

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

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره 6، شماره 2، تابستان 1395



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
1.....	● گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی1 الهام ابراهیمی، آرین قلی‌پور
27.....	● تجزیه و تحلیل استراتژی نوآورانه برنامه‌ریزی محیط‌زیست با رویکرد HSE در صنعت پتروشیمی27 امین پاداش، غلامرضا نبی بیدهندی، حسن هویدی، مجتبی اردستانی
49.....	● بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی49 عباس عباسی، رسول معتضدیان، محمد قاسم میرزایی
71.....	● شناسایی عوامل حیاتی موفقیت صنعت روانکارهای ایران با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای در جهت کسب مزیت رقابتی71 محمد رضا کریمی علویچه، مریم صفائی، محمد مهدی احمدی
93.....	● الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان93 محسن گل‌پرور، آزاده سلحشور
125.....	● بررسی نقش جوامع میزبان در پشتیبانی از توسعه گردشگری: مورد مطالعه استان گیلان125 نسیبه محمدپور، علی رجب زاده قطری، عادل آذر، حمید ضرغام بروجنی
141.....	● اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان با رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های ANP و دیمتل تجدید نظر شده141 مهرداد مدهوشی، زین العابدین اکبرزاده، کاظم روانستان
169.....	● توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی169 مرتضی ملکی مین باش رزگاه، داود فیض، مریم همتی
195.....	● شناسایی دلایل غیبت از طریق بررسی ذهنیت کارکنان به کمک روش‌شناسی کیو195 عرفان موحدی فر، سجاد فولادوند، حسین نوروزی
223.....	● تأثیر بازاریابی داخلی بر تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی و تعدیلگر اعتماد به نفس223 علی نصر اصفهانی، هاجر قبادی‌نیا، مهشید سلیمانی، حامد میقان
245.....	● برگه اشتراک245
247.....	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی247

گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی

الهام ابراهیمی^{1*}، آرین قلی‌پور²

1- دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

2- استاد گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: 1395/3/17

دریافت: 1394/9/25

چکیده

حجم وسیع منابع موجود که به شناسایی و تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با منابع محدودی که به شکلی نظام‌مند و چندبعدی به این موضوع نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل‌نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. در پژوهش حاضر چارچوبی دوبعدی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی معرفی شده است. برای ارائه این چارچوب از سه منبع اساسی بهره گرفته شد. نخست، پیشینه، مدل‌ها، دیدگاه‌ها و تحقیقات مختلف در حوزه ریسک منابع انسانی به صورت گسترده مورد مطالعه قرار گرفت. سپس با بهره‌گیری از نتایج این گام و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی سه سازمان مطرح کشور در صنعت برق، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با ابعاد اصلی ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی، مصاحبه با خبرگان تا حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. داده‌های حاصل با روش کیفی تحلیل تم و نرم‌افزار QSR Nvivo تحلیل شد و 5 تم اصلی، 14 تم فرعی و 60 مفهوم مرتبط با ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند. نتایج این تحلیل به شکل‌گیری دیدگاهی کامل‌تر از انواع ریسک‌های منابع انسانی کمک شایانی نمود. در نهایت، بر مبنای قضاوت و



تحلیل محققان و با بهره‌گیری از نتیجه گام‌های پیشین، چارچوب پژوهش معرفی شد. چارچوب پیشنهادی مشتمل بر دو نقطه مرجع استراتژیک است که یکی ماهیت ریسک را تبیین کرده و دیگری کانون توجه ریسک را مد نظر قرار می‌دهد. این چارچوب می‌تواند مبنای مناسبی برای محققان و مجریان سازمان‌ها برای شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به شمار رود.

واژه‌های کلیدی: ریسک منابع انسانی، رویکرد کیفی، نقاط مرجع استراتژیک، تحلیل تم، QSR Nvivo

1- مقدمه

علی‌رغم توجه فراوان به منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها، در تحقیقات آکادمیک حوزه ریسک منابع انسانی خلأ قابل توجهی وجود دارد. گزارش مؤسسه ارنست و یانگ¹ در سال 2008 ریسک سرمایه‌های انسانی را به عنوان یکی از پنج ریسک نخست به لحاظ شدت تأثیر و یکی از سه ریسک دارای بالاترین احتمال وقوع در کسب و کار معرفی کرده است [1، ص 10]. به‌علاوه، مؤسسه سرمایه‌های انسانی² نتایج جالبی از یک مطالعه پیمایشی در حوزه ریسک‌های کسب و کار منتشر نموده است که مطابق با نتایج آن، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب و کار به شمار می‌رود. در عین حال نیمرخ³ آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب و کار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی برخوردارند [2]. این نتایج با یافته‌های تحقیقات بین‌المللی نیز سازگاری دارد. تحقیقات واحد هوش اقتصادی⁴ گروه اکونومیست⁵ نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی می‌دانند [3، ص 8].

مدیریت ریسک منابع انسانی به‌تازگی توجه محققان حوزه منابع انسانی را به خود اختصاص داده است [4]. اما همان‌گونه که از مطالعه پیشینه تجربی تحقیق بر می‌آید، خلأ تحقیقاتی در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی چشمگیر است. یکی نبود تحقیقات داخلی و دیگری کمبود

1. Ernst & Young
2. The human capital institute
3. Profile
4. The Intelligence Economist Unit (EIU)
5. The economist group



چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات تحقیق که به تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی¹ نگریده‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل‌نگر² در این حوزه مطالعاتی دارد. در عمل نیز از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مرتبط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل کنند [5؛ 6].

در راستای پر کردن خلأ تحقیقاتی مذکور، در این پژوهش الگویی معرفی شده است که می‌تواند مبنا و ظرف مناسبی برای محققان و مجریان سازمان‌ها جهت شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به شمار رود. از آنجا که فرایند شناسایی در الگوهای نتیجه‌ای، نیازمند مبنایی برای دسته‌بندی است، در الگوی پیشنهادی تحقیق نیز با بهره‌گیری از تئوری نقاط مرجع استراتژیک³، مبنایی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پیشنهاد شده است.

2- پیشینه پژوهش

در این بخش نخست مفهوم ریسک و ریسک سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه، ریسک منابع انسانی به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های ریسک سازمانی به صورت اجمالی تشریح می‌شود. در بخش پیشینه تجربی، مطالعات انجام شده در حوزه ریسک منابع انسانی ارائه می‌شوند. این مطالعات از دو زاویه مختلف به موضوع ریسک منابع انسانی پرداخته‌اند. دسته نخست، پژوهش‌هایی هستند که به مبحث ریسک منابع انسانی از زوایای متعددی نگریده و ابعاد متفاوت این مفهوم نظیر ریسک‌های استراتژیک، محیطی، عملیاتی، مالی و نظایر آن را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها بخش اندکی از تحقیقات موجود در زمینه ریسک‌های منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند. دسته دوم پژوهش‌ها، طیف وسیع‌تری

1. Multidimensional
2. Holistic
3. Strategic Reference Points (SRPs)



از تحقیقاتی را شامل می‌شوند که به یکی از ابعاد موضوع ریسک منابع انسانی نظیر ریسک ترک خدمت، ریسک‌های بهداشتی و ایمنی شغلی، ریسک‌های آموزش، ریسک‌های استخدام و نظایر آن پرداخته‌اند.

3-1- مفهوم ریسک

واژه ریسک، از کلمه عربی «رزق¹» یا کلمه لاتین «risicum» اتخاذ شده است [7، ص 255]. واژه عربی ریسک اشاره به «هر آن چه که (از سوی خدا) به شما داده شده و از آن سود به دست می‌آورد» دارد و دلالت ضمنی آن به پیامدهای اتفاقی و مطلوب می‌باشد. در مقابل، ریشه لاتین این واژه به چالشی که یک گره دریایی² برای دریانوردان ایجاد می‌کند اشاره داشته و دلالت ضمنی آن به پیامدهای اتفاقی اما نامطلوب است. در زبان یونانی، واژه مأخوذ از ریشه عربی ریسک که در قرن دوازدهم به کار می‌رفت، به شانس پیامدها به‌طور عام مربوط بوده و متضمن هیچ گونه دلالت منفی یا مثبتی نبود [8، ص 9]. در قرن هفدهم واژه ریسک از کلمه ایتالیایی «risicare» به معنای جرأت کردن³ وارد زبان انگلیسی شد و در این معنا، مفهوم انتخاب کردن و نه شانس و سرنوشت را به همراه داشت [9، ص 8]. بنابراین به مرور زمان و با استفاده مداوم از واژه ریسک، معنای این واژه از یک رخداد غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده، به تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آنها باشد، تغییر یافت. در زبان چینی علایمی که برای نشان دادن واژه ریسک به کار می‌روند، دو مفهوم متضاد را به ذهن متبادر می‌سازند: خطر⁴ و فرصت⁵ [10].

سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) در استاندارد مدیریت ریسک 31000، ریسک سازمانی را به صورت «تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان» تعریف می‌کند و بر این نکته تأکید دارد که تأثیر ریسک می‌تواند مثبت، منفی و یا انحراف از انتظارات باشد. به‌علاوه عنوان می‌کند که ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آنها و یا ترکیبی از این دو

1. Risq
2. Reef
3. To dare
4. Wei
5. Gee



می‌باشد [11، ص 1]. مفهوم ریسک در قالب تعاریف متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پیامدهای آن [12]، احتمال وقوع یک پیامد منفی [13، ص 25]، شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن و یا ترکیبی از هر دو [8، ص 9] و پدیده‌ای ذهنی شامل مواجهه و عدم قطعیت [14، ص 147] عنوان شده است. مطالعه ادبیات نشان می‌دهد که واژه ریسک در طیف وسیع تعاریف ارائه شده برای آن، به منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش مورد انتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت، و رخداد به کار رفته است. با این حال دو دسته از مفاهیم در بیشتر این تعاریف به طور مشترک به چشم می‌خورد: (1) احتمال و ارزش مورد انتظار؛ (2) رخدادها، پیامدها و قطعیت نداشتن [15، صص 2-3].

3-2- ریسک منابع انسانی

مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال 2008 خود با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی» ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد [1، ص 1]. دبیرخانه کنفرانس کانادا در گزارش سال 2011 خود با عنوان «مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی» ریسک سرمایه انسانی را با این مضمون تعریف می‌کند: «عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است» [3، ص 4]. ریسک منابع انسانی به عنوان «هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و تأثیر منفی بر عملیات سازمان دارد» نیز تعریف شده است [2].

آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف می‌باشد. درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود، کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند. اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای



سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است [1]، صص 7 و 12]. پس دقیق‌تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

▪ ریسک انسانی¹: ریسک وارد کردن صدمه از سوی کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است به طور سهوی (به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا به طور عمدی (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش‌بینی می‌باشد.

▪ ریسک منابع انسانی²: ریسک‌هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، عدم وجود برنامه‌های جانشین‌پروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره کرد [16].

تاکنون تعریف مشروح، صریح و دقیقی از ریسک‌های منابع انسانی ارائه نشده است. علی‌رغم وجود مدل‌های تست شده برای ریسک‌های مالی نظیر ریسک قیمت، نرخ بهره و هزینه، هنوز مطالعات تجربی و تئوریک در حوزه سیستم‌های ریسک منابع انسانی در ادبیات این حوزه به چشم نمی‌خورد [4]. اما آنچه می‌توان استنباط کرد این است که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرایندی، روان‌شناختی و عملیاتی را در بر دارد و از این رو معرفی مبنایی برای دسته‌بندی این ریسک‌ها و سپس شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته ضروری می‌باشد. ارائه چارچوبی که از طریق آن بتوان به شکلی سیستماتیک به دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداخت، دو مزیت عمده دارد. نخست آنکه از پراکندگی مباحث جلوگیری کرده و دیگر اینکه امکان ارائه چارچوبی کل‌نگر و چندبعدی از ریسک‌های منابع انسانی را فراهم می‌سازد [17]، صص 7-46].

1. Human risk

2. Human Resource risk (HR risk)



3-3- سابقه مطالعات انجام شده

جدول 1 خلاصه‌ای از تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، خلأ تحقیقاتی در دو حوزه وجود دارد. نخست نبود تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان‌ها بپردازند. به غیر از 10 منبع نخست که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بُعدی نگریسته‌اند، سایر منابع موجود به تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی پرداخته‌اند.

جدول 1 خلاصه‌ای از تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی

نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش
بررسی چند بعدی ریسک منابع انسانی	1	[18]	- ریسک‌های داخلی و خارجی - ریسک‌های فرایندی، انسانی، اطلاعاتی، پیکربندی	تعیین بدهی ¹ سرمایه‌های فکری (در برابر دارایی) به منظور محاسبه در ترازنامه سرمایه‌های فکری	-	کتابخانه‌ای
	2	[19]	- ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی - ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی - ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی - ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی	شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای
	3	[20]	- ریسک سرمایه‌های انسانی - ریسک سرمایه‌های ساختاری - ریسک سرمایه‌های رابطه‌ای	شناسایی و مدیریت ریسک سرمایه‌های ناملموس سازمان	هفت شرکت فنلاندی در حوزه‌های مشاوره، صنایع شیمیایی، بانکداری و بیمه	کتابخانه‌ای، مصاحبه
	4	[1]	- ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی - ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی - ریسک الزام‌های قانونی منابع انسانی - ریسک‌های مالی منابع انسانی	ارائه گزارش جامعی از ریسک‌های جهانی منابع انسانی	مدیران ارشد اجرایی فورچون 1000	پیمایش



نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	
	5	[4]	- ریسک‌های محیطی منابع انسانی - ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی - ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	طراحی سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی	هفت بانک سرمایه‌گذاری در کشور آلمان	مطالعه موردی اکتشافی	
	6	[21]	- ریسک‌های خارجی (موارد اضطراری، ریسک‌های بازار) - ریسک‌های داخلی (ریسک سرمایه‌های انسانی، ساختاری، رابطه‌ای)	ارائه چارچوبی تئوریک به منظور سنجش بدهی سرمایه‌های فکری	-	کتابخانه‌ای	
	7	[2]	- رهبری ریسک عوامل انسانی - افراد - سیاست و استراتژی - ریسک عوامل انسانی - شراکت - فرایندهای مدیریت ریسک عوامل انسانی - اداره ریسک عوامل انسانی - نتایج	ارائه چارچوب مفهومی برای مدیریت ریسک منابع انسانی	مدیران منابع انسانی شرکت‌های آفریقای جنوبی آشنا با الزام‌های گزارش حاکمیت شرکتی کینگ III	کتابخانه‌ای، گروه کانون	
	8	[22]	- ریسک سرمایه‌های انسانی قابل بیمه شدن - ریسک سرمایه‌های انسانی غیر قابل بیمه شدن	تعیین کاربرد بیمه در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	یک شرکت فنلاندی فعال در صنعت بیمه	کتابخانه‌ای، مطالعه موردی	
	9	[3]	- ریسک‌های سازمانی منابع انسانی - ریسک‌های فرایندی منابع انسانی - سایر ریسک‌ها	ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	161 شرکت در صنایع مختلف آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	پیمایش	
	10	[12]	- ریسک‌های استراتژیک - ریسک‌های رفتاری - شکاف مهارت - تأمین منابع انسانی - جبران خدمات و مشوق‌ها	ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	161 شرکت در صنایع مختلف آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	پیمایش	
	11	[23]	ریسک غیبت کارکنان	بررسی غیبت غیرمنتظره به عنوان یکی از انواع ریسک‌های منابع انسانی	صنعت تلفن همراه در مالزی	مطالعه موردی	
	12	[24]	ریسک کلاهبرداری، تخریب، دزدی و رفتارهای غیراخلاقی	بررسی تأثیر ریسک‌های کسب و کار بر اصول اخلاقی در سازمان‌ها	3000 نفر از اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد و تیم آن‌ها در 36 کشور	پیمایش	
	بررسی یک پدیده ریسک منابع انسانی						



نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش
	13	[25]		تدوین تفصیلی فعالیت‌های مرتبط با اصول حاکمیت شرکتی	کمیته کینگ III شامل 11 کمیته فرعی 123 نفره	کتابخانه‌ای
	14	[26]		شناسایی ریسک‌های افراد به عنوان کارکنان سازمان	-	کتابخانه‌ای
	15	[27]	ریسک آموزش	شناسایی ریسک‌های مرتبط با آموزش منابع انسانی	افسران پلیس شهری در رومانی	آمیخته کیفی و کمی
	16	[28]	ریسک ترک خدمت کارکنان	تحلیل عوامل مؤثر بر ریسک ترک خدمت کارکنان	-	مدلسازی از طریق سیستم پشتیبان تصمیم
	17	[29]		تعیین پایایی و روایی مقیاس طول دوره خدمت برای پیش‌بینی ریسک ترک خدمت کارکنان	192 نفر از کارکنان تازه استخدام شده در یک هتل در لندن	پیمایش، تحلیل همبستگی
	18	[30]	ریسک توسعه منابع انسانی	شناسایی ریسک‌های بالقوه توسعه منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای
	19	[31]	ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی	برقراری پیوند میان مدیریت منابع انسانی و استراتژیک و ممیزی منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای، پیمایش
	20	[32]		ارائه مدلی برای ایجاد ارزش در فرایند ممیزی منابع انسانی	1200 مدیر ارشد سرممیز	پیمایش
	21	[33]	ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمان	مدیریت ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمانی	25 نفر از مدیران، کارکنان و اعضای اتحادیه در یک بانک ادغام شده در نیوزلند	مطالعه موردی



نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش
	22	[34]	ریسک‌های روان‌شناختی مانند استرس، زورگویی و آزار	ارائه اصول راهنما برای مدیریت ریسک‌های روان‌شناختی در محیط کار	تهیه گزارش توسط دانشگاه ناتینگهام، سازمان بهداشت جهانی و چند سازمان بین‌المللی بهداشت و ایمنی شغلی	کتابخانه‌ای
	23	[35]		بررسی اکتشافی دیدگاه‌های ذینفعان در مورد ادراک از ریسک‌های روان‌شناختی	ذینفعان کلیدی چهار سازمان کارفرما، پنج خیره، سه سیاستگذار و دو اتحادیه تجاری	تحلیل تم، مصاحبه نیمه ساختاریافته
	24	[36]	ریسک کمبود استعداد	ارائه گزارشی از روند شاخص ریسک کسب و کار جهانی	کارکنان و مدیران سازمان‌های اروپا، آمریکای شمالی و آسیا	پیمایش
	25	[37]	ریسک ضعف در مدیریت استعداد	شناسایی و تحلیل ریسک‌های مرتبط با مدیریت استعداد	-	کتابخانه‌ای
	26	[38]		ارائه گزارش جامعی از مطالعه جهانی در حوزه مدیریت استعداد	1176 متخصص منابع انسانی در 22 صنعت آسیا، اروپا، آمریکای شمالی و برزیل	پیمایش
	27	[39]		ریسک امنیت اطلاعات	درک عوامل مؤثر بر پیروی کارکنان از سیاست‌های امنیت اطلاعات	3130 نفر از کارکنان چهار سازمان فنلاندی
	28	[40]	ریسک بهداشت و ایمنی شغلی	کشف ادراک مدیران و کارکنان از ریسک‌های بهداشت و ایمنی شغلی	کارکنان و مدیران سه رستوران در نیوزلند	مطالعه موردی، مشاهده، مصاحبه نیمه ساختاریافته
	29	[41]		شناسایی و ارزیابی ریسک‌های بالقوه منجر به حوادث شغلی	کارکنان سازمان‌های کوچک و متوسط در دو صنعت خاص در دانمارک	مشاهده و مصاحبه

3-4- چارچوب پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهشی در گروه تحقیقات کاربردی قرار دارد و از آنجا که پس از گردآوری داده‌ها اقدام به ساخت چارچوب تحقیق شده است، از نوع استقرایی می‌باشد. به‌طور کلی چارچوب پژوهش را می‌توان در سه گام به شرح شکل 1 ترسیم کرد.

گام	فرایند	خروجی
1	مطالعه گسترده و سیستماتیک ادبیات تحقیق	استخراج ابعاد اصلی ریسک منابع انسانی از ادبیات تحقیق
2	گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌ها به روش کیفی تحلیل تم	استخراج ابعاد (تکمیلی)، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی با بهره‌گیری از نظرات خبرگان
3	قضاوت و تحلیل محققان	ارائه چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی با معرفی دو نقطه مرجع استراتژیک

شکل 1 چارچوب پژوهش

▪ گام نخست پژوهش به مطالعه گسترده پیشینه و مدل‌های ریسک منابع انسانی اختصاص داده شد. به‌علاوه در این گام با دیدگاه‌ها و تحقیقات مختلف در حوزه ریسک منابع انسانی آشنا شده و شکاف موجود در ادبیات تحقیق شناسایی شد (در جدول 1 خلاصه‌ای از تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی ارائه شده است).

▪ در گام دوم پژوهش، با توجه به هدف و نوین بودن عنوان تحقیق به خصوص در ایران، روش تحقیق از نوع کیفی انتخاب شد و از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی برای شناسایی ابعاد تکمیلی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی استفاده شد. در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی سؤال‌ها با توجه به مرور گسترده ادبیات تحقیق تعیین شده و سپس اقدام به برگزاری مصاحبه با افراد مطلع کلیدی شد.



برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد؛ یعنی مصاحبه با یکی از خبرگان سازمان نخست که به جهت تجارب کاری مرتبط با حوزه منابع انسانی، از معیارهای لازم برخوردار بود، بنا به قضاوت محقق شروع شد. ضمن انجام مصاحبه از نفر اول و هریک از افراد بعدی خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند. بنابراین بجز نفر نخست که به طور مستقیم از سوی محقق و براساس معیارهای مورد نظر انتخاب شد (نمونه‌گیری قضاوتی)، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط مصاحبه‌شوندگان پیشین انتخاب شدند (نمونه‌گیری گلوله برفی).

▪ در گام پایانی تحقیق، خروجی گام‌های پیشین مبنای قضاوت و تحلیل قرار گرفته و با بهره‌گیری از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پیشنهاد شد.

4- یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌های حاصل از سه گام اصلی تحقیق به تفصیل بررسی می‌شوند.

گام اول

در این گام پس از بررسی گسترده ادبیات تحقیق، چارچوب استیونس¹ [19] به عنوان چارچوب کلی تحقیق در نظر گرفته شد. علت این امر جامعیت این چارچوب و گسترده‌تر بودن آن نسبت به سایر چارچوب‌های ارائه شده در حوزه ریسک منابع انسانی است. چهار حوزه اصلی ریسک‌های منابع انسانی از نظر استیونس [19] عبارتند از:

1. ریسک سرمایه‌های انسانی: هر گونه ریسک مرتبط با کارکنان یا دانش، توانایی و مهارت آنان؛
2. ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی: ریسک‌های ایجاد شده از طریق مدیریت عملیات در مورد هریک از وظایف واحد منابع انسانی سازمان نظیر کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان؛

1. Stevens



3. ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی: ریسک‌های مرتبط با ادراک مدیران و کارکنان سازمان از نقش، سهم و مشارکتی که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند و یا می‌توانند داشته باشند؛

4. ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی: ریسک‌هایی که از نبود نقش و سهم اثربخش متخصصان منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه فردی آنان ناشی می‌شوند؛

بنابراین این چهار حوزه کلی به عنوان ابعاد اصلی ریسک منابع انسانی مبنای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در گام بعدی قرار گرفتند تا مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیرمجموعه هر یک شناسایی شود. لازم به ذکر است که مصاحبه‌ها محدود به این چهار حوزه نبوده و تلاش شد تا سایر حوزه‌های احتمالی ریسک‌های منابع انسانی نیز شناسایی شود.

گام دوم

در این گام اقدام به برگزاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی سه سازمان مطرح در صنعت برق کشور شد. به منظور ثبت داده‌ها، جریان مصاحبه‌ها در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند به شکل صوتی ضبط شد و در سایر موارد در زمان انجام مصاحبه توسط محقق یادداشت‌برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، در قالب فایل word وارد نرم‌افزار QSR Nvivo گردید و برای انجام تحلیل کدگذاری شد. پس از انجام 18 مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن حاصل از 18 مصاحبه انجام شده، در مجموع 857 کدگذاری انجام شد (مجموع تعداد مراجع¹) که از این تعداد 731 کد منحصر به فرد بودند (مجموع تعداد گره‌ها²). پس از این مرحله، کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و 60 مفهوم استخراج شد که در نرم‌افزار در قالب گره آزاد³ مشخص می‌شوند. در نهایت مفاهیم شناسایی شده براساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. در نرم‌افزار QSR Nvivo تم‌های فرعی و تم‌های اصلی در قالب گره درختی⁴

1. References
2. Nodes
3. Free node
4. Tree node



نمایش داده می‌شوند. در این پژوهش پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی 60 مفهوم، 14 تم فرعی و 5 تم اصلی به دست آمد. در جدول 2 تم‌های اصلی، تم‌های فرعی، مفاهیم و نمونه‌ای از نقل قول‌های مرتبط با تم‌های اصلی به همراه فراوانی تکرار آنها در متن مصاحبه‌ها نشان داده شده‌اند.

جدول 3 تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی «ریسک سرمایه‌های انسانی»

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	گره‌ها	مراجع	نمونه نقل قول		
		(Free nodes)	(Nodes)	(References)	(Quotation)		
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standpoints risks	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی	عدم تعامل سازمانی اثربخش	10	10	«مأم علی (ع) جمله نقضی می‌فرمایند... فرزند زمان خودت باش؛ یعنی ببین در حال انتظار از این واحد چه باید باشد؟ همان واحد منفعل 30 سال پیش؟» [ماهیت انفعالی]		
		فقدان شفافیت عملکرد	7	7			
		مرزبندی کارکردی	3	3			
		عملکرد تبعیض آمیز	5	6			
	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	عدم تأثیرگذاری در تصمیم‌های استراتژیک	8	9			
		کارکرد به طور صرف اداری	6	6			
		ماهیت انفعالی	12	19			
	ریسک سرمایه‌های انسانی Human Capital (People) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	عدم تناسب دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصیتی با شغل	14		16	«گر اشتباهی در کارگاه اتفاق بیفتد، تبعاتش به این سادگی قابل جبران نیست. علاوه بر صدمه‌ای که خود فرد ممکن است ببیند، تأسیسات هم ممکن است آسیب ببینند و هزینه زیادی را سازمان متحمل بشود.» [اشتباهات پرهزینه در گلوگاه‌های شغلی]
			منسوخ شدن مهارت‌های شغلی	6		9	
اشتباهات پرهزینه در گلوگاه‌های شغلی			14	21			
ریسک سلامت و ایمنی شغلی		تنش شغلی	13	14			
		خطرات ایمنی کارگاه‌ها	7	8			
		صدمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی	4	7			
		عدم تعادل کار و زندگی	13	13			
ریسک‌های رفتاری		تنوع ارزش‌های شغلی	13	25			
		روند قابل پیش‌بینی از ترک خدمت کارکنان	15	15			
		تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی	4	4			
		بروز رفتارهای غیر اخلاقی یا غیرقانونی	8	10			
		تعارض مدیریتی	6	19			
زمینه‌ای منابع انسانی Contextual HRs	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی	بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد	6	7	«... از طرفی اینکه افراد شایسته داخل سازمان را مناسب پست مدیریت عامل ندانیم و فردی را که با زیر		
		وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد	6	13			
		ابتلا به فرهنگ روزمرگی	6	12			
		ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات	6	7			



تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	گره‌ها	مراجع	نمونه نقل قول
(Tree nodes)		(Free nodes)	(Nodes)	(References)	(Quotation)
	ریسک عوامل زمین‌های برون سازمانی	مدیریت منابع انسانی			و به سازمان نآشناست، به او ارجح بدانیم، ریسک‌هایی دارد. البته هم می‌تواند مزیت داشته باشد و هم عیب. ... [وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد]
		عدم برخورداری از ساختار منعطف	6	6	
		مختص سازمان‌های پروژه‌محور			
		قوانین انعطاف‌ناپذیر ابلاغی	6	6	
		عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی	5	5	
		عدم تعامل با هم‌تایان در حوزه مدیریت منابع انسانی	6	6	
		سیاست‌زدگی استراتژی‌های منابع انسانی	6	6	
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRS	ریسک‌های مدیریت عملکرد	تقلیل فرایند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد	14	16	«... شاید مشکل از اینجا باشد که فقط کاری به آنها سپرده می‌شود و سعی نمی‌کنیم بهترین جایگاه را برایشان مشخص کنیم.» [ضعف در تخصیص نظام‌مند افراد به مشاغل]
		عدم وجود فرایند رسمی بازنگری نظام مدیریت عملکرد	8	8	
		ارزیابی عملکرد با رویکرد تخصیص جبران خدمات	7	7	
		عدم رضایت مستمر از نظام ارزیابی عملکرد	7	7	
		نبود شفافیت نظام ارزیابی عملکرد	13	14	
	ریسک‌های آموزش و توسعه	ضعف نظام سنجش اثربخشی آموزش‌ها	7	7	
		عدم تناسب آموزش با نیازهای شغلی کارکنان	9	9	
		مشارکت اندک واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی	8	8	
		عدم وجود رویه‌های رسمی منتورینگ و مربی‌گری	9	10	
		عدم وجود فرایند رسمی شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها	6	6	
		عدم وجود فرایندهای رسمی جانشین‌پروری	6	6	
		استقبال اندک مدیران ارشد از دوره‌های آموزشی	6	6	
	ریسک‌های انتخاب و استخدام	تغییرات جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده	11	12	
		دشواری فرایند اخذ مجوز استخدام‌های دولتی	9	10	
		طولانی شدن فرایند استخدام در بخش دولتی	11	13	
		رابطه‌گزینی	14	16	
		ضعف در تخصیص نظام‌مند افراد به مشاغل	13	20	



تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	گره‌ها	مراجع	نمونه نقل قول
		(Free nodes)	(Nodes)	(References)	(Quotation)
	ریسک‌های جبران خدمات	عدم وجود فرایند نظام‌مند برنامه‌ریزی منابع انسانی	12	13	
		کمبود منابع انسانی حایز شرایط در مناطق عملیاتی دورافتاده	7	7	
		تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات	10	12	
		انعطاف‌ناپذیری نظام جبران خدمات دولتی	13	13	
		عدم بهره‌گیری از سازوکارهای جبران خدمات رفتارهای فراتر از کارکنان	7	7	
		نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژهای	8	8	
ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی	عدم برخورداری از مهارت درک سیستمی	14	16	«اگر فقط واحد خودشان را ببینند، کار سازمان پیش نمی‌رود. باید بدانند کارشان و نتیجه کارشان در نهایت باید به نفع کل سازمان باشد...» [عدم برخورداری از مهارت درک سیستمی]
		عدم برخورداری از مهارت درک تشکیلات سازمان	7	9	
		عدم برخورداری از مهارت تصمیم‌گیری اثربخش	6	6	
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی	عدم برخورداری از مهارت اعتمادسازی	12	18	
		عدم برخورداری از مهارت ارتباطات اثربخش	8	8	
		عدم برخورداری از مهارت تأثیرگذاری بر افراد	6	7	
	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی	عدم برخورداری از دانش تخصصی	11	12	
		روزآمد نبودن دانش تخصصی	13	15	
		عدم کاربست عملی دانش تخصصی	6	8	

با توجه به سؤال باز مصاحبه‌ها مبنی بر شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در سایر حوزه‌های مد نظر پاسخ دهندگان، مفاهیمی نظیر «بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد»، «ابتلا به فرهنگ روزمرگی»، «عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی» و ... شناسایی شدند. 9 مفهوم شناسایی شده در این بخش بنا به ماهیت و با توجه به قضاوت محقق در قالب تم اصلی «ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی» و دو تم فرعی «ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی» و «ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی» طبقه‌بندی شدند. در واقع، تم اصلی

«ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی» در چارچوب ابتدایی تحقیق موجود نبوده و پس از تحلیل مصاحبه‌ها به عنوان یک تم اصلی در نظر گرفته شد. منظور ما از ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی، ریسک‌هایی است که به دلیل عوامل موجود در بستر و زمینه سازمان و یا عوامل محیطی اعم از محیط درونی یا بیرونی در حوزه منابع انسانی به سازمان تحمیل می‌شود.

گام سوم

چارچوب پیشنهادی پژوهش برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی براساس شکل 2 می‌باشد. همان‌گونه که پیش‌تر عنوان شد، این چارچوب بر مبنای قضاوت و تحلیل محققان و با در نظر گرفتن خروجی دو گام پیش ارائه شده است. سعی بر این بوده است که چارچوب پیشنهادی در عین سادگی، قابلیت شمول تمام ریسک‌های مطالعه شده در ادبیات تحقیق و ریسک‌های شناسایی شده در مورد مطالعه را داشته باشد.

بیرون ↑	ریسک فرایندهای برون‌نگر	ریسک نگرش‌های برون‌زا
کانون توجه		
↓ درون	ریسک فرایندهای درون‌نگر	ریسک نگرش‌های درون‌زا
	فرایند ←	ماهیت ریسک → نگرش

شکل 2 چارچوب پیشنهادی ریسک منابع انسانی

چارچوب بالا بر دو نقطه مرجع استراتژیک استوار است. نقاط مرجع استراتژیک عبارتند از الگوهای برجسته‌ای که تصمیم‌گیرندگان سازمان استفاده می‌کنند تا رویکردها یا گزینه‌های خود را براساس آنها ارزیابی کنند [42]. در چارچوب پیشنهادی تحقیق یکی از این نقاط مرجع، ماهیت ریسک را تبیین می‌نماید. بر این اساس ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند ماهیت نگرش یا فرایند داشته باشند، به عنوان مثال در جدول 2 ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی (نظیر ریسک‌های استخدام، آموزش، جبران خدمات و مدیریت عملکرد) ماهیت فرایندی دارند. برعکس، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی از ماهیت نگرشی برخوردار است.



نقطه مرجع استراتژیک دیگر در چارچوب فوق بر کانون توجه ریسک استوار است. از این نقطه نظر، ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند کانون توجه درونی یا بیرونی داشته باشند، به عنوان مثال در جدول 2 ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی کانون توجه درونی دارد. بر عکس، ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی از کانون توجه بیرونی برخوردار است.

بر این مبنا می‌توان هر یک از ریسک‌های منابع انسانی که در پژوهش حاضر شناسایی شد و یا ریسک‌های متفاوتی را که ممکن است محققان یا مجریان سازمان‌ها شناسایی نمایند، در یکی از طبقات مدل ریسک شناسایی شده قرار داد. مثال‌هایی از ریسک‌های شناسایی شده در این تحقیق (جدول 2) و طبقه‌بندی آنها در قالب مدل ریسک شناسایی شده (شکل 2) به شرح جدول 3 می‌باشد.

جدول 3 مثال‌هایی از ریسک‌های منابع انسانی و طبقه‌بندی آنها در قالب چارچوب ریسک پیشنهادی

ماهیت ریسک	کانون توجه	طبقه در چارچوب ریسک	مثال
فرآیند	درون	ریسک فرآیندهای درون‌نگر	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقلیل فرایند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد ▪ عدم وجود رویه‌های رسمی متورینگ و مربیگری ▪ رابطه گزینی ▪ عدم بهره‌گیری از سازوکارهای جبران خدمات رفتارهای فراتنش کارکنان
	بیرون	ریسک فرآیندهای برون‌نگر	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قوانین انعطاف‌ناپذیر ابلاغی ▪ عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی ▪ سیاست‌زدگی استراتژی‌های منابع انسانی
نگرش	درون	ریسک نگرش‌های درون‌زا	<ul style="list-style-type: none"> ▪ روند قابل پیش‌بینی از ترک خدمت کارکنان ▪ تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی ▪ بروز رفتارهای غیر اخلاقی یا غیر قانونی ▪ ابتلا به فرهنگ روزمرگی
	بیرون	ریسک نگرش‌های برون‌زا	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تغییرات جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده ▪ نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژه‌ای

5- نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در در بخش پیشینه پژوهش اشاره شد، تحقیقات در زمینه ریسک‌های منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند. دسته نخست پژوهش‌هایی هستند که به موضوع



ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بُعدی نگریسته‌اند، به عبارت دیگر این دسته از پژوهش‌ها به مبحث ریسک منابع انسانی از زوایای متعددی نگاه کرده و ابعاد متفاوت این مفهوم نظیر ریسک‌های استراتژیک، محیطی، عملیاتی، مالی و نظایر آن را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها بخش اندکی از تحقیقات موجود در زمینه ریسک‌های منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند. دسته دوم پژوهش‌ها، طیف وسیع‌تری از تحقیقاتی را شامل می‌شوند که به یکی از ابعاد موضوع ریسک منابع انسانی نظیر ریسک ترک خدمت، ریسک‌های بهداشت و ایمنی شغلی، ریسک‌های آموزش و نظایر آن پرداخته‌اند. پژوهش حاضر به لحاظ دیدگاه سیستماتیک و جامع‌نگری که در مسئله شناسایی ریسک‌های منابع انسانی اتخاذ کرده، با دسته نخست قابل قیاس است.

پژوهش‌های دسته نخست، هر یک مبنای خاصی را به منظور دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به کار گرفته‌اند، به عنوان مثال ارنست و یانگ [1] ریسک‌های منابع انسانی را در قالب ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، قانونی، مالی و جهانی دسته‌بندی کرده‌اند. پل و میتلاچر¹ [4] به سه دسته ریسک‌های محیطی، استراتژیک و عملیاتی منابع انسانی اشاره کرده‌اند. کاسکیو² [12] ریسک سرمایه انسانی را به پنج گروه کلی ریسک‌های استراتژیک، رفتاری، مهارتی، تأمین و جبران خدمات و مشوق‌های منابع انسانی تفکیک کرده و در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی نموده است. مانپا و وتیلینن³ [22] نیز ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی را به دو دسته بیمه‌شدنی و غیرقابل بیمه‌شدن تقسیم نموده‌اند. از میان پژوهش‌های انجام شده استیونس [19] جامع‌ترین دسته‌بندی را برای ریسک‌های منابع انسانی ارائه داده که چهار تم از پنج تم اصلی تحقیق نیز از آنها اتخاذ شده است. این محقق دیدگاه فراگیرتری به مفهوم ریسک منابع انسانی اتخاذ کرده است و این مفهوم را علاوه بر ریسک سرمایه‌های انسانی و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی که در سایر تحقیقات نیز به آنها اشاره شده، به ادراکات کارکنان سازمان و ریسک‌های متخصصان منابع انسانی سازمان بسط می‌دهد. اما خلأ چارچوب ارائه شده توسط وی این است که به ارائه مبنایی کلی اکتفا کرده و اقدام به شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته نموده است. از این رو در این تحقیق با الهام از دسته‌بندی

1. Paul & Mitlacher

2. Cascio

3. Mäenpää & Voutilainen



کلی ارائه شده توسط استیونس [19] به شناسایی تم‌های فرعی و مفاهیم زیرمجموعه تم‌های اصلی ریسک منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه اقدام شد. به این ترتیب ریسک‌های منابع انسانی در قالب پنج تم اصلی، 14 تم فرعی و 60 مفهوم شناسایی گردید. به عبارتی پنج حوزه کلی که ریسک منابع انسانی می‌تواند در آنها وجود داشته باشد، به همراه ریسک‌های زیرمجموعه هر یک شناسایی شد.

پنج حوزه کلی شناسایی شده به عنوان ریسک‌های منابع انسانی سازمان عبارت بودند از: «ریسک سرمایه‌های انسانی»، «ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی»، «ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی»، «ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی» و «ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی». ترکیب این پنج دسته از ریسک‌ها مجموعه‌ای جامع را فراهم می‌کند که به موضوع ریسک منابع انسانی دیدگاهی جزءنگر ندارد، به عبارت دیگر، هر چند تحقیقات در حوزه ریسک‌های منابع انسانی به وفور به حوزه‌هایی منفرد نظیر ریسک‌هایی که کارکنان سازمان را تهدید می‌کند یا ریسک اشتباهات کارکنان پرداخته‌اند و یا در موارد قلیلی ریسک کارکردهای واحد منابع انسانی سازمان نظیر ریسک‌های استخدام یا آموزش کارکنان را بررسی کرده‌اند، اما تاکنون دیدگاه جامعی که به مبحث ریسک منابع انسانی از جنبه ریسک‌های مرتبط با کارکنان سازمان، از منظر ریسک کارکردهای واحد منابع انسانی، از دیدگاه ریسک ادراک سایر کارکنان نسبت به این واحد، از نقطه نظر ریسک‌های مرتبط با متصدیان این واحد و نیز از دید ریسک‌های زمینه‌ای تأثیرگذار بر منابع انسانی پردازد، ارائه نشده است.

دستیابی به دیدگاه جامع فوق، کمک شایانی به محققان در راستای ارائه چارچوبی جهت دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی نمود. در واقع یکی دیگر از جنبه‌های سهم‌افزایی¹ تحقیق حاضر این است که با بهره‌گیری از مطالعات گسترده و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان اقدام به معرفی چارچوبی شد که در عین سادگی، قابلیت شمول تمام ریسک‌های مطالعه شده در ادبیات تحقیق و ریسک‌های شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه را داشته باشد. به این منظور دو نقطه مرجع استراتژیک «کانون توجه» و «ماهیت ریسک» به عنوان مبنایی برای شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در نظر گرفته شدند. با به

1. Contribution



کارگیری این مبنا می‌توان ریسک‌های منابع انسانی را در قالب چهار دسته «ریسک فرایندهای درون‌نگر»، «ریسک فرایندهای برون‌نگر»، «ریسک نگرش‌های درون‌زا» و «ریسک نگرش‌های برون‌زا» طبقه‌بندی نمود. با استفاده از این چارچوب محققان و مجریان سازمان‌ها مبنای نسبتاً وسیع و در عین حال جامعی در اختیار خواهند داشت تا تمام ریسک‌های منابع انسانی اعم از ریسک‌هایی که در این تحقیق شناسایی شد و نیز ریسک‌هایی که از نظر آنها تاکنون مورد توجه و بررسی قرار نگرفته یا مختص سازمان خاصی است را شناسایی کرده و در مراحل بعدی فرایند مدیریت ریسک به تحلیل، ارزیابی و مواجهه با آنها پردازند. در این چارچوب برخلاف چارچوب‌های شناسایی شده در ادبیات تحقیق، ریسک‌ها محدود به فرایندهای منابع انسانی نبوده و نگرش‌های توأم با ریسک را نیز شامل می‌شوند. به‌علاوه، این چارچوب محدودیتی برای شمول انواع مختلف ریسک‌هایی که ممکن است در تحقیقات بعدی شناسایی شوند، نیز ایجاد نمی‌کند.

از دیدگاه تئوریک و نظری پژوهش حاضر به سبب ارائه چارچوبی جامع که با دیدی وسیع و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله به شناسایی ابعاد اصلی، ابعاد فرعی و مفاهیم ریسک‌های منابع انسانی پرداخته، نقش مهمی در شکل‌دهی به دیدگاهی کل‌نگر به منظور شناسایی ریسک‌های منابع انسانی دارد. به علاوه از دیدگاه عملی توجه به این نکته ضروری است که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند. لذا این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مرتبط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل نمایند. ارائه دیدگاهی چند بعدی می‌تواند به گسترش افق دید متخصصان منابع انسانی و متخصصان ریسک سازمان‌ها منتهی شود و به آنان در شناسایی انواع مختلف ریسک‌هایی که در حوزه منابع انسانی با آن‌ها مواجهند، اعم از ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های زمینه‌ای، ریسک سرمایه‌های انسانی سازمان، ریسک‌های ادراکی و ریسک‌های فردی متخصصان کمک نماید. اصلی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر مربوط به فاز شناسایی ریسک‌ها با رویکرد کیفی است. از آنجا که در پژوهش‌های کیفی پدیده مورد نظر در بستری که رخ می‌دهد، مورد مطالعه قرار می‌گیرد، لذا امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های تحقیق به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود می‌باشد. البته هرچند ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده



در سازمان مورد مطالعه ممکن است، قابلیت تعمیم اندکی به سازمان‌های دیگر در حوزه‌های کاری متفاوت داشته باشد، اما مدل چهار وجهی شناسایی ریسک‌های منابع انسانی که در این پژوهش معرفی شد، الگوی مناسبی برای سایر سازمان‌ها در راستای شناسایی ریسک‌های منابع انسانی آنها خواهد بود.

پژوهش حاضر از دیدگاه نظری و تجربی نقطه شروع مناسبی برای پرداختن به مبحث مدیریت ریسک منابع انسانی است که تاکنون از بسیاری جهات مورد غفلت واقع شده است. البته با توجه به نوپا بودن این مبحث، پژوهشگران آتی فضای زیادی برای ارائه مبانی و تئوری‌های جدید در این زمینه، بسط و گسترش موضوعات و کاربرد عملی آنها خواهند داشت. به طور خاص انجام پژوهش‌های تکمیلی در این حوزه‌های پیشنهاد می‌شود: ارائه مبانی متفاوت و در عین حال جامع و کل‌نگر به منظور دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی برای گروه‌های خاص کارکنان نظیر کارکنان دانشی¹، شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در صنایعی با مأموریت‌های متفاوت با صنعت برق کشور، پرداختن به گام‌های بعدی مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی تحلیل، سنجش و استراتژی‌های مواجهه با ریسک‌ها، و تمرکز بر مفهوم بهینه‌سازی و متعادل‌سازی ریسک‌های منابع انسانی و شناسایی ریسک‌های منابع انسانی سازمان به عنوان فرصت‌های بالقوه برای سازمان‌ها.

6- منابع

- [1] Ernst & Young (2008) *Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*, EY, London.
- [2] Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011) "Human resources risk management: Governing people risks for improved performance," *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 310-321.
- [3] Young M., Hexter E. (2011) "Managing human capital risk", *The Conference Board*, New York, 2011.

1. Knowledge workers



- [4] Paul C., Mitlacher L. (2008) "Expanding risk management systems: human resources and German banks", *Strategic Change*, Vol. 17, pp. 21–33.
- [5] ابراهیمی الهام، قلی‌پور آرین، مقیمی سید محمد، قالیباف اصل حسن (1394) «طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال هفتم، شماره 2: صص 1-24.
- [6] ابراهیمی الهام، قلی‌پور آرین، مقیمی سید محمد، قالیباف اصل حسن (1394) «تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی»، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، پذیرش.
- [7] Kedar B. (1970) *Again: Arabic risq, medieval latin riscum*, Studi Medievali., Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, Spoleto.
- [8] Merna T., Al-Thani F. (2005) *Corporate risk management: An organisational perspective*, England: John Wiley & Sons.
- [9] Bernstein P. (1996) *Against the gods: The remarkable story of risk*, New York: John Wiley & Sons, 1996.
- [10] Cascio W., Boudreau J. (2014) "HR strategy: Optimizing risks, optimizing rewards," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1, No. 1, pp: 77-97.
- [11] ISO 31000 (2009) *Risk management principles and guidelines*, International Standard Organization, Geneva.
- [12] Cascio W. (2012) "Be a ringmaster of risk", *HR magazine*, pp. 38-43.
- [13] Graham J., Weiner J. Eds. (1995) *Risk versus risk: Tradeoffs in protecting health and the environment*, Cambridge: Harvard University Press.
- [14] Svetlozar T., Stoyan V., Frank J. (2011) *A probability metrics approach to financial risk measures*, London: John Wiley & Sons.
- [15] Aven T., Renn O. (2010) *Risk management and governance: Concepts, guidelines and applications*, Berlin: Springer-Verlag.
- [16] Fheili M. (2006) "Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices", *Journal of Operational Risk*, Vol. 1, No. 3, pp: 71–85.



[17] قلی‌پور آرین، ابراهیمی الهام (1394) *مدیریت ریسک منابع انسانی*، تهران: نشر کتاب مهربان.

- [18] Harvey M., Lusch R. (1990) "Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities," *European Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp: 85-92.
- [19] Stevens J. (2006) *Managing risk: The HR contribution*, London: Routledge.
- [20] Kupi E., Ilomäki S.-K., Talja H., Lönnqvist A., Sillanpää V. (2008) *Risk management of intangible assets – risks and risk management practices in companies*, VTT Working, Finland.
- [21] Stam C. (2009) "Intellectual liabilities: lessons from The decline and fall of the Roman Empire," *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 39, No. 1, pp: 92-104.
- [22] Mäenpää I., Voutilainen R. (2012) "Insurances for human capital risk management in SMEs", *Knowledge Management Systems*, Vol. 42, No. 1, pp: 52-66.
- [23] Mousavi A., Nordin M., Othman Z., Sulaiman R. (2011) "A method for human resource risk management in mobile workforce brokering systems", *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 8, No. 12, pp: 1287-1294.
- [24] Ernst & Young (2013) "Key considerations for your internal audit plan", EY, London.
- [25] IOD (2002) *King report on corporate governance for South-Africa*, Institute of Directors in Southern Africa, Johannesburg.
- [26] Blacker K., McConnell P. (2015) *People risk management: A practical approach to managing the human factors that could harm your business*, London: Kogan Page.
- [27] Rotărescu E. (2011) "The management of risk in the training of the human resources," Sibiu: Doctoral Dissertation, University of Sibiu.



- [28] Wang X., Wang H. Wang H., Zhang L., Cao X. (2011) "Constructing a decision support system for management of employee turnover risk", *Inf Technol Manag*, Vol. 12, pp: 187–196.
- [29] Joy D. (1989) "Development and validation of a standardizad measure of employee turnover risk", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No. 1, pp: 87-107.
- [30] Clardy A. (2004) "Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices", *Human Resource Development Review*, Vol. 3, pp: 124-150.
- [31] Verreault D., Hyland M. (2005) "Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 5, pp: 524-543.
- [32] Hyland M., Verreault D. (2003) "Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: A model and survey", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 6, pp: 465-477.
- [33] Bryson J. (2003) "Managing HRM risk in a merger", *Employee Relations*, Vol. 25, No. 1, pp: 14-30.
- [34] BSI (2011) "Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace", British Standards Institute, UK.
- [35] Langenhan M., Leka S., Jain A. (2013) "Psychosocial risks: Is risk management strategic enough in business and policy making?", *Safety and Health at Work*, Vol. 4, pp: 87-94.
- [36] Lloyd's (2011) "Lloyd's risk index report", *Economist intelligence unit*, London.
- [37] Li Y., Zhang X. (2014) "Research on the innovative talent management based on risk management theory", *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 413-419.
- [38] Tower Watson (2010) "Creating a sustainable rewards and talent management model", Towers Watson., New York.

- [39] Siponen M., Mahmood M., Pahlila A. (2007) "Are employees putting your company at risk by not following information security policies? ", *Communications of the acm*, Vol. 52, No. 12, pp. 145-147.
- [40] Pandey B. (2013) *Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses*, Doctoral Dissertation, Massey University.
- [41] Jørgensen K., Duijm N. (2011) "Demonstration of risk profiling for promoting safety in SMEs", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 4, No. 2, pp: 179-193.
- [42] Bamberger P., Fiegenbaum A. (1996) "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp: 926-958.

تجزیه و تحلیل استراتژی نوآورانه برنامه‌ریزی محیط زیست با رویکرد HSE در صنعت پتروشیمی

امین پاداش^{1*}، غلامرضا نبی بیدهندی²، حسن هویدی³، مجتبی اردستانی⁴

1. دکترای برنامه‌ریزی محیط زیست، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
2. استاد، گروه مهندسی محیط زیست، دانشکده محیط زیست، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
3. استادیار، گروه برنامه‌ریزی محیط زیست، دانشکده محیط زیست، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
4. دانشیار، گروه مهندسی محیط زیست، دانشکده محیط زیست، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: 1395/3/17

دریافت: 1394/8/29

چکیده

مقاله حاضر، پژوهشی علمی - تحلیلی است که به منظور تجزیه تحلیل و تدوین استراتژی نوآورانه برنامه‌ریزی حفظ محیط زیست با رویکرد HSE و در قالب مطالعه موردی سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) انجام گرفته است. در نخستین گام این پژوهش، عوامل کلان و کلیدی تأثیرگذار بر توسعه برنامه HSE تبیین و در گام بعدی عوامل استراتژیک موجود در هر زمینه با تعیین اهمیت نسبی و تعیین ارزش راهبردی آنها بر طبق الگوی پیاده‌سازی ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، با استفاده از تکنیک دلفی و توسط پرسشنامه‌ای با سؤال‌های بسته پاسخ (در طیف لیکرت با پنج درجه) مورد ارزیابی قرار گرفته است. به این ترتیب عوامل استراتژیک برون‌سازمانی و درون‌سازمانی رتبه‌بندی شده و مهم‌ترین فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌های سازمان، در راستای توسعه حفاظت محیط زیست بر پایه HSE معرفی شده است. در نهایت نیز به کمک ابزار تعیین موقعیت استراتژیک و



تدوین استراتژی، راهبردهایی در دو گروه عمده و خاص سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه)، تدوین و ارائه شده است. از مجموع عملکرد عوامل استراتژیک نتیجه می‌شود که به طور کلی سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی، به لحاظ استراتژیک در موقعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات و غلبه نقاط ضعف بر قوت‌ها قرار دارد. از این رو می‌توان با اجرای «استراتژی‌های فرصت - ضعف»، از مزیت‌هایی نهفته در فرصت‌ها، در جهت جبران نقاط ضعف سازمان استفاده کرد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE)، سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی.

1- مقدمه

ضرورت پرداختن به محیط زیست در صنعت نفت و صنایع وابسته به آن هنگامی روشن‌تر می‌شود که دریابیم حرکت در مسیر توسعه پایدار صنعتی بدون توجه محیط زیست غیر ممکن است. در این بین برنامه‌های توسعه صنایع نفت، گاز و پتروشیمی نظیر توسعه میادین مختلف نفتی، توسعه منطقه پارس جنوبی، توسعه پتروشیمی در مناطق ویژه ماهشهر و عسلویه، توسعه پتروشیمی در غرب و شرق کشور از طریق خطوط اتیلن غرب و شرق، در کنار ضعف در انتخاب و انتقال تکنولوژی‌های بروز این صنایع - نظیر تجربه تلخ پتروشیمی ارومیه - چالش‌های زیست‌محیطی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی کشور ما را مضاعف ساخته است. بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت راهبردی سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. زمانی که این موقعیت راهبردی براساس محورهای سه‌گانه بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE)¹ قرار گیرد، اهمیت و شرط توجه به این موضوعات را بیش از پیش پررنگ‌تر جلوه می‌کند. استفاده صحیح و مؤثر از «برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی» به‌عنوان مهم‌ترین ارکان سیستم‌های مدیریت و همچنین به لحاظ نقش پیش‌گیرنده آن، اثربخشی مثبتی بر کنترل مشخصه‌های فنی و غیر فنی در تمام سطوح و در نهایت بر نتایج نهایی و برایندهای سازمان خواهد داشت [1]. بنابراین ارزیابی محیط رقابتی سازمان و موقعیت راهبردی آن در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند [2، صص 227-239]. رویکرد جامع تحلیل

1. Health, Safety and Environment (HSE)



راهبردی که مبتنی بر ارزیابی ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی¹ (IFE) و ارزیابی عوامل خارجی² (EFE)، ماتریس همزمان عوامل داخلی و خارجی³ (IE) و همچنین تحلیل سوات⁴ (SWOT) است. این پژوهش براساس چارچوب تجزیه و تحلیل عوامل ذکر شده در محورهای اصلی نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) را در چارچوب اصول بهداشت، ایمنی و محیط زیست تحلیل کرده و راهبردهای متناسب با آن را ارزیابی می‌کند. در نهایت با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدامات که به بررسی و تحلیل موقعیت رقابتی سازمان پردازد، وضعیت راهبردی براساس ماتریس⁵ (SPACE) را به‌خوبی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

2- اهمیت و ضرورت پژوهش

توجه به اصول بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) که حفاظت از نیروی کار، وظیفه هر نظام صنعتی به شمار می‌آید و رعایت اصول HSE در بروز حوادث و جلوگیری از ابتلا به بیماری‌های شغلی بسیار مؤثر است، مسئله‌ای است که می‌تواند در کمیت و کیفیت تولید بسیار مؤثر و کارساز باشد [3].

روشن است برنامه‌ریزی راهبردی مناسب، به منظور توسعه پایدار و حفظ محیط زیست منطقه را می‌توان از ضرورت‌های اجرای پژوهش حاضر تلقی کرد. بنابراین انجام پژوهش به دلایل زیر اهمیت دارد:

1- ایجاد فضای تفاهمی و درک مشترک از مشکلات و مسائل بین مسئولان وزارت نفت و سازمان حفاظت از محیط زیست؛

2- توافق بر ضرورت ایجاد مکانیسم تعامل مؤثر و راهبردی بین نهادهای مؤثر در این زمینه؛

3- توافق بر ضرورت تدوین استراتژی محیط زیستی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی؛

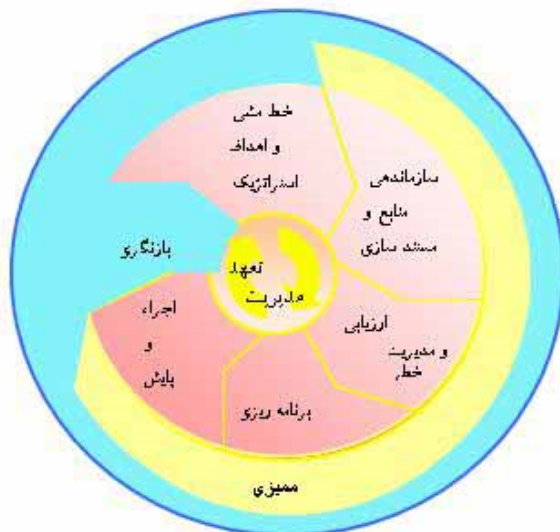
-
1. Internal Factor Evaluation (IFE)
 2. External Factor Evaluation (EFE)
 3. Internal, External (IE)
 4. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)
 5. Strategic Position & Action Evaluation Matrix



4- تعیین پیش‌نیازهای تدوین استراتژی محیط زیستی صنایع نفت، گاز و پتروشیمی.

3- مروری بر مبانی نظری

در دهه‌های اخیر، تمایلات فزاینده‌ای در به‌کارگیری مدیریت استراتژیکی سازمان‌ها شکل گرفته و مدل‌های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد شده است [4]. برنامه‌ریزی راهبردی، رسیدن از وضعیت موجود (مأموریت سازمان) [5، صص 54-69] به وضعیت مطلوب را که به چشم‌انداز سازمان اشاره دارد، تشریح می‌کند [6]. همچنین چشم‌اندازها بر مبنای آرمان‌ها و ارزش‌ها و با توجه به بررسی محیط خارجی و محیط ملی شکل می‌گیرند [2، صص 239-227]. استراتژی برنامه‌ای است که نحوه آرایش منابع، محصولات، فرایندها و سیستم‌ها را برای شرکت‌ها به منظور سازگاری با محیط خود برای توسعه مزیت‌های رقابتی معین می‌کند [7]؛ [8]. نظام مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست، نظامی مدیریتی بر پایه 7 عنصر کلیدی است که در شکل 1 عناصر این نظام به صورت شماتیک نشان داد [9].



شکل 1 شمای روابط بین عناصر کلیدی نظام مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست

[10، صص 6-12]



4- مروری بر ادبیات تحقیق

4-1- برنامه‌ریزی استراتژیک و استراتژی‌های نوآورانه

نوبل در مطالعات خود در سال 1999، موانع اجرای استراتژی را به سه دسته آرام، خاموش و مخفی تقسیم کردند. این موانع با سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی گره خورده است. اجرای استراتژی، نیازمند تخصیص منابع مالی، نیروی انسانی و مواد است. با دقت و پیش بینی منابع مالی می‌توان از کفایت منابع در دسترس مطمئن شد [11].

در این راستا تحقیقات دیگری صورت گرفته است که خلاصه‌ای از آن براساس منابع مورد بررسی در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1 پژوهش‌های مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی و راهبردهای نوآورانه و راهبردهای HSE

ردیف	منبع	تحلیل موضوعی و نتایج
موضوع		
برنامه‌ریزی راهبردی و راهبردهای نوآورانه		
1	فرد دیوید و فارست دیوید (2014)	در کتاب خودبا عنوان مدیریت راهبردی، عواملی چون تعیین هدف‌های سالیانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار مرتبط و مهم می‌داند [12، صص 130-146].
2	جان برایسون (2011)	در کتاب برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادینه کردن راهبرد برای اجرای موفق راهبردها ضروری می‌داند [13، صص 134-146].
3	وی و وانگ (2011)	در پژوهش "سیستم اطلاعات بازار برای عملکرد برتر"، راهبرد نوآوری و پاسخگویی سازمان، به منزله عمل استراتژیک بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارد [14].
4	لندل و وارموس (2011)	در پژوهش خود با عنوان تدوین و پیاده‌سازی استراتژی نوآوری در شرکت اتخاذ و پیاده‌سازی یک استراتژی نوآوری را نیازمند می‌داند [15].
5	آکر و مک لوکلین (2010)	در کتاب مدیریت استراتژیک بازار بر ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تأکید می‌کند [16، صص 146-203].
6	گوآن و همکاران (2009)	در مقاله خود با عنوان استراتژی نوآوری و عملکرد در طی گذار اقتصادی، عملکرد نوآوری شرکت‌هایی که استراتژی نوآوری مبتکرانه را اتخاذ کرده‌اند، در سطح بالاتری دیدند [17].
7	مورگان و پرتون (2008)	در پژوهشی با عنوان روابط درونی بازارگرایی، اعلام داشتند که استراتژی نوآوری، به طور معناداری منجر به بهبود کسب و کار شرکت می‌شود [18].
موضوع		
راهبردهای HSE		
8	دانشگاه یل (2014)	در مطالعه سالیانه بر پایه شاخص‌های عملکردی محیط زیستی، با عنوان شاخص جهانی عملکرد زیست‌محیطی EPI 2014 ¹ در ژانویه 2014 نشان داده است که رتبه ایران در میان 149 کشور جهان در رتبه 83 رسیده است [19].

1. Environmental Performance Indicator (EPI)



ردیف	منبع	تحلیل موضوعی و نتایج
9	دیناروندی و همکاران (1393)	در پژوهش ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های راهبردی صنعت پتروشیمی با استفاده از مدل پرایسون، در تعیین راهبردها از سوات و برای اولویت‌بندی راهبردهای موثر نیز از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده شد [20].
10	پاداش و همکاران (1389)	در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی توسعه حفاظت محیط زیست در مناطق حفاظت شده دریایی، با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم‌افزار ExpertChoice راهبردها را از ماتریس سوات با اولویت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی و بارگذاری هر یک از گزینه‌های توسعه، تعیین کردند [1].
11	متصدی و بران (1387)	در پژوهش کاربردی با عنوان راهبردهای بخش محیط زیست جهت نیل به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، با انتخاب راهبردهای جامع و درست به بخشی از اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله دست یافت [21].

5- روش تحقیق

5-1- چارچوب و پایگاه نظری پژوهش

چارچوب و فرایند پژوهش، از چهار مرحله تشکیل شده که در هر مرحله، بر اساس مدل‌های ارائه شده در منابع نظری مختلف، از روش‌ها و ابزارهای مختلفی برای دستیابی به اهداف مورد نظر در هر مرحله، بهره گرفته می‌شود.

در مرحله اول و دوم، به منظور تحلیل محیط و شناسایی عوامل برون‌سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی)، از الگوی تجزیه و تحلیل «پستل» (که گونه جامع‌تری از مدل «پست» می‌باشد) استفاده شده است. براساس این مدل، محیط خارجی سازمان به شش حوزه «سیاسی»، «اقتصادی»، «اجتماعی- فرهنگی»، «فناوری»، «قانونی» و «مسائل و شرایط محیطی» تقسیم شده و بررسی می‌شود [22]. جهت تحلیل سازمان و شناسایی عوامل درون‌سازمانی (نقاط قوت و ضعف)، با جمع‌بندی از دو الگوی «بررسی عوامل داخلی» [12، صص 18-39] و «تجزیه و تحلیل سازمانی» [23، صص 23-47]. حوزه‌های «مدیریت»، «ساختار سازمانی»، «منابع انسانی»، «فرهنگ سازمانی»، «مالی و قراردادها»، «تولید و عملیات»، «تحقیق و توسعه» و «اداره HSE و ایمنی و پدافند غیرعامل» مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند.

در مرحله سوم پژوهش به منظور تعیین موقعیت راهبردی سازمان و پیشنهاد راهبردهای کلان یا عمده، از نمودار تجزیه و تحلیل «سوات» [24] ماتریس عوامل داخلی - خارجی [12] و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی «SPACE» استفاده می‌شود [25، صص 89-102].



در نهایت به منظور تدوین راهبردهای ویژه یا خاص سازمان، نخست با استفاده از «جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی» [25 صص 68-96] و یا دسته‌بندی موضوعی عوامل [26]، فهرستی خلاصه از مهم‌ترین آنها انتخاب شده و سپس با تلفیق آنها در «ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف» [12، صص 79-93؛ 23] راهبردهای مربوط به شرایط ویژه سازمان تدوین می‌شوند.

5-2- نوآوری پژوهش

نوآوری پژوهش پیش رو که براساس معیار و مبنای ارزیابی عوامل راهبردی، بر پایه خبرگی و تحلیل کارشناسانه مدیران ارشد، کارشناسان خبره در واحدهای HSE و پدافند غیرعامل در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران انجام پذیرفته است، ارائه راهبردهای یکپارچه و ترکیبی HSE براساس تجزیه و تحلیل دقیق مدیریت سازمان و منابع آن بر پایه چارچوب مذکور به شمار می‌آید. ارائه «استراتژی‌های توسعه‌ای» مانند «توسعه فناوری‌های HSE»، «توسعه محصولات سبز» و «مدیریت تغییر بر پایه فرهنگ HSE» مواردی از این دست می‌باشند.

5-3- مدل مفهومی و فرایند پژوهش

به منظور شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک توسعه برنامه ریزی محیط زیست بر پایه HSE، پژوهشی کاربردی و به روش توصیفی-پیمایشی، در چهار مرحله در نمودار 1، مدل مفهومی و اجزای فرایند پژوهش در قالب یک شمای عملیاتی نمایش داده شده است.

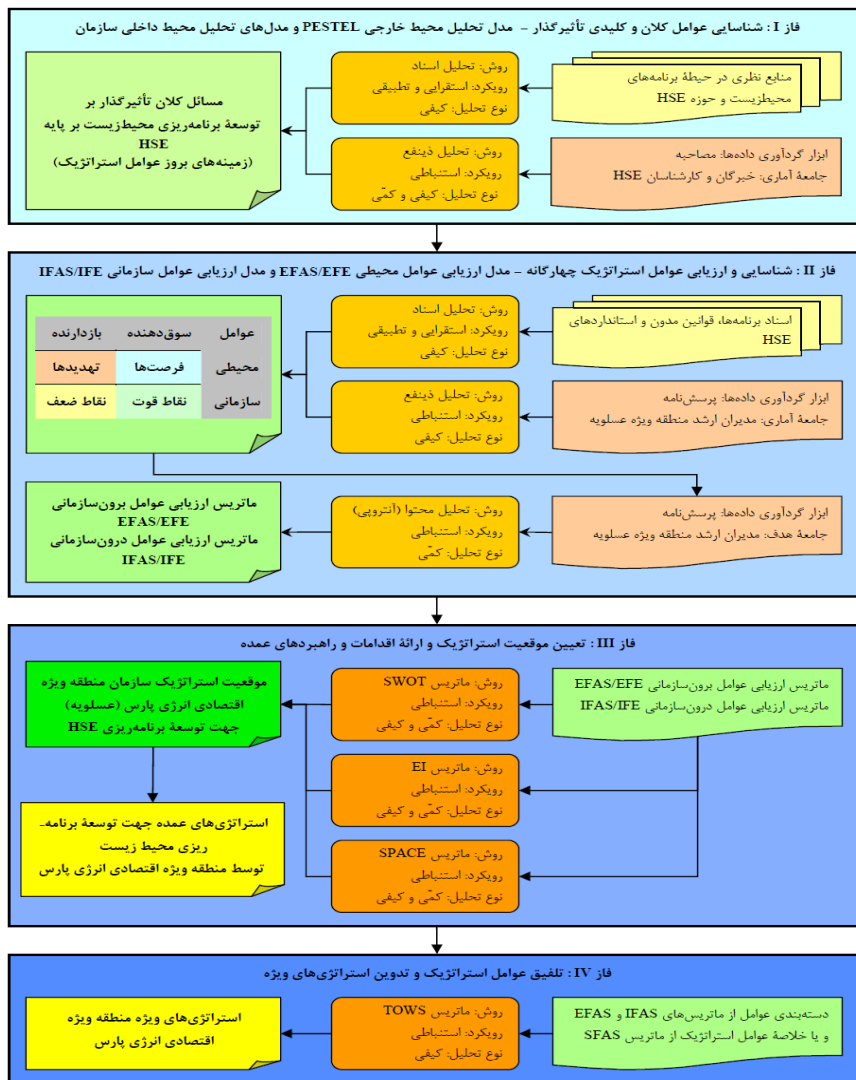
6- تحلیل و ارائه یافته‌های پژوهش

6-1- فاز نخست: شناسایی حوزه‌های تأثیرگذار

در این راستا، پس از گردآوری و پالایش داده‌های حاصل از مطالعات نظری صورت‌گرفته و بهره‌گیری از نقطه‌نظرات کارشناسی اخذ شده از صاحب‌نظران و خبرگان حوزه پتروشیمی و HSE (در قالب مصاحبه از 64 نفر خبره و صاحب نظر این صنعت، با میانگین 9 سال کار)،



مطالب به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل کیفی قرار گرفته و با دسته‌بندی و تلخیص یافته‌ها، زمینه‌های عمده و مسائل کلیدی در شکل‌گیری و بروز فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و یا نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی برای توسعه برنامه‌ریزی محیط زیست بر پایه HSE، شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند.



نمودار 1 مدل مفهومی مراحل و اجزای فرایند پژوهش



6-2- فاز دوم: شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف)

در فاز دوم پژوهش با هدف شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه، نخست مستندات برنامه‌ها و سایر مصوبات و بخشنامه‌های و الزام‌های HSE، فرصت‌ها و تهدیدات برون‌سازمانی و همچنین نقاط قوت و ضعف سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) در این سازمان، با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای با سؤال‌های باز-پاسخ، تدوین و در اختیار مدیران ارشد و کارشناسان مسئول HSE قرار گرفت. پس از آن مطالب حاصل از پرسشنامه با رویکردی تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفته و با پالایش، تلخیص، ترکیب و جمع‌بندی یافته‌ها، فهرستی جامع از عوامل استراتژیک تهیه شد. بر این اساس، 25 عامل استراتژیک برون‌سازمانی (شامل 13 فرصت و 12 تهدید برون‌سازمانی) و 21 عامل استراتژیک درون‌سازمانی (شامل 7 نقطه قوت و 14 نقطه ضعف درون‌سازمانی) مورد شناسایی قرار گرفت که ضمن دسته‌بندی، کدگذاری و انتخاب عنوان اختصاری برای عوامل مذکور، فهرستی نهایی از عوامل استراتژیک چهارگانه در دو گروه برون‌سازمانی و درون‌سازمانی به دست آمد (جدول‌های 2 و 3).

جدول 2 خلاصه تجزیه و تحلیل (ماتریس ارزیابی) عوامل برون‌سازمانی؛ EFAS / EFE matrix

رتبه عوامل	عملکرد عوامل	امتیاز موزون	امتیاز	وزن	عنوان اختصاری عوامل برون‌سازمانی	کد عوامل	عوامل خارجی
8	+0,0527	0/1762	4/167	0/0422	توجه و مصوبات نهادهای نظارتی کشور (محیط زیست و نفت)	ف1	5 1 6
2	+0,0730	0/2044	4/667	0/0438	توافق همه بر ضرورت ایجاد مکانیسم تعامل مؤثر و راهبردی	ف2	
6	+0,0593	0/1793	4/250	0/0423	توصیه به حمایت‌های وزارت نفت و سازمان محیط زیست	ف3	
1	+0,0850	0/2181	4/917	0/0444	ضرورت تعریف شاخص‌های عملکردی استراتژیک سبز	ف4	
3	+0,0723	0/1962	4/750	0/0413	موضوع الزام‌های صنایع سبز کشور و امتیازات آن	ف5	
9	+0,0552	0/1656	4/500	0/0368	رویکرد علمی در حوزه پدافند غیر عامل و HSE-MS	ف6	
5	+0,0637	0/1912	4/500	0/0425	اهمیت مسائل محیط زیستی کشور و قوانین الزام‌آور	ف7	



رتبه	عملکرد عوامل	امتیاز موزون	امتیاز	وزن	عنوان اختصاری عوامل برون‌سازمانی	کد عوامل	عوامل خارجی
4	+0/0638	0/1848	4/583	0/0403	الزام صنایع کشور در ارتقای شاخص‌های HSE در کشور	ف8	
7	+0/0579	0/1806	4/417	0/0409	همکاری‌های بین‌المللی در خصوص تولید محصولات سبز	ف9	
11	+0/0445	0/1677	4/083	0/0411	نخند دانش فنی و بومی‌سازی دانش HSE در صنعت پتروشیمی	ف10	
10	+0/0450	0/1698	4/083	0/0416	همکاری ادارات کل محیط زیست استان‌ها و «ادارات HSE»	ف11	
13	+0/0241	0/1327	3/667	0/0362	فضای مساعد علمی - تحقیقاتی و برگزاری سمینارها	ف12	
12	+0/0346	0/1480	3/917	0/0378	توسعه «شارکت‌های دولتی و فرهنگ HSE سازمان‌ها»	ف13	
14	+0/0196	0/0979	3/750	0/0261	الزام در واگذاری به بخش خصوصی و مشکلات موجود	[ت6]	
16	-0/0242	0/0847	2/333	0/0363	کم توجهی به خطرپذیری مخاطرات زیست‌محیطی صنایع	ت1	
15	-0/0070	0/1185	2/833	0/0418	ضعف در نگاه راهبردی و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک	ت2	
25	-0/0494	0/0618	1/667	0/0371	پیش‌بینی حداقلی و اعطای منابع مالی و اعتباری برای بخش HSE	ت3	
21	0/0382	0/0436	1/617	0/0270	ضعف در برنامه‌ریزی تربیت HSE Officer براساس NEBOSH	ت4	
20	-0/0377	0/0422	1/583	0/0266	محدودیت در جذب و توسعه منابع انسانی برای ساختار HSE	ت5	
17	-0/0301	0/0903	2/250	0/0401	کم توجهی به مطالعات تکنولوژیک در بهره‌آز فناوری‌های نو	ت7	
24	-0/0480	0/0470	1/470	0/0320	کم توجهی به HSE و واگذاری مسئولیت‌ها به پیمانکاران	ت8	
23	-0/0366	0/0647	1/917	0/0338	پایش ضعیف نظرات، مشاوره‌ها و گزارش‌های تخصصی HSE	ت9	
26	-0/0502	0/0502	1/500	0/0334	امکانات محدود بخش عمومی در زیرساخت‌های فنی	ت10	
18	-0/0324	0/0842	2/167	0/0389	عدم وجود و یا عدم دسترسی به داده‌های آماری دقیق و به روز	ت11	
19	-0/0342	0/0685	2/000	0/0342	محدودیت استفاده از مشاوران بین‌المللی برای تکنولوژی‌های HSE	ت12	
	+0/433	3/16	جمع				



جدول 3 جدول خلاصه تجزیه و تحلیل (ماتریس ارزیابی) عوامل درون‌سازمانی؛ IFAS / IFE matrix

رتبه عوامل	عملکرد عوامل	امتیاز موزون	امتیاز	وزن	عنوان اختصاری عوامل درون‌سازمانی	کد عوامل	عوامل داخلی
1	+0.0647	0.2589	4.000	0.0647	وجود ساختار سازمانی نیروی انسانی HSE	ق1	بسیار قوی
5	+0.0098	0.1862	3.167	0.0588	انجام پژوهش‌ها و تحقیقات HSE در سازمان	ق4	
4	+0.0336	0.2061	3.583	0.0575	موظف نمودن تمام پیمانکاران و ذینفعان به رعایت HSE	ق5	
2	+0.0610	0.2439	4.000	0.0610	توجه به آموزش‌های HSE و توسعه پایدار صنعت	ق6	
3	+0.0352	0.2161	3.583	0.0603	نظارت‌های دوره‌ای اداره HSE شرکت ملی پتروشیمی	ق7	
6	0.0052	0.1809	2.917	0.0620	نیاز به بهره‌مندی تجارب بین‌المللی و بروز در حوزه HSE	ق2	
7	0.0249	0.1543	2.583	0.0597	لزوم اقدام‌های تعدیلی برای واحدهای قدیمی	ق3	
9	0.0678	0.1065	1.833	0.0581	فرهنگ سازمانی ضعیف HSE در عمل	ض1	ضعیف
17	0.0696	0.0696	1.500	0.0464	فقدان توجه جدی به HSE به‌خصوص در مرحله پیش‌رونده	ض2	
21	0.0813	0.0581	1.250	0.0465	عدم تخصیص منابع مالی HSE در پیمانکاران	ض3	
8	0.0391	0.1367	2.333	0.0586	تخصیص کم منابع مالی مستقل در سازمان برای HSE	ض4	
11	-0.0604	0.0846	1.750	0.0484	پیگیری ضعیف تصمیمات و برنامه‌های HSE	ض5	
16	0.0707	0.0707	1.500	0.0472	موانع اداری و حساسیت بالا در حوزه‌های HSE	ض6	
10	0.0543	0.0853	1.833	0.0465	تمایل کم کارمندان و کارکنان پتروشیمی در برابر تغییر	ض7	
13	0.0678	0.0758	1.583	0.0479	در اختیار نداشتن منابع انسانی متخصص HSE	ض8	
12	0.0732	0.0818	1.583	0.0517	ضعف‌های عملیاتی و ساختاری سازمان در حوزه پژوهش HSE	ض9	
20	0.0874	0.0624	1.250	0.0500	توجه به HSE در زمان خطر و اضطرار (عملکرد کنش‌گرا)	ض10	
19	0.0578	0.0647	1.417	0.0457	ضعف در تجزیه و تحلیل و پیگیری علل ایجاد حوادث و رخدادها	ض11	
15	0.0633	0.0708	1.583	0.0447	ضعف در استفاده از حداکثر ظرفیت HSE در سازمان	ض12	
14	0.0624	0.0738	1.523	0.0485	ضعف در تشکیل زیرساخت سیستم مدیریت دانش HSE	ض13	
18	0.0703	0.0661	1.490	0.0444	دانش پایین سرمایه‌گذاران از موضوعات HSE و اهمیت آنها	ض14	
	-0.75	2/55			جمع		

6-3- فاز سوم: تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک و ارائه راهبردهای عمده

مرحله سوم پژوهش، به تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان و تدوین استراتژی‌های عمده یا کلان و پیشنهاد اقدامات استراتژیک اختصاص دارد. در این راستا، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله دوم پژوهش، به عنوان داده‌های ورودی در این مرحله، مورد استفاده و تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

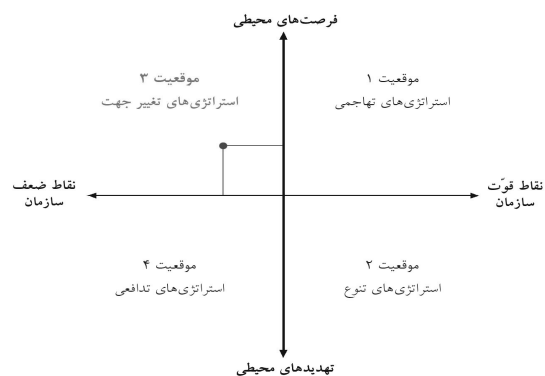


6-3-1- نمودار تحلیل موقعیت و تعیین راهبرد «سوات»: SWOT analysis matrix

یکی از کاربردهای مدل SWOT، مقایسه نظام‌یافته فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است که به منظور تشخیص یکی از چهار الگوی میان موقعیت‌ها و استراتژی‌های عمده یا کلی سازمان صورت می‌گیرد [12، صص 38-62].

با جمع‌بندی نتایج حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، موقعیت استراتژیک سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) در مسیر توسعه استراتژیک حفاظت محیط زیست با رویکرد HSE، به گونه‌ای که در نمودار 2 ارائه شده است، تعیین و اقدام استراتژیک متناسب با آن پیشنهاد می‌شود. همان گونه که در این نمودار به تصویر درآمده است، سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) در مسیر توسعه استراتژیک حفاظت محیط زیست با رویکرد HSE، در «موقعیت شماره 3» یعنی وضعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات محیطی و در ضمن غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت سازمان، قرار گرفته است.

در چنین شرایطی، توصیه می‌شود سازمان با استفاده از «استراتژی‌های تغییر جهت» از مزیت‌های نهفته در فرصت‌های محیطی در جهت جبران نقاط ضعف خود بهره‌گیرد [17].



نمودار 2 تعیین موقعیت و استراتژی عمده سازمان بر پایه تحلیل نمودار SWOT

6-3-2- ماتریس داخلی - خارجی؛ IE matrix

کاربرد «ماتریس داخلی - خارجی» در تدوین استراتژی‌ها بخش‌های گوناگون یک سازمان است. این ماتریس دارای 9 خانه است و بخش‌های مختلف سازمان، در یکی از نه خانه آن قرار می‌گیرند. این ماتریس دارای دو بعد اصلی است:



• مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک برون‌سازمانی از ماتریس EFAS / EFE که بر روی محور عمودی نشان داده می‌شود.

• مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درون‌سازمانی از ماتریس IFAS / IFE که بر روی محور افقی نشان داده می‌شود [12، صص 89-101].

با توجه به این که مجموع امتیازات موزون در ماتریس‌های ارزیابی عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، در بازه 1 تا 5 قرار می‌گیرد، بنابراین خانه‌های این ماتریس به نحوی که در جدول 4 نمایش داده شده است، خواهد بود. به منظور تعیین وضعیت استراتژیک برنامه HSE سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) و پیشنهاد استراتژی‌های عمده یا کلان در این بخش از فعالیت‌های سازمان؛ از ماتریس‌های مرحله دوم، داریم:

• $3/16 =$ مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک برون‌سازمانی

• $2/55 =$ مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درون‌سازمانی

بنابراین وضعیت «سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه)»، چنانچه در جدول 4 نیز مشخص شده است، در خانه موقعیت استراتژیک شماره پنج قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی توصیه می‌شود که سازمان «استراتژی‌های حفظ و نگهداری»، از قبیل «توسعه بازار رقابتی براساس استانداردهای HSE» و همچنین «توسعه محصول [یا خدمات بر اساس استانداردهای محصولات سبز]» را در پیش گیرد [27].

جدول 4 «ماتریس داخلی - خارجی» و موقعیت برنامه استراتژیک محیط زیست سازمان منطقه ویژه

اقتصادی پارس (عسلویه)

		مجموع امتیازات موزون عوامل درون‌سازمانی		
		۵ تا ۳/۶۶	۳/۶۶ تا ۲/۳۳	۲/۳۳ تا ۱
		(۶۶/۶٪ تا ۱۰۰٪)	(۳۳/۳٪ تا ۶۶/۶٪)	(۰٪ تا ۳۳/۳٪)
مجموع امتیازات موزون عوامل برون‌سازمانی	۵ تا ۳/۶۶			
	(۶۶/۶٪ تا ۱۰۰٪)	خانه I	خانه II	خانه III
	۳/۶۶ تا ۲/۳۳		خانه V	
	(۳۳/۳٪ تا ۶۶/۶٪)	خانه IV	$\Sigma = 3/16$ EFE $\Sigma IFE = 2/55$	خانه VI
	۲/۳۳ تا ۱			
	(۰٪ تا ۳۳/۳٪)	خانه VII	خانه VIII	خانه IX



6-3-3- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک؛ SPACE matrix

این ماتریس دارای چهار خانه است، که عبارتند از «موقعیت تهاجمی»، «موقعیت محافظه کارانه»، «موقعیت رقابتی» و «موقعیت تدافعی» [28].

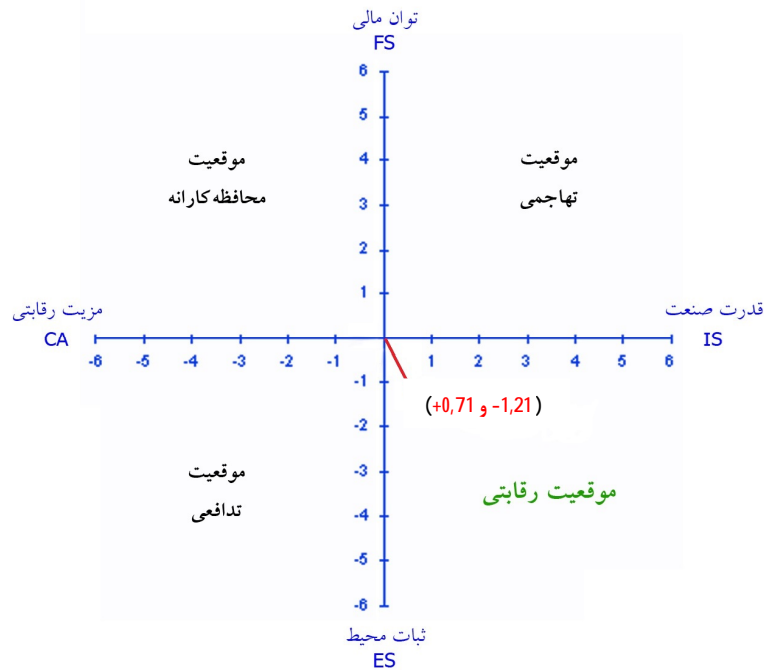
ابتدا با تبعیت از الگوی پیاده‌سازی این ماتریس، نسبت به محاسبه مقادیر کمی متغیرهای چهارگانه آن اقدام شده است.

- $+1/77$ = مجموع امتیازات پارامترهای معرف توان مالی (FS)
- $-3/24$ = مجموع امتیازات پارامترهای معرف مزیت رقابتی (CA)
- $-2/98$ = مجموع امتیازات پارامترهای معرف ثبات محیط (ES)
- $+4/95$ = مجموع امتیازات پارامترهای معرف توان صنعت (IS)

بنابراین برای مقادیر روی محورها داریم:

- $+0/71$ = مجموع داده‌ها بر روی محور افقی (CA-IS axis)
- $-1/21$ = مجموع داده‌ها بر روی محور عمودی (ES-FS axis)

از مقادیر کمی محاسبه شده مطابق نمودار 3 چنین بر می‌آید که سازمان در صنعتی که به صورت نسبتاً پایدار ($-2/98$) و در حال رشد ($+4/95$) است، از نظر مالی ($+1/77$) و مزیت رقابتی ($-3/24$) در وضعیت چندان مطلوبی قرار ندارد. بنابراین و همان‌گونه که در این نمودار نیز مشهود است، سازمان به منظور توسعه استراتژیک برنامه محیط زیست براساس رویکرد HSE، در «موقعیت رقابتی» قرار گرفته است. در چنین شرایطی لازم است تا سازمان‌ها «استراتژی‌های رقابتی» مانند «گسترش بازار رقابتی»، «توسعه استراتژی‌های HSE»، «توسعه محصولات سبز» و «تشکیل مشارکت بر پایه فرهنگ HSE» را به اجرا گذارند [13، صص 68-83].



نمودار 3 ارزیابی موقعیت و پیشنهاد اقدام استراتژیک سازمان براساس مدل SPACE Matrix

6-3-4- فاز چهارم: تلفیق عوامل استراتژیک و تدوین راهبردهای خاص و ویژه شرایط سازمان پس از آنکه عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، شناسایی و ارزیابی شده و از این طریق عوامل کلیدی آنها از غیرکلیدی تمییز داده شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی‌ها فرا می‌رسد [12، صص 130-152]. این امر با استفاده از الگوی «ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف» که می‌توان آن را «ماتریس تلفیق عوامل استراتژیک» نیز نامید، انجام می‌پذیرد [28]. در جدول 5، شمایی از این ماتریس نمایش داده شده است.

در پیاده‌سازی این ماتریس، پس از فهرست کردن هر یک از عوامل استراتژیک چهارگانه و نوشتن آنها در سلول مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌شود [29، صص 130-142].



جدول 5 راهبردهای HSE توسط سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه)

گروه استراتژی‌ها	کد استراتژی‌ها	عوامل استراتژیک مرتبط	شرح استراتژی
SO : فرصت - استراتژی‌های توجیهی	SO1	ق1 ف1 و 2	تدوین « برنامه استراتژیک HSE در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه)» در زمره اولویت‌های اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان
	SO2	ق2 و 4 ف4	حداکثر استفاده از قابلیت‌های فعلی سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) و شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران جهت حمایت و ارائه خدمات علمی، آموزشی HSE
	SO3	ق1 و 2 و 3	حرکت در جهت تحقق «صنعت سبز» با فراهم کردن استانداردها شاخص‌های سبز در محصولات و خدمات.
	SO4	ق3 و 5 و 7	توجه بیشتر به مسائل محیط زیستی و شاخص‌های عملکردی HSE با تطبیق الزام‌های HSE برای پیمانکاران و ذینفعان
	SO5	ق5 ف6 و 8	توسعه زیرساخت‌ها و گسترش به بخش خصوصی همراه با افزایش نظارت‌های دوره ای همچون پایش HSE بر فعالیت‌های عملیاتی و پیمانکاری براساس توان فنی و فرصت‌های موجود برای سازمان
ST : تهدید - استراتژی‌های توجیهی	ST1	ق1 و 1 و 4 و 6 و 1 و 4	تلاش در جهت توسعه حوزه اختیارات HSE در زمینه ارائه آموزش‌های کاربردی و علمی در جهت تقلیل تأثیرات منفی خطرپذیری و موقعیت‌های نا ایمن در اجرا و عملیات
	ST2	ق2 و 2 و 4 ف4 و 7	تمرکز بر تدوین برنامه استراتژیک و بلندمدت HSE برای سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) با بهره‌مندی از توان علمی و مشاوران مجرب در حوزه HSE
	ST3	ق3 و 5، ت5 و 7 ف5 و 6	توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات فنی امکان عمومی و فراهم نمودن امکانات شرایط لازم برای تطبیق الزامات HSE در اجرا و انجام بازدیدهای دوره‌ای و پایش در سازمان
WO : فرصت - استراتژی‌های ضعف	WO1	ض1 و 4 ف1 و 2 و 4 و 6	تلاش در جهت تدوین برنامه‌های استراتژیک HSE در سازمان با بهره‌مندی از تجارب ملی و بین‌المللی با رویکرد علمی و فنی
	WO2	ض4 و 5 ف5 و 6 و 8	ایجاد زیرساخت‌ها و امکانات کافی نیروی انسانی و تجهیزاتی جهت راهبری توسعه استراتژیک HSE هماهنگ، نظام‌یافته و مستمر با اهداف محیط زیستی، ایمنی و بهداشتی در حد استانداردهای بین‌المللی
	WO3	ض2 و 5 ف2 و 8	تدوین نقشه راه صنعت سبز با رویکرد استراتژیک و با هدف نوسازی زیرساخت‌های قدیمی و جلب مشارکت‌های خصوصی
	WO4	ض6 ف7 و 8	واگذاری عملیات نظارتی و پایشی HSE از طریق ناظران مجرب HSE با استفاده از فرصت‌های مشارکتی موجود (با توجه به محدودیت منابع مالی و انسانی)
	WO5	ض3 و 4 و 7	توسعه ساختار و فعالیت‌های آموزشی، اطلاع رسانی و فنی HSE با هدف بلوغ سازمانی براساس نردبان HSE.
	WO6	ض6 و 7	توسعه دانش HSE براساس تجارب کارشناسی و بین‌المللی و ایجاد زیر ساخت‌های مدیریت دانش و مشارکت



شرح استراتژی	عوامل استراتژیک مرتبط	کد استراتژی‌ها	گروه استراتژی‌ها
جلب منابع مالی - اعتباری و سرمایه‌گذاری خارجی با استفاده از حمایت‌های نهادهای بالادست و سایر فرصت‌های مشارکت بخش خصوصی	ض 1 و 5 ف 1 و 8	WO7	
عدم سرمایه‌گذاری مستقیم و ورود به عرصه اجرایی، با توجه به محدودیت‌های خارجی و کمبود منابع سازمان	ض 1، 2 و 3	WT1	استراتژی‌های ضعیف - تهدید - WT1
تدوین برنامه استراتژیک و برقراری آموزش‌های علمی و کاربردی به منظور نظارت و پایش‌های دوره‌ای HSE براساس افزایش امکانات علمی، فنی و مالی	ض 6 ت 6 و 7	WT2	
انتخاب استراتژی «تغییرات موازی»: به معنای جایگزینی تدریجی تجهیزات پایش، اندازه‌گیری و برقراری برنامه‌های بلندمدت HSE در سازمان برای آموزش نیروهای انسانی و پیمانکاران مجرب	با توجه به جمیع تهدیدها و ضعف‌ها	WT3	

7- نتیجه‌گیری

با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در جدول 2 این‌گونه استنباط می‌شود که سیاست‌ها، حمایت و توجه نهادها و مسئولان ارشد شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران و سازمان منطقه ویژه اقتصادی پارس (عسلویه) به همراه احساس نیاز روزافزون و افزایش نیاز به نقشه راهی استراتژیک برای حفاظت محیط زیست با تطبیق الزامات HSE، مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده محیط خارجی پتروشیمی‌ها به شمار می‌رود. از سوی دیگر، عدم داشتن ارزیابی استراتژیک محیط زیستی و وجود ابهام و محدودیت در اختیارات و مسئولیت‌های پتروشیمی‌ها، سازمان منطقه اقتصادی پتروشیمی و همچنین نیازمندی به تأمین ردیف مالی و اعتباری مورد نیاز، از عمده‌ترین عوامل بازدارنده می‌باشند؛ این نتیجه با نتایج مطالعات فرد دیوید و فارست دیوید در سال 2014 که عواملی چون تعیین هدف‌های سالیانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار را مهم دانسته‌اند، هماهنگ می‌باشد. نتایج مطالعه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در جدول 3 چنین بر می‌آید که توجه و حمایت مدیران از بخش‌های کارشناسی و نیروی انسانی اهمیت بسیار بالایی در نقش افراد در سازمان و همچنین ارتقای فرهنگ مشارکت و HSE در سازمان دارد، این نتیجه با مطالعات نوبل در سال 1999 که اجرای استراتژی را نیازمند تخصیص منابع مالی و نیروی انسانی انگاشته بود، تطابق دارد. تشکیل تیم‌های چند رشته‌ای می‌تواند یکی از بهترین روش‌ها برای استفاده حداکثری از ظرفیت کارشناسی موجود در دو



نهاد و ارتقای این ظرفیت باشد. در این تیم‌ها متخصصان HSE در کنار کارشناسان مسلط بر فرایندها به همراه دیگر متخصصان مورد نیاز اقدام به انجام مطالعات و ارزیابی‌های جامع HSE می‌نمایند، این مهم می‌تواند با عنوان استراتژی نوآوری و عملکرد در طی گذار اقتصادی سازمان، براساس نتایج مطالعات گوان و همکاران (2009)، مؤثر واقع شود.

از مجموع عملکرد عوامل استراتژیک، این‌گونه استنباط می‌شود که به طور کلی سازمان منطقه اقتصادی پتروشیمی و شرکت ملی صنایع پتروشیمی، به لحاظ استراتژیک در موقعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدات و غلبه نقاط ضعف بر قوت‌ها قرار دارد. از این رو به طور عمده می‌توان با اجرای «استراتژی‌های فرصت-ضعف»، از مزیت‌هایی نهفته در فرصت‌ها، در جهت جبران نقاط ضعف سازمان استفاده نمود. با وجود توجه جدی و اقدام‌های اثربخشی که جهت توسعه فعالیت‌های اجرایی و نظارتی HSE انجام پذیرفته است؛ لذا توصیه می‌شود تا واحدهای پتروشیمی نیز به اقتضای شرایط استراتژیک ویژه خود و در قالب «استراتژی‌های نوآورانه HSE»، اقدام به شناسایی شاخص‌های عملکردی استراتژیک HSE برای سازمان خود نموده و با تلفیق این عوامل استراتژیک به کمک ابزارهای مختلف تدوین استراتژی‌ها، راهبردهای خاص سازمان خود را استخراج نمایند، این تجربه در مطالعات دانشگاه یل (2014)، با عنوان شاخص جهانی عملکرد حایز اهمیت بالایی هستند و مورد ارزیابی سالیانه قرار می‌گیرند.

8- منابع

- [1] پاداش ا، نبوی س،، دهبازاد ب،، جوزی س و مرادی ن. (1389) «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه حفاظت محیط زیست در مناطق حفاظت شده دریایی»، فصلنامه پژوهش‌های محیط زیست، 1 (1): 53-66.
- [2] Tilak J. (1991) *Privatization of higher education, Prospects*, 227-239.
- [3] تهرانی م. (1384) «اهمیت و لزوم توجه به مدیریت HSE در قراردادهای صنعت فراساحلی»، اولین همایش صنایع فراساحل و حضور در بازارهای جهانی، تهران: دانشگاه صنعتی شریف.



- [4] Maat S.M.B., Zakaria E. (2010) "The learning environment, teachers factor and student attitude towards mathematics amongst engineering technology student", *International Journal of Academic Research*, 16-20.
- [5] دیوید ف. (1389) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 69-54.
- [6] جنتی فر م. (1378) دانشگاه آزاد اسلامی و گسترش کمی و کیفی نظام آموزش عالی، خلاصه مقالات اولین اجلاس بررسی عملکرد و خدمات دانشگاه آزاد اسلامی.
- [7] Ireland R.D., Webb J.W. (2007) "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation", *Business Horizons*, 50(1): 49-59.
- [8] Dansoh A. (2005) "Strategic planning practice of construction firms in Ghana", *Construction Management and Economics*, 23(2): 163 -168.
- [9] Padash A., Khodaparast M., Zahirian A., Kaabi Nejhadian A. (2011) "Green sustainable Island by implementation of environmental", *Health, Safety and Energy Strategy in KISH Trading-Industrial Free Zones-IRAN*, World Renewable Energy Congress 2011 (pp. 3034-3041), Linkuping: Linkuping University, Retrieved May 8-11.
- [10] IOGP (International of Oil and Gas Producers) (1999) Health, safety and environmental management system guideline, United Kingdom: IOGP, 12-34, Retrieved from www.ogp.org.uk/pubs/210.pdf.
- [11] Noble C. (1999) "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, 45(2): 119-134.
- [12] David F. R., David F. R. (2014) *Strategic management: A competitive advantage approach, Concepts & Cases* (15th ed.), New York City: Pearson Education.
- [13] Bryson J. M. (2011) "Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement", New Jersey: John Wiley & Sons.



- [14] Wei Y., Wang Q. (2011) "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy", *Industrial Marketing Management*, 40(2): 267-277.
- [15] Lendel V., Varmus V. (2011) "Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise", *Economics and Management*, 16(1): 819-825.
- [16] Aaker D., McLoughlin D. (2010) *Strategic market management: Global Perspectives*, New Jersey, United States: John Wiley & Sons.
- [17] Guan J.C., Yam R. C. M., Tang E.P.Y., Lau K.W.A. (2009) *Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China*, *Research Policy*, 802-812.
- [18] Morgan R., Berthon P. (2008) "Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms", *Journal of Management Studies*, 45(8): 1329-1353.
- [19] Yale University (2014) *Environmental performance index*, Yale: Yale University, Retrieved from epi.yale.edu/epi.
- [20] دیناروندی م.، جعفری ح. ر.، نبی بیدهندی غ. ر.، یاوری ا. ر. (1393) ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعت پتروشیمی در استان لرستان با استفاده از مدل برایشون. مقالات هفتمین همایش ملی و نمایشگاه تخصصی مهندسی محیط زیست. تهران: دانشگاه تهران.
- [21] متصدی زرنندی س.، ببران ص. (1387) راهبردهای بخش محیط زیست جهت نیل به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، فصلنامه راهبرد، 16(4): 101-122.
- [22] FME T., Pestle analysis- startegy skills (1st ed.) (2013) UK: Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/pestle-01.htm>.
- [23] Välikangas L., Gibbert M. (2015) *Strategic innovation: The definitive guide to outlier strategies*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- [24] Agarwal Ravi, Grassl Wolfgang, Pahl Joy (2007) "Meta-SWOT: Introducing a new strategic planning tool", *Journal of Business Strategy*, 33(2): 12 – 21.



- [25] Hunter M. (2012) Opportunity, strategy and entrepreneurship: Introduction, the nature of opportunity, time and space, the vision platform, and making connections (Vol. 1). (M. Hunter, Ed.) Nova Science Publishers.
- [26] Padash A., Khodaparast M. (2008) Developing environmental protection in HSE programme of petroleum industry based strategic planning, International Conference on HSE (Health, safety, Environment) Technical Faculty of Tehran University. (pp. 50-62). Tehran: Technical Faculty of Tehran University.
- [27] Holsapple P., Joshi K. (2002) "Knowledge manipulation activities: Results of a Delphi study", *Information & Management*, 39(6): 477-490.
- [28] Crittenden V., Crittenden W. (2008) *Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation*, Business Horizons: 301-309.
- [29] Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C. (2014) Concepts in strategic management and business policy plus 2014, New Jersey: Pearson Education Inc.

بررسی موانع اجرای خط مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی

عباس عباسی^{1*}، رسول معتضدیان²، محمد قاسم میرزایی³

- 1- دانشیار بخش مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- 2- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- 3- کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی، گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

پذیرش: 1395/3/23

دریافت: 1394/1/30

چکیده

خط‌مشی‌گذاری عمومی در یک فرایند ساده شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود. اجرا به‌عنوان یکی از مراحل اصلی خط‌مشی‌گذاری عمومی از سال 1970 به بعد مورد توجه خاص محققان و نظریه‌پردازان خط‌مشی قرار گرفت. در مسیر اجرای کامل خط‌مشی، عوامل بازدارنده و تنگناهای زیادی وجود دارند که شناسایی عمده‌ترین آنها به منظور کارآمد کردن اجرای خط‌مشی از اهداف اصلی این تحقیق می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به ماهیت داده‌ها، توصیفی و پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق با توجه به پژوهش‌های انجام شده شاخص‌های مورد نظر شناسایی و از بین سازمان‌های دولتی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به دلیل در دسترس بودن انتخاب شد و موانع اجرای خط‌مشی‌های این بخش در کشور مورد بررسی و مطالعه میدانی قرار گرفت و براساس شاخص‌های تدوین شده، پرسشنامه تحقیق طراحی و بین اعضای نمونه آماری که شامل 306 نفر می‌شد، توزیع گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که الگوی مفهومی تحقیق با داده‌های گردآوری شده سازگاری و تناسب دارد و مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خط‌مشی، مجریان و



استفاده کنندگان، ماهیت خط مشی، سازمان مجری، انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار و محیط با اجرای خط مشی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه دارند؛ به عبارت دیگر همه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی: خط مشی عمومی، اجرای خط مشی، موانع اجرا.

1- مقدمه

خط‌مشی‌گذاری عمومی¹ که می‌توان آن را در راستای تلاش دولت برای حاکمیت اثربخش دانست، از حوزه‌های مهم علوم سیاسی و مدیریت دولتی است. خط‌مشی را به شکل‌های مختلف و در قالب الفاظ تعریف کرده‌اند، اما به طور ساده می‌توان گفت خط‌مشی عمومی تصمیمی است که در رابطه با یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود و باید در نظر داشت که خط‌مشی به طور صرف اتخاذ تصمیم نیست بلکه فرایندی است شامل تمام اقداماتی که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی هم می‌گردد [1، ص 2]. اهمیت خط‌مشی‌گذاری در مدیریت دولتی به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت است [2، ص 195]. اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها با آنچه که در زمان تدوین خط‌مشی‌ها وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خط‌مشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند [3، ص 80].

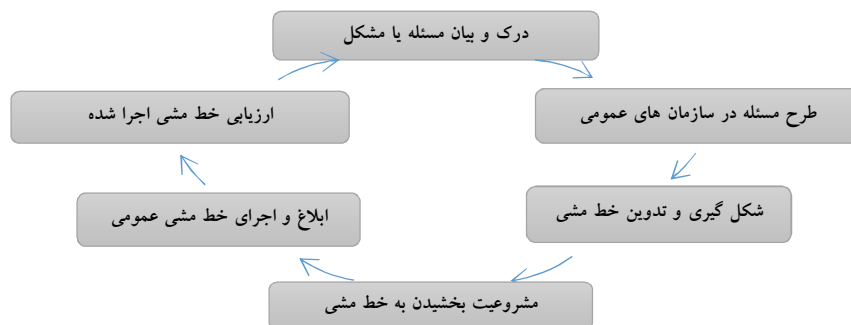
مشکلات اجرایی زمانی اتفاق می‌افتد که نتایج مطلوب مربوط به منافع مورد نظر حاصل نشود و چنین مشکلاتی تنها اختصاص به کشورهای در حال توسعه نداشته و هر جا و هر زمان که عوامل اساسی و حیاتی برای اجرای خط‌مشی عمومی از دست برود - چه در کشورهای در حال توسعه و چه در کشورهای توسعه یافته - مشکل اجرا وجود خواهد داشت [4، ص 63]. ایران با ده‌ها مشکل و مسئله عمومی مواجه است، بنابراین اگر قرار باشد خط‌مشی‌گذاری عمومی و اجرای آن در ایران به طور مداوم از برخی نارسایی‌ها رنجور باشد، تلاش برای وضع خط‌مشی‌های جدید یعنی هدر رفت منابع مادی و انسانی، در شرایطی که تحولات شتابان حاصل از تغییرات محیطی و پویایی‌های درونی هر روز مسئله و مشکل تازه ای می‌آفریند، چگونه می‌توان به خط‌مشی‌گذاری با در ماندگی‌های از پیش مشخص و کم و



بیش مهلك گذشته اقدام كرد كه در اين زمينه پژوهش جامعي انجام نشده است. به اين منظور تحقيق حاضر به دنبال پاسخگويي به اين سؤال است كه چه مشكلاتي مانع از اجراي اثربخش خط مشي‌هاي عمومي در سازمان‌هاي دولتي ايران مي‌شود؟

2- مباني نظري پژوهش

تقريباً هر كسي كه در باب خط مشي مطلبي نوشته تعريفى نيز از خط مشي ارائه داده است، به عنوان مثال توماس داي¹ مدعي است خط مشي عمومي به هر آنچه دولت‌ها انتخاب مي‌كنند تا انجام دهند يا انجام ندهند، اشاره دارد [5، ص 1]. اندرسون² نيز معتقد است، خط مشي بيانگر مجموعه اقدام‌هاي به نسبت ثابت و هدفمند است كه به وسيله يك فرد يا مجموعه‌اي از بازيران براي پرداختن به يك مسئله يا دغدغه دنبال مي‌شود [6، ص 4]. در مجموع آنچه كه در همه تعاريف به طور مشترك وجود دارد آن است كه خط مشي درباره فرآيند يا الگوي فعاليتها يا تصميماتي است كه براي جبران مشكلات عمومي، چه حقيقي و چه مجازي اتخاذ مي‌شود. خط مشي گذاري به صورت يك چرخه، فرآيندي را تشكيل مي‌دهد كه شامل چندين فعاليت و مرحله است. اين مراحل را در قالب شكل زير مي‌توان نشان داد:



شكل 1 مراحل مختلف خط مشي گذاري عمومي [7]

1. Dye
2. Anderson



همچنان که مشاهده می‌شود، خط مشی‌گذاری به صورت یک چرخه، فرایندی است شامل چندین فعالیت و مرحله. بدیهی است این مراحل به طور مکانیکی و جدا از هم طی نمی‌شود بلکه به صورت فرایندی پویا و دارای ارتباط چند سویه با هم شکل می‌گیرد [1]، ص 11]. صاحب‌نظران این مراحل را به طور کلی در سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی طبقه‌بندی می‌کنند [8، ص 25] و معتقدند که شاید اجرا مهم‌ترین این مراحل باشد، به نحوی که حتی برخی از آن به عنوان حلقه مفقود شده فرایند خط مشی نام می‌برند [9].

اجرای خط مشی¹ در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن بازیگران، سازمان‌ها، رویه‌ها و روش‌های متفاوت در هم می‌آمیزد تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند [10، ص 126]. در گذشته اجرا در فرایند خط مشی‌گذاری چندان مورد توجه قرار نمی‌گرفت، به طوری که تا اوایل دهه 1975 تحقیقات بسیار کمی در زمینه اجرای خط مشی عمومی انجام شده بود و دانش کمی در جهت کمک به فرایند اجرای خط مشی در دسترس بود [11، ص 3]. علت آن نیز این بود که در گذشته مرحله اجرا مشکل‌آفرین تلقی نمی‌شد و تصور عمومی خط مشی‌گذاران بر آن بود که خط مشی‌ها پس از تنظیم و تصویب اجرا خواهند شد؛ به عبارت دیگر وظیفه حتمی بوروکرات‌ها اجرای خط مشی‌ها و وظیفه خط مشی‌گذاران تا مرحله تصویب خط مشی بود و پس از این خط مشی‌گذاری به پایان می‌رسید. این تلقی عمومی ناشی از رویکرد جدایی بین سیاست و اداره بود که ویلسون و همکارانش² در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ترویج می‌کردند [12، ص 192]. اما عملی نشدن خط مشی‌های تصویب شده در محیط واقعی، به‌ویژه با انتشار مطالعات پرسمن و ویلداوسکی³ مشخص کرد که اجرا بدون پشتیبانی خط مشی‌گذاران امکان تحقق نخواهد داشت. بررسی آنها در شهرهای اوکلند و کالیفرنیا آمریکا نشان داد که برنامه‌های ایجاد اشتغال به نحوی که خط مشی‌گذاران پیش‌بینی کرده بودند، به اجرا در نیامده بود. همچنین برنامه‌های جامع دولت جانسون تا سال 1968 به علت مشکلات اجرایی به اهداف مورد نظر دست نیافتند. تحقیقات سایر کشورها هم نتایج مشابهی نشان می‌داد [13، صص 245-246]. حاصل این مطالعات، تلاش منظم برای شناخت عواملی بود که

1. Policy implementation
2. Wilson et al.
3. Pressman and Wildavsky



اجرای خط مشی‌های عمومی را آسان یا دشوار می‌کرد و بر این نکته اساسی تأکید داشت که باید راهکارهایی برای ایجاد رابطه منطقی بین حوزه تدوین خط مشی و اجرای آن پیدا کرد. در این راستا مطالعات گسترده‌ای انجام گرفت و این مطالعات در فصل مشترک مدیریت دولتی، نظریه سازمانی، تحقیق مدیریت دولتی و مطالعات علوم سیاسی یافت می‌شود که در نهایت به عنوان مطالعات تغییر سیاسی مشخص می‌شوند [8، ص 203].

به عنوان یک نتیجه‌گیری می‌توان گفت، دو دیدگاه متفاوت در اجرای خط مشی‌ها وجود دارد. اولین دیدگاه که نگرشی سنتی به مسئله اجرای خط مشی دارد و مفروضات اصلی آن جدایی مرحله تنظیم و تدوین خط مشی و اجرای آن می‌باشد. با این حال و پس از نتایج بسیار ضعیفی که از اجرای خط مشی‌های تدوین شده به شیوه سنتی به دست آمد، بسیاری از نظریه‌پردازان حوزه خط مشی‌گذاری و اجرا، نگرش جدیدی را در اجرای خط مشی مورد توجه قرار دادند که پیوستگی و وابستگی متقابلی بین تمام گام‌های فرایند خط مشی‌گذاری و اجرا متصور بودند [14، ص 106].

در زیر خلاصه‌ای از نتایج مطالعات و بررسی‌های صاحب‌نظران خط مشی عمومی در خصوص تنگناهای اجرای خط مشی که در واقع مبانی نظری این پژوهش را نشان می‌دهند در یک نگاه کلی و روند تکاملی در جدول‌های 1 و 2 آورده شده است. رویکردها، چارچوب‌ها و تئوری‌هایی که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد، حاصل نگرش جدید به اجرای خط مشی می‌باشد.

جدول 1 جمع‌بندی نظرات محققان خارجی در زمینه اجرای خط مشی

پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
پرسمن و ویلداوسکی	1973	هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خط مشی؛ 1. اجرا نباید از خط مشی جدا باشد؛ 2. از وسایل و ابزارهای مستقیم در خط مشی‌گذاری استفاده شود؛ 3. در نظر گرفتن مبانی علمی و تئوریک؛ 4. تداوم رهبری؛ 5. سادگی و سهولت خط مشی [15].
وان میتر و وان هورن ¹	1975	متغیرهای اجرا؛ 1. استانداردها و اهداف؛ 2. منابع؛ 3. ارتباطات بین سازمانی؛ 4. ویژگی‌های مؤسسات اجرایی؛ 5. ویژگی‌های شخصی مجریان؛ 6. شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی [16].

1. Van Meter and Van Horn



پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
مک لوگین ¹	1976	عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست اجرا: 1. نخبگان سیاسی؛ 2. رأی‌دهندگان؛ 3. گروه‌های ذی‌نفع؛ 4. احزاب سیاسی؛ 5. روابط شخصی بین مجریان و تدوین‌کنندگان خط‌مشی؛ 6. میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خط‌مشی و میزان علاقه؛ 7. تعهد و حمایت؛ 8. بازیگران اصلی خط‌مشی [17].
گارسیا زامور و جین کلود ²	1980	مشکلات و موانع عمده اجرای خط‌مشی در کشورهای جهان سوم: 1. محدودیت‌های ناشی از کمک‌ها و وام‌های اجرایی؛ 2. ساختار اداری متمرکز؛ 3. مقاومت مجریان در اجرای خط‌مشی [18].
گان و هاگ وود ³	1984	شرایطی که باعث عدم اجرای درست خط‌مشی می‌شوند: 1. عوامل خارج از سازمان و غیر مترقبه؛ 2. زمان ناکافی و در دسترس نبودن منابع لازم و کافی؛ 3. فقدان نظریه معتبر علت و معلولی؛ 4. عدم ارتباط مستقیم بین علت‌ها و معلول؛ 5. ارتباطات بیش از حد بین واحدهای اجرایی؛ 6. عدم درک و توافق بر سر اهداف؛ 7. مشخص نبودن وظایف و فقدان هماهنگی؛ 8. عدم درخواست مقامات و صاحبان قدرت به اجرای کامل خط‌مشی [19].
پالمبو و کالیستا ⁴	1990	عوامل مؤثر در شکست اجرا: سیاست‌های نمادین، فقدان مبنای تئوریک مناسب، تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و عدم وجود پویایی‌های لازم در دولت، منابع ناکافی، فقدان کاردانی لازم مجریان در استفاده از برنامه‌ها و ساختارهای سازمانی نامناسب [20].
کالیستا	1994	الف- موانع اجرا: 1. ناکافی بودن منابع؛ 2. ابزارهای نامناسب؛ 3. انحرافات ناشی از زودبندهای سیاسی؛ 4. نارسا بودن طرح‌های اولیه؛ 5. عدم تعهد لازم مجریان خط‌مشی [21].
ساباتیر و مازمانیان ⁵	1996	شرایط اجرای اثربخش خط‌مشی: 1. اهداف مشخص و روشن؛ 2. روابط علت و معلولی و داشتن مبنای تئوریک؛ 3. یک تثبیت‌کننده و یک رهبر، با مهارت‌های سیاسی و مدیریتی؛ 4. حمایت خط‌مشی‌ها از سوی قانون‌گذاران، مقامات اجرایی، مراجع قضایی و گروه‌های هدف؛ 5. توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و بین‌المللی [22].
یوجین بارداح ⁶	1997	الف- راه‌های وادار کردن گروه‌ها و بازیگران به مشارکت در اجرای خط‌مشی: تحریک، معامله، چانه‌زنی، ترغیب و متقاعد کردن ب- برخی از شگردها و بازی‌هایی که توسط عاملان اجرایی خط‌مشی صورت می‌گیرد تا مانع اجرای صحیح خط‌مشی شود. بازی بودجه، حفظ صلح، مقاومت جمعی زندگی آسان و راحت و بازی‌های دیگر [23].
مکینده ⁷	2005	عوامل شکست در اجرا: ارتباطات و اطلاعات ناکافی، غنیت منابع و تسهیلات کافی، تمایلات، انگیزه‌ها و نگرش‌های مجریان، ارزیابی اجراکنندگان از اجرای خط‌مشی (تضاد بین اجرا و منافع آنها)، ساطع شدن خط‌مشی از سوی حکومت به جای گروه‌های هدف، بی‌توجهی به متغیرهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اداری [4].
کانسولت ⁸	2009	موانع اجرا: 1. موانع قانونی و نهادی؛ 2. موانع مالی؛ 3. موانع سیاسی و فرهنگی [24].

1. Mclaughin
2. Garcia, Zamon and Jean, Claude
3. Hogwood and Gunn
4. Palumbo and Calista
5. Sabatier and Mazmanian
6. Bardach
7. Makinde
8. Konsult



جدول 2 جمع‌بندی نظرات محققان داخلی در زمینه اجرای خط مشی (منبع: یافته‌های پژوهش)

پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه و شرح دیدگاه‌ها
الوانی	1371	مشکلات و تنگناهای خط‌مشی‌گذاری عمومی: 1. عدم تمایل به آینده‌نگری و گرایش به نتایج زودرس؛ 2. جزئی‌نگری و یک بعدی شدن در تصمیم‌گیری؛ 3. نارسایی‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری؛ 4. گرایش به ساده‌انگاری و به دنبال راه‌حل‌های ساده رفتن؛ 5. اعمال نظر شخصی در تصمیم‌گیری و اتکای بیش از حد بر تجربیات فردی؛ 6. عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط‌مشی‌ها و نبود بازخورد فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی؛ 8. عدم تمایل به تصمیم‌گیری؛ 9. انعطاف‌پذیر بودن تصمیم‌ها؛ 10. وضع خط‌مشی‌های صوری و ظاهری؛ 11. عدم آگاهی عامه مردم و احساس بی‌نقشی آنها در خط‌مشی‌گذاری [7].
الوانی و شریف زاده	1376	مسائل و مشکلات اجرای خط‌مشی‌های عمومی: مسائل مدیریت و سازمان؛ 2. مسائل کمک‌ها و وام‌های خارجی؛ 3. تحریف مدل بوروکراسی ویر [1].
رجب بیگی	1378	عوامل بازدارنده و موانع اجرا کامل خط‌مشی‌ها: 1. عوامل ناشی از سیاست‌گذاری؛ هدف‌گذاری مبهم و غیر واقعی، نادرستی نظریه خط‌مشی، عدم اجرای آزمایشی و بازخورد، ساده‌انگاری در دریافت مشکل، نبود توافق همگانی در مورد خط‌مشی؛ 2. عوامل محیطی: حوادث غیرمترقبه، کمبود زمان و منابع، کمبود حمایت‌های عمومی، ناسازگاری فناوری، تعارض خط‌مشی با هنجارها و ارزش‌های اجتماعی؛ 3. عوامل ساختاری: نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های اجرایی، ارتباطات، نبود نظام ارزیابی عملکرد [25].
اعرابی و رزقی رستمی	1384	عوامل مؤثر بر عدم اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور: 1. موانع مربوط به ماهیت خط‌مشی؛ موانع مربوط به هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی، موانع حقوقی؛ 2. موانع مربوط به مجریان و استفاده‌کنندگان خط‌مشی؛ موانع مربوط به ویژگی‌های رفتاری مجریان، موانع مربوط به تخصص و مهارت مجریان، موانع مربوط به استفاده‌کنندگان خط‌مشی؛ 3. موانع مربوط به سازمان مجری؛ موانع مربوط به نظام بوروکراسی، موانع مربوط به منابع و ابزارها [11].
اشتریان	1385	آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران: نبود مطالعات سیاست‌گذاری عمومی در ایران، بی‌توجهی به مطالعه اجرای سیاست‌ها، نبود چارچوب نظری مشخص در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا، نبود تعریف فنی از سیاست، نبود دستورالعمل‌های صریح سیاستی، اولویت در ارزش‌ها مطرح نیست، نبود بدنه کارشناسی دولتی مجهز به مهارت‌های لازم برای اجرای سیاست‌ها، نبود هماهنگی بدنه دیوان‌سالاری از منظر مدیریت دانش، نبود عرصه عمومی حرفه‌ای برای بحث در اجرای سیاست‌ها [26].
قلی پور	1387	عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی‌ها: 1. عوامل درونی (طبیعت مسائل)؛ 2. عوامل بیرونی و محیطی (زمینه‌ای) [12].

همان‌طور که مشاهده می‌شود، محققان و صاحب‌نظران متعدد، در تبیین مشکلات خط‌مشی‌گذاری به‌طور کلی و اجرای خط‌مشی به‌طور خاص، عوامل زیادی بر شمرده‌اند و اکثریت آنان بر این باورند که مشکلات اجرای خط‌مشی با شرایط محلی هر جامعه متفاوت



بوده و راهکارهای متفاوتی نیز می‌طلبد [1]. با این حال محققان برخی از عوامل مشترک را نیز به عنوان تنگناهای اجرای خط مشی بیان می‌کنند.

در واقع مسائل عمومی به طور خاص به معنای مشکلات و محدودیت‌های موجود در جامعه که بر عموم جامعه تأثیر منفی و کاهنده می‌گذارد، مسائلی که به حوزه‌های رفاه عمومی، محیط‌زیست، بهداشت، آموزش و پرورش و مانند آن بر می‌گردد. دولت‌ها برای حل این مسائل نیازمند راهکارها و خط‌مشی‌هایی هستند که آنها را مسئول تدوین خط‌مشی‌های دقیق و همچنین انتخاب ابزارهای مناسب برای اجرای این خط‌مشی‌ها می‌کند. بر این اساس فرضیه اول عبارت است از:

فرضیه اول: مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خط‌مشی با اجرای خط‌مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

این نکته که مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین عنصر تشکیل‌دهنده سازمان است، امری روشن و قطعی است. خط‌مشی‌های عمومی پس از تصویب و تأیید باید به‌وسیله مدیران شایسته و قوی به اجرا درآیند. کارکنان باید دارای انگیزه کافی، علاقه‌مند به سازمان متبوع خود و حس برتری‌جویی جهت افزایش کمیت و کیفیت کار باشند و خود را وابسته به سازمان و سازمان را از خود بدانند. به طور کلی مشکلات و تنگناهای مجریان و استفاده‌کنندگان خط‌مشی، به عنوان عناصر حیاتی سازمان، تأثیر شگرفی در نتایج اجرای خط‌مشی خواهند داشت [4]، ص 62. بنابراین فرضیه دوم عبارت است از:

فرضیه دوم: مشکلات مربوط به مجریان و استفاده‌کنندگان خط‌مشی با اجرای خط‌مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

مکینده (2005) معتقد است که شکاف اجرا، زمانی می‌تواند از خود خط‌مشی نشأت بگیرد که این چنین خط‌مشی‌ای به جای گروه‌های هدف از حکومت ساطع شود. بدین وسیله برنامه‌ریزی از بالا به پایین است و به طور ضمنی ذینفعان هدف اجازه نخواهند داد تا به فرموله شدن خط‌مشی‌هایی که روی زندگی آنان تأثیرگذار است، یاری رسانند. این امر آن چیزی است که در بیشتر ملت‌های در حال توسعه اتفاق می‌افتد [4]، ص 63. غیر واقعی بودن و



جاه‌طلبانه بودن خط مشی‌ها، عناوین نامناسب آنها و ابهام این خط مشی‌ها می‌تواند در اجرای آن اثرگذار باشد که فرضیه سوم به بررسی این موضوع می‌پردازد:

فرضیه سوم: مشکلات مربوط به ماهیت خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

باید توجه داشت در صورتی که مدیران و کارکنان سازمان مناسب باشند، موفقیت اجرا تضمین نخواهد داشت، اگر یک ساختار بوروکراتیک کارا وجود نداشته باشد، مشکل اجرا هنوز به صورت خاص وجود خواهد داشت. منظور از عوامل ساختاری آن دسته از عواملی است که مربوط به ساختار مراکز تصمیم‌گیری و اجرای خط‌مشی است. نبود استقلال کافی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌ها کمبود ارتباطات، عدم تخصیص صحیح منابع و ناکافی بودن زمان، عواملی هستند که بر اجرای خط مشی تأثیر شگرفی دارند [27]. ص

[6]. فرضیه چهارم عبارت است از:

فرضیه چهارم: مشکلات مربوط به سازمان مجری با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

اگر چه بهترین الگو، الگوی عقلایی توصیف شده، اما به جهت محدودیت‌های محیط واقعی که متأثر از اقتضائات و واقعیت‌های جامعه است، اجرا و الگوی عقلایی امکان‌پذیر نیست، بنابراین باید به سراغ الگوهای واقع‌گرا رفت. لذا به دلیل تأثیر مؤلفه‌های غیر دانشی، خط مشی‌گذاری فرایندی سیاسی یا تحت تأثیر فضای سیاسی و مبتنی بر قدرت گروه‌های ذی‌نفوذ و ذی‌نفع تلقی می‌شود که قبل از آنکه یک فعالیت فنی باشد، اقدامی سیاسی است [12]. ص

[167] و فرضیه پنجم به بررسی این موضوع مهم می‌پردازد:

فرضیه پنجم: مشکلات مربوط به گروه‌های فشار و انواع کنش‌ها با اجرای خط‌مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

منطق به‌نسبت معمول در همه جریانات تحقیقات مربوط به اجرا، آن است که یک تئوری آزاد از زمینه بعید است که تشریح‌های قدرتمند یا پیش‌بینی‌های دقیقی ایجاد کند. همان‌گونه که اتول خاطر نشان کرده است، رشته اجرا هنوز باید به توان‌بخشی از استراتژی تحقیق، به



تنظیمات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و طبیعی توجه نماید [27، ص 7]. بنابراین فرضیه 6 به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ششم: مشکلات مربوط به محیط با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی رابطه دارد.

3- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. برای گردآوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است که در روش کتابخانه‌ای از ابزار فیش تحقیقاتی و در روش میدانی از پرسشنامه محقق ساخته بهره‌گیری به عمل آمده است. جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد که از بین آنها وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به دلیل در دسترس بودن انتخاب شدند. در این وزارتخانه نیز با استفاده از برآورد واریانس جامعه از طریق نمونه اولیه و فرمول برآوردهای حجم نمونه بدون جایگذاری کوکران 306 نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند. اطلاعات مورد نیاز به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای گردآوری شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته شامل 46 گویه است که جدول 3 جزئیات آن را نشان می‌دهد. جهت تنظیم پرسشنامه از مبانی نظری و پرسشنامه‌های استاندارد موجود کمک گرفته شده است. با این حال، روایی محتوایی کل پرسشنامه توسط 5 نفر از صاحب‌نظران متخصص در این امر به روش دلفی سنجش و مورد تأیید قرار گرفت. بدین صورت که پرسشنامه محقق ساخته برای پنج تن از اساتید صاحب نظر در زمینه خط مشی در دانشگاه علامه طباطبایی ارسال شد و از نظر آنان این شاخص‌ها برای سنجش موانع اجرای خط مشی‌های عمومی مورد تأیید قرار گرفتند. به منظور افزایش اعتبار بیشتر پرسشنامه از روایی سازه نیز استفاده شد و در این مرحله برای هر یک از ابعاد به طور جداگانه تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت.

به طور کلی با توجه به موضوع اصلی مطالعه، با مرور ادبیات و مباحث نظری موجود، مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر برای آن در نظر گرفته شدند.



جدول 3 ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های تحقیق

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
تدوین کنندگان	ارتباطات	نظام ارزیابی عملکرد	دستگاه اندازه‌گیری عملکرد ملی به صورت جزیره‌ای نبود نظام بازخورد	
		جزئی نگری	نبود مجاری ارتباط با مردم	نبود مجاری ارتباطی بین دستگاه‌های دولتی با یکدیگر همپوشانی وظیفه‌ای سازمان‌های مجری خط مشی‌های ملی
		ویژگی‌های رفتاری	تبعیض و بی‌عدالتی در توزیع امکانات در سطح سازمان‌ها	منفعت طلبی وزارتخانه‌ای برای ارتقای عملکرد بخشی با تخطی از اجرای خط مشی‌های همدیگر
مجریان خط مشی	تخصص و مهارت	نداشتن روحیه کار جمعی	عدم احساس مسئولیت	
		شانه خالی کردن از زیر کار توسط برخی از مجریان	احترام خواهی از ارباب رجوع توسط برخی از مجریان	
		ناکافی بودن دانش و مهارت مجریان	عدم تطبیق مسئولیت‌های محول شده با تخصص مجریان	
ماهیت خط مشی	هدف‌گذاری	به روز نبودن دانش و معلومات مجریان	عدم تطابق خط مشی‌ها با فرهنگ مردم	
		استفاده‌کنندگان	نبود فرهنگ پاسخ‌گویی در بین مردم	
		تعارض خط مشی‌ها با خط مشی‌های ملی دیگر	نداشتن مبنای علمی و تئوریک	
انواع کنش	بوروکراسی	عدم ثبات قوانین و مقررات مربوط به خط مشی	وجود قوانین و مقررات متعدد در اجرای خط مشی‌ها	
		نداشتن ضمانت اجرا از سوی مراجع حقوقی و قضایی	ماهیت در حال تغییر مسائل عمومی	
		عدم انعطاف	عدم انعطاف خط مشی‌ها نسبت به مسائل جدید	
سازمان مجری	منابع و ابزارها	ساختار اداری متمرکز و غیر قابل انعطاف	فقدان آموزش‌های لازم و به موقع جهت آگاهی مجریان	
		فعال نبودن مراکز تحقیق و توسعه در بخش دولتی	استفاده از روش‌های منسوخ و سنتی اجرای کار	
		طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار	فقدان فناوری‌های لازم برای اجرای خط مشی‌های ملی	
انواع کنش	کنش نظام اداری و سیاسی	عدم استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود	زمان ناکافی در اختیار مجریان برای اجرای خط مشی	
		بی‌توجهی به ارزش زمان و سپری شدن فرصت‌ها در اجرای خط مشی‌ها	انتصاب مدیران ناکارآمد براساس معیارهای سیاسی	
		پذیرش توصیه‌های سیاسی از طرف نظام اداری	بی‌ثباتی مدیریتی در بخش دولتی متولی اجرای خط مشی‌های ملی	
انواع کنش	کنش نظام اداری و جامعه	نبود مراجع رسیدگی به شکایات مردمی	نبود اعتماد عمومی	
		گروه‌های فشار	زیر نفوذ شخصیت ممتاز اجتماعی مراجعه‌کننده	

موانع اجرای خط مشی‌های عمومی



مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
محیط سازمانی			خط مشی‌گذاری فرایندی سیاسی یا تحت تأثیر فضای سیاسی و مبتنی بر قدرت گروه‌های ذی‌نفوذ و ذی‌نفع	
			فرهنگی	توسعه روزافزون پدیده مذبوم فساد اداری در برخی کارکنان فرهنگ مقاومت بخش دولتی در مسیر خط مشی‌های موجد تغییر
			سیاسی	نوع دیپلماسی دولت در عرصه بین‌المللی
			اقتصادی	تحریم وابستگی ارزی کشور به ارز حاصل از فروش نفت و تأثیر نوسانات ناشی از آن
			فیزیکی	بحران‌های داخلی و خارجی موثر بر اجرای خط مشی‌های ملی حوادث غیر مترقبه

تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 21 و LISREL 8.8 انجام شد. اعتبار و پایایی به کمک تحلیل عاملی تأییدی (بار عاملی و میانگین واریانس استخراج شده) و آلفای کرونباخ ارزیابی شد. متغیرهای پژوهش با جداول فراوانی و شاخص میانگین و انحراف استاندارد توصیف شدند و از آزمون تی تک نمونه‌ای و فریدمن برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. بدین دلیل که متغیرهای پژوهش ترکیبی از چند گویه هستند در نتیجه با کمی تسامح آنها به عنوان متغیرهای فاصله‌ای (شبه فاصله‌ای) در نظر گرفته شده‌اند و در آمار توصیفی و استنباطی از آزمون‌های مرتبط با متغیرهایی که در سطح فاصله‌ای هستند، استفاده شده است. حداکثر سطح خطای آلفا جهت آزمون فرضیه‌ها 0/05 است ($P \leq 0/05$).

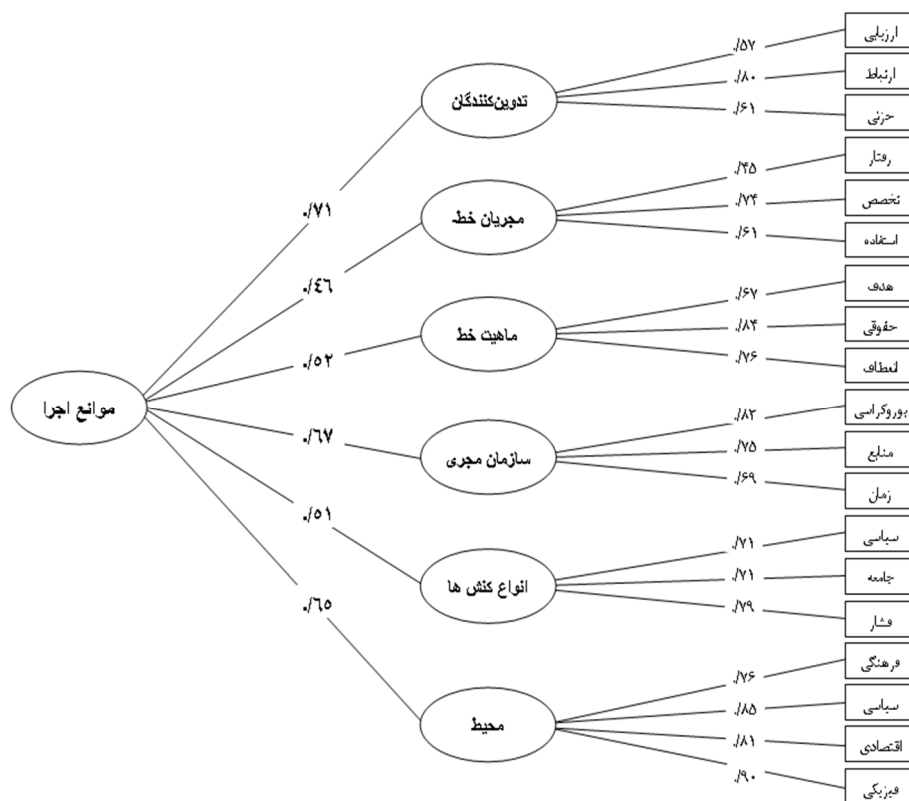
برای ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار پژوهش از بارهای عاملی استفاده شده است. بارهای عاملی به دست آمده از 0/51 تا 0/95 است. مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نیز که میزان اعتبار همگرا را می‌سنجد از حداقل 0/32 برای مؤلفه‌های ویژگی‌های رفتاری (مربوط به مانع مجریان خط مشی) تا حداکثر 0/82 برای مؤلفه بوروکراسی (مربوط به مانع سازمان مجری) به دست آمده است.

پس از بررسی اعتبار متغیرها، پایایی متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی متغیرها از طریق روش همسازی درونی و ارزیابی مقدار آلفای کرونباخ بررسی شد. مقادیر آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که آلفای کرونباخ به دست آمده برای تمامی متغیرها (مؤلفه‌ها) بیشتر از 0/70. به دست آمده است که نشان می‌دهد تمامی متغیرها از پایایی قابل قبول برخوردارند.



4- یافته‌ها

شکل 3 مدل پژوهش را در حالت ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد. همان طور که مشاهده می‌شود بررسی روابط و مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد تمامی روابط پژوهش در سطح اطمینان 99 درصد مورد تأیید قرار گرفته است ($P < .05$).



شکل 2 آزمون مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده

شاخص‌های برازش مدل در جدول 4 ذکر شده است. در مجموع با ارزیابی تمامی شاخص‌های برازش می‌توان استنباط کرد که شاخص‌های برازش به دست آمده قابل قبول بوده و در مجموع نشان از برازش مناسب داده‌ها با مدل دارد.



جدول 4 شاخص‌های برازش مدل پژوهش

Chi-square (مجذور کای)	درجه آزادی (df)	نسبت مجذور کای بر درجه آزادی	(مقدار P)	RMSEA	GFI	PGFI	CFI	NFI
98/45	41	2/59	$P < 0/05$	0/082	0/93	0/60	0/93	0/92

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. **آزمون فرضیه اول:** مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

نتیجه به دست آمده از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که مقدار t به دست آمده برابر با 5/63 است که در سطح معناداری کمتر از 0/01 قرار دارد ($P \leq 0/01$). در نتیجه می‌توان گفت که از جنبه آماری میانگین به دست آمده برای مانع تدوین‌کنندگان خط مشی ($M=3/63$) بیشتر از مقدار تعیین شده است و نشان از تأثیرگذاری مشکلات مربوط به تدوین‌کنندگان خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران دارد. در نتیجه فرضیه اول پژوهش در سطح اطمینان 99 درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. تمامی مؤلفه‌های مانع تدوین‌کنندگان خط‌مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی رابطه دارند. بالاترین میانگین (3/95) به دست آمده مربوط به مؤلفه نظام ارزیابی عملکرد و پایین‌ترین میانگین (3/09) مربوط به مؤلفه ارتباطات است. میانگین مؤلفه ارتباطات کمتر از مقدار تعیین شده است.

آزمون فرضیه دوم: مشکلات مربوط به مجریان و استفاده‌کنندگان خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

مطابق نتایج به دست آمده ($t=14/21$ و $P \leq 0/01$) می‌توان گفت که مشکلات مربوط به مجریان و استفاده‌کنندگان خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد. در نتیجه فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. میانگین به دست آمده برای مانع مجریان و استفاده‌کنندگان خط‌مشی برابر با 3/84 است که به طور معناداری بیشتر از مقدار تعیین شده است. تمامی مؤلفه‌های مانع مجریان و استفاده‌کنندگان خط مشی میانگین بالایی دارند و بالاترین میانگین (4/08) به دست آمده مربوط به مؤلفه تخصص و مهارت است.



آزمون فرضیه سوم: مشکلات مربوط به ماهیت خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

مطابق نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای ($t=9/20$ و $P \leq 0/01$)، در سطح اطمینان 99 درصد مشکلات مربوط به ماهیت خط مشی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد. میانگین به دست آمده برای مانع ماهیت خط مشی برابر با 3/78 به دست آمده است که نشان از تأثیرگذاری بالای مانع ماهیت خط مشی بر اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران دارد. تمامی مؤلفه‌های مانع ماهیت خط مشی دارای رابطه با اجرای خط مشی است. بالاترین میانگین (3/87) مربوط به مؤلفه عدم انعطاف است.

آزمون فرضیه چهارم: مشکلات مربوط به سازمان مجری با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای ($t=0/389$ و $P \geq 0/05$) نشان می‌دهد که مشکلات مربوط به سازمان مجری با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه ندارد. در نتیجه فرضیه چهارم پژوهش رد می‌شود. میانگین به دست آمده برای مانع سازمان مجری برابر با 3/51 است که تقریباً با مقدار تعیین شده و مفروض برابر است. نتایج نشان می‌دهد که از بین سه مؤلفه مانع سازمان مجری، دو مؤلفه منابع و ابزارها و زمان دارای میانگین بالایی بوده و در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد بر اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران تأثیر گذاشته و با آن رابطه معنادار دارند.

آزمون فرضیه پنجم: مشکلات مربوط به گروه‌های فشار و انواع کنش‌ها با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد.

نتایج نشان از تأیید فرضیه پنجم دارد ($P \leq 0/01$). در سطح اطمینان 99 درصد میانگین مانع گروه‌های فشار و انواع کنش‌ها (3/59) دارای اختلاف معناداری با مقدار 3/5 است. در نتیجه می‌توان گفت مشکلات مربوط به گروه‌های فشار و انواع کنش‌ها با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی ایران رابطه دارد. از بین سه مؤلفه مانع گروه‌های فشار و انواع کنش‌ها، تنها مؤلفه کنش نظام اداری و سیاسی میانگین بالاتری از مقدار تعیین شده دارد. میانگین این مؤلفه



برابر با 4/03 است که نشان از رابطه مؤلفه کنش نظام اداری و سیاسی با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی دارد.

آزمون فرضیه ششم: مشکلات مربوط به محیط با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی رابطه دارد.

آزمون فرضیه ششم نشان می‌دهد که فرضیه فوق در سطح اطمینان 99 درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد ($t=3/07$ و $P \leq 0/01$). میانگین به دست آمده برای مانع محیط سازمانی برابر با 3/59 است که بالاتر از میانگین تعیین شده است. از بین چهار مؤلفه مانع محیط سازمانی، تنها مؤلفه مانع اقتصادی محیط سازمانی میانگین بالاتری (3/79) از مقدار تعیین شده دارد و دارای رابطه با اجرای خط مشی در دستگاه‌های دولتی است. مؤلفه‌های فرهنگی، سیاسی و فیزیکی میانگین متوسطی دارند که البته با مقدار تعیین شده تفاوت معناداری ندارد.

جهت اولویت‌بندی (رتبه بندی) موانع اجرای خط مشی‌های عمومی از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که به ترتیب مجریان و استفاده‌کنندگان با میانگین رتبه 4/27، ماهیت خط مشی با میانگین رتبه 4/14، تدوین‌کنندگان خط مشی با میانگین رتبه 3/34، محیط سازمانی با میانگین رتبه 3/34، انواع کنش‌ها و گروه‌های فشار با میانگین رتبه 3/23 و سازمان مجری با میانگین رتبه 2/69 اولویت‌بندی شده‌اند. نتایج به این معناست که مهم‌ترین مانع اجرای خط مشی‌های عمومی، مانع مجریان و استفاده‌کنندگان و بعد از آن مانع ماهیت خط مشی است.

5- نتیجه‌گیری

این پژوهش به دنبال پاسخ به دو پرسش اصلی بود؛ نخست اینکه «آیا الگوی مفهومی تحقیق با داده‌های گردآوری شده سازگاری و تناسب دارد؟» دوم اینکه «آیا موانع شناسایی شده با اجرای خط مشی رابطه دارند؟»

در پاسخ به پرسش اول با استفاده از تحلیل‌های انجام شده به ترسیم مدل مفهومی براساس مدل معادلات ساختاری اقدام شد و به وسیله شاخص‌های متفاوت، برازش آن مورد تأیید قرار



گرفت و به این سؤال که آیا الگوی مفهومی تحقیق با داده‌های گردآوری شده سازگاری و تناسب دارد، پاسخ مثبت داده شد.

برای پاسخ به پرسش دوم جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. تمامی فرضیه‌ها با احتمال **99** درصد مورد تأیید قرار گرفتند.

نتایج این تحقیق در نمونه مورد مطالعه نشان می‌دهد که از میان موانع معرفی شده، مانع مجریان و استفاده‌کنندگان با میانگین رتبه **6/27** بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است. بعد از آن، بالاترین رتبه به ماهیت خط مشی با میانگین رتبه **4/14** اختصاص دارد. همچنین پاسخگویان اولویت سوم را به مانع مربوط به تدوین‌کنندگان خط مشی با میانگین رتبه **3/34** داده‌اند. به بیان دیگر نتایج آزمون فریدمن نشان داد که پاسخگویان سه مانع مجریان و استفاده‌کنندگان، مانع ماهیت خط مشی و مانع مربوط به تدوین‌کنندگان خط مشی را مهم‌ترین موانع مؤثر بر عدم اجرای خط‌مشی‌های عمومی انتخاب کرده‌اند. موانع شناسایی شده در نتیجه‌گیری‌ها و نظرات منتج از پژوهش‌های پیشین به نتایجی اشاره شده است که با نتایج این پژوهش همپوشانی دارد که در زیر نتایج این مقاله در سه مانع اصلی، یعنی مجریان و استفاده‌کنندگان، ماهیت خط مشی و مانع مربوط به تدوین‌کنندگان خط مشی با پیشینه پژوهش مقایسه می‌شود:

در زمینه مجریان و استفاده‌کنندگان، وان متر و وان هورن (1975) ویژگی‌های شخصی مجریان را از متغیرهای اجرا می‌دانند؛ مک لوگین (1976) میزان پذیرش مجریان نسبت به تغییر خط مشی و میزان علاقه را از عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست اجرا می‌دانند؛ کالیستا (1994) عدم تعهد لازم مجریان خط مشی را از موانع اجرا می‌دانند؛ ساباتیر و مازمانیان (1996) حمایت خط مشی‌ها از سوی قانون‌گذاران، مقامات اجرایی و مراجع قضایی از شرایط اجرای اثربخش خط مشی می‌دانند؛ مکینده (2005) تمایلات، انگیزه‌ها و نگرش‌های مجریان و ارزیابی اجراکنندگان از اجرای خط مشی را از عوامل شکست در اجرا می‌دانند و اعرابی و رزقی رستمی (1384) ویژگی‌های رفتاری مجریان، تخصص و مهارت مجریان و استفاده‌کنندگان را موانع اجرای خط مشی می‌دانند.

در زمینه ماهیت خط مشی، پرسمن و ویلداوسکی (1973) در نظر گرفتن مبانی علمی و تئوریک را از جمله هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خط مشی می‌دانند؛ پالمبو



و کالیستا (1990) نیز فقدان مبانی تئوریک مناسب را از عوامل مؤثر در شکست اجرا می‌داند؛ ساباتیر و مازمانیان (1996) روابط علت و معلولی و مبانی تئوریک را از شرایط اجرای اثربخش اجرای خط مشی می‌دانند؛ کانسولت (2009) موانع قانونی و نهادی را از موانع اجرا می‌دند؛ الوانی (1371) انعطاف‌ناپذیر بودن تصمیم‌ها را از مشکلات و تنگناهای خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌داند؛ رجب بیگی (1378) هدف‌گذاری مبهم و غیرواقعی، نادرستی نظریه خط مشی را از عوامل بازدارنده و موانع اجرای کامل خط مشی می‌داند؛ اعرابی و رزقی رستمی (1384) موانع مربوط به هدف‌گذاری و تعیین خط مشی و موانع حقوقی را از عوامل مؤثر بر اجرای خط مشی‌های صنعتی کشور می‌دانند و اشتریان (1385) نبود مطالعات سیاست‌گذاری در ایران، بی‌توجهی به مطالعه اجرای سیاست‌ها، نبود چارچوب نظری مشخص در سیاست‌گذاری را از آسیب‌ها در فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران می‌داند.

در زمینه تدوین‌کنندگان، وان متر و وان هورن (1975) ارتباطات بین سازمانی را از متغیرهای اجرا می‌دانند؛ گان و هاگ وود (1984) عدم ارتباط مستقیم بین علت‌ها و معلول را از جمله شرایطی که باعث عدم اجرای درست خط مشی می‌شوند، می‌دانند؛ مکینده (2005) ارتباطات و اطلاعات ناکافی را از عوامل شکست در اجرا می‌داند؛ الوانی (1371) جزئی‌نگری و یک بعدی شدن در تصمیم‌گیری و فقدان بازخورد را از جمله مشکلات و تنگناهای خط مشی‌گذاری عمومی می‌داند؛ رجب بیگی (1378) نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های اجرایی، ارتباطات و نبود نظام ارزیابی عملکرد را از عوامل بازدارنده و موانع اجرای کامل خط مشی می‌داند.

از این رو، خط مشی‌ها هنگامی به اجرا نزدیک‌ترند که حمایت‌های عمومی را در بر داشته باشند. حمایت‌های عمومی در صورتی حاصل می‌شود که با پاسخگویی مسئولان به مردم و نیز مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها همراه باشد. شناخت نیازهای جامعه، درک صحیح از این نیازها و سرانجام اولویت‌بندی درست نیازها، تدوین خط مشی مناسب‌تری را به دنبال خواهد داشت. هرگاه سیاست‌گذاران، نظر مجریان را در تدوین خط مشی مورد توجه قرار دهند، سیاست‌های اتخاذ شده با واقعیت‌های محیطی و محدودیت‌های فنی، سازگارتر خواهد بود. هر چه فضای سیاسی مناقشات و تعارضات کمتری داشته باشد و سیاست‌گذاری در محیط آرام‌تری صورت پذیرد، خط مشی‌ها منطقی‌تر، واقع‌گرایانه‌تر، گویاتر و در نتیجه به اجرای



کامل، نزدیک تر خواهد بود. در حین اجرای خط مشی‌های تدوین شده، نباید بر اثر ملاحظات و فشارهای سیاسی منابع را از جهت‌گیری اصلی خود، یعنی اجرای برنامه‌های مدون قبلی منحرف و به سمت برنامه‌های جدید جهت‌دهی کرد. برای اجرای خط مشی‌ها، نیاز به ساختار مناسب است. تحولات اداری باید به سمتی جهت‌گیری شود که ساختار مناسب را برای اجرای خط مشی‌ها فراهم کند؛ وظایف و مسئولیت‌ها را روشن سازد؛ سادگی و سهولت را در اجرای خط مشی‌ها فراهم آورد؛ افراد مستعد و توانمند را برای اجرای خط مشی به کار گیرد.

این تحقیق در حین اجرا با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از جمله آنها می‌توان به محدود بودن متغیرهای مورد استفاده، اشاره کرد. به این معنی که اگر چه محققان تمام تلاش خود را برای شناسایی و استخراج متغیرهای مربوط به مسائل اجرای خط مشی‌های عمومی انجام داده‌اند، اما با این حال ممکن است متغیرهای دیگری وجود داشته باشند که باید مورد توجه قرار گیرند. همچنین جا داشت محققان که پس از دسته‌بندی متغیرها و استخراج ابعاد مسائل اجرای خط مشی‌های عمومی، آن ابعاد را در تعدادی از وزارتخانه‌ها به محک سنجش و آزمون بگذارند که انجام این کار بنا به دلالتی امکانپذیر نبود. بنابراین به محققان آینده توصیه می‌شود که در پژوهش‌های خود به منظور افزایش اعتبار محتوایی ابزار سنجش مسائل اجرای خط مشی‌های عمومی، به متغیرهای فعلی اکتفا ننمایند و به جستجوی متغیرهای دیگر و در سایر سازمان‌ها نیز پردازند.

6- منابع

- [1] الوانی سید مهدی و شریف‌زاده فتاح (1390) فرایند خط مشی‌گذاری عمومی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- [2] دنهارت رابرت (1393) نظریه‌های سازمان دولتی، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار.
- [3] دانایی‌فرد حسن، تقفی عمادالدین، مشبکی اصغر (1389) «اجرای خط مشی عمومی: بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط مشی»؛ مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران: دوره 14، شماره 4، صص 80-106.
- [4] Makinde Taiwo. (2005) "Problem of policy implementation in developing nations: The Nigerian experience", J. SOC. Sci., 11(1): 63-69.



- [5] Dye Thomas R. (1992) *Understanding public policy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [6] Anderson James E. (2000) *Public policy making*, New York: Houghton Mifflin.
- [7] الوانی سید مهدی (1389) *تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی*، چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات سمت.
- [8] Jenkins William I. (1978) *Policy analysis: A political and organizational perspective*, London: Martin Robertson.
- [9] رزقی رستمی علی رضا (1379) «اجرا، حلقه مفقود فرایند خط مشی عمومی»، مدیریت دولتی، شماره 50، صص 51-62.
- [10] لستر جیمز، پی، و استوارت (1381) *فرایند خط مشی‌گذاری عمومی*، ترجمه: مجتبی طبری و دیگران، تهران: نشر ساوالان.
- [11] اعرابی سید محمد، رزقی رستمی علیرضا (1384) «آسیب‌شناسی اجرای خط مشی‌های صنعتی کشور»، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، صص 1-18.
- [12] قلی‌پور رحمت‌الله (1387) *تصمیم‌گیری سازمانی و خط مشی‌گذاری عمومی*، تهران: انتشارات سمت.
- [13] هاولت، مایکل و رامش، ام (1380)، *مطالعه خط مشی عمومی*، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [14] قلی‌پور رحمت‌الله، دانایی‌فرد حسن، زارعی متین، حسن، جندقی غلامرضا، فلاح محمدرضا (1390) «ارائه مدلی برای اجرای خط مشی‌های صنعتی، مطالعه موردی در استان قم»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم، صص 103-130.
- [15] Pressman J., Wildavsky A. (1973) *Implementation*, University of California Press: Berkeley.
- [16] Van Meter D., Van Horn C. (1975) *The policy implementation process*, Administration and Society, 6, 4.
- [17] Mclaughlin Milbrey (1976) *Implementation as mutual adaptation in Walter Williams*, Richard Elmore, eds., Social Program Implementation, New York. Academic Press.



- [18] Garcia Zamon, Claude Jean (1996) "Obstacles to public policy implementation in the third world, Advance in Developmental policy studies", Vol. 1, p. 1: 7-209, by Jai Press Inc.
- [19] Hogwood Brian, Gunn Lewis (1984) *Why prefect implementation is unattainable? Policy analysis for the real world*, Oxford University Press.
- [20] Palumbo D. J. Calista (1987) *Implementation and the Policy Process: Opening up the Black Box*, (pp: 19-38). New York: Greenwood Press.
- [21] Calista D. (1994) *Policy Implementation*, New York, Marcel Dekker Inc.
- [22] Sabatiar Paul, Mazmanian Daniel (1996) *The Condition of effective, Implementation*, Houghton Mifflin, Sixth.
- [23] Bardach E. (1997) *The implementation game: What happens after a bill becomes a law*, Boston, MA: Colonial inc.
- [24] Konsult (2009) "Barriers to Implementation", The Kon SULT Knowledgebase, available.
- [25] رجب‌بیگی مجتبی (1378) «موانع دستیابی به اجرای کامل خط مشی‌های عمومی»، مدیریت دولتی، شماره 45 و 46، صص 74-84.
- [26] اشتریان کیومرث (1385) آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران، سخنرانی در دفتر مطالعات سیاسی وزارت کشور، قابل دسترسی در (<http://www.ensani.ir>).
- [27] Brynard Petrus (2005) "Policy implementation: lesson for service delivery", 27th Aapam Annual Round table Conference, Livingstone, Zambia.

شناسایی عوامل حیاتی موفقیت صنعت روانکارهای ایران با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای در جهت کسب مزیت رقابتی

محمدرضا کریمی علویجه^{1*}، مریم صفائی²، محمد مهدی احمدی³

- 1- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- 2- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی ارشاد دماوند، تهران، ایران.
- 3- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش بازرگانی بین الملل، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

پذیرش: 1395/3/17

دریافت: 1394/5/1

چکیده

به عقیده بسیاری از صاحب‌نظران برخوردار از یک شرکت از موقعیت متمایز نسبت به سایر رقبا در یک یا چند مورد از عوامل حیاتی موفقیت صنعت، فرصت طلایی و استثنایی را جهت کسب مزیت رقابتی برای آن شرکت ایجاد می‌نماید. بر همین اساس هدف اصلی از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت در صنعت روانکارهای ایران جهت کمک به امر توفیق‌پذیری سازمان‌های فعال در این صنعت می‌باشد. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی، ابزار آن مصاحبه و پرسشنامه و جامعه آماری، خبرگان صنعت روانکارهای ایران است. در این پژوهش از مدل تامپسون و استریکلند برای شناسایی این عوامل استفاده شده است. این مدل عوامل حیاتی موفقیت را در هفت بعد مختلف تعریف کرده و برای هر کدام شاخص‌هایی را مشخص ساخته است. براساس آن عوامل پرسشنامه بر مبنای روش فرایند تحلیل شبکه‌ای تهیه و در اختیار خبرگان صنعت گذاشته شد. اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار



Super Decision مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و پنج عامل «تجربه نوآوری در محصول»، «دانش فنی»، «کیفیت تولید»، «دسترسی به مواد اولیه و افزودنی» و «دسترسی به نیروی ماهر» به عنوان عوامل حیاتی موفقیت این صنعت شناخته شدند. لذا شرکت‌هایی در این صنعت موفق محسوب می‌شوند و می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند که بر این عوامل سرمایه‌گذاری داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: «عوامل حیاتی موفقیت»، «مزیت رقابتی»، «فرایند تحلیل شبکه‌ای»

1- مقدمه

کشور ایران از منابع طبیعی غنی برخوردار است و مهم‌ترین آن نفت می‌باشد، آن چنان که به طلای سیاه معروف است. وجود این نعمت خدادادی بستری را در جهت تولید محصولات و فرآورده‌های نفتی ایجاد کرده است. از جمله صنایع تولیدی و فرآورده‌های نفتی می‌توان به صنعت روانکارها اشاره کرد که کمک شایانی به چرخه اقتصاد کشور داشته است. با توجه به اینکه شدت تغییرات در محیط، سازمان‌ها را برای تطبیق با محدودیت منابع مواجه ساخته است، و بحث رقابت‌پذیری به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های صنایع در محیط پویا و رقابتی امروز در آمده است. در یک تعریف جامع رقابت‌پذیری یک سازمان یا صنعت درجه‌ای است که بتواند تحت شرایط بازار آزاد و مناسب، کالاها و خدماتی را ارائه دهد که به استانداردهای بازارهای بین‌المللی دست یابد و در عین حال همزمان درآمد واقعی برای یک دوره بلندمدت را بهبود ببخشد. با توجه به مطالب بیان شده صنعت روانکارهای ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست. بر همین اساس پایداری و بقا سازمان‌ها در گرو دستیابی به مزیت رقابتی در هزینه، کیفیت، نوآوری و تحویل به‌طور همزمان می‌باشد و به دست آوردن مزیت رقابتی در کشف بخش‌ها و نواحی است که سازمان‌ها در آن برتری دارند، زیرا که صاحب‌نظران معتقدند همواره در صنایع، نواحی و بخش‌هایی با عنوان عوامل حیاتی موفقیت وجود دارد که برای سازمان‌ها ایجاد مزیت رقابتی می‌کنند. مدیران برای بهبود جایگاه فعلی سازمان خود نسبت به سایر رقبا باید نگاه ویژه‌ای نسبت به این عوامل داشته باشند. کشف این عوامل به افزایش بازگشت سرمایه کمک می‌کند و عملکرد بهتر سازمان را در اقدامات مختلف در مقایسه با رقبا در پی خواهد داشت. هنگامی که عوامل حیاتی شناسایی می‌شوند، به تبع حوزه‌هایی که نیازمند سرمایه‌گذاری می‌باشند، شناسایی شده و می‌توان از آنها به‌عنوان معیاری برای تخصیص بهینه



منابع در جهت افزایش بازدهی و دستیابی و پیشرفت در بازارهای جهانی استفاده کرد. همچنین اگر سازمان‌ها به این عوامل توجه نداشته باشند، اثر به‌سزایی در شکست آنها خواهند داشت. از این رو شناخت این عوامل یکی از ملاحظات در برنامه‌ریزی راهبردی به‌شمار می‌آید. شرکت‌های فعال در صنعت روانکارهای ایران منابع محدود خود را چگونه و به کدام فعالیت‌ها تخصیص دهند تا بتوانند در میان‌مدت و بلندمدت مزیت رقابتی مناسبی به دست آورند؟ استراتژی‌های خود را با تکیه بر کدام بخش از انبوه فعالیت‌هایی که در یک صنعت انجام می‌شود، متمرکز نمایند؟ محققان در این تحقیق تلاش نمودند تا عوامل حیاتی موفقیت¹ (CSFs) در صنعت روانکارها را شناسایی و رتبه‌بندی نمایند تا راهنمایی برای تخصیص بهینه منابع برای مدیران و دست‌اندرکاران کارخانجات تولیدکننده در این صنعت را فراهم نمایند.

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

2-1- عوامل حیاتی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت به طور مستقیم از اطلاعات ارزیابی محیط بیرونی و از لحاظ نمودن آن اطلاعات در تجزیه و تحلیل تهدید- فرصت به دست می‌آید [1، ص 7]. این عوامل موفقیت و ناکامی شرکت‌های فعال در یک صنعت را رقم زده و مشخص می‌سازند و از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت می‌باشند [2].

از عوامل حیاتی موفقیت تعاریف متعددی به‌عمل آمده است که اولین استفاده از این واژه در سال 1961 صورت گرفت و اولین بار رونالد دانیل² آن را بیان کرد. این فرایند توسط جان اف روکارت³ در سال 1981 بازتعریف شد [3] و در سال 1995 جیمز جانسون⁴ و میشل فریزن⁵ آن را برای تنظیمات بسیار بخش‌ها به کار بردند [4، ص 22].

این عوامل هم در سطح فردی وهم در سطح سازمانی در نظر گرفته می‌شود و شناسایی آنها تا حد زیادی کیفی می‌باشد. پایه و اساس نوشتن عوامل حیاتی موفقیت مناسب برای سازمان‌هایی که به دنبال استفاده از روش CSFs هستند، درک مناسب از محیط، صنعت و

1. Critical success factors
2. Ronald Daniel
3. Rocart
4. Johnson
5. Michael Friesen



سازمان است و تعیین عوامل حیاتی موفقیت برای صنعت روانکارها می‌تواند فراهم‌کننده زمینه‌ای برای ایجاد و ارزیابی مزیت رقابتی باشد.

در راستای شناسایی و اولویت‌بندی این عوامل با استفاده از رویکردهای متفاوت مقالات بسیاری وجود دارد؛ اما در حال حاضر با جستجوهای انجام‌شده، در خصوص شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در صنعت روانکارها هیچ‌گونه پژوهش سیستماتیکی انجام نشده است. بر همین اساس جدول 1 پژوهش‌های صورت گرفته در داخل ایران و جدول 2 نشان‌دهنده پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از ایران می‌باشد.

جدول 1 پژوهش‌های صورت گرفته در داخل ایران

سال	پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
1390	جعفر محمودی، فریدون احمدی [5]	شناسایی عوامل کلیدی موفقیت ERP در سازمان‌های دولتی ایران	در این پژوهش برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت ERP به 6 عامل اشاره شده است.
1388	فرج‌اله رهنمود و اصغر محمدی [6]	شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران	این پژوهش عوامل حیاتی موفقیت برای سیستم مدیریت دانش بررسی کرده و در این زمینه 8 عامل معرفی شده است: توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری استراتژیک دانایی‌محور، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوگیری، ارزیابی و انتقال دانش و درگیری افراد
1388	عباس آسوشه و همکاران [7]	شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌های تجاری ایران	در جهت شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی 16 عامل را شناسایی شده است که از جمله آنها حمایت و مشارکت مدیران عالی، انتخاب درست پیمانکار، توجه دقیق به مشکلات خاص مشتری، داشتن یک دیدگاه درست از قرارداد برون‌سپاری، به‌کارگیری یک شرکت مشاوره‌ای واسط ...
1387	پرویز احمدی، لقمان رحمان پور [8]	عوامل حیاتی موفقیت در تدوین استراتژی‌های مختلف در صنعت بانکداری	این پژوهش براساس تجزیه و تحلیل عوامل چهار ترکیب از CSF را پیشنهاد کرده است: توانایی مدیریت عملیات بانک، توسعه برند و نشان تجاری بانک، توانایی بازاریابی بانکی و توانایی مدیریت بازار مالی
1384	محمود حسینی، منیره پناهی [9]	تبیین عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی ایران	این پژوهش به شناسایی این عوامل در صنعت کاشی پرداخته و این عوامل را کیفیت تولید، ارائه خدمات مشتریان، پاسخ سریع به تغییرات بازار، ارزیابی سریع و صحیح بازار و تولید محصولات متنوع بیان کرده است.

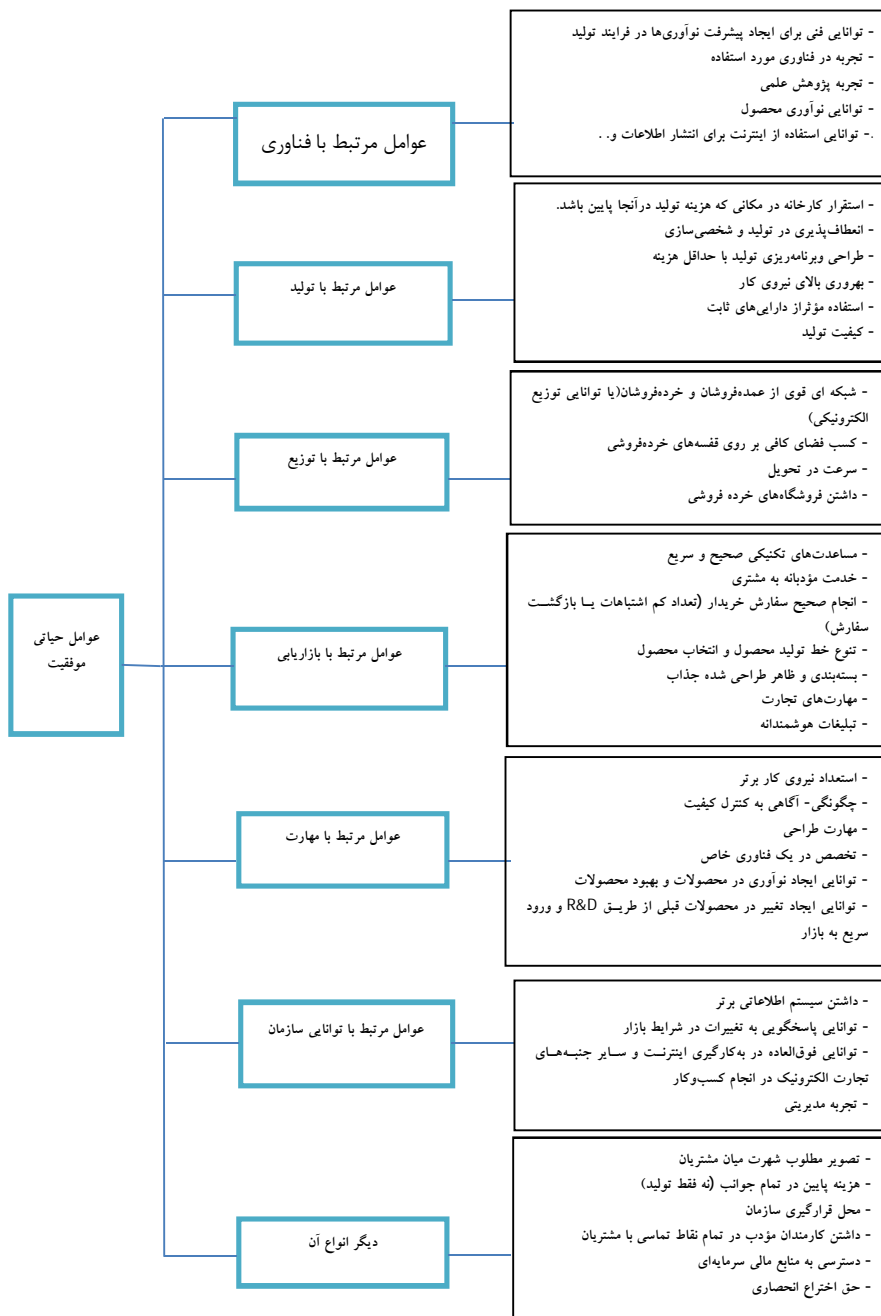


جدول 2 پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از ایران

سال پژوهش	نام محقق	عنوان پژوهش	نتایج
2011	شیو و آکیتوی [10]	عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت مؤثر برنامه	این پژوهش در جهت شناسایی عوامل حیاتی برای مدیریت مؤثر برنامه 22 عامل را شناسایی و اولویت‌بندی کرده است که برخی از عوامل شامل: برنامه‌ریزی مؤثر، ارتباطات مؤثر، هماهنگی مؤثر پروژه‌ها، مدیریت مؤثر تیم، بودجه‌ریزی مناسب، مدیریت عملکرد مناسب، مدیریت مؤثر انتقالات و ... می‌باشد.
2007	سینگ و همکاران [11]	مدل‌سازی از عوامل حیاتی موفقیت برای اجرای AMT	پس از بررسی‌های صورت پذیرفته 14 عامل را شناسایی کرده‌اند که از جمله آن‌ها: تعهد مدیریت ارشد، فرهنگ سازمان، وضعیت مالی، آموزش و یکپارچه‌سازی واحدها و ... می‌باشد که توسعه استراتژی رقابتی و فرهنگ سازمان از عوامل توانمندسازی در اجرای AMTs و بهبود در کیفیت محصول، بهبود عملکرد از عوامل انگیزشی اصلی بیان شدند.
2007	پلنت و ویلکاکس [12]	عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی ERP بین‌المللی	این پژوهش در جهت شناسایی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی ERP از مدل سامرز و نسلون استفاده کرده و سه عامل از این مدل را به عنوان عوامل مؤثر قبل از پیاده‌سازی معرفی کرده است.
2005	هانگ و همکاران [13]	عوامل حیاتی در اتخاذ یک سیستم مدیریت دانش برای صنعت داروسازی	این پژوهش برای صنعت داروسازی انجام شده و الگوگیری، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های سیستم اطلاعاتی، درگیری و آموزش کارکنان را به عنوان عوامل حیاتی موفقیت بیان کرده است.

در این پژوهش پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای، مدل تامپسون و استریکلند به عنوان مبنای کار جهت شناسایی عوامل حیاتی موفقیت صنعت روانکارهای ایران انتخاب شد. این دو پژوهشگر در کتاب خود مدلشان را ارائه کردند و هفت بُعد فناوری، بازاریابی، مهارت، توزیع، توانمندی، تولید و سایر (مواردی که در هیچ طبقه‌ای جای نگرفته‌اند) را مشخص کرده

و معتقدند که عوامل حیاتی موفقیت در یکی از این طبقات قرار دارد و برای هر کدام از این عوامل نیز شاخص‌هایی را تعیین نمودند. شکل 1 نشان‌دهنده این مدل می‌باشد [14، ص 97].



شکل 1 دسته‌بندی عوامل حیاتی موفقیت از منظر تامپسون و استریکلند



تامپسون معتقد است که در هر صنعت این عوامل محدود بوده و بیشتر از 4 تا 5 عامل نمی‌باشد و از این عوامل یکی - دو عامل از همه مهتر است [14، ص 28].

2-2- مزیت رقابتی

صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند. بدیهی است که رسیدن به این هدف مستلزم طراحی مسیر رقابتی بسیار هوشمندانه است که از نظر علی، مبهم و از نظر اجتماعی و مدیریتی پیچیده است. با این حال، شناخت مفهوم و ویژگی‌های محتوایی می‌تواند در طراحی و اجرای الگوها و روش‌های کارآمد رقابتی با هدف نیل به مزیت پایدار برای سازمان‌ها بسیار مؤثر و راهگشا باشد [15، ص 12].

2-3- روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

فرایند تحلیل شبکه‌ای یکی از فن‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است و در مجموعه مدل‌های جبرانی قرار می‌گیرد. این مدل بر مبنای فرایند تحلیل سلسله مراتبی طراحی شده است و «شبکه» را جایگزین «سلسله مراتب» کرده است [16، ص 27]. در یک سلسله مراتب وابستگی‌ها باید به صورت خطی «از بالا به پایین و یا بالعکس» باشد، چنانچه وابستگی دوطرفه باشد؛ یعنی وزن معیارها به وزن گزینه‌ها و وزن گزینه‌ها به وزن معیارها وابسته بوده و مسئله دیگر از حالت سلسله مراتبی خارج شده و تشکیل یک «شبکه» یا سیستم غیرخطی یا سیستم با بازخور را می‌دهد [17]. توماس ساعتی برای گسترش نظریه خود درباره روش AHP، روش ANP یا فرایند تحلیل شبکه‌ای را پیشنهاد کرد که در آن تعاملات، وابستگی‌ها، چه درونی و چه بیرونی بین عناصر و خوشه‌ها و همچنین وابستگی‌های بین گزینه و معیارها وجود دارد. فرایند تحلیل شبکه‌ای را می‌توان متشکل از دو قسمت دانست: سلسله مراتب کنترلی و ارتباط شبکه‌ای. سلسله مراتب کنترلی ارتباط بین هدف، معیارها و زیرمعیارها را شامل شده و بر ارتباط درونی سیستم تأثیرگذار است و ارتباط شبکه‌ای وابستگی بین عناصر و خوشه‌ها را شامل می‌شود.



2-3-1- مراحل روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

مرحله اول: ایجاد مدل و ساختار مسئله

در این مرحله مسئله باید به صورت واضح تبیین و به شکل یک سیستم منطقی و عقلائی مانند شبکه تجزیه شود. این ساختار شبکه می‌تواند به وسیله تصمیم‌سازان به روش دلفی و یا با استفاده از سایر روش‌ها انتخاب شود.

مرحله دوم: تشکیل ماتریس مقایسه زوجی و بردارهای اولویت

در این مرحله مقایسه‌های زوجی عناصر در هر سطح با توجه به اهمیت نسبی آن نسبت به معیار کنترل، صورت می‌گیرد. ساعتی برای مقایسه زوجی دو مؤلفه مقیاس 1-9 را پیشنهاد می‌کند [18]. به طوری که عدد 1 مشخص‌کننده اهمیت مساوی بین دو عنصر و عدد 9 مشخص‌کننده اهمیت فوق‌العاده بیشتر یک عنصر در برابر عنصر دیگر است [19]. خود خوشه‌ها نیز براساس نقش و تأثیر آنها در دستیابی به هدف، دو به دو مورد مقایسه قرار می‌گیرند. علاوه بر این وابستگی‌های متقابل بین عناصر یک خوشه نیز باید دو به دو مورد مقایسه قرار گیرند. تأثیر هر عنصر بر روی عنصر دیگر از طریق بردار ویژه قابل ارائه است. در این قسمت، بردار اهمیت داخلی محاسبه می‌شود که بیان‌کننده اهمیت نسبی عناصر یا خوشه‌هاست که از طریق فرمول 1 به دست می‌آید:

فرمول 1

$$Aw = \lambda_{max} W$$

A: ماتریس مقایسه زوجی معیارها / W: بردار ویژه / λ : بزرگ‌ترین مقدار ویژه عددی است.

برای محاسبه بردار ویژه (W)، ساعتی چندین روش ارائه کرده است. در صورتی که محاسبات قرار است بدون استفاده از نرم‌افزار خاصی انجام شوند، بهتر است از روش تقریب میانگین هندسی استفاده شود [19]. بنابراین در این مرحله بردارهای اولویت داخلی مورد محاسبه قرار می‌گیرند.



مرحله سوم: تشکیل سوپر ماتریس

در روش ANP به منظور نشان دادن تعاملات و وابستگی‌های میان سطوح تصمیم‌گیری، تعیین اهمیت نسبی معیارها و اولویت‌بندی گزینه‌های مسئله تصمیم‌گیری از سوپر ماتریس¹ استفاده می‌شود. یک سوپر ماتریس در حقیقت یک ماتریس جزء بندی شده است که در آن هر عنصر از ماتریس، رابطه میان عناصر دو سطح تصمیم‌گیری (2 خوشه) را در کل مسئله تصمیم‌گیری نشان می‌دهد. به عبارت دیگر سوپر ماتریس تأثیرات مجموعه‌های از عناصر یک خوشه را بر عناصر دیگر خوشه‌ها از طریق بردار اولویت نشان می‌دهد. بردار اولویت در واقع بردار ویژه مربوط به ماتریس مقایسات زوجی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی است [20].

شکل 2، نمای کلی از یک سوپر ماتریس را نشان می‌دهد.

$$W_n = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 \\ W_{21} & W_{22} & 0 \\ 0 & W_{32} & I \end{bmatrix}$$

شکل 2 ساختار سوپر ماتریس اولیه

ماتریس I ماتریس واحد می‌باشد. ماتریس W_{21} نشان‌دهنده ماتریس مقایسات زوجی معیارها با توجه به هدف است. ماتریس W_{32} نشان‌دهنده ماتریس مقایسات زوجی گزینه‌ها با توجه به معیارها و W_{22} نشان‌دهنده ماتریس مقایسات زوجی است که وابستگی‌های بین معیارها را به نمایش می‌گذارد.

در سوپر ماتریس، زمان وارد کردن مقایسات زوجی انجام شده میان عناصر سطوح تصمیم‌گیری، معمولاً این حالت رخ می‌دهد که جمع ستون‌ها بیشتر از 1 می‌شود، به همین دلیل این سوپر ماتریس را، سوپر ماتریس ناموزون می‌گویند. این سوپر ماتریس باید به یک سوپر ماتریس که جمع ستون‌های آن واحد است و به آن سوپر ماتریس موزون می‌گویند، تبدیل شود تا بتوان در مراحل بعد اولویت‌های حدی را از طریق سوپر ماتریس حدی

1. Super matrix



محاسبه کرد. برای تشکیل ماتریس موزون باید وزن هر خوشه را که از طریق مقایسات زوجی میان خوشه‌ها به دست می‌آید، در وزن عناصر آن خوشه ضرب کرد تا با این روش اولویت یک عنصر در مجموعه کل خوشه‌ها به دست آید. در نهایت برای رسیدن به اولویت بندی نهایی، تعیین اهمیت نسبی معیارهای تصمیم‌گیری و حل مسئله، سوپرماتریس حددار باید به دست آید. برای به دست آوردن سوپرماتریس حدی باید سوپرماتریس وزنی را به توان بینهایت رساند که این قضیه با استفاده از ماتریس‌های احتمالی و زنجیره‌های مارکوف اثبات می‌شود و وزن نهایی عناصر با استفاده از فرمول شماره 2 به دست می‌آید.

فرمول شماره 2

$$W = \lim_{K \rightarrow \infty} W^{2k+1}$$

مرحله چهارم: انتخاب گزینه برتر

با تشکیل سوپرماتریس حددار، وزن معیارها و گزینه‌ها به دست خواهد آمد و در این ماتریس گزینه‌ای که بیشترین وزن را داشته باشد، بهترین گزینه است. لازم به ذکر است از آن جایی که هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت صنعت می‌باشد و نه مقایسه سازمان‌های فعال در صنعت و انتخاب گزینه از میان آنها، لذا این گام از پژوهش حذف شده است. بر همین اساس ساختار سوپرماتریس اولیه به صورت شکل شماره 3 در می‌آید.

		خوشه‌ها		
		هدف	معیارهای اصلی	زیرمعیارها
هدف	0	0	0	
معیارهای اصلی	W_{21}	W_{22}	0	
زیرمعیارها	0	W_{32}	W_{33}	

شکل 3 ساختار سوپرماتریس اولیه بدون مقایسه گزینه‌های اولیه

3- روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و پیمایشی محسوب می‌شود که گروه خبرگان صنعت روانکارهای ایران به‌عنوان جامعه



آماري در نظر گرفته شده است و عمده اين افراد در چهار شرکت بزرگ صنعتي ايرانول، بهران، پارس و سپاهان و برخي درصنف و گروهی ديگر هم به طور مستقل در حال فعاليت هستند. پس از مشورت با مديران و مشاوران چهار شرکت، 42 نفر از افراد خبره که شناخت لازم و همه جانبه در اين زمينه را داشتند به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. در اين پژوهش جهت اولويت بندي عوامل حياتي موفقيت، از آنجا که عوامل بر همدیگر تأثیرگذار بودند از روش فرايند تحليل شبکه ای استفاده شد و برای نشان دادن پایایی کليه محاسبات و مقایسات صورت گرفته، نرخ ناسازگاری کل شبکه مطابق فرمول شماره 3 محاسبه شد و از آنجایی که میزان آن برابر 0/0643 و کمتر از 0/1 بود قابل اعتماد بودن داده ها را نشان می داد.

$$C = \sum_{\text{control criteria}} K_c \sum_{\text{all chain}} \left[\sum_{j=1}^h \sum_{i=1}^{n_{j+1}} W_{ij} \mu_{ij+1} \right] + \sum_{\text{control criteria}} K_c \sum_{k=1}^s \sum_{j=1}^{n_k} W_{ik} \sum_{h=1}^{c_h} W_{(k)(h)} \mu_k(j, h)$$

n_j : تعداد عناصر در زامین سطح سلسله مراتب است

h : 1, 2, 3, ... تعداد سطوح سلسله مراتب می باشد.

W_{ij} : وزن معیار i ام در سطح j ام سلسله مراتب.

$N_{i,j+1}$: تعداد عناصر $j+1$ امین سطح سلسله مراتب است که در ارتباط با معیار i ام سطح j ام

سلسله مراتب مقایسه زوجی شده اند.

C : نرخ ناسازگاری کل شبکه

K_c : وزن معیارهای کنترل یا سلسله مراتب کنترلی

$\mu_{i, j+1}$: نرخ ناسازگاری عناصری است که در $j+1$ امین سطح سلسله مراتب در ارتباط با

معیار i ام سطح j ام سلسله مراتب مقایسه زوجی

$W_{(k)(h)}$: ارجحیت یا اولویت وزنی تأثیرگذاری h امین خوشه بر k امین خوشه

n_k : تعداد عناصر در k امین خوشه

$k=1, 2, 3, \dots, s$



$\mu_k(j,h)$: نرخ ناسازگاری عناصر خوشه h است که در رابطه با تأثیرگذاری آنها بر روی معیار z_k خوشه k مقایسه زوجی شده‌اند.
 W_{jk} : ارجحیت یا اولویت حدی z_k در k امین خوشه

4- تجزیه و تحلیل اطلاعات

در ابتدای پژوهش مدل مورد استفاده به تأیید خبرگان صنعت رسید که حاصل این مرحله شناسایی 45 عامل که در هفت بعد مختلف جای می‌گرفتند، بود. از آنجا که امکان استفاده از کل این معیارها در پرسشنامه ANP وجود ندارد در گام بعد پس از مشخص شدن معیارها و زیر معیارها، پرسشنامه اولیه تهیه و از 10 نفر از خبرگان جامعه آماری خواسته شد تا براساس یک طیف 10 امتیازی به آنها امتیاز بدهند. جهت تلفیق نظرات و دستیابی به معیارهای نهایی از میانگین حسابی استفاده شد و عواملی که امتیاز کمتر از 7 را کسب کرده بودند، حذف شدند. از میان 45 عامل 12 عامل نهایی به دست آمد و در گام بعدی با استفاده از تکنیک اسمی روابط بین معیارها و زیر معیارها مشخص شد که جدول‌های 3 و 4 به ترتیب وابستگی درونی معیارها و زیر معیارها را نشان می‌دهد.

جدول 3 وابستگی درونی معیارهای اصلی به یکدیگر

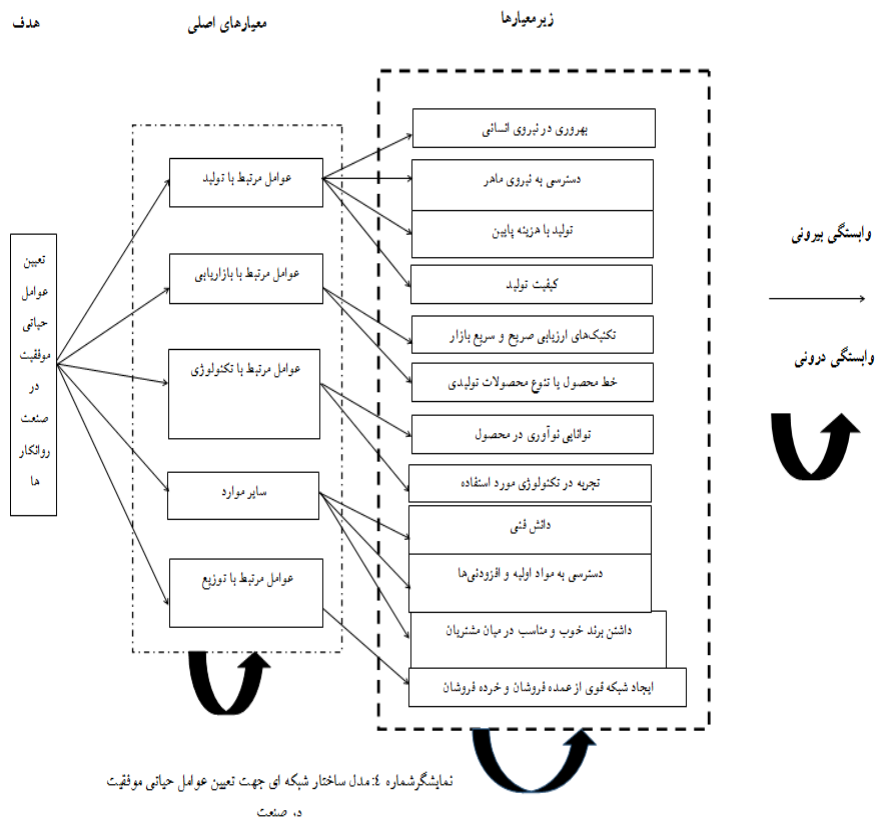
معیارهای اصلی	عوامل مرتبط با توزیع	عوامل مرتبط با تولید	عوامل مرتبط با بازاریابی	عوامل مرتبط با فناوری	سایر موارد
عوامل مرتبط با توزیع	✓	✓	✓	✓	✓
عوامل مرتبط با تولید	✓		✓	✓	✓
عوامل مرتبط با بازاریابی	✓	✓		✓	✓
عوامل مرتبط با فناوری	✓	✓	✓		✓
سایر موارد	✓	✓	✓	✓	



جدول 4 وابستگی درونی زیرمعیارها به یکدیگر

S_{12}	S_{11}	S_{10}	S_9	S_8	S_7	S_6	S_5	S_4	S_3	S_2	S_1	زیرمعیارها
	✓				✓					✓		S_1 بهره‌وری نیروی انسانی
✓											✓	S_2 تجربه در فناوری
✓	✓	✓				✓	✓					تصویر مناسب بین مشتریان S_3
		✓		✓	✓							S_4 تنوع محصولات
✓		✓								✓		S_5 تولید با هزینه پایین
		✓								✓		تکنیک ارزیابی بازار S_6
	✓			✓				✓			✓	دانش فنی S_7
✓			✓		✓			✓				S_8 دسترسی به مواد اولیه
✓	✓			✓								دسترسی به نیروی ماهر S_9
						✓	✓	✓	✓			شبکه قوی از عمده‌فروشان و خرده‌فروشان S_{10}
			✓		✓				✓		✓	توانایی نوآوری در محصول S_{11}
			✓	✓			✓		✓	✓		S_{12} کیفیت تولید

با توجه به جدول‌های بالا، مدل شبکه‌ای برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت طراحی شد که شکل شماره 4 این موضوع را نشان می‌دهد و جهت پیکان‌ها بیانگر نوع وابستگی‌ها می‌باشد.



شکل 4 ساختار شبکه‌ای جهت تعیین عوامل حیاتی موفقیت در صنعت

در مرحله بعدی ماتریس‌های مقایسه‌ای معیارهای اصلی (W_{21})، وابستگی‌های متقابل معیارهای اصلی به یکدیگر (W_{22})، زیرمعیارها (W_{32}) و وابستگی متقابل زیرمعیارها به یکدیگر (W_{33}) محاسبه شد. از آنجا که گروه تصمیم‌گیری را 42 نفر از خبرگان صنعت تشکیل می‌دادند، ماتریس

مقایسات زوجی حاصل میانگین هندسی به دست آمده از مقایسات زوجی آن 42 نفر می‌باشد که پس از اجماع تصمیم‌گیری از نرم‌افزار Super Decision جهت ادامه کار و رتبه‌بندی عوامل استفاده شد. پس از اجرای داده‌ها توسط نرم‌افزار و به دست آوردن



سوپرماتریس موزون اقدام به تحلیل داده‌ها شد. جدول 5 سوپرماتریس نتایج حاصل از جدول سوپرماتریس موزون را نمایش می‌دهد.

جدول 5 رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها

رتبه	وزن نهایی	عوامل موفقیت	ضریب اهمیت	معیارهای اصلی
3	0/11089	کیفیت تولید	0/33	عوامل مرتبط با تولید
5	0/0993	دسترسی به نیروی ماهر		
6	0/09613	بهره‌وری نیروی انسانی		
12	0/02009	تولید با هزینه پایین		
2	0/1419	دانش فنی	0/32	سایر موارد
4	0/10203	دسترسی به مواد اولیه و افزودنی		
7	0/08004	ایجاد تصویر یا برند مناسب و خوب در میان مشتریان بازار		
1	0/14319	توانایی نوآوری در محصول	0/21	عوامل مرتبط با فناوری
8	0/06706	تجربه در فناوری مورداستفاده		
9	0/05643	خط محصول و یا تنوع محصولات تولید	0/088	عوامل مرتبط با بازاریابی
11	0/0304	تکنیک‌های ارزیابی سریع و صریح بازار		
10	0/05169	ایجاد شبکه قوی از عمده‌فروشان و خرده‌فروشان	0/052	عوامل مرتبط با توزیع

از آن جایی که تامسون و استریکلند معتقدند این عوامل در هر صنعت محدود و بیشتر از چهار تا پنج مورد نمی‌باشد، 5 مورد اول که بالاترین ضریب اهمیت را به خودشان اختصاص داده‌اند، به‌عنوان عوامل حیاتی صنعت روانکارها انتخاب می‌شوند که جدول 6 نشان‌دهنده این مطلب می‌باشد.



جدول 6 رتبه‌بندی نهایی معیارها و زیرمعیارها

معیارهای اصلی	عوامل موفقیت	درصد اثرگذاری بر موفقیت صنعت
سایر موارد	دانش فنی	40%
	دسترسی به مواد اولیه و افزودنی	
عوامل مرتبط با تولید	کیفیت تولید	35%
	دسترسی به نیروی ماهر	
عوامل مرتبط با فناوری	توانایی نوآوری در محصول	25%

بر همین اساس، دانش فنی و دسترسی به مواد اولیه و افزودنی‌ها، در مجموع 40 درصد، عوامل مرتبط با تولید، 35 درصد و عوامل مرتبط با فناوری 25 درصد موفقیت این صنعت را به خود اختصاص می‌دهند.

5- نتیجه‌گیری

یافته‌های به دست آمده در این پژوهش پنج عامل «توانایی نوآوری در محصول»، «دانش فنی»، «کیفیت تولید»، «دسترسی به مواد اولیه و افزودنی‌ها»، «دسترسی به نیروی ماهر» را به ترتیب اهمیت به عنوان عوامل حیاتی موفقیت در صنعت روانکارها ایران معرفی می‌کند و از آن جایی که تاکنون در این صنعت، چه در ایران و چه در خارج از ایران در این زمینه پژوهشی صورت نگرفته است، اطلاعاتی برای مقایسه تحقیقات وجود ندارد، اما با توجه به پژوهش خانم پناهی که به شناسایی عوامل موفقیت در صنعت کاشی پرداخته است، می‌توان نتیجه گرفت عوامل موفقیت با توجه به شرایط حاکم بر هر صنعت متفاوت می‌باشد.

در این پژوهش توانایی نوآوری در محصول به عنوان مهم‌ترین عامل معرفی شد. نوآوری به عنوان یک عامل اساسی در ایجاد رقابت در سطح جهانی است که منجر به رشد سازمانی می‌شود، موفقیت آینده را در بردارد؛ به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در اقتصاد جهانی از کارایی مستمری برخوردار شوند و در تحکیم موقعیت ملت‌ها در صحنه رقابت بازار جهانی بسیار مهم می‌باشد. به طور کلی می‌توان در سه بخش عمده به نوآوری رسید: 1- نوآوری در خروجی‌ها؛ نوآوری در محصولات، خدمات و امور توزیع محصولات و خدمات؛ 2-



نوآوری در ورودی‌ها: نوآوری در مواد مصرفی مورد استفاده، نوآوری در منابع و شیوه‌های تأمین آنها؛ 3- نوآوری در فرایندها: نوآوری در فرایندهای فناورانه، نوآوری در مهارت‌ها و رویه‌های اجرایی انجام امور.

از آن جایی که به طور قطع نوآوری به افراد بستگی دارد باید در سازمان‌ها بستری ایجاد شود که به آنها اجازه دهد نوآوری خود را به منصفه ظهور بگذارند. بر همین اساس سیستم‌های تشویقی و راه‌اندازی اتاق‌های فکر می‌تواند بر جلب ایده‌های خلاق در سازمان تأثیرگذار باشد. همچنین سازمان‌ها می‌توانند در نوع و طراحی و بسته‌بندی محصولات از تکنیک‌های جدید و به روز دنیا استفاده کنند. دومین عامل حیاتی که موفقیت این صنعت را تحت تأثیر قرار می‌دهد، دانش فنی می‌باشد. از آن جایی که دانش فنی، حاصل سال‌ها تلاش و کوشش افراد می‌باشد، سازمان‌ها باید سعی کنند تا بستری فراهم آورند که همواره از نیروهای قدیمی خود به‌عنوان مشاور استفاده نموده و یا ترکیبی از نیروهای قدیمی و جوان خود ایجاد کنند که به رشد و شکوفایی سازمان کمک شایانی شود. همچنین سازمان‌ها باید تلاش کنند تا بستری را برای انتقال دانش از کشورهای پیشرفته در این صنعت به سازمان فراهم سازند و دوره‌های آموزشی مختلفی را در جهت رشد دانش برگزار نمایند. دیگر عامل مهم و حیاتی تأثیرگذار بر موفقیت صنعت روانکارها، کیفیت تولید می‌باشد. بحث کیفیت تولید در بازارهای جهانی به امری بسیار حساس و مهم تبدیل شده است. کیفیت تولید اعتبار سازمان را افزایش می‌دهد و افراد با اعتماد بیشتری از محصولات جدید استقبال می‌کنند. از آن جایی که افزایش کیفیت تولید در میان روانکارها به ذخیره‌سازی سرمایه‌های ملی (از جمله بنزین) و کاهش آلودگی و فرسودگی کمک می‌کند، همواره باید دنبال راهکارهای جدید برای دستیابی به این مهم بود. دو عامل اول (نوآوری و دانش فنی) در افزایش کیفیت تولید می‌توانند بسیار تأثیرگذار باشند. عامل مهم دیگر، دسترسی به مواد اولیه و افزودنی‌هاست که بر این اساس پیشنهاد می‌شود، سازمان‌ها تأمین‌کنندگان مواد اولیه را افزایش بدهند تا در صورت مشکل در تأمین منابع از یک تأمین‌کننده، بلافاصله تأمین‌کننده دیگری را جایگزین سازند. در اینجا استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی روز دنیا جهت یکپارچه‌سازی می‌تواند کمک کند تا در امر تولید وقفه ایجاد نشود. پنجمین و آخرین عامل حیاتی که سازمان‌های فعال در این



صنعت همواره باید به آن توجه داشته باشند و برای کسب مزیت رقابتی بر آن سرمایه‌گذاری کنند، دسترسی به نیروی ماهر است؛ نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان است. اگر عامل انسانی را از سازمان حذف کنیم آنچه باقی می‌ماند عوامل و امکاناتی است که به خودی خود قابل استفاده نیست و ارزشی ندارد. انسان، بزرگ‌ترین و باارزش‌ترین دارایی سازمان است که هرگز در ترازنامه‌ها و صورت‌های سود و زیان شرکت‌ها منعکس نمی‌شود. سازمان می‌تواند در زمان گزینش و استخدام کارکنان از روش‌هایی مختلفی برای جذب نیروی مناسب استفاده کند و دوره‌های آموزشی مختلف برای افزایش تخصص و دستیابی به اطلاعات روز برگزار کنند.

بنابراین سازمان‌های فعال در این صنعت جهت کسب مزیت رقابتی و حفظ بقا و پیشرفت در بازارهای داخلی و جهانی باید نگاه ویژه‌ای نسبت به این عوامل داشته و بسته به نوع توانایی‌ها و امکانات خود روی حداقل یک و حداکثر چند مورد از آنها سرمایه‌گذاری کنند. چنین مزیت‌هایی به سازمان اجازه می‌دهد که ارزش‌هایی بیشتر از رقبا در بازار مشابه به مشتریان ارائه نمایند تا شرکت در حفظ سطوح پایداری در زمینه سودآوری، بالاتر از متوسط صنعت قرار گیرد. بنابراین استراتژی شرکت‌ها باید براساس آنها تدوین شود و همواره در نظر داشته باشند به دلیل افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به‌راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به‌زودی رنگ می‌بازد و باید با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند. لازم به تأکید است که خود عوامل حیاتی در هر صنعتی می‌تواند با مرور زمان تغییر کنند. لذا لازم است شرکت‌ها در این خصوص نیز در فاصله‌های زمانی مناسب و یا هر زمان که احساس می‌کنند ساختار بازار و محصولات در حال تغییر است، عوامل حیاتی را مجدداً مورد شناسایی قرار دهند.

محدودیت اصلی این پژوهش محدودیت روش ANP در استفاده از تعداد معیارهاست که با توجه به درخت سلسله مراتب تصمیم و روابط موجود بین معیارهای اصلی و فرعی لازم است که تعداد معیارها محدود باشد تا حجم پرسشنامه نهایی به گونه‌ای باشد که در حوصله پاسخ‌دهندگان باشد و طولانی شدن آن نرخ ناسازگاری درونی را افزایش ندهد.

به محققان پیشنهاد می‌شود: 1- براساس چارچوب تامپسون و استریکلند و با استفاده از سایر روش‌های رتبه‌بندی عوامل حیاتی را شناسایی نموده و نتایج را با نتایج این تحقیق



مقایسه گردد؛ 2- الگوهای دیگری غیر از تامپسون و استیریکلند برای شناسایی عوامل حیاتی استفاده شود.

6- منابع

- [1] سرمد ز.، بازرگان ع.، حجازی ا. (1384) روش‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
- [2] Walker S. P., Wachs T. D., Meeks Gardner J., Lozoff B., Wasserman G. A., Pollitt E., Carter J. A. (2007) "Child development: risk factors for adverse outcomes in developing countries", *The Lancet*, 369(9556): ۱۴۵-۱۵۷.
- [3] Rockart J. F. (1986). A primer on critical success factors", Published in *The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research*, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1981, OR.
- [4] Friesen M. E., Johnson J. A. (1995), *The success paradigm: Creating organizational effectiveness through quality and strategy*, Greenwood Publishing Group.
- [5] محمودی ج.، احمدی ف. (1387) «تعیین عوامل کلیدی موفقیت ERP در سازمان‌های دولتی ایران»، *اقتصاد و تجارت نوین*، 1(4): 67-88.
- [6] رهنورد ف. ا.، محمدی ا. (1388) «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران»، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات*، 2(3).
- [7] آسوشه ع.، دیواندری د.، کرمی ا.، یزدانی ح. (1388) «شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون‌سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در بانک‌های تجاری ایران»، *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات*، 2(3).
- [8] احمدی پ.، رحمان‌پور ل. (1382) «عوامل حیاتی موفقیت در تدوین استراتژی‌های مختلف در صنعت بانکداری»، *بانک و اقتصاد* (37): 40-45.



- [9] حسینی، س. م، پناهی م. (1384) تبیین عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی ایران، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- [10] Shehu Z., Akintoye A. (2009) "The critical success factors for effective programme management: A pragmatic approach", *The Built & Human Environment Review*, 2: 1-24.
- [11] Singh R. K., Garg S. K., Deshmukh S. G., Kumar M. (2007) "Modelling of critical success factors for implementation of AMTs.", *Journal of Modelling in Management*, 2(3): 232-250.
- [12] Plant R., Willcocks L. (2007) "Critical success factors in international ERP implementations: a case research approach", *Journal of Computer Information Systems*, 47(3): 60-70.
- [13] Hung Y. C., Huang S. M., Lin Q. P., Tsai M. L. (2005) "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial Management & Data Systems*, 105(2): 164-183.
- [14] Thompson A. A., Strickland A. (۲۰۰۳) Strategic management concept and cases edition, New York, USA.
- [15] مهری ع. (1382) «نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار»، نشریه تدبیر، شماره 140.
- [16] Saaty T. L. (2005) "The analytic hierarchy and analytic network processes for the measurement of intangible criteria and for decision-making", In *Multiple criteria decision analysis: State of the art surveys* (pp. 345-405). Springer New York.
- [17] Kurttila M., Pesonen M., Kangas J., Kajanus M. (2000) "Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case", *Forest Policy and Economics*, 1(1): 41-52.
- [18] Chang N. B., Davila E. (2006) "Siting and routing assessment for solid waste management under uncertainty using the grey mini-max regret criterion", *Environmental management*, 38(4): 654-672.



- [19] Najafi A. (2010) "Structure and environmental challenges analysis in projects management using analytical", *International Journal of Industrial Engineering & Production Management*, 21(1): 63-76.
- [20] Saaty T. L. (2004) "Fundamentals of the analytic network process—Dependence and feedback in decision-making with a single network", *Journal of Systems science and Systems engineering*, 13(2): 129-157.

الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان

محسن گل‌پرور^{1*}، آزاده سلحشور²

1- دانشیار، گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

2- کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

پذیرش: 1394/12/18

دریافت: 1394/1/31

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی الگوی ساختاری رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی در کارکنان اجرا شد. روش پژوهش همبستگی و جامعه آماری پژوهش را کارکنان یک شرکت صنعتی در تهران تشکیل دادند که از بین آنها 292 نفر به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه رهبری مخرب گل‌پرور (1393)، پرسشنامه تمایل به خشونت محقق ساخته و پرسشنامه رفتارهای انحرافی رایبسون و بنت (2000) بودند. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری (SEM) تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین دو مؤلفه رهبری مخرب (خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری (SEM) نشان داد که خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید از طریق تمایل به خشونت دارای رابطه غیرمستقیم با رفتارهای انحرافی



هستند و تمایل به خشونت همراه با خودمحوری و زورگویی نیز به صورت مستقیم با رفتارهای انحرافی دارای رابطه هستند. به معنای دیگر نتایج این پژوهش نشان داد که تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی است.

واژه‌های کلیدی: رهبری مخرب، تمایل به خشونت، رفتارهای انحرافی، متغیر واسطه‌ای.

1- مقدمه

رهبری و به معنایی صریح‌تر سبک‌های رهبری از زمره یکی از تأثیرگذارترین عوامل بر رفتارهای کارکنان در محیط‌های کار محسوب می‌شوند. پژوهش و نظریات اندکی تاکنون در سطح جهان درباره رفتارهای مخرب رهبری و مدیریت و اثرات بالقوه مخرب این رفتارها در سازمان‌ها (به‌ویژه بر کارکنان) صورت پذیرفته است [1، ص 7]. در مقابل به نظر می‌رسد که توجه نظری و پژوهشی بیشتری تاکنون به رهبری موفق، مؤثر و سازنده صورت گرفته است. نظریه پردازی‌های اولیه در باب رفتارهای مخرب رهبران در سازمان‌ها بیشتر بر این نکته که این نوع رهبران فاقد رفتارها و سبک رهبری مؤثر و سازنده هستند، متمرکز بوده‌اند [2، صص 438-452]. با این حال شواهد پژوهشی حداقل یک دهه قبل تاکنون حاکی از آن است که رهبری مخرب به‌ویژه چیزی فراتر از عدم اثربخشی صرف است [3، صص 154-176؛ 4، صص 42-48؛ 5، صص 76-86]. برخی از شواهد به دست آمده نشان می‌دهد که پنج تا ده درصد کارکنان در محیط‌های کار با تهدید و آزارسانی مدیران و سرپرستان مواجه هستند. تحلیل بیشتر این تهدیدها و آزارها نشان می‌دهد که هشتاد درصد این تهدید و آزارها، بی‌دلیل و مبتنی بر خودخواهی و استبدادگرایی به ظاهر مشروع و منطقی مدیران در سطوح مختلف، به‌ویژه مدیران ارشد در محیط‌های کار است [6، ص 104؛ 7، صص 286-289].

این دست شواهد نشان می‌دهد که مدیران و سرپرستان در سازمان‌ها می‌توانند به طور ویژه‌ای برای کارکنان و زیردستان خود در ابعاد مختلف روانی و اجتماعی مخرب باشند [8، ص 218]. به همین دلیل بسیاری از نظریه‌پردازان و پژوهشگران علاقه‌مند در خارج ایران بر اینکه لازم است تا الگوها و سبک‌های رفتاری رهبری و مدیریت تخریب‌گرا به صورت دقیق و علمی برای آشکار شدن الگوهای رفتاری پوشش‌دهنده این نوع رهبری مورد بررسی قرار



گیرد، پافشاری و تأکید فراوانی کرده‌اند [9، ص 46]. همسو با این تأکیدات، به نظر می‌رسد که چنین نیازی نیز به صورت آشکار در ایران وجود داشته باشد. این نیاز از آن جایی ناشی می‌شود که برای فهم دقیق‌تر سازوکارهای اثربخشی رهبری در سازمان‌ها (اعم از آموزشی، خدماتی، تجاری، صنعتی و تولیدی) لازم است، رهبری مخرب¹ که با احتمال زیاد به یک سبک خاص محدود نمی‌شود، مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس در این پژوهش رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت² و رفتارهای انحرافی³ در کارکنان به عنوان هدف اصلی در نظر گرفته شده تا از این طریق زمینه برای فهم بیشتر اثرات رهبری مخرب بر رفتار کارکنان فراهم شود.

2- مبانی نظری

2-1- رهبری مخرب

پژوهشگران عرصه سبک‌های رفتاری رهبران مخرب در سازمان‌ها، تاکنون مفاهیم متعددی نظیر سرپرستان سوء استفاده‌گر⁴، رهبران خطرآفرین برای سلامتی⁵، ظالمان کوچک⁶، زورمداران⁷، رهبران از خط خارج‌کننده⁸، رؤسای غیرقابل تحمل⁹، جامعه‌ستیزان¹⁰ و رهبران ستوه‌آور¹¹ را در چارچوب سبک‌های رهبری تخریب‌گرا مطرح کرده‌اند. واژه‌ها و اصطلاحات دیگری نیز نظیر رهبران سمی¹² که به اشکال مختلف در کوتاه‌مدت تا بلندمدت برای سازمان زیان‌هایی را به همراه می‌آورند، مطرح شده است [10، صص 207-209؛ 11، صص 271-283]. رهبران سوءاستفاده‌گر به صورتی پایدار رفتارهای پرخاشگرانه کلامی و غیرکلامی (بجز پرخاشگری فیزیکی) را در مقابل کارکنان خود به نمایش می‌گذارند [12، صص 191-210؛

1. Destructive leadership
2. Tendency to violent
3. Deviant behaviors
4. Abusive supervisors
5. Health endangering leaders
6. Petty tyrans
7. Bullies
8. Derailed leaders
9. Intolerable bosses
10. Psychopaths
11. Harassing leaders
12. Toxic leaders



13، صص 156-167؛ 14، صص 1189-1202؛ 15، صص 1159-1168]. این‌گونه رهبران اغلب با استفاده از روش‌های مبتنی بر ترس و تهدید سعی در کنترل دیگران می‌کنند [16، ص 395؛ 17، ص 722؛ 18، ص 143]. رهبرانی با ویژگی‌های ظالمان کوچک کسانی هستند که قدرت و اقتدار خود را به صورت مقابله‌جویانه، دمدمی و تا اندازه‌ای کینه‌توزانه در مقابل دیگران استفاده می‌کنند. رهبران خطرآفرین برای سلامتی نیز کسانی هستند که به‌گونه‌ای با زبردستان خود رفتار می‌کنند که سلامتی روانی آنها را به مخاطره می‌اندازند و بالاخره رهبران سمی نیز کسانی هستند که بدون صداقت و درستکاری حقیقی و باطنی (این رهبران اغلب وانمود می‌کنند که رهبران درستکار و شرافتمندی هستند) درگیر رفتارهای غیرشرافتمندانه نسبت به سازمان و کارکنان می‌شوند. جالب توجه اینکه رهبران سمی از طریق همسو نشان دادن منافع شخصی خود در راستای منافع مشروع سازمان به اشکال مختلف مرتکب دروغ‌گویی آشکار و نهان، ارتشا، تقلب و دزدی می‌شوند [10، صص 207-216؛ 19، صص 138-158].

براساس نظر آینارسن و همکاران¹ (2007) تعاریفی که درباره سبک‌های رهبری مخرب ارائه شده است، همگی دارای یک محدودیت قابل بحث هستند. این محدودیت این واقعیت است که در این سبک‌های رهبری تخریب‌گرا (نظیر رهبران سوءاستفاده‌گر، رهبران خطرآفرین برای سلامتی، ظالمان کوچک یا خُرد و رهبران سمی) بر یکی از ابعاد تخریب‌گرایی کارکنان یا سازمان متمرکز شده‌اند. به باور آینارسن و همکاران (2007)، سبک رهبری مخرب باید به طور جامع هم کارکنان و هم سازمان را پوشش دهد. بر همین اساس این محققان و نظریه‌پردازان این تعریف را از رهبری مخرب ارائه نموده‌اند: "رفتار تکراری و منظم توسط یک رهبر را که به صورت آشکاری تخطی از منافع مشروع سازمان است و از طریق ایجاد تخریب در اهداف، وظایف، منابع و اثربخشی، انگیزش، بهزیستی و رضایت کارکنان نمود پیدا می‌کند، رهبری مخرب می‌گویند" [10، ص 208]. این تعریف یک تعریف به نسبت جامع محسوب می‌شود، چرا که هر دو رفتارهای مخرب معطوف به سازمان و کارکنان را در بر می‌گیرد. براساس این تعریف رهبران مخرب دارای ویژگی‌های رفتاری و عملکردی زیر هستند.

1. Einarsen et al.



رفتارهای اتفاقی یک مدیر یا سرپرست را که با بسامد کمی بروز پیدا می‌کند، نمی‌توان از زمره رفتارهای مخرب در نظر گرفت [10، صص 207-216؛ 11، صص 271-283].

2-1-1-4- رفتارها می‌توانند عمدی و یا سهوی باشند

در بیشتر تعاریف و نظریات ارائه شده برای رهبران مخرب به صورت محدودی بر عمدی بودن¹ و یا سهوی بودن² رفتار این رهبران تمرکز شده است. اما در تعریفی که از آینارسن و همکاران (2007) ارائه شده است، هر دو بُعد عمدی و سهوی بودن رفتارها و اقدامات مد نظر قرار گرفته است [10، صص 207-216]. از این منظر برای تلقی یک رفتار به عنوان مخرب از جانب رهبران، ضرورتی به اینکه این رفتار یا رفتارها عمدی و یا قصد قبلی انجام گیرد، وجود ندارد؛ به عبارت دیگر یک رهبر مخرب ممکن است از روی قصد و عمد اقدام به آسیب به کارکنان و سازمان نکند، بلکه در اثر بی‌فکری، غیرحساس بودن و یا فقدان کفایت و شایستگی باعث تضعیف و آسیب زیردستان و سازمان شود. بنابراین در مخرب تلقی کردن رفتارهای رهبران از هر دو بُعد عمدی و سهوی بودن رفتارها نباید غفلت شود.

2-1-1-5- تخطی از منافع کوتاه‌مدت تا بلندمدت سازمان

پنجمین ویژگی یا نمود رهبری مخرب، تخطی از منافع مشروع سازمان است. منافع مشروع یک سازمان قانون‌مند و صحیح یک سازمان است. براساس فرهنگ جدید لغات وبستر³ (2004) چند معنی مرتبط با مشروع وجود دارد: 1- چیزی که قانون و رسوم آن را اجازه می‌دهد؛ 2. ماندن در چارچوب قانون؛ 3- مستدل و منطقی بودن؛ 4- به صورت اجمالی تصدیق‌پذیر بودن و 5- پیروی از قواعد و استانداردها [21]. بنابراین رفتارهای قانونمند، تصدیق‌پذیر و منطقی از طریق مجموعه افراد یک سازمان که در ساختار و اهداف سازمان نیز آمده باشد، منافع مشروع یک سازمان محسوب می‌شوند [10، صص 211]. از این منظر بسیاری از رفتارهای مدیران و سرپرستان را که به خاطر ترس از عواقب اعتراض و انتقاد توسط

1. Intentional
2. Unintentional
3. Webster's new word dictionary



کارکنان غیرمشروع تلقی نمی‌شود و اعتراضی نسبت به آن صورت نمی‌گیرد، ولی تناسبی با منافع و اثربخشی کوتاه‌مدت تا بلندمدت سازمان ندارد، می‌توان از زمره رفتارهای غیرمشروع تلقی کرد. در عین حال هر رهبر و در مجموع هر سازمانی نمی‌تواند به صورت آزادانه و خودخواهانه منافع مشروع خود را تعیین نماید و سپس با رفتارهای مخرب به دنبال تأمین و تضمین آنها برآید [10، ص 212؛ 19، صص 138-158]. بر این اساس، جهت‌گیری‌های کنونی به رفتار رهبری مخرب بر این نکته تأکید می‌کنند که کارکنان و کارفرمایان باید متعهد به رفتار متناسب با هنجارها، قوانین و توافقات ملی و به دنبال آن بین‌المللی باشند. در عین حال باید به این واقعیت توجه داشت که بنا بر تغییرات مربوط به قوانین، الزامات و شرایط، رفتارهای مخرب همراه با تغییرات و تحولات ملی و بین‌المللی به تدریج تغییر پیدا می‌کنند. ویژگی‌های مطرح برای رهبری مخرب که در بالا به آنها اشاره شد، ظرفیت بالقوه آسیب‌زایی را برای رهبران مخرب در سطح سازمان‌ها به همراه می‌آورد. این آسیب‌ها گاهی محسوس و گاهی نامحسوس هستند. ایجاد احساس تحقیر، اشاعه جو سوء استفاده و تخریب به صورت پنهان، تمایل به رفتارهای غیراخلاقی و انحرافی، تمایل به خشونت، ایجاد جو مقاومت و نافرمانی، افت اثربخشی در بلندمدت در فضاهای رقابتی و مواردی از این دست، همه و همه از زمره پیامدهای قابل طرح برای رهبری مخرب هستند. از میان عوامل فوق تمایل به خشونت و خشونت‌گرایی آشکار و پنهان به باور این نوشتار از زمره مهم‌ترین پیامدها برای رهبری مخرب است.

2-2- تمایل به خشونت

خشونت¹ به عنوان یکی از ابعاد مطرح برای پرخاشگری، به عنوان تمایل به تهاجم و حمله فیزیکی و یا تمایل به آسیب رسانی فیزیکی و مجروح ساختن دیگران تعریف می‌شود [22، ص 992]. این شکل از پرخاشگری، اغلب بعد شناختی - هیجانی پرخاشگری را در بر گرفته و به همین لحاظ بسیاری از نویسندگان و صاحب‌نظران به جای استفاده از واژه خشونت، ترجیح داده‌اند از واژه تمایل یا میل به خشونت² استفاده کنند [23، ص، 192]. خشونت ممکن است

1. Violence

2. Tendency to violence



به اشکال مختلفی توسط افراد در محیط‌های کار به معرض نمایش گذاشته شود. از طرف دیگر ممکن است که تمایل به خشونت در محیط کار در قالب تمایل به خشونت داخلی (تمایل به خشونت بین اعضای یک محیط کاری مانند کارکنان در یک سازمان) و یا در قالب تمایل به خشونت خارجی (بین کارکنان و دیگر افراد که به صورت موقت در تماس با کارکنان قرار می‌گیرند) نمود پیدا کند [24، صص 195-208]. مهم‌ترین و بارزترین اشکال تمایل به خشونت داخلی و خارجی، تمایل به تهاجم و حمله فیزیکی، تمایل به تجاوز به حریم شخصی دیگران، تمایل به رفتارهای تهدیدآمیز و ارباب‌آور، ایجاد مزاحمت و تمایل به بدرفتاری کلامی را می‌توان نام برد [22، صص 988-991]. چنان‌که ملاحظه می‌شود ابعاد و مواردی که برای تمایل به خشونت در محیط‌های کار معرفی می‌شود، اغلب هر دو حوزه تمایل به خشونت شدید (حمله و تجاوز) تا تمایل به خشونت خفیف (مانند هل دادن و تنه‌زدن) را در بر می‌گیرد.

در کنار تلاش‌ها و مباحثی که اکنون در حوزه تعریف تمایل به خشونت و تعیین ابعاد آن توسط پژوهشگران و نظریه‌پردازان مختلف دنبال می‌شود، طیف متنوعی از پژوهش‌های گذشته نیز به پیشایندها و پیامدهای تمایل به خشونت توجه داشته‌اند. از مهم‌ترین پیشایندهای معرفی شده برای تمایل به خشونت، می‌توان به نبود توجه به امنیت کارکنان در محیط کار، فقدان اعتماد میان کارکنان و سازمان، ناتوانی در حمایت از کارکنان و مشکلات آنها، نگاه ابزاری به کارکنان در محیط کار، ناهمخوانی بین رفتار و سخن سازمان، استانداردهای ناهمسان در ارزیابی و ارتقای کارکنان، افزایش بار کاری کارکنان بدون افزایش سطح اختیارات آنها، وجود نارضایتی در فضای سازمان، بی‌ثباتی در مقررات و سیاست‌های سازمان، سبک رهبری استبدادی، مخرب و سوء استفاده‌گرانه و نگرش منفی کارکنان نسبت به نظام مدیریتی سازمان اشاره کرد. هر یک از این عوامل به سهم خود می‌توانند باعث تمایل به انواع خشونت خفیف تا شدید در کارکنان شوند [22، صص 988-1005؛ 24، صص 195-208؛ 25، صص 486-496]. علاوه بر پیشایندهای متعددی که تمایل به خشونت دارد، این پدیده در سطح فردی و سازمانی پیامدهایی را نیز برای افراد و سازمان‌ها در پی دارد. از جمله مهم‌ترین پیامدهای مطرح برای تمایل به خشونت در محیط کار تجربه حالات روانی ناخوشایند (نظیر احساس تهدید، اضطراب، برانگیختگی و ناامنی) برای افرادی که تمایل به خشونت ندارند و از این نوع



رفتارها نیز استفاده نمی‌کنند، تداخل در عملکرد فردی و جمعی و به دنبال آن کاهش عملکرد و اثربخشی فردی و سازمانی و تمایل به انجام رفتارهای تلافی‌جویانه، انحرافی و غیراخلاقی برای مدیریت شخصی شرایط و موقعیت را می‌توان نام برد [26، صص 1-26، 27، صص 982-1006].

تقریباً تمام نظریه‌پردازانی که در مورد تمایل به خشونت به نظریه‌پردازی و مطالعه رغبت و توجه نشان داده‌اند، بر این نکته اتفاق نظر دارند که بیشتر اشکال تمایل به خشونت دارای بار هیجانی - شناختی هستند که پیش از هر گونه رفتار آشکار و محسوس، نوعی آمادگی و زمینه را برای انجام رفتارهای پرخاشگرانه، غیراخلاقی و انحرافی فراهم می‌آورند [28، ص 30]. در واقع براساس مدل‌های مطرح کنونی در حوزه پرخاشگری (که تمایل به خشونت یکی از مهم‌ترین ابعاد آن است)، وقوع رفتارهای پرخاشگرانه و مخرب، نیازمند علایم محیطی خاص (مانند مواجهه با استرسورهای مختلف، ناکامی حاصل از شرایط، بی‌عدالتی، توهین و تحقیر از جانب دیگران از جمله سرپرستان و وجود الگوهای نقش خشن و پرخاشگر)، سپس راه‌اندازی هیجان‌ها و شناخت‌های پرخاشگرانه خاص (مانند خشم، خصومت و شرم) جهت آماده‌سازی فرد برای بروز یک واکنش رفتاری است [20، ص 19]. با در نظر داشتن همین نکته، در این پژوهش نیز همسو با تأکیدات مطرح شده، با این فرض که رفتارهای مثبت و منفی کارکنان در محیط‌های کار نیازمند پیش‌زمینه‌های هیجانی - شناختی هستند، رفتارهای انحرافی به عنوان یکی از پیامدهای مطرح برای تمایل به خشونت در نظر گرفته شده است. این رابطه به لحاظ پژوهشی نیز حمایت‌هایی را دارا است که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهد شد.

2-3- رفتارهای انحرافی

رفتارهای انحرافی که نخست از طریق مطالعات حوزه هنجارهای گروهی به عرصه مطالعات رفتاری در محیط کار راه پیدا نمود [22، صص 988-1005]، در اواسط دهه نود میلادی [29، صص 555-572] و سپس در سال‌های آغازین هزاره سوم میلادی [30، صص 349 و 350] با صورت‌بندی نظری مجدد، رفتارهایی ارادی و اختیاری معرفی شدند که طی آن هنجارها، قواعد و رسوم مورد قبول سازمان زیر پا گذاشته شد و به دنبال آن زمینه تهدید و آسیب به



بهبودی سازمان، افراد و یا هر دو آنها فراهم شد [22، ص 990]. این رفتارها از جهات بسیاری با رفتارهای ضد تولید، رفتارهای ضد اجتماعی در محیط کار، رفتارهای مخرب، بدرفتاری و بی ادبی و رفتارهای تلافی جویانه (انتقام جویانه) دارای همپوشی است [31، ص 102؛ 32، ص 291؛ 33، صص 467-482].

این مسئله که چرا رفتارهای انحرافی برای سازمان‌ها مشکل‌آفرین است، دلایل متعددی دارد. از میان این دلایل، واضح‌ترین آنها این است که وقتی در یک سازمان افراد به جای کار در مسیر هنجارها و قواعد شغل و سازمان خود دست به رفتارهای انحرافی می‌زنند، به طور عملی سازمان را در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل می‌سازند. سازمانی که کارکنان آن دست به دزدی می‌زنند، وسایل سازمان را تخریب می‌کنند؛ رفتارهای پرخاشگرانه کلامی و غیرکلامی متعددی را از خود به نمایش می‌گذارند، به صورت عمدی غیبت نموده و یا با تأخیر بر سر کار حاضر می‌شوند و یا بسیاری از رفتارهای دیگر که در چارچوب رفتارهای انحرافی قرار می‌گیرند، انجام می‌دهند، در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود موفق نخواهد شد. به همین دلیل نیز روانشناسان همراه با متخصصان رفتار سازمانی تلاش زیادی نموده‌اند تا عوامل پدیدآورنده این رفتارها را شناسایی و راهبردهایی برای کنترل و مهار این رفتارها ارائه نمایند [34، ص 416؛ 35، ص 1789].

در جدیدترین صورت‌بندی‌ها از رفتارهای انحرافی، این نوع رفتارها به رفتارهای انحرافی مثبت (خلاصیت، نوآوری و امثال آن) و رفتارهای انحرافی منفی (دزدی و سرقت، پرخاشگری، استفاده نامشروع از اموال سازمان و دیگران، مصرف مواد در محیط کار و مواردی از این دست) تقسیم‌بندی شده‌اند [31، صص 99-112]. رفتارهای انحرافی منفی که در این پژوهش بر آنها تمرکز شده خود به لحاظ هدف به دو دسته رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و رفتارهای انحرافی معطوف به افراد قابل تقسیم است [30، صص 349-360]. در مطالعات دو دهه قبل تاکنون اغلب پژوهشگران این طبقه‌بندی دوگانه را در مطالعات خود پیگیری نموده‌اند. رفتارهای انحرافی معطوف به افراد شامل رفتارهایی نظیر دزدی از همکاران یا مراجعان، انجام شوخی رکیک با همکاران، به خطر انداختن عمدی همکاران، افشای رازهای دیگران علی‌رغم میل باطنی آنها و از نمونه رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان می‌توان به دزدی اموال سازمان، تخریب اموال سازمان، نافرمانی از سرپرستان و مدیران، تأخیر و غیبت بدون



هماهنگی و اطلاع قبلی، مصرف مواد در محیط کار اشاره کرد [31، ص 103]. هر دو دسته رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای پیشایندهای شناختی، عاطفی و هیجانی [36، ص 1157]، عوامل شخصیتی [38، ص 532] و عوامل موقعیتی و سازمانی [39، صص 291-272؛ 40، صص 126-109] مختلفی هستند. از میان عوامل موقعیتی و سازمانی سبک‌های رهبری غیراخلاقی و غیرانسانی (نظیر رهبری مخرب، رهبری سوء استفاده‌گرانه) و از میان عوامل شناختی - هیجانی، عواطف و هیجانات منفی مانند خشم، خصومت و تمایل به خشونت [28، ص 170؛ 41، ص 89؛ 42، ص 90؛ 43، صص 216-198] از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند.

3- تحقیقات پیشین

در مورد نقش رفتار مدیران بر رفتارهای انحرافی شواهد پژوهشی چندی در ایران وجود دارد. این دست شواهد نشان می‌دهد که رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان با رفتارهای انحرافی در کارکنان دارای رابطه مثبت است.

گل پرور، حسین‌زاده و آقایی (1389) در پژوهشی با عنوان بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان‌ها به بررسی الگوی روابط رفتارهای غیراخلاقی مدیران با حمایت سازمانی ادراک شده، فرسودگی هیجانی و رفتارهای انحرافی پرداخته و نشان داده‌اند که رفتارهای غیراخلاقی مدیران علاوه بر تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده و تقویت احساس فرسودگی هیجانی کارکنان با اثرات فراگیر باعث گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی می‌شود [44، صص 24-15].

گل پرور، جوادیان، نیری و مهداد (1391) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی اثر خودمداری و خطرپذیری شخصی رهبر بر رفتارهای انحرافی کارکنان نشان داده‌اند که رفتارهای انحرافی در درون سازمان می‌تواند پاسخی به عوامل فشارزای شغلی محیط کار باشد. این پژوهشگران براساس رویکرد نظری نفوذ رهبری بر فرایندهای یادگیری نتیجه‌گیری نموده‌اند که رفتارهای خودمدار رهبران در سازمان‌ها می‌تواند باعث گرایش کارکنان به رفتارهای انحرافی شود [45، صص 95-76].



علاوه بر برخی پژوهش‌های داخلی که نشان می‌دهند رفتارهای رهبران و مدیران در سازمان‌ها می‌تواند بر گرایش کارکنان به خشونت و رفتارهای انحرافی تأثیر بگذارد، طیف گسترده‌تری از پژوهش‌ها در خارج از ایران از این روابط حمایت می‌کنند. فریس و همکاران¹ (2007) در پژوهشی با موضوع قلدری² استراتژیک به عنوان دیدگاهی مکمل یا متعادل‌کننده در رهبری مخرب، مفهوم رهبری مخرب را شامل نظارت سوء استفاده‌گرانه، خشونت‌آمیز و غیرمدنی دانسته و نشان داده‌اند که رفتار خشونت‌بار و قلدرمآبانه توسط رهبران به صورت یک سیاست سازمانی تعبیر می‌شود که در آن رهبران ممکن است قلدری را به عنوان تلاشی استراتژیک برای تأثیر گذاشتن بر دیگران به منظور به حداکثر رساندن اهداف سازمانی یا فردی به کار گیرند. همین امر می‌تواند این پیام را به کارکنان منتقل نماید که خشونت و رفتارهای انحرافی از نظر سازمان قابل تحمل است [35، صص 1788-1811].

میچل و آمبروز³ (2007) طی مطالعه‌ای در خصوص نقش تعدیل‌کننده باورهای مقابله به مثل جویانه منفی در رابطه رهبری سوء استفاده‌گرانه با رفتارهای انحرافی کاری نشان دادند که وقتی افراد دارای باورهای منفی مقابله به مثل جویانه بالایی باشند، ساده‌تر در اثر مواجهه با رهبری سوء استفاده‌گرانه به رفتارهای انحرافی روی می‌آورند. لازم به ذکر است که رفتارهای مقابله به مثل جویانه منفی اغلب دارای بار هیجانی تمایل به خشونت می‌باشد [15، صص 1159-1168].

مامفورد و همکاران⁴ (2007) در مطالعه‌ای نشان دادند که ابراز خشونت از طرف رهبران در سازمان می‌تواند زمینه ساز تمایل به خشونت و سپس ترویج و اشاعه رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی شود [8، صص 217-235]. لو و همکاران⁵ (2012) در مطالعه‌ای به بررسی دیدگاه کارکنان چینی در مورد محتوا و ساختار رهبری مخرب پرداخته و نشان دادند که رهبری مخرب در دیدگاه کارکنان چینی می‌تواند دارای ساختار چهار عاملی موسوم به فرسایش زیردستان⁶، فساد⁷، سوء استفاده از زیردستان و فقدان اخلاق‌گرایی حرفه‌ای⁸ باشد

-
1. Ferris et al.
 2. Bullying
 3. Mitchell & Ambrose
 4. Mumford et al.
 5. Lu et al.
 6. Excoriation of subordinates
 7. Corruption
 8. Loss of professional morality



[11، صص 271-283]. برخی از پژوهشگران و نظریه پردازان نیز در پژوهش‌های خود این ایده را که مدارا و اغماض کارکنان عاملی است که موجب تداوم رفتارهای مخرب رهبران می‌شود، مطرح کرده‌اند.

پادایلا و همکاران¹ (2007) با بررسی مثلث مسموم (رهبران مخرب، پیروان آسیب‌پذیر و محیط مساعد) به لحاظ نظری و مبتنی بر شواهد پژوهشی فراوان، نشان داده‌اند که پدیدآیی و دوام رهبران مخرب می‌تواند بر اثر وجود پیروان آسیب‌پذیر و وجود محیط مساعد برای مخرب عمل نمودن رهبران باشد. از طرف دیگر این پژوهشگران نشان داده‌اند که رهبران مخرب با رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه، زورگویانه و رفتارهای غیراخلاقی خود، کارکنان را در معرض تهدید دائمی قرار داده و زمینه را برای تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی فراهم می‌سازند [46، صص 176-194]. تروگود و همکاران² (2012) در پژوهشی با موضوع تعریف تجربی و اندازه‌گیری رهبری منفی نشان داده‌اند که رفتارهای رهبری مخرب شامل سه بعد سازمان‌مدار/ زیردست‌مدار، مخرب شدید/مخرب ملایم، تخطی از هنجار/ تخطی از قانون می‌باشند. تجزیه و تحلیل دقیق‌تر در مطالعه تروگود و همکاران (2012) نشان داد که سه عامل اصلی در رفتارهای رهبری مخرب شامل رفتارهای معطوف به زیردستان، معطوف به سازمان و آزار جنسیتی است [47، صص 228-253]. در پژوهش‌های چندی نیز نشان داده شده است که رفتارهای رهبری مخرب نخست زمینه بروز خشونت و سپس باعث اشاعه رفتارهای انحرافی می‌شود.

مایر و همکاران³ (2011) در پژوهشی کاملاً مرتبط با پژوهش حاضر و با موضوع بدررفتاری رهبر، خشونت کارکنان و رفتارهای انحرافی به بررسی نقش واسطه‌ای خشونت کارکنان در رابطه بین بدررفتاری رهبر (بدرفتاری ناعادلانه و سرپرستی سوء استفاده‌گرانه) با رفتارهای انحرافی پرداخته و نشان دادند که خشونت متغیری بالقوه برای واسطه‌گری رابطه بدررفتاری‌های سرپرستان با کارکنان و وقوع رفتارهای انحرافی در کارکنان است [48، صص 24-40]. باور مایر و همکاران (2011) بر این است که رفتارهای مخرب رهبران با کارکنانشان از طریق فرایندهای مبادله اجتماعی منجر به تمایل به خشونت و سپس ارتکاب رفتارهای انحرافی

1. Padilla et al.

2. Thoroughgood et al.

3. Mayer et al.



می‌شود [48، صص 24-40]. ایلائی و همکاران¹ (2012) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین استرسورهای سازمانی با رفتارهای انحرافی و ضد تولید پرداخته و نشان دادند که بین استرسورهای سازمانی که یکی از ابعاد مطرح در آن تعامل ضعیف و مخرب با سرپرستان بوده و رفتارهای انحرافی و ضد تولید رابطه معناداری وجود دارد [34، صص 415 - 436]. در عین حال نتیجه این مطالعه نشان داده است که خشم به عنوان یک عامل شناختی - هیجانی - رفتاری می‌تواند باعث شود تا رابطه بین استرسورهای سازمانی و رفتارهای انحرافی و ضد تولید تقویت شود. شواهد ارائه شده در پژوهش شرد و همکاران² (2013) نیز نشان داده است که رهبران مخرب با انجام رفتارهای مخرب معطوف به کارکنان آنها را مستعد بروز خشونت و رفتارهای انحرافی می‌نمایند [49، صص 73-89]. شاینس و شیلینگ³ (2012) در یک مطالعه فراتحلیل بر پنجاه و هفت مطالعه نشان دادند که رهبری مخرب با نگرش مثبت نسبت به رهبر، با بهزیستی⁴ و عملکرد کارکنان دارای رابطه منفی و معنادار و در مقابل با تمایل به ترک خدمت⁵، رفتارهای ضد تولید (این رفتارها همپوشی قابل توجهی با رفتارهای انحرافی دارند) و مقاومت و نافرمانی در برابر رهبر دارای رابطه مثبت و معناداری است [19، صص 138-158]. برخی از پژوهشگران نظیر ین و همکاران⁶ (2013) بر اساس الگوی پتی‌تایرانی⁷ نشان داده‌اند که رابطه منفی قابل توجهی بین رهبری مخرب با تمام ابعاد رضایت شغلی و سطح بهره‌وری کارکنان وجود دارد [50، صص 595-600]. بالاخره پژوهش بی‌بی و همکاران⁸ (2013) نیز نشان داد که بدرفتاری رهبران یکی از پیش‌بینی کننده‌های مهم رفتارهای ضد تولید (خرابکاری، تخریب محصولات و تولیدات، غیبت و تأخیر بدون هماهنگی و بی‌برنامه و دزدی) در کارکنان است [51، صص 317-334].

پژوهش‌هایی که به عنوان پیشینه چه در قالب مروری و چه در قالب پژوهش اصیل مورد اشاره قرار گرفتند، دو نکته را آشکار می‌سازد. نکته اول اینکه رهبران مخرب

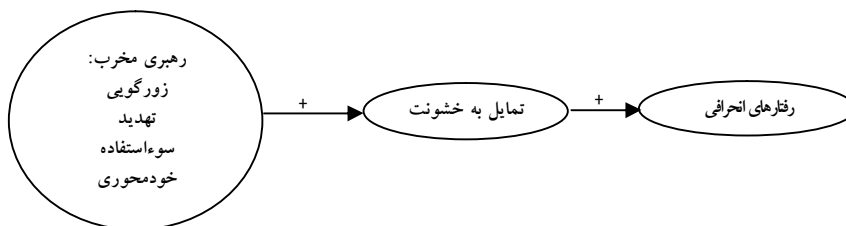
-
1. Ilie et al.
 2. Sheard et al.
 3. Schyns & Schilling
 4. Wellbeing
 5. Intention to Quit
 6. Yen et al.
 7. Petty tyranny
 8. Bibi et al.



دارای تأثیرات متعددی هستند. یکی از تأثیرات آشکار آنها اینکه با تمرکز بر خود و منافع خود همراه با رفتارهای خشونت آمیز و تحقیرکننده، کارکنان را متمایل به خشونت و سپس رفتارهای انحرافی می نمایند. نکته دوم اینکه، علی رغم توان بالقوه بالای رهبری مخرب برای افزایش سطح تمایل به خشونت و سپس رفتارهای انحرافی کارکنان، در کمتر پژوهشی رابطه زنجیره ای رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی مد نظر قرار گرفته است. ایده اصلی در این پژوهش که در الگوی نظری و مفهومی معرفی شده در زیر به خوبی نمایش داده شده این است که رهبران مخرب نخست باعث افزایش تمایل به خشونت در کارکنان و سپس موجب افزایش سطح رفتارهای انحرافی می شوند.

4- الگوی نظری و مفهومی پژوهش

بر اساس مبانی نظری ارائه شده و بر پایه جدیدترین پژوهش هایی که به آنها اشاره شد و با توجه به اینکه رهبران مخرب اغلب باعث آسیب به کارکنان و سازمان هر دو می شوند، در این پژوهش اولین متغیر پیامد برای رهبری مخرب، تمایل به خشونت در کارکنان در نظر گرفته شده است. به دنبال رابطه رهبری مخرب با تمایل به خشونت، تمایل به خشونت نیز در مرحله بعدی به عنوان یک حالت شناختی - هیجانی و به عنوان نوعی آمادگی هیجانی برای انجام رفتارهای انحرافی در نظر گرفته شده است. بر همین اساس در پژوهش حاضر مطابق با آنچه بیان شد، الگوی نظری و مفهومی پژوهش مطابق با آنچه در شکل 1 ارائه شده در نظر گرفته شده است.



شکل 1 مدل نظری و مفهومی



5- فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: بین رهبری مخرب (زورگویی، تهدید، سوءاستفاده و خودمحوری) با تمایل به خشونت رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رهبری مخرب (زورگویی، تهدید، سوءاستفاده و خودمحوری) با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه سوم: بین تمایل به خشونت با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه چهارم: تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) است.

6- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع یک پژوهش همبستگی (مدلسازی معادله ساختاری) و جامعه آماری آن تمام کارکنان یک شرکت صنعتی در شهر تهران به تعداد پانصد و بیست نفر در زمستان 1392 بودند. از جامعه آماری مورد اشاره، بر پایه جدول تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری [52]، ص 133] و با توجه به دویست تا چهار صد نفر نمونه توصیه شده برای مطالعات مدلسازی معادله ساختاری [53]، ص 65]، 310 نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. نمونه پژوهش از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده براساس فهرست اسامی انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، 18 پرسشنامه (معادل 5/8 درصد) به دلیل نقص در پاسخگویی از پژوهش کنار رفت و گروه نمونه پژوهش به 292 نفر (نرخ بازگشت 94/2 درصد) کاهش یافت.

7- ابزارهای گردآوری داده‌ها

7-1- مقیاس رهبری مخرب (DLS-15)

برای سنجش رهبری مخرب از پرسشنامه پانزده سؤالی ساخت و معرفی شده توسط گل‌پرور (1393) که مبتنی بر رفتارهای غفلت، خشونت، تعامل غیراخلاقی و زورمدارانه را همراه با



سوء استفاده از سازمان و کارکنان می‌باشد، استفاده شد. لازم به ذکر است که چون سؤال‌های مستقیم رهبری مخرب ایجاد مقاومت می‌نمود، در سؤال‌های این پرسشنامه شاخص‌های رهبری مخرب به صورت رهبری سازنده و مثبت ارائه شده است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش شش درجه‌ای لیکرت (کاملاً هرگز = 6 تا همیشه = 1) بود. گل پرور (1393) رویایی صوری این پرسشنامه را براساس تطابق یک به یک سؤال‌های این پرسشنامه با رفتارهای مخرب مطرح شده در متون علمی حوزه رهبری مخرب مستند ساخته و رویایی سازه آن را نیز بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی (KMO بالاتر از 0/8 و بارهای عاملی سؤال‌های 0/4 و بالاتر) مستند ساخته است [54، صص 1-3]. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش قبلی برابر با 0/78 گزارش شده است [54، ص 2]. در این پژوهش برای بررسی رویایی سازه این پرسشنامه تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس انجام شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سؤال‌های پانزده‌گانه این پرسشنامه را با بارهای عاملی 0/45 تا 0/8 بر دو عامل به نام‌های خودمحموری و زورگویی (سه سؤال) و سوءاستفاده و تهدید (ده سؤال) قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که در نظر گرفتن پرسشنامه رهبری مخرب با دو عامل از رویایی سازه مطلوبی برخوردار است (خی‌دو کوچک‌تر از 1 و غیرمعنادار، نسبت خی‌دو به درجه آزادی کوچک‌تر از 1، GFI برابر با 1، CFI برابر با 1، IFI برابر با 0/99 و RMR برابر با 0/001). آلفای کرونباخ دو خرده‌مقیاس خودمحموری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید در پژوهش حاضر به ترتیب برابر با 0/65 و 0/96 به دست آمد.

7-2- پرسشنامه تمایل به خشونت (TTV-30)

برای سنجش تمایل به خشونت در محیط کار شش سؤال بر مبنای پیشینه پژوهش [20، صص 13-40، 22، صص 988-1005؛ 24، صص 195-208؛ 25، صص 486-496] برای این پژوهش تهیه و استفاده شد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در این پژوهش پنج درجه‌ای (هرگز = 1 تا همیشه = 5) بود. رویایی صوری این پرسشنامه به لحاظ تخصصی تأیید شده است و برای سنجش رویایی سازه این پرسشنامه، تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس به مرحله اجرا در آمد. این تحلیل شش سؤال این پرسشنامه را با بارهای عاملی بالای 0/5 بر یک عامل قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی نیز با شاخص‌های برازش مطلوب و مناسب تک



عاملی بودن این پرسشنامه و روایی سازه آن را تأیید نمود (خی دو برابر با صفر، نسبت خی دو به درجه آزادی برابر با صفر، GFI برابر با 1، CFI برابر با 1، IFI برابر با 0/99 و RMR برابر با 0/001). پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی آلفای کرونباخ این پرسشنامه برابر با 0/91 به دست آمد.

3-7- پرسشنامه رفتارهای انحرافی (DBQ- 22)

برای سنجش رفتارهای انحرافی در این پژوهش از پرسشنامه پانزده سؤالی بنت و رابینسون¹ (2000) که رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان (هشت سؤال) و همکاران (هفت سؤال) را مورد سنجش قرار می‌دهد [30، صص 349-360] و گل‌پرور و همکاران (1389) پیش از این، آن را در ایران روایی‌سنجی و پایایی‌سنجی نموده‌اند، استفاده شد [55، صص 1-8]. این پرسشنامه در این پژوهش بر مقیاس شش درجه‌ای (هرگز=1 تا همیشه=6) پاسخ داده شد و از روایی و پایایی مطلوبی در ایران برخوردار است. برای نمونه گل‌پرور و همکاران (1389) با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، روایی سازه آن را مستند ساخته و آلفای کرونباخ 0/85 را برای آن گزارش نموده‌اند [55، صص 1-8]. در این پژوهش پس از اجرای تحلیل عاملی اکتشافی که به منظور بررسی مجدد روایی سازه این پرسشنامه انجام شد، آلفای کرونباخ برای دو خرده‌مقیاس رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد و برای رفتارهای انحرافی کلی به ترتیب برابر با 0/95، 0/97 و 0/97 به دست آمد.

8- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و الگوسازی معادله ساختاری² (SEM) انجام گرفت. تحلیل‌های انجام شده با استفاده از بسته آماری برای علوم اجتماعی³ (SPSS) و نرم‌افزار تحلیل ساختارهای گشتاوری⁴ (AMOS) انجام شد.

1. Bennett & Robinson
2. Structural Equation Modeling
3. Statistical Package for Social Science
4. Analysis of Moment Structures



9- یافته‌های پژوهش

در جدول 1، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول 1 میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	1	2	3	4
1	رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان	1/28	0/63	-			
2	رفتارهای انحرافی معطوف به افراد	1/21	0/64	0/84**	-		
3	خودمحوری و زورگویی	4/07	1/43	0/26**	0/21**	-	
4	سوءاستفاده و تهدید	3/91	1/84	0/18**	0/15**	0/6**	-
5	تمایل به خشونت	2/05	0/95	0/23**	0/29**	0/12*	0/05

** $p < 0/01$

چنان که در جدول 1 مشاهده می‌شود، خودمحوری و زورگویی به عنوان اولین مؤلفه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان، با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و با تمایل به خشونت دارای رابطه مثبت و معناداری است. سوءاستفاده و تهدید نیز با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای رابطه مثبت و معناداری است ولی با تمایل به خشونت دارای رابطه معناداری نیست. بالاخره تمایل به خشونت نیز با رفتارهای انحرافی معطوف به افراد و سازمان دارای رابطه مثبت و معناداری است. در ادامه تحلیل‌ها، الگوی پیشنهادی اولیه (شکل 1) با استفاده از الگوسازی معادله ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. یک الگوی مناسب از لحاظ شاخص‌های برازش باید دارای خي دو غيرمعنادار، نسبت خي دو به درجه آزادی کمتر از 2، شاخص نیکویی برازش¹ (GFI) و شاخص برازش تطبیقی² (CFI) - بیشتر از 0/95، شاخص برازش افزایشی³ (IFI) بزرگ‌تر از 0/9، ریشه میانگین مجذورات باقیمانده⁴ (RMSR) کوچک‌تر از 0/05 و تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا⁵ (RMSEA)

1. Goodness of Fit Index (GFI)
2. Comparative Fit Index (CFI)
3. Incremental Fit Index (IFI)
4. Root Mean Square of Residual (RMSR)
5. Root Mean Square of Error Approximation (RMSEA)



کوچک‌تر از 0/08 باشد [56]. با توجه به آنچه بیان شد، شی دو مدل پیشنهادی اولیه معنادار ($p < 0/01$)، نسبت شی دو به درجه آزادی بزرگ‌تر از 3، GFI، CFI و IFI هر سه کمتر از 0/95، RMR بزرگ‌تر از 0/08 و RMSEA نیز از 0/08 بزرگ‌تر بود. معناداری شی دو، نسبت بالای شی دو به درجه آزادی و RMSEA بزرگ‌تر از نقطه برش مطلوب، نشان از آن است که الگوی پیشنهادی نیاز به اصلاح و بازنگری دارد [56، صص 608 و 609]. بررسی ضرایب مسیر الگوی اولیه همراه با شاخص‌های اصلاح نشان داد که لازم است یک مسیر از خودمحوری و زورگویی به رفتارهای انحرافی اضافه شود. این تغییر در الگوی نهایی و بازنگری شده مبتنی بر پیشینه پژوهش [15، صص 1159-1168؛ 19، صص 138-158؛ 48، صص 24-40؛ 57، صص 3-30] و شاخص‌های اصلاح انجام شد. در جدول 2 نتایج الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی نهایی و بازنگری شده پژوهش آمده است.

جدول 2 نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری برای الگوی نهایی پژوهش

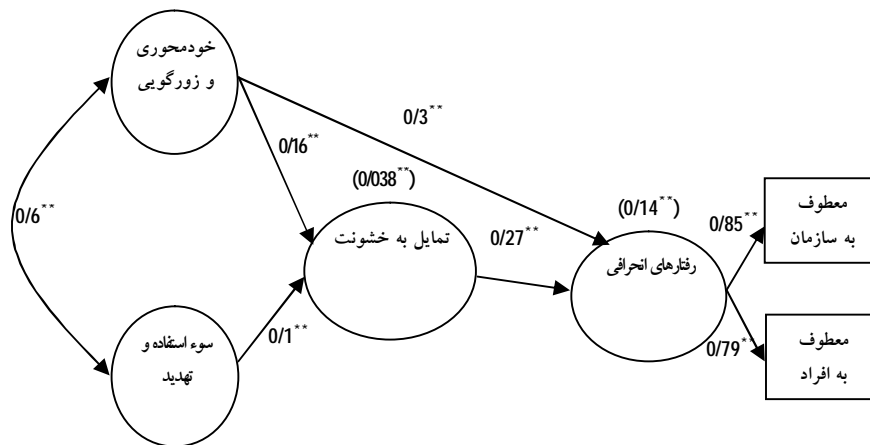
R2	β	SE	b	رابطه متغیرها در الگوی نهایی	$\hat{\rho}$
0/038**	0/16**	0/05	0/23**	خودمحوری و زورگویی ← تمایل به خشونت	1
	0/1**	0/04	0/1**	سوءاستفاده و تهدید ← تمایل به خشونت	3
0/14**	0/3**	0/04	0/2**	خودمحوری و زورگویی ← رفتارهای انحرافی	4
	0/27**	0/02	0/12**	تمایل به خشونت ← رفتارهای انحرافی	5
شاخص‌های برازش مدل نهایی					
		(1) 0/05		χ^2 (df)	6
		0/05		$\frac{\chi^2}{df}$	7
		1		GFI	8
		1		CFI	9
		1		IFI	10
		0/001		RMR	11
		0/001		RMSEA	12

** $p < 0/01$



چنان که در جدول 2 مشاهده می‌شود خودمحوری، زورگویی و سوءاستفاده و تهدید، به ترتیب با ضریب بتای استاندارد 0/16 و 0/1 و 3/8 درصد از واریانس تمایل به خشونت را تبیین نموده‌اند. در مرحله بعدی، خودمحوری و زورگویی همراه با تمایل به خشونت به ترتیب با ضریب بتای استاندارد 0/3 و 0/27 و 14 درصد از واریانس رفتارهای انحرافی را تبیین نموده‌اند. همچنین چنان که در جدول 2 مشاهده می‌شود، خی دو مدل نهایی برابر با 0/05 و غیرمعنادار ($p > 0/05$)، نسبت

خی دو به درجه آزادی برابر با 0/05، GFI برابر با 1، CFI برابر با 1، IFI برابر با 1، RMR برابر با 0/001 و RMSEA برابر با 0/001 است. در شکل 2 الگوی نهایی و بازنگری شده ارائه شده است.



شکل 2 الگوی ساختاری اصلاح شده نهایی پژوهش

چنان که در شکل 2 دیده می‌شود، خودمحوری و زورگویی همراه با سوءاستفاده و تهدید با تمایل به خشونت دارای رابطه مستقیم و تمایل به خشونت همراه با خودمحوری و زورگویی با رفتارهای انحرافی دارای رابطه مستقیم هستند. در عین حال خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید با رفتارهای انحرافی به طور غیرمستقیم از طریق تمایل به خشونت رابطه برقرار می‌کنند. در جدول 3، اثرات غیرمستقیم خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید بر رفتارهای انحرافی از طریق تمایل به خشونت ارائه شده است.



جدول 3 اثرات غیرمستقیم و مستقیم مدل نهایی پژوهش در حالت استاندارد و غیراستاندارد

رفتارهای انحرافی		اثرات غیرمستقیم	ردیف
استاندارد	غیراستاندارد		
0/04*	0/046*	اثر غیرمستقیم خودمحوری و زورگویی بر رفتارهای انحرافی از طریق تمایل به خشونت	1
0/027*	0/012*	اثر غیرمستقیم سوءاستفاده و تهدید بر رفتارهای انحرافی از طریق تمایل به خشونت	2

* $p < 0/05$

چنان که در جدول 3 مشاهده می‌شود، اثر غیرمستقیم خودمحوری و زورگویی بر رفتارهای انحرافی از طریق تمایل به خشونت به صورت غیراستاندارد برابر با 0/046 و به صورت استاندارد برابر با 0/04 منفی می‌باشد. این ضریب براساس منابع موجود بر مبنای آزمون بوث استراپ در سطح $p < 0/05$ (اغلب ضرایب بیش از 0/08 در سطح $p < 0/01$ و ضرایب حدود 0/05 در سطح $p < 0/05$) معنادار هستند. بررسی اثرات واسطه‌ای نیز حاکی از آن بود که تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای کامل¹ در رابطه سوءاستفاده و تهدید با رفتارهای انحرافی و متغیر واسطه‌ای پاره‌ای² در رابطه خودمحوری و زورگویی با رفتارهای انحرافی می‌باشد.

10- نتیجه‌گیری

این پژوهش که با هدف بررسی الگوی ساختاری رابطه بین رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی اجرا شد، شواهدی از نقش رهبری مخرب برای اشاعه رفتارهای انحرافی از طریق افزایش تمایل به خشونت در کارکنان به دست داد. فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری مخرب (خودمحوری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با تمایل به خشونت رابطه (معنادار) وجود دارد، مورد تأیید قرار گرفت. این یافته از پژوهش حاضر با پژوهش‌های مایر و همکاران (2011) و تروگود و همکاران (2012) مبنی بر اینکه رهبران مخرب زمینه‌سازهای اصلی تمایل به خشونت در کارکنان هستند [47، صص 228-253؛ 48، صص 24-40] همسویی دارد. در تبیین این یافته می‌توان این چنین بیان داشت که یکی از

1. Complete mediator

2. Partial mediator



ویژگی‌های رهبران مخرب رفتار خشونت‌آمیز و پرخاشگرانه با کارکنان یا زیردستان خود است [10]، ص 207؛ 11، ص 272؛ 14، ص 1190؛ 15، ص 1162؛ 16، ص 394؛ 17، ص 722]. وقتی رهبران مخرب با کارکنان خود به صورت خشونت‌آمیز و مخرب رفتار می‌کنند، از طریق ایجاد رنجش و عواطف منفی مثل خشم، کارکنان را به طور خواسته و ناخواسته متمایل به تلافی‌جویی خشونت‌آمیز می‌کند. دومین مسیری که از آن طریق رهبران مخرب زمینه تمایل به خشونت را در کارکنان فراهم می‌سازند، به این شکل است که انجام رفتارهای مخرب از طرف رهبر به عنوان الگو حاوی این پیام ساده است که رفتار مخرب به طور نسبی امر شایع و قابل‌تحملی است. وقتی یک رهبر به خود اجازه می‌دهد تا مخرب و سوءاستفاده‌گرانه رفتار کند، ممکن است کارکنان نیز حداقل ساده‌تر به رفتارهای خشونت‌بار متمایل شوند.

فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین رهبری مخرب (خودمحموری و زورگویی و سوءاستفاده و تهدید) با رفتارهای انحرافی (معطوف به سازمان، معطوف به افراد و کلی) رابطه (معنادار) وجود دارد، نیز مورد تأیید قرار گرفت. در درجه اول این یافته به‌طور نسبی با نتایج پژوهش گل‌پرور و همکاران (1389) مبنی بر وجود رابطه بین رفتارهای غیراخلاقی مدیران با رفتارهای انحرافی کارکنان [44، صص 15-24] و با نتایج پژوهش گل‌پرور و همکاران (1391) مبنی بر وجود رابطه بین خودمداری رهبران با رفتارهای انحرافی کارکنان [45، صص 76-95] همسوئی نسبی نشان می‌دهد. همچنین نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش شرد و همکاران (2013) مبنی بر وجود رابطه بین رفتارهای رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی کارکنان [49، صص 73-89] همسوئی نشان می‌دهد. در سبب‌شناسی و مطالعه عوامل همبسته با رفتارهای انحرافی در سطح عوامل سازمانی اغلب به عواملی نظیر قوانین و تصمیمات ناعادلانه، نگرش‌ها و رفتارهای منفی مدیران و سرپرستان با کارکنان، وجود فرهنگ سازمانی غیرمولد و حاکمیت بی‌اعتمادی در سازمان اشاره می‌شود [38، صص 219-224؛ 40، صص 109-126]. در تبیین رابطه بین رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی می‌توان گفت که رهبران مخرب به دلیل ضعف در ظرفیت‌های رفتاری و عملکردی مثبت خود در برقراری روابط انسانی سالم، ساده اما پنهان و خزننده نوعی فضای پرفشار روانی - اجتماعی در محیط کار فراهم می‌کنند که مروج رفتارهای انحرافی در سطح کارکنان است.



فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه بین تمایل به خشونت با رفتارهای انحرافی (معطوف به سازمان، معطوف به افراد و کلی) رابطه (معنادار) وجود دارد، نیز مورد تأیید قرار گرفت. شواهد پژوهشی متعددی توسط پژوهشگران مختلف تاکنون ارائه شده است که نشان می‌دهد میل به خشونت می‌تواند زمینه‌ساز اصلی رفتارهای انحرافی باشد [22، صص 988-1005]. بارزترین و مرتبط‌ترین پژوهش در این حوزه پژوهش مایر و همکاران (2011) است که طی آن نشان داده شد بین میل به خشونت و رفتارهای انحرافی در نمونه‌ای متشکل از دانشجویان شاغل به کار در مشاغل مختلف رابطه معناداری وجود دارد [47، صص 228-253]. بنابراین به لحاظ کلی می‌توان نتیجه گرفت که تمایل به خشونت زمینه‌ساز هیجانی و شناختی رفتارهای انحرافی یا حداقل یکی از عوامل مرتبط با این رفتارها است.

فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی (معطوف به افراد و سازمان) است، به این صورت تأیید شد که هر دو مؤلفه رهبری مخرب با تمایل به خشونت و تمایل به خشونت همراه با خودمحوری و زورگویی با رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان و افراد دارای رابطه هستند. درواقع این بخش از یافته‌های پژوهش نشان داد که خودمحوری و زورگویی هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم (از طریق تمایل به خشونت) و در مقابل سوءاستفاده و تهدید فقط به طور غیرمستقیم (فقط از طریق تمایل به بروز خشونت) با رفتارهای انحرافی رابطه برقرار می‌کنند. این یافته در درجه نخست با یافته‌های مایر و همکاران (2011) همسویی نشان می‌دهد [47، صص 228-253]. ایده زیربنایی که در الگوآزمایی مربوط به فرضیه چهارم وجود داشته این بوده که رهبری مخرب پیش از آنکه افراد را به سوی رفتارهای انحرافی رهنمون سازد، نیازمند آن است تا زمینه‌های شناختی - هیجانی این نوع رفتارها را فراهم سازد. نتایجی که در این خصوص در این پژوهش به دست آمد، تا اندازه قابل توجهی این ایده را تأیید کرد. درواقع مدل نهایی تأیید شده (شکل 2) نشان داد که رهبری مخرب به خوبی می‌تواند ابتدا تمایل به خشونت و سپس رفتارهای انحرافی را افزایش دهد.

11- محدودیت‌ها و پیشنهادها

اولین محدودیت پژوهش کنونی به محدود بودن قلمرو مکانی آن به شهر تهران و یک سازمان صنعتی باز می‌گردد. به همین دلیل لازم است تا در تعمیم نتایج به سایر مناطق کشور احتیاط



صورت گیرد. دومین محدودیت پژوهش اینکه چون روش پژوهش حاضر از نوع همبستگی بوده، به همین دلیل امکان برداشت رابطه علت و معلولی واقعی نظیر مطالعات آزمایشی برای آن وجود ندارد. اولین پیشنهاد کاربردی اینکه با توجه به ارتباط مثبت بین رهبری مخرب با تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌ها تلاش شود تا نشانه‌ها و رفتارهای مخرب در سرپرستان بلافصل کارکنان از طریق نظارت مدیران ارشد و رده بالای سازمان‌ها مورد کنترل قرار گیرد. دومین پیشنهاد کاربردی با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر رابطه نیرومندتر خودمحوری و زورگویی نسبت به سوءاستفاده و تهدید با رفتارهای انحرافی و تمایل به خشونت این است که در صورت وجود تمایل به خشونت و فراتر از آن، رفتارهای انحرافی در کارکنان، سازمان‌ها به عنوان یکی از احتمالات مطرح، به وجود خودمحوری و زورگویی در سرپرستان کارکنان نیز توجه نموده و از طریق راهکارهایی مثل تغییر سرپرستان گرفته تا ملزم کردن آنها به شرکت در دوره‌های روابط انسانی و یا کنترل خشم زمینه را برای کنترل و مهار تمایل به خشونت و رفتارهای انحرافی کارکنان فراهم نمایند. سومین پیشنهاد کاربردی با توجه به اینکه تمایل به خشونت متغیر واسطه‌ای در رابطه بین دو مؤلفه رهبری مخرب با رفتارهای انحرافی است، این است که در شرایطی که امکان تغییر یک رهبر مخرب وجود ندارد لازم است تا با فراهم‌سازی حمایت‌های لازم، بتوان کارکنان را از لحاظ مهارت‌های کنترل خشم و تمایل به خشونت تقویت نمود.

12- منابع

- [1] Kets de Vries M. (2010) *Reflections on leadership and career development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [2] Aasland M.S., Skogstad A., Notelaers G., Nielsen M.B., Einarsen S. (2010) "The prevalence of destructive leadership behavior", *British Journal of Management*, 21(2): 438-52.
- [3] Burchard M. (2011) "Ethical dissonance and response to destructive leadership: A proposed model", *Emerging Leadership Journeys*, 4(1): 154- 176.
- [4] Crellin P. (2013) "From injustice to destructive leadership: Follower attitudes and the creation of destruction", *Third Degree*, 1(1), 42-48.



- [5] Kelloway E. K., Mullen J., Francis L. (2006) " Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1): 76-86.
- [6] Zapf D., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2003) "Empirical findings on bullying in the workplace", In S. Einarsen, H., Hoel., D. Zapf., C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 103-126), London: Talyor & Francis.
- [7] Zhou Z. E., Meier L. L., Spector P. E. (2014) "The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction", *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3): 286-296.
- [8] Mumford M., Espejo J., Hunter S., Bedell-Avers K., Eubanks D., Connelly S. (2007) "The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 217–235.
- [9] Leela V., Mehta P., Jambhulkar S. (2013) "Emergence of destructive leader: Proposed definition and formulation of model", *International Journal on Leadership*, 1(2): 45-59.
- [10] Einarsen S., Aasland M. S., Skogstad A. (2007) "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- [11] Lu H., Ling W., Wu Y., Liu L. (2012) "A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership", *Chinese Management Studies*, 6(2): 271-283.
- [12] Aryee S., Chen Z. X., Sun L. Y., Debrah Y. A. (2007) Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle down model, *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 191–201.
- [13] Tepper B. J., Carr J.C., Breaux D. M., Geider S., Hu C., Hua, W. (2009) "Abusive supervision, intentions to quit and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2): 156-67.



- [14] Li R., Ling W.Q., Liu S. S. (2009) "The mechanisms of how abusive supervision impacts on subordinates' voice behavior", *Acta Psychologica Sinica*, 41(12): 1189-202.
- [15] Mitchell M.S., Ambrose M. L. (2007) "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1159-1168.
- [16] Aryee S., Sun L. Y., Chen Z. X., Debrah Y. A. (2008) "Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure", *Management and Organization Review*, 4(3): 393-411.
- [17] Tepper B. J., Henle C.A., Lambert L. S., Giacalone R.A., Duffy, M.K. (2008) "Abusive supervision, and subordinates' organizational deviance", *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 721-32.
- [18] Wu T.Y., Hu C. (2009) "Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries", *Group Organization Management*, 34(2): 143-169.
- [19] Schyns B., Schilling J. (2013) "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes", *The Leadership Quarterly*, 24(1): 138-158.
- [20] Neuman J. H., Baron R. A. (2005) "Aggression in the workplace: A social-psychological perspective", In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp :13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- [21] *Webster's New World College Dictionary* (2004), Fourth Edition (Book with CD-ROM).
- [22] Griffin R. W., Lopez Y. P. (2005) "Bad behavior in organizations: A review and typology for future research", *Journal of Management*, 31 (6): 988-1005.
- [23] مهداد ع. (1387)، روانشناسی صنعتی و سازمانی، چاپ ششم، تهران: انتشارات جنگل.



- [24] Aquino K., Douglas S. (2003) "Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1): 195-208.
- [25] Glomb T.M., Liao H. (2003) "Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects", *Academy of Management Journal*, 46(4): 486-496.
- [26] Cochran M. N. (2014) "Counterproductive work behaviors, justice, and affect: A meta-analysis", *Unpublished Master Thesis in Psychology, Department of Psychology in the College of Sciences, University of Central Florida Orlando, Florida*. p. 1-63.
- [27] Lemay E. P., Jr., Overall, N. C., Clark, M. S. (2012) "Experiences and interpersonal consequences of hurt feelings and anger", *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(6): 982-1006.
- [28] Spector P. E., Fox S., Domagalski T. (2006) "Emotions, violence and counterproductive work behavior", In E. K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (pp: 29-46), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [29] Robinson S. L., Bennett R. J. (1995) "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- [30] Bennett R.J., Robinson S.L. (2000) "Development of a measure of workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349-360.
- [31] Golparvar M., Kamkar M., Javadian Z. (2012) "Moderating effects of job stress in emotional exhaustion and feeling of energy relationships with positive and negative behaviors: job stress multiple functions approach", *International Journal of Psychological Studies*, 4(4): 99- 112.
- [32] Hastings S.E., O'Neill T.A. (2009) "Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables", *Personality and Individual Differences*, 47(4): 289-293.



- [33] Ho V. T. (2012) "Interpersonal counterproductive work behaviors: Distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents", *Journal of Business and Psychology*, 27(4): 467-482.
- [34] Ilie A., Penney L. M., Ispas D., Iliescu D. (2012) "The role of trait anger in the relationship between stressors and counterproductive work behaviors: Convergent findings from multiple studies and methodologies", *Applied Psychology: An International Review*, 61 (3): 415-436.
- [35] Ferris D. L., Spence J. R., Brown D. J., Heller D. (2012) "Interpersonal injustice and workplace deviance: The role of esteem threat", *Journal of Management*, 38(6): 1788-1811.
- [36] Smith-Crowe K., Warren D. E. (2014) "The emotion-evoked collective corruption model: The role of emotion in the spread of corruption within organizations", *Organization Science*, 25(4): 1154-1171.
- [37] Meier L. L., Spector P. E. (2013) "Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study", *Journal of Applied Psychology*, 98(3): 529-539.
- [38] Roxana A. C. (2013) "Antecedents and mediators of employees' counterproductive work behavior and intentions to quit", 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance (WCPCG-2012), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84 : 219-224.
- [39] Sprung J. M., Jex S.M. (2012) "Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior", *International Journal of Stress Management*, 9(4): 272-291.
- [40] Yao Y. H., Fan Y. Y., Guo Y. X., Li Y. (2014) "Leadership, work stress and employee behavior", *Chinese Management Studies*, 8 (1):109 – 126.
- [41] Barsade S. G., Gibson D. E. (2010) "Why does affect matter in organizations?. In J. Wagner, J. R. Hollenbeck (Eds.)", *Readings in organizational behavior* (pp: 168-196), New York, NY US: Routledge/Taylor & Francis Group.



- [42] Bunk J. A., Magley V. J. (2013) "The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility", *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (1): 87-105.
- [43] Banks G. C., Whelpley C. E., Oh I. S., Shin K. (2012) "(How) are emotionally exhausted employees harmful?", *International Journal of Stress Management*, 19(3): 198-216.
- [44] گل‌پرور م.، حسین‌زاده خ.، آقایی ا. (1389) «بررسی اثرات رفتارهای غیراخلاقی مدیران در سازمان»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، 5(4/3): 15-24.
- [45] گل‌پرور م.، جوادیان ز.، نیبری ش.، مهداد ع. (1391) «بررسی اثر خودمداری و خطرپذیری شخصی رهبری سازمان بر رفتارهای انحرافی، بهبود مدیریت»، 6(18/4): 76-95.
- [46] Padilla A., Hogan R., Kaiser R. B. (2007) "The toxic triangle: destructive leaders, vulnerable followers, and conducive environments", *Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
- [47] Thoroughgood C. N., Tate B. W., Sawyer K. B., Jacobs R. (2012) "Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2): 228-253.
- [48] Mayer D. M., Thau S., Workman K. M., Van Dijke M., De Cremer D. (2011) "Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 24-40.
- [49] Sheard A. G., Kakabadse N., Kakabadse A. (2013) Destructive behaviors and leadership: The source of the form of functional to dysfunctional workplace? *International Journal of Social Science Studies*, 1 (1), 73-89.
- [50] Yen T. Q., Tian Y., Sankoh F. P. (2013) "The impact of prevalent destructive leadership behaviors on subordinate employees in a firm", *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7): 595-600.
- [51] Bibi Z., Karim J., ud Din S. (2013) "Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence", *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2): 317-334.



[52] حسن زاده ر. (1381) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران: نشر ساوالان.
[53] شوماخر رندال، ای.، لومکس، ریچارد، جی. (1388) مقدمه‌ای بر مدلسازی معادله ساختاری، ترجمه وحید قاسمی، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه شناسان.

[54] گل پرور م. (1393) اعتباریابی پرسشنامه رهبری مخرب در محیط کار، پژوهش منتشر نشده.

[55] گل پرور م.، علیمردانی س.، آقایی ا. (1389) نقش مؤلفه‌های جو اخلاقی سازمان بر رفتارهای انحرافی و رفتارهای مدنی - سازمانی: برخی پارادوکسها و پیش‌بینی‌ها، دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، 3 و 4 اسفندماه 1389.

[56] Meyers L.S., Gamst G., Guarrino A.J. (2006) *Applied multivariate research: Design and interpretation*, Thousand Oaks, London: SAGE publications.

[57] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (2003) "The concept of bullying at work: The European tradition", In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C.L. Cooper (Eds.), *Bulling and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp.3-30), London: Taylor & Francic.

بررسی نقش جوامع میزبان در پشتیبانی از توسعه گردشگری: مورد مطالعه استان گیلان

نسیبه محمدپور¹، علی رجب زاده قطری^{2*}، عادل آذر³، حمید ضرغام بروجنی⁴

- 1- دانشجوی دکتری مدیریت سیستم، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 2- دکتری مدیریت، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 3- دکتری مدیریت، استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- 4- دکتری مدیریت، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پذیرش: 1394/10/3

دریافت: 1394/6/17

چکیده

توسعه مقاصد گردشگری نیازمند حمایت مؤثر و همه جانبه جوامع برای همراه و همسو کردن ذینفعان گردشگری و گسترش تعاملات رضایت‌بخش گردشگران و اجتماعات میزبان است. در نتیجه این تعاملات سازنده و مؤثر، منافع گردشگری برای گردشگران و جوامع میزبان ارتقا یافته و می‌تواند زمینه‌های توسعه ملی را فراهم کند. به منظور جلب حمایت‌های جامعه، بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی باید زمینه‌های رضایت افراد جامعه بیش از پیش فراهم شود. آنچه می‌تواند این مهم را محقق سازد، برابری ادراکات و برداشت‌های مثبت یا منفی از توسعه صنعت گردشگری است. براساس مبانی نظری، ابعاد چهارگانه فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی به عنوان مؤلفه‌های اساسی هستند که در جوامع میزبان، زمینه تکوین ادراکات مثبت و منفی اجتماعات محلی را ایجاد می‌کنند. در مطالعه حاضر،



چگونگی اثرات این متغیرها بر یکدیگر و تأثیر آنها بر حمایت و پشتیبانی از توسعه گردشگری مورد بررسی قرار گرفته است. برای بررسی روایی متغیرهای مدل از روش تحلیل عامل و برای بررسی روابط علی بین متغیرهای پنهان مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. تحلیل داده‌های با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS23 و AMOS 18 انجام می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که یکی از عوامل مهم حمایت یا عدم حمایت جامعه میزبان، میزان رضایت‌مندی از گردشگری است. این عامل با ضریب تأثیر 0/9 مهم‌ترین عامل تبیین‌کننده واریانس متغیر وابسته است. بعد اجتماعی با ضریب تأثیر 0/8 به صورت غیرمستقیم و از طریق دو متغیر اثرات ادراک شده مثبت و رضایت‌مندی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حمایت از توسعه گردشگری هستند.

واژه‌های کلیدی: گردشگری، جامعه میزبان، حمایت و پشتیبانی از توسعه گردشگری، رضایت از توسعه گردشگری.

1- مقدمه

امروزه گردشگری آنچنان در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورها اهمیت یافته است که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی نام نهاده‌اند و از آن به‌عنوان رکن اصلی توسعه پایدار یاد می‌کنند [1، 2009]. اهمیت این صنعت و نقش آن در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باعث شده است تا بسیاری از مدیران و برنامه‌ریزان محلی، منطقه‌ای و ملی در هر کجای دنیا، برای گسترش آن برنامه‌ریزی و تلاش کنند [2، 2001]. پاسخ به گردشگری در یک جامعه می‌تواند از منابع متفاوتی نشأت گیرد، اشخاص، گروه‌های اجتماع، متصدیان تجاری، سازمان‌های غیر دولتی، گروه‌های محیطی و دولت [3، ص 4]: به‌نوعی ذینفعان گردشگری نامیده می‌شوند.

طبق نظر فریمن (1984) ذینفعان گردشگری شامل افراد یا گروه‌هایی می‌شوند که به گردشگری علاقه دارند یا در آن درگیر شده‌اند و یا اینکه از طریق گردشگری تأثیر پذیرفته‌اند [4، ص 46]. سواربوک (2001) ذینفعان را به پنج گروه اصلی تقسیم می‌کند: دولت، گردشگران، جامعه میزبان، کسب‌وکارهای گردشگری و دیگر بخش‌ها. اهمیت مشارکت عمومی و همگانی در برنامه‌ریزی گردشگری به دلیل اثرگذاری‌های ناشی از اجرای برنامه‌های گردشگری بر جامعه میزبان و دیگر ذینفعان است [5، ص 1]. ساکنان محلی یکی از ذینفعان



مهم در حوزه گردشگری هستند که توسعه گردشگری در گرو حمایت و رضایت آنها قرار دارد. اگر برداشت مردم محلی از گردشگری این باشد که منافع آن از هزینه‌هایش بیشتر است، تمایل به مشارکت در مبادلات خواهند داشت. بنابراین از توسعه گردشگری در جامعه خود حمایت خواهند کرد. عوامل زیادی می‌تواند در ایجاد احساس مثبت نسبت به توسعه گردشگری در جامعه میزبان تأثیرگذار باشد و این عوامل از جامعه‌ای به جامعه دیگر با توجه به شرایط حاکم و فرهنگ قالب آن محیط متفاوت است.

تعداد مطالعات انجام شده در زمینه نگرش جامعه میزبان در توسعه گردشگری به دلیل ارتباط میان حمایت افراد و توسعه آینده جوامع در حال افزایش است [6، ص 793]. بیشتر این مطالعات در کشورهای پیشرفته انجام گرفته است [6؛ 8؛ 9] و در کشورهای جهان سوم خیلی مورد توجه نبوده است. از آن جایی که امروزه بسیاری از کشورهای جهان سوم و از جمله ایران در راستای توسعه گردشگری برای مقابله با مشکلات حاکم و بهره‌گیری از مزایای آن تلاش می‌کنند و علی‌رغم اهمیت این موضوع، مطالعات قابل توجهی در ایران در خصوص این موضوع صورت نگرفته است، در این پژوهش بر آن شدیم تا به این مهم بپردازیم.

نکته حائز اهمیت اینکه اگرچه اصول گردشگری، خیرخواهانه و ضامن منافع جوامع میزبان و گردشگران در بلندمدت است، اما اجرای آنها با توجه به شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاکم بر کشورهای در حال توسعه دشوار بوده و با مشکلاتی توأم می‌باشد. در اینجا می‌خواهیم با شناخت این عوامل تأثیرگذار راه برای توسعه هرچه بیشتر و پایدارتر گردشگری هموار نماییم. با توجه به آنچه گفته شد، سؤال اصلی تحقیق عبارت است از:

عوامل تأثیرگذار بر پشتیبانی جامعه میزبان از توسعه گردشگری چه می‌باشد؟

با توجه به مطالعات انجام گرفته در جهت پاسخگویی به سؤال اصلی تحقیق فرضیه‌هایی پیشنهاد شده است که در ادامه مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

2- مبانی نظری

روابط بین جامعه محلی و گردشگران در یک مقصد بسیار پیچیده است و می‌تواند چالش‌های زیادی را برای ذینفعان ایجاد کند [7، ص 804]. از آنجا که گردشگری به شدت بر حسن نیت



ساکنان محلی متکی است، نیازمند حمایت آنها برای توسعه، عملیات موفقیت‌آمیز و پایداری گردشگری خواهد بود [8، ص 369]. ساکنان محلی باید در نقطه مرکزی فرایند تصمیم‌گیری باشند [9] و این برای برنامه‌ریزان حایز اهمیت است که اطلاعاتی را در مورد اثرات گردشگری بر نگرش جامعه میزبان در هنگام برنامه‌ریزی برای صنعت بررسی نمایند [8، ص 964]. بنابراین حایز اهمیت است تا بدانید ساکنان محلی چه درکی از اثرات کلی گردشگری دارند و اینکه چه عواملی بر آن تأثیرگذار است [9، ص 364]. ساکنان محلی ذینفعان اصلی تحولات گردشگری محسوب می‌شوند.

موضوع محوری در بحث ادراک جامعه میزبان در زمینه گردشگری، مقوله رضایت ذینفعان اصلی (افراد اجتماع میزبان) از توسعه و گسترش گردشگری در آن جامعه است [11؛ 12]. پژوهش‌های محدودی به بررسی رابطه بین سطح رضایت از جامعه ساکنان محلی و پشتیبانی پرداخته‌اند. مطالعه انجام شده توسط نانکو و رامکینسون که رضایت از جامعه را به‌عنوان تعیین‌کننده نگرش ساکنان محلی مورد بررسی قرار داده است، نشان می‌دهد که پیش از همه می‌تواند یک پیش‌بینی‌کننده خوبی از پاسخ‌های جامعه نسبت به توسعه باشد. ساکنانی که از این موضوع رضایت دارند با احتمال بیشتری گردشگری را به‌عنوان عاملی با اثرات مثبت درک خواهند کرد [8، ص 968].

فرضیه 1: بین رضایت جامعه میزبان از اثرات کلی گردشگری و توسعه گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

از آن جایی که گردشگری پدیده چندوجهی و شامل عوامل تأثیرگذار متفاوتی است و ناشی از یک فرایند پیچیده مبادله اجتماعی میان گردشگران و جامعه میزبان می‌باشد، درک جامعه میزبان از گردشگری ممکن است هر دو جنبه مثبت و منفی را دارا باشد [9، ص 364]. اثرات مثبت و منفی هر دو بر حمایت جامعه میزبان از توسعه گردشگری تأثیر دارد [13]. ادراک جامعه میزبان از اثرات کلی گردشگری که برایشان حاصل از درک اثرات مثبت و منفی گردشگری است با توجه به نظریه مبادله اجتماعی در صورتی که برداشت‌ها حاکی از این امر باشد که اثرات مثبت نسبت به اثرات منفی وزن بیشتری دارد رضایت کلی را برای فرد در برداشته و نسبت به تکرار و توسعه آن تلاش خواهند کرد.



فرضیه 2: بین اثرات ادراک شده مثبت از گردشگری و رضایت از توسعه گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 3: بین اثرات ادراک شده منفی از گردشگری و رضایت از توسعه گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

اثرات گردشگری در منطقه مقصد جایی که گردشگران با محیط محلی، اقتصاد، فرهنگ و جامعه تعامل دارند، بسیار مشهود است. از این رو می‌توان به طور مرسوم اثرات گردشگری را تحت عناوین اثرات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و زیست‌محیطی مورد بررسی قرار داد. زمان بررسی هر یک از انواع اثرات باید به خاطر داشت که این اثرات چند جانبه‌اند و تقسیم‌بندی آنها آن طور که اغلب نشان داده شده است، آسان نیست. به بیان دیگر این اثرات گرایش به داشتن ابعاد به هم پیوسته بسیار دارند [14، ص 3]. مزایای اقتصادی یکی از مهم‌ترین عناصری است که توسط ساکنان محلی از توسعه گردشگری درک می‌شود [9، ص 365] و اکثریت این بررسی‌ها نیز به فرصت‌های اقتصادی ایجاد شده متعاقب از توسعه گردشگری ارتباط پیدا می‌کند اما در این میان برخی اثرات اقتصادی حاصل از این توسعه می‌تواند اثرات منفی برای ساکنان جامعه میزبان به دنبال داشته باشد که در کوتاه‌مدت و یا هنگام برنامه‌ریزی دیده نشود اما در طولانی‌مدت و توسط ساکنان محلی درک شود. در عصر صنعت، جلوه اقتصادی گردشگری جلوه‌ها و پیامدهای آن راتحت الشعاع خود قرار داده است. سازمان‌های گردشگری بیشتر در پی به دست آوردن درآمد بیشتری از گردشگری هستند و اگر اثرگذاری فرهنگی را کلاً از یاد نبرده باشند آن را یک موضوع دست دوم و کم اهمیت تلقی می‌کنند [15، ص 7]. اگرچه ظهور پدیده گردشگری به عنوان یک صنعت یا فعالیت اقتصادی بوده است، اما نباید فراموش کرد که گردشگری مجموعه‌ای پیچیده و متشکل از پدیده‌های اجتماعی است که مستقیم یا غیر مستقیم زندگی ساکنان محلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آن جایی که گردشگری صنعت متعلق به تمام مردم جهان است نمی‌توان مسائل فرهنگی و اجتماعی مردم کشورهای مختلف را در آن صنعت نادیده گرفت [16، صص 32 - 33]. از طرف دیگر توسعه روزافزون گردشگری و افزایش نرخ بازدیدکنندگان شاخص‌های بالقوه‌ای را در کاهش کیفیت مناطق تاریخی و زیست‌محیط به وجود آورد [16، ص 1]. گردشگری می‌تواند منجر به



تخریب محیط زیست شود، گردشگران آلودگی‌ها و اتلاف‌هایی را (هوا، آب، مواد زاید جامد، سرو صدا، و تصویری) به وجود می‌آورند [17، ص 627] چرا که بیشتر فعالیت‌های گردشگران در مناطق حساس صورت می‌گیرد، اثرات زیست‌محیطی قابل ملاحظه‌ای به دنبال دارد و این امر باید در بررسی آثار توسعه گردشگری مد نظر قرار گیرد.

گردشگری پدیده پیچیده‌ای است که اثرات توأمان اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و محیطی را در بردارد اما اثرات اقتصادی آن به مراتب شناخته شده‌تر از سایر ابعاد می‌باشد. با توجه به آنچه در بالا گفته شد، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه 4: بین اثرات بعد اقتصادی گردشگری و اثرات ادراک شده مثبت از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 5: بین اثرات بعد اقتصادی گردشگری و اثرات ادراک شده منفی از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 6: بین اثرات بعد فرهنگی گردشگری و اثرات ادراک شده مثبت از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 7: بین اثرات بعد فرهنگی گردشگری و اثرات ادراک شده منفی از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 8: بین اثرات بعد محیطی گردشگری و اثرات ادراک شده مثبت از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

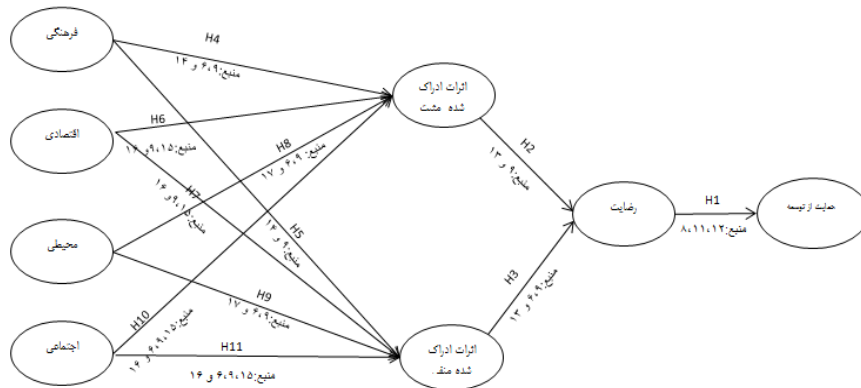
فرضیه 9: بین اثرات بعد محیطی گردشگری و اثرات ادراک شده منفی از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 10: بین اثرات بعد اجتماعی گردشگری و اثرات ادراک شده مثبت از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.

فرضیه 11: بین اثرات بعد اجتماعی گردشگری و اثرات ادراک شده منفی از گردشگری رابطه مستقیم وجود دارد.



با توجه فرضیه‌های ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر می‌باشد. همان طور که در تصویر نیز به خوبی پیداست، هر مسیر نشان‌دهنده یک فرضیه بوده که در ادامه با استفاده از معادلات ساختاری تأیید یا رد آنها مورد آزمون قرار گرفته است.



تصویر 1 مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته‌های تحقیق)

3- روش تحقیق

در مطالعه حاضر برای بررسی پیشینه تحقیق و استخراج مدل مفهومی از روش کتابخانه‌ای و مطالعه اسناد و مدارک استفاده شده است. همچنین به منظور آزمون مدل و فرضیه‌های تحقیق از روش پیمایشی بهره برده‌ایم. به این ترتیب که داده‌ها و اطلاعات از طریق ابزار پرسشنامه از افراد مورد نظر گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل شده از پرسشنامه، از روش معادلات ساختاری و آماره‌های کمی استفاده شده است.

جامعه مورد بررسی در این مطالعه ساکنان شهر لاهیجان از شهرستان‌های استان گیلان می‌باشند. این شهرستان دارای دو بخش و دو شهر شامل مرکزی رودبنه با جمعیت 162/898 نفر و با تعداد 48/106 خانوار و یکی از مقصدهای گردشگری مهم در استان گیلان می‌باشد که سالیانه گردشگران بسیاری از آن بازدید می‌کنند.

مدل‌های ساختاری برای مدل‌هایی با 10-15 شاخص به طور معمول 200 تا 400 نمونه (شایع‌ترین حجم نمونه) را پیشنهاد می‌کنند. اگر تعداد متغیرها بیش از 10 مورد باشد،



حجم‌های نمونه‌ای کمتر از 200 می‌تواند به ناپایدار شدن مقادیر برآورد شده برای پارامترها منجر شده و آزمون‌های معناداری آماری نیز کارایی خود را از دست می‌دهند [18، ص 50]. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شده است. به این ترتیب که جامعه مورد بررسی از لحاظ موقعیت جغرافیایی به ده خوشه مختلف تقسیم شده و سپس تعداد 450 پرسشنامه به طور مساوی در این ده خوشه براساس نمونه‌گیری تصادفی توزیع شده است که 380 پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری گردید که تعداد 362 پرسشنامه قابل استفاده در تحلیل‌های این پژوهش بودند و مورد استفاده قرار گرفتند.

4- یافته‌ها

برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات در این تحقیق از روش پیمایشی با استفاده از پرسشنامه استفاده شده است، پرسشنامه این پژوهش 49 گویه دارد. بررسی پایایی پرسشنامه بر مبنای آلفای کرونباخ محاسبه شده است. میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده مربوط به متغیرهای فرهنگی، اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی به ترتیب عبارتند از 0/79، 0/856، 0/7، 0/822 و برای متغیرهای اثرات ادراک شده مثبت و منفی 0/866 و 0/928 و برای دو متغیر رضایت از توسعه گردشگری و پشتیبانی از توسعه نیز 0/71 و 0/862 می‌باشد، آلفای کرونباخ کل نیز 0/915 محاسبه شده است. با توجه به اینکه ضرایب به دست آمده برای متغیرها در سطح قابل قبولی قرار دارد می‌توان ادعا کرد که پایایی ابزار از میزان مطلوبی برخوردار است.

برای بررسی روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی با استفاده از نظرات 11 نفر از خبرگان گردشگری، علوم اجتماعی و مدیریت برای بررسی اعتبار گویه‌های پرسشنامه بهره برده‌ایم. همچنین به منظور بررسی روایی سازه از تحلیل عامل اکتشافی با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی برای 362 پرسشنامه جمع‌آوری شده استفاده شده است همان طور که در جدول 1 نیز نشان داده شده است متغیرهای 12، 13، 16، 27، 32 و 53 به دلیل بار عاملی ضعیف حذف شدند و باقی متغیرها، مبنای بررسی‌های بعدی قرار گرفتند.

یک مدل معادله ساختاری در شکل عمومی‌اش از دو نوع مدل و انواعی از متغیرها تشکیل شده است. دو نوع مدل تشکیل‌دهنده مدل معادله ساختاری عبارتند از: 1- مدل اندازه‌گیری؛ 2- مدل



ساختاری. یک مدل اندازه‌گیری جزئی از مدل معادله ساختاری است که نحوه سنجش یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا تعداد بیشتری متغیر مشاهده شده تعریف می‌کند. در اینجا هر کدام از متغیرهای پژوهش، متغیر پنهان و متغیرهای آشکار همان گویه‌های پرسشنامه هستند.

مرحله 1 مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اصلی با توجه متغیرهای پنهان موجود در آن به 8 مدل اندازه‌گیری مختلف قابل تقسیم است که نتایج این ارزیابی‌های متفاوت در جدول 1 نشان داده شده است:

جدول 1 نتیجه تحلیل عامل

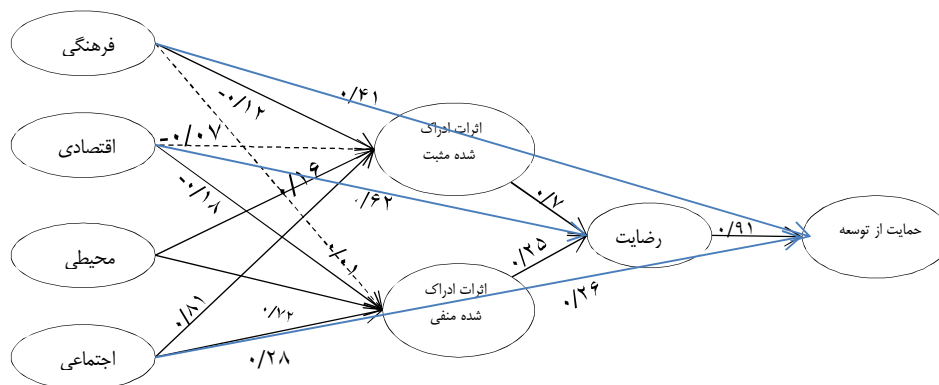
بار عاملی	رابطه بین متغیرها	بار عاملی	رابطه بین متغیرها
0/788	تبدیل جامعه به مقصد گردشگری---پشتیبانی	0/636	تشویق تنوع فعالیت‌های فرهنگی---فرهنگ
0/775	مدیریت رشد و اقتصاد---پشتیبانی	0/363	تعدیل فرهنگ محلی-----فرهنگ
0/832	تمایل به افزایش تعداد گردشگر---پشتیبانی	0/66	نهادینه کردن توسعه در فرهنگ محلی - فرهنگ
0/105	تمایل به پرداخت مالیات---پشتیبانی	0/68	تبادلات فرهنگی-----فرهنگ
0/651	گردشگری نقش مهم اقتصاد---پشتیبانی	0/77	انتقال فرهنگ به مکان‌های دیگر---فرهنگ
0/661	حمایت از ایجاد تسهیلات---پشتیبانی	0/68	انسجام محلی و فرهنگی-----فرهنگ
0/73	تولید زیاده‌های شهری---محیط‌زیست	0/58	اثرات مثبت روی هویت فرهنگی---فرهنگ
0/74	ازدحام و ترافیک-----محیط‌زیست	0/845	وندالیسم-----اثرات منفی
0/69	شلوغی بیش از حد-----محیط‌زیست	0/85	ترخ جرم و جنایت-----اثرات منفی
0/74	تخریب محیط‌زیست-----محیط‌زیست	0/89	پایین آمدن امنیت-----اثرات منفی
0/71	ایجاد مناطق تفریحی بیشتر---محیط‌زیست	0/861	تخریب طبیعت برای ایجاد زیر ساخت- اثرات منفی
-0/189	بالا رفتن مصرف انرژی---محیط‌زیست	0/775	تورم اقتصادی در منطقه---اثرات منفی
0/389	افتخار جامعه به ورود گردشگر-----اجتماعی	0/771	پرداخت مالیات برای توسعه---اثرات منفی
0/62	ارتباطات اجتماعی بین افراد-----اجتماعی	0/621	افزایش فحشا-----اثرات منفی
0/73	اسانتر شدن پذیرش هنجارهای-----اجتماعی	0/696	ترخ جرم و جنایت-----اثرات منفی
0/44	تأثیر بر سبک زندگی از طریق هزینه بیشتر---اجتماعی	0/761	فرصت برای کسب و کار محلی - اثرات مثبت
0/135	تغییر فرهنگ سنتی-----اجتماعی	0/645	توسعه منطقه ای --- اثرات مثبت
0/574	فرصت‌های شغلی-----اقتصادی	0/725	حفظ و انسجام هویت فرهنگی -- اثرات مثبت
-0/531	صرف پول بیشتر-----اقتصادی	0/81	ایجاد تخریب اقتصادی---اثرات مثبت
-0/51	افزایش قیمت ملک-----اقتصادی	0/758	توسعه تجهیزات زیر بنایی---اثرات مثبت
-0/42	افزایش هزینه کالا و خدمات-----اقتصادی	0/636	خود کفایی و تقویت اقتصاد محلی --- اثرات مثبت
0/356	بالا رفتن استانداردهای زندگی-----اقتصادی	0/253	احساس خوشایندی از حضور گردشگر --- رضایت
0/207	مزایای اقتصادی برای مردم محلی-----اقتصادی	0/548	احساس غرور از حضور گردشگر-----رضایت
0/44	جذب سرمایه بیشتر-----اقتصادی	0/586	بیشتر بودن اثرات مثبت از اثرات منفی ---رضایت



جدول 1 تمام ضرایب عاملی مدل را نشان می‌دهد. بر اساس محاسبات صورت گرفته روابطی که دارای ضرایب بارهای عاملی پایینی بوده (در جدول مشخص شده‌اند) در مدل برازش شده حذف شده است.

مرحله 2: مدل ساختاری

مدل اصلاح شده با ضرایب جدید پس از اصلاح و حذف متغیرهای دارای بار عاملی کم به صورت تصویر 2 برازش شده است. با توجه به اینکه شاخص RMSEA در سطح 0/046 و RMR در سطح 0/111 می‌باشد و همچنین شاخص‌های IFI، PCFI، PNFI به ترتیب 0/620، 0/669 و 0/728 می‌باشد می‌توان پذیرفت که همه شاخص‌های برازش کلی مدل در محدوده قابل قبول قرار دارد. با توجه به نتایج به دست آمده سطح معناداری بارهای عاملی و ضرایب مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. بررسی سطوح معناداری و ضرایب مدل، در واقع آزمون فرضیه‌های پیشنهادی پژوهش خواهد بود که در ادامه به بررسی آنها پرداخته خواهد شد.



تصویر 2 مدل برازش شده و نهایی پژوهش (منبع: نتایج تحقیق)

بر اساس مدل آزمون شده ضرایب مسیر، بارهای عاملی، خطای استاندارد، مقدار بحرانی، سطح معناداری و وضعیت فرضیه از نظر تأیید/رد را برای متغیرهای مدل محاسبه شد که در جدول 2 آمده است. یازده مسیر فرضی در سطح معناداری کمتر از 0/05 بررسی شده‌اند.



جدول 2 نتایج آزمون فرضیه‌ها

رد	تأیید / رد	سطح معناداری	مقدار بحرانی	خطای استاندارد	ضریب تأثیر	مسیر بین متغیرها	رد
1	✓	***	4/108	0/421	0/9	رضایت <-----> پشتیبانی	1
2	✓	***	4/313	0/080	0/7	اثرات مثبت <-----> رضایت	2
3	✓	***	3/184	0/025	0/25	اثرات منفی <-----> رضایت	3
4	×	0/684	-0/407	0/190	-0/07	اقتصادی <-----> اثرات مثبت	4
5	✓	0/056	-0/1839	0/199	-0/18	اقتصادی <-----> اثرات منفی	5
6	✓	0/0286	-1/066	0/136	-0/12	فرهنگی <-----> اثرات مثبت	6
7	×	0/929	0/089	0/183	0/01	فرهنگی <-----> اثرات منفی	7
8	✓	***	3/310	0/037	0/16	محیطی <-----> اثرات مثبت	8
9	✓	***	8/264	0/090	0/72	محیطی <-----> اثرات منفی	9
10	✓	***	4/871	0/295	0/8	اجتماعی <-----> اثرات مثبت	10
11	✓	***	3/381	0/225	0/28	اجتماعی <-----> اثرات منفی	11

*** نشان‌دهنده سطح معناداری کمتر از 0/001 می‌باشد.

خطوط نقطه‌چین در مدل نشان‌دهنده فرضیاتی است که با توجه به ادبیات نظری در پژوهش ارائه شده‌اند ولی با توجه به نتایج به دست آمده مورد تأیید قرار نگرفته‌اند.

5- نتیجه‌گیری

تحلیل نتایج بیانگر این امر است که بُعد اجتماعی (0/8) بیشترین ضریب تبیین‌کنندگی بر اثرات ادراک شده مثبت داراست. به این ترتیب این بُعد بیشترین نقش را به صورت غیرمستقیم و از طریق ادراک اثرات مثبت گردشگری در نگرش و حمایت از توسعه گردشگری دارد. این شاخص اجتماعی به طور عمده بازتابی از احساس خوب، از ورود گردشگران در جامعه محل سکونت و همچنین به وجود آمدن ارتباطات اجتماعی بین افراد می‌باشد. نتایج حاصل شده با نتایج پژوهش یون (2001) و محمد حافظ حنفیه (2013) مطابقت دارد. پس از بُعد اجتماعی بالاترین تأثیر را در حمایت از توسعه گردشگری رضایت ساکنان جامعه محلی از توسعه گردشگری با ضریب عاملی 0/9 و به صورت



مستقیم داراست و بیانگر این است که هر چه سطح رضایت جامعه از گردشگری بالاتر باشد، میزان مشارکت افراد بومی در حمایت و پشتیبانی از توسعه گردشگری نیز در سطح بالاتری خواهد بود، نتایج به دست آمده در راستای نتایج به دست آمده از پژوهش گائونتی (2015) و یون (2001) می باشد. رضایت جامعه میزبان از گردشگری با توجه به مدل از دو متغیر اثرات ادراک شده مثبت با ضریب تأثیر 0/7 و اثرات ادراک شده منفی با ضریب تأثیر 0/25 این متغیر تبیین می شود. هر چه درک ساکنان محلی از گردشگری مثبت تر باشد، سطح رضایت بالاتری را تجربه کرده و در نتیجه به توسعه این پدیده خوشبین تر خواهند بود لذا در جهت حمایت و توسعه هر چه بیشتر گردشگری تلاش خواهند کرد که با توجه به نظریه مبادلات اجتماعی اسکیدمور چنین نتیجه ای قابل پیش بینی بود و در واقع نتایج به دست آمده تأییدی بر تئوری اسکیدمور می باشد. اثرات ادراک شده مثبت با توجه به مدل مفهومی ارائه شده در ابتدای پژوهش از طریق چهار بعد اقتصادی، فرهنگی، زیست محیطی و اجتماعی تبیین می شود که بعد اجتماعی بالاترین میزان تأثیرگذاری را بر این متغیر داراست. با توجه به نتایج حاصل شده بعد اقتصادی اثر معناداری بر این متغیر نداشته است، اما براساس نتایج نهایی همان طور که در مدل نیز به خوبی پیداست، این متغیر به صورت مستقیم بر میزان رضایت مندی ساکنان محلی تأثیرگذار است. لذا مسیر مربوط در مدل نهایی به منظور ارتقا و بهبود مدل پیشنهادی تحقیق حذف شده است. اما دو بعد اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی بخشی از این متغیر را تبیین خواهد کرد که البته میزان اثرگذاری دو بعد فرهنگی و زیست محیطی اگرچه مورد تأیید قرار گرفته است ولی ضعیف می باشد و در حد بعد اجتماعی قرار نمی گیرد. همان طور که در مطالعات یون (2001) و حنفیه (2013) بر این موارد تأکید شده بود، چنین نتایجی مورد انتظار بود، اما شدت تأثیر پذیری با نتایج پژوهش‌ها مطابقت نداشته و به نظر می رسد که شرایط بومی بر ادراک این موضوع اثرگذار بوده است.

اثرات ادراک شده منفی نیز با توجه به نتایج و یافته‌ها تأثیر مستقیمی از بعد فرهنگی دریافت نمی کند اما به ترتیب از طریق بعدهای زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی با بارهای عاملی 0/72، 0/28، 0/18- قابل تبیین می باشد که لازم به ذکر است وجود رابطه مستقیم بین عوامل اقتصادی و ادراک منفی از گردشگری اگرچه تأیید شده است اما وجود ضریب منفی



نشان از رابطه معکوس بین این دو متغیر می‌باشد؛ یعنی هر چه به ابعاد اقتصادی در سطح بالاتری دست پیدا کنیم، میزان ادراک منفی از گردشگری کاهش خواهد یافت، یافته‌های این مسیرها مؤید نتایج حاصل از پژوهش‌های یون (2001)، حنفیه (2013)، نانکو و رامکینسون (2008) می‌باشد.

سه مسیر جدید نیز شناسایی شده‌اند که در مدل نهایی نشان داده شده است.

5- منابع

- [1] Zareie Azim, Zargar Mojtaba, Nazari Mashaallah (2009) "tourist's satisfaction, step towards the development of the tourism industry in Semnan province ", Semnan University, The National Tourism Conference, Sustainable Development and job Creation, p: 105. 116. [In Persian].
- [2] Genning G., *Tourism Research*, John Wiley and Sons Australia Ltd, 2001.
- [3] Zargham Hamid, Rasoli Nastaran, Kohzadi Salar (2011) *The role of local community participation in developing countries to achieve tourism sustainable development*, Tourism and Sustainable Development Conference, Islamic Azad University, Hamedan, pp: 1-12 . [In Persian].
- [4] Freeman R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.
- [5] Zargham Hamid, Ayoobi Hamid, Akbarpoor Taghi (1930) Stakeholder participation in the planning and development of tourism , place , management and challenges, management and tourism development conference, challenges and solutions, Sharif University of Technology , pp:1-16. [In Persian].
- [6] Mohd Hafiz Hanafiah, Mohd Raziff Jamaluddin, Muhammad Izzat Zulkifly (2013) Local community attitude and support towards tourism development in tioman island, Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 105, pp: 792- 800.
- [7] Datzira-Masip Jordi; Beeton Sue, Best Gary (2014) Absorbing tourists into the host community: The case of Barcelona [online]. In: Chien, P.Monica. CAUTHE 2014: Tourism and Hospitality in the

- Contemporary World: Trends, Changes and Complexity. Brisbane: School of Tourism, the University of Queensland, pp: 804-808.
- [8] Nunkoo Robin, Ramkissoon Haywantee (2011) *Developing a community support MODEL for tourism*, Annals of Tourism Research, Vol. 38, No. 3, pp: 964-988,
- [9] Yoon Yooshik, Gursoy Dogan, Chen Joseph S., validating a tourism development theory with structural equation modeling, *Tourism Management* 22, 2001, pp :363-372.
- [10] Choi, H. S., & Sirakaya, E. Measuring residents' attitudes toward sustainable tourism: Development of a sustainable tourism attitude scale. *Journal of Travel Research*, 43, 2005, pp: 380-394.
- [11] Sirgy, M. J., & Cornwell, T. Further validation of the Sirgy et al'.s measure of community quality of life. *Social Indicators Research*, 56, 2001, pp: 125-143.
- [12] Sirgy, M. J., Rahtz, D., Cicic, M., & Underwood, R. A method for assessing residents' satisfaction with community-based services: A quality-of-life perspective. *Social Indicators Research*, 49, 2000, pp: 279-316.
- [13] Sinclair-Maragh Gaunette, Gursoy Dogan, Imperialism and tourism: The case of developing island countries, *Annals of Tourism Research*, Volume 50, January 2015, pp: 143-158
- [14] Ziaee Mahmoud, Rahmani Maryam, social impacts of tourism , *science tourism* , 2014 , pp: 1-29, www.tourismscience.ir .[in Persian]
- [15] Nadi Mohammad Ali, Mehrdad Sadeghi (2011) Social and cultural effects of tourism management on the community, First International Conference on Tourism Management and Sustainable Development, Islamic Azad University Marvdasht, 2011, [In Persian].
- [16] Forouhar kalkhoran Parinaz (2008) "Survey and design of tourism Ecopark in Latyan - an emphasis on local characteristics, (Unpublished master's thesis), TMU, Tehran, [In Persian].



- [17] Swapnil Shrivastava (2015) "The dynamic role of tourism- 'host community managing by host community", *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, Vol. 02, Issue 08, pp: 626-630, August.
- [18] Azar Adel, Gholamzadeh Rasool, ghanavati Mahdi (2012) Path- structural modeling in management, Negahdanesh, Tehran, [In Persian].

اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان با رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های ANP و دیمتل تجدید نظر شده

مهرداد مدهوشی^{1*}، زین العابدین اکبرزاده²، کاظم روانستان³

- 1- استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 2- دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- 3- دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/8/20

چکیده

توسعه تأمین‌کنندگان به فعالیت‌های شرکت خریدار برای بهبود عملکرد تأمین‌کننده در حوزه‌های کیفیت، هزینه، زمان سفارش تا تحویل، خدمات، قابلیت اطمینان و یا ارتقای سطح دانش تولید تأمین‌کنندگان اشاره دارد که به‌طور مثبت بر عملکرد عملیاتی و تجاری شرکت‌های خریدار تأثیر می‌گذارد. تحقیق حاضر به اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان شامل ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان، تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه‌های کیفی، بهبود فرایند تأمین‌کنندگان، افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان و مشارکت در توسعه محصول تأمین‌کنندگان با رویکرد کارت امتیازی متوازن و تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده پرداخته است. جامعه آماری تحقیق شرکت‌های ریخته‌گری تولیدکننده قطعات خودرو در ایران هستند که بیش از 200 نفر نیروی انسانی دارند. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که چشم‌انداز مالی (0/5417) مهم‌ترین و چشم‌انداز یادگیری و رشد (0/0688) کم اهمیت‌ترین بعد در بهبود عملکرد سازمان بوده و تبادل اطلاعات با



تأمین‌کنندگان در حوزه‌های کیفی (0/30) و افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان (0/11) به ترتیب مهم‌ترین و کم اهمیت‌ترین استراتژی در توسعه تأمین‌کنندگان محسوب می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: توسعه تأمین‌کنندگان، عملکرد، کارت امتیازی متوازن، فرایند تحلیل شبکه‌ای، دیمتل تجدید نظر شده.

1- مقدمه

استراتژی‌های توسعه تأمین‌کننده مستلزم این است که هم تأمین‌کننده و هم خریدار در سازمان خود سرمایه‌گذاری جدید انجام دهد و این سرمایه‌گذاری ممکن است به درآمدهای بالایی برای هر دو طرف منجر شود. در صنعت خودروسازی ابتدا شرکت تویوتا گروه‌های توسعه تأمین‌کننده را در شرکت ایجاد نمود و سپس سایر خودروسازان این رویکرد را دنبال کردند. کاروس و همکاران معتقدند که برنامه‌های توسعه تأمین‌کنندگان باعث بهبود عملکرد تأمین‌کنندگان و ارتقای توان رقابت‌پذیری سازمان می‌شود [1]. به زعم سانچز [2]، نتایج برنامه‌های توسعه تأمین‌کننده به بهبود در زمان، کیفیت و هزینه برای شرکت‌های خریدار منجر می‌شود.

مسئله تحقیق حاضر اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان در شرکت‌های ریخته‌گری قطعات خودرویی ایران با توجه به ابعاد و توانمندسازهای عملکردی و با لحاظ روابط داخلی میان این متغیرها می‌باشد. با توجه به مسئله فوق سؤال‌های تحقیق را می‌توان به شرح زیر فهرست نمود:

1- برترین استراتژی برای بهبود عملکرد سازمان (ارتقای شاخص‌های فرایندهای داخلی سازمان، یادگیری و رشد، مشتری و مالی) در شرکت‌های ریخته‌گری با توجه به ابعاد و توانمندسازهای عملکردی کدام است؟

2- درجه اهمیت ابعاد عملکردی سازمان در شرکت‌های ریخته‌گری چگونه است؟

3- درجه اهمیت توانمندسازهای عملکردی سازمان در شرکت‌های ریخته‌گری چگونه است؟
برای پاسخ به سؤالات مزبور، در این مقاله ابتدا استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان شامل ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان، تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه‌های کیفی، بهبود فرایند تأمین‌کنندگان، افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان و مشارکت در توسعه محصول



تأمین‌کنندگان و سپس مؤلفه‌های عملکردی سازمان‌ها مطابق با رویکرد کارت امتیازی متوازن¹، معرفی شده و در ادامه استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان با تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه² و دیمتل تجدید نظر شده³ اولویت‌بندی خواهند شد. در پایان نیز یافته‌های تحقیق مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج تحقیق به علاوه پیشنهادهای کاربردی برای مدیران ارائه خواهد شد.

2- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

2-1- استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان

توسعه تأمین‌کنندگان به فعالیت‌های شرکت خریدار برای بهبود عملکرد تأمین‌کننده در حوزه‌های کیفیت، هزینه، زمان سفارش تا تحویل، خدمات، قابلیت اطمینان و یا ارتقای سطح دانش تولید تأمین‌کنندگان اشاره دارد که به طور مثبت بر عملکرد عملیاتی و تجاری شرکت‌های خریدار تأثیر می‌گذارد. از دیدگاه تأمین توسعه تأمین‌کننده، اجرای تضمین کیفیت تأمین‌کننده و کارکردهای مدیریت تأثیر مثبتی بر عملکرد عملیاتی و تجاری شرکت‌های خریدار دارد [3]. این اثر از قابلیت اطمینان بالا ناشی شده و در نتیجه توقفات غیرمنتظره در فرایند تولید شرکت به علت مواد نامنطبق کاهش پیدا می‌کند؛ سطوح موجودی کاهش یافته و پاسخگویی به نیازهای بازار سریع‌تر می‌شود؛ کیفیت بهبود یافته که این امر کاهش محصولات معیوب را در پی دارد؛ دوباره‌کاری محصولات معیوب، تعداد محصولات غیر قابل بازیافت و نگهداری موجودی کاهش یافته و همچنین نرخ مصرف مواد نیز کم می‌شود [4]. توسعه تأمین‌کننده یک فعالیت استراتژیک است که به منظور ارتقای سطح عملکرد تأمین‌کنندگان در جهت ایجاد و حفظ شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان با صلاحیت طراحی شده است و تأثیر عمده‌ای روی مزیت‌های رقابتی شرکت خریدار دارد [5]. بسیاری از شرکت‌های خریدار نشان دادند که کیفیت، تحویل، کاهش هزینه، اتخاذ تکنولوژی جدید، سلامتی مالی و طراحی محصول حوزه‌های مهم بهبود تأمین‌کننده هستند [6].

1. Balanced Scorecard (BSC)

2. Analytic Network Process (ANP)

3. Revised Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (Revised DEMATEL)



سنگال و همکاران [7]، استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان را ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان، بهبود فرایندهای تأمین‌کنندگان، تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان، کنترل کیفیت سازمان تأمین‌کننده و توسعه محصولات تولیدی تأمین‌کنندگان شامل طراحی، صنعتی‌سازی و ساده‌سازی و استانداردسازی محصول و یا اجزا معرفی کردند. کایناک و هارتلی [8] اظهار داشتند که نقش تأمین‌کنندگان در تضمین سطوح پایین نقص در مواد ورودی نه تنها بر کیفیت رو به پایین تأثیر می‌گذارد بلکه بر روی کارکردهای مدیریت موجودی نیز اثرگذار است به صورتی که نیاز به ذخیره ایمنی برای تأمین در مقابل این نوع از تغییرپذیری مرتفع شده است. به‌علاوه مطالعه انجام شده به‌وسیله کار و همکاران [9]، نیز اثرات مثبت توسعه تأمین‌کننده بر ابعاد مختلف عملکرد را نشان داده است. به طور کلی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان در این تحقیق شامل مشارکت در توسعه محصول تأمین‌کنندگان [3؛ 6؛ 7؛ 10؛ 11]، افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان [3؛ 12]، بهبود فرایند تأمین‌کنندگان [3؛ 4؛ 6؛ 7]، تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه کیفی [7؛ 13؛ 14؛ 15] و ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان [3؛ 16] می‌شود.

مطالعات متعددی با موضوع انتخاب و توسعه تأمین‌کنندگان مطابق با شاخص‌های عملکردی سازمان انجام شده است. چن و چن [17]، با هدف انتخاب مناسب‌ترین تأمین‌کننده در صنایع پوشاک با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی¹ ابتدا معیارهایی را شناسایی کرده و آنها را به دو حوزه عملکرد و ساختار کسب و کار تقسیم نمودند. لیواری [18] به منظور انتخاب مناسب‌ترین تأمین‌کننده خارجی از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده کرد که معیارهای مورد نظر وی شامل قابلیت اطمینان تأمین‌کننده، خطرپذیری کشور، قابلیت اطمینان شرکت‌های حمل و نقل و قابلیت اطمینان تأمین‌کنندگان تأمین‌کننده مورد نظر بوده است. لین و همکاران [19] نیز به منظور انتخاب مناسب‌ترین تأمین‌کننده از معیارهای قابلیت مدیریت تحویل، قابلیت مدیریت کیفیت، قابلیت خدمات یکپارچه و قیمت استفاده کردند. در همین راستا با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه ابتدا اوزان نسبی هر معیار را محاسبه کرده و سپس به رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان پرداختند. ترزنگ و همکاران [20] با استفاده از تکنیک

1. Analytic hierarchy Process (AHP)



فرایند تحلیل شبکه معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان را رتبه‌بندی کردند. تکنولوژی اطلاعات، خرید استراتژیک، تمرکز بر مشتریان، حمایت مدیران ارشد و اولویت‌های رقابتی به ترتیب مهم‌ترین معیارها در این راستا بوده‌اند. در تحقیق دیگری اچ سو و همکاران [21] به منظور اولویت‌بندی تأمین‌کنندگان از معیارهای کیفیت محصول، زمان‌بندی تحویل، ریسک تأمین‌کننده، هزینه کل تولید، خدمات و همکاری‌های محیطی استفاده کردند. آنها با استفاده از رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های دیمتل و فرایند تحلیل شبکه، وزن معیار و زیرمعیارها را محاسبه و با روش ویکور تأمین‌کنندگان را رتبه‌بندی کردند. اچ سو و همکاران [22] به شناسایی معیارهای موثر بر مدیریت کربن جهت بهبود عملکرد تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین سبز پرداختند و با توجه به روابط متقابل بین معیارها، روش دیمتل را برای بررسی اهمیت و رابطه علی بین متغیرها به کار گرفتند.

2-2- مؤلفه‌های عملکردی سازمان

عملکرد یک پدیده چند وجهی است و اندازه‌گیری آن یکی از مباحث پیچیده سازمانی محسوب می‌شود. به این دلیل که امکان دارد اجزای آن اولویت‌های مدیریتی متمایزی داشته و حتی با یکدیگر ناسازگار باشند [23]. محققان در مطالعات مختلف مؤلفه‌های عملکردی متنوعی مانند کیفیت، هزینه، تحویل، بهره‌وری و غیره را برای سازمان در نظر گرفته‌اند، به عنوان مثال کاربرد گسترده ابزارها و تکنیک‌های کیفیت به عملکرد بهبود یافته کیفیت، کارایی و بهره‌وری بیشتر و در نتیجه عملکرد مالی و کسب و کار بهتر، رضایت بیشتر مشتری و مزیت رقابتی منجر شده است [13]. عملکرد شرکت به کیفیت، هزینه و خروجی‌های تحویل شرکت اشاره دارد. زمان بیکاری تولید، تحویل به موقع، نرخ برگشتی داخلی و خارجی، هزینه‌های هر واحد تولید شده و نرخ گردش موجودی مثال‌هایی از معیارهای خاص عملکرد یک شرکت هستند [24]. لازم به ذکر است که عملکرد تجاری را نباید به طور صرف با شاخص‌های مالی ارزیابی نمود، چرا که علی‌رغم اهمیت شاخص‌های سنتی مالی، به‌کارگیری آنها به‌تنهایی در تشریح عملکرد ناکارا است. به همین منظور، به طور همزمان باید شاخص‌های غیر مالی را نیز مورد توجه قرار داد. یکی از روش‌هایی که کنترل سیستم را به صورت دوره‌ای و سیستماتیک



امکانپذیر می‌سازد، روش کارت امتیازی متوازن است [25]. این روش، چهار منظر که در ارتباط با معیارهای عملکردی نیاز به تعادل دارند، ارائه می‌نماید: مالی، مشتری، فرایند کسب و کار داخلی و یادگیری و توسعه. مستند به ادبیات موضوعی تحقیق مؤلفه‌های عملکردی استخراج و در جدول 1 نشان داده شده است.

جدول 1 مؤلفه‌های عملکردی مدل تحلیلی تحقیق

ابعاد عملکردی	توانمندسازها	نویسنده/گان
مالی	نرخ برگشت سرمایه	بیگلاردی و باتنی [26]؛ چیا و همکاران [27]؛ کایناک [28]
	درآمد ناخالص	چیا و همکاران [27]؛ کایناک [28]؛ کایناک [10]
	سودآوری	بیگلاردی و باتنی [26]؛ کایناک [28]
مشتری	ضایعات برگشتی از مشتری	چوی و ابوج [24]؛ کایناک [10]
	رضایت مشتری	نخعی کمال‌آبادی و همکاران [29]؛ چیا و همکاران [27]؛ زو و همکاران [13]؛ کایناک و هارتلی [8]
	سهم بازار	نخعی کمال‌آبادی و همکاران [29]؛ چیا و همکاران [27]؛ کایناک [28]
یادگیری و رشد	رضایت کارکنان	چیا و همکاران [27]
	مشارکت تأمین‌کننده	بیگلاردی و باتنی [26]
فرآیندهای داخلی	بهره‌وری	زو و همکاران [13]؛ کایناک و هارتلی [8]
	تحویل به‌موقع	چیا و همکاران [27]؛ چوی و ابوج [24]
	میزان ضایعات داخلی	چیا و همکاران [27]؛ زو و همکاران [13]؛ چوی و ابوج [24]
	نرخ گردش موجودی	کایناک و هارتلی [8]؛ چوی و ابوج [24]؛ کایناک [28]

2-3- فرایند تحلیل شبکه‌ای

فرایند تحلیل شبکه‌ای یک رویکرد سوپرماتریسی است که برای حل مسائلی با وجود وابستگی‌ها و بازخوردهای میان معیارها پیشنهاد شده است، به عبارتی دیگر فرایند تحلیل شبکه‌ای حالت توسعه یافته فرایند تحلیل سلسه مراتبی بوده که در آن فرض استقلال عناصر



سطوح از هم ضروری نخواهد بود. فرایند تحلیل شبکه‌ای از ترکیب چهار گام اصلی به شرح زیر به وجود می‌آید [30؛ 31؛ 32]:

گام اول. پایه‌ریزی مدل و ساخت شبکه. در این گام مسئله باید به شکل روشن بیان شده و مانند یک شبکه به یک سیستم عقلایی مجزا شوند. این ساختار شبکه‌ای می‌تواند توسط تصمیم‌گیرنده‌ها در جلسه‌های طوفان مغزی یا به دیگر روش‌ها تعیین شود.

گام دوم. ماتریس مقایسات زوجی و اوزان نسبی. در این گام وزن نسبی عناصر تصمیم‌گیری به کمک نظر خبرگان و با تشکیل ماتریس مقایسات جفتی تحت کنترل معیارهای مربوطه به دست می‌آید. اهمیت نسبی عناصر براساس معیار 1-9 ساعتی تعیین می‌شود.

گام سوم. تشکیل سوپرماتریس. در این گام برای به دست آوردن اولویت‌های کلی در یک سیستم با تأثیرات وابسته، اقدام به تشکیل سوپرماتریس نهایی طی مراحل زیر خواهیم کرد:

مرحله 1- تشکیل سوپرماتریس اولیه¹: بردارهای اولویت محاسبه شده در گام دوم در ستون مربوطه در سوپرماتریس جای می‌گیرد. ماتریس حاصل را سوپرماتریس اولیه می‌نامند.

مرحله 2- محاسبه سوپرماتریس موزون یا تصادفی²: این ماتریس از نرمال‌سازی سوپر ماتریس اولیه به دست می‌آید. به این ترتیب که هر از یک از عناصر ستون‌ها را بر مجموع عناصر ستون مربوطه تقسیم می‌کنیم.

مرحله 3- محاسبه سوپرماتریس نهایی³: این ماتریس با استفاده از رابطه (1) محاسبه می‌شود که اولویت‌های نهایی هر گزینه را نشان می‌دهد.

$$\text{رابطه (1)} \quad \left(\text{سوپرماتریس موزون} \right)^{2k+1} = \text{سوپرماتریس نهایی}$$

گام چهارم. انتخاب بهترین گزینه. بردار اولویت گزینه‌ها در سطر گزینه سوپرماتریس نهایی یافت می‌شوند. گزینه‌ای که بیشترین وزن را کسب کرده به عنوان گزینه مطلوب انتخاب می‌شود.

1. Initial Super Matrix
2. Weighted/Stochastic Super Matrix
3. Limit Super Matrix



2-4- دیمتل تجدید نظر شده

روش دیمتل در اصل توسط انستیتوی مموریال بتل جنوا در بین سال‌های 1972 تا 1976 بسط و توسعه داده شده است. این تکنیک می‌تواند روابط داخلی بین عناصر یک سیستم را از طریق نمودار علی نمایش داده و مقادیر تأثیر را به طور عددی نشان دهد [33، 34]. لی و همکاران [35] به احتمال غیرعملی بودن تکنیک دیمتل اصلی¹ اشاره کرده و تکنیک دیمتل تجدید نظر شده را ارائه دادند. لازم به ذکر است که، دیمتل اصلی و تجدید نظر شده فقط در گام نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم با یکدیگر تفاوت دارند. در تحقیق حاضر از تکنیک دیمتل تجدید نظر شده استفاده شده است که شامل پنج مرحله به شرح ذیل می‌باشد [35]:

مرحله اول. تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم². ابتدا به منظور سنجش روابط میان معیارها، نیازمند یک مقیاس مقایسه‌ای در پنج سطح می‌باشیم؛ 0 (بی تأثیر)، 1 (تأثیر کم)، 2 (تأثیر متوسط)، 3 (تأثیر زیاد) و 4 (تأثیر خیلی زیاد). در مرحله بعدی متخصصان مقایسات زوجی را انجام می‌دهند که آن را با A نشان می‌دهیم و مؤلفه‌های آن را با a_{ij} نمایش داده و نشانگر درجه تأثیری است که معیار A بر Z می‌گذارد.

مرحله دوم. نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم: ماتریس نرمالیزه شده حاصل از ماتریس ارتباط مستقیم با D نامگذاری می‌شود (رابطه 2). در صورت به‌کارگیری دیمتل اصلی از رابطه (3) و در صورت به‌کارگیری دیمتل تجدید نظر شده از رابطه (4) برای نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم استفاده می‌شود. در رابطه (5) ϵ عدد مثبت کوچکی است که توسط محقق تعیین می‌شود و مقدار آن هر چه قدر کوچک‌تر باشد، جواب به‌دست آمده از دیمتل تجدید نظر شده به اصلی نزدیک‌تر خواهد بود.

$$D = \frac{A}{S} \quad \text{رابطه 2}$$

$$s = \max \left(\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n a_{ij} \right), i, j = 1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه 3}$$

1. Original DEMATEL
2. Direct Relation Matrix



$$s = \max_{i,j} \left(\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n a_{ij}, \varepsilon + \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n a_{ij} \right), i, j = 1, 2, \dots, n \quad \text{(رابطه 4)}$$

مرحله سوم. محاسبه ماتریس روابط کل¹: ماتریس ارتباط مستقیم (A) و نرمال شده آن (D) فقط تأثیرات مستقیم معیارها را بر همدیگر نشان می‌دهد. اما در شبکه معیارها علاوه بر ارتباطات مستقیم ارتباطات غیر مستقیم نیز وجود دارد. برای محاسبه تأثیرات غیرمستقیم ماتریس D باید به توان برسد تا جایی که به ماتریس $[0]_{n \times n}$ همگرا شود؛ یعنی $\lim_{m \rightarrow \infty} D^m = [0]_{n \times n}$. سپس حاصل جمع تمامی ماتریس‌های به توان رسانده شده ماتریس ارتباط کل (T) را نشان می‌دهد (رابطه 5). ماتریس ارتباط کل را می‌توان به‌طور خلاصه از رابطه (6) محاسبه کرد که در آن A ماتریس همانی است. همان‌طور که در رابطه (6) مشاهده می‌شود زمانی می‌توان از این رابطه استفاده کرد که ماتریس D^∞ به ماتریس صفر همگرا شود. در چنین شرایطی ماتریس ارتباط کل که از طریق رابطه (5) محاسبه می‌شود به طور دقیق برابر با ماتریس ارتباط کل است که از راه رابطه (5) به دست می‌آید، اما لی و همکاران [35] در مقاله‌ای عنوان داشتند که در بعضی موارد ممکن است که توان ∞ ماتریس D به ماتریس غیر صفر همگرا شود. در چنین شرایطی امکان محاسبه ماتریس ارتباط کل وجود ندارد؛ در نتیجه تکنیک دیمتل غیرعملی² خواهد شد. آنها با ارائه چند مثال نشان دادند که اگر در ماتریس D جمع بعضی از ستون‌ها یک و جمع برخی دیگر کمتر از یک باشد در این صورت ممکن است D^∞ به ماتریس صفر همگرا شود و یا امکان دارد به ماتریس غیر صفر همگرا شود. این در حالی است که اگر جمع تمامی ستون‌های ماتریس D کمتر از یک باشد، به طور قطع می‌توان گفت که D^∞ به ماتریس صفر همگرا می‌شود. در همین راستا، آنها بیان داشتند که برای نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم به جای رابطه (3) از رابطه (4) استفاده شود، زیرا که اگر s از ستون انتخاب شود، در آن صورت به طور قطع جمع یکی از ستون‌ها در ماتریس D یک می‌شود و در چنین شرایطی ممکن است تکنیک دیمتل غیرعملی شود، اما افزودن ε (رابطه 4)

1. Total-Relation Matrix
2. Infeasible



مانع از به وجود آمدن چنین حالتی خواهد شد. نتیجه آنکه D^∞ به ماتریس صفر همگرا شده و می‌توان از رابطه (6) برای محاسبه ماتریس ارتباط کل استفاده کرد.

$$T = D + D^2 + D^3 + \dots + D^\infty \quad \text{رابطه 5}$$

$$T = D(I - D)^{-1}, \quad \text{When } m \rightarrow \infty, D^m = 0 \quad \text{رابطه 6}$$

مرحله چهارم. ترسیم نمودار علی: یکی از کارکردهای مهم تکنیک دیمتل تقسیم‌بندی عوامل در قالب گروه‌های علت و معلولی است که رسم نمودار علی¹ به شرح زیر است: مجموع عناصر سطرها و ستون‌های ماتریس T به صورت بردارهای R و C نامگذاری می‌شوند که از راه روابط (7) و (8) محاسبه می‌شوند. سپس، محور افقی نمودار از طریق جمع بردارهای R و C، یعنی $(R+C)$ محاسبه می‌شود که "محور اهمیت"² نامیده می‌شود. محور عمودی نمودار که "محور وابستگی"³ نامیده می‌شود، از طریق تفریق بردارهای R و C، یعنی $(R-C)$ به دست می‌آید. به طور کلی اگر $(R-C)$ مثبت باشد، معیار مربوط به گروه علت بوده در غیر این صورت، به گروه معلول تعلق دارد. بنابراین نمودار علی از طریق نقاطی با مختصات $(R-C)$ و $(R+C)$ رسم می‌شود.

$$R = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [t_{i.}]_{n \times 1} \quad \text{رابطه 7}$$

$$C = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{1 \times n} = [t_{.j}]_{n \times 1} \quad \text{رابطه 8}$$

بردار R و بردار C، به ترتیب بیانگر جمع سطرها و جمع ستون‌های ماتریس ارتباط کل، $T = [t_{ij}]_{n \times n}$ می‌باشند.

مرحله پنجم. به دست آوردن ماتریس ارتباط داخلی⁴: در این گام ماتریس ارتباط کل (T) را نرمالیزه کرده تا ماتریس ارتباط داخلی به دست آید. به این ترتیب که هر یک از

1. Causal Diagram
2. Prominence Axis
3. Relation Axis
4. Inner dependence Matrix



عناصر ستون‌ها را بر مجموع عناصر ستون مربوطه تقسیم می‌کنیم. قابل ذکر است که از این ماتریس در تشکیل سوپرماتریس به منظور نشان دادن ارتباطات داخلی هر یک از سطوح استفاده می‌شود.

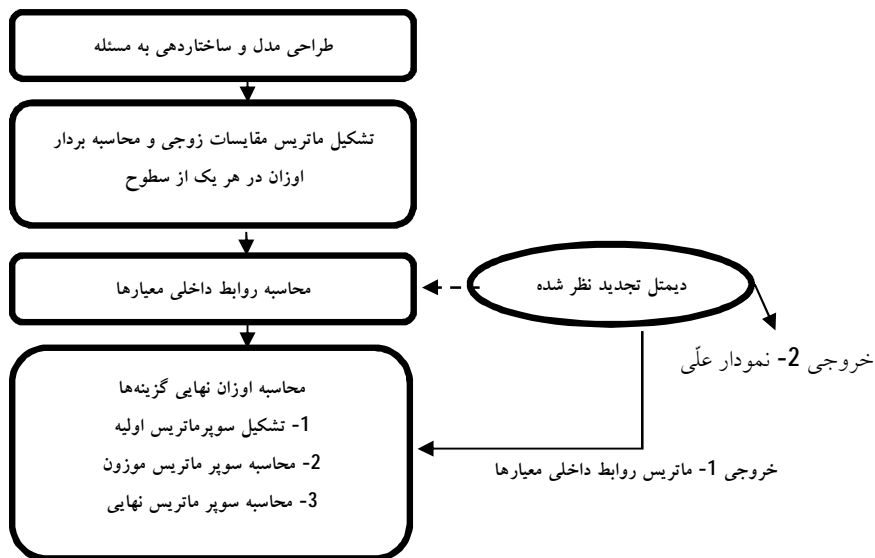
3- روش تحقیق

بهبود عملکرد سازمان‌ها، نوعی از مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره¹ می‌باشد. این مسئله نیازمند در نظر گرفتن تعداد زیادی از عوامل مختلف است که از آنها به عنوان معیارهای ارزیابی تعبیر می‌شود، بنابراین استفاده از روش‌های موجود در مسائل چند معیاره برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، مقتضی و مناسب است. برای نگارش این مقاله، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ادبیات تحقیق با استفاده از روش کتابخانه‌ای و پایگاه اطلاعات علمی که از طریق اینترنت قابل دسترسی بود، جمع‌آوری شده است. داده‌های اصلی تحقیق با روش میدانی و از طریق توزیع پرسشنامه بین خبرگان با تجربه بین 10-15 سال در حوزه‌های توسعه تأمین‌کنندگان و عملکرد سازمان در شرکت‌های ریخته‌گری تولید قطعات خودرویی ایران به دست آمده است. در مجموع 12 پرسشنامه ارسال که 10 مورد برگشت داده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شرکت‌های ریخته‌گری با بیش از 200 نفر نیروی انسانی در ایران را شامل می‌شوند که قطعات خودرو تولید می‌کنند و در مجموع 12 شرکت هستند. با توجه به اینکه جامعه آماری مذکور محدود می‌باشد، لذا به جای استفاده از نمونه‌برداری، کل جامعه مورد بررسی قرار گرفته است و مدیران عامل و یا مدیران کارخانه به پرسشنامه تحقیق پاسخ دادند.

هدف تحقیق حاضر بهبود عملکرد سازمان با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن است. در همین راستا ابتدا با استناد به ادبیات تحقیق معیارهایی برای هر کدام از منظرهای کارت امتیازی متوازن استخراج شد. در مرحله بعد به منظور انتخاب معیارهای عملکردی در شرکت‌های مورد مطالعه پرسشنامه‌ای براساس روش دلفی ساعتی در بین خبرگان توزیع شد و تمامی مؤلفه‌هایی که میانگین درجه اهمیت آنها بالاتر از هفت بود، انتخاب شدند. بعد از انتخاب معیارهای نهایی، ساختار سلسله مراتبی مسئله شکل گرفت. پس از طراحی مدل و



ساختاردهی به مسئله و نیز تأیید آن توسط خبرگان دانشگاهی پرسشنامه‌ای به منظور تعیین بردار اولویت معیارها و نیز تعیین ارتباط داخلی بین آنها استفاده شده است که پس از طراحی اولیه آن و نظرخواهی از خبرگان موضوع (خبرگان دانشگاهی و برخی خبرگان شرکت‌های مورد مطالعه) طی چندین مرحله و اصلاحات نهایی، پرسشنامه نهایی در اختیار مدیران عامل یا مدیران کارخانه جامعه آماری (شرکت‌های ریخته‌گری) قرار گرفت. این پرسشنامه که در بردارنده سؤالاتی در رابطه با درجه اهمیت مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها و همچنین درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها بر یکدیگر می‌باشد، از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول انجام مقایسات زوجی به منظور مشخص کردن درجه اولویت عوامل نسبت به یکدیگر می‌باشد و بخش دوم مقایسات زوجی مربوط به مشخص کردن درجه تأثیرگذاری عوامل نسبت به یکدیگر خواهد بود. چون پرسشنامه مربوط به تحقیق حاضر از نوع ماتریس‌های مقایسات زوجی است، پایایی آن با استفاده از نرخ ناسازگاری سنجش شد. روش ترکیبی فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان در قالب چهار گام تبیین می‌شود که در شکل 1 ارائه شده است و در ادامه به توضیح آن پرداخته می‌شود.

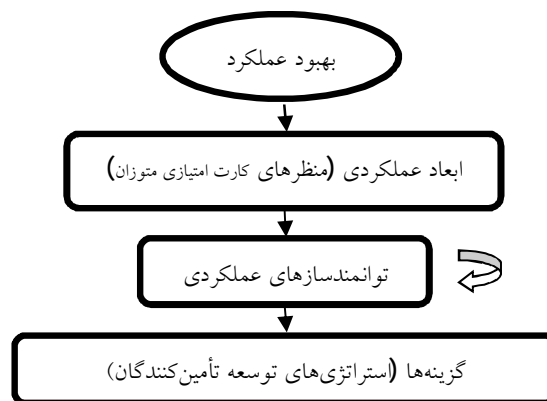


شکل 1 گام‌های اساسی حل مسئله

4- گام‌های اساسی حل مسئله

گام اول، طراحی مدل و ساختاردهی به مسئله: الگوی تحلیلی پژوهش حاضر در شکل 2 نشان داده شده است. این مدل از چهار سطح تشکیل شده است:

- سطح اول بهبود عملکرد سازمان؛
 - سطح دوم ابعاد عملکردی؛
 - سطح سوم توانمندسازها؛
 - سطح چهارم استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان.
- گام دوم، تشکیل ماتریس مقایسات زوجی و محاسبه بردار اوزان در هر یک از سطوح؛
- گام سوم، محاسبه روابط داخلی سنجه‌های عملکردی با تکنیک دیمتل تجدید نظر شده؛
- گام چهارم، محاسبه اوزان نهایی استراتژی‌ها براساس هدف کلی.



شکل 2 الگوی تحلیلی تحقیق

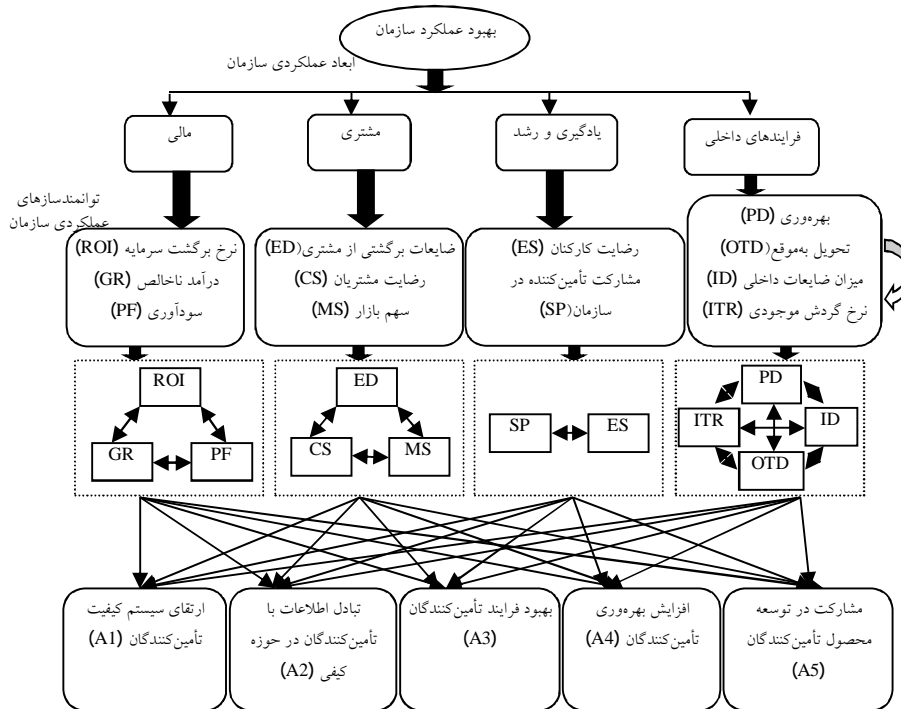
پس از محاسبه بردارهای اوزان و تشکیل ماتریس‌های ارتباطات داخلی طی گام‌های قبل، در این گام به منظور محاسبه اوزان نسبی استراتژی‌های تحت کنترل هدف کلی، یعنی بهبود عملکرد سازمان، اقدام به تشکیل سوپرماتریس نهایی خواهیم کرد.



5- یافته‌ها در هر یک از گام‌های تحقیق

در گام اول که هدف طراحی مدل و ساختاردهی به مسئله بوده، با استناد به ادبیات تحقیق و نیز نظر خبرگان صنعت معیارهایی برای هر کدام از منظرهای کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته و سپس مدل شبکه‌ای تحقیق (شکل 3) طراحی شد. در این مدل هدف بهبود عملکرد سازمان است که در سطح یک قرار دارد. منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد ابعاد عملکردی سازمان بوده و در سطح دو نشان داده شده‌اند. هر یک از ابعاد عملکردی زنجیره تأمین به وسیله توانمندسازها تعریف می‌شوند که در سطح سوم این ساختار قرار دارند. توانمندسازهای بعد مالی عبارت از نرخ بازگشت سرمایه¹، درآمد ناخالص² و سودآوری³ است. توانمندسازهای بعد مشتری عبارت از ضایعات برگشتی از مشتری⁴، رضایت مشتریان⁵ و سهم بازار⁶ است. بهره‌وری⁷، تحویل به موقع⁸، میزان ضایعات داخلی⁹ و نرخ گردش موجودی¹⁰ توانمندسازهای مربوط به بعد فرایندهای داخلی کسب و کار هستند. رضایت کارکنان¹¹ و مشارکت تأمین‌کننده در فعالیت‌های سازمان¹² توانمندسازهای مربوطه به بعد یادگیری و رشد هستند. چهارمین و آخرین سطح مدل استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان هستند که در نهایت باید یکی از آنها انتخاب شود. این استراتژی‌ها عبارت است از ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان (A₁)، تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه‌های کیفی (A₂)، بهبود فرایند تأمین‌کنندگان (A₃)، افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان (A₄) و مشارکت در توسعه محصول تأمین‌کنندگان (A₅).

-
1. Ratio of Investment Revenue (ROI)
 2. Gross Revenue (GR)
 3. Profitability (PF)
 4. External defect (ED)
 5. Customers Satisfaction (CS)
 6. Market Sharing (MS)
 7. Productivity (PD)
 8. On Time Delivery (OTD)
 9. Internal defect (ID)
 10. Inventory Turnover Rate (ITR)
 11. Employee Satisfaction (ES)
 12. Supplier Participation (SP)



شکل 3 مدل شبکه‌ای تحقیق

در گام دوم که هدف محاسبه بردار اوزان در هر یک از سطوح بوده، ماتریس مقایسات زوجی تشکیل و نتایج در جداول‌های 2؛ 3 و 4 نشان داده شده است.

جدول 2 ماتریس مقایسات زوجی ابعاد عملکردی (CR=0/0152)

وزن	فرایند داخلی	یادگیری	مشتری	مالی	ابعاد
0/5417	2/908	6/102	3/401	1	مالی
0/1915	0/915	3/512	1	0/294	مشتری
0/0688	0/333	1	0/285	0/164	یادگیری
0/198	1	3/003	1/093	0/344	فرآیندهای داخلی



با توجه به جدول 2، منظر مالی مهم‌ترین بعد در بهبود عملکرد سازمان است و منظرهای فرایندهای داخلی، مشتری و یادگیری در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جدول 3 اوزان نسبی توانمندسازها تحت کنترل ابعاد مربوط به آن

وزن	یادگیری	وزن	مالی	وزن	مشتری	وزن	فرایند داخلی
0/1995	رضایت کارکنان	0/4232	نرخ برگشت سرمایه	0/1235	ضایعات	0/2535	بهره‌وری
0/8005	مشارکت تأمین‌کننده	0/0912	درآمد ناخالص	0/5835	رضایت مشتری	0/4679	تحویل به موقع
		0/4856	سودآوری	0/293	سهم بازار	0/2158	ضایعات داخلی
						0/0628	گردش موجودی
0/0000		0/0003		0/0125		0/0202	CR

جدول 4 بردار اولویت استراتژی‌ها تحت کنترل توانمندسازها

ITR	ID	OTD	PD	SP	ES	MS	CS	ED	PF	GR	ROI	استراتژی‌ها
0/3675	0/1947	0/5411	0/1151	0/1898	0/3909	0/1665	0/4665	0/1119	0/1395	0/1454	0/145	A1
0/1887	0/5375	0/0886	0/2482	0/1891	0/1317	0/1139	0/1139	0/5704	0/3512	0/3466	0/342	A2
0/1707	0/0879	0/1849	0/2092	0/2192	0/184	0/153	0/153	0/1956	0/0804	0/0806	0/803	A3
0/1797	0/0756	0/0972	0/2391	0/2077	0/1475	0/161	0/161	0/0643	0/0697	0/0736	0/723	A4
0/0935	0/1045	0/0883	0/1884	0/1943	0/1459	0/1056	0/1056	0/0579	0/361	0/3538	0/3603	A5
0/004	0/0117	0/005	0/0012	0/0595	0/0094	0/0019	0/0019	0/0646	0/031	0/034	0/0344	CR



در گام سوم هدف محاسبه روابط داخلی سنجه‌های عملکردی با تکنیک دیمتل تجدید نظر شده بوده است، به عنوان نمونه نتایج محاسبات مربوط به مراحل اول تا پنجم تکنیک مزبور برای تعیین ارتباطات داخلی توانمندسازهای فرایندهای داخلی در جداول‌های 5؛ 6 و 7 نشان داده شده است.

جدول 5 ماتریس ارتباط مستقیم توانمندسازهای فرایندهای داخلی (A)

	PD	OTD	ID	ITR
PD	0	1/2	1/4	1/9
OTD	2/8	0	0/9	0/8
ID	2/9	0/8	0	1/3
ITR	0/8	1/9	1/4	0

مرحله (1): تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (A). به عنوان نمونه ماتریس ارتباط مستقیم توانمندسازهای فرایندهای داخلی در جدول 5 نشان داده شده است

مرحله (2): محاسبه ماتریس نرمال شده (D). برای نرمال‌سازی ماتریس A مقدار s از جمع ستون انتخاب شده است (ستون PD). بنابراین جمع این ستون در ماتریس D یک خواهد بود که در چنین شرایطی ممکن است تکنیک دیمتل غیر عملی شود [29]. اما افزودن مقدار بسیار کم ϵ (0/00001) باعث می‌شود که جمع ستون مزبور در ماتریس D کمتر از یک شود. با توجه به اینکه جمع سایر ستون‌ها در این ماتریس کمتر از یک است، به طور قطع می‌توان گفت تکنیک دیمتل عملی است (جدول 6).

جدول 6 ماتریس نرمال شده توانمندسازهای فرایندهای داخلی (D)

	PD	OTD	ID	ITR
PD	0/000000	0/1846151	0/2153843	02/292307
OTD	0/4307686	0/000000	0/1384613	0/1230767
ID	0/4461532	0/1230767	0/000000	0/1999997
ITR	0/1230767	02/292307	03/215384	0/000000



مرحله (3): محاسبه ماتریس ارتباط کل (T). به عنوان نمونه ماتریس ارتباط کل توانمندی‌های فرایندهای داخلی در جدول 7 نشان داده شده است.

جدول 7 ماتریس ارتباط کل توانمندی‌های فرایندهای داخلی (T)

	PD	OTD	ID	ITR	R	R+C	R-C
PD	0/551245	0/536963	0/543785	0/628285	2/260578	5/265213	-0/74406
OTD	0/876594	0/375557	0/492118	0/523957	2/268226	4/287144	0/249308
ID	0/92945	0/525122	0/405897	0/617494	2/477963	4/433348	0/522578
ITR	0/647346	0/581276	0/513585	0/363482	2/105689	4/239207	-0/02783
C	3/004635	2/018918	1/955385	2/133518			

مرحله (4): ترسیم نمودار علی - معلولی، نمودار علی - معلولی مربوط به هر یک از توانمندی‌های عملکردی در شکل 4 نشان داده شده است.



شکل 4 نمودار علی - معلولی ابعاد عملکردی سازمان

مرحله (5): ماتریس ارتباط داخلی. به عنوان نمونه ماتریس ارتباط داخلی مربوط به توانمندی‌های فرایندهای داخلی در جدول 8 نشان داده شده است. این ماتریس در تشکیل سوپرماتریس اولیه به منظور تعیین اوزان نسبی استراتژی‌های مورد استفاده قرار می‌گیرد.



جدول 8 ماتریس ارتباط داخلی توانمندسازهای فرایندهای داخلی

	PD	OTD	ID	ITR
PD	0/183465	0/265966	0/278096	0/294624
OTD	0/291747	0/186019	0/251673	0/245584
ID	0/309339	0/260101	0/207579	0/289425
ITR	0/215449	0/287915	0/262652	0/170367

در گام چهارم که هدف تعیین اولویت استراتژی‌ها براساس بهبود عملکرد سازمانی بوده است، ابتدا سوپرماتریس اولیه تشکیل شده و پس از محاسبه سوپرماتریس موزون آن را در توان 25 همگرا ساخته و به سوپرماتریس نهایی (جدول 9) دست خواهیم یافت.

جدول 9 سوپرماتریس نهایی

	GOAL	F	C	L	P	ROI	GR	PF	ED	CS	MS	ES	SP	PD	OTD	ID	ITR	A1	A2	A3	A4	A5
GOAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ID	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ITR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A1	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	0/21	1	0	0	0	0
A2	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0/30	0	1	0	0	0
A3	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0/12	0	0	1	0	0
A4	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0/11	0	0	0	1	0
A5	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0/26	0	0	0	0	1



اوزان نهایی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان در سوپرمارت‌ریس نهایی مشخص شدند که از به شرح زیر است: ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان (A₁): 0/21؛ تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه کیفی (A₂): 0/30؛ بهبود فرایند تأمین‌کنندگان (A₃): 0/12؛ افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان (A₄): 0/11 و مشارکت در توسعه محصول تأمین‌کنندگان (A₅): 0/26. بنابراین ترتیب نهایی استراتژی‌های به شرح زیر است:

$$A_2 > A_5 > A_1 > A_3 > A_4$$

6- نتیجه‌گیری

اهمیت هر یک از استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان تاکنون در مطالعاتی زیادی مورد تأیید قرار گرفته و تأثیر آنها بر انواع شاخص‌های عملکردی سازمان نظیر رضایت مشتری، ضایعات داخلی و خارجی، بهره‌وری و غیره ثابت شده است. لذا در دهه اخیر ضرورت به‌کارگیری آنها در سازمان‌های تولیدی و خدماتی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اینکه شرکت‌های خودروساز ایران استقرار سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO TS 16949: 2009 به‌علاوه الزامات لجستیکی را برای تأمین‌کنندگان خود اجباری نموده‌اند، لذا این شرکت‌ها برای بقا ناگزیر به استفاده از استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان که ترکیبی از الزامات کیفی و لجستیکی می‌باشند، در سازمان‌های خود هستند. در همین راستا تحقیق حاضر به معرفی رویکردی سیستماتیک برای اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان پرداخته است. به این منظور پس از مرور تکنیک‌های مختلف در ادبیات موضوع و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، در نهایت رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. این رویکرد ترکیبی کاهش چشمگیر در تعداد ماتریس مقایسات زوجی، کاهش تعداد پرسش‌های پرسشنامه، کاهش پیچیدگی و افزایش قابلیت فهم برای پاسخگویان در محاسبه ارتباط داخلی و افزایش سرعت محاسبات را در پی خواهد داشت.



در مقایسه تحقیق حاضر با کار چن و چن [17] و لیواری [18] باید بیان کرد آنها از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی به منظور انتخاب مناسب‌ترین تأمین‌کننده استفاده کردند که این تکنیک بدون در نظر گرفتن روابط داخلی میان متغیرها، به تعیین وزن و اولویت‌بندی گزینه‌ها می‌پردازد. پرواضح است اوزانی که با در نظر گرفتن روابط داخلی حاصل می‌شود با زمانی که روابط داخلی در نظر گرفته نمی‌شود، متفاوت خواهد بود که این مهم می‌تواند اولویت‌بندی گزینه‌ها را تغییر دهد. درحالی که تحقیق حاضر از رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده برای اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان استفاده کرده است. این رویکرد ترکیبی علاوه بر اینکه روابط داخلی میان متغیرها را در نظر می‌گیرد، قادر است آنها را در قالب نمودار علی و معلولی تفکیک کند که این مهم اطلاعات مفیدی را برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند. لین و همکاران [19] از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای به منظور انتخاب مناسب‌ترین تأمین‌کننده استفاده کردند. این تکنیک برای محاسبه روابط داخلی میان متغیرها به ماتریس مقایسات زوجی زیادی نیاز دارد که این مهم پیچیدگی بیشتر محاسبات را در پی داشته و مضاف اینکه قادر به تفکیک متغیرها به گروه‌های علت و معلول نیست. اما تحقیق حاضر از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده برای اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان استفاده کرده است. استفاده از این رویکرد ترکیبی علاوه بر اینکه به ماتریس‌های مقایسات زوجی کمتری برای محاسبه روابط داخلی نیاز دارد، پیچیدگی محاسبات را نیز کاهش می‌دهد. همچنین با استفاده از تکنیک دیمتل تجدید نظر شده می‌توان نمودار علی و معلولی متغیرها را رسم کرد. تفاوت تحقیق حاضر با کار تزنگ و همکاران [20] این است که آنها از تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای برای رتبه‌بندی معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان استفاده کردند، در حالی که تحقیق حاضر با استفاده از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده به اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان پرداخته است. استفاده از این رویکرد ترکیبی علاوه بر اینکه تعداد ماتریس مقایسات زوجی و پیچیدگی محاسبات را کاهش می‌دهد، با تفکیک عناصر به گروه‌های علت و معلول اطلاعات ارزشمندی را برای مدیران فراهم می‌آورد. تفاوت تحقیق حاضر با کار اچ سو و همکاران [21] این است که آنها با استفاده از رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل وزن معیارها و زیرمعیارها را به دست آوردند، در حالی که تحقیق



حاضر از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده استفاده کرده است. علاوه بر این اچ‌سو و همکاران [21] با روش ویکور به اولویت‌بندی تأمین‌کنندگان پرداختند اما تحقیق حاضر با روش فرایند تحلیل شبکه‌ای به رتبه‌بندی استراتژی توسعه تأمین‌کنندگان پرداخته است. اچ‌سو و همکاران [22] به شناسایی معیارهای مؤثر بر مدیریت کربن جهت بهبود عملکرد تأمین‌کنندگان در مدیریت زنجیره تأمین سبز پرداختند و با توجه به روابط متقابل بین معیارها، روش دیمتل را به طور صرف برای بررسی رابطه علی بین متغیرها به کار گرفتند، درحالی که تحقیق حاضر با هدف توسعه تأمین‌کنندگان، معیارهای مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها را شناسایی و در قالب منظرهای کارت امتیازی متوازن تفکیک کرده و سپس با رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده علاوه بر تعیین وزن معیارها و بررسی رابطه علی بین متغیرها، استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان را اولویت‌بندی کرده است. رضایی و همکاران [5] با استفاده از روش بهترین - بدترین¹ به ارزیابی و بخش‌بندی تأمین‌کنندگان و انتخاب مناسب‌ترین استراتژی توسعه تأمین‌کنندگان پرداختند. اگرچه استفاده از این روش نوین منجر به کاهش در ماتریس مقایسات زوجی می‌شود ولی به منظور تعیین وزن، وابستگی بین متغیرها را در نظر نمی‌گیرد. در نتیجه اوزانی که با فرض عدم وابستگی به دست می‌آید ممکن است با اوزانی که با قبول وابستگی محاسبه می‌شود، متفاوت باشد و این مهم باعث تغییر اولویت استراتژی‌ها خواهد شد، درحالی که تحقیق حاضر با رویکرد ترکیبی از تکنیک‌های فرایند تحلیل شبکه‌ای و دیمتل تجدید نظر شده به اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه تأمین‌کنندگان پرداخته است. استفاده از این رویکرد ترکیبی منجر به کاهش ماتریس مقایسات زوجی شده، وزن معیارها را با در نظر گرفتن وابستگی میان آنها محاسبه کرده و معیارها را در قالب گروه‌های علی و معلولی تفکیک می‌نماید.

علاوه بر موارد مذکور، معیارهای عملکردی انتخاب تأمین‌کنندگان که در تحقیق چن و چن [17] مورد بررسی قرار گرفتند، عبارت از تحویل، کیفیت، تضمین عرضه، انعطاف‌پذیری و هزینه بوده‌اند. در تحقیق لیواری [18] نیز معیارهای قابلیت اطمینان تأمین‌کننده، خطرپذیری کشور، قابلیت اطمینان شرکت‌های حمل و نقل و قابلیت اطمینان تأمین‌کنندگان تأمین‌کننده به

1. Best Worst Method (BWM)



عنوان سطح معیار مورد توجه قرار گرفتند. لین و همکاران [19] در تحقیق خود معیارهای قابلیت مدیریت تحویل، قابلیت مدیریت کیفیت، قابلیت خدمات یکپارچه و قیمت را به عنوان معیارهای موثر در انتخاب تأمین‌کننده در نظر گرفتند. تزنگ و همکاران [20]، تکنولوژی اطلاعات، خرید استراتژیک، تمرکز بر مشتریان، حمایت مدیران ارشد و اولویت‌های رقابتی به عنوان معیارهای انتخاب تأمین‌کنندگان معرفی شدند. شاخص‌های عملکردی جهت اولویت‌بندی تأمین‌کنندگان که در تحقیق اچ‌سو و همکاران [21] مورد بررسی قرار گرفتند شامل کیفیت محصول، زمان‌بندی تحویل، ریسک تأمین‌کننده، هزینه کل تولید، خدمات و همکاری‌های محیطی بوده‌اند ولی در تحقیق حاضر از رویکرد کارت امتیازی متوازن و معیارهای مالی، مشتری، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی استفاده شده است و هر یک از این معیارها شامل چند توانمندساز بوده که در نهایت منجر به استراتژی‌هایی جهت توسعه تأمین‌کنندگان می‌شوند.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه‌های کیفی، مشارکت در توسعه محصول تأمین‌کنندگان، ارتقای سیستم کیفیت تأمین‌کنندگان، بهبود فرایندهای تأمین‌کنندگان و افزایش بهره‌وری تأمین‌کنندگان به‌ترتیب بیشترین اهمیت را در توسعه تأمین‌کنندگان دارا می‌باشند. با توجه به اینکه حجم قابل ملاحظه‌ای از نقدینگی سازمان و تجزیه و تحلیل قیمت محصولات به هزینه خرید مواد اولیه اختصاص پیدا می‌کند، لذا تمرکز روی مواد اولیه و تأمین‌کنندگان می‌تواند منجر به ارتقای شاخص‌های عملکردی سازمان شود. در صنعت ریخته‌گری قطعات خودرو و به‌طور عمومی در صنعت خودروسازی کشور، مشکلات کیفی ناشی از مواد اولیه تولید شده از سوی تأمین‌کنندگان (قطعه‌سازان) به‌علاوه مشکلات عدم تحویل به موقع محصولات از سوی تأمین‌کنندگان به خودروسازها، منجر به مشکلات متعدد در خطوط تولید خودروسازها شده است که در نهایت عدم رضایت مشتریان نهایی را به دنبال داشته است. در لایه‌های دیگر زنجیره تأمین نیز این مشکلات وجود دارد. بنابراین با توسعه تأمین‌کنندگان در تمام لایه‌های زنجیره تأمین توسط سازمان‌ها می‌توان انتظار بهبود تدریجی در شاخص‌های عملکردی سازمان‌ها را داشت. با توجه به نتایج این تحقیق که نشان‌دهنده اولویت‌های بیشتر برای استراتژی‌های تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان در حوزه‌های کیفی و مشارکت در توسعه محصول تأمین‌کنندگان به عنوان استراتژی‌های منتخب توسعه



تأمین‌کنندگان می‌باشد، مدیران ارشد سازمان‌ها باید ارتباط مستقیم و مؤثری بین واحد کیفیت سازمان و واحد کیفیت سازمان تأمین‌کننده ایجاد نمایند، به‌طوری که پارامترهای کنترلی محصول از سوی تأمین‌کننده و سازمان معیار یکسانی داشته باشد. ارتباط مؤثر بین واحدهای کیفیت سازمان و تأمین‌کننده منجر به فهم بیشتر از نیازهای طرفین شده که در نهایت منجر به بهبود کیفیت محصولات می‌شود. ارتقای کیفیت محصولات تأمین‌کننده که همان مواد اولیه سازمان است، منجر به عدم توقف در خطوط تولیدی سازمان شده و می‌تواند یک عامل مهم در کیفیت محصولات سازمان قلمداد شود. از طرفی دیگر توسعه و بهبود در محصولات تأمین‌کننده می‌تواند منجر به بهبود در محصولات سازمان شود و لذا رویکرد سازمان باید ارتقا و توسعه محصولات تأمین‌کنندگان باشد و تیم‌های چند تخصصی از واحدهای مختلف سازمان و تأمین‌کننده باید ایجاد شود تا با توسعه محصولات تأمین‌کنندگان، هر دو سازمان منتفع گردند.

7- منابع

- [1] Carus S. P., Sucky E., Durst S. M. (2013) "The relationship between the perceived shares of costs and earnings in supplier development programs and supplier satisfaction", *Industrial Marketing Management* 42, pp. 202-210.
- [2] Sanchez-Rodriguez C. (2009) "Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: A structural model", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(3/4): 161-172.
- [3] Kannan V.R., Tan K.C., (2005) "Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance", *Omega*, 33 (2): 153-162.
- [4] Gonzalez-Benito J., Martinez-Lorente A. R., Dale G. (2003) "A study of the purchasing management system with respect to total quality management", *Industrial Marketing Management*, 32: 443-454.
- [5] Rezaei J., Wang J. Tavasszy L. (2015) "Linking supplier development to supplier segmentation using Best Worst Method", *Expert Systems With Applications*, 42 (23): 9152-9164.



- [6] Lin C., Chow W., Madu N., Kuei C. H., Yu P. P. (2005) "A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance", *International Journal of Production Economics*, 96: 355-365.
- [7] Sangale B. R., Fattahi M., Ravansetan K., (2012) "Integration of TQM and SCM (SCQM) and their Effects on Organization Performance in Iran Automotive Casting Industries", *International Journal of Research*, Vol. 2. No. 1: 38 – 44.
- [8] Kaynak H., Hartley J.L., (2008) "A replication and extension of quality management into the supply chain", *Journal of Operations Management*, . 26: 468–489.
- [9] Carr A. S., Kaynak H., Hartley J. L., Ross A. (2008) "Supplier dependence: Impact on supplier's participation and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (9): 899–916.
- [10] Kaynak H. (2003) "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21: 405–435.
- [11] Petersen K., Handfield R., Ragatz G. (2003) "A model of supplier integration into new product development", *Journal of Product Innovation Management*, 20: 284–299.
- [12] Sroufe R., Curkovic, S., (2008) "An Examination of ISO 9000:2000 and Supply Chain Quality Assurance", *Journal of Operations Management*, 26: 503–520.
- [13] Zu X., Robbins T., Fredendall L., (2010) "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices", *International Journal of Production Economics*, 123: 86-106.
- [14] Sadikoglu E., Zehir C., (2010) " Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms", *International Journal of Production Economics*, 127: 13-26.
- [15] Yang J., Wong C.W.Y., Lai K.-H., Ntoko A.N. (2009) "The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer–supplier relationship improvement", *International Journal of Production Economics*, 120: 243–251.



- [16] Forza C., Flippini R., (1998) "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model", *International Journal of Production Economics*, 55: 1–20.
- [17] Chan F. T., Chan H. K. (2010) "An AHP model for selection of suppliers in the fast changing fashion market", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 51(9-12): 1195-1207.
- [18] Levary R. R. (2008) "Using the analytic hierarchy process to rank foreign suppliers based on supply risks", *Computers & Industrial Engineering*, 55(2): 535-542.
- [19] Lin Y. T., Lin C. L., Yu H. C., Tzeng G. H. (2010) "A novel hybrid MCDM approach for outsourcing vendor selection: A case study for a semiconductor company in Taiwan", *Expert Systems with Applications*, 37 (7): 4796-4804.
- [20] Tseng M. L., Chiang J. H., Lan L. W. (2009) "Selection of optimal supplier in supply chain management strategy with analytic network process and choquet integral", *Computers & Industrial Engineering*, 57(1): 330-340.
- [21] Hsu C. H., Wang F. K., Tzeng G. H. (2012) "The best vendor selection for conducting the recycled material based on a hybrid MCDM model combining DANP with VIKOR", *Resources, Conservation and Recycling*, 66: 95-111.
- [22] Hsu C. W., Kuo T. C., Chen S. H., Hu A. H. (2013) "Using DEMATEL to develop a carbon management model of supplier selection in green supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, 56: 164-172.
- [23] Bentes A. V., Carneiro J., da Silva J. F., Kimura H. (2012) " Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP", *Journal of Business Research*, 65: 1790 – 1799.
- [24] Choi T.Y., Eboch K., (1998) "The TQM paradox: Relationships among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, 17: 59–75.
- [25] Yüksel I., Dagdeviren M., (2010) "Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm", *Expert Systems with Applications*, 37: 1270–1278.



- [26] Bigliardi B., Bottani E. (2010) "Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach", *Facilities*, Vol. 28, No. 5/6, pp. 249-260.
- [27] Chia A., Goh M., Hum S.H. (2009) "Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 605-620.
- [28] Kaynak H., (1997) "Total quality management and just-in-time purchasing: Their effects on performance of firms operating in the US", Garland, New York, NY.
- [29] Nakhai Kamalabadi A., Bayat A., Ahmadi P., Ebrahimi A., Safari Kahreh M. (2008) "Presentation a new algorithm for performance measurement of supply chain by using FMADM approach", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 5, No. 5, pp. 582-589.
- [30] Tzeng G.H., Huang J. J. (2011) *Multiple Attribute decision making methods and applications*, CRC Press Taylor & Francis Group, United States of America.
- [31] Wang Y. L., Tzeng G. H. (2012) "Brand marketing for creating brand value based on a MCDM model combining DEMATEL with ANP and VIKOR methods", *Expert Systems with Applications*, 39, pp. 5600–5615.
- [32] Xia D., Chen B. (2011) "A comprehensive decision-making model for risk management of supply chain", *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, pp. 4957–4966.
- [33] Tzeng J.H., Chen W.H., Yu R., Shih M.L. (2010) "Fuzzy decision maps: a generalization of the DEMATEL methods", *Soft Compute*, Vol. 14, pp. 1141–1150.
- [34] Wu H.H., Shieh J.I., Li Y., Chen H.L. (2010) "A combination of AHP and DEMATEL in evaluating the criteria of employment service outreach program personnel", *Information Technology Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 569-575.
- [35] Lee H. S., Tzeng G. H., Yeih W., Wang Y. J., Yang S.C. (2013) "Revised DEMATEL: Resolving the Infeasibility of DEMATEL", *Applied Mathematical Modeling*, Vol. 37, pp: 6746–6757.

توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی

مرتضی ملکی مین باش رزگاه¹، داود فیض²، مریم هممتی^{3*}

- 1- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- 2- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
- 3- دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

پذیرش: 1395/3/18

دریافت: 1394/12/9

چکیده

به تازگی برندینگ داخلی به عنوان یک مسئله مهم در حوزه بازاریابی شناخته شده است. بازاریابی داخلی نیز یکی از ابزارهای اجرای استراتژی در درون سازمان می‌باشد که متمرکز بر روی کارکنان به عنوان اولین مشتریان هر سازمان است. با توجه به اهمیت روزافزون نقش کارکنان در عملکرد سازمان، در این پژوهش مدلی ارائه شده است که در آن از بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی به عنوان ابزارهای درون سازمانی جهت ارتقای تعهد کارکنان و تشویق آنان به انتقال وعده‌های برند سازمان به مشتریان بهره گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان اداره کل امور مالیاتی شهر سمنان بوده که از میان آنها 78 نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای آزمون مدل پژوهش از روش مدلیابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار WarpPLS 3.0 استفاده شد. براساس یافته‌ها، بازاریابی داخلی اثر مستقیمی بر روی عملکرد برند نداشته است، اما به‌طور غیرمستقیم و از طریق برندینگ داخلی بر روی عملکرد برند



تأثیرگذار است. نتایج تحلیل مسیر، اثر مستقیم برندینگ داخلی بر عملکرد برند و همچنین اثر غیرمستقیم آن را بر عملکرد از طریق تعهد کارکنان به برند تأیید کردند. علاوه بر این نتایج نشان دادند که بازاریابی داخلی اثر مستقیم معناداری بر روی تعهد به برند سازمان ندارد.

واژه‌های کلیدی: برندینگ داخلی، بازاریابی داخلی، تعهد به برند، عملکرد برند.

1- مقدمه

در چند سال اخیر با کاهش قیمت نفت، موضوع مالیات اهمیت بیشتری در رونق اقتصادی کشور پیدا کرده است. پرداخت مالیات از مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه جامعه محسوب شده و موجب رونق اقتصادی و آبادانی کشور می‌شود. از این رو ارتقای روزافزون نظام مالیاتی و همگام ساختن آن با دانش روز، نقش انکارناپذیری در توسعه اقتصادی کشور دارد. تحقق اهداف اقتصادی دولت به خصوص در بحث مالیات، نیازمند اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی است و مردم باید در خصوص نحوه دریافت مالیات، هزینه کردن و میزان تأثیرگذاری آن بر اقتصاد و آبادانی کشور اطلاعات و شناخت کافی داشته باشند. گرچه صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که بهبود نظام مالیاتی بدون توجه به سیاست‌هایی که مبتنی بر ارتقای فرهنگ مالیاتی باشد، محقق نمی‌شود، اما همچنان عوامل کلیدی در حوزه مدیریت که با بدنه صفی در نظام مالیاتی (یعنی کارکنان) مرتبط است، مانند بازاریابی داخلی، برندینگ داخلی، احساس تعلق به برند و رضایت شغلی همچنان مغفول واقع شده است. کارکنان در نظام مالیاتی به طور مستقیم در تعامل با مؤدیان بوده و نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مؤدیان مالیاتی، ایجاد تعهد و اعتماد در آنها، ایجاد تجربه مثبت مؤدیان از سازمان و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت. مفهوم برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به‌عنوان تحویل‌دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان می‌باشد. چنان‌چه کارکنان اهداف نظام مالیاتی و اهمیت مالیات در رشد اقتصادی کشور را به‌درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به ارباب‌رجوعان انعکاس دهند.

در دهه گذشته تعاریف زیادی از بازاریابی داخلی در ادبیات وجود دارد. نویسندگان بازاریابی داخلی را به‌عنوان یک مفهوم، یک فلسفه و یک اقدام مدیریتی مطرح کرده‌اند که



مرتبط با مدیریت منابع انسانی، بازاریابی خدمات یا مدیریت تغییر می‌باشد [1، ص 31]. بازاریابی داخلی و استفاده از اصول و ابزارهای آن به عنوان مقدمه‌ای برای اجرای برنامه‌های بازاریابی خارجی و به‌عنوان ابزاری که تمام استراتژی‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، شناخته شده است [2]. لی و چن (2005)، تاثیر معنادار بازاریابی داخلی را بر فرهنگ سازمانی تأیید کردند. برای کسب موفقیت خارجی سازمان نخست باید از درون منسجم باشد چرا که کارکنان نیاز دارند تا به طور دقیق بدانند که چگونه در برابر مشتریان رفتار کنند. سازمان‌هایی که دارای برندهای موفق هستند از فرهنگی برخوردارند که بخش‌های مختلف سازمان را نسبت به وعده‌های برند متعهد می‌سازد [3، ص 124]. پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های دولتی که ارائه‌دهنده خدمات هستند، این سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌سازد که ارتقای عملکرد آنها را به دنبال خواهد داشت [4، ص 27]. آنچه در ادبیات بازاریابی داخلی بارها مورد توجه قرار گرفته است، تأثیر اتخاذ رویکرد بازاریابی داخلی بر روی رضایت و تعهد کارکنان می‌باشد که در نهایت رضایت مشتریان و عملکرد عالی سازمان را تسهیل می‌کند. برندینگ داخلی که با ظهور مفهوم بازاریابی داخلی در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، فرایندی است که از طریق آن کارکنان تصویر برند مطلوب را درونی‌سازی کرده و در به تصویر کشیدن آن به مشتریان و سایر عوامل سازمانی برانگیخته می‌شوند [5، صص 84-85]. به دلیل اهمیت روز افزون کارکنان در عملکرد سازمان، آمیخته کارکنان به‌عنوان پنجمین p در بازاریابی خدمات شناخته شده است [4، ص 28]. در سازمان‌های دولتی که ارائه‌دهنده خدمات هستند، کارکنان به طور مستقیم در تعامل با مشتریان هستند، بنابراین اقدامات برندینگ داخلی از قبیل استخدام، آموزش و انگیزش نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مشتری و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت.

اخیراً برندینگ داخلی به‌عنوان ابزاری جهت موفقیت در انتقال تعهدات سازمان و برآوردن انتظارات مشتریان از برند معرفی شده است [6؛ 7]. برخی از مطالعات رابطه برندینگ داخلی، تعهد کارکنان به برند و عملکرد برند را بررسی کردند [6؛ 7، ص 214؛ 8]. بازمینی ادبیات برندینگ داخلی نشان می‌دهد که مطالعات پژوهشی اندکی در این موضوع در بخش خدمات و سازمان‌های دولتی انجام شده است. در میان پژوهش‌های داخلی نیز اندک مطالعات موجود تأثیر برندینگ داخلی را بر روی تعهد کارکنان و عملکرد برند بررسی کرده‌اند [9؛ 10؛ 11]. در



موضوع بازاریابی داخلی مطالعات پژوهشی بیشتری در داخل کشور انجام شده است که بیشتر آنها متمرکز بر تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، عملکرد سازمان و بازارگرایی بوده‌اند [12]. ص 34؛ 13، ص 35؛ 14، ص 110؛ 15، ص 31]. گرچه در ادبیات بارها اشاره شده است که برندینگ داخلی ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد اما تا جایی که محققان بررسی کرده‌اند تاکنون مطالعه پژوهشی در زمینه بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر برندینگ داخلی انجام نشده است. این مسئله محققان را بر آن داشت که گامی برای پر کردن این خلأ و تقویت ادبیات این مفاهیم بردارند و مدلی برای ارزیابی عوامل مؤثر بر عملکرد برند بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی توسعه دهند. علاوه بر این تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی بررسی کرده‌اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد برند به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده‌های برند بررسی نشده است که این موضوع خود از نوآوری‌های این مطالعه است.

2- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

2-1- بازاریابی داخلی

مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژی‌های بازاریابی بیشتر متمرکز بر مشتریان خارجی سازمان بوده‌اند. در بیشتر موارد، محققان نیاز به تمرکز داخلی بر روی کارکنان به‌ویژه آن دسته که در تعامل مستقیم با مشتریان هستند، نادیده گرفته‌اند [16، ص 49]. مفهوم بازاریابی داخلی ریشه در اهمیت یافتن کیفیت در بخش خدمات در دهه 1980 از طریق کنترل و بررسی مکانیزم‌های ارائه خدمت، یعنی کارکنان دارد. ایده اصلی در بازاریابی داخلی این است که ارائه خدمات اثربخش نیازمند کارکنان با انگیزه و مشتری‌محور است [17، ص 33]. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه‌های مربوط در این زمینه نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا می‌دهد. با وجود گسترش این مفهوم در ادبیات بازاریابی، به طور عملی استفاده کمی از آن شده است.



بازاریابی داخلی در مفهوم گسترده خود با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دهه‌های اخیر ارتباط پیدا کرده است. براساس نظر گلاسمن و مک کافی (1992) دون و بارنز (2000) و وری (2001) در نظر گرفتن منابع انسانی به عنوان مشتریان داخلی می‌تواند بهترین نقطه مشترک برای بازاریابی داخلی و کارکردهای منابع انسانی باشد. اهمیت نقش بازاریابی داخلی پرورش منابع انسانی موثر است [18، ص 65]. استدلال بازاریابی داخلی این است که اولین مشتریان هر سازمان، کارکنان آن هستند [19، ص 878]. از نظر بری و پاراشورمن (1991)، بازاریابی داخلی فرایند اداره کردن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و پروژه‌ها و مشاغل به عنوان محصولات داخلی است که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده کرده و سبب پایبندی کارکنان به اهداف سازمانی می‌شود. برنامه‌های سازمان در بخش خدمات باید به‌گونه‌ای باشد که علاوه بر بازار خارجی (مشتریان) به بازار داخلی (کارکنان) نیز توجه داشته باشد [20، صص 2-5]. اگرچه شرکت‌ها در استراتژی‌های برندینگ معمولاً متمرکز بر توسعه برند محصول و شرکت هستند، این مفهوم بازاریابی و مزایای آن می‌تواند در عرصه مدیریت منابع انسانی نیز به کار گرفته شود [19، ص 878]. بازاریابی داخلی باید مقدم بر بازاریابی خارجی انجام شود و امروزه بازاریابی داخلی به‌عنوان یک ابزار برای اجرای استراتژی‌های سازمان شناخته شده است که از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان سبب ارتقای شایستگی‌ها و عملکرد سازمانی می‌شود.

لینگر و گرینلی (2005) یک مدل مفهومی برای سنجش بازاریابی داخلی ارائه کردند که اجزای اصلی آن عبارتند از ایجاد بینش بازار داخلی در سازمان از طریق تولید اطلاعات رسمی (مکتوب و رو در رو) و غیر رسمی، اشاعه و انتشار این بینش در سازمان و پاسخگویی سازمان در برابر بینش داخلی ایجاد شده. نیاز به تولید اطلاعات درباره بازار داخلی توسط محققان متعدد شناسایی شده است. این اطلاعات شامل منافی است که کارکنان در مشاغل خود به دنبال آن می‌باشند. تولید این دانش جهت جذاب‌تر ساختن مشاغل در نزد کارکنان به کار می‌رود. انتشار اطلاعات یک پیش‌شرط مهم در هماهنگ ساختن نگرش و رفتار کارکنان با اهداف سازمان می‌باشد و ارتباطات داخلی ابزاری برای انتشار اطلاعات در سازمان می‌باشد. پاسخگویی نیز به معنای عکس‌العمل مناسب سازمان در برابر اطلاعات تولید شده درباره خواسته‌ها و نیازهای کارکنان است. توسعه مشاغل به منظور برآوردن نیازها و خواسته‌های



کارکنان هم از بعد مادی و هم از بعد اجتماعی از نتایج پاسخگویی سازمان در برابر بازار داخلی می‌باشد [21، صص 292-298].

2-2- برندینگ داخلی

زمان رویارویی با مشتریان و ارباب‌جوعان، کارکنان اصلی‌ترین نماینده برند سازمان هستند. آنها افرادی هستند که اهداف و ارزش‌های برند سازمان را به مشتریان انتقال می‌دهند. بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند تا با به‌کارگیری فعالیت‌های برندینگ داخلی، نگرش‌ها و رفتار کارکنان خود را با برند خارجی سازمان هم‌سو نمایند. برند خارجی سازمان، وعده‌هایی است که یک سازمان مدعی انجام آن بوده و در تبلیغات آن مشهود است. بنابراین سازمان‌ها در تلاش هستند تا وعده‌های برند خود را به مشتریان انتقال داده و انتظارات مشتری از برند را برآورده کنند [22، ص 8].

مقوله‌های برندینگ و برندینگ سازمان اغلب در ارتباط با شرکت‌های بخش خصوصی هستند. کاربرد مفهوم بازاریابی به سازمان‌های بخش دولتی هنوز موضوع جدیدی برای محققان می‌باشد. بازاریابی بسیاری از خدمات بخش دولتی به‌طور اجتناب‌ناپذیر متفاوت از بخش خصوصی است، زیرا در خدمات بخش دولتی، اهداف سیاسی بر اهداف اقتصادی غالب بوده و شهروندان نسبت به مصرف‌کنندگان در اولویت هستند. به‌طور خاص در سازمان‌های بخش دولتی نیاز به پاسخگویی بیشتر در برابر مشتریان و نیازهای آنان می‌باشد؛ به عبارت دیگر در این نوع سازمان‌ها مشتری‌گرایی نسبت به افزایش تعداد مشتریان در اولویت قرار دارد [23، ص 1164]. مفهوم برندینگ داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به‌عنوان تحویل‌دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان می‌باشد. چنان‌چه کارکنان فلسفه برند سازمان خود را به‌درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به ارباب‌رجوع انعکاس دهند [24، صص 124-125]. برندینگ داخلی از سیستم‌های سازمانی شامل ابزارهای بازاریابی داخلی استفاده می‌کند تا کارکنان را تشویق نماید که تصویر سازمانی مطلوب سازمان را در تعامل خود با مشتریان و ارباب‌رجوعان به نمایش بگذارند [5، ص 84، 25، ص 39]. کارکنان برای موفقیت در عمل به وعده‌های برند و انتقال تعهدات برند سازمان به مشتریان، باید نخست از ارزش‌ها و اهداف برند سازمان آگاهی داشته و آن را در خود درونی کنند [26، ص 70، 27، صص 1120-1121]. برندینگ



داخلی به عنوان فرایندی کلیدی برای هماهنگ کردن رفتارهای کارکنان با ارزش‌های برند مطرح شده است [28]. هدف برندینگ داخلی ارتقای آگاهی کارکنان از برند سازمان و ارزش‌های برند و همچنین اطمینان یافتن از انتقال پیام برند توسط کارکنان می‌باشد [29، صص 9-10]. مبحث برندینگ داخلی در سازمان‌های خدماتی و عمومی به دلیل ارتباط مستقیم کارکنان با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار است [30، صص 163-166؛ 31]. برقراری ارتباطات اثربخش که منعکس‌کننده هویت برند سازمان است، می‌تواند سبب افزایش و آگاهی کارکنان از برند سازمان، برقراری ارتباط روانی میان کارمند و سازمان و در نهایت درونی‌سازی ارزش‌های برند در کارکنان شود. پیامدهای مثبت موارد ذکر شده شامل افزایش تعهد کارکنان به برند، افزایش رضایت کارکنان، کاهش جابه‌جایی کارکنان و رفتارهای هماهنگ با برند کارکنان می‌شود [22، صص 2-3].

3- توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

3-1- بازاریابی داخلی، تعهد به برند و عملکرد برند

برخی از نویسندگان این ادعا را داشته‌اند که برندینگ داخلی از طریق اعمال بازاریابی داخلی ممکن می‌باشد [32]. هم بازاریابی داخلی و هم برندینگ داخلی در مورد اثرات خود بر تعهد کارکنان به برند استدلال کرده‌اند [8؛ 15، صص 26، 30، صص 163-164]. در مورد تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تحقیقات مختلفی انجام شده و تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در آنها تأیید شده است. در تحقیقات انجام گرفته در رابطه با تعهد سازمانی، مشاهده شده است که تعهد تأثیرات مثبتی بر عملکرد شغلی داشته است. علاوه بر این تأثیر مستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان نیز تأیید شده است [12-15]. به نقل از پانجایسری و همکاران (2009)، کارکنان متعهد که ارزش‌های برند را درک کرده‌اند رفتار حمایتگر از برند سازمان دارند و می‌توانند وعده‌های نهفته در برند سازمان را به مشتریان انتقال دهند [7، صص 209-214]. در مطالعه عزیززی و همکاران (2012)، تأثیر مستقیم بازاریابی داخلی بر ارزش ویژه برند و تعهد به برند با در نظر گرفتن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان تأیید شده است [3، صص 126].

تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی بررسی کرده‌اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد برند (به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده‌های



برند) و همچنین تأثیر بازاریابی داخلی بر روی برندینگ داخلی به صورت تجربی بررسی نشده است که این موضوع خود از نوآوری‌های این مطالعه است. از آن جایی که بخش گسترده‌ای از ادبیات داخلی متمرکز بر موضوع انگیزش و رضایت کارکنان هستند و علاوه بر این با در نظر گرفتن اهمیت بازاریابی داخلی در انتقال وعده‌های برند و تعهد کارکنان به ارزش‌ها و اهداف برند می‌توان این‌گونه فرض کرد که بازاریابی داخلی می‌تواند بر تعهد کارکنان به برند و عملکرد برند تأثیرگذار باشد. بنابراین داریم:

فرضیه اول: بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر برندینگ داخلی از دیدگاه کارکنان دارد.
فرضیه دوم: بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد به برند از دیدگاه کارکنان دارد.
فرضیه سوم: بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد برند از دیدگاه کارکنان دارد.

3-2- برندینگ داخلی، تعهد به برند، عملکرد به برند

مطالعات پانچایسری و همکاران (2009)، نشان داده است که برندینگ داخلی تأثیر معناداری بر روی تعهد به برند و عملکرد برند دارد [7، صص 209-214]. عملکرد به برند در این مطالعه به معنای توانایی کارکنان در عمل به وعده‌های برند و انتقال آن به مشتریان است. تأثیر برندینگ داخلی بر تعهد برند در مطالعه هادیزاده مقدم و همکاران (1391)، در صنعت هتلداری و عزیزی و اثنا عشری (1392)، در بانک به تأیید رسیده است [11، صص 218-219؛ 9، ص 161]. آسیف و سیرجاینت (2000) نیز به این نتیجه رسیدند که برندینگ داخلی باعث ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان می‌شود. برندینگ داخلی درک و آگاهی کارکنان را از ارزش و اهداف برند تقویت کرده و این امر تعهد کارکنان به برند را به دنبال خواهد داشت. کارکنان متعهد به برند تمامی تلاش خود را می‌کنند تا به وعده‌های برند عمل نموده و انتظارات مشتریان نسبت به برند سازمان را برآورده کنند [33]. در مطالعه پانچایسری و ویلسون (2007)، نقش میانجی تعهد به برند در رابطه ابعاد برندینگ داخلی (ارتباطات داخلی و آموزش) و عمل به وعده‌های برند توسط کارکنان تأیید شد [6، صص 64-65]. همچنین عزیزی و اثنا عشری (1392) در مطالعه خود در بانک به این نتیجه رسیدند که تعهد کارکنان تأثیر مثبتی بر روی عملکرد برند دارد [9، ص 161]. بنابراین داریم:



فرضیه چهارم: برندینگ داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد به برند از دیدگاه کارکنان دارد.
 فرضیه پنجم: برندینگ داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد برند از دیدگاه کارکنان دارد.
 فرضیه ششم: تعهد به برند تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد برند از دیدگاه کارکنان دارد.
 در جدول 1 پستوانه نظری فرضیات و مدل مفهومی پژوهش حاضر به طور خلاصه ارائه شده است تا جایی که نویسندگان در ادبیات بررسی کرده‌اند، تأثیر بازاریابی داخلی بر روی برندینگ داخلی به صورت تجربی بررسی نشده است.

جدول 1 خلاصه تحقیقات انجام شده در موضوع پژوهش

پستوانه نظری	خلاصه‌ای از پژوهش	موضوع	نویسنده
فرضیه‌های 2, 3, 6	روش تحقیق این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. مدل مفهومی تحقیق شامل شش فرضیه بوده که همگی آنها تأیید شدند. از نتایج این تحقیق عبارتند از تأیید تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، تأیید تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی و تأیید تأثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی از طریق تعهد سازمانی	بررسی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (جامعه آماری: فولاد مبارکه اصفهان)	عاطفت دوست و همکاران (1392)
فرضیه 6	این مطالعه از نظر هدف کاربردی، از نظر گردآوری داده از نوع پیمایشی و از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان شعب بانک تات در شهر تهران می‌دهند. برای آزمون مدل و فرضیه‌ها از دو روش تحلیل مسیر و آزمون چاو استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برندینگ داخلی اثر مثبتی بر تعهد برند نداشته ولی تأثیر مثبت تعهد برند بر عملکرد برند تأیید شد. علاوه بر این نتایج نشان داد که تأثیر برندسازی داخلی بر تعهد برند برای کارکنانی که در محیط کار به جو رقابتی بالاتر مشغول به فعالیت هستند، قوی‌تر از کارکنانی است که در محیط با جو رقابتی پایین‌تر مشغول هستند.	برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی (جامعه آماری: صنعت بانکداری)	عزیزی و اثنا عشری (1392)

ادامه جدول 1

پشتوانه نظری	خلاصه‌ای از پژوهش	موضوع	نویسنده
فرضیه 2	روش این تحقیق از نوع علی بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در این مطالعه 10 فرضیه مطرح شد که با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. از میان آنها تنها دو فرضیه تأیید نشدند. نتایجی که به‌عنوان پشتیبان مطالعه حاضر هستند، عبارت است از اینکه بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر بازاریابی، رفتار شهروند سازمانی و تعهد سازمانی دارد.	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروند سازمانی بر بازاریابی و جنبه‌های داخلی و خارجی عملکرد سازمانی (جامعه آماری: صنعت بانکداری)	سرمد سعیدی و جمشیدیان (1392)
فرضیه 2	روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. در این مطالعه از روش‌های آماری تحلیل تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی استفاده شده است. مدلی شامل شش فرضیه ارائه و برای آزمون فرضیه‌ها نیز از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تأثیر اثر مستقیم بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأیید شد.	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی (جامعه آماری: صنعت بانکداری)	حسنقلی پور و همکاران (1391)
فرضیه 4	روش تحقیق این مطالعه، توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. آزمون مدل مفهومی با روش حداقل مربعات جزئی و آزمون همبستگی متغیرها انجام شده است. یکی از نتایج این مطالعه که برندسازی داخلی رابطه مثبت و معناداری با تعهد به برند و حس تعلق به برند دارد.	ارائه مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری	هادیزاده مقدم و همکاران (1391)
فرضیه 2	روش تحقیق این مطالعه توصیفی می‌باشد. برای سنجش بازاریابی داخلی از پرسشنامه مونی و فورمن (1996) استفاده شده که در آن بازاریابی داخلی شامل سه مولفه فرهنگ سازمانی، آموزش و ارزیابی عملکرد می‌باشد. برای سنجش تعهد سازمانی نیز پرسشنامه می‌یر و آلن (1980) بکار گرفته شده است. عناصر تعهد سازمانی مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد اجباری. برای سنجش فرضیات از آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که کارکنان در ازای ادراکی از تلاش سازمان برای برآورده شدن نیاز کارکنان دارند، بر تلاش ایشان در تعهد به سازمان و ایفای نقش بهتر در فعالیت‌های شغلی تأثیر گذار است.	بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی	امیرکیبیری و همکاران (1390)



ادامه جدول 1

پشتوانه نظری	خلاصه‌ای از پژوهش	موضوع	نویسنده
فرضیه‌های 6.5.4	از ترکیبی از روش های کمی و کیفی در این مطالعه استفاده شده است. در بخش کیفی از مطالعه موردی و مصاحبه های عمیق استفاده کرده و در بخش کمی نیز از آزمون های رگرسیون استفاده شده است. در این مطالعه برندینگ داخلی شامل دو بعد ارتباطات داخلی و آموزش می باشد. در این مطالعه اثر مستقیم برندینگ داخلی بر روی عملکرد برند و همچنین اثر غیر مستقیم آن از طریق متغیرهای تعهد به برند، وفاداری برند و هویت برند تأیید شده است.	بررسی نقش برندینگ داخلی بر انتقال وعده‌های برند توسط کارکنان	پانجایسری و ویلسون (2007)
فرضیه‌های ۴.5	برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده کرده و پرسشنامه ها نیز بر اساس تحقیقات گذشته توسعه داده شده است. 699 نفر از پنج هتل نمونه آماری مطالعه را تشکیل می دهند. برای تحلیل اطلاعات از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرده است. در این مطالعه اثر مستقیم برندینگ داخلی بر روی تعهد به برند و همچنین عملکرد برند تأیید شده اما نقش میانجی تعهد به برند در رابطه برندینگ داخلی و عملکرد برند تأیید نشده است.	بررسی نقش برندینگ داخلی از دیدگاه کارکنان و تأثیر آن بر نگرش و رفتار کارکنان نسبت به برند (جامعه آماری: صنعت هتلداری)	پانجایسری و همکاران (2009)

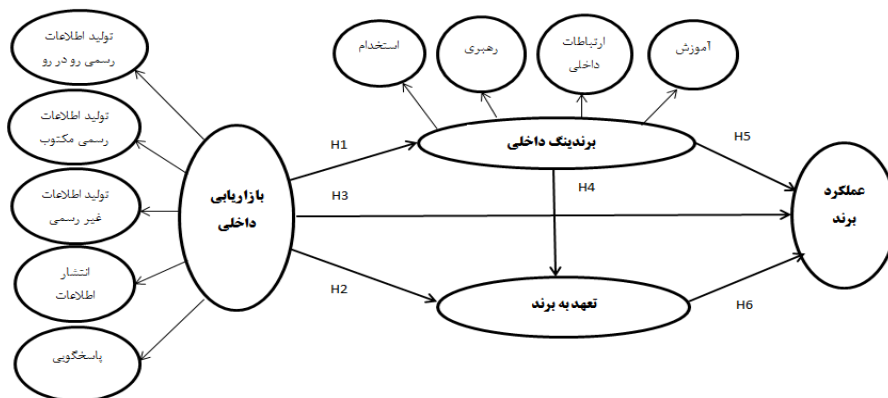
مبحث بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی از مباحث مطرح شده در حوزه بازاریابی هستند اما با توجه به اینکه این مباحث در ارتباط میان سازمان و کارمندان مطرح می‌شوند، اشتراکات زیادی با مباحث منابع انسانی پیدا می‌کنند که در مرور ادبیات به آن اشاره شد. در سازمان مالیاتی برنامه‌ریزی‌ها تنها معطوف به بحث قوانین مالیاتی بوده و مباحثی مانند اهمیت نقش کارکنان در انتقال اهداف سازمان به مودیان و پیشبرد اهداف سازمان مغفول واقع شده است. این پژوهش نیز بر مبنای این نقطه اشتراک بنا نهاده شده و سعی دارد تا با طرح مباحث بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی این خلأ را پوشش دهد. بازاریابی داخلی به عنوان ابزار درون سازمانی جهت اجرای استراتژی‌های سازمان شناخته شده است که به دنبال کسب رضایت مشتریان بیرونی از طریق کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی سازمان است. کارکنان سازمان مالیاتی نیز به عنوان مهم‌ترین افرادی



که به طور مستقیم در تعامل با مودیان هستند، نقش بسیار مهمی در ایجاد اعتماد و تجربه مثبت مودیان از برند سازمان مالیاتی و همچنین انتقال وعده‌های برند سازمان به مودیان را دارند. در حقیقت این کارکنان و رفتارهای آنهاست که می‌تواند از طریق انتقال پیام‌های سازمان در خصوص نحوه دریافت مالیات، هزینه کردن و میزان تأثیرگذاری آن بر اقتصاد کشور به مودیان مالیاتی نشان دهد که ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان مالیاتی چیست و چرا آنها باید به این سازمان اعتقاد داشته باشند. اما پیشنهاد انتقال این وعده‌ها به مودیان این است که در قدم اول، کارکنان خود از محیط کار خود لذت برده و از انجام وظایف خود در سازمان احساس غرور و افتخار داشته باشند، زیرا که کارکنان ناراضی هرگز انتقال‌دهندگان خوبی برای برند سازمان نبوده و تصویر و تجربه مثبتی از سازمان را در ذهن مودیان ایجاد نمی‌کنند. بازاریابی داخلی در سازمان مالیاتی از طریق ایجاد انواع اطلاعات رسمی و غیر رسمی از کارکنان (به واسطه نظرسنجی از کارکنان و بررسی معضلات آنها و وضعیت کارکنان در سایر سازمان‌ها)، انتشار و واکنش مناسب به این اطلاعات می‌تواند اثر مثبتی بر روی رضایت شغلی کارکنان و تعهد و وفاداری آنها نسبت به برند سازمان مالیاتی داشته باشد. افزایش رضایت کارکنان این اطمینان را به مدیران سازمان مالیاتی می‌دهد که کارکنان به سطح عملکرد مورد انتظار سازمان دست خواهند یافت. انتشار اطلاعات در سازمان مالیاتی موجب ایجاد اعتماد در درون سازمان شده و بهبود تعهد و عملکرد کارکنان و حتی نحوه ارائه خدمت به مودیان توسط آنان را به دنبال خواهد داشت. غنی‌سازی مشاغل، تدوین شرح شغل‌های مناسب، تعیین مسیر شغلی برای کارکنان، برقراری حقیقی نظام پیشنهادات، در اختیار قرار دادن اطلاعات دقیق و به روز و دستورالعمل‌های اجرایی در خصوص قوانین مالیاتی، فراهم کردن محیط فیزیکی و امکانات مناسب، تسهیل فرایندهای کاری، شفافیت کاری از جمله اقداماتی هستند که می‌تواند سبب جلب رضایت کارکنان و در نهایت ارائه خدمات بهتر به مودیان مالیاتی شود. علاوه بر این، اگر کارکنان سازمان مالیاتی اهداف و اهمیت مالیات در رشد اقتصادی کشور را به درستی درک نکرده باشند نیز نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به مودیان انعکاس دهند. در این راستا، اقدامات برندینگ داخلی از طریق برنامه‌های آموزشی (از جمله چگونگی انجام وظایف، چگونگی برخورد با مودیان، مشتری‌مدار بودن) و ابزارهای ارتباطات داخلی مناسب (از جمله ملاقات‌های روزانه، جلسه‌های گروهی، بروشور و غیره) می‌تواند پیام‌ها و اهداف نظام مالیاتی را در ذهن کارکنان ایجاد و تزیق کند. اگر کارکنان سازمان مالیاتی خود دارای درک روشن و درستی از اهداف تعیین شده برای



سازمان باشند، تعهدشان نسبت به پیگیری تحقق آن اهداف تقویت شده و می‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به‌خوبی به مودیان انتقال دهند. در نهایت مدل مفهومی تحقیق شامل شش فرضیه به شکل 1 قابل ارائه است.



شکل 1 مدل مفهومی تحقیق

4- روش شناسی

4-1- طرح تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر مبنای گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است، در میان انواع پژوهش‌های همبستگی از نوع «تحلیل ماتریس همبستگی یا کواریانس» می‌باشد.

4-2- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق تمام کارکنان رسمی و پیمانی اداره کل امور مالیاتی شهر سمنان بودند که حداقل مدرک تحصیلی آنها دیپلم بود. با توجه به اینکه تعداد افراد این جامعه آماری 124 نفر بودند با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان 95 درصد و با در نظر گرفتن مقدار 0/07 خطا در اندازه‌گیری متغیرها تعداد نمونه آماری برابر 76 به دست آمد. به این ترتیب در کل



تعداد 100 پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد و در مجموع 78 پرسشنامه در تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت. در آمار پارامتریک، محقق با داده‌های پارامتریک کار کرده و توزیع حاکم بر جامعه نیز نرمال است. اطلاعات و داده‌های به کار گرفته شده در این مطالعه حاصل بررسی و اندازه‌گیری عناصر نمونه می‌باشد؛ به عبارتی دیگر در این مطالعه با نمونه آماری سر و کار داریم و برای تعمیم آماره به پارامتر، از آمار استنباطی بهره می‌بریم. صحت یک فرضیه آماری تنها با استفاده از نمونه‌ای n تایی از جامعه آماری و توزیع نمونه‌گیری آماره مشخص می‌شود. واضح است که توزیع آماره متأثر از توزیع جامعه و حجم نمونه است. طبق قضیه حد مرکزی، اگر توزیع حاکم بر جامعه نرمال باشد، توزیع نمونه‌گیری نیز صرف نظر از حجم نمونه نرمال خواهد بود. زمانی که اطلاعاتی درباره توزیع حاکم بر جامعه نداشته باشیم، در نمونه‌گیری تصادفی ساده، اگر حجم نمونه به اندازه کافی بزرگ باشد (بیشتر از 30 مورد)، توزیع نمونه‌گیری نرمال خواهد بود. در این مطالعه با توجه به اینکه اطلاعاتی درباره توزیع جامعه نداشتیم، بر طبق قضیه حد مرکزی و با توجه به تعداد نمونه 78 موردی براساس فرمول کوکران، توزیع نمونه‌گیری نرمال بوده و بنابراین نتایج قابل تعمیم به جامعه می‌باشد.

3-4- اندازه‌گیری سازه‌های تحقیق، روایی و پایایی

روش گردآوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و پایان‌نامه‌های فارسی و لاتین و استفاده از پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای سنجش برندینگ داخلی از مقیاس توسعه یافته توسط آلمگرن و همکاران (2012) و برای سنجش بازاریابی داخلی از مقیاس لینگز و گرینلی (2005)، استفاده شد [21، صص 41-42؛ 34، صص 32-33]. سؤال‌های تعهد به برند و عملکرد پس از جرح و تعدیل بر مبنای مطالعه پانجایسری و همکاران (2009) طراحی شدند [7، ص 224]. سؤالات به‌گونه‌ای طراحی شدند که سازه‌ها را از دید کارکنان ارزیابی نمایند. تمامی سازه‌ها با مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی سنجیده شده‌اند. تمامی سؤالات بر مبنای طیف 5 نقطه‌ای لیکرت از «بسیار مخالف» تا «بسیار موافق» طراحی شدند.

برای ارزیابی روایی سازه‌ها از روایی همگرا و روایی واگرا در نرم‌افزار WarpPLS 3.0 استفاده شد. برای تأیید روایی همگرا برای سازه‌های انعکاسی چهار شاخص وجود دارد. مقدار



بار عاملی هر آیتم در عامل مربوطه باید حداقل 0/5، مقدار بار عاملی هر آیتم در سایر عوامل باید حداکثر 0/5، مقدار p-value باید حداکثر 0/05 باشد و مقدار AVE برای هر سازه باید حداقل 0/5 باشد. همان طور که در جدول 2 مشخص است، تمامی بارهای عاملی در سازه‌های انعکاسی بالاتر از 0/5 با $p < 0/001$ و مقدار AVE بیشتر از 0/5 می‌باشند که این نتایج روایی سازه‌های پژوهش را تأیید می‌کنند. معیار روایی واگرا در یک سازه این است که مقدار جذر AVE باید بزرگتر از میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد. نتایج جدول 3 روایی واگرای سازه‌های تحقیق را با توجه به این معیار تأیید می‌کند [35، ص 24؛ 36، صص 377-380].

جدول 2 پایایی و روایی سازه‌ها

سازه	تعداد سؤال‌ها	آیتم‌ها	بارهای عاملی	P-value	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
برندینگ داخلی	11	B1 B2 B3 B4	0/838 0/713 0/818 0/755	<0/001 <0/001 <0/001 <0/001	0/788	0/863	0/613
بازاریابی داخلی	16	M1 M2 M3 M4 M5	0/914 0/880 0/896 0/907 0/917	<0/001 <0/001 <0/001 <0/001 <0/001	0/944	0/957	0/816
تعهد به برند	2	Bc1 Bc2	0/862 0/862	<0/001 <0/001	0/654	0/853	0/743
عملکرد برند	3	Bp1 Bp2 Bp3	0/821 0/917 0/855	<0/001 <0/001 <0/001	0/831	0/899	0/748



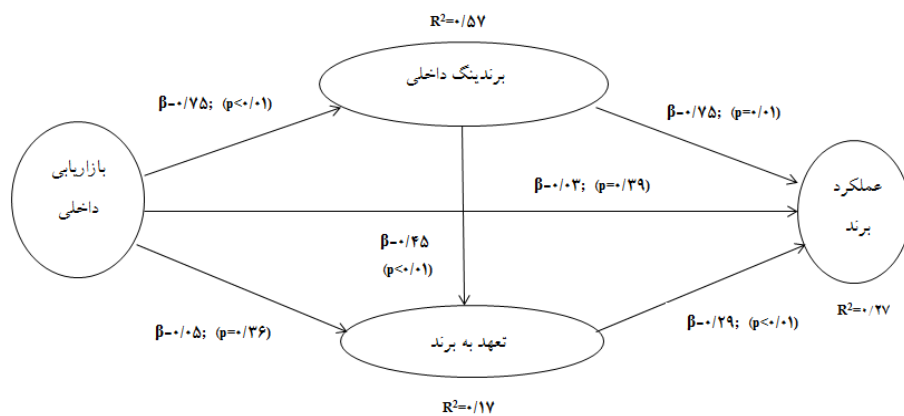
جدول 3 نتایج همبستگی میان سازه‌ها و جذر AVE در ارزیابی روایی واگرا

عملکرد برند	تعهد به برند	برندینگ داخلی	بازاریابی داخلی	
			AVE=0/903	بازاریابی داخلی
		AVE=0/783	0/738	برندینگ داخلی
	AVE=0/862	0/410	0/238	تعهد به برند
AVE=0/865	0/405	0/450	0/177	عملکرد برند

برای سنجش پایایی سازه‌های پژوهش از روش آلفای کرونباخ و پایای مرکب استفاده شده است. برای اینکه یک سازه پایایی داشته باشد، مقدار آلفای کرونباخ آن باید بیشتر از 0/6 و پایایی مرکب آن باید بیشتر از 0/7 باشد. نتایج پایایی سازه‌ها در جدول 1 نشان می‌دهد که سازه‌های تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

5- آزمون فرضیه‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش شش فرضیه مطرح شد. برای سنجش فرضیه‌ها از تحلیل مسیر در نرم‌افزار WarpPLS 3.0 استفاده شده است. خروجی مدل آزمون شده پژوهش در شکل 2 ارائه شده است.



شکل 2 نتایج مدل معادلات ساختاری



پیش از بررسی فرضیه‌ها باید مدل را از نظر شاخص‌های برازندگی بررسی کرد. نرم‌افزار WarpPLS، سه شاخص با نام‌های ARS^1 ، $AVIF^2$ و APC^3 برای برازش مدل محاسبه می‌کند [35]. ص 24: 36، صص 377-380]. نتایج جدول 4 نشان می‌دهد که هر سه شاخص برازش برای مدل پژوهش در سطح قابل قبول قرار دارند و داده‌ها به خوبی مدل پژوهش را برازش می‌نمایند. بنابراین می‌توان به نتایج مدل ساختاری اتکا کرد.

جدول 4 شاخص‌های برازش مدل در نرم‌افزار WarpPLS

شاخص	مقدار	سطح قابل قبول
APC	$P < 0/001$ ، $0/316$	کوچک‌تر از $0/05$
ARS	$P < 0/001$ ، $0/336$	کوچک‌تر از $0/05$
AVIF	$1/72$	کوچک‌تر از 5 قابل قبول کوچک‌تر از 3 ایده‌آل

برای بررسی فرضیه‌ها نخست باید به سطح معناداری (مقدار P-value) ضرایب مسیر توجه کرد. مقادیر p محاسبه شده نشان می‌دهد که دو فرضیه دارای مقدار p بیشتر از $0/05$ بوده و اثر معناداری را شناسایی نمی‌کند. بنابراین فرضیات دوم و پنجم تأیید نمی‌شوند. این نتیجه به این معناست که ادعای اثر مستقیم و معنادار بازاریابی داخلی و همچنین برندینگ داخلی بر تعهد کارکنان به برند تأیید نمی‌شوند. نتایج ارزیابی مدل در شکل 4 نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی اثر مثبت قوی و معناداری بر روی برندینگ داخلی در سطح معناداری $0/01$ دارد ($0/75$ $\beta = 0/01$ ، $p <$). در نتیجه فرضیه 1 تأیید می‌شود. برندینگ داخلی اثر مثبت و معناداری ($0/45$ $\beta = 0/01$ ، $p <$) بر روی تعهد کارکنان به برند سازمان دارد که مقدار آن نیز قابل توجه می‌باشد. بنابراین فرضیه 4 تأیید می‌شود. همچنین اثر برندینگ داخلی بر روی عملکرد برند ($0/31$ $\beta = 0/05$ ، $p <$) در سطح معناداری $0/05$ معنادار می‌باشد. در نهایت ضریب مسیر میان تعهد کارکنان

1. average R-squared
2. average inflation factors
3. average path coefficient



به برند و عملکرد برند ($\beta = 0/29$ ، $p < 0/01$) در سطح $0/01$ معنادار بوده و فرضیه 6 نیز تأیید می‌شود. جدول 5 نتایج تأیید/عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول 5 خلاصه نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه
اول	بازاریابی داخلی ← برندینگ داخلی	0/75	* < 0/01	تأیید
دوم	بازاریابی داخلی ← تعهد به برند	0/03	0/35	عدم تأیید
سوم	بازاریابی داخلی ← عملکرد برند	0/05	0/39	عدم تأیید
چهارم	برندینگ داخلی ← تعهد به برند	0/45	* < 0/01	تأیید
پنجم	برندینگ داخلی ← عملکرد برند	0/31	** 0/015	تأیید
ششم	تعهد به برند ← عملکرد برند	0/29	* < 0/01	تأیید

* = معنادار در سطح 0/01 ** = معنادار در سطح 0/05

برای بررسی میزان بزرگی روابط علی شاخص اندازه اثر کوهن محاسبه می‌شود (جدول 6). با بررسی شاخص اندازه اثر می‌توان مشخص کرد که اثر ضریب مسیر طبق مقادیر پیشنهاد شده 0/02، 0/15 و 0/35 کوچک، متوسط و یا بزرگ است. مقادیر کمتر از 0/02 بسیار ضعیف بوده و اثربخش نیستند [35، ص 24؛ 36، صص 377-380].

جدول 6 مقادیر شاخص اندازه اثر کوهن

نتیجه	شاخص اندازه اثر	مسیر
اثر بزرگ	0/568	بازاریابی داخلی ← برندینگ داخلی
غیر اثربخش	0/014	بازاریابی داخلی ← تعهد به برند
غیر اثربخش	0/010	بازاریابی داخلی ← عملکرد برند
اثر متوسط	0/19	برندینگ داخلی ← تعهد به برند
اثر متوسط	0/142	برندینگ داخلی ← عملکرد برند
اثر متوسط	0/126	تعهد به برند ← عملکرد برند



6- نتیجه گیری

براساس نظر بانسال و همکارانش (2001) برخی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد کارکنان و رضایت شغلی و اعتماد به موفقیت بازاریابی داخلی مربوط می شود [37]. این پژوهش نیز بر مبنای این نقطه اشتراک (پیوند منابع انسانی و بازاریابی) بنا نهاده شده است. کارکنان در بخش خدمات به علت تعامل مستقیم با مشتریان نقش به سزایی را در ارتقای عملکرد سازمانی و ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان ایفا می کنند. بازاریابی داخلی به عنوان ابزار درون سازمانی برای اجرای استراتژی های سازمان شناخته شده است که به دنبال کسب رضایت مشتریان بیرونی از طریق کارکنان به عنوان مشتریان درونی سازمان است. از طرف دیگر به تازگی در ادبیات برندینگ داخلی که ریشه در بازاریابی داخلی دارد، به عنوان عاملی شناخته شده است که از طریق تأثیر بر نگرش و رفتار کارکنان منجر به انجام وعده های برند سازمان توسط آنان می شود. برندینگ داخلی به عنوان رویکردی جدید در ایجاد وفاداری در مشتری از کانال کارکنان مطرح شده است. برندسازی در بخش خدمات به دلیل ویژگی های خاص خدمات مانند ناملموس بودن، تولید و مصرف همزمان، بیشتر بر ارائه دهندگان خدمات سازمان وابسته است. خدمات نه تنها برای مشتریان ناملموس است بلکه برای کارکنان که ارائه دهنده خدمات هستند، نیز ناملموس است [26]. در پژوهش های گذشته تأثیر برندینگ داخلی بر تعهد و عملکرد برند و همچنین تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان به طور مجزا از هم بررسی شده است. حلقه مفقود شده در ادبیات موضوع جایی است که تأثیر بازاریابی داخلی بر برندینگ داخلی به صورت تجربی بررسی نشده است. علاوه بر این تا جایی که نویسندگان در ادبیات مربوط به بازاریابی داخلی بررسی کرده اند، هر چند تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی بررسی شده است اما درباره عملکرد برند سازمان به معنای توانایی کارکنان در انتقال وعده های برند مطالعه پژوهشی انجام نشده است. برای پر کردن خلأ تحقیقاتی مذکور، این پژوهش قصد دارد تا یک مدل یکپارچه بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی به منظور بررسی عوامل مؤثر در عملکرد برند (انتقال وعده های برند به مشتریان توسط کارکنان) توسعه دهد.



همان طور که در ادبیات تحقیق اشاره شد، مقوله برندینگ داخلی اغلب در ارتباط با شرکت‌های بخش خصوصی مانند بانک‌ها، هتل‌ها و غیره انجام شده است. کاربرد برندینگ داخلی در سازمان‌های دولتی نیز به عنوان ارائه‌دهنده خدمات، هنوز موضوع جدیدی برای محققان می‌باشد. هدف از این پژوهش به‌کارگیری مفهوم برندینگ داخلی در اداره امور مالیاتی سمنان و بررسی تأثیر آن بر تعهد کارکنان و همچنین توانایی آنها در انتقال اهداف سازمان در رویارویی با ارباب‌رجوعان می‌باشد. اگر کارکنان سازمان مالیاتی دارای درک روشن و درستی از اهداف تعیین شده برای سازمان باشند، تعهدشان نسبت به پیگیری تحقق آن اهداف تقویت می‌شود و با تلاش و کوشش بیشتری فعالیت‌های شغلی خود را انجام می‌دهند. کارکنان در نظام مالیاتی به طور مستقیم در تعامل با مودیان بوده و نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مودیان مالیاتی، ایجاد تعهد و اعتماد در آنها، ایجاد تجربه مثبت مودیان از سازمان و همچنین تصویر برند سازمان خواهند داشت. گرچه صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که بهبود نظام مالیاتی بدون توجه به سیاست‌هایی که مبتنی بر ارتقای فرهنگ مالیاتی باشد، محقق نمی‌شود اما همچنان عوامل کلیدی در حوزه مدیریت که با بدنه صفی در نظام مالیاتی (یعنی کارکنان) مرتبط است، مانند بازاریابی داخلی، برندینگ داخلی و تعهد به برند همچنان مغفول واقع شده است. این مطالعه تلاش می‌کند تا گامی در جهت پرکردن این خلأ برداشته و مقدمه‌ای برای تحقیق بیشتر در زمینه‌های برندینگ داخلی و مطالعات سازمانی باشد.

در پژوهش حاضر تمام سازه‌ها از دید کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی سازمان ارزیابی شدند. مدل مفهومی پژوهش شامل شش فرضیه به کمک نرم‌افزار WarpPLS آزمون شد. در میان نتایج تحلیل مسیر بیشترین ضریب مسیر با مقدار 0/75 متعلق به تأثیر بازاریابی داخلی بر برندینگ داخلی است که مقدار آن بسیار قابل توجه می‌باشد. با توجه به نتایج و محاسبه اثر مستقیم و غیرمستقیم اثر کلی متغیر مستقل بازاریابی داخلی بر متغیر وابسته عملکرد برند 0/33 محاسبه شد که از این مقدار 0/23 از طریق متغیر برندینگ داخلی بوده است. اثر کلی متغیر مستقل برندینگ داخلی بر متغیر وابسته عملکرد برند 0/44 محاسبه شد که از این مقدار 0/31 به طور مستقیم و 0/13 به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی تعهد برند بوده است. در نهایت تأثیر مستقیم برندینگ داخلی بر تعهد به برند 0/45 و اثر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر آن 0/33 می‌باشد.



نتایج تحلیل مسیر در این پژوهش نشان دادند که هرچند بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معناداری بر تعهد کارکنان به برند و همچنین عملکرد برند ندارد، اما از طریق برندینگ داخلی تأثیر غیرمستقیمی بر آنها دارد، به عبارت دیگر استفاده از تکنیک بازاریابی داخلی به تنهایی در ارتقای تعهد کارکنان و عملکرد برند سازمان اثری ندارد. این نتیجه اهمیت برندینگ داخلی را در ارتقای تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان و همچنین انتقال وعده‌های برند به مشتریان نشان می‌دهد. این یافته نتیجه تحقیقات پانجایسری و همکاران (2009) و هادی‌زاده مقدم و همکاران (1391) را تأیید می‌کند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که هر چه تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان بیشتر باشد، توانایی آنها در انتقال وعده‌های برند به مشتریان نیز بیشتر است. این یافته با نتیجه مطالعه پانجایسری و ویلسون (2007) و عزیزی و اثنا‌عشری (1392)، هم جهت است، در حالی که این اثر در مطالعه پانجایسری و همکاران (2009) تأیید نشد.

7- پیشنهادها

توسعه بازاریابی داخلی در سازمان نیازمند ایجاد انواع اطلاعات رسمی و غیر رسمی از بازار داخلی، برقراری ارتباطات مؤثر و برقراری تعامل میان مدیران و کارکنان است. اطلاعات بازار داخلی شامل خواسته‌ها و انتظارات کارکنان از سازمان، مشاغل و از مدیران است. این اطلاعات به سازمان کمک می‌کند تا به طور مناسب مشاغل، سیستم‌های استخدام، آموزش و پاداش را طراحی کنند. همچنین این اطلاعات منبع مفیدی است تا مدیران براساس آن سبک مدیریتی مناسب برای مدیریت مؤثرتر منابع انسانی سازمان را اتخاذ کنند. نظرسنجی از کارکنان و مدیران در زمینه‌هایی چون میزان رضایت شغلی آنان، بررسی معضلات کارکنان و مدیران موجب تسهیل تولید اطلاعات بازار داخلی می‌شود. قدم بعدی در توسعه بازاریابی داخلی انتشار این اطلاعات به صورت گزارشات در سطح سازمان است که این امر موجب ایجاد اعتماد در درون سازمان می‌شود. با توجه به نتایج مدیریت باید تلاش کند که با استفاده از ابزارهای برندینگ داخلی تعهد کارکنان به برند سازمان و همچنین عملکرد هماهنگ با برند کارکنان را ارتقا دهد. از طریق ابزار برندینگ داخلی کارکنان نگرش مثبت تری نسبت به برند سازمان داشته و با احتمال بیشتری تصویر سازمان را در فعالیت‌های کاری خود می‌گنجانند. اقدامات ذیل توسعه برندینگ داخلی در



سازمان را تسهیل می‌کند، مدیران به عنوان یک الگوی رفتاری برای کارکنان در سازمان محسوب می‌شوند. بنابراین رفتار مدیران سازمان باید منعکس‌کننده ارزش‌ها و تعهدات برند باشد تا این‌گونه رفتارها را در کارکنان تقویت کند. همچنین لازم است پیام‌هایی که سازمان به ذینفعان خارجی ارسال می‌کند برای کارکنان که ذینفعان داخلی سازمان هستند، نیز فرستاده شود. سیستم آموزش که یکی از اجزای برندینگ داخلی است باید به گونه‌ای طراحی شود که به مدیران و کارکنان در درونی‌سازی ارزش‌ها، مأموریت و تعهدات سازمان کمک نموده و آنان را از چگونگی ارتباط نقششان با مأموریت و ارزش‌های سازمان آگاه کند [5؛ 34]. پیشنهاد دیگر مربوط به روند صحیح انتخاب و استخدام می‌شود. سیستم‌های انتخاب و استخدام در سازمان است. باید پیش‌نمایش دقیق و مشخصی از کار در اختیار کارکنان جدید قرار گیرد تا آنها از انتظارات واقع‌بینانه سازمان درک درستی داشته باشند.

نبود مطالعات پژوهشی داخلی و خارجی در زمینه ارتباط بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی به منظور مقایسه یافته‌ها و بررسی دقیق‌تر نتایج را می‌توان به عنوان یکی از محدودیت‌های این پژوهش ذکر کرد. از آن جایی که در تمامی سازمان‌ها در بخش خدمات به علت ویژگی‌هایی چون ناملموس بودن و تفکیک ناپذیر بودن خدمت، کارکنان جزئی جدایی‌ناپذیر در ارائه خدمات هستند، پیشنهاد می‌شود که مدل پیشنهادی پژوهش حاضر در پژوهش‌های آتی در سایر سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خدماتی از جمله بانک‌ها، هتل‌ها، بیمارستان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود که تأثیر اجزای بازاریابی داخلی بر عواملی چون برندینگ داخلی، تعهد کارکنان به برند، وفاداری کارکنان، هویت برند، تصویر سازمان و عملکرد برند در پژوهش‌های آتی بررسی شود.

8- منابع

- [1] Lings I. (2001) "Internal marketing and supply chain management", *Journal of Services Marketing*, 14(1): 27-43.
- [2] Piercy N. (1995) "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1 (1): 22-44.



- [3] Azizi S., Ghytasivand F., Fakharmansh S. (2012) "Impact of brand orientation, internal marketing and job satisfaction on the internal brand equity: The case of Iranian's food and pharmaceutical companies, *International Review of Management and Marketing*, 2(2): 122-129.
- [4] ابزری م., رنجبریان ب., فتحی س., قربانی ح. (1388) «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری»، چشم انداز مدیریت، 31: 25-42.
- [5] Yazdani D. (2009) "Internal marketing and a conceptual model for development of employees as a brand", *ASA University Review*, 3(2): 83-99.
- [6] Punjaisri K., Wilson A. (2007) "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise", *Journal of Brand Management*, 15(1): 57-70.
- [7] Punjaisri K., Wilson A., Evanschitzky H. (2009) "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors", *Journal of Service Management*, 20(2): 209-226.
- [8] Burmann C., Zeplin S. (2005) "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand building", *Journal of Brand Management*, 12(4): 279-300.
- [9] عزیزى ش., اثنا عشرى م. (1392)، برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، 17 (3): 151-165.
- [10] عزیزى ش., جمالی ش., صناعی ا. (1389) «ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)»، مدیریت بازرگانی، 11 (4): 89-104.
- [11] هادیزاده مقدم ا., جمالی کاپک ش., رضایی م. (1391) «مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، 16 (3): 203-226.
- [12] امیرکبیری ع., میرابی و., صالحی صدقیانی پ. (1390) «بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، 21 (65): 26-47.



- [13] حسنگلی پور ط.، انصاری م.، الهی گل ا.، رحمانی یونسلوئی ح. (1391) «تأثیر بازاریابی درونی بر بازاریابی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: موردکاوی بانک ملت شهر تهران، تحقیقات بازاریابی نوین، 4: 25-46.
- [14] سرمد سعیدی س.، جمشیدیان م.ا. (1392) «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانهای خدماتی (مطالعه موردی شعب بانک رفاه در شهر اراک)»، مدیریت بازاریابی، 18: 91-106.
- [15] عاطف دوست ع.، خائف علی ا.ع.، فانی ع.ا.، دانایی فرد ح. (1392) «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه اصفهان)»، مدیریت بازرگانی، 5 (4): 21-42.
- [16] Fu Y. K. (2013) "The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor", *Journal of Air Transport Management*, 32: 49-57.
- [17] Ahmed P. K., Rafiq M. (1995) "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice*, 1(4): 32-51.
- [18] Davoudi S.M.M., Kaur R. (2012) "The link between internal marketing and human resource management", *Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management*, 1(2): 59-72.
- [19] Valeanu C., Cosma S., Sofica A. (2012) "Strategic marketing and management tools used to increase employee efficiency", *Procedia Economics and Finance*, 3: 877 – 882.
- [20] Kyriazopoulos P., Yannacopoulos D., Spyridakos A., Siskos Y., Grigoroudis E. (2007) *Implementing internal marketing through employee's motivation*, POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A.
- [21] Lings I., Greenley G. (2005) "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, 7(3): 290-305.
- [22] Terglav K., Ruzzier M. K., Kaše R. (2016) "Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship", *International Journal of Hospitality Management*, 54: 1-11



- [23] Whelan S., Davies G., Walsh M., Bourke R. (2010) "Public sector corporate branding and customer orientation", *Journal of Business Research*, 63: 1164–1171.
- [24] Miles S. J., Mangold W. G. (2004) "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3): 65-87.
- [25] Papasolomou I., Vrontis D. (2006) "Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry", *The Journal of Product and Brand Management*, 15 (1): 37-47.
- [26] راموزن. (1390) تحلیل جامع ارزش ویژه نام و نشان تجاری مشتری محور با رویکرد گرایش به بازاریابی داخلی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- [27] Özçelik G., Findikli M. A. (2014) "The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-organization fit", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 1120-1128.
- [28] De Chernatony L., Segal-Horn S. (2001) "Building on services' characteristics to develop successful services brands", *Journal of Marketing Management*, 17 (7): 645-669.
- [29] Holmgeren L., Schuri L., Wingard M. (2003) *Internal branding, How to make employee live the brand*, Master thesis, School of Economics and Mngement, Lund, University.
- [30] Aurand T.W., Gorchels L., Bishop T.R. (2005) "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message symmetry", *Journal of Product and Brand Management*, 14(3): 163-169.
- [31] Kashmiri T. (2010) *Leadership in the public sector: Using internal branding as a strategic tool to enhance public sector performance*, Doctoral thesis, Brunel University.
- [32] Mitchell C. (2002) "Selling the brand inside", *Harvard Business Review* 80 (1): 99–104.
- [33] Asif S., Sargeant A. (2000) "Modeling internal communication in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, 34(4): 229-318.

- [34] Almgren D., Ek P., Goransson O. (2012) *The relationship between internal branding and affective commitment*, Bachelor Thesis. Linaeus University.
- [35] Rejikumar G. (2013) "A pre-launch exploration of customer acceptance of usage based vehicle insurance policy", *IIMB Management Review*, 25: 19-27
- [36] Kodua A. (2014) "A theoretic extension and empirical investigation of conducting business online social, network: The continuance intention phenomenon", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(5): 373-385.
- [37] Bansal H. S., Mendelson M. B., Sharma B. (2001) "The Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, 6: 61-76.

شناسایی دلایل غیبت از طریق بررسی ذهنیت کارکنان به کمک روش شناسی کیو

عرفان موحدی فر^{1*}، سجاد فولادوند²، حسین نوروزی³

- 1- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، ایران.
- 2- کارشناسی ارشد مدیریت MBA- مالی، دانشگاه غیرانتفاعی نور طویی، تهران، ایران.
- 3- استادیار، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

پذیرش: 1394/12/18

دریافت: 1394/5/5

چکیده

موضوع غیبت شغلی عاملی مهم و بحرانی سازمان، هزینه‌های مالی زیادی را به بار می‌آورد. نظر به ضرورت حل مسئله مذکور، این پژوهش از قدرت روش شناسی کیو در هم‌آمیزی روش‌های کمی و کیفی جهت دستیابی به ذهنیت کارکنان بهره جسته شده است. پس از ارائه تئوری‌ها و تجربیات ارزنده برخی از اندیشمندان مدیریت و جامعه‌شناسی، تلاش شده است تا عوامل با اهمیت علل غیبت از خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از تحلیل عاملی بر مبنای فرد، ذهنیت افراد مختلف نسبت به موضوع شناسایی شود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شاغل رده میانی سازمان مورد مطالعه می‌باشند. در این راستا پس از رجوع به ادبیات پژوهش مبنی بر دلایل غیبت با سه نفر از متخصصان سازمانی و دوازده نفر از خبرگان دانشگاهی مصاحبه، تعداد 40 گزینه کیو شناسایی و توسط مشارکت‌کنندگان اولویت‌بندی شد. بر این اساس تعداد پنج عامل شناسایی شد که در مجموع نشان‌دهنده اهمیت پرداخت بر مبنای عملکرد، تدوین شاخص‌های اصولی برای ارزیابی عملکرد، افزایش هویت شغل از طریق باز تعریف، اطلاع‌رسانی و شفافیت در تدوین و پیاده‌سازی ساختار



سازمانی می‌باشند. ساختار سازمانی مورد توجه زیادی قرار داشته است که در هیچ یک از پژوهش‌ها به صورت جزئی مورد بررسی قرار نگرفته و ساختار سازمانی به عنوان پایه رضایت، نگرش و انتظارات از یک سازمان عنوان شده است.

واژه‌های کلیدی: ذهنیت کارکنان، غیبت، ترک کار، روش کیو.

1- مقدمه

امروزه ترک شغل کارکنان در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیران منابع انسانی است. حتی سازمان‌های محلی که در عرصه رقابت جهانی حضور ندارند، به نوعی درگیر این مسئله هستند [1، ص 214]. به همین دلیل سازمان‌هایی که بتوانند عوامل مؤثر در ترک خدمت کارکنان را شناسایی کنند، می‌توانند قبل ترک سازمان توسط کارکنان، سیاست‌ها و روش‌های مؤثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی به کار گیرند. موضوع غیبت شغلی به عاملی مهم و بحرانی برای سازمان‌های دولتی مبدل شده که ضررهای مالی زیادی را برای آنها به بار آورده است [2، ص 43]. غیبت، یکی از همه‌گیرترین، چالش‌برانگیزترین و زمانبرترین مشکلات پیشروی سازمان‌ها است و از دیدگاه اقتصادی، یکی از عوامل افزایش هزینه تولید می‌باشد [3، ص 65]. غیبت، تخصیص زمان کاری به فعالیتی دیگر است [4، ص 421]. در تعریفی دیگر غیبت می‌تواند ارادی و ناشی از نارضایتی شغلی فرد باشد و یا از دلایل غیر ارادی، غیر قابل اجتناب و وجه مانند بیماری ناشی شود [5]. غیبت غیر اختیاری اجتناب‌ناپذیر است، یک سازمان برای پذیرش مقدار معینی از آن آماده می‌باشد. این غیبت از کار اختیاری است که سازمان‌ها سعی می‌کنند آن را از بین ببرند. البته تشخیص غیبت اختیاری از غیر اختیاری مشکل است، چرا که بیشتر کارکنان نمی‌پذیرند که غیبت آنها اختیاری است [6، ص 140]. شیوه‌ای که پژوهشگران برای اندازه‌گیری غیبت اختیاری و غیراختیاری پیاده کرده‌اند، استفاده از فراوانی غیبت است (تعداد روزهای غیبت) به مثابه مقیاسی برای اندازه‌گیری غیبت اختیاری و استفاده از طول غیبت است (تعداد روزهای متوالی غیبت) به مثابه مقیاسی برای اندازه‌گیری غیبت اختیاری [7، ص 288]. با وصف این، روش بالا کاملاً خام بوده و از دقت زیادی برخوردار نیستند. لازم است اشاره شود که غیبت اختیاری احتمالاً با رضایت شغلی کارمند ارتباط



نیرومندی دارد و این درحالی است که غیبت غیراختیاری و رای کنترل کارفرما (مدیریت) واقع شده است.

نیکلسون و جوانس به نقل از یانگ¹ بیان می‌کنند حتی زمانی که کارمندان از کار خود راضی هستند، امکان دارد در فعالیت‌های خاص غیر کاری درگیر شوند که از کار آنها مهم‌تر یا جالب‌تر باشد [8، ص 399]. محققان غیبت را به عنوان متغیری وابسته مطرح کرده‌اند؛ کارکنان ممکن است به علت عواملی که فراتر از کنترل آنهاست مانند مشکلات مربوط به سلامتی و بیماری، وسایل حمل‌ونقل و مراقبت از بچه مجبور به غیبت بشوند که تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله شخصی، محیطی و غیره قرار دارند [9، صص 416-432]. علاوه بر موارد بالا، غیبت شخص از کار ممکن است تحت تأثیر میزان غیبت همکاران، سیاست سازمانی، جو مربوط به غیبت و تنیدگی رویدادهای زندگی باشد [10، صص 231-239]. اگر همکاران زیاد غیبت می‌کنند یا اگر مدیریت نسبت به غیبت، سیاست ملایمی دارد و از غیبت کارکنان به‌سادگی می‌گذرد کارکنان ممکن است بدون توجه به میزان رضایت یا عدم رضایت سر کار حاضر نشوند [11، ص 471]. درنهایت درحالی‌که ساختار غیبت از کار ممکن است کاملاً ساده به نظر بیاید، غیبت، مثل رفتارها، احتمالاً ممکن است پیچیده‌تر از آن باشد که ظاهراً دیده می‌شود. مقداری از این پیچیدگی ممکن است در نتایج تحقیقاتی منعکس شود که معتقدند بین سن و غیبت اختیاری همبستگی منفی و بین سن و غیبت غیراختیاری همبستگی مثبت وجود دارد [12، ص 1].

با وجود اینکه که در حوزه نظام جبران خدمات پژوهش‌های بسیاری صورت گرفته است، تاکنون پژوهشی در این زمینه با روش‌شناسی کیو برای شناخت کل‌نگرانه ذهنیت کارکنان صورت نگرفته است. در حالی که روش‌های دیگر قادر به شناسایی برخی عوامل مهم در این زمینه بوده‌اند، اما چنانچه اشاره شد، به دلیل وجود عوامل ناشناخته در این زمینه، رویکرد کل‌نگرانه و انجام پژوهش با روش کیو ضروری به نظر می‌رسد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران در حوزه نظام‌های جبران خدمات کمک کند تا برای ارتقای سطح اعتماد، کارایی و تشویق افراد به مشارکت بیشتر و سخت‌کوشی در راستای نیل به اهداف سازمانی، براساس



ذهنیت کارکنان خط‌مشی‌های مناسب‌تر در پیش گیرند. همچنین به مشاوران و مجریان نظام‌های جبران خدمات در ارائه مشاوره و خدمات بهتر به سازمان‌ها کمک خواهد کرد.

2- مرور و بازبینی پیشینه پژوهش

اگر چه ممکن است چنین بنماید که غیبت مسئله‌ای فردی است که صرفاً به متغیرهای شخصی وابسته است، اما از تعاریفی که در مورد آن اراده شده است، چنین بر می آید که عوامل متعددی در غیبت مؤثر است. لانگ و ارمسبی¹ (2001) بیان کردند که هزینه غیبت نیروی انسانی سازمان‌های آمریکایی بالغ بر 25 بلیون دلار در سال برآورد شده است [13، ص 95]. هامر و لاند² در تحلیل غیبت کارکنان به مسئله آلوده‌سازی محیط کار و متشنج کردن فضای سازمان اشاره کرده‌اند و معتقدند با غیبت‌هایی که جو حاکم بر سازمان را ناسالم می‌سازند باید به شدت مقابله شود. اما با غیبت‌هایی که چنین حالتی ایجاد نمی‌کنند باید به آرامی برخورد شود، چون حاد و خطرناک نیستند. آنها در ادامه تحقیقات خود معیاره سنجش آلوده‌سازی بر اثر غیبت را در تعداد ساعات عدم حضور کارکنان (در طول روز، هفته، ماه و فصول مختلف سال) دانسته‌اند و به محاسبه آنها پرداخته‌اند. آنان دریافتند که هرگاه معیار سنجش را از ساعت به روز یا روز به هفته تغییر دهند، نسبت غیبت و آهنگشان تغییر می‌کند. نتایج کار هامر و لاند را در قالب متغیرهای وابسته در تحقیقات رفتاری و روانشناسی به کار برد.

لابریالا و همکاران³ (2007) در زمینه میزان غیبت مردان و زنان مطالعه‌ای انجام داده‌اند و غیبت را تحلیل کرده‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که میزان غیبت زنان در پنج روز کاری هفته بیشتر از مردان است و هر دوی آنها در آخرین روز کار هفته بیش از سایر روزهای هفته در کار غیبت می‌کنند [14، صص 233-238].

یکی از تحقیقات بنیادی توسط استیرز و رودز⁴ (1984) انجام پذیرفته است. این دو پس از چند سال مطالعه، چارچوبی را برای بررسی مسئله غیبت کارکنان و تحلیل عوامل مؤثر در آن ارائه دادند. با آنکه الگوی ارائه شده توسط آن دو بیانگر پنج عامل اصلی تعیین‌کننده حضور یا

1. Long & ormsby
2. Hammer & Landau
3. Labriola & et al.
4. Steers & Rhodes



عدم حضور کارکنان در کار است، آنان عوامل مؤثر در غیبت کارکنان را به طور کلی به دو دسته متغیرهای شخصی و سازمانی تقسیم کرده اند [15] که در زیر به تشریح آن پرداخته می‌شود:

الف) متغیرهای شخصی: تعدادی از ویژگی‌های شخصی و جمعیت‌شناختی نظیر سن، جنسیت، نژاد، میزان تحصیلات، مجرد و تأهل، تعداد فرزند و افراد تحت تکفل در غیبت مؤثرتر شناخته شده‌اند. یکی از دلایلی که محققان برای فزونی غیبت زنان نسبت به مردان یافته‌اند، تعارض نقش‌هاست (زیرا، زنان همزمان با کار سازمانی باید به اداره خانه و تربیت فرزندان نیز پردازد. این واقعیتی است که سطح مشاغل اکثر زنان از مردان کم اهمیت‌تر است، از این رو وابستگی آنها به خانه و خانواده بیش از وابستگی به سازمان است. این مسئله از تعهد سازمانی می‌کاهد و احتمال غیبت و ترک خدمت را افزایش می‌دهد [16، صص 534-550]. نتایج مطالعات نشان می‌دهند که احتمال حضور مستمر افراد جوان و نیز مسن از افراد میانسال کمتر است، دلایل این امر در مورد جوانان تنوع‌طلبی، ماجراجویی، امثال آن و در مورد سالخوردگان خستگی، بیماری و نظایر آن است. پژوهش‌های انجام پذیرفته در زمینه سنوات خدمت و ارتباط آن با غیبت کارکنان نشان می‌دهد که با افزایش سابقه کار کارکنان از میزان غیبت آنها کاسته می‌شود. همچنین بررسی‌ها بیانگر آن است که با افزایش سطح تحصیلات و تخصص کارکنان از میزان غیبت کاسته می‌شود. بررسی‌هایی که به منظور تعیین همبستگی تأهل و تعداد فرزند و افراد تحت تکفل با غیبت کارکنان صورت پذیرفته است، نشان می‌دهد که درصد غیبت کارکنان متأهل از مجرد بیشتر است.

ب) متغیرهای سازمانی: به این شکل که هرچه مشاغل کارکنان مهم‌تر باشد، میزان رضایت شغلی آنها بیشتر و در نتیجه میزان غیبتشان کمتر است. در عوض هرچه مشاغل کم‌اهمیت‌تر باشد، نارضایتی شاغلان بیشتر و میزان غیبت بالاتر است. دومین متغیر سازمانی که احتمال همبستگی آن را با غیبت کارکنان زیاد دانسته‌اند، اندازه سازمان است. پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که غیبت در گروه‌ها و سازمان‌های کوچک بسیار کمتر از گروه‌ها و سازمان بزرگ و وسیع است. سایر متغیرهای سازمانی احتمال دارد با غیبت کارکنان همبستگی داشته باشند، عبارتند از: رفتار و منش رهبر، کار شیفتی و کار شناور، نوع مالکیت شرکت و افت شغلی و سازمانی.



مارکهام، دنسرا و آلتو¹ (1982) سه تن از محققان روان‌شناسی سازمانی و صنعتی به تحلیل علت فزونی غیبت زنان نسبت به مردان پرداختند و در تحلیل‌های خود علت اصلی غیبت روزانه زنان را رسیدگی به مسائل خانوادگی (نگهداری کودک، خرید مایحتاج خانه و...) تشخیص داده‌اند [17، صص 921-927]. براساس موارد یاد شده، می‌توان عوامل تأثیرگذار در انگیزش شغلی که باید در مورد غیبت کارکنان توجه قرار گیرند، در قالب جدول 1 خلاصه کرد:

جدول 1 خلاصه مرور ادبیات نظری

متغیرهای فردی	سن	1 با بالا رفتن سن کارکنان غیبت آنها افزایش پیدا می‌کند.
	جنسیت	2 زنان نسبت به مردان بیشتر غیبت می‌کنند.
	مسئولیت شخصی	3 افراد مجرد نسبت به افراد متأهل بیشتر غیبت می‌کنند.
		4 وابستگی به خانواده باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.
	سوابق کار	5 کارکنان با سابقه کار کمتر بیشتر غیبت می‌کنند.
	توانمندی‌های فردی	6 عدم وجود توانایی در کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.
	شخصیت	7 تفاوت فردی در کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.
متغیرهای درون‌سازمانی	ساختار کلی سازمان	8 کارکنان در سازمان بزرگ‌تر بیشتر غیبت می‌کنند.
	رسمیت سازمان	9 سازمان‌های دولتی باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.
		10 سازمان‌های خصوصی باعث کاهش غیبت کارکنان می‌شود.
	پیچیدگی سازمان	11 کنترل‌های غیرمستقیم در کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.
		12 ارتباط چند لایه در سازمان باعث افزایش غیبت می‌شود.
13 اجرای قوانین دست و پاگیر ایمنی و بهداشتی باعث افزایش غیبت می‌شود.		
برون سازمانی	فناوری	14 فناوری اطلاعات در سازمان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.
انتظارات شغلی	تحصیلات	15 کارکنان با میزان تحصیلات کمتر بیشتر غیبت می‌کنند.
		16 کارکنانی که دارای تخصص پایین باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.
	حقوق	17 کارکنان با حقوق پایین بیشتر غیبت می‌کنند.
	بیمه	18 کارکنانی که سیستم بیمه در مورد آنها اعمال نشده است، بیشتر غیبت می‌کنند.
		سطح اهمیت شغل
	20 کارکنانی که دارای مشاغل کم اهمیت باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	

1. Markham, Dansereau & Alutto



21	عدم انگیزش شغلی باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	انگیزش	رهبری و مدیریت
22	کارکنان با تعداد زیر دستان زیاد، بیشتر غیبت می‌کنند.	اندازه گروه کاری	
23	با افزایش تعداد کارکنان تحت نظارت یک مدیر، غیبت کارکنان افزایش پیدا می‌کند.		
24	تفویض اختیار در کارکنان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	سبک رهبری	
25	وابسته نشدن کارکنان به سازمان باعث افزایش غیبت می‌شود.		
26	رفتار بد مدیران سازمان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.		
27	عدم برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	شرایط اقتصادی کارمند	شرایط اقتصادی کار
28	عدم پرداخت حقوق براساس مهارت‌های فردی باعث افزایش غیبت می‌شود.		
29	عدم پرداخت به موقع حقوق کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.		
30	عدم وجود تشویق‌های مستمر باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	پاداش	
31	بی‌اخلاقی در محیط کار باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	اخلاق در کار	
32	کارکنانی که دارای فرزند بیشتر باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	مسئولیت خانوادگی	
33	مسئولیت‌های خانواده باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.		
34	کمبود وسایل ایاب و ذهاب باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	مسافت و دوری مسیر	شرایط اقتصادی کار
35	تعطیلات رسمی بین هفته غیبت کارکنان را در آن هفته افزایش می‌دهد.	تعطیلات	
36	کارکنان در اولین روز و آخرین روز هفته بیشتر غیبت می‌کنند.		
37	تنظیم کردن مرخصی با تعطیلات باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.		
38	کمبود امکانات و وسایل اداری لازم باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	کمبود امکانات	
39	کارکنانی که از محیط کار ناراضی باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	شرایط محیطی	شرایط محیطی
40	کارکنانی که از شرایط کار ناراضی باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	شرایط کاری	
41	برانگیختن وجدان کاری باعث کاهش غیبت کارکنان می‌شود.		

3- پرسش‌های پژوهش

بر پایه مرور نظریه‌های مربوط به شناسایی دلایل غیبت کارکنان این پژوهش در پی پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

- 1- دلایل گرایش کارکنان به غیبت از کار چیست؟
- 2- چه عواملی باعث غیبت کارکنان از کار می‌شود؟



4- عناصر روش شناختی پژوهش

در انجام هر پژوهشی لازم است از عناصر روش شناختی متناسب با نوع و ماهیت تحقیق استفاده شود تا تئوری حاصل را با کمترین خطا بیازماید. دانایی فرد و همکاران در کتاب، روش شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش (1392)، الوانی و همکاران در کتب، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت (1393) و روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت (1390) این عناصر را مورد بررسی قرار داده‌اند که در ادامه با نگاهی اجمالی به آنها پرداخته شده است [18؛ 19؛ 20].

1- مبانی فلسفی پژوهش (پارادایم‌ها):¹ برخی از صاحب‌نظران در ارتباط با یک پژوهش سه پارادایم مجزای فلسفی اثبات‌گرایی، تفسیری و انتقادی را عنوان می‌کنند. اثبات‌گرایان بر این باورند که واقعیت عینی است. تفسیریون معتقدند که برای دستیابی به واقعیت باید از سازه‌های اجتماعی مانند زبان، خودآگاهی و غیره کمک گرفت و انتقادیون دنبال انتقاد اجتماعی و در پی مشخص کردن محدودیت‌ها و وضعیت کنونی می‌باشند. از آنجا که این پژوهش به دنبال شناسایی ذهنیت افراد است، در زمره پارادایم‌های تفسیری قرار می‌گیرد و چون سنجش متغیرهای از پیش تعیین شده در آن با معیارهای کمی انجام می‌شود، می‌تواند پارادایمی اثبات‌گرایانه را شامل شود.

2- شیوه انجام پژوهش یا صیغه پژوهش:² در یک دسته‌بندی نحوه انجام پژوهش را می‌توان به کیفی، کمی یا ترکیبی از هر دو تقسیم‌بندی کرد. در این پژوهش به دلیل اینکه در مرحله گردآوری نظرات از روش کیفی استفاده شده و در مرحله کشف ذهنیت‌ها از رویکرد کمی تحلیل عاملی اکتشافی، بنابراین شیوه انجام ترکیبی می‌باشد. در روش شناسی کیو برخلاف سایر روش‌ها به جای متغیرها افراد تحلیل می‌شوند [21، ص 562].

3- نوع پژوهش از حیث مکانی:³ پژوهش‌ها از نظر مکانی به سه دسته میدانی، کتابخانه‌ای و آزمایشگاهی تقسیم شده‌اند. از یک طرف داده‌های نظری از بررسی و مطالعه منابع موجود

1. Research philosophies
2. Research method
3. Place of conductive research



کتابخانه در زمینه مدیریت منابع انسانی، رضایت شغلی، بهره‌وری سازمان به دست آمده، بنابراین کتابخانه‌ای است و از طرف دیگر چون برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز و شناسایی ذهنیت‌ها از تکنیک‌های مصاحبه رو در رو استفاده شده است، میدانی است. بنابراین این پژوهش از حیث مکانی جز پژوهش‌های کتابخانه‌ای میدانی است.

4- استراتژی‌های پژوهش¹: استراتژی‌های پژوهش می‌توان به تجربی، همبستگی، پیمایش، ساخت اجتماعی واقعیت، تئوری داده‌بنیاد، تاریخی، ترکیبی، اقدام‌پژوهی و مطالعه موردی تقسیم کرد. در این پژوهش به دلیل ماهیت روش‌شناسی کیو از استراتژی‌های پژوهشی مطالعه موردی استفاده شده است.

5- شیوه‌های گردآوری داده‌ها²: روش‌های گوناگونی مانند مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، اسناد و مدارک برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش وجود دارد. در این پژوهش به دلیل استفاده از روش کیو داده‌های پژوهش در جلسات حضوری و از طریق فرایند رتبه‌بندی کیو به دست آمده است.

6- جامعه آماری و نمونه آماری: چون در این روش به دنبال شناسایی ذهنیت افراد می‌باشیم نه خود افراد، بنابراین تعمیم‌پذیری و نمایندگی مشارکت‌کنندگان از کل جامعه مصداق ندارد. در این روش باید مشارکت‌کنندگان ویژگی‌های مشترک سازمانی را دارا باشند.

7- ابزار تحلیل داده‌ها: برای تحلیل داده‌های آماری در این پژوهش از روش‌شناسی کیو استفاده شده است که در ادامه به توضیح مختصری از آن پرداخته می‌شود.

5- روش‌شناسی کیو

برای اولین بار روش‌شناسی کیو³ توسط ویلیام استیفسون⁴ در دهه 1930 میلادی ابداع شد. ویلیام روش‌شناسی کیو را به عنوان روش و ابزاری برای شناخت ذهنیت افراد و دسته‌بندی آنها مطرح کرد [22، صص 917-925]. وی در دو رشته فیزیک از دانشگاه دورهام در سال

1. Research strategies
2. Data gathering method
3. Q-Methodology
4. William Stephenson



1926 و رشته روان‌شناسی از دانشگاه لندن در سال 1929 دکترا دریافت کرد. استیفسون دستیار چارلز اسپیرمن¹ خالق تحلیل عاملی بود. استیفسون به جای شناخت چیزهای مشترکی که جمعیت بزرگی از اشخاص دارا هستند، با طرح این پرسش که «چه چیزهایی اشخاص را منحصر به فرد می‌سازد؟» به دنبال درک فردیت آنها بود [23، صص 293-297]. او در سال 1935 اثر اصلی خود را در این حوزه در قالب کتاب «مطالعه رفتار: فن کیو و روش‌شناسی آن»² منتشر ساخت [24]. برخی مراحل انجام روش کیو را به پنج مرحله و برخی به دو مرحله دسته‌بندی کرده‌اند [24] در پژوهش جاری از فرایند پنج مرحله‌ای استفاده شده است. تولید مجموعه عبارات‌های (گزاره‌های کیو)، انتخاب مجموعه مشارکت‌کنندگان، گردآوری داده‌های مرتب شده کیو، انجام همبستگی و تحلیل عاملی و تفسیرعامل‌ها از جمله پنج مرحله پژوهش هستند.

روش‌شناسی کیو به دنبال ابداع روش‌ها و ابزارهای استاندارد برای اندازه‌گیری ویژگی‌های افراد نبوده و در پی آن است که افراد مشارکت‌کننده را وادار سازد به صورت عاملانه³، ذهنیت خود را بیان کنند. در روش‌شناسی کیو افراد مشارکت‌کننده به صورت فاعلانه ذهنیت خود را بیان می‌نمایند. در این روش، پژوهشگر مجموعه‌ای از گزینه‌ها را در اختیار مشارکت‌کننده قرار داده و از آنها می‌خواهد براساس ادراکات و دیدگاه خود کارت‌های کیو را به ترتیب اهمیت یا میزان موافقت یا مخالفت بر روی نمودار مرتب کنند و آنها را نسبت به هم و براساس توزیع فراوانی مشخص مرتب نماید [25، صص 332-342]. به این گزینه‌ها «گزینه کیو»⁴ گفته شده و مجموعه آن‌ها را «مجموعه کیو»⁵ می‌نامند. سپس داده‌های گردآوری شده به روش تحلیل عاملی بر مبنای شخص مورد تحلیل قرار می‌گیرند. گزینه کیوهای انتخاب شده برای پژوهش، گزاره‌هایی درباره موضوع مورد نظر هستند. مجموعه کیو به گونه‌ای انتخاب شده است که دامنه وسیعی از دیدگاه‌ها را پوشش دهد و به‌خوبی نماینده کل دیدگاه‌های موجود درباره موضوع پژوهش باشند. به این منظور، موضوع مورد بررسی به زمینه‌ها و موضوعات کوچک‌تر تقسیم شد و سپس برای هر کدام از زمینه‌ها چند گزینه مناسب انتخاب گردید. این روش

1. Charles spearman
 2. The study of behavior : Q-technique and Its methodology
 3. Subjective
 4. Q Item
 5. Q set



براساس طرح بلوکی متعادل¹ فیشر² بنا شده است. برای تعیین زمینه‌های مناسب سه روش زیر به صورت همزمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

1- مرور ادبیات نظری؛

2- انجام مصاحبه با کارشناسان و متخصصان؛

3- پژوهش میدانی و نظرسنجی اولیه از کارکنان سازمان‌های مختلف.

برای آگاهی از تجربیات کارشناسان و بررسی تجربی، مصاحبه‌های حضوری با سه نفر از کارشناس ارشد طبقه‌بندی مشاغل مورد تأیید وزارت نیرو دارای بیش از 10 سال سابقه کار در سازمان، مصاحبه با دوازده نفر از خبرگان دانشگاهی و مصاحبه به صورت تشریحی با کارکنان و مدیران صورت گرفت. بر این اساس، گزینه‌های کیو به شرح جدول 2 برای پژوهش طراحی شده‌اند.

جدول 2 مجموعه کیو و رتبه‌های عاملی

و	د	ج	ب	الف	گزینه کیو
1	-2	-4	4	-1	1- با بالا رفتن سن کارکنان غیبت آنها افزایش پیدا می‌کند.
4	1	2	-3	-2	2- زنان نسبت به مردان بیشتر غیبت می‌کنند.
0	-1	-2	3	-2	3- افراد مجرد نسبت به افراد متأهل بیشتر غیبت می‌کنند.
4	3	-3	-2	0	4- وابستگی به خانواده باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.
-1	2	3	-1	-3	5- کارکنان با سابقه کار کمتر بیشتر غیبت می‌کنند.
-1	-2	-2	2	0	6- ضعف در توانمندی در کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.
3	1	0	-1	-4	7- تفاوت فردی در کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.
2	-2	-4	0	4	8- کارکنان در سازمان بزرگ‌تر بیشتر غیبت می‌کنند.
2	2	0	-2	1	9- کارکنان سازمان‌های دولتی از کارکنان سازمان‌های خصوصی بیشتر غیبت می‌کنند.
1	-3	4	3	2	10- سازمان‌های خصوصی باعث کاهش غیبت کارکنان می‌شود.
1	0	-1	1	-1	11- کنترل‌های غیرمستقیم در کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.
3	-1	2	1	2	12- ارتباط چند لایه در سازمان باعث افزایش غیبت می‌شود.
0	0	0	0	4	13- اجرای قوانین دست و پاگیر ایمنی و بهداشتی باعث افزایش غیبت می‌شود.
1	2	2	1	3	14- ظهور فناوری جدید در سازمان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.

1. Balanced block design

2. Fisher



گزینه کیو	الف	ب	ج	د	و
15- کارکنان با میزان تحصیلات کمتر بیشتر غیبت می‌کنند.	0	0	0	2	0
16- کارکنانی که دارای تخصص پایین باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	0	0	2	-4	-2
17- کارکنان با حقوق پایین بیشتر غیبت می‌کنند.	-1	0	4	-2	3
18- کارکنانی که سیستم بیمه در مورد آنها اعمال نشده است، بیشتر غیبت می‌کنند.	-1	2	-3	0	2
19- کارکنان با طبقه شغلی پایین بیشتر غیبت می‌کنند.	-1	-2	2	0	2
20- کارکنانی که دارای مشاغل تکراری باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	0	-4	2	1	-2
21- عدم انگیزش شغلی باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	1	-2	-1	-1	2
22- مدیران با تعداد زیر دستان زیاد، بیشتر غیبت می‌کنند.	3	-4	-2	0	-3
23- با افزایش تعداد کارکنان تحت نظارت مدیر، غیبت کارکنان افزایش پیدا می‌کند.	0	-3	2	-1	0
24- تفویض اختیار در کارکنان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	0	2	2	0	1
25- وابسته نشدن کارکنان به سازمان باعث افزایش غیبت می‌شود.	1	0	0	4	-1
26- رفتاربد مدیران سازمان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	1	1	0	3	-1
27- ضعف برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	-2	-2	-2	-1	-1
28- ضعف پرداخت حقوق براساس مهارت‌های فردی باعث افزایش غیبت می‌شود.	-3	0	-1	-1	-3
29- ضعف در پرداخت به موقع حقوق کارکنان باعث افزایش غیبت می‌شود.	1	1	3	1	0
30- ضعف وجود تشویق‌های مستمر باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	2	1	2	4	0
31- بی اخلاقی در محیط کار باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	-2	3	-2	1	-2
32- کارکنانی که دارای فرزند بیشتر باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	-3	2	3	-4	-2
33- مسئولیت‌های خانواده باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	-2	-3	0	0	-3
34- کمبود وسایل ایاب و ذهاب باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	2	-1	-1	2	0
35- تعطیلات رسمی بین هفته غیبت کارکنان را در آن هفته افزایش می‌دهد.	0	-1	2	-3	1
36- کارکنان در اولین روز و آخرین روز هفته بیشتر غیبت می‌کنند.	2	2	2	0	-1
37- تنظیم کردن مرخصی با تعطیلات باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	1	0	-1	2	0
38- کمبود امکانات و وسایل اداری لازم باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود.	3	-1	-3	-3	-4
39- کارکنانی که از محیط کار ناراضی باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	-1	4	0	3	-2
40- کارکنانی که از شرایط کار ناراضی باشند، بیشتر غیبت می‌کنند.	-4	-1	-1	1	-4

در مرحله بعدی، فرایند رتبه‌بندی کیو انجام می‌شود. برای جدول رتبه‌بندی کیو از توزیع شبه نرمال که شکل استاندارد جدول رتبه‌بندی در روش‌شناسی کیو است، استفاده



شده است. بازه رتبه‌بندی از «-4» برای بسیار مخالف تا «+4» برای بسیار موافق انتخاب شده است و عدد صفر در میانه بازه قرار می‌گیرد. جدول رتبه‌بندی پژوهش در شکل 1 نشان داده شده است. برای دریافت دیدگاه مشارکت‌کنندگان، 40 گزینه‌ای که برای انجام پژوهش تدوین شدند و روی 40 عدد کارت جداگانه چاپ شده و از هر مشارکت‌کننده خواسته شد که کارت‌ها را یک به یک مطالعه نموده و در مرحله نخست آنها را به سه دسته موافق، مخالف و ممتنع دسته‌بندی نماید، سپس توزیع فراوانی پژوهش با آنها در میان گذاشته شده و از آنها خواسته شد تا کارت‌ها را مطابق توزیع فراوانی مربوط مرتب نمایند.

-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
40	7	32	34	9	15	10	30	13
1	33	28	35	36	25	29	12	38
(2)	3	5	18	22	16	26	2	(2)
	(3)	31	20	19	24	23	(3)	
		11	17	21	37	14		
		(5)	27	39	8	(5)		
			(6)	6	(6)			
				4				
				(8)				

← بسیار مخالف بسیار موافق →

شکل 1 جدول رتبه‌بندی کیو پر شده



پس از اینکه تمامی نمودار کیوها تکمیل شدند، برای انجام تحلیل عاملی، داده‌ها به صورت مناسب برای ورود به نرم‌افزار SPSS آماده و مورد تحلیل عاملی قرار گرفتند. تحلیل عاملی برای دسته‌بندی داده‌ها به کار می‌رود و متغیرهایی را جستجو می‌کند که یک خانواده یا یک گروه را تشکیل دهند. در این پژوهش برای تحلیل عاملی از روش ریاضی مؤلفه‌های اصلی¹ و برای چرخش عامل‌ها از روش واریمکس² استفاده شد.

به منظور بررسی کفایت حجم نمونه و آزمون کرویت بارتلت³ مبنی بر درست بودن ماتریس از مقدار KMO^4 و آزمون کرویت بارتلت استفاده می‌شود. بر این اساس شاخص کفایت نمونه‌برداری باید حداقل 0/6 باشد [صص 35-36]. کفایت نمونه‌برداری (KMO) برابر 0,812 دارای کفایت لازم برای اجرایی تحلیل عاملی می‌باشد. همچنین نتیجه آزمون کرویت بارتلت برابر با مقدار مجذور کای 0/794 با درجه آزادی 861 می‌باشد که در سطح آلفای 0/01 معنادار است. براساس روش تحلیلی مؤلفه‌های اصلی و چرخش به شیوه واریماکس و با توجه به ماتریس عاملی و درصد واریانس تبیین شده از مجموعه 40 سؤال، تعداد 5 عامل استخراج شد. این پنج عامل روی هم 68/638 درصد کل واریانس‌های متغیرها را پوشش می‌دهد، به این ترتیب روی پرسشنامه پژوهش از روایی کافی برخوردار است.

6- یافته‌های پژوهش

توصیف مشارکت کنندگان: از حیث جنسیت 23 درصد از پاسخگویان خانم و 77 درصد نیز آقا بوده‌اند. تمامی آنها دارای تحصیلات دانشگاهی می‌باشند که 21 درصد در سطح کارشناسی ارشد و بقیه در سطح کارشناسی هستند. 10 درصد از آنها در سطح مدیریت، 40 درصد در سطح سرپرست و بقیه در سطح کارشناس مشغول به کار می‌باشند. تمامی مشارکت کنندگان در محدوده سنی 28 تا 52 سال قرار داشته و میانگین سنی آنها برابر 39 سال است.

1. Principal Component Analysis (PCA)

2. Varimax

3. Bartlett test of sphericity

4. Kaiser-Meyer-Olkin



جدول 3 ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

متغیر	بُعد	درصد
جنسیت	آقا	77
	خانم	23
تحصیلات	کارشناسی	79
	کارشناسی ارشد	21
سطح سازمانی	کارشناس	50
	سرپرست	40
	مدیر	10

شناسایی ذهنیت مشارکت‌کنندگان: هر یک از مشارکت‌کنندگان بنا به منطق روش‌شناسی کیو، موافقت و مخالفت خود را بنا به توزیع کیو (شکل 1) نسبت به گزاره‌ها نشان می‌دهند. افرادی که میزان موافقت یا مخالفت آنها به هم نزدیک باشد، دارای ذهنیت مشابهی خواهند بود. بنا به این هدف، برخلاف روش مرسوم تحلیل عاملی که تلاش دارد تا چند متغیر را در یک سازه پنهان قرار دهد، در روش‌شناسی کیو تلاش بر این است که با توجه به نزدیکی افراد آنها را در یک دسته قرار دهد.

یکی از خروجی‌های آزمون تحلیل عاملی اکتشافی، جدول مقدار ویژه¹ و پراکنندگی² آن برای عامل‌های شناسایی شده است که در جدول 4 نشان داده شده است. چنانچه مشاهده می‌شود، بارزترین عامل یا نخستین عامل شناسایی شده با مقدار ویژه 4/577 نماینده تقریباً 23 درصد دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده و پنج عامل شناسایی شده در مجموع توانایی بیان در حدود 69 درصد دیدگاه‌های مشترک مشارکت‌کنندگان را دارا می‌باشند.

یکی دیگر از خروجی‌های آزمون تحلیل عاملی اکتشافی ماتریسی است که به آن ماتریس بارهای عاملی چرخشی گفته می‌شود. این ماتریس دو پرسش مهم را پاسخ می‌دهد. نخست آنکه افراد در چند گروه قابل دسته‌بندی هستند و دوم اینکه هر فرد در کدام گروه قرار داشته و به چه افرادی نزدیک است. نتایج اجرای تحلیل عاملی اکتشافی در جدول آورده شده است. چنان که این جدول نشان می‌دهد، کارمندان مورد بررسی در 5 گروه قابل دسته‌بندی هستند و

1. Eigenvalue
2. Communality



این به این معنا است که پنج ذهنیت مشترک درباره نظام‌های جبران خدمات شناسایی شده‌اند. همچنین در این جدول مشخص است که در هر گروه چه افرادی قرار دارند.

جدول 4 مقدار ویژه و همه‌داشت عامل‌های چرخیده

عامل (ذهنیت)	مقدار ویژه	همه‌داشت	همه‌داشت تجمعی
1	4/577	22/887	22/887
2	3/168	15/840	38/728
3	2/693	13/464	52/192
4	1/767	8/833	61/025
5	1/523	7/613	68/638

در مرحله نهایی برای بیان ذهنیت مشترک یک گروه یا یک عامل لازم است، امتیازی که از دیدگاه عامل مورد نظر به هر گزینه کیو تعلق می‌گیرد، محاسبه شود و سپس امتیازهای عاملی توسط پژوهشگر و مطابق با بازه رتبه‌بندی پژوهش مرتب می‌شوند و این امر منجر به تشکیل یک جدول جدید مطابق با جدول شکل 1 خواهد شد که نماینده ذهنیت عامل مورد نظر می‌باشد. رتبه‌های عاملی در جدول 5 نمایش داده شده‌اند.

جدول 5 ماتریس بارهای عاملی چرخشی درباره ذهنیت‌های شناسایی شده

مشارکت‌کنندگان	ذهنیت				
	1	2	3	4	5
1	0/211	-0/131	0/077	-0/106	0/083
2	0/267	-0/103	-0/009	-0/161	0/028
3	0/271	-0/021	-0/020	-0/264	0/028
4	-0/084	-0/103	0/003	0/557	0/029
5	0/057	0/093	0/005	0/017	-0/317
6	0/194	-0/022	-0/057	-0/027	0/033
7	0/083	-0/050	0/011	0/221	0/029



مشارکت کنندگان	ذهنیت				
	1	2	3	4	5
8	0/097	0/052	-0/105	0/157	0/003
9	0/111	0/061	-0/011	0/066	-0/172
10	-0/163	0/062	0/105	0/362	0/264
11	-0/091	0/287	0/036	0/040	-0/078
12	-0/033	0/310	-0/149	-0/067	-0/040
13	0/083	-0/078	-0/142	-0/042	0/569
14	0/064	0/117	-0/105	0/057	0/148
15	0/006	0/246	-0/015	-0/031	0/029
16	0/029	0/232	0/078	-0/259	-0/055
17	-0/050	0/059	0/328	-0/039	-0/165
18	-0/034	-0/043	0/354	-0/014	-0/063
19	-0/074	-0/046	0/026	0/058	0/381
20	0/002	-0/138	0/356	0/029	-0/020

تفسیر ذهنیت‌های شناسایی شده: در روش تحلیل عاملی، پس از شناسایی عامل‌ها، هر عامل از طریق یک متغیر بیان می‌شود. به این ترتیب در این پژوهش هر عامل به صورت یک نمودار کیو بیان خواهد شد و لازم است عامل‌های استخراج شده مجدد در جدول رتبه‌بندی پژوهش وارد شوند تا 5 نمودار کیو به دست آید. در واقع، این 5 نمودار کیو قادر به بیان 69 درصد از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بوده و همچنین دیدگاه‌های موجود را به 5 دسته اصلی تقسیم‌بندی می‌کنند. در ادامه هر یک از این 5 عامل به تفصیل تشریح و تفسیر خواهند شد. گزینه‌های با اهمیت در این عامل‌ها، شامل گزینه‌هایی که بیشترین موافقت و بیشترین مخالفت را به خود اختصاص داده‌اند و گزینه‌هایی که در یک عامل نسبت به عامل‌های دیگر موافقت یا مخالفت نسبی دریافت کرده‌اند، تفسیر عامل‌ها را پشتیبانی می‌کنند که شماره آنها در جدول 6 نمایش داده شده‌اند.



جدول 6 گزینه‌های با اهمیت پشتیبان تفسیر عامل‌ها

مهم‌ترین گزینه‌های مخالفت	گزینه‌های مخالفت نسبی	گزینه‌های موافقت نسبی	مهم‌ترین گزینه‌های موافقت		رتبه	
			+3	+4		
-4	-3					
40,7	28,5,32	31,27,24,18,15,11,3	36,34	14,38,22	13,8	1
22,20	33,23,2	34,27,21,19,15,14,13,9	28,24,18,11,6	3,31,10	39,1	2
8,1	18,38,4	37,34,31,27,15,13,11,6,3	33,24,23,20,19,16 36,35	29,32,5	10 17	3
32,16	38,10,35	24,17,13,12,6	40,37,34,33,27,15,9	4,26,39	25 30	4
40,38	28,33,22	30,29,28,26,25,15,14,13 39,36,31	27,21,19,18,11,9	17,12,7	4,2	5

عامل شماره یک (ساختار سازمانی):

این گروه از افراد اعتقاد دارند که سازمان‌های بزرگ (+4:8) و گسترش حوزه کنترل (+3:22) موجب افزایش غیبت کارکنان می‌شود و در مقابل آن کاهش رسمیت سازمان (+4:13)، (-1:11) و شرکت دادن تمامی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (0:24) و برنامه‌ریزی استراتژیک موجب انگیزش کارکنان می‌شود و به طور کلی می‌توان گفت که ساختار سازمانی باید از نظر اندازه و حوزه کنترل کوچک و رسمیت پایین و تفویض اختیار به کارکنان موجب ساختار تعالی سازمانی می‌شود. بر این اساس این گروه اعتقاد دارند که کمبود امکانات، وسایل اداری، ایاب و ذهاب (+3:38، +2:34) موجب کاهش انگیزش فرد شده و افراد ترغیب بیشتری به غیبت پیدا می‌کنند و در مقابل آن بی‌اخلاقی در محیط (-2:31) و بد بودن شرایط کار (-4:40) و سیستم بیمه‌ای اعمال نشده (-1:18) تأثیری غیبت کارکنان ندارد، منظور از جمله بالا این است که این گروه از افراد امکانات اداری را نشانه توجه مدیران ارشد به کارکنان می‌دانند و توجه خاصی به محیط کار نمی‌کنند. کارکنان متأهل نسبت به کارکنان مجرد (-2:3) بیشتر غیبت می‌کنند؛ به این معنا که ازدواج موجب افزایش وابستگی افراد به خانواده شده و سازمان اهمیت کمتری برای آنها دارد. این گروه اعتقاد دارند که سابقه کار (-3:5)، تفاوت‌های فردی کارکنان (-4:7) و میزان تحصیلات کارکنان (0:15) تأثیری در غیبت کارکنان ندارد. تفاوت‌های فردی کارکنان تأثیری در غیبت ندارد ولی در مقابل آن اجرایی برنامه‌های حقوق براساس



مهارت‌های فردی (28:+2) و برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر (27:-2) موجب افزایش غیبت می‌شود؛ یعنی اینکه کار گروهی و تکراری موجب انگیزش کارکنان شده و غیبت کاهش پیدا می‌کند و کارکنان در اولین و آخرین روز هفته بیشتر غیبت می‌کنند (36:+2).

این گروه اعتقاد دارند بزرگ بودن سازمان، افزایش سطح افقی سازمان و همچنین کمبود امکانات و وسایل ایاب و ذهاب را عاملی در افزایش غیبت کارکنان می‌دانند و آنان با اجرایی قوانین به طور غیر رسمی و با حذف قوانین دست و پا گیر در کاهش غیبت مؤثر می‌دانند. از این رو باید وابستگی خانوادگی کارکنان را کاهش داد تا سبب انگیزش کارکنان شود و غیبت کارکنان را کاهش داد. دیگر عامل اصلی در کاهش غیبت کارکنان، افزایش رضایت آنان می‌باشد؛ یعنی با شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک، انگیزش آنان افزایش پیدا می‌کند. این گروه اعتقاد دارند که تنش در محیط کار باعث کاهش غیبت کارکنان می‌شود. این گروه از افراد تمایل به کارهای گروهی دارند.

عامل شماره دو (متغیرهای فردی):

این گروه اعتقاد دارند که افزایش سن کارکنان (1:+4) موجب کاهش عدم توانایی (6:+2) کارکنان شده و غیبت افزایش پیدا می‌کند. این گروه اعتقاد دارند که جنسیت کارکنان (2:-3) در غیبت تأثیری ندارد و در مقابل آن کاهش ازدواج (3:+3) موجب افزایش غیبت می‌شود پس می‌توان نتیجه گرفت مسئولیت‌های خانوادگی (33:-3) موجب افزایش انگیزه شده و تمایل به غیبت کاهش پیدا می‌کند. بر این اساس این گروه اعتقاد دارند که پرداخت حقوق براساس مهارت‌های فردی (28:0) سبب کاهش غیبت می‌شود؛ یعنی اینکه گروه تمایل به کارهای فردی دارند و در مقابل آن با برنامه‌های حقوق متغیر (27:-2) مخالف هستند و کارهای عادی موجب انگیزش آنان (21:-2) می‌شود ولی کمبود وسایل ایاب و ذهاب (34:-1) تأثیری در انگیزش ندارد. این گروه از افراد به محیط افراد (39:+4، 31:+3) توجه خاصی دارند و آن را عاملی برای رضایت می‌دانند که بی‌اخلاقی و ناراضی بودن از محیط سبب کاهش انگیزه شده، همان طور که به سیستم بیمه‌ای (18+2) زیاد توجه می‌کنند و آن را عاملی می‌دانند که مدیران ارشد باید برای کارکنان خود فراهم کنند. این گروه اعتقاد دارند که گسترش حوزه یا قلمرو کنترل (23:-3، 22:-4) و تصمیم‌گیری در سطح مدیریت (24:+2) و افزایش رسمیت سازمان (13:0، 11:+1) ساختار مطلوبی از سازمان می‌باشد تا کارکنان احساس رضایت کنند چون



کارکنان در طبقه شغلی پایین و یا مشاغل کم اهمیت (2-:19، 4-:20) کمتر غیبت می‌کنند و بیشتر غیبت از جانب مدیران است. بنابراین می‌توان با استفاده از فناوری اطلاعات، اتوماسیون اداری، (14+:1) در کاهش غیبت مؤثر دانست. دولتی بودن سازمان (2-:9) تأثیری در کاهش بازده کاری کارکنان ندارد.

این گروه اعتقاد دارند که سطح افقی سازمان باید افزایش کاهش پیدا کند و تصمیم‌گیری باید در سطوح مدیریتی گرفته شود و کارکنان رده پایین کار اجرا را عهده‌دار می‌شوند و تمامی کارها باید به صورت فردی انجام شود و برای اینکه کارها با راندمان بالایی انجام شود، رسمیت گروه را باید افزایش داد. کارکنانی با مشاغل کم اهمیت و طبقه شغلی پایین کمتر غیبت می‌کنند و باید تمرکز خود را در سطوح بالایی سازمان قرار داد. راضی بودن از محیط کار سبب انگیزش می‌شود و انگیزش از غیبت جلوگیری می‌کند. عامل دیگر در افزایش غیبت ویژگی‌های فردی است که این گروه اعتقاد دارند که جنسیت و مسئولیت‌های اجتماعی تأثیری در غیبت ندارد بلکه ازدواج باعث افزایش راندمان کار می‌شود. افزایش سن کارکنان باعث افزایش غیبت کارکنان می‌شود. با مکانیزه کردن سازمان (اتوماسیون اداری) از افزایش غیبت جلوگیری می‌شود.

عامل شماره سه (انتظارهای شغلی):

این گروه از افراد معتقد هستند که هر چه سابقه کار کارکنان کمتر باشد (3+:5) و تخصص پایین داشته باشند (16+:1) و از نظر شغلی در طبقه پایین‌تری قرار داشته باشند (19+:1)، بیشتر غیبت می‌کنند اما در مقابل میزان تحصیلات پایین (0:15) و توانایی‌های فردی (2-:6) در میزان غیبت مؤثر نیست. منظور از جمله بالا این است که توانایی فرد در غیبت مؤثر نیست بلکه موقعیت فرد در جامعه و سازمان زمینه‌ساز غیبت است. از نظر ساختار سازمانی این گروه اعتقاد دارند که اندازه سازمان (4-:8) در غیبت تأثیری ندارد ولی گسترش حوزه کنترل (2+:22) موجب از کنترل خارج شدن سازمان شده و موجب افزایش غیبت می‌شود و رسمیت سازمان (1-:11، 0:13) را باید کاست و تصمیم‌گیری در سطح مدیریتی (2+:24) باید صورت گیرد تا غیبت کاهش پیدا کند. به طور کلی می‌توان گفت حوزه کنترل سازمان و رسمیت سازمان را باید کاهش داد تا موجب انگیزش شده و این گروه اعتقاد دارند که خصوصی‌سازی (4+10) عاملی در افزایش غیبت است.



این گروه رضایت را عاملی مهم در کاهش غیبت می‌دانند که حقوق پایین (17:+4) و عدم پرداخت به موقع حقوق کارکنان (29:+3)، برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر (20:27) موجب کاهش رضایت می‌شود؛ یعنی اینکه گروه به کارهای عادی و تکراری بیشتر علاقه دارند و سبب رضایت می‌شود. شرایط موجود می‌تواند عاملی در افزایش غیبت باشد، به طور نمونه تعطیلات رسمی بین هفته (35:+2) و اولین و آخرین روز هفته (36:+2) شرایطی پیش می‌آید تا کارکنان را وسوسه به غیبت کند اما کمبود ایاب و ذهاب تأثیری در غیبت کارکنان ندارد (1-34). این گروه اعتقاد دارند که خانواده تأثیر به‌سزایی در روحیه افراد دارد، فرزند زیاد (32:+3) و مسئولیت‌های خانوادگی (33:0) باعث دور شدن تفکرات فرد از سازمان شده و موجب غیبت می‌شود و در مقابل آن ازدواج (3:-2) را نمی‌توان عاملی در افزایش غیبت دانست چون ازدواج موفق سبب رشد فرد در سازمان می‌شود. افزایش سن کارکنان تأثیری در غیبت ندارد (1:-4).

عامل شماره چهار (رضایت شغلی):

این گروه معتقدند که وابسته شدن کارکنان به سازمان (25:+4) و خصوصی‌سازی سازمان (10:-3، 9:-2) موجب شده فرد سازمان را از خود بداند و موفقیت سازمان را در گرو کار خود می‌داند و افزایش سطح عمودی سازمان را موجب افزایش نظم و کارایی می‌شود (1-12). برای اینکه فرد خود را عاملی مهم در سازمان بداند و وابستگی او به سازمان زیاد شود، باید در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک (24:0) او را شرکت داد. آنان انتظار دارند که رفتار مدیران (26:+3) و شرایط کار (40:+1) مناسب باشد تا سبب انگیزش شود. این گروه اعتقاد دارند که برنامه‌های حقوق متغیر (27:-1) و تشویق‌های مستمر (30:+4) سبب انگیزش کارکنان می‌شود که به آن معناست که این را دلیلی بر افزایش غیبت نمی‌دانند اما در مقابل آن کمبود وسایل ایاب و ذهاب (34:+2) باعث افزایش غیبت این گروه می‌شود. بر این اساس، این گروه اعتقاد دارند که تحصیلات پایین کارکنان (15:+2) موجب افزایش غیبت می‌شود اما در مقابل آن تخصص پایین (16:-4) و عدم توانایی فرد (6:-2) تأثیری در افزایش غیبت ندارد و به آن منظور است که این گروه تحصیلات پایین را موجب افزایش غیبت می‌دانند نه تخصص و توانایی فرد. تنظیم کردن تعطیلات رسمی با مرخصی (37:+2) موجب افزایش غیبت می‌شود ولی تعطیلات رسمی بین هفته (35:-3) سبب غیبت نمی‌شود؛



یعنی تفکرات و ویژگی‌های فردی موجب غیبت می‌شود نه عوامل بیرونی. این گروه اعتقاد دارند که تعداد فرزند زیاد (4-:32) سبب غیبت نمی‌شود ولی مسئولیت‌های خانوادگی (0:33) موجب غیبت می‌شود که این مفهوم را می‌رساند که یک خانواده خوب علت انگیزش کارکنان می‌شود که راندمان کاری افراد افزایش می‌یابد و این گروه به خانواده توجه خاصی می‌کنند و آن را مظهر رشد می‌دانند.

عامل شماره پنج (مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان سازمان):

این گروه معتقدند که علت اصلی غیبت کارکنان وابستگی خانواده (4+4) است نه مسئولیت‌های خانواده (3-:33). همان طور که زنان نسبت به مردان بیشتر غیبت می‌کنند (2+4) می‌توان نتیجه گرفت که زنان وابستگی زیادی به خانواده دارند و این موضوع عامل اصلی غیبت آنان است. همچنین معتقد هستند که برای افزایش اثربخشی ساختار سازمانی می‌بایست، خصوصی سازی (2+9) و کاهش سطوح مدیریتی (3+12) را در دستور کار قرارداد و رسمیت سازمان (11+1، 13:0) را بالا برد و از فناوری اطلاعات {اتوماسیون اداری} (1+14) برای جلوگیری از غیبت‌های غیر موجه استفاده نمود.

بر این اساس این گروه اعتقاد دارند که برای جلوگیری از غیبت‌های غیرموجه باید انگیزش (2+21) افراد را بالا برد تا موجب رضایت آنان شود. برای افزایش انگیزش باید به فطرت درونی افراد توجه کرد، برای نمونه این گروه برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر (1-:27) و عدم پرداخت حقوق براساس مهارت‌های فردی (3-:28) موجب افزایش انگیزش کارکنان می‌شود؛ یعنی اینکه این گروه تمایل به کارهای گروهی و خلاق دارند و در مقابل این ناراضی بودن از محیط کار (2-:39) و شرایط کار (4-:40) و عدم تشویق‌های مستمر (0:30) تأثیری در غیبت کارکنان ندارد، زیرا موارد بالا موجب خدشه‌دار شدن انگیزه کارکنان می‌شود، به طور مثال اعمال شدن سیستم بیمه‌ای (2+18) موجب انگیزش شده ولی در مقابل این پرداخت حقوق کارمندان (0:29) تأثیری در انگیزش کارکنان ندارد.

این گروه اعتقاد دارند که کارکنان با طبقه شغلی پایین (2+19) بیشتر غیبت می‌کنند ولی در مقابل آن میزان تحصیلات (0:15) در غیبت مؤثر نیست و منظور از جمله بالا این است که شرایط بیرونی عامل غیبت است. همچنین می‌توان گفت رفتار بد مدیران (1-:26)، بی‌اخلاقی در سازمان (2-:31) و امکانات و وسایل اداری (4-:38) تأثیری در غیبت ندارد.



7- نتیجه گیری

این مقاله بر پایه یک پژوهش با روش شناسایی کیو برای شناسایی ذهنیت کارکنان رده میانی شرکت مورد مطالعه درباره غیبت کارکنان انجام شده است که می تواند منجر به افزایش راندمان کار شود. نتایج پژوهش حاکی از آن است که کارکنان مشارکت کننده در این پژوهش دارای ذهنیت های گوناگونی نسبت به موضوع هستند و به بیان دیگر انتظارات متفاوتی دارند. ذهنیت مشارکت کنندگان این پژوهش در پنج گروه جداگانه طبقه بندی شده اند که به طور خلاصه می توان آنها را در جدول 7 مشاهده کرد.

جدول 7 خلاصه شرح ذهنیت های شناسایی شده

ذهنیت	شرح	درصد
1	ساختار سازمانی	33
2	متغیرهای فردی	16
3	انتظارهای شغلی	13
4	رضایت شغلی	9
5	مسئولیت های اجتماعی	8
	مجموع	79

به طور خلاصه براساس این نتایج می توان اظهار کرد که 33 درصد از دیدگاه های موجود غیبت کارکنان (عامل های شماره 1) به ذهنیت ساختار سازمانی اشاره دارد. از این میان 16 درصد (عامل شماره 2) تنها به شاخص های متغیرهای فردی که شامل شخصیت و نگرش می شود، اختصاص یافته است. 19 درصد از ذهنیت افراد (عامل شماره 3 و 4) روشنی ارتباط بین رضایت شغلی و انتظارهای شغلی می باشد و زمانی رضایت شغلی فردی در سطح بالاست که انتظارات وی برآورده شده است. 8 درصد ذهنیت ها به مسئولیت های اجتماعی مربوط می شود که خانواده در این زمینه نقش به سزایی ایفا می کند.

نتایج پژوهش ها نشان می دهد که نسبت غیبت زنان از مردان بالاتر است [27؛ 28؛ 29]. نتایج پیشینه، با این پژوهش همخوانی دارد و می توان بیان نمود که علت اصلی غیبت زنان



نسبت به مردان، وابستگی به خانواده است نه مسئولیت‌های خانواده. زنان وابستگی زیادی به خانواده دارند و علت اصلی غیبت آنان فطرت درونی زنان است. همچنین این پژوهش کار استروف را تأیید می‌کند. اسپتر و رودز¹ به صورت جزئی‌تر علل غیبت را مورد بررسی قرار دادند که آنان اعتقاد دارند افراد جوان و مسن، افرادی با سابقه کار کمتر، با تحصیلات و تخصص کمتر و افراد متأهل بیش‌تر غیبت می‌کنند، اما این پژوهش فقط تحصیلات، تأهل و متغیرهای سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد. در این پژوهش به ساختار سازمانی توجه زیادی شده است که در هیچ یک از این پژوهش‌ها به صورت جزئی مورد بررسی قرار نگرفته است و ساختار سازمانی پایه رضایت، نگرش و انتظارات از یک سازمان عنوان شده است. در این پژوهش از قدرت روش‌شناسی کیو در هم‌آمیزی روش‌های کمی و کیفی بهره‌جسته شده است، زیرا از یکسو نتایج حاصل از این پژوهش، با نتایج پژوهش‌های دیگر که در بخش مرور ادبیات مورد اشاره قرار گرفتند، هماهنگی دارد و از سوی دیگر تفسیر جامع و کل‌نگرانه‌ای از این نتایج ارائه شده است که پژوهش‌های کمی پیشین قادر به ارائه آن نبوده‌اند.

- بر این اساس، غیبت کارکنان تحت تأثیر 5 عامل اصلی می‌باشند که عبارتند از:

الف) ساختار سازمانی²: سازمان‌ها دارای ساختارهای مختلفی هستند و این ساختارها بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می‌گذارند. در این پژوهش ساختار سازمانی تحت تأثیر 5 عامل است: 1- حوزه کنترل: با گسترش حوزه کنترل، کارمندان شاهد نظارت و کنترل دائمی رئیس خود نیستند و آزادی عمل یا اختیار بیشتری دارند؛ 2- رسمیت: با کاهش رسمیت کار، رفتار کارمند تا حدی برنامه‌ریزی نشده خواهد بود و فرد آزادی عمل زیادی خواهد داشت؛ 3- تمرکز: در سازمان‌های غیرمتمرکز برای حل مسئله و تصمیم‌گیری از تعداد افراد بیشتری نظرخواهی می‌شود، کارکنان کمتر احساس از خود بیگانگی می‌کنند و خود را به عنوان عضوی فعال به حساب می‌آورند؛ 4- اندازه سازمان: کوچک‌سازی سازمان‌ها باعث افزایش نظم می‌شود؛ 5- تشکیل تیم کاری: به جای اینکه تمام کار توسط یک نفر انجام شود، باید آن را به مراحل متعددی تقسیم کرد و هر مرحله را به عهده فرد خاص گذاشت.

1. Steers & Rhodes
2. Organizational structure



ب) متغیرهای فردی¹: شامل نگرش و شخصیت می‌شود: 1- نگرش: مدیران از آن جهت به نوع نگرش کارکنان توجه می‌کنند که نگرش بر رفتار فرد اثر می‌گذارد؛ 2- شخصیت: اگر فرد از نظر شخصیت با نوع کاری که انجام می‌دهد سازش داشته باشد، عملکرد بهتری خواهد داشت.

ج) انتظارات شغلی²: کارکنان در راه رضایی خدا کار نمی‌کنند. آنها انتظار دارند در ازای کاری که انجام می‌دهند به حقوق، پاداش و مزایا دست پیدا کنند. اگر کارمند چنین پندارد که تلاش او به صورت درست مورد ارزیابی قرار گیرد و اگر چنین پندارد که حقوق با نوع تلاش وی رابطه مستقیم دارد، این حقوق یا مزایا موجب انگیزش می‌شود و مدیریت می‌تواند در اجرایی چنین سیاستی منافع سازمان را تأمین کند.

د) رضایت شغلی³: کسی که رضایت شغلی او در سطح بالاست، نسبت به شغل خود نگرش مثبتی دارد. برخی از عوامل مهم موجب رضایت شغلی می‌شوند، عبارتند از: سیستم پاداش براساس عدل، شرایط کاری که فرد را حمایت کنند و پیشینیان وی باشد.

و) مسئولیت‌های خانوادگی⁴: شامل و خانواده و فرزند می‌باشد.

همچنین، این پژوهش از دو جهت می‌تواند پایه‌ای برای انجام پژوهش‌های بیشتر فراهم سازد. نخست از جهت روش‌شناسی: در این پژوهش روش‌شناسی کیو به عنوان ابزاری قدرتمند برای هم‌آمیزی روش‌های کمی و کیفی و بهره‌جویی از نقاط قوت آنها به صورت هم‌زمان معرفی شده است. دوم از جهت موضوع پژوهش: این پژوهش دیدگاه‌های کارکنان را مورد بررسی قرار داده است و عموم دیدگاه‌ها مربوط به کارکنان سطوح میانی سلسله مراتب سازمانی بوده است. یکی از پیشنهادات برای ادامه پژوهش می‌تواند انجام پژوهش مشابه با مشارکت متخصصان موضوع باشد و یا انجام پژوهش مشابه با مشارکت کارکنانی در سطوح پایین سازمانی.

1. Demographic
2. Job expectations
3. Job Satisfaction
4. Family responsibilities



8- منابع

- [1] Punnet B. J., Greenidge D., Ramsey J. (2007) "Job attitudes and absenteeism: A study in the English speaking Caribbean", *Journal of World Business*, 42(2): 214-227.
- [2] McHugh M. (2001) "Employee absence: An impediment to organizational health in local government", *The International Journal of Public Sector Management*, 14(1): 43-58.
- [3] Sheikha A., Ahmad N., Abdul Razeq Y. (2006) "Administrative factors affecting employees absenteeism in academic and public libraries in Jordan", *The International Information & Library Review*, 38: 64-88.
- [4] De Paola M. (2010) "Absenteeism and peer interaction effects: Evidence from an Italian public institute", *The Journal of Socio-Economics*, 39: 420-428.
- [5] احمدیان علی (1376) بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان اداره امور اقتصادی و دارایی شهرستان کاشان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان.
- [6] Hammer J., Dinardo J. (1997) "Econometric methods (fourth). USA: McGraw Hill.
- [7] Goodman P, Atkin R. (1984) "Effects of absenteeism on individuals and organizations", In *Absenteeism*, Goodman P, Atkin R, *Jossey Bass: San Francisco*; 276-321.
- [8] Nicholson N., Johns G. (1985) "The absence culture and psychological contract-who's in control of absence?", *Academy of Management Review*, 10(3): 397-407.
- [9] Cohen A., Golan R. (2007) "Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes an empirical examination of female employees in long term nursing care facilities", *Career Development International*, 12(5): 416-432.



- [10] فراهانی حجت‌اله، عریضی حمیدرضا، سلیمی‌زاده محمد کاظم (1388) «پیش‌بینی غیبت کارکنان با استفاده از دو روش رگرسیونی کمترین مجذورهای متداول»، فصلنامه روان‌شناسان ایرانی، 5 (19): 231-239.
- [11] Sallis A., Birkin R. (2014) "Experiences of work and sickness absence in employees with depression: an interpretative phenomenological analysis", *Journal of Occupational Rehabilitation*, 24(3): 469-483.
- [12] Wilday S., Dovey A. (2012) "Occupational mental health and the real cost of sickness absence: a cognitive behavioural perspective", Available from: <http://www.working-minds.org.uk/documents/sickness-absence.pdf>.
- [13] Long, J., Ormsby J. G. (2001) "Stamp out absenteeism", *Personnel Journal*, 66(11): 94-96.
- [14] Labriola M., Lund T., Christensen KB., Albertson K., Bultmann U., Jensen JN., Villadsen E. (2007) "Does self-efficacy predict return-to-work after sickness absence? A prospective study among 930 employees with sickness absence for three weeks or more. *Work*", 29(3): 233-8.
- [15] Steers R. M., Rhodes S. R. (1984) "Knowledge and speculation about absenteeism", In P. S. Goodman & R. S. Atkin
- [16] Semyonov Moshe (1980) "The social context of women's labor force participation: A comparative analysis", *American Journal of Sociology*, 86(3): 534-550.
- [17] Markham S. E., Dansereau F., Alutto A. (1982) "Group size and absenteeism rates: A longitudinal analysis", *Academy of Management Journal*, 25(4): 921-927.
- [18] دانایی‌فرد حسن، حسینی یعقوب، شیخها روزبه (1392) روش‌شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش، تهران: انتشارات صفار.
- [19] الوانی سید مهدی، دانایی‌فرد حسن (1393) روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکرد جامع، تهران: نشر صفار.



- [20] الوانی سید مهدی، آذر عادل، دانایی فرد حسن (1390) روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، نشر صفار.
- [21] Brown S. R. (1996) "Q methodology and qualitative research", *Qualitative Health Research*, 6(4): 561-567.
- [22] Barker J. H. (2008) "Q-methodology: An alternative approach to research in nurse education", *Nurse Education Today*, 28(8): 917-925.
- [23] Corr S. (2001) "An introduction to Q Methodology, a research technique", *British Journal of Occupational Therapy*, 4(6): 293-297.
- [24] [24] خوشگویان فرد علیرضا (1386) روش‌شناسی کیو، تهران: مرکز تحقیقات صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران.
- [25] Exel J. V., Graaf G., Brouwer W. (2007) "Care for a break? An investigation of informal caregiver attitudes toward respite care using Qmethodology", *Health Policy*, 83: 332-342
- [26] عبادی غلامحسین، ریاضی جهانگیر (1389) آزمون‌سازی با استفاده از روش‌های تحلیلی عاملی، چاپ اول، تهران: نشر کردگار.
- [27] Steers R.M., Spencer D.G. (1977) "The role of achievement motivation in job design", *Journal of Applied Psychology*, 62: 472-479.
- [28] Fitzgibbons D., Moch M. (1980) "Employee absenteeism: A multivariate analysis with replication", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: 349-372.
- [29] Lucas O., Kiprotich Bill P., Sulo T., Keter B., Yano E. M., Koskey N. (2012) "School Principal's Leadership Style: A factor affecting staff absenteeism in secondary schools", *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 3(4): 444-446.

تأثیر بازاریابی داخلی بر تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی و تعدیلگر اعتماد به نفس

علی نصر اصفهانی¹، هاجر قبادی‌نیا^{2*}، مهشید سلیمانی³، حامد میقان⁴

- 1- استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- 2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 3- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 4- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: 1395/3/17

دریافت: 1393/10/14

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تفکر انتقادی با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی صورت گرفته است. پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد و جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران هتل‌های واقع در شهر اصفهان بوده که از میان آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، 172 پرسشنامه دریافت و مورد ارزیابی قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای به دست آمده برای بازاریابی داخلی 0/87، تفکر انتقادی 0/88 و سبک‌های مدیریتی 0/90 می‌باشد. به منظور تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Amos و از روش‌های آماری تحلیل رگرسیون و معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق مدل مفهومی ارائه شده را تأیید کرد. نتایج معادلات ساختاری نیز نشان داد که بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی تأثیر دارد.



واژه‌های کلیدی: تفکر انتقادی، بازاریابی داخلی، کارکنان و مشتریان داخلی و هتل‌ها.

1- مقدمه

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها برای توسعه راهبردهای کسب‌وکار خویش نیازمند عواملی جهت بهبود عملکرد خود می‌باشند. چگونگی عملکرد این سازمان‌ها به‌ویژه در صنعت گردشگری ایران که هم از نظر اقتصادی و هم روابط بین‌الملل بسیار تأثیرگذار می‌باشد و به عنوان یکی از موتورهای اصلی رشد تلقی می‌گردد، حایز اهمیت است. یکی از عوامل حیاتی کسب‌وکار در هر سازمانی نگاه سازمان به منابع انسانی خود است. بر این اساس سازمان‌های هوشمند و آینده‌نگر موظفند تا در نحوه رفتار و ارتباط با کارکنان خود تجدید نظر کنند و در گام اول کارکنان را راضی نگه دارند [1]. کارکنان خط مقدم راضی در ارائه کالا و خدمات موفق‌تر عمل می‌کنند و بنابراین مشتریان راضی و وفادار را جذب سازمان خواهند نمود [1؛ 2؛ 3؛ 4]. امروزه بحث بازاریابی داخلی که به عنوان نوعی کاربرد علمی فلسفه بازاریابی مطرح است؛ به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان شناخته شده است و بر وجود کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان اشاره دارد. مطالعات مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا می‌دهد و در نهایت با ارائه خدمات و کیفیت هرچه بهتر، موفقیت در کسب و کار مربوطه را از آن خود می‌سازد.

کارمندان توانمند از جمله عوامل مهمی است که به تلاش‌های سازمان در تحقق جوهره استراتژیک معنی می‌بخشد. کارمندان توانمند تضمین می‌کند که سازمان به توانایی و تخصص کارکنان اعتماد دارد و اجازه می‌دهد تا ایشان امور را با ابتکار عمل و تحت کنترل خود به پیش برند [5]. امروزه بسیاری از سازمان‌هایی که در حوزه بازاریابی صنعت گردشگری فعالیت دارند با مسائل و مشکلاتی مواجه می‌باشند و بنابراین برای تصمیم‌گیری در مورد این مسائل به تفکر انتقادی¹ احتیاج دارند چرا که تفکر انتقادی قدرت تصمیم‌گیری را در انتخاب بهترین راه‌حل بالا می‌برد.



در پژوهش حاضر تفکر انتقادی به عنوان جنبه مهمی در عملکرد بازاریابی صنعت گردشگری مورد توجه قرار گرفته و به عنوان ابزاری برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و منحصر به فرد در شرایطی از بازار این صنعت که قابل پیش‌بینی نیست، پیشنهاد می‌شود. در این مطالعه تلاش می‌گردد تأثیر بازاریابی داخلی بر تفکر انتقادی با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی در هتل‌های شهر اصفهان مورد بررسی قرار گیرد.

1-1- مباحث نظری تحقیق

1-1-1- مفهوم بازاریابی داخلی

امروزه بحث بازاریابی داخلی که به عنوان نوعی کاربرد علمی فلسفه بازاریابی مطرح است، به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان شناخته شده است و بر وجود کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان اشاره دارد. مطالعات مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا می‌دهد و در نهایت با ارائه خدمات و کیفیت هرچه بهتر، موفقیت در کسب و کار مربوط را از آن خود می‌سازد. با وجود تعاریف مختلف از بازاریابی، تعریف به کار گرفته شده در وب‌سایت اتحادیه بازاریابی آمریکا، بهترین تعریف را از بازاریابی ارائه می‌دهد: «فرایند برنامه‌ریزی و عملی کردن مفاهیم، قیمت‌گذاری، تبلیغ و توزیع فکر و ایده، کالا و خدمات، به منظور ایجاد مبادله‌ای که اهداف فردی و سازمانی را تأمین کند، بازاریابی نامیده می‌شود [6]». بازاریابی داخلی، از مباحث نوینی است که اگر چه عمر نزدیک به 35 سال دارد، اما به‌تازگی در کشور ایران مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. بازاریابی داخلی شیوه‌ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان نخستین بار توسط بری¹ در سال 1981 مطرح گردید [7] و به تدریج دامنه آن گسترش پیدا کرد.

در یک تعریف جامع از بازاریابی داخلی، کاتلر² (1991) بیان می‌کند: «بازاریابی داخلی در حقیقت عمل استخدام، آموزش، انگیزاندن موفقیت‌آمیز کارکنان است به طوری که سازمان را قادر می‌سازد به طور دائم خدماتی با کیفیت عالی عرضه نماید» و همچنین خاطر نشان

1- Berry

2- Katler



می‌سازد که بازاریابی داخلی بر بازاریابی خارجی باید مقدم باشد چرا که بیش از آنکه کارکنان سازمان آمادگی خدمت صحیح و در خور مشتری را داشته باشند، تعهد و قول ارائه بهترین خدمات به مشتریان خارجی بی‌معنی است [8].

تمرکز بر مشتری در بازاریابی داخلی بر فرض رضایت همه کارکنان سازمان استوار است و به منظور افزایش کیفیت بازاریابی داخلی، وظایف خاص از جمله همدلی و توجه، تعیین استانداردها، کار با کیفیت و پاداش، ارتباطات رو به بالا، ارزش و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و فعالیت‌های ترفیعی را نمی‌توان نادیده گرفت [9].

1-1-2- ضرورت بازاریابی داخلی

هدف بازاریابی داخلی در واقع ایجاد اطمینان از رضایت‌مندی کارکنان سازمان و توسعه کیفیت خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است. از این رو می‌توان بازاریابی داخلی را به عنوان تلاش سازمان برای کارآمد کردن مدیریت منابع انسانی به منظور ارائه خدمات بهتر در نظر گرفت [1011]. استراتژی‌های بازاریابی بیرونی ابتدا با بهبود استراتژی‌های بازاریابی داخلی مانند توسعه روابط درونی بین مشتریان داخلی (کارکنان) بهبود خواهد یافت، همچنین با تأمین نیاز مشتریان داخلی و ارائه دهندگان خدمات می‌توان آنها را راضی و با انگیزه نمود [12]. اما در کاربرد بازاریابی داخلی در صنعتی همچون گردشگری می‌توان گفت: بازاریابی که در گردشگری شکل گرفته از مختصات ویژه و پیچیده‌ای برخوردار است، یکی از خصیصه‌های مهم این بازار وجود رقابت سنگین برای جذب گردشگر می‌باشد. رقابت در چنین فضایی با حضور شرکت‌های بزرگ بین‌المللی نمایانگر این نکته است که برای پیروزی در این رقابت دشوار و نفس‌گیر تنها سرمایه‌گذاری صرف در زیر ساخت‌ها کارساز نیست و در کنار آن باید به عوامل دیگر موفقیت از جمله بازاریابی توجه جدی شود.

1-1-3- مفهوم تفکر انتقادی

تفکر انتقادی یکی از لغات مبهم یا رمز واژه‌های عصر ما محسوب می‌شود که علی‌رغم ابهامی که در معنای آن وجود دارد، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ریشه‌های امروزی



آن را می‌توان در اندیشه‌های جان دیویی که تفکر انعکاسی را در اوایل قرن بیستم مطرح نمود، ردیابی کرد [13]. وی تفکر انعکاسی را توجه دقیق، فعالانه و مستمر به اطلاعات و زمینه‌های حمایت‌کننده از آن و در نظر گرفتن نتایج و تبعات آن اطلاعات تعریف می‌کند. در تعریف تفکر انتقادی اختلاف نظرهای بسیاری بین صاحب‌نظران وجود دارد ولی در این تعریف‌ها، همپوشانی‌های زیادی نیز وجود دارند که عبارتند از بصیرت، عقلانیت، تفکر تأملی، دلیل جویی، شناسایی مفروضات زیربنایی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، خلاقیت، استنباط و ارزیابی [14]. از مهم‌ترین و شناخته شده‌ترین تعاریف از تفکر انتقادی تعریف انیس (2002) است. او تفکر انتقادی را نوعی تفکر منطقی و مستدل می‌داند که در تصمیم‌گیری، قبول باورها و یا انجام امور دخالت دارد و شامل اعمالی مانند فرضیه‌سازی، نگرستن متفاوت به مسائل و مشکلات، طرح راه‌حل‌های احتمالی و نقشه‌های مختلف برای بررسی امور است [15]. تفکر انتقادی روند منظم فکری فعال و ماهرانه‌ای است که شامل تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزشیابی اطلاعات با کمک مشاهده، تجربه، تأمل، در نظر گرفتن و ارتباط می‌باشد [16]. به طور خلاصه تفکر انتقادی نوعی تفکر بازتابی و معقول است که بر تصمیم‌گیری بر آنچه باور داریم یا انجام می‌دهیم، تأثیر می‌گذارد [17].

1-1-4- ضرورت تفکر انتقادی در سازمان

تفکر انتقادی به منزله یک مهارت اساسی برای مشارکت عاقلانه در یک جامعه دموکراتیک شناخته شده و در دنیای جدید تجارت به منزله مهارت ضروری و مرز میان موفقیت و شکست مورد حمایت است [18]، زیرا تفکر انتقادی با استفاده از تحلیل، ارزشیابی، گزینش و کاربرد، بهترین راه‌حل را در انسان به وجود می‌آورد، همان چیزی که نیاز دنیای امروز است [19]. تفکر انتقادی باعث می‌شود که فرد از مدارک و شواهد موجود بالاترین درک را داشته باشد و فرد را قادر می‌سازد تا نظرات و معانی را که در ورای هر چیز مهم وجود دارد، آشکار سازد [20]. تفکر انتقادی از طریق ایجاد روابط معقول میان انسان‌ها و تصمیم‌گیری براساس تحلیل یک موقعیت و همچنین تفکیک عناصر مطلوب از نامطلوب، زندگی توأم با آرامش و مهربانی را به ارمغان می‌آورد [21]. با توجه به تحقیقات مختلف، شواهد نشان می‌دهد که افراد قادرند توانایی‌های تفکر انتقادی را از طریق هدایت مناسب به دست آورند [22]. بنابراین نقش تفکر انتقادی افراد



در به‌کارگیری دانش آنها را نمی‌توان نادیده گرفت و همچنین فرایندهایی مانند تعقل، تجزیه و تحلیل و ارزیابی [23]. یکی از شایستگی‌های کلیدی تفکر انتقادی شایستگی شناختی است، که یک توانایی فکری مستقل، بی‌طرفانه، شناسایی ایده‌های اصلی، طرح سؤال‌های مناسب، شناسایی فرض‌ناگفته، تشخیص تعصب، عوامل عاطفی، تبلیغات، یادگیری مناسب و تناسب اطلاعات، تشخیص کلیشه و هجو با استفاده از استانداردهای فکری برای ارزیابی کیفیت تفکر توصیف شده است [24].

ضرورت به‌کارگیری تفکر انتقادی در سازمان‌های خدماتی که در زمینه صنعت گردشگری فعال هستند، توانایی پاسخ سریع به محیط در حال تغییر می‌باشد و رویکرد سیستماتیک تفکر انتقادی در حل مسائل و روش استدلال منطقی است [25]. توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری، مسئولیت و خودکارآمدی تحت تمرین این مهارت حاصل خواهد شد [26].

لذا در این میان یک برنامه جامع و منسجم که جایگاه و وضعیت موجود این متغیر در صنعت را مشخص نموده و راهکارها و راهبردهای مناسبی را برای رسیدن به وضعیت مطلوب ارائه دهد، لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

به طور کلی در زمینه ضرورت و اهمیت تفکر انتقادی به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

1. تفکر انتقادی یکی از ابعاد اساسی وجود انسان است و پرورش آن سبب رشد آدمی می‌شود.
 2. تفکر انتقادی منطبق با ویژگی‌های عقلانی انسان مانند کنجکاوی و ترقی طلبی است.
- متناسب با ویژگی‌های عصر فراصنعتی و تغییر و تحول فزاینده آن است [27].
- در واقع تدوین یک برنامه جامع و منسجم که جایگاه و وضعیت موجود این صنعت را مشخص نموده و راهکارها و راهبردهای مناسبی را برای رسیدن به وضعیت مطلوب ارائه دهد، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. برای تدوین چنین برنامه‌ای استفاده اثرگذار از ابزارها و پارامترهای موجود در علم بازاریابی و به‌کارگیری تئوری‌های مطرح شده در رابطه با نظام گردشگری مفید و سازنده به نظر می‌آید [28].

1-1-5- سبک‌های مدیریتی، وظیفه مدیران و چگونگی پرورش تفکر انتقادی در سازمان

از آن جایی که سبک‌های مدیریتی به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد مدیر [29] نه تنها در تبدیل منابع مادی سازمان به منفعت نقش مهمی



ایفا می‌کنند بلکه در نحوه عملکرد منابع انسانی در جذب سود نیز حایز اهمیت است. بسیاری از صاحب‌بنظران علت موفقیت و شکست سازمان‌ها را تفاوت در مدیریت و رهبری آنها می‌دانند. به اعتقاد پیتر دراکر عضو حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است [30]. بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان جهت اهداف سازمانی مؤثر خواهد بود. استفاده از بهترین سبک رهبری یا مدیریت و فاکتورهای مؤثر بر آن منجر به افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان و سیستم خواهد شد [31]. سبک مدیریتی روش مدیریت افراد برای تحریک ایشان در انجام فعالیت‌های گوناگون است و سبک مدیریت مشارکتی زمینه توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان را تسهیل می‌کند [32].

با کمی تأمل در اهمیت وجود تفکر انتقادی در سازمان می‌توان خاطر نشان کرد که داشتن این تفکر بیشتر از داشتن توانایی‌های افراد به کار می‌آید، زیرا که با توجه به دگرگونی جامعه و سیر صعودی جهان به سوی ترقی و پیشرفت‌های نوین، سازمان‌ها لزوم تفکر انتقادی را جهت پیشبرد اهداف خود احساس کرده‌اند و در این راستا مدیران زبده بیشتر از گذشته نیاز به نیروی انسانی خلاق و مبتکر در این عرصه رقابت را درک کرده و جهت بارورکردن چنین نیروهایی و همچنین پرورش آن در سازمان بر اقداماتی چون ابهام‌زدایی، روشن‌اندیشی، افزایش توان استدلال و نقادی و رشد انضباط ذهنی تأکید می‌ورزند.

مدیران آگاه و کارآفرین به این نکته واقفند که خلاقیت با نشان دادن دنیا آن طور که ممکن باشد، چشم‌انداز کاملاً جدیدی به افراد نشان می‌دهد. ضمن آنکه هدف نقد، سازنده بودن است و تفاوتی را موجب شود. قسمت خلاقانه آن در همین جاست؛ این قابلیت که بتوان سه یا ده ایده جدید ایجاد کرد و مسائلی را که گیر کرده‌اند، از گیر درآورد؛ بزرگ‌ترین نقش نقد است. اندیشه انتقادی می‌تواند نیاز به ایده‌های جدید را نشان دهد، آنها را پالایش دهد و تشریح کند. اما اندیشه انتقادی بدون خلاقیت فقط روی یک پا راه می‌رود [33، ص 12]. بنابراین برگزاری روش‌ها و برنامه‌هایی جهت پرورش نیروی خلاقیت و تفکر نقادانه کارمندان از جمله برگزاری جلسه‌های طوفان مغزی در برخورد با مسائل روز مفید واقع خواهد شد.



2-1- پیشینه تحقیق

توجه ویژه به کارکنان به خصوص در سازمان‌های خدمات‌محور که نقش مهمی در جذب مشتریان و حفظ ارتباط با آنان را به عهده دارند؛ یکی از چالش‌های مدیران خبره امروزی است. جدول 1 خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در زمینه متغیرهای پژوهش را ارائه می‌نماید.

جدول 1 خلاصه پیشینه مطالعات

موضوع پژوهش	چارچوب نظری و یافته‌ها
آیا محیط رقابتی عملکرد روابط با جهت‌گیری بازار را تعدیل می‌کند؟ [34]	توسعه یک رویکرد بازاریابی درونی منجر به ایجاد فرهنگی می‌شود که به کاراترین و اثربخش‌ترین شکل رفتارهایی را ایجاد می‌کند که منجر به تدارکات خدمات برتر به مشتریان خواهد شد. به این ترتیب که در بازاریابی «خدمات» مهم‌ترین جزء بازاریابی درونی می‌باشد.
بازاریابی داخلی و نقش واسطه شایستگی‌های سازمانی [35]	کارکنان نخستین بازار یک کسب و کار می‌باشند و از طریق اجرای بازاریابی درونی، رفع نیاز کارکنان، برانگیخته شدن آنها و با افزایش رضایت شغلی تمایل به جدایی از سازمان کاهش یافته و به این ترتیب رضایت مشتری بیرونی، وفاداری و صداقت امکان‌پذیر و تعهد سازمانی و روان‌شناختی حس می‌شود.
تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی بانک‌های تجاری [36]	بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت مستقیم بر بازاریابی بانک‌ها دارد.
اثر بازاریابی روابط داخلی بر روابط مشتری برتر به عنوان عملکرد رقابتی؛ شواهدی از صنعت بهداشت و درمان [37]	RM (بازاریابی رابطه) نشان‌دهنده یک رویکرد از منظر استراتژیک در علم بازاریابی است و در نتیجه می‌توان آن را به عنوان یکی از بخش‌های مدیریت بازاریابی استراتژیک مشتری‌مداری در نظر گرفت. رفتارهای رقابتی سازمان‌ها با توجه به تغییرات در جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی و محیط بازار، کاوش‌هایی از ارائه ارزش سطح بالای مشتری را به شیوه‌ای پایدار ضروری نموده است تا برای آنها یک موقعیت بازار قوی بیش از رقیب باقی بگذارد.
بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات در رستوران‌ها [38]	بازاریابی داخلی شامل شش بعد: استخدام کارکنان، آموزش کارکنان، ارتباطات داخلی، انگیزه کارکنان، امنیت شغلی و حفظ کارکنان در نظر گرفته شده است. در تأیید فرضیه پژوهش، استخدام کارکنان قوی‌ترین اثر را بر هر دو انگیزه کارکنان و کیفیت خدمات داخلی اعمال می‌کند.
توجه: بازنگری بازاریابی داخلی [39]	رابطه مثبت بین بازاریابی داخلی و نگرش کارکنان و مشاهده رضایت مشتری و نیز تأثیر نگرش کارکنان در رضایت شغلی کارکنان قابل توجه است.
بازارگرایی داخلی، قابلیت بازار و گرایش به یادگیری [40]	بازارگرایی داخلی هم توسعه قابلیت در بازار را تسهیل می‌کند و هم به نوبه خود باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج نیز نشان می‌دهد که قابلیت لینک مشتری یک میانجی قوی‌تر بین بازارگرایی داخلی و عملکرد سازمانی است. علاوه بر این، گرایش به یادگیری رابطه بین بازارگرایی داخلی و قابلیت‌های بازار خارجی را تعدیل نمی‌کند.
ارتباط بازاریابی داخلی با نتایج مشتری [41]	اتخاذ یک برنامه بازاریابی داخلی (IM) می‌تواند باعث افزایش سطح انگیزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان و هویت سازمانی شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که انگیزه کارکنان، توانمندسازی و هویت سازمانی تحت تأثیر برداشت مشتریان از کیفیت خدمات می‌باشد.



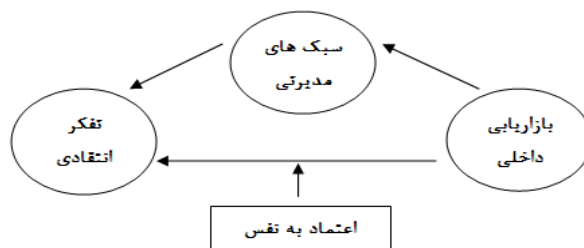
ادامه جدول 1

<p>برداشت کارکنان از مسئولیت اجتماعی و بازاریابی داخلی به صورت مثبت با تعهد سازمانی در ارتباط است و با نیات گردش مالی ارتباط منفی دارد که با اضافه کردن برنامه مسئولیت اجتماعی به برنامه‌های بازاریابی داخلی به احتمال زیاد به بهبود مطلوب نگرش کارکنان مانند تعهد سازمانی کارکنان می‌شود.</p>	<p>اثر مسئولیت اجتماعی شرکت و بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و مقاصد گردش مالی [42]</p>
<p>تفکر انتقادی در تیم‌ها عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. عناصر یک برهه ارزیابی تفکر انتقادی برای تیم شاغل در سازمان می‌تواند به افزایش تفکر انتقادی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی منجر شود.</p>	<p>تفکر انتقادی در سازمان [43]</p>
<p>شش سیگما و روش "کچرایی" در ریشه‌یابی تحلیل‌ها نارساست مگر اینکه با تفکر انتقادی همراه شود. برخی موفقیت‌های کسب‌وکار فوق العاده‌ای با تفکر انتقادی به دست آمد. در حالی که اغلب شکست فاجعه‌باری ناشی از تعصبات انتخابی، تفکر غیرمنعطف و یا گرایش به مقابله با مراحل، فرایندهای جدا شده و یا موقعیت‌های مستقل بوده‌اند.</p>	<p>تفکر انتقادی و بهبود فرایند کسب و کار [44]</p>
<p>مقاله کار هاینز کلاین را توسعه می‌دهد که در آن وی به تفصیل سه مرحله اساسی در تحقیق انتقادی شرح داده: تفسیری، شجره‌نامه‌ای و سازنده. نویسندگان چهارمی را معرفی می‌کنند، مرحله بازتابنده و در مورد پنج دسته تحقیق انتقادی بحث می‌کنند.</p>	<p>تفکر سیستماتیک انتقادی به عنوان یک پایه و اساس برای سیستم‌های اطلاعاتی پژوهشی عمل می‌کند [45]</p>
<p>تجزیه و تحلیل آماری ارزیابی کمی و پیشرفت‌های قابل توجهی در مهارت‌های تفکر انتقادی را نشان داد و بهبود قابل توجهی در نتایج دانش‌آموز در مطالعات موردی و شبیه‌سازی کسب‌وکار کامپیوتری مشاهده شد.</p>	<p>تفکر انتقادی در کلاس درس کسب و کار [46]</p>
<p>تحلیل، عدم پیچویی، نظام‌مندی و در منش عمومی تفکر انتقادی دانشجویان نشان می‌دهد که تفاوت معنادار مثبتی وجود دارد. همه زیرمقیاس‌ها بجز اعتماد به نفس برای کارهای اقتصادی و سیاسی و رفتن به سینما تفاوت معنادار نشان می‌دهند.</p>	<p>تعیین منش تفکر انتقادی دانشجویان دانشگاه از نظر ویژگی‌های دموگرافیک [47]</p>
<p>دانش‌آموزانی که اعتماد به نفس بیشتری دارند، همیشه همه چیز را به چالش می‌کشند و سؤال می‌پرستند. آشنایی با آنچه که به تفکر انتقادی و هوش هیجانی سطوح زبان‌آموزان ایرانی زبان انگلیسی مربوط می‌شود، ممکن است به معلمان در توسعه توانایی‌های زبان کمک کند.</p>	<p>رابطه بین تفکر انتقادی، هوش هیجانی، و توانایی صحبت از زبان آموزان زبان انگلیسی ایران [48]</p>
<p>کتابداران فعالیت‌های واقعی بسیاری استفاده می‌کنند که طرح ارتقای کیفیت، عناصر تفکر انتقادی را پشتیبانی کند.</p>	<p>تفکر انتقادی، سواد اطلاعاتی و برنامه‌های بهبود کیفیت [49]</p>
<p>در مجموع، این مطالعه نقطه اتصال روانشناسی و تفکر انتقادی است. بررسی بارشناختی با نظریه مهم تنوع اهداف آموزشی مرتبط با تحصیل در مطالعه مناظره (تصمیم‌گیری، ترغیب، حل مسئله، ساختمان دانش و نوشتن) ادغام شده است. یادگیری طبیعی و مقدار باری که این استراتژی ادغام بر روی حافظه کاری زبان‌آموزان تحمیل می‌کند، می‌تواند به تسهیل و ترویج مطالعه به سایر اهداف آموزشی کمک کند.</p>	<p>بار شناخت استراتژی‌های تفکر انتقادی [50]</p>
<p>در سطوح خودرهبری بالا، سطح تفکر انتقادی متوسط است. نتایج نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین استراتژی الگوی تفکر سازنده و استراتژی‌های پاداش طبیعی وجود دارد.</p>	<p>روابط بین خودرهبری و مهارت‌های تفکر انتقادی [51]</p>
<p>سطح قابل توجهی از ارتباط بین کیفیت رابطه پیروان و ترجیح پیرو برای تحول سبک رهبری وجود دارد.</p>	<p>رابطه بین کیفیت ارتباط ادراک شده پیروان و سبک رهبری ترجیح داده شده [52]</p>
<p>نقش‌های مختلف مدیریتی روابط مختلف با اعتماد به نفس مبتنی بر سازمان دارد که روابط بین برخی از نقش‌های مدیریت و عملکرد کارکنان به واسطه اعتماد به نفس مبتنی بر سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد.</p>	<p>نقش رهبر، اعتماد به نفس مبتنی بر سازمان و نتایج کارکنان [53]</p>



3-1- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالبی که در بالا به آن اشاره شد بازاریابی داخلی به عنوان هسته مهم و ارزشمند سازمان‌های خدماتی از یک سو و از سویی دیگر تفکر انتقادی یکی از ابزارهای ارزشمند در رابطه با بازاریابی داخلی و جذب مشتریان وفادار به عنوان مزیتی رقابتی در سازمان‌های تجاری محسوب می‌شوند. بنابراین با ارائه مدل پیشنهادی شکل 1، مطابق با آنچه در فرضیه‌های تحقیق مطرح می‌شود، به تجزیه و تحلیل مدل مفهومی و چارچوب تحقیق در صنعت گردشگری پرداخته خواهد شد.



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش (محققان)

4-1- فرضیه‌ها

بررسی محیط کسب‌وکار و مطالعات انجام شده در زمینه دو مقوله نوین بازاریابی داخلی و تفکر انتقادی پژوهشگران را به ارائه فرضیه‌های ذیل سوق داد:

بازاریابی داخلی بر سبک‌های مدیریتی تأثیر دارد.

بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان تأثیر دارد.

سبک‌های مدیریتی بر تفکر انتقادی کارکنان تأثیر دارد.

بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی تأثیر دارد.

بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس تأثیر دارد.



2- روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است و در زمره مطالعات میدانی به شمار می‌آید. روش انجام تحقیق، پیمایشی و یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن، قابلیت تعمیم نتایج می‌باشد. پس از مطالعه متون مربوطه و مرور ادبیات پژوهش و براساس نظر محققان پژوهش الگوی مفهومی تحقیق شکل گرفت و شاخص‌های ارزیابی تدوین شد. متغیرهای مورد استفاده در تحقیق، بازاریابی داخلی (پرداختی‌ها، محیط کاری و مشارکت کارکنان) به عنوان متغیر درونزا، تفکر انتقادی کارکنان به عنوان متغیر برونزا، سبک‌های مدیریتی به عنوان متغیر میانجی و متغیر اعتماد به نفس به عنوان تعدیلگر در نظر گرفته شده‌اند. جهت ارزیابی ارتباط بین ابعاد الگوی تحقیق فرضیه‌هایی طراحی شد. سپس پرسشنامه‌ای نیز جهت سنجش متغیرهای تحقیق تنظیم و طراحی شد و در بین نمونه آماری توزیع گردید. براساس آزمون فرضیه‌ها، الگوی نهایی پژوهش شکل گرفت.

2-1- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران هتل‌های واقع در شهر اصفهان می‌باشد که جهت انجام خدمات با مشتریان در ارتباطند. جامعه آماری در این پژوهش به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، انتخاب شده‌اند. بنا بر محاسبه به عمل آمده براساس فرمول کوکران نمونه به دست آمده 172 نفر در جامعه 950 نفری این پژوهش می‌باشد.

2-2- ابزار پژوهش

ابزار پژوهش شامل یک پرسشنامه چهار بخشی است که با مشاوره گروه کارشناسان پژوهش و مطالعه پژوهش‌های پیشین جهت ارزیابی متغیرهای بازاریابی داخلی، تفکر انتقادی، سبک‌های مدیریت و اعتماد به نفس کارکنان و مدیران هتل‌ها به صورت بسته با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای تدوین گردید.

با توجه به مبانی نظری و بررسی‌های انجام شده، از پرسشنامه محقق‌ساخت استفاده شد که برای سنجش روایی، پرسشنامه اولیه در اختیار اساتید قرار گرفت و با توجه به نظرات آنها



اصلاحات لازم صورت پذیرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ (جدول 2) - با کمک نرم افزار SPSS استفاده شد. با استفاده از آمار توصیفی، تک تک سؤال‌های جمعیت‌شناختی بررسی شد و سپس با کمک آزمون‌های آماری تحلیل رگرسیون و معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام گردید.

جدول 2 ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

مؤلفه	ضریب آلفای کرونباخ
بازاریابی داخلی	0/87
سبک های مدیریتی	0/90
اعتماد به نفس	0/73
تفکر انتقادی	0/88

2-3- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

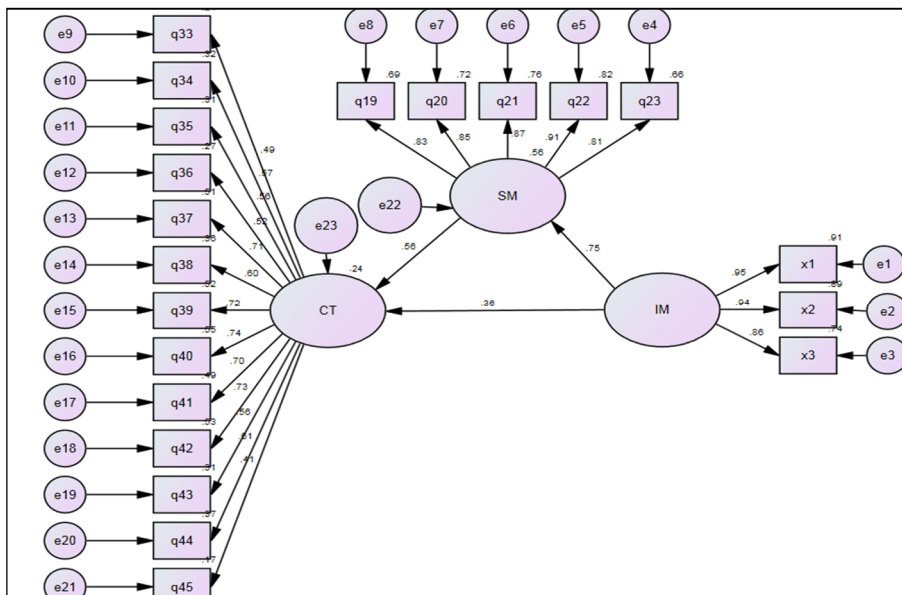
مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری با توجه به اینکه زن و مرد بودن 5 درصد از افراد نامشخص بوده است، در جدول 3 آمده است.

جدول 3 ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	زن						مرد		
درصد فراوانی	% 30/8						% 65/4		
سن (سال)	30-25	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	60 به بالا		
درصد فراوانی	% 29/1	% 30/8	% 15/7	% 8/7	% 2/3	% 5/8	% 2/9		
تحصیلات	زیردیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس		دکتری		
درصد فراوانی	% 11	% 31/4	% 11/6	% 34/3	% 5/8		% 1/2		
سابقه خدمت	5-1	10-6	15-11	20-16	25-21		30-26		
درصد فراوانی	% 40/7	% 23/8	% 11/6	% 8/1	% 7/6		% 4/1		

2-3-1- مدل پژوهش بر اساس معادلات ساختاری

در این پژوهش برای بررسی تأثیر سه متغیر بازاریابی داخلی (متغیر مستقل)، تفکر انتقادی (متغیر وابسته) و سبک‌های مدیریتی (متغیر میانجی) با استفاده از نرم‌افزار Amos22 از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مطابق شکل 2 استفاده شد. در این شکل X1: مشارکت کارکنان، X2: محیط کاری، X3: پرداختی‌ها از جمله ابعاد بازاریابی داخلی در نظر گرفته شده است، SM: سبک‌های مدیریتی، IM: بازاریابی داخلی و CT: تفکر انتقادی می‌باشد.



شکل 2 مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب معناداری و بارگذاری‌های عاملی تأییدی)

برای بررسی میزان مناسب بودن مدل معادلات ساختاری، شش شاخص مورد بررسی قرار گرفت. اولین شاخص، (X^2/df) می‌باشد اگر این شاخص بین عدد 1 و 3 باشد، نشانی از تأیید بالاتر این مدل خواهد بود. در این پژوهش این مقدار برابر $1/78$ گزارش شده است. دومین شاخص RMSEA است که هر چه به $0/05$ نزدیک‌تر باشد، مدل کاراتر خواهد بود که این



مقدار برابر 0/068 گزارش شده است و چهار شاخص دیگر GFI، IFI، NFI و CFI هستند که این چهار شاخص بین صفر و یک قرار دارند و هرچه به عدد یک نزدیک‌تر باشند، کارایی مدل بیشتر خواهد بود. در جدول 5، شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری ارائه شده است.

جدول 5 شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری

X2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
1/78	0/89	0/912	0/92	0/899	0/068

در نرم‌افزار Amos، رد یا تأیید فرضیه‌ها با CR و P نشان داده می‌شود. اگر شاخص CR بالاتر از 1/96 و P کمتر از 0/05 باشد، نشان از وجود رابطه علی بین متغیرها است و فرضیه تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این مدل در جدول 6 ارائه شده است.

جدول 6 نتایج تحلیل عاملی معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	CR	P	ضریب تأثیر	فرضیه
تأیید فرضیه	7/51	0/001	0/74	بازاریابی داخلی بر سبک‌های مدیریتی تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	3/32	0/001	0/55	بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	2/13	0/001	0/35	سبک‌های مدیریتی بر تفکر انتقادی کارکنان تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	4/40	0/001	0/40	بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی تأثیر دارد.
تأیید فرضیه	4/37	0/001	0/63	بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس تأثیر دارد (کمتر از میانگین 3).
تأیید فرضیه	5/37	0/001	0/84	بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس تأثیر دارد (بیشتر از میانگین 3).

با توجه به جدول 6 می‌توان گفت فرضیه‌ها به تأیید رسیده‌اند و با توجه به نتایج بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس تأثیر دارد. اما این تأثیر هنگامی که میانگین متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس بالا می‌باشد، با



توجه به ضریب تأثیر آن بیشتر از حالتی هست که میانگین متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس در سطح پایین قرار دارد.

3- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که بازاریابی داخلی بر تفکر انتقادی تأثیر دارد. با توجه به نتایج می‌توان گفت که هرچه به بازاریابی داخلی در هتل‌های شهر اصفهان اهمیت بیشتری داده شود، مهارت استفاده از تفکر انتقادی در بین کارکنان افزایش پیدا کرده و سرانجام به بهبود عملکرد، رضایت مشتریان و خدمات‌رسانی بهتر منتهی می‌شود. نتایج دیگر نشان داد که بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر میانجی سبک‌های مدیریتی تأثیر دارد و متغیر سبک‌های مدیریتی در رابطه بین بازاریابی داخلی و تفکر انتقادی میانجی‌گری دارد، همچنین نتایج نشان داد که بازاریابی داخلی بر میزان تفکر انتقادی کارکنان با توجه به متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس تأثیر دارد. اما این تأثیر زمانی که میانگین متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس بالا می‌باشد؛ با توجه به ضریب تأثیر آن بیشتر از حالتی هست که میانگین متغیر تعدیلگر اعتماد به نفس در سطح پایین قرار دارد. با توجه به این نتایج جهت افزایش تفکر انتقادی در سازمان باید بر بازاریابی داخلی و ابعاد آن تأکید و آن را تقویت کرد. همان‌گونه که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، ایجاد شرایط مطلوب کاری برای کارمندان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان، ارائه حقوق و مزایای مناسب و برنامه‌های تشویقی و پاداش‌دهی به کارکنان، همچنین سیاست‌ها و استراتژی‌های مهم مدیریتی در نحوه برخورد با کارکنان، نقش مهمی در اثربخشی روش‌های بازاریابی داخلی بر رفتار مشتری‌مدارانه سازمان‌ها ایفا می‌کند. همسو با مطالعات پیشین [24؛ 25؛ 29] نگرش سازمان به کارکنان به عنوان مشتریان داخلی که در تعامل با مشتریان بیرونی قرار می‌گیرند، در خدمت‌رسانی مطلوب و جذب مشتریان وفادار حایز اهمیت می‌باشد. همچنین ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که تمرکز مدیران ارشد صنعت گردشگری و به‌خصوص بخش هتلداری بر افزایش سرمایه‌های مادی سازمان‌های آنان، نباید باعث غفلت ایشان از توجه به سرمایه‌های انسانی



- که نقش انکارناپذیری در جلب سرمایه‌های مادی و همچنین پیشبرد اهداف و برنامه‌های سازمان دارند - شود؛ به عبارتی دیگر هنگامی که مشتریان داخلی یا همان کارکنان با اجرای برنامه‌های مدبرانه مدیریت عامل سازمان در محیط امن شغلی به فعالیت پردازند و همواره در برنامه‌ها و تصمیمات سازمانی مشارکت داده شوند در ضمن اینکه دغدغه مالی ایشان به حداقل برسد، می‌توانند به طور خلاقانه تأملی بر روش‌های جذب مشتریان وفادار برای سازمان خود داشته باشند و این تفکر انتقادی کارکنان بر مسائل پیرامون، سازمان را در پاسخگویی سریع و مطلوب به مشتریان یاری می‌رساند.

4- پیشنهادها

از آن جایی که توسعه بازاریابی داخلی و تفکر انتقادی در سازمان‌ها نیازمند وجود شرایط، ارتباطات و استراتژی‌های مدیریتی است، پیشنهاد می‌شود که مدیران راهکارهای کاربردی ذیل را مد نظر قرار دهند:

- ایجاد اعتماد در درون سازمان به‌خصوص از طریق برنامه‌های تشویقی و حمایتی از ایده‌ها و تلاش‌های کارکنان؛
- برقراری ارتباطات مؤثر و مناسب و تعامل بین مدیران و کارکنان، همچنین برقراری تعادل میان خواسته‌های هتل و کارکنان از طریق بازخوردهای به‌موقع به کارکنان و ایجاد راه‌های ارتباطی مؤثرتر بین مدیران و کارکنان همچون صندوق پیشنهادات هم به صورت الکترونیکی و هم به صورت فیزیکی در سازمان؛
- فراهم کردن زمینه مناسب برای ارائه انتقادهای سازنده که در نتیجه آن ضعف‌ها با ظرافت برطرف شوند و حدّ عالی آن دستیابی به نقاط قوت جهت پیشبرد اهداف می‌باشد که می‌توان به این مهم از طریق ایجاد اتاق فکر در سازمان برای کارکنان و مدیران به صورت دوره‌ای دست پیدا کرد؛
- بررسی مسائل پیش روی سازمان در ارتباط با مشتریان با همفکری کارکنان و مدیران که از طریق ایجاد کارگاه‌ها، آموزش مهارت‌های مدیریت بحران و حل مسئله برای کارکنان سازمان میسر خواهد بود؛



- در اولویت قرار دادن امر آموزش؛ توانمندسازی کارکنان و تجهیز ایشان به دانش روز که از طریق ارتباطات گسترده‌تر با سایر سازمان‌های داخلی و بین‌المللی در عرصه گردشگری میسر خواهد بود. در زمینه بعد توانمندسازی، اگر کارکنان به طور مناسب در امور مشارکت داده شوند، تحت تعلیم و آموزش قرار گیرند و آگاهی یابند، می‌توانند تصمیمات خوبی اتخاذ نمایند و عقاید مفیدی برای موفقیت در داد و ستد ارائه کنند؛

- آموزش و تقویت مهارت‌های خلاقیتی کارکنان از طریق ایجاد کارگاه‌های آموزشی دوره‌ای در سازمان و اجرای تمرینات و تکنیک‌های حل مسئله و تقویت خلاقیت؛

- توجه به نیازهای مالی کارکنان و امتیازدهی به آنان براساس کارایی و همچنین پیگیری مسائل و مشکلات کارکنان به‌خصوص کارکنان خط مقدم (کارکنانی که تماس مستقیم با مشتریان دارند) در حیطه کاری و شخصی و دادن بازخور به آنها؛

- پرهیز از سنت‌گرایی، شناسایی و به‌کارگیری مدیران لایق، شایسته و توانمند در پست‌های سازمانی و استفاده از فناوری روز و استقبال از طرح‌ها و ایده‌های نو منجر به بهبود تفکر انتقادی در سازمان خواهد شد؛

در حقیقت، مدیران، پزشکان هتل هستند. لذا باید سعی شود دردها و گرفتاری‌ها را خوب شناسایی و مداوا کنند.

پیشنهادهای زیر به عنوان پژوهش‌های آتی بیان می‌شوند:

با توجه به یافته‌های به دست آمده از این تحقیق پیشنهاد می‌شود تا رابطه بین متغیرها در سایر سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. این مطالعه فقط بر یک سازمان تمرکز کرده است و در مطالعات بعدی این نیاز وجود دارد تا نتایج دیگر سازمان نیز بررسی شود. این پژوهش اطلاعات جمعیت‌شناختی مانند تحصیلات، سوابق کاری و ... را به عنوان متغیرهای تعدیلگر که می‌تواند در نتایج تأثیرگذار باشد، در نظر نگرفته است. همچنین اندازه سازمان به عنوان عاملی تأثیرگذار در متغیرهای تحقیق در نظر گرفته نشده است. از این رو لازم است تحقیقی در این زمینه و درمورد ارتباط این ویژگی‌ها با رابطه بین متغیرهای پژوهش حاضر انجام گیرد.



5- منابع

- [1] عباسی محمدرضا، صالحی صبور (1390) «اثر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه در سطح شهر تهران)» پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، 26 (2) پیاپی 102: 145 - 176.
- [2] حسینی سید یعقوب، رحمانی سحر (1391) «تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری»، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، 2 (1، پیاپی 4): 111 - 128.
- [3] Keelson S. A. (2014) "The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success", *Review of Business & Finance Studies*, 5 (1): 1-17.
- [4] Aburoub A. S., Hersh A. M., Aladwan K. (2011) "Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction", *International Journal of Marketing Studies*, 3(2): 107-118. www.ccsenet.org/ijms.
- [5] Alper Ay F., Karakaya A., Yilmaz K. (2015) "Relations between self-leadership and critical thinkings", *Social and Behavioral Sciences*, 207: 29 – 41.
- [6] موحد علی (1386) گردشگری شهری. انتشارات دانشگاه شهید چمران.
- [7] Berry L. L. (1981) "The employee as customer", *Journal of retail banking*, 3: 25-28.
- [8] Kotler P., Armstrong G. (1991) *Principles of marketing*, Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ.
- [9] Chen Y-Ch, Lin S. (2013) "Modeling internal marketing and employee loyalty: A quantitative approach", *Asian Social Science*, 9(5):99- 109. www.ccsenet.org/ass.
- [10] Bansal H. S., Mendelson M. B., Sharma B. (2001) "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, 6(1):61-67.
- [11] Lings I.N. (2004) "Internal market orientation: Constructs and consequences", *Journal of Business Research*, 57(4): 405-413.



- [12] ELSamen A. A., Alshurideh M. (2012) "The impact of internal marketing on internal service quality: A case study in a Jordanian pharmaceutical company, *International Journal of Business and Management*, 7(19): 84- 95.
- [13] Stapleton P. (2011) "A survey of attitudes towards critical thinking among Hong Kong secondary school teachers : Implications for policy change", *Think Skills Creat*, 6(1):14-23.
- [14] جاویدی کلاته جعفرآبادی، طاهره؛ عبدلی افسانه (1389) «روند تحول تفکر انتقادی در دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد» مطالعات تربیتی و روانشناسی، 11(2): 103-120.
- [15] بدری گرگری رحیم، قناعت‌پیشه عترت الزهرا (1394) «تأثیر روش آموزشی افسانه‌زدایی علمی بر تفکر انتقادی دانش‌آموزان»، نوآوری‌های آموزشی، 14(55): 7-21.
- [16] Martincová J. Lukešová M. (2015) "Critical thinking as a tool for managing intercultural conflicts", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171:1255 – 1264.
- [17] Norris S. P., Ennis R. H. (1989) *Evaluating critical thinking: Teaching thinking*, CA: Midwest Publications.
- [18] Andonila M. (2000) *Critical thinking for working students*, Book Description. Columbia, Delmar Press.
- [19] Forst P. J. (1997) *Building bridges between critical theory and management education*, 21:361-376.
- [20] Johnson A. P. (2000) *Up and out: Using creative and critical thinking skills to enhance learning*, Boston: Allyn and Bacon.
- [21] ملکی حسن، حبیبی‌پور مجید (1386) «پرورش تفکر انتقادی هدف اساسی تعلیم و تربیت» فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، 6 (19).
- [22] Kırbaşlar M., Özsoy-Güneş Z. (2015) "The effect of critical thinking disposition on entrepreneurship levels: A study on future teachers", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174: 199 – 207.
- [23] Kirmizi F. S. Saygi, C. Yurdakal, I. H. (2015) "Determine the relationship between the disposition of critical thinking and the perception about problem solving skills", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191: 657 – 661.



- [24] Turek I. (2008) Úvod do problematiky klíčových kompetencií, Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut.
- [25] Bahmani S., (2016) "Improved critical thinking in students using current events journaling", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 36 Iss: 3/4, pp.190 – 202.
- [26] اعظمی زهرا، صالحی‌نیا حمید (1394) «بررسی مهارت‌های تفکر انتقادی دانشجویان دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال 1392»، گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، 12(1): 49-55.
- [27] هاشمیان‌نژاد فریده (1380) ارائه چارچوب نظری در خصوص برنامه درسی مبتنی بر تفکر انتقادی در دوره ابتدایی با تأکید بر برنامه درسی مطالعات اجتماعی. رساله دکترای دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات.
- [28] امین بیدختی علی اکبر (1389) «آمیخته بازاریابی راهبردی در صنعت گردشگری»، مطالعات مدیریت راهبردی، (3): 49-68.
- [29] سعادت‌امیدرضا، صیادی سعید، آهنگری شورش (1392) «بررسی رابطه بین انواع سبک‌های رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان»، مدیریت بهره‌وری، 7(26): 69-91.
- [30] کشتکاران ویدا، اسفندیاری عاطفه، سالاری هدایت، خوارزمی عرفان، رزاقی سیمکانی خدیجه، حقیقت‌فرد الهام (1394) «بررسی رابطه بین سبک مدیریتی با مهارت‌های تغییر و نوآوری مدیران بیمارستان‌های آموزشی شیراز». مجله بهداشت و توسعه، 4(2): 102-113.
- [31] سلیمی سید حسین، کرمی‌نیا رضا، اسماعیلی علی‌اکبر (1390) «ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی و مدیریت تعارض در یک واحد نظامی»، مجله طب نظامی، 13(1): 11-16.
- [32] Yu P-L., Fang S-C., Wang Y-L. (2015) "Improving IT professionals job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation", *Asia Pacific Management Review* xxx, 1-11.
- [33] وستون آنتونی (1388) خلاقیت تفکر انتقادی، ترجمه کاوه بویری، تهران: نشر آه.



- [34] Narver C., Slater F. (1990) "Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?", *Journal of Marketing*, 58(8):46-55.
- [35] Ahmed P. K., Rafiq M., Saad N. (2003) "Internal marketing and the mediating role organizational competences", *European Journal of Marketing*, 37(9):1221-1241.
- [36] Awwad S. M., Agti D. A. M. (2011) "The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation", *International Journal of Bank Marketing*, 29 (4):308 – 332.
- [37] Kanibir H., Nart S. (2012) "The effects of internal relationship marketing on superior customer relations as competitive performance: Evidence from healthcare industry", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(2012):1378–1385.
- [38] Akroush M.N., Abu-ElSamen A.A., Samawi G.A., Odetallah A.L. (2013) "Internal marketing and service quality in restaurants", *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4):304 – 336.
- [39] Sahi G.K., Lonial S., Gupta M., Seli N. (2013) "Revisiting internal market orientation: a note", *Journal of Services Marketing*, 27(5):385–403.
- [40] Fang S-R., Chang E., Ou C-C., Chou C-H. (2014) "Internal market orientation, market capabilities and learning orientation", *European Journal of Marketing*, 48(1/2):170 – 192.
- [41] Boukis A., Kaminakis K., Siampos A., Kostopoulos I., (2015) "Linking internal marketing with customer outcomes", *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3):394 -413.
- [42] Kima J., Song H. J., Lee C. K. (2016) "Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions", *International Journal of Hospitality Management*, 55(2016):25–32.
- [43] Natale S., Ricci F. (2006) "Critical thinking in organizations", *Team Performance Management: An International Journal*, 12(7/8):272–277.



- [44] Ayad A. (2010) "Critical thinking and business process improvement", *Journal of Management Development*, 29 (6):556 – 564.
- [45] Bednar P. M., Welch C. (2012) "Critical systemic thinking as a foundation for information systems research practice", *Journal of Information. Communication and Ethics in Society*, 10 (3):144 – 155.
- [46] Reida J. R., Anderson P. R. (2012) "Critical thinking in the business classroom", *Journal of Education for Business*, 87(1):52-59.
- [47] Hürsena Ç., Kaplanb A. (2014) "Determination of critical thinking dispositions of the university students in terms of demographic features", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131 (2014):367 – 372.
- [48] Soodmand Afshar, H. Rahimi M. (2014) "The relationship among critical thinking, emotional intelligence, and speaking abilities of Iranian EFL learners", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 136 (2014):75 – 79.
- [49] Bryan J. E. (2014) "Critical thinking, information literacy and quality enhancement plans", *Reference Services Review*, 42 (3): 388 – 402.
- [50] Shehab H. M., Nussbaum E. M. (2014) "Cognitive load of critical thinking strategies". *Learning and Instruction*, 35(2015):51-61.
- [51] Alper Aya F., Karakayab A., Yilmaz K. (2015) "Relations between self-leadership and critical thinking skills", *Social and Behavioral Sciences*, 207:29–41.
- [52] Notgrass D. (2014) "The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style", *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7):605 – 621.
- [53] Norman S.M., Gardner D.G., Pierce J.L. (2015) "Leader roles, organization-based self-esteem, and employee outcomes", *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3):253 – 270.



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

Internal Marketing Effect on the level of employees' Critical Thinking

A. Nasr Isfahani¹, H. Ghobadinia^{2*}, Hamed Meighan³, M. Soleimani⁴

1. Assistant Prof., College of Administrative Sciences, Isfahan University, Isfahan, Iran.
2. MSc. Business Administration, Faculty of Management and Accounting Campus Farabi, Tehran University, Tehran, Iran.
3. MSc. Business Administration, Faculty of Management and Accounting Campus Farabi, Tehran University, Tehran, Iran.
4. MSc. Business Administration, Faculty of Management and Accounting Campus Farabi, Tehran University, Tehran, Iran.

Receive: 2015/4/1

Accept: 2016/6/6

Abstract

This study was conducted to investigate the effect of internal marketing on critical thinking with considering management styles as a mediator. A descriptive - survey method was used for this research. Its statistic population is staff and general managers of hotels in Isfahan and using random - stratified sampling, 172 questionnaires were received and evaluated. Internal marketing questionnaire constructed by author and critical thinking questionnaire of Vitli used. Questionnaires' validity has been evaluated by professors and Cronbach's alpha used to assess their reliability. Obtained alpha for internal marketing is 0.87 and for critical thinking is 0.88 and for management styles is 0.90. Data analyzed using structural equations statistical methods of Amos correlation coefficient and regression analysis using SPSS software. Results showed that internal marketing have significant and positive effect on critical thinking with management styles a mediator.

Keywords: Critical Thinking, Internal Marketing, Internal Customers and Staff and Hotels.

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

Identifying Reasons for Absence by Exploring the Mentality of Staff with Q-Methodology

E. Movahedifar^{1*}, S. Fooladvand², H. Norouzi³

1. MSc, Public administration-OD, Campus Farabi, University of Tehran, Iran.
2. MSc, MBA- Financial, University of Noor Toba, Tehran, Iran.
3. Assistant Prof., Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran.

Receive: 2015/7/27

Accept: 2016/8/3

Abstract

The issue of job absenteeism as a critical factor for organizations brings significant financial losses. The absence is one of the all-consuming challenging and time consuming problems organizations could face and in economic point of view, one of the factors increasing the cost of production. These issues are more common in estate owned organizations. Given the need to identify causes of absenteeism and staff desertion, this study, with scientific and realistic analysis on the causes of absenteeism, try to find solutions and ways to overcome these issues. Reviewing experiences of some management scientists and sociologists, Q-methodology used to identify important factors causing employees absenteeism which those factors were finalizing using factor analysis. Statistical population was staff of the case study where three of the specialists interviewed, 40 Q identified and prioritized by the participants. 5 factors were identified, which collectively illustrate the importance of performance-based pay, developing systematic indicators to evaluate performance, enriching jobs by redefining the identity, awareness and transparency in the formulation and implementation of organizational structure.

Keywords: Staff Mentality, Absenteeism, Desertion, Q-Methodology

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

Developing corporate brand performance based on internal marketing and internal branding

M. Maleki Minbashrazgah^{1*}, D. Feiz², M. Hemmati³

1. Assistant Prof., Faculty of Economics, management and administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
2. Associate Prof., Faculty of Economics, management and administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
3. Ph.D. Student in international marketing management, Faculty of Management Economics, management and administrative sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Receive: 2016/28/2

Accept: 2016/7/6

Abstract

Internal branding has been recognized as an important issue in marketing in recent trends. Also, internal marketing is one of the tools for implementing the strategy within an organization that focuses on employees as the organization's first customers. Due to increasing importance of the employee's role in the organization, this paper seeks to develop a model in which internal marketing and internal branding are used as internal tools. These tools improve employees' commitment and encourage them to deliver the brand promises to customers. The statistical population of the research was Semnan Taxation Office personnel from which 78 samples were selected through simple random sampling. Structural equations modeling is used to test the research model using WarpPLS 3.0 software. Based on the findings, the internal marketing does not have a direct impact on the brand performance, but it affects brand performance indirectly through the internal branding. The results of path analysis confirmed the direct effect of internal branding on the brand performance, as well as its indirect effect on performance through employee's commitment to the brand. Moreover, the results indicated that internal marketing does not have a significant effect on corporate brand commitment.

Keywords: Internal Branding, Internal Marketing, Brand Commitment, Brand Performance.

* Corresponding Author E-mail: hemmati.maryam@students.semnan.ac.ir

Prioritizing of Suppliers Development Strategies with Combined Approach of ANP and Revised DEMATEL Techniques

M. Madhoushi^{1*}, Z. Akbarzadeh², K. Ravansetan³

1. Professor, Information System, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.
2. PhD Student, Operation and Production Management, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.
3. PhD Student, Operation and Production Management, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.

Receive: 2013/11/11

Accept: 2015/4/3

Abstract

Supplier development refers to the purchaser activities to improve supplier performance in the areas of quality, cost, time of ordering to delivery, service, reliability, and promotion of suppliers knowledge which positively affects the operational and business performance of purchaser. The present study deals with suppliers' development strategies including enhancement of suppliers' quality improvement systems, data exchange with suppliers in the areas of quality, suppliers' process improvement, suppliers' productivity enhancement and contribute to the development of the suppliers' product by the Balanced Scorecard (BSC) approach, Analytic Network Process (ANP) and Revised Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (Revised DEMATEL) techniques. The population of the current research consists of the foundry companies having more than 200 subject as human resources in Iran which manufacture the automobile parts. The research findings have shown that financial perspective (0.5417) , learning and growth perspective (0.0688) are respectively the most important and the least important dimensions to improve organization performance. in addition , information exchange with suppliers in the areas of quality (0.30) and suppliers' productivity increasing (0.11) are respectively the most and least important strategies in suppliers' development.

Keywords: Suppliers development, performance, Balanced Scorecard, Analytic Network Process, Revised DEMATEL.

* Corresponding Author E-mail: madhoshi@umz.ac.ir

The Role of Host Communities In Support Of Tourism Development: Case of Study Gilan Province

**N. Mohammadpour¹, A. Rajabzadeh Ghatari^{2*}, A. Azar³,
H. Zargham borujeni⁴**

1. Ph.D student, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Associate Prof., Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Prof., Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Associate Prof., Faculty of Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Receive: 2015/23/7

Accept: 2016/6/6

Abstract

Successful development of tourists' destinations requires community's comprehensive support for integrating tourism stakeholders and developing satisfactory interaction between tourists and host communities. As a result of constructive and effective interaction, benefits of quality tourism for tourists and host communities can be improved and provide national development in some areas. According to the social exchange theory, in order to attract community support, it is necessary to provide more satisfactory areas for people. What could lead to this goal are positive or negative perceptions and interpretations of tourism industry development. Based on theoretical and conceptual aspects, cultural, economic, social and environmental dimensions and their impacts are important in host communities as well as creating and development of positive and negative perceptions of local communities. The impact of these variables on each other and their effects on support of tourism development, is studied in this paper. Factor analysis is used for checking validity and examine the main variable. SEM method used in order to examine existing behavior between latent variables. Data analyzed using SPSS 23 and AMOS 18. Results suggest that an important factor in resident support is the satisfaction of the tourism (by impact factor of 0.9). This factor also explain the social dimension by impact factor of 0.8. This factor has an effect through two variables of "perceived positive effects" and "satisfaction of other important factors" on tourism development support indirectly.

Key words: Tourism, Host Communities, Support of Tourism Development, Satisfaction Of Tourism Development.

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

Developing a Structural Model of Destructive Leadership with Tendency to Violence and Employees' Deviant Behaviors

M. Golparvar^{1*}, A. Salahshour²

1. Associate Prof., Department of Industrial and Organizational Psychology, Psychology and Educational College, Islamic Azad University, Esfahan Branch (Khorasgan), Esfahan, Iran.
2. MA in Industrial and Organizational Psychology, Psychology and Educational College, Islamic Azad University, Esfahan Branch (Khorasgan), Esfahan, Iran.

Receive: 2015/4/20

Accept: 2016/8/3

Abstract

This research seeks to investigate structural model of the relationship between destructive leadership with tendency to violence and deviant behaviors. Research method was correlation and with statistical population of employees of an industrial organization in Tehran city, which 292 persons were selected using simple random sampling. Research instrument included Golparvars' (2013) destructive leadership questionnaire, researcher made tendency to violence questionnaire and Bennett and Robinsons' (2000) deviant behavior questionnaire. Data were analyzed using Pearson's correlation coefficient and structural equation modeling (SEM). Results showed that there is a positive significant relationship between destructive leadership with tendency to violence and deviant behavior toward organization and individuals. Results of structural equation modeling (SEM) revealed that, selfishness and bullying along with abuse and threats has indirect and significant relationship with deviant behaviors through the tendency to violent. Tendency to violent along with selfishness and bullying has direct and significant relationship with deviant behaviors. In other words the results of this study showed that the tendency to violence is a mediator variable in the relationship between destructive leadership and deviant behaviors.

Keywords: Destructive Leadership, Tendency to Violence, Deviant Behaviors, Mediator Variable.

* Corresponding Author E-mail: mgolparvar@khuif.ac.ir

Identifying critical success factors of lubricants industry using analytic network process In order to gain a competitive advantage

M. R. Karimi Alavijeh^{1*}, M. Safaei², M. M. Ahmadi³

1. Associate Prof., Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Master of Business Administration, Damavand Institute, Tehran, Iran.
3. Master of Business Administration, Allameh Tabataba'i University ,Tehran, Iran.

Receive: 2015/7/23

Accept: 2016/6/6

Abstract

According to great number of experts, having a distinct positioning regarding other competitors in one or more cases, are Critical factors of industrial success. These CSFs can create a golden and exceptional opportunity to gain a competitive advantage. Therefore, main goal of this study is to identify and prioritize CSFs in lubricants industry of Iran. Research method is practical use and as data collecting method is descriptive – survey. Interviews and questionnaires used to collect data in research population which is Iran lubricants industry experts. In this study, Thompson and Strickland models has been used to identify these factors. This model define critical success factors in seven different dimension and sets indicators for each one. Based on those factors and network analysis process a questionnaire has been prepared and has been placed at the disposal of industry experts. Obtained data were analyzed by using "super decision" software and five factors of " experience in product innovation", "technical knowledge", "production quality", "access to raw materials and additives", "access to skilled labor" were identified as critical success factors in this industry. Therefore successful companies in this field can gain the competitive advantages investing on these factors.

Keywords: Critical Success Factors, Competitive Advantage, Analytic Network Process.

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

Investigation the barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations

A. Abbasi^{1*}, A. Bazyar², R. Motazedian³

1. Associate Prof., Faculty of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran.
2. M.A. in Public Administration, Faculty of Management, University of Allameh Tabatabai, Tehran, Iran.
3. Ph. D Student of Public Administration, Faculty of Management, University of Allameh Tabatabai, Tehran, Iran.

Receive: 2015/4/19

Accept: 2016/6/12

Abstract

Public policy making process simply includes three main phase: Formulation, implementation and evaluation. Since 1970, the implementation processes have been a center to the research and theory building. The literature review reveals that there exist some barriers and issues in the process of implementation, which this study intends to elaborate on. This study in terms of goal is practical and in terms of data type is descriptive and survey based. To investigate the barriers and issues, the literature was reviewed and the main criteria were identified. Considering availability of the data, the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare was chosen for case analysis. The field study was performed and based on collected data, the questionnaire was designed and distributed within 306 respondents. The results indicate that the conceptual framework of the research conforms to the collected field data. The issues associated with could state as policy makers, implementation executives, the content of the policies, the executives or all the actions, pressure groups and the context is related to policy implementation. In other words, all the hypotheses are confirmed.

Keywords: Public Policy, Policy implementation, Implementation barriers.

* Corresponding Author E-mail: aabbasi@shirazu.ac.ir

Analysis of innovative environmental planning strategy by HSE approach in the petrochemical industry

A. Padash^{1*}, Gh. R. Nabi Bidhendi², H. Hoveidi³, M. Ardestani⁴

1. PhD in environmental planning, Campus of Alborz, Tehran University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Environmental Engineering, Faculty of Environment Tehran University, Tehran, Iran.
3. Assistant Prof., Department of Environmental Planning, Department of Environment, Tehran University, Tehran, Iran.
4. Associate Prof., Department of Environmental Engineering, Faculty of Environment Tehran University, Tehran, Iran.

Receive: 2015/11/20

Accept: 2016/6/6

Abstract

The importance of considering the environment in the oil industry and related industries is undeniable in order to develop sustainable industry. This study is a scientific-research which is conducted to analyze and develop innovative strategies by HSE approach and environmental planning, using a case study of the Pars Special Economic Zone (Assaluyeh). Key factors influencing the development of HSE program have been explained in the first step of this research and the next step has been identified strategic factors in every field. Each of these factors, the relative importance and strategic value of implementing matrix model evaluation according to internal and external factors, using the Delphi technique and were evaluated by a questionnaire. Thus, the strategic and internal-external organization factors have been ranked and the most important opportunities, threats, strengths and weakness points of the organization, with the aim of development of environmental protection based on HSE, have been introduced. Finally, evaluating the total function of strategic factors conclude that the strategic position of Pars Special Economic Zone (Assaluyeh), is able to overcome the opportunities to threats.

Hence, it's possible to apply "opportunities-threats, strategies" in order to recompense weak points of the organization.

Keywords: Strategic Planning, Management of Health, Safety and Environment (HSE), Pars Special Economic Zone.

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

Human Resource Risks Typology Based On Strategic Reference Points: Qualitative Approach Application

E. Ebrahimi^{1*}, A. Gholipour²

1. Ph.D. of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Prof., Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2015/12/16

Accept: 2016/6/6

Abstract

Most of existing literature identify and describe only one part of the human resources risks and the issue of limited literature in a systematic and multi-dimensional approached researches, show the lack of holistic approach in this field of study. A two-dimensional framework is introduced in this study in order to identify and categorize human resources risks. Three basic sources were provided to develop this framework. First, history, models, perspectives and researches in the human resource risk field were extensively studied. Then, applying the results of this step and through semi-structured interviews with experts of three key organizations in the power industry, components and related indicators of the main aspects of human resource risks were identified. Using judgmental and snowball sampling, interviews with experts were continued until theoretical saturation. Data extracted from interviews were analyzed using qualitative theme analysis method and QSR Nvivo software and 5 main themes, 14 sub-themes and 60 concepts of human resource risks were identified. results of this analysis contributed to form a more complete view of human resource risks. Finally, according to the researchers' analysis and judgment and using the results of previous steps, the research framework was introduced. The proposed framework consists of two strategic reference points. One of them explains the nature of risk and the other considers risk spotlight. The proposed framework could be a proper basis for researchers and administrators to identify and classify human resource risks.

Keywords: Human Resource Risk, Qualitative Approach, Strategic Reference Points, Theme Analysis, QSR Nvivo.

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



Organizational Resources Management Research



Vol. 6, No. 2, Summer 2016

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Human Resource Risks Typology Based On Strategic Reference Points: Qualitative Approach Application	1
E. Ebrahimi, A. Gholipour	
• Analysis of innovative environmental planning strategy by HSE approach in the petrochemical industry	27
A. Padash, Gh. R. Nabi Bidhendi, H. Hoveidi, M. Ardestani	
• Investigation the barriers of Public Policy Implementation in Governmental Organizations	49
A. Abbasi, A. Bazyar, R. Motazedian	
• Identifying critical success factors of lubricants industry using analytic network process In order to gain a competitive advantage	71
M. R. Karimi Alavijeh, M. Safaei, M. M. Ahmadi	
• Developing a Structural Model of Destructive Leadership with Tendency to Violence and Employees' Deviant Behaviors	93
M. Golparvar, A. Salahshour	
• The Role of Host Communities In Support Of Tourism Development: Case of Study Gilan Province	125
N. Mohammadpour, A. Rajabzadeh Ghatari, A. Azar, H. Zargham borujeni	
• Prioritizing of Suppliers Development Strategies with Combined Approach of ANP and Revised DEMATEL Techniques	141
M. Madhoushi, Z. Akbarzadeh, K. Ravansetan	
• Developing corporate brand performance based on internal marketing and internal branding	169
M. Maleki Minbashrazgah, D. Feiz, M. Hemmati	
• Identifying Reasons for Absence by Exploring the Mentality of Staff with Q-Methodology	195
E. Movahedifar, S. Fooladvand, H. Norouzi	
• Internal Marketing Effect on the level of employees' Critical Thinking	223
A. Nasr Isfahani, H. Ghobadinia, Hamed Meighan, M. Soleimani	
• Subscription Form	245
• Abstract	247

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 they satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will be 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 files as follows:

First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with an asterisk*)
- 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 provided 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 supervisors. 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 follows: purpose, method, findings and key words
- All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to the format of the journal

Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer to the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and charts 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 footnotes with new numbering on each page.

References:

- a. **Books:** Name of the author/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
- b. **Articles:** Name of the author/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
11. Translations are in no way accepted.
12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
15. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

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

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

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir