

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:

- ۱- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- ۲- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- ۳- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- ۴- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (۲۰۰-۲۵۰ کلمه، معادل حداکثر ۱۵ سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مآخذ باشد.
- ۵- 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.
- ۶- 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.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عناوین، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ 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.
- ۸- 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 ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی

- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ 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: [۱].

نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].

نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].

- 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.

۹- حداکثر حجم مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و منحنی‌ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

۱۰- مسؤولیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.

۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی‌شود.

۱۲- مقاله‌ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری

خواهد شد.

۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی

معذور است.

۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می‌شود.

۱۵- 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: ۲۲۲۹۱۲۷۹

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

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



## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۷، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱.....	● مفهوم‌شناسی کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین با استفاده روش شبکه خزانه عادل آذر، لیلا مرتضوی، محمد مهدی عباسی
۲۱.....	● ارائه مدل پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی آمنه خدیور، سعیده سالمی
۳۹.....	● رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری با توجه به نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک شهرام خلیل‌نژاد، مریم نکویی‌زاده، عماد گل‌محمدی
۶۱.....	● رهبری مشتری‌مدار: شناسایی مؤلفه‌ها و تأثیر آن بر نتایج سازمان سعید رضایی، سیدرضا سیدجوادی، اسداله گنجعلی
۸۱.....	● تبیین نقش کودکان در تصمیم‌های خرید خانواده براساس خوشه‌های والدینی با نگرش بازارگرایانه عظیم زارعی، محمد علی سیاه‌سرانی کجوری ۲
۱۰۵.....	● رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر سکینه شاهی، سعید اندرز، کمال اندرز، مجتبی یاسینی
۱۲۷.....	● تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی طیبه عباسی، محمد هاشمی
۱۵۷.....	● بررسی و ارزیابی ریسک‌های پروژه بر پایه روش بهترین - بدترین علی محقر، سید جلال‌الدین حسینی دهشیری، علیرضا عرب
۱۷۵.....	● بهبود سیستم مدیریت شکایات با استفاده از ماشین بردار پشتیبان شبنم محمدی، منیره حسینی
۱۹۳.....	● واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی آورد مدلیابی ساختاری تفسیری مصطفی هادوی‌نژاد، سلطنه اسدزاده
۲۱۱.....	● برگه اشتراک
۲۱۳.....	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی

## مفهوم‌شناسی کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین با استفاده روش شبکه خزانه

عادل آذر<sup>۱\*</sup>، لیلا مرتضوی<sup>۲</sup>، محمد مهدی عباسی<sup>۳</sup>

- ۱- استاده، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران .
- ۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۷

دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۵

### چکیده

در سال‌های اخیر مفهوم مدیریت کیفیت زنجیره تأمین به عنوان ایده جدید مدیریتی ظهور پیدا کرده است ولی با این وجود مطالعات انجام شده در این زمینه محدود می‌باشد. لذا در این پژوهش سعی بر آن شده است تا مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از سازه‌های شخصی خبرگانی که در گستره زنجیره تأمین صنعت روی استان زنجان قرار دارند، تبیین شود. به این منظور از روش شبکه خزانه که روشی برای استخراج سازه‌های ذهنی افراد است، استفاده شد. در همین راستا مبتنی بر روش مذکور با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد. از آن جایی که کمیت سازه‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها بیش از تعدادی بود که بتوان آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، با استفاده از روش تحلیل محتوا، سازه‌های مشابه ترکیب شده و در ۳۱ طبقه در قالب سازه‌های ثانویه با عناوین مناسبی دسته‌بندی شدند. سپس این ۳۱ سازه مبتنی بر مبانی نظری پژوهش در هشت بعد خوشه‌بندی شدند. به منظور اطمینان اطمینان بیشتر خوشه‌بندی انجام شده از طریق پرسشنامه در معرض نظرسنجی نیز قرار داده شد. این هشت بعد که عبارتند از مدیریت روابط با تأمین‌کنندگان، نوآوری و روزآمد بودن، مدیریت



کیفیت فرایندهای زنجیره تأمین، مدیریت کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی زنجیره تأمین، مدیریت کیفیت لجستیک و جریان مواد زنجیره تأمین، رهبری کیفیت زنجیره تأمین، مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت کیفیت منابع انسانی زنجیره تأمین؛ نشان‌دهنده چند بعدی بودن مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت، مدیریت زنجیره تأمین. مدیریت کیفیت زنجیره تأمین، روش شبکه خزانه.

## ۱- مقدمه

افزایش تنوع در تقاضای مشتریان، پیشرفت‌های اخیر فناوری در ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی، رقابت در عرصه جهانی و افزایش قوانین و مقررات دولتی، سازمان‌ها را ملزم به تمرکز بر زنجیره تأمین کرده است [۱]. در این بین کیفیت که نقش محوری در تسخیر بازار فروش محصول دارد و بهبود سطح کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده به وسیله سازمان‌ها اولین و اصلی‌ترین عامل پیشی گرفتن از رقبای دستیابی به سهم عمده بازار می‌باشد [۲] در گستره زنجیره تأمین نیز به عنوان مفهومی مهم در فرایند ایجاد ارزش افزوده و تولید و تحویل محصول محسوب می‌شود [۳].

به بیانی دیگر امروزه شرکت‌ها مجبور هستند برای ارتقای کیفیت محصول خود، همکاری‌های گسترده و مدیریت تنگاتنگی با دیگر شرکت‌های درگیر در زنجیره تأمین محصول داشته باشند و در مدیریت کیفیت زنجیره تأمین<sup>۱</sup> بستر لازم برای همکاری‌های اثر بخش اعضای زنجیره تأمین در این زمینه فراهم می‌شود [۴]. به این منظور شناسایی عوامل کلیدی کیفیت در سطح زنجیره تأمین می‌تواند اولین گام در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین محسوب شود [۵].

از طرفی پرداختن به مفاهیم مدیریتی - مانند مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین - نیازمند نگاهی فرا اثبات‌گرایانه است که در آن به جای انعکاس صرف نظریه‌های پیشین باید با نگاهی سازه‌نگارانه به این پدیده‌ها به واکاوی و باز تولید سازه‌ها پرداخته شود که بتوانند در



مصادق‌بابی نظریه‌ها و مفاهیم مدیریت در بسترهای فرهنگی گوناگون مؤثر واقع شوند. توجه به این نیاز، زمانی مضاعف می‌شود که نظریه‌ها و مفاهیم معمولاً در بافت اجتماعی - فرهنگی غربی تولید و به سایر جوامع عرضه می‌شوند و از این طریق دستیابی به فهم بومی و شفاف از پدیده مورد مطالعه در عرصه فکر و عمل دشوار می‌شود [۶، ص ۱۵].

لذا در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از روش شبکه خزانة که روشی برای استخراج سازه‌های شخصی افراد است، سازه‌های شخصی خبرگان صنعت روی استان زنجان در رابطه با مفهوم کیفیت در سراسر زنجیره تأمین استخراج شده و به‌وسیله تحلیل محتوا و همچنین تجزیه و تحلیل خوشه‌ای، مفهوم چند بعدی از کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین عرضه شود.

## ۲- مبانی و پیشینه پژوهش

براساس تعریف فرگوسن<sup>۱</sup>، مدیریت کیفیت زنجیره تأمین به همه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که با جریان و انتقال کالا از مرحله مواد خام تا مرحله استفاده‌کنندگان نهایی به همراه جریان اطلاعات مرتبط با کیفیت در سراسر زنجیره تأمین را در بر می‌گیرد [۷]. رابینسون و مالهوترا نیز از دیدگاه فرایندی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین را به این صورت تعریف کرده‌اند: هماهنگی و یکپارچگی رسمی فرایندهای کسب‌وکار که تمام سازمان‌های شریک در شبکه تأمین را درگیر کرده تا به طور مداوم محصولات، خدمات و فرایندها را به منظور ایجاد ارزش و دستیابی به رضایت مشتریان میانی و نهایی بازار بسنجند، تحلیل کنند و بهبود دهند [۱].

همچنین صاحب‌نظران بر این باور اتفاق نظر دارند که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در سطح زنجیره تأمین، کار بسیار مشکلی است، زیرا همان‌گونه که برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در سطح شرکت‌ها، مشارکت و تعهد کامل اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان حیاتی است، در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در سطح زنجیره تأمین نیز هماهنگی، مشارکت و یکپارچگی کامل اعضای زنجیره تأمین تعیین‌کننده می‌باشد. این امر، کاری به‌مراتب دشوارتر است و نیاز به مدیریتی دارد که هر چند از اصول و مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر بهره می‌برد، اما با مدیریت

---

1. Ferguson



کیفیت در سطح شرکت‌ها متفاوت است، زیرا در اینجا مدیریت در فضای زنجیره تأمین و هماهنگی میان شرکت‌های با رسالت و اهداف متفاوت مطرح است که افزایش پیچیدگی و افزایش چالش‌های مدیریتی در آن امری بدیهی به نظر می‌رسد [۸] و این در صورتی است که تکثر تعاریفی که در زمینه مدیریت کیفیت زنجیره تأمین وجود دارد که از رویکردهای مختلفی نیز به آن پرداخته شده و سبب گردیده تا تعریف جامع و کاملی که نشان‌دهنده ابعاد تشکیل‌دهنده این سازه مدیریتی باشد، وجود نداشته باشد تا مبتنی بر آن مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین را تبیین نمود.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

شبکه خزانه نخستین بار از سوی روانشناس آمریکایی جرج کلی<sup>۱</sup> (۱۹۵۰) در حوزه روانشناسی مطرح شد. او شبکه خزانه را به عنوان ابزاری عملی برای انعکاس تئوری‌های روانشناسی خود معرفی کرد [۹].

از دیدگاه کلی، معنایی که افراد به رویدادها و پدیده‌های اطراف خود نسبت می‌دهند، واقعیت ذهنی آنها را تعریف می‌کند و تعامل آنها را با دنیایی که در آن زندگی می‌کنند، نشان می‌دهد. او معتقد است همه انسان‌ها برای معنابخشی به دنیای اطراف خود قواعدی را ایجاد می‌کنند و براساس آنها رویدادها، موقعیت‌ها، افراد، روابط و به طور کلی هر پدیده‌ای را که با آن روبه‌رو می‌شوند، می‌بینند و درک می‌کنند. چنین قواعدی که افراد برای معنابخشی به دنیای اطراف خود ایجاد می‌کنند، در واقع همان سازه‌ها هستند و شبکه خزانه با کشف سازه‌ها و معانی آنها زمینه‌ای را برای محقق فراهم می‌آورد که به شناخت سازه‌های ذهنی افراد دست پیدا کند [۱۰].

به طور کلی تکنیک شبکه خزانه در مواقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که محقق می‌خواهد بداند افراد، دنیا را چگونه می‌بینند و چگونه به پدیده‌های اطرافشان به‌خصوص موضوعات پیچیده بدون سوگیری‌های احتمالی از طریق سازه‌های ذهنی و شخصی خود، معنا می‌بخشند [۱۱].

---

1.Kelly



شبکه‌های خزانه به عنوان مخزنی از سازه‌های شخصی افراد می‌توانند در اشکال مختلف و با محتوای متفاوت وجود داشته باشند. اما تمامی شبکه‌ها در هر شکل و با هر محتوا و ساختاری چهار مؤلفه اصلی دارند که عبارتند از عنوان، عناصر، سازه‌ها و پیوند عناصر به سازه‌ها [۱۲]. توضیحات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها به اجمال در ادامه بیان شده است.

### ۳-۱- عنوان در شبکه خزانه

هر آنچه شبکه خزانه حول آن شکل می‌گیرد، در اصطلاح عنوان شبکه نامیده می‌شود؛ یعنی همان چیزی که محقق قصد دارد بفهمد دیگران چه معنی یا مفهومی برای آن در ذهن خود خود ساخته‌اند [۱۳]. نظر به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه عوامل کلیدی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین است، از این روش‌های شبکه‌های خزانه حول مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین شکل گرفته‌اند.

### ۳-۲- عناصر در شبکه خزانه

در یک شبکه خزانه، عناصر، مثال‌ها یا نمونه‌های عینی خاص هستند که قلمرو موضوعی پژوهش را پوشش می‌دهند و آن را بازنمایی می‌کنند [۱۴]. عناصری که در یک شبکه خزانه به کار برده می‌شوند، می‌توانند هر چیزی باشند، این امر کاملاً به موضوعی بستری دارد که مورد بررسی قرار می‌گیرد [۱۵، ص ۱۸].

از آن جایی که عناصر موجودیت‌هایی را که شبکه خزانه بر پایه آنها قرار می‌گیرد، تعریف می‌کنند و قلمرو پژوهش را نیز مشخص می‌نمایند، از این رو انتخاب مجموعه درستی از عناصر، نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای تکنیک شبکه خزانه دارد، بنابراین انتخاب عناصر باید به‌گونه‌ای باشد که موضوع پژوهش را به طور کامل پوشش دهد تا با مقایسه منظم آنها بتوان به سازه‌های بیشتری دست پیدا کرد [۱۰]، از این رو، گام اول فرایند شبکه خزانه با انتخاب عناصری آغاز می‌شود که عنوان پژوهش را به طور کامل بازنمایی می‌کنند و مثال‌هایی عینی از آن هستند [۱۴].



در پژوهش حاضر، شرکت‌هایی که در شهرک صنعتی تخصصی روی استان زنجان در طیف‌های گوناگونی از کیفیت، شمش روی تولید می‌کنند؛ به عنوان عناصر بازنمایی‌کننده عنوان پژوهش محسوب می‌شوند.

### ۳-۳- سازه‌ها در شبکه خزانه

پس از انتخاب عناصر و جایگذاری آنها در شبکه خزانه، گام دوم در جهت استخراج سازه‌های متعلق به هر شخص از طریق مقایسه نظام‌مند عناصر با یکدیگر آغاز می‌شود. [۱۲]. سازه‌ها، صفات یا گزاره‌های توصیفی کوتاهی هستند که افراد از آنها برای توصیف عناصر شبکه و تمایز قائل شدن میان آنها استفاده می‌کنند [۱۶].

به بیانی دیگر افراد به وسیله سازه‌ها، به دنیای اطراف خود معنا می‌بخشند و آن را تفسیر می‌کنند. زمانی که درباره چگونگی نگاه کردن به دنیا و شیوه‌های نگرستن صحبت می‌کنیم، در واقع در حال صحبت کردن از تفسیر و سازه‌ها هستیم [۱۳]. توصیف آنچه سازه نامیده می‌شود به سادگی توصیف عنصر نیست، زیرا سازه دارای ویژگی‌های خاصی است، مهم‌ترین ویژگی یک سازه، دو قطبی بودن آن است [۱۵، ص ۱۵]. از این رو برای درک و آشکارسازی معنای سازه‌های ذهنی افراد، توسل به متضادسازی یا دوقطبی‌سازی، یک عامل اساسی محسوب می‌شود [۱۷].

در پژوهش حاضر برای استخراج سازه‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان از روش سه‌تایی مبتنی بر تفاوت استفاده شد. در واقع پس استخراج عناصر در قالب اسامی شرکت‌هایی که مناسب هر توصیف بودند، سه عنصر به مصاحبه‌شونده ارائه و این سؤال مطرح می‌شد که «کدام دو شرکت از لحاظ کیفیت مشابه یکدیگر بوده و متفاوت از سومی هستند؟» و «چرا؟» که با مشخص شدن دو عنصر مشابه و عنصری که متفاوت از آنها می‌باشد و پاسخ مصاحبه‌شوندگان در هر مقایسه سه‌تایی به چرایی این تشابه و تفاوت، قطب‌های سازه‌های مورد نظر آنها به دست می‌آمد.



### ۳-۴- پیوند عناصر به سازه‌ها در شبکه خزانه

برای تکمیل شبکه خزانه، ترسیم ساختار و نمایش روابط میان عناصر و سازه‌ها ضروری است. در پژوهش حاضر برای اتصال عناصر به سازه‌ها از روش درجه‌بندی استفاده شد و برای ایجاد تمایز حساس‌تر و دقیق‌تر میان عناصر برحسب هر سازه و همچنین فراهم کردن امکان انعکاس نظر بیطرفانه مشارکت‌کننده در ارزیابی عناصر از روش درجه‌بندی در مقیاس ۵ نمره‌ای لیکرت استفاده شد.

### ۴- جامعه آماری پژوهش

به دلیل اقتضائات خاص روش شبکه خزانه و توجه به این نکته مهم که مشارکت‌کنندگان باید شناخت کامل و جامعی از عناصر روش شبکه خزانه داشته باشند، الزامی است. جامعه آماری متشکل از افراد مطلع و خبره در زمینه موضوع مورد بررسی است، از این رو در پژوهش حاضر با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان باید عناصر خود را از بین شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی تخصصی روی استان زنجان انتخاب می‌کردند و شناخت به نسبت کامل و جامع از تمام شرکت‌ها و نحوه مدیریت به خصوص در حوزه مدیریت کیفیت و زنجیره تأمین آنها، شرط انتخاب درست عناصر و درنهایت استخراج سازه‌های شفاف و دقیق از موضوع مورد بررسی می‌باشد؛ آن دسته از مدیران، سرمایه‌گذاران، کارشناسان و متخصصانی که در داخل استان زنجان به طور مستقیم با صنعت روی درگیر بوده و صاحب تصمیم یا قدرت نظر کارشناسانه در زمینه موضوع مورد نظر بودند، به عنوان جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند.

### ۵- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده شد. در این نوع نمونه‌گیری، پژوهشگر برحسب هدف خاصی که در ذهن دارد، انواع خاصی از موردها را برای بررسی عمیق، شناسایی و انتخاب می‌کند [۶، ص ۱۳۸].



از این منظر در پژوهش حاضر، مصاحبه‌شوندگان از میان متخصصان و خبرگان فعال در صنعت روی استان زنجان (که در یکی از سه حلقه اصلی در هر زنجیره تأمین، یعنی یا در بخش بالادستی یا شرکت مرکزی و یا بخش پایین‌دستی که حداقل ۵ سال سابقه فعالیت مستمر را دارا بوده‌اند) انتخاب شدند که می‌توانستند اطلاعات مفیدی در زمینه مفهوم واقعی مدیریت کیفیت در گستره زنجیره تأمین فراهم آورند.

همچنین در پژوهش حاضر نیز مصاحبه با بیش از ۲۰ مشارکت‌کننده سازه‌های بیشتری به همراه نداشت و سازه‌های تکراری احصا می‌گردید. بنابراین حجم نمونه ۲۰ در نظر گرفته شد و داده‌های برگرفته از این تعداد مصاحبه مبنای طبقه‌بندی و تفسیر سازه‌ها قرار گرفت.

## ۶- یافته‌های پژوهش

با انجام مصاحبه‌ها و با شیوه خاص شبکه خزان و دستیابی به ۲۲۵ سازه شخصی، از آنجا که کمیت سازه‌ها بیش از تعدادی بود که بتوان آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد؛ از این رو با روش تحلیل محتوا به جمع‌بندی و ترکیب سازه‌های مشابه اقدام شد. در روش تحلیل محتوا داده‌ها به طور متناوب و مستمر، داده‌ها بازبینی و پالایش می‌شوند و براساس تشابه و سنخیت در فرایندی استقرایی مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک سازه کلی‌تر گرد می‌آیند و مقوله‌های متفاوتی را شکل می‌دهند [۱۸].

بر همین اساس ۲۲۵ سازه احصا شده در ۳۱ طبقه در قالب سازه‌های ثانویه با عناوینی مناسب دسته‌بندی شدند. همچنین این ۳۱ سازه ثانویه نیز با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش خوشه‌بندی شدند.

در همین راستا خوشه‌بندی انجام شده به طور دقیق در قالب پرسشنامه‌ای به ۱۵ نفر از خبرگان که از اعضای هیأت علمی و اساتید گروه مدیریت دانشگاه سراسری و دانشگاه آزاد زنجان بوده و برحسب آشنایی با مفاهیم و همچنین تجربه کاری و تحصیلاتی، قادر به ارائه نظر درباره خوشه‌بندی‌ها بودند، ارائه شد. همچنین از آنان خواسته شد که نظر خود را درباره تناسب سازه‌ها در هر خوشه بیان کنند؛ بیان گردید که اگر سازه‌ای با سازه‌های دیگر در خوشه تناسب نداشت، خوشه پیشنهادی خود را نیز برای قرار گرفتن این سازه در آن بیان نمایند. در



نهایت نتایج گردآوری شده از این نظر سنجی‌ها نیز با استفاده از آزمون دو جمله‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در جدول ۱ هم نتایج حاصل از تحلیل محتوای ۲۲۵ سازه اولیه و شکل‌گیری ۳۱ سازه ثانویه و هم نتایج آزمون دو جمله نشان داده شده است.

جدول ۱ سازه‌های ثانویه حاصل از تحلیل محتوا و خوشه‌بندی سازه‌ها و آزمون میزان انطباق میان سازه‌های هر خوشه

نتایج حاصل از تحلیل محتوا				نتایج آزمون دو جمله‌ای میزان انطباق میان سازه‌های خوشه‌بندی شده براساس مبانی تنوریک				
خوشه	ردیف	سازه ثانویه	فراوانی سازه‌های اولیه در هر سازه ثانویه	گزینه‌ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری
اول	۱	انتخاب تأمین‌کنندگان براساس کیفیت	۶	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۲	برقراری ارتباطات بلندمدت با تأمین‌کنندگان و اعتمادسازی متقابل	۶	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
۳	ارزیابی و کنترل مستمر کیفیت تأمین‌کنندگان و مشارکت در توسعه آنان	۹	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰	
			خیر	۰	۰			
۴	تأمین رضایت تأمین‌کنندگان	۴	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰	
			خیر	۰	۰			
دوم	۵	داشتن واحد تحقیق و توسعه	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۶	استفاده از تجهیزات مدرن و تکنولوژی روز	۸	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۷	برندسازی	۵	بلی	۳	۰.۲	۰.۵	۰.۰۳۵
خیر				۱۲	۰.۸			



نتایج حاصل از تحلیل محتوا				نتایج آزمون دو جمله‌ای میزان انطباق میان سازه‌های خوشه‌بندی شده براساس مبانی تنوریک				
خوشه	ردیف	سازه ثانویه	فراوانی سازه‌های اولیه در هر سازه ثانویه	گزینه‌ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری
سوم	۸	شناسایی و طراحی فرایندهای کلیدی زنجیره تأمین	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۹	یکپارچه‌سازی فرایندها و بهبود مستمر آنها	۸	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۰	اعمال کنترل کیفیت در همه فرایندهای کلیدی	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
چهارم	۱۱	مستندسازی اطلاعات و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی	۶	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۲	در دسترس بودن اطلاعات کلیدی و استفاده از آن در تصمیم‌گیری	۷	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۳	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن در حوزه مدیریت ارتباطات و اطلاعات	۴	بلی	۵	۰.۳۳	۰.۵	۰.۳۰۲
				خیر	۱۰	۰.۶۷		
پنجم	۱۴	دارا بودن سیستم حمل و نقل	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۵	داشتن سیستم انبارداری	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۶	مدیریت پسماندها	۶	بلی	۱۳	۰.۸۷	۰.۵	۰.۰۰۷
				خیر	۲	۰.۱۳		



نتایج حاصل از تحلیل محتوا				نتایج آزمون دو جمله‌ای میزان انطباق میان سازه‌های خوشه‌بندی شده براساس مبانی تئوریک				
خوشه	ردیف	سازه ثانویه	فراوانی سازه‌های اولیه در هر سازه ثانویه	گزینه‌ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری
ششم	۱۷	علم و فهم مدیران ارشد از ابزارهای مدیریت کیفیت	۱۷	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۸	نظارت مستمر، تعهد و مشارکت فعالانه مدیران ارشد در راستای پیاده‌سازی با فعالیت‌های مدیریت کیفیت	۱۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۱۹	اتحاد مدیران ارشد با یکدیگر در رابطه با اولویت داشتن اقدامات مدیریت کیفیت	۸	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
۲۰	رعایت اخلاق حرفه‌ای	۴	بلی	۱۳	۰.۸۷	۰.۵	۰.۰۰۷	
			خیر	۲	۰.۱۳			
۲۱	توجه به مقوله مسئولیت اجتماعی	۵	بلی	۱۲	۰.۸	۰.۵	۰.۰۳۵	
			خیر	۳	۰.۲			
۲۲	تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و کوتاه‌مدت	۱۵	بلی	۱۴	۰.۹۳	۰.۵	۰.۰۰۱	
			خیر	۱	۰.۰۷			
هفتم	۲۳	شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان	۷	بلی	۱۴	۰.۹۳	۰.۵	۰.۰۰۱
				خیر	۱	۰.۰۷		
	۲۴	برقراری ارتباطات بلندمدت با مشتری	۹	بلی	۱۴	۰.۹۳	۰.۵	۰.۰۰۱
				خیر	۱	۰.۰۷		
۲۵	تأکید بر رضایت مشتری	۹	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰	
			خیر	۰	۰			
۲۶	ارزیابی مستمر رضایت مشتری	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰	
			خیر	۰	۰			



نتایج حاصل از تحلیل محتوا				نتایج آزمون دو جمله‌ای میزان انطباق میان سازه‌های خوشه‌بندی شده براساس مبانی تئوریک				
خوشه	ردیف	سازه ثانویه	فراوانی سازه‌های اولیه در هر سازه ثانویه	گزینه‌ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معناداری
هشتم	۲۷	استخدام نیروی انسانی توانمند در راستای اهداف و مقاصد سازمان	۹	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۲۸	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۱۲	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۲۹	تیم‌سازی	۴	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۳۰	توجه به امور رفاهی، بهداشت و ایمنی کارکنان	۷	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		
	۳۱	تأمین رضایت کارکنان روابط مبتنی بر احترام با منابع انسانی	۵	بلی	۱۵	۱	۰.۵	۰.۰۰۰
				خیر	۰	۰		

همان طور که در جدول ۱ نیز مشاهده می‌شود هر چند خبرگان درباره قرارگیری جایگاه برخی از سازه‌ها در خوشه‌بندی پیشنهادی، نظر متفاوتی داشتند اما با توجه به نتایج آزمون دو جمله‌ای می‌توان این طور بیان کرد که کلیت خوشه‌بندی ارائه شده براساس مبانی تئوریک از نظر آنان تأیید شده و تنها درباره ۲ سازه برندسازی و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن در حوزه مدیریت ارتباطات و اطلاعات، موافق قرار گرفتن در خوشه‌های ارائه شده نبوده و خواهان قرار گرفتن خوشه‌ها به ترتیب در خوشه ۷ و خوشه ۲ می‌باشند.

در نهایت پژوهشگر با توجه به جمیع جهات، اعم از نتایج تجزیه و تحلیل خوشه‌ای و نیز نظرات خبرگان، به تعیین خوشه‌بندی نهایی و انتخاب عنوان‌های مناسب که معرف ابعاد نهایی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین می‌باشد، پرداخت و از این طریق مؤلفه‌ها و ابهام نهایی



تشکیل‌دهنده مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین به عنوان مدل پیشنهادی (به نحوی که در جدول ۲ مشاهده می‌شود) به تصویر در آمد.

جدول ۲ مدل نهایی پژوهش

شماره	عوامل کلیدی	عنوان خوشه	خوشه
۱	انتخاب تأمین‌کنندگان براساس کیفیت	مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان	۱
۲	برقراری ارتباطات بلندمدت با تأمین‌کنندگان و اعتمادسازی متقابل		
۳	ارزیابی و کنترل مستمر کیفیت تأمین‌کنندگان و مشارکت در توسعه آنان		
۴	تأمین رضایت تأمین‌کنندگان		
۵	داشتن واحد تحقیق و توسعه	نوآوری و روزآمد بودن	۲
۶	استفاده از تجهیزات جدید و تکنولوژی روز		
۷	بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید در حوزه مدیریت ارتباطات و اطلاعات		
۸	شناسایی و طراحی فرایندهای کلیدی زنجیره تأمین	مدیریت کیفیت فرایندهای زنجیره تأمین	۳
۹	یکپارچه‌سازی فرایندها و بهبود مستمر آنها		
۱۰	اعمال کنترل کیفیت در همه فرایندهای کلیدی		
۱۱	مستندسازی اطلاعات و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی	مدیریت کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی زنجیره تأمین	۴
۱۲	در دسترس بودن اطلاعات کلیدی و استفاده از آن در تصمیم‌گیری		
۱۳	دارا بودن سیستم حمل‌ونقل	مدیریت کیفیت لجستیک و جریان مواد زنجیره تأمین	۵
۱۴	داشتن سیستم انبارداری		
۱۵	مدیریت پسماندها		
۱۶	علم و فهم مدیران ارشد از ابزارهای مدیریت کیفیت	رهبری کیفیت زنجیره تأمین	۶
۱۷	نظارت مستمر، تعهد و مشارکت فعالانه مدیران ارشد در راستای پیاده‌سازی با فعالیت‌های مدیریت کیفیت		
۱۸	اتحاد مدیران ارشد با یکدیگر در رابطه با اولویت داشتن اقدام‌های مدیریت کیفیت		
۱۹	رعایت اخلاق حرفه‌ای		
۲۰	توجه به مقوله مسئولیت اجتماعی		
۲۱	تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و کوتاه‌مدت		
۲۲	شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان	مدیریت ارتباط با	۷



شماره	عوامل کلیدی	عنوان خوشه	خوشه
۲۳	برقراری ارتباطات بلندمدت با مشتری و اعتمادسازی متقابل	مشتریان	
۲۴	تأکید بر رضایت مشتری		
۲۵	ارزیابی مستمر رضایت مشتری		
۲۶	برندسازی		
۲۷	استخدام نیروی انسانی توانمند در راستای اهداف و مقاصد سازمان	مدیریت کیفیت منابع انسانی زنجیره تأمین	۸
۲۸	آموزش و توانمندسازی کارکنان		
۲۹	تیم سازی		
۳۰	توجه به امور رفاهی، بهداشت و ایمنی کارکنان		
۳۱	تأمین رضایت کارکنان روابط مبتنی بر احترام با منابع انسانی		

## ۷- نتیجه گیری

با توجه به ۸ بعد نهایی به دست آمده در این پژوهش که در جدول ۳ نمایش داده شد، می‌توان اینگونه بیان کرد که کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین (که با اصطلاح مدیریت کیفیت زنجیره تأمین شناخته شده است) مفهومی چند بعدی است که باید آن را با در نظر گرفتن ابعاد مدیریت ارتباط با تأمین کنندگان<sup>۱</sup>، نوآوری و روزآمد بودن<sup>۲</sup>، مدیریت کیفیت فرایندهای زنجیره تأمین<sup>۳</sup>، مدیریت کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی زنجیره تأمین<sup>۴</sup>، مدیریت کیفیت لجستیک و جریان مواد زنجیره تأمین<sup>۵</sup>، رهبری کیفیت زنجیره تأمین<sup>۶</sup>، مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۷</sup> و مدیریت کیفیت منابع انسانی زنجیره تأمین<sup>۸</sup> تعریف کرد.

با نگاهی به متون نظری موضوع و پیشینه پژوهش، مشخص می‌شود که یافته‌های حاصل از این پژوهش به وسیله نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دیگر نیز تأیید می‌شود.

1. Supplier Relationship Management
2. Innovation and Being Updated
3. Supply Chain Processes Quality Management
4. Supply Chain Information Systems Quality Management
5. Logistics and Supply Chain Material Flow Quality Management
6. Supply Chain Quality Leadership
7. Customer Relationship Management
8. Supply Chain Human Resource Quality Management



باندیو پادهایا و اسپراگو<sup>۱</sup> در کار پژوهشی خود اصول زیر را نیز برای دستیابی به کیفیت در زنجیره تأمین بر شمردند: تعهد مدیریت ارشد، تمرکز بر رضایت مشتری، طراحی و تولید محصول برای کیفیت، بهبود مستمر، آموزش و پرورش کارکنان، مشارکت و توانمندسازی کارکنان<sup>۲</sup>، توسعه و نگهداری یک سیستم تضمین کیفیت مؤثر در محل<sup>۳</sup>، سیستم مدیریت کیفیت تأمین‌کنندگان [۱۹].

چانگ<sup>۴</sup> در پژوهش خود از کاربرد ۸ اصل مدیریت کیفیت جامع بر گرفته از ایزو ۹۰۰۰ را در مدیریت کیفیت زنجیره تأمین بحث می‌کند. تمرکز بر مشتری، رهبری، مشارکت کارکنان، مدیریت فرایند، مدیریت سیستم، بهبود مستمر، تصمیم‌گیری براساس واقعیت و ارتباط متقابل و سودمند با عرضه‌کنندگان ۸ اصل مورد نظر وی می‌باشند [۲۰]. رشید و هریس اسلم<sup>۵</sup> در پژوهش خود در پاکستان نشان دادند که چگونه اقدام‌های کیفیت مثل رهبری، استراتژی برنامه‌ریزی کیفیت، مدیریت ارتباط عرضه‌کنندگان، تمرکز بر مشتری، اطلاعات و گزارش کیفیت، مدیریت فرایند و مدیریت منابع انسانی با زنجیره تأمین در ارتباط هستند [۲۱].

احمدی کهنعلی در پژوهش خود با بررسی دقیق ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان هشت عامل رهبری، برنامه ریزی استراتژیک کیفیت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت تأمین‌کننده، مدیریت کیفیت فرایند، تمرکز بر مشتری، مدیریت اطلاعات کیفیت، مدیریت روابط زنجیره تأمین، به همراه نتایج زنجیره تأمین به عنوان عوامل کلیدی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین شناسایی نموده است [۲۲].

صفری و محبی‌منش در پژوهش خود، هفت عامل را به عنوان عوامل کلیدی در این زمینه شناسایی کردند که این عوامل عبارتند از تمرکز بر مشتری، مدیریت کیفیت تأمین‌کنندگان، رهبری کیفیت زنجیره تأمین، استراتژی‌های کیفیت زنجیره تأمین، رویکرد فرایندی، سیستم‌های اطلاعات کیفیت زنجیره تأمین و توسعه منابع انسانی در زنجیره تأمین [۴].

- 
1. Bandyo Padhyay & Sprague
  2. Employees Involvement and Empowerment
  3. Development and Maintenance of an Effective in House Quality Assurance System
  4. Chung
  5. Rashid & Haris Aslam



روانستان و آقاجانی نیز در پژوهش خود به یکپارچگی مدیریت کیفیت جامع و مدیریت زنجیره تأمین پرداختند. مدل مفهومی این پژوهش شامل کارکردهای مدیریت کیفیت، انتخاب تأمین‌کنندگان، توسعه تأمین‌کنندگان، مشارکت تأمین‌کنندگان و مشارکت مشتری می‌شود [۲۳]. همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمام مؤلفه‌های به دست آمده در این پژوهش با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بیان شده مطابقت دارد. به طور کلی استفاده از روش شبکه خزان در پژوهش حاضر (که برای اولین بار در مفاهیم صنعتی استفاده می‌شد) محقق را کاملاً در بطن صنعت برای بررسی مفهوم مورد نظر قرار داد و موجب شد مضاف بر به دست آمدن مجموعه‌ای کامل از عوامل کلیدی درباره مدیریت کیفیت زنجیره تأمین به نسبت پژوهش‌های پیشین، برخی عوامل برای اولین بار در این مفهوم معرفی شوند.

از نوآوری‌های این پژوهش معرفی عوامل کلیدی «رعایت اخلاق حرفه‌ای در کار» و «توجه به مقوله مسئولیت اجتماعی» در بخش رهبری کیفیت زنجیره تأمین می‌باشد. رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای اساس روابط پایدار با دیگر اعضای زنجیره تأمین و موجب اعتمادسازی متقابل بوده و توجه به مقوله مسئولیت اجتماعی نیز، تسهیل‌کننده اجرا و پیاده‌سازی مدیریت کیفیت در گستره زنجیره تأمین می‌باشد. همچنین با توجه به رشد روزافزون مفاهیم و روش‌های علمی، نقش خلاقیت‌ها و نوآوری‌های عرصه کسب‌وکار در یکپارچگی بیشتر زنجیره تأمین و همچنین مدیریت کیفیت کارا تر و اثربخش‌تر در گستره آن، داشتن واحد تحقیق و توسعه (R&D) امری بسیار ضروری است که در این پژوهش برای اولین بار در این حوزه به آن اشاره شده است.

همچنین با توجه به بسترهای ایجاد شده در فضای مجازی و ظهور شبکه‌های اجتماعی متعدد، «بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن در حوزه مدیریت ارتباطات و اطلاعات» نیز بسیار مهم می‌باشد که این عامل نیز از نتایج پژوهش حاضر بوده و در کنار دو عامل دیگر «داشتن واحد تحقیق و توسعه» و «استفاده از تجهیزات جدید و تکنولوژی روز» با عنوان نوآوری و روزآمد بودن معرفی شده است که اجزای تشکیل‌دهنده مفهوم کیفیت در مدیریت زنجیره تأمین می‌باشد. از دیگر عواملی که در این پژوهش و برای اولین بار در مدیریت کیفیت زنجیره تأمین تأثیرگذار قلمداد شد، «برندسازی» می‌باشد.



## ۸- منابع

- [1] Kilincci O., Onal S. (2011) "Fuzzy AHP approach for supplier selection in a washing machine company", *Expert systems with Applications*, 38(8): 9656-9664.
- [۲] کیانفر فریدون، نجمی منوچهر، ابراهیمی مجید (۱۳۸۳) محاسبه درجه اولویت ریسک در مدل FMEA با استفاده از تئوری فازی، تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- [3] Robinson C. J., Malhotra M. K. (2005) "Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice", *International Journal of Production Economics*, (96): 315-377.
- [۴] صفری حسین، محبی منش امید (۱۳۹۰) «ارائه مدل مفهومی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین (SCQM) و بررسی وضعیت آن در صنعت خودروی ایران (مطالعه موردی: پروژه تندر ۹۰ شرکت ایران خودرو)»، فصلنامه مدیریت صنعتی، دوره ۳، شماره ۷، صص ۷۷-۹۸.
- [5] Kuei C., Madu C. N., Lin C. (2008) "Implementing supply chain quality management", *Total Quality Management*, 19 (11): 1127-1141.
- [۶] دانایی فرد حسن، مرتضوی لیلا، فانی علی اصغر، آذر عادل (۱۳۹۳) سازه‌پردازی اثربخشی مدیریتی: کاربرد روش پژوهشی شبکه خزان در عمل، تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
- [7] Ferguson B R. (2000) "Implementing supply chain management", *Production & Inventory Management Journal*, 41(2):64-67.
- [8] Vanichchinchai A., Igel B. (2009) "Total quality management and supply chain management : Similarities and differences. The TQM Journal", 213 (3): 249-260.
- [9] Eden C., Jones S. (1984) "Using repertory grid for problem construction", *Journal of the Operational Research Society*, 32(9):779-790.

- [۱۰] دانایی‌فرد حسن، مرتضوی لیلا (۱۳۹۰) «فهم نحوه معنابخشی در عرصه سازمان: تحلیلی بر مبانی فلسفی و اسلوب اجرایی روش‌شناسی شبکه خزان» فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، سال ۱۷، شماره ۶۶، صص ۲۷-۵۱.
- [11] Partington D. (2002) *Essential skills for management Research*, London: SAGE Publications.
- [12] Von V. (2009) an integrated method to assess consumer motivation in difficult market Niches: A case of the premium car segment in Russia, Master of Science in Economics, Marina Shcheglova, Berlin University.
- [13] Jankowicz D. (2004), *The easy guide to repertory grids*, England: John Wiley & Sons.
- [14] Tan F. B., Hunter M.G. (2002) "The repertory grid technique: A method for the study of cognition in information system", *MIS Quarterly*, 26(1): 39-57.
- [15] Fransell F., Bell R., Bannister D. (2004) *A manual for repertory grid technique*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- [16] Easterby S. M., Thrope R., Holman D. (1996) "Using repertory grids in management", *Journal of European Industrial Training*, 20 (3):2-30.
- [17] Marseden D., Littler D. (2000) "Repertory grid technique- an interpretative research framework", *European Journal of Marketing*, 34(7): 816-834.
- [۱۸] دانایی‌فرد حسن و همکاران (۱۳۹۴) «فهم‌شناختی مدیران از اثربخشی مدیریتی: کاربرد روش شبکه خزان» فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۳۱۷-۳۴۲.
- [19] Bandyopadhyay J. K., Sprague D. A. (2003) "Total quality management in an automotive supply chain in the united states", *International Journal of Management*, 20(1):17-22.
- [20] Chang G. (2009) "Total quality management in supply chain", *International Business Research*, 2(2): 82:85.
- [21] Rashid K., Haris Aslam M. (2012) "Business excellence through total supply chain quality management", *Asian Journal on Quality*, 13(3): 309-324.



[۲۲] احمدی کهنعلی رضا (۱۳۸۷) طراحی مدل کیفیت جامع زنجیره تأمین صنعت خودرو (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)، رساله دکتری مدیریت گرایش تولید و عملیات، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

[۲۳] روانستان کاظم، آقاجانی حسن علی (۱۳۹۱) «بررسی مدیریت کیفیت زنجیره تأمین و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌های ریخته‌گری قطعات خودرویی ایران»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۷، شماره ۲۵، صص ۹۳-۱۱۶.



## ارائه مدل پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی

آمنه خدیور<sup>۱\*</sup>، سعیده سالمی<sup>۲</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران.
- ۲- کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۲/۱۶

دریافت: ۱۳۹۵/۵/۱۷

### چکیده

در تجارت الکترونیکی و فناوری‌های ارتباطی بی‌سیم، خدمات مبتنی بر مکان یکی از پر ارزش‌ترین فرایندها هستند. به‌کارگیری این خدمات در صنعت بانکداری، علاوه بر ارائه سفارشی‌سازی شده خدمات بانکی به مشتریان، منافع نامحدودی نیز برای بانک‌ها به همراه خواهد داشت. با این وجود به دلیل نوپا بودن این فناوری و موانع احتمالی پیش روی آن ضروری است تا به مقوله پذیرش این خدمات در صنعت بانکداری پرداخته شود. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی است. برای این منظور و با توجه به نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری، مدل جامعی برای شناسایی عوامل مؤثر در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی تدوین و با بهره‌گیری از مدلیابی معادلات ساختاری در جامعه مشتریان بانک‌های شهر تهران آزموده شد. پس از تجزیه و تحلیل نتایج، فرضیه‌های اصلی پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند و عوامل مؤثر در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی شامل انتظار عملکرد، انتظار تلاش، شرایط تسهیلگر، تأثیرات اجتماعی، نگرانی‌های حریم خصوصی، اعتماد، ریسک درک شده و تمایل به نوآوری می‌باشد. طبق یافته‌ها، جنسیت و سن در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان بانکی دخالت ندارد، اما میزان تحصیلات بر قصد استفاده از این خدمات مؤثر است.



واژه‌های کلیدی: خدمات مبتنی بر مکان، خدمات مبتنی بر مکان بانکی، مدل پذیرش، صنعت بانکداری.

## ۱- مقدمه

امروزه پیشرفت‌ها در فناوری ارتباطات بی‌سیم، محبوبیت گوشی‌های هوشمند و تجهیز آنها به سیستم مکانیابی جهانی سبب شده‌اند تا برنامه‌های کاربردی مبتنی بر مکان به عنوان نسل بعدی برنامه‌های قاتل<sup>۱</sup> شناخته شوند [۱؛ ۲]. از این رو اهمیت و ضرورت پرداختن به کاربردهای خدمات مبتنی بر مکان، اکنون بیش از هر زمانی در گذشته افزایش یافته است. از آنجا که نظام بانکداری در سراسر دنیا همواره از فناوری‌های نوین ارائه خدمات به مشتریان در جهت تحقق انتظارات مشتریان بهره‌برداری کرده است و با توجه به کاربردهای فراوان خدمات مبتنی بر مکان، به کارگیری این خدمات در صنعت بانکداری، به ارائه مطلوب، سریع و سفارشی‌سازی شده خدمات بانکی به مشتریان کمک شایانی خواهد کرد.

در حال حاضر به کارگیری فناوری نوین خدمات مبتنی بر مکان در صنعت بانکداری سبب ارائه خدمات مبتنی بر مکان بانکی به عنوان جدیدترین انواع خدمات بانکی شده است. با این وجود به دلیل مشکل عدم پذیرش فناوری‌های نوظهور پیش‌بینی می‌شود که فناوری خدمات مبتنی بر مکان به دلیل ورود تازه‌اش در عرصه بانکداری در ایران با موانع بسیاری در پذیرش مواجه شود. از این رو ضرورت دارد تا عوامل مؤثر در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی مورد بررسی قرار گیرد.

مطالعاتی که در گذشته پیرامون خدمات مبتنی بر مکان صورت گرفته‌اند، بیشتر قبل از ظهور برنامه‌های کاربردی خدمات مبتنی بر مکان در گوشی‌های هوشمند انجام شده‌اند (به عنوان مثال، [۳؛ ۴؛ ۵]). از سوی دیگر پژوهش‌های پیشین تنها به بررسی کلی پذیرش خدمات مبتنی بر مکان و تأثیر نگرانی‌های حریم خصوصی بر پذیرش کاربران متمرکز شده‌اند (به عنوان مثال [۱-۸]) و پژوهشی که به طور جامع به بررسی عوامل پذیرش



خدمات مبتنی بر مکان به طور ویژه در صنعت بانکداری پررنگ است، به چشم نمی‌خورد. از این رو پژوهش پیش‌رو تلاش دارد این خلأ را پوشش دهد. در این پژوهش عوامل مؤثر در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی مورد بررسی قرار می‌گیرند و مدل جامعی برای پذیرش این خدمات در بانک‌های ایرانی ارائه می‌شود.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- خدمات مبتنی بر مکان

خدمات مبتنی بر مکان به عنوان خدمات مبتنی بر شبکه تعریف شده است و برای ارائه ارزش افزوده به کاربر، برآورد حاصل از موقعیت یک دستگاه تلفن همراه را با دیگر اطلاعات ادغام می‌کند [۹]. این خدمات مرتبط با استفاده از سیستم مکان‌یابی جهانی<sup>۱</sup> و برنامه‌های کاربردی سرویس‌های اطلاعاتی مانند سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی<sup>۲</sup> است [۱۰]. تحویل و کسب اطلاعات در زمینه خدمات مبتنی بر مکان می‌تواند کششی و یا فشاری باشد. در خدمات مبتنی بر مکان مبتنی بر کشش<sup>۳</sup>، کاربران برخی از اطلاعات را درخواست یا از برخی از خدمات براساس موقعیت خود استفاده می‌کنند. نوع دیگر این مکانیزم، خدمات مبتنی بر مکان مبتنی بر فشار<sup>۴</sup> است که در آن ارائه‌دهنده خدمات، اطلاعات/خدمات مربوطه به کاربر را براساس نزدیکی شناسایی شده او به یک فروشگاه و یا مرکز خدمات، از طریق یک دستگاه بی‌سیم ارسال می‌کند [۱۱].

### ۲-۲- کاربرد خدمات مبتنی بر مکان در صنعت بانکداری

از آنجا که در دهه گذشته فناوری اطلاعات اثر شگرفی بر صنعت بانکداری داشته است، پیش‌بینی می‌شود که به‌کارگیری فناوری خدمات مبتنی بر مکان از سوی بانک‌ها، سبب ورود بانکداری همراه به مرحله جدیدی خواهد بود. در ادامه نمونه‌هایی از کاربردهای خدمات

---

1. GPS: Global Positioning System  
2. GIS: Geographical Information System  
3. Pull-Based LBS  
4. Push-Based LBS



مبتنی بر مکان که به‌تازگی در بانک‌های پیشرو در سراسر جهان مورد آزمایش قرار گرفته، ارائه شده است:

- یافتن نزدیک‌ترین دستگاه خودپرداز براساس مکان کاربر و نیز دریافت بهترین تخفیف‌ها و پیشنهادهای مرتبط با کارت اعتباری [۱۳؛۱۲]؛

- ارسال پیام خوش‌آمدگویی به مشتریان در حال سفر پس از رسیدن آنها به فرودگاه بین‌المللی کشور مقصد و سپس ارسال جزئیاتی برای یافتن دستگاه‌های خودپرداز رایگان [۱۴]؛

- شناسایی مشتریان در حال ورود به داخل شعبات بانک از طریق سنسورهای موقعیت‌یاب بی‌سیم داخلی [۱۴]؛

- مکان‌یابی مشتریان فراموش شده، فعالسازی مجدد حساب‌های خفته و کسب دارایی‌های بیشتر با مدیریت درست [۱۵]؛

- کاهش تقلب در تراکنش‌های بانکی به‌وسیله شناسایی مکان افراد با استفاده از شماره تلفن آنها [۱۶]؛

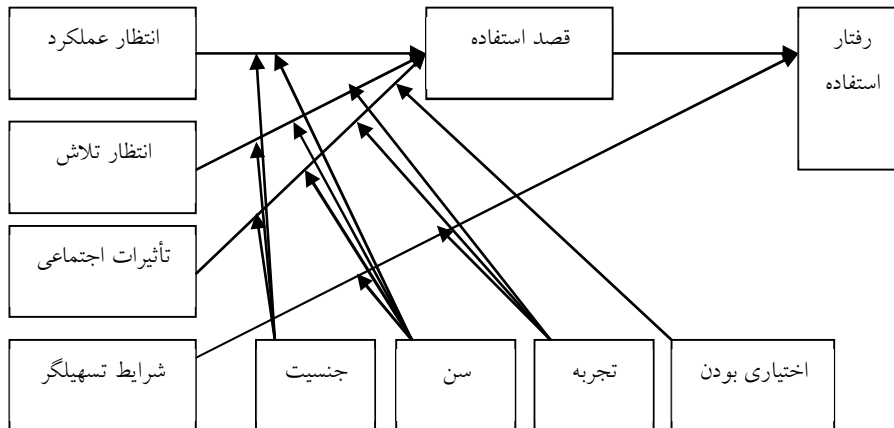
- کاهش ریسک معاملات با کارت اعتباری جعلی به‌وسیله ارسال پیام هشدار از سوی بانک [۱۷].

## ۲-۳- مدل‌های پذیرش فناوری

پژوهشگران برای بررسی پذیرش خدمات مبتنی بر مکان نظریه‌های متعددی را به کار گرفته‌اند. در مدل تناسب فناوری با وظیفه، افراد یک فناوری را براساس تناسب بین ویژگی‌های فناوری و الزام‌های وظیفه مورد پذیرش قرار می‌دهند [۱۸]. در مدل پذیرش فناوری درک سهولت استفاده و سودمندی ادراکی، دو عامل اصلی تعیین پذیرش کاربر از یک فناوری اطلاعاتی است [۱۹]. اما این مدل محدودیت‌هایی دارد که قادر نیست از اعتبار روابط بین متغیرهای مختلف خارجی حمایت کند [۱]. از این رو ونکاتش و همکاران در سال ۲۰۰۳ نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری را پیشنهاد دادند که مدل ارتقای یافته و جامع‌تری است [۲۰]. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، این نظریه



علاوه بر چهار مفهوم کلیدی رفتار و قصد استفاده از فناوری، عوامل سطح فردی را نیز به جهت تعدیل تأثیر ساختارهای کلیدی بر قصد و رفتار استفاده در نظر می‌گیرد.



شکل ۱ نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری

انتظار عملکرد درجه‌ای است که فرد معتقد است استفاده از سیستم به او کمک می‌کند تا منفعتی را در عملکرد خود به دست آورد. انتظار تلاش به عنوان درجه یا سهولت مرتبط با استفاده از سیستم تعریف شده است. تأثیرات اجتماعی نشان‌دهنده تأثیر نظر افراد مهم در فرد کاربر است. شرایط تسهیلگر درجه‌ای است که فرد معتقد است برای استفاده از سیستم و حذف موانع استفاده، زیرساخت‌های سازمانی و فنی لازم وجود دارد.

### ۳- پیشینه پژوهش

پس از بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه پذیرش خدمات مبتنی بر مکان، خلاصه‌ای از آنها در جدول ۱ گردآوری و ارائه شده است.



جدول ۱ مروری اجمالی بر پژوهش‌های انجام شده در زمینه پذیرش خدمات مبتنی بر مکان

ردیف	مرجع	هدف	یافته‌ها
۱	[۳]	بررسی پذیرش خدمات مبتنی بر مکان از دیدگاه محاسبات حفظ حریم خصوصی و بررسی هر دو خدمات مبتنی بر مکان مبتنی بر کشش و مبتنی بر فشار جهت رسیدن به دیدگاهی جامع در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان	نگرانی‌های حریم خصوصی افراد بر قصد آنها برای پذیرش خدمات مبتنی بر مکان مبتنی بر فشار به طور مستقیم تأثیر می‌گذارد و در مورد خدمات مبتنی بر مکان مبتنی بر کشش این تأثیر به صورت غیر مستقیم است.
۲	[۷]	ارائه یک مدل مفهومی برای کشف اثر نگرانی‌های حریم خصوصی و نوآوری‌های شخصی در پذیرش مشتریان از خدمات مبتنی بر مکان	نگرانی‌های حریم خصوصی به طور قابل توجهی در پذیرش مستمر در مقایسه با پذیرش اولیه تأثیرگذار است.
۳	[۸]	بررسی تأثیر نگرانی‌های حریم خصوصی بر پذیرش کاربر خدمات مبتنی بر مکان	در میان چهار بعد نگرانی‌های حریم خصوصی، جمع‌آوری و استفاده ثانویه از عوامل اصلی مؤثر بر ریسک درک شده هستند، در حالی که خطاها عامل اصلی مؤثر بر اعتماد هستند. اعتماد، ریسک درک شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هر دو عامل قصد استفاده را تعیین می‌کنند.
۴	[۹]	شناسایی عوامل مؤثر در پذیرش کاربر خدمات مبتنی بر مکان از هر دو منظر ادراکات تکنولوژیکی و ریسک حریم خصوصی با استفاده از نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری	قصد استفاده تحت تأثیر هر دو توانمندسازها مانند انتظار عملکرد و مهارت‌کننده‌ها مانند ریسک درک شده است. پس ارائه‌دهندگان خدمات نیاز به نگرانی هر دو دیدگاه از ادراکات فناوری و ریسک حفظ حریم خصوصی به منظور تسهیل پذیرش کاربر خدمات مبتنی بر مکان دارند.
۵	[۲۱]	بررسی پذیرش کاربر خدمات مبتنی بر مکان از هر دو منظر تجربه جریان و ریسک درک شده	پیشنهادهای بافتاری روی اعتماد و جریان تأثیر می‌گذارد، در حالی که نگرانی‌های حریم خصوصی روی اعتماد و ریسک درک شده تأثیر می‌گذارد. اعتماد، جریان و ریسک درک شده روی قصد استفاده تأثیر می‌گذارد. در میان آنها، جریان اثر به‌نسبت بزرگ‌تری دارد.



## ۴- عوامل مؤثر در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان

مطابق با بررسی‌های انجام شده، عوامل نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری، تأثیر مثبت و مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان دارد [۱؛ ۳؛ ۷؛ ۹]. علاوه بر این عوامل، تأثیر موارد دیگری نیز در مطالعات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است که در ادامه مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

### ۴-۱- نگرانی‌های حریم خصوصی

نگرانی کاربران در مورد جمع‌آوری اطلاعات، خطاها، دسترسی نامناسب و استفاده ثانویه، ریسک درک شده را افزایش خواهد داد که به نوبه خود استفاده از خدمات مبتنی بر مکان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۸]. لیو و همکاران در سال ۲۰۰۵ دریافتند که نگرانی‌های حریم خصوصی مصرف‌کنندگان علاوه بر اینکه اعتماد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، قصد رفتاری آنها را نیز تعیین می‌کند [۲۲]. بنسال و همکاران در سال ۲۰۱۰ بیان کردند که نگرانی‌های حریم خصوصی، اعتماد کاربران را در وبسایت‌های سالم تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر قصد آنها برای افشای اطلاعات سالم نیز تاثیرگذار است [۲۳].

### ۴-۲- اعتماد

کیم و همکاران در سال ۲۰۰۸ اعتماد را انتظار مثبت نسبت به رفتار آینده طرف دیگر تعریف کرده‌اند [۲۴]. فیشبین و آجزن در سال ۱۹۷۷ براساس نظریه عمل منطقی بیان کردند که باورهای کاربران، قصد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین اعتماد به عنوان باور کاربران روی قصد رفتاری آنها تأثیر خواهد گذاشت [۲۵]. لو و همکاران در سال ۲۰۱۰ عنوان کردند که اعتماد، ریسک درک شده کاربران را کاهش داده و رفتار استفاده آنها را ترویج خواهد کرد [۲۶]. پژوهش‌های پیشین، تأثیر معکوس اعتماد بر ریسک درک شده و تأثیر مستقیم آن بر قصد رفتاری را مورد بررسی قرار داده‌اند [۷؛ ۸؛ ۲۲؛ ۲۷].



#### ۴-۳- ریسک درک شده

در مقایسه با اثر مثبت اعتماد روی قصد رفتاری، ریسک ادراکی اثری منفی بر قصد رفتاری خواهد داشت [۸]. هین و همکاران در سال ۲۰۱۵ عنوان کردند که ریسک حریم خصوصی پذیرش کاربر را کاهش خواهد داد که در نهایت قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲]. پژوهشگران متعددی تأثیر ریسک درک شده بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان را مورد بررسی قرار داده‌اند [۷؛ ۸؛ ۲۲؛ ۲۷؛ ۲۸].

#### ۴-۴- تمایل به نوآوری

آگاروال و پراساد در سال ۱۹۹۸ نوآوری شخصی را به عنوان تمایل فرد برای امتحان فناوری‌های جدید تعریف کرده‌اند [۲۹]. آنها از نوآوری حوزه خاص در حوزه فناوری اطلاعات برای توصیف پذیرش استفاده کردند. از آنجا که ماهیت این پژوهش مربوط به حوزه یک فناوری خاص است، همچون دیگر محققان از مفهوم حوزه خاص نوآوری شخصی در زمینه خدمات مبتنی بر مکان بانکی استفاده خواهد شد [۶؛ ۲۹]. نوآوری شخصی به طور خاص در نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری مطرح نشده است، اما در این پژوهش، مشابه [۳] و [۶] تلاش می‌شود تا نقش نوآوری به عنوان پیش‌بینی کننده قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی بررسی شود.

#### ۵- روش‌شناسی و مدل پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به قصد کاربرد نتایج یافته‌های خود برای حل مشکلات خاص و تسهیل امور بانک‌ها انجام می‌شود، از لحاظ هدف، پژوهش کاربردی - توسعه‌ای است. از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها به دلیل استفاده از ابزار پرسشنامه، پژوهش میدانی است و روش‌شناسی آن، کمی و از نوع توصیفی - پیمایشی است. مطالعه حاضر عوامل مؤثر در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی را مورد بررسی قرار داده و مدلی جامع و



متناسب با شرایط پذیرش این فناوری در ایران ارائه کرده است. در این راستا فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان شده‌اند:

فرضیه اصلی ۱- انتظار عملکرد تأثیر مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

فرضیه اصلی ۲- انتظار تلاش تأثیر مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

فرضیه اصلی ۳- انتظار تلاش تأثیر مستقیم بر انتظار عملکرد دارد.

فرضیه اصلی ۴- تأثیرات اجتماعی تأثیر مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

فرضیه اصلی ۵- شرایط تسهیلگر تأثیر مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

فرضیه اصلی ۶- نگرانی‌های حریم خصوصی تأثیر معکوس بر اعتماد دارد.

فرضیه اصلی ۷- نگرانی‌های حریم خصوصی تأثیر مستقیم بر ریسک درک شده دارد.

فرضیه اصلی ۸- اعتماد تأثیر معکوس بر ریسک درک شده دارد.

فرضیه اصلی ۹- اعتماد تأثیر مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

فرضیه اصلی ۱۰- ریسک درک شده تأثیر معکوس بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

فرضیه اصلی ۱۱- تمایل به نوآوری تأثیر مستقیم بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی دارد.

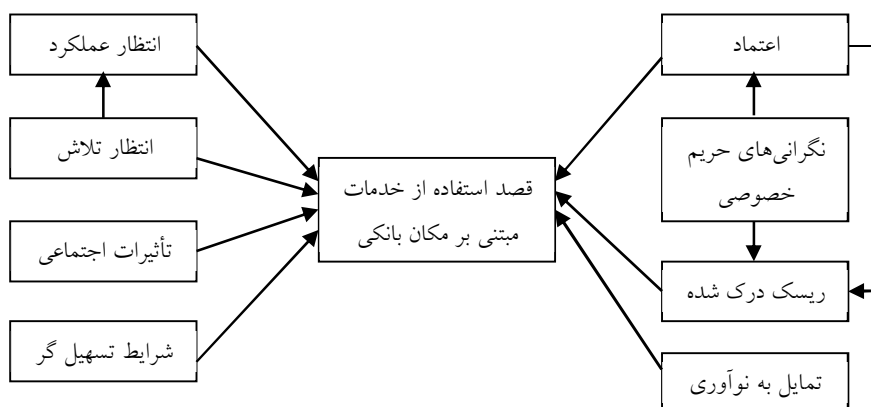
فرضیه فرعی ۱- جنسیت مشتریان بر عوامل پذیرش خدمات مبتنی بر مکان بانکی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲- سن مشتریان بر عوامل پذیرش خدمات مبتنی بر مکان بانکی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۳- میزان تحصیلات مشتریان بر عوامل پذیرش خدمات مبتنی بر مکان بانکی تأثیر دارد.



شکل ۲ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد که مشتمل بر دو دسته متغیر می‌باشد. دسته اول، چهار عامل اصلی نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری هستند که به طور مستقیم قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تأثیر انتظار تلاش بر انتظار عملکرد نیز در این دسته لحاظ شده است. این رابطه در نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری مدلسازی نشده است اما از آنجا که خدمات مبتنی بر مکان در ردیف فناوری‌های جدید در مرحله انتشار اولیه در نظر گرفته می‌شود، مشابه [۳؛ ۶]، رابطه بین انتظار تلاش و انتظار عملکرد برای بررسی هر گونه تأثیر غیر مستقیم بر قصد رفتاری از طریق انتظار عملکرد در نظر گرفته شده است. به دلیل نوپایی فناوری خدمات مبتنی بر مکان بانکی در ایران، متغیر رفتار استفاده که در نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری لحاظ شده، در این مدل در نظر گرفته نشده است. دسته دوم شامل چهار متغیر نگرانی‌های حریم خصوصی، اعتماد، ریسک درک شده و تمایل به نوآوری است. در این قسمت علاوه بر لحاظ کردن تأثیر مستقیم اعتماد و ریسک درک شده بر قصد استفاده، اثر نگرانی‌های حریم خصوصی بر اعتماد و ریسک درک شده و اثر اعتماد بر ریسک درک شده نیز در نظر گرفته شده است. در نهایت به دلیل نوپا بودن خدمات مبتنی بر مکان بانکی، تأثیر متغیر تمایل به نوآوری بر قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی مورد بررسی قرار گرفته است (شکل ۲).



شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش



جامعه پژوهش، مشتریان بانک‌های شهر تهران هستند. گردآوری داده‌ها با استفاده از نمونه در دسترس و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انجام شده است. به این صورت که نخست شهر تهران به مناطق پنجگانه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم‌بندی شد و سپس از هر خوشه، نمونه مورد نظر انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۹ سؤال استفاده شد که ۲۶ سؤال آن به صورت پنج‌گزینه‌ای و براساس مقیاس لیکرت تنظیم شده و سه سؤال دیگر مربوط به جنسیت، سن و میزان تحصیلات است. با توجه به نامحدود بودن حجم جامعه آماری، برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی - مورگان استفاده شد که حداقل حجم نمونه برای چنین جامعه‌ای برابر با ۳۸۴ نمونه است. برای بازگشت تعداد مطلوب، ۴۴۰ پرسشنامه بین مشتریان حاضر در شعب بانک‌های منتخب توزیع شد و در نهایت ۴۰۰ پرسشنامه معتبر مورد بررسی قرار گرفت. تعداد ۲۲۲ نفر از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۱۷۸ نفر از آنان را زنان تشکیل داده‌اند. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند و افراد با میزان تحصیلات کارشناسی از بیشترین فراوانی در میان پاسخ‌دهندگان برخوردارند. برای روایی پرسشنامه، متغیرهای موجود با منابع علمی موجود تطبیق داده شد و سپس در قالب پرسشنامه‌ای به تأیید ۱۲ تن از اساتید دانشگاه و مدیران بانک‌ها رسید. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ نخست از یک نمونه مقدماتی استفاده شد و تجزیه و تحلیل داده‌های نمونه مقدماتی به عدد ۰/۸۷۶ منجر شد.

## ۶- تجزیه و تحلیل نتایج

پیش از استفاده از آزمون‌های آماری نخست آزمون نرمال بودن داده‌ها در سطح معناداری ۵ درصد به وسیله تکنیک کولموگروف - اسمیرنف انجام شد. سپس از تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با متغیرهای مشاهده شده استفاده شد. برای بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها نیز از آماره آزمون استفاده شد. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

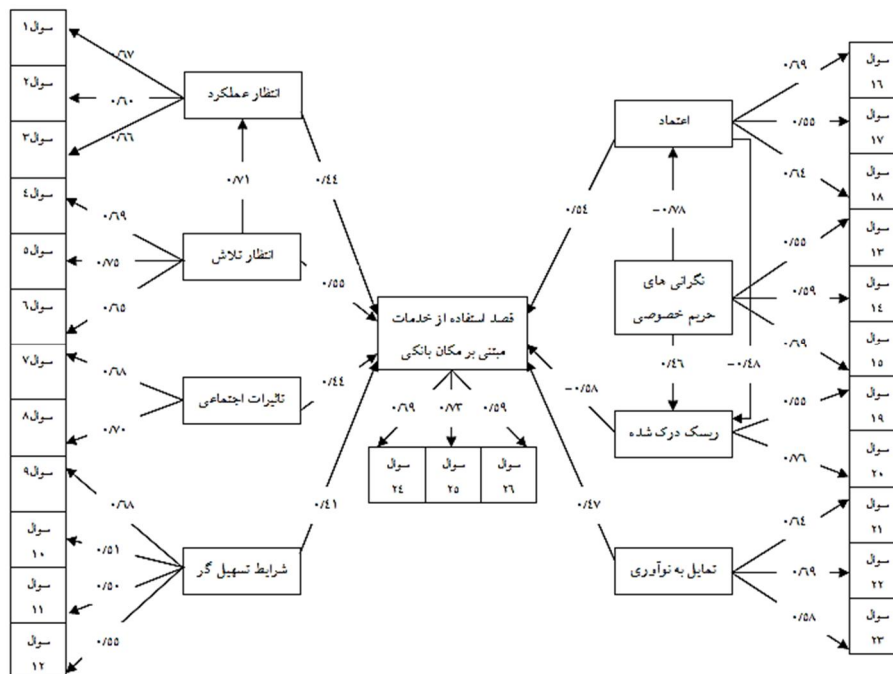


## جدول ۲ نتایج آماره‌های اصلی پژوهش

متغیرهای پنهان	متغیرهای مشاهده شده	بار عاملی	آماره آزمون	آلفای کرونباخ
انتظار عملکرد	۱. استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی به من در انجام سریع‌تر کارهایم کمک می‌کند.	۰/۶۷	۱۳/۰۸	۰/۷۸۱
	۲. استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی بهره‌وری زندگی و کاری من را بالا می‌برد.	۰/۶۰	۱۱/۵۴	
	۳. با خدمات مبتنی بر مکان بانکی می‌توانم به راحتی به خدمات/اطلاعات بانکی مورد نیازم دسترسی پیدا کنم.	۰/۶۶	۱۲/۹۴	
انتظار تلاش	۴. یادگیری استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی برای من آسان است.	۰/۶۹	۱۴/۳۹	۰/۷۲۹
	۵. کسب مهارت در استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی برای من آسان است.	۰/۷۵	۱۵/۹۴	
	۶. احساس می‌کنم خدمات مبتنی بر مکان بانکی برای استفاده آسان هستند.	۰/۶۵	۱۳/۳۰	
تأثیرات اجتماعی	۷. افرادی که رفتار من را تحت تأثیر قرار می‌دهند، فکر می‌کنند که من باید از خدمات مبتنی بر مکان بانکی استفاده کنم.	۰/۶۸	۱۳/۳۵	۰/۷۴۶
	۸. افرادی که برای من مهم هستند فکر می‌کنند که من باید از خدمات مبتنی بر مکان بانکی استفاده کنم.	۰/۷۰	۱۳/۸۷	
شرایط تسهیلات	۹. من منابع لازم (از قبیل تلفن همراه هوشمند، تبلت و...) و توانایی پرداخت هزینه‌های ارتباطی برای استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی را دارم.	۰/۶۸	۱۲/۹۴	۰/۷۸۸
	۱۰. من دانش لازم برای استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی را دارم.	۰/۵۱	۹/۶۲	
	۱۱. خدمات مبتنی بر مکان بانکی با سبک زندگی و نیازهای من سازگار است.	۰/۵۰	۹/۶۰	
	۱۲. به نظر من یک زیرساخت سازمانی و فنی باید وجود داشته باشد که از خدمات مبتنی بر مکان بانکی پشتیبانی کند.	۰/۵۵	۱۰/۱۵	
نگرانی‌های حریم خصوصی	۱۳. نگرانی‌های اطلاعاتی که به منظور دریافت خدمات مبتنی بر مکان بانکی برای بانک افشا می‌کنم، مورد سوء استفاده قرار بگیرند.	۰/۵۵	۱۰/۶۱	۰/۷۰۶
	۱۴. نگرانی‌ها که دیگران بتوانند اطلاعات شخصی مرا در اینترنت پیدا کنند.	۰/۵۹	۱۱/۵۷	
	۱۵. نگرانی‌ها که اطلاعات شخصی‌ام به طریقی استفاده شود که پیش‌بینی نکرده‌ام.	۰/۶۹	۱۳/۷۲	
اعتماد	۱۶. این بانک قابل اعتماد است.	۰/۶۹	۱۴/۳۴	۰/۷۴۶
	۱۷. این بانک به وعده‌های خود عمل می‌کند.	۰/۵۵	۱۰/۹۳	
	۱۸. این بانک منافع مشتری را در نظر می‌گیرد.	۰/۶۴	۱۳/۰۳	
ریسک درک شده	۱۹. ارائه خدمات مبتنی بر مکان بانکی به وسیله بانک با استفاده از اطلاعات شخصی من بسیاری از مشکلات غیرمنتظره را در بر خواهد داشت.	۰/۵۵	۱۰/۲۰	۰/۷۰۱
	۲۰. افشای اطلاعات شخصی من به بانک می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد.	۰/۷۶	۱۳/۱۷	
تمایل به نوآوری	۲۱. اگر من در مورد یک فناوری اطلاعاتی جدید بشنوم، راه‌هایی برای امتحان آن جستجو می‌کنم.	۰/۶۴	۱۲/۶۷	۰/۷۶۲
	۲۲. در میان همسالانم، من معمولاً اولین کسی هستم که فناوری‌های اطلاعاتی جدید را امتحان می‌کنم.	۰/۶۹	۱۳/۸۲	
	۲۳. من دوست دارم فناوری‌های اطلاعاتی جدید را امتحان کنم.	۰/۵۸	۱۱/۲۶	
قصد استفاده از خدمات	۲۴. اگر امکانش را داشته باشم، قصد دارم در آینده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی استفاده کنم.	۰/۶۹	۱۳/۵۸	۰/۷۰۲
	۲۵. قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی را دارم.	۰/۷۳	۱۴/۴۶	
	۲۶. پیش‌بینی می‌کنم که استفاده من از خدمات مبتنی بر مکان بانکی در آینده ادامه پیدا کند.	۰/۵۹	۱۱/۲۹	



بعد از تأیید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، آزمون مدل ساختاری برای بررسی معناداری همبستگی‌های مشاهده شده بین متغیرهای مدل به وسیله نرم‌افزار لیزرل طراحی شد و بارعاملی استاندارد تأثیر متغیرها بر یکدیگر به دست آمد. شاخص‌های نیکویی برازش مدل پژوهش نیز همگی در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند. مقدار  $\chi^2$  - دو بهنجار برابر  $1/39$  و مقدار ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین برابر  $0/25$  به دست آمد. شکل ۳ مدل تحلیلی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۳ مدل تحلیلی پژوهش

در مرحله آخر به بررسی اختلاف دیدگاه پاسخگویان بر اساس ویژگی‌های عمومی آنها پرداخته شده است. ویژگی‌های دموگرافیک بررسی شده در این پژوهش شامل جنسیت، سن و میزان تحصیلات می‌باشد. از آن جایی که متغیر جنسیت دو سطحی است، برای بررسی اختلاف دیدگاه پاسخ‌دهندگان، از آزمون  $t$  مستقل در سطح اطمینان ۵ درصد استفاده شده.



براساس نتایج، اختلاف میانگین دیدگاه مردان و زنان تفاوت معناداری ندارد. پاسخ‌دهندگان در مطالعه حاضر از نظر وضعیت سنی به چهار دسته مشتمل بر کمتر از ۳۰ سال، ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۰ تا ۵۰ سال و بیش از ۵۰ سال تقسیم شده‌اند. بنابراین برای مقایسه اختلاف دیدگاه افراد براساس وضعیت سنی از تحلیل واریانس در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد. براساس نتایج، اختلاف سنی افراد تأثیری بر دیدگاه آنها ندارد. پاسخ‌دهندگان در این مطالعه از نظر میزان تحصیلات به چهار دسته مشتمل بر دیپلم و پایین‌تر، کاردانی، کارشناسی و تحصیلات تکمیلی تقسیم شده‌اند. برای مقایسه اختلاف دیدگاه افراد براساس میزان تحصیلات آزمون‌های پس از تجربه برای بررسی تفاوت‌ها استفاده شده است. براساس نتایج آزمون حداقل تفاوت معنی‌دار، هرچه میزان تحصیلات بیشتر باشد، قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی در پاسخ‌دهندگان افزایش پیدا می‌کند.

## ۷- نتیجه‌گیری

پس از تجزیه و تحلیل نتایج، فرضیه‌های اصلی این پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. براساس یافته‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین انتظار عملکرد و قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی رابطه مستقیمی (۰/۴۴) وجود دارد. این بدین معنا می‌باشد که مشتریان بانک‌ها معتقدند که با به‌کارگیری خدمات مبتنی بر مکان در صنعت بانکداری، زمان و تلاش لازم برای دسترسی به خدمات بانکی مورد نیازشان کاهش پیدا می‌کند. مشابه این شرایط برای رابطه انتظار تلاش صادق است که مقدار بار عاملی آن (۰/۵۵) نشانگر قوت رابطه است. بنابراین مشتریان بانک‌ها معتقدند که سهولت استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی بر قصد استفاده آنها از این خدمات تأثیرگذار است. بین انتظار تلاش و انتظار عملکرد نیز رابطه مستقیم قوی‌ای (۰/۷۱) وجود دارد. به این ترتیب زمانی مشتریان بانک‌ها احساس کنند که خدمات مبتنی بر مکان بانکی برای استفاده آسان است و تلاش زیادی نیاز ندارد، انتظار بالایی برای دستیابی به عملکرد مورد انتظار خواهند داشت و برعکس. ارتباط مستقیم تأثیرات اجتماعی و قصد استفاده (۰/۴۴) نیز تأیید شده است و نشان می‌دهد که توصیه استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی، به‌وسیله افرادی که برای مشتریان مهم هستند، احتمالاً پذیرش این خدمات را به دنبال



خواهد داشت. از تأیید رابطه مستقیم بین شرایط تسهیلگر و قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی (۰/۴۱)، می‌توان استنتاج کرد مشتریان بانک‌ها تصور می‌کنند که دانش، توانایی و منابع لازم برای استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی را دارا می‌باشند.

طبق نتایج بین نگرانی‌های حریم خصوصی و اعتماد رابطه‌ای معکوس و بسیار قوی (۰/۷۸-) وجود دارد. بنابراین اگر بانک‌ها نتوانند نگرانی‌های حریم خصوصی مشتریان را کاهش دهند، احتمالاً اعتماد مشتریان نسبت به بانک‌ها کاهش خواهد یافت. ارتباط مستقیم نگرانی‌های حریم خصوصی و ریسک درک شده (۰/۴۶) نیز تأیید شده است. از سوی دیگر تأیید ارتباط معکوس اعتماد و ریسک درک شده (۰/۴۸-) نشان می‌دهد که اعتماد، ریسک درک شده کاربران را کاهش خواهد داد. بین اعتماد و قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی (۰/۵۴) نیز رابطه مستقیم وجود دارد. از تأیید ارتباط معکوس ریسک درک شده و قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی (۰/۵۸-) می‌توان استنتاج کرد که اگر ریسک درک شده مشتریان کاهش پیدا نکند، آنها احتمالاً خدمات مبتنی بر مکان بانکی را نخواهند پذیرفت. در نهایت ارتباط مستقیم نوآوری و قصد استفاده از خدمات مبتنی بر مکان بانکی (۰/۴۷) تأیید شده است. براساس آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش می‌توان استنتاج کرد که جنسیت و سن در پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در بانک‌های ایرانی دخالتی ندارد اما میزان تحصیلات در قصد استفاده از این خدمات مؤثر است.

## ۸- پیشنهادها

- براساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر به بانک‌ها ارائه می‌شود:
- بهتر است روند اشتراک خدمات مبتنی بر مکان شامل مدارک خسته‌کننده و فرایند ثبت نام پیچیده نباشد که مانع اشتراک مشتریان برای این خدمات شود؛
  - تشویق استفاده‌کنندگان اولیه خدمات برای توصیه به دوستان و همکاران خود و استفاده از مشوق‌هایی همچون جوایز و سطح عضویت برای ترویج قصد توصیه این افراد می‌تواند در پذیرش این خدمات مؤثر باشد؛



• آگاه‌سازی مشتریانی که معمولاً از فناوری‌های جدید استقبال می‌کنند و تمرکز ویژه روی قشر تحصیلکرده جامعه، به تسریع روند پذیرش این خدمات کمک خواهد کرد؛  
با توجه به اینکه که قلمرو مکانی این پژوهش صنعت بانکداری است، پژوهش‌های آینده می‌توانند عوامل پذیرش خدمات مبتنی بر مکان را در صنایع دیگر و یا سازمانی خاص مورد بررسی قرار دهند. مقایسه نتایج پذیرش خدمات مبتنی بر مکان در صنعت بانکداری ایران و صنعت بانکداری سایر کشورهای خارجی، پیشنهاد دیگری است که در پژوهش‌های آتی می‌توان به آن پرداخت.

## ۹- منابع

- [1] Yun H., D. Han, C. C. Lee (2013) "Understanding the use of location-based service applications: Do privacy concerns matter?" *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(3): 215.
- [2] Soo, S.H., et al. (2015) "Consumer personality, privacy concerns and usage of location-based services (LBS)", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(10): 961.
- [3] Xu H., H.-H. Teo, Tan B. (2005) "Predicting the adoption of location-based services: The role of trust and perceived privacy risk". *ICIS 2005 Proceedings*, p. 71.
- [4] Junglas I. A., Watson R.T. (2008) "Location-based services", *Communications of the ACM*, 51(3): 65-69.
- [5] Keith M. J. et al. (2010) *Privacy assurance and network effects in the adoption of location-based services: an iPhone Experiment*, in ICIS.
- [6] Xu H., Gupta S. (2009) "The effects of privacy concerns and personal innovativeness on potential and experienced customers' adoption of location-based services", *Electronic Markets*, 19(2-3): 137-149.
- [7] Zhou T. (2011) "The impact of privacy concern on user adoption of location-based services", *Industrial Management & Data Systems*, 111(2): 212-226.



- [8] Zhou T. (2012) "Examining location-based services usage from the perspectives of unified theory of acceptance and use of technology and privacy risk", *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(2): 135-144.
- [9] Barnes J. (2003) "Known by the network: The emergence of location-based mobile commerce", *Advances in Mobile Commerce Technologies*, p. 171-189.
- [10] Petrova K., Wang B., "Location-based services deployment and demand: a roadmap model", *Electronic Commerce Research*, 11(1): 5-29.
- [11] Xu H., S. Gupta, Pan S. (2009) *Balancing user privacy concerns in the adoption of location-based services: an empirical analysis across pull-based and push-based applications*.
- [12] Clickz: Mobile banking, <http://www.clickz.com/clickz/column/2282055/taking-mobile-banking-to-the-next-level>.
- [13] danielgusev: LBS for banking <http://blog.danielgusev.com/2010/03/location-based-services-for-banking.html>.
- [14] Americanbanker: testing LBS, [http://www.americanbanker.com/issues/179\\_164/testing-location-based-services-for-itinerant-bank-customers-1069597-1.html](http://www.americanbanker.com/issues/179_164/testing-location-based-services-for-itinerant-bank-customers-1069597-1.html)
- [15] keaneunclaimedproperty, <http://www.keaneunclaimedproperty.com/banking-dormant-account-owner-location>.
- [16] bankinnovation, <http://bankinnovation.net/2012/02/major-banks-pilot-location-services-tech/>.
- [17] securitysa, <http://www.securitysa.com/48771n>.
- [18] Goodhue D.L., Thompson R.L. (1995) "Task-technology fit and individual performance", *MIS Quarterly*, p. 213-236.
- [19] Davis F.D. (1989) "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS quarterly*, p. 319-340.
- [20] Venkatesh V. et al. (2003) "User acceptance of information technology: Toward a unified view", *MIS Quarterly*, p. 425-478.

- [21] Zhou T. (2013) "An empirical examination of user adoption of location-based services", *Electronic Commerce Research*, 13(1): 25-39.
- [22] Zhou T. (2015) "Understanding user adoption of location-based services from a dual perspective of enablers and inhibitors", *Information Systems Frontiers*, 17(2): 413-422.
- [23] Liu, C. et al. (2005) "Beyond concern—a privacy-trust-behavioral intention model of electronic commerce", *Information & Management*, 42(2): 289-304.
- [24] Bansal G., Gefen D. (2010) "The impact of personal dispositions on information sensitivity, privacy concern and trust in disclosing health information online. *Decision Support Systems*", 49(2): 138-150.
- [25] Kim D.J., D.L. Ferrin, Rao H.R. (2008) "A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents", *Decision support Systems*, 44(2): 544-564.
- [26] Fishbein M., Ajzen I. (1977) *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*.
- [27] Chang S.E. et al. (2007) *A user study on the adoption of location based services, in Advances in web and network technologies, and information management*, Springer, p. 276-286.
- [28] Zhou T. (2013) "Examining continuous usage of location-based services from the perspective of perceived justice", *Information Systems Frontiers*, 15(1): 141-150.
- [29] Agarwal R., Prasad J. (1998) "A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology", *Information Systems Research*, 9(2): 204-215.

## رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری با توجه به نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک

شهرام خلیل‌نژاد<sup>۱\*</sup>، مریم نکوئی‌زاده<sup>۲</sup>، عماد گل‌محمدی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد سنندج، سنندج، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۶/۱۶

پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۲۸

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش مطالعه رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری در یک هلدینگ ایرانی بود. همچنین با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر جهت‌گیری‌های استراتژیک سعی شد پیشنهادهای کاربردی به مدیریت هلدینگ و شرکت‌های تابعه برای افزایش سطح قابلیت نوآوری از مجرای ایجاد ترکیب مناسبی از مدیریت دانش و جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های مذکور ارائه شود. جهت تعریف مدیریت دانش چهار مؤلفه اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، درونی‌سازی و ترکیب، برای قابلیت نوآوری سه مؤلفه اداری، فرایندی و تولیدی و برای جهت‌گیری استراتژیک سه شکل کارآفرینانه، فناورانه و مشتری‌گرایانه حاصل شدند. با پیروی از فلسفه اثبات‌گرایی و روش پیمایش از ابزار سنجش پرسشنامه (مشتمل بر ۵۵ پرسش) جهت گردآوری داده‌های میدانی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در سطح تحلیل نخست (سازمان) شامل کلیه شرکت‌های زیرمجموعه (۷۸ مورد) و در سطح تحلیل دوم (فرد) کلیه کارکنان شرکت‌ها (حدود ۱۱۰۰۰ نفر) بود. نمونه‌گیری در سطح سازمان به شیوه تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران (۶۵ سازمان مشتمل بر ۸۲۰۰ نفر) و در سطح فرد نیز به شیوه تصادفی ساده



و با استفاده از فرمول کوکران (۳۶۷ نفر) صورت گرفت. نرمال بودن داده‌ها از مجرای آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و روابط بین متغیرها و برازش مدل مفهومی پژوهش از طریق آزمون همبستگی پیرسون و آزمون معادلات ساختاری تأیید شدند. در نهایت مشخص شد که مدیریت دانش با قابلیت نوآوری و تمامی ابعاد آن در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک کارآفرینانه و مشتری‌گرایانه رابطه مثبت و معنادار دارد، اما در شرکت‌های با گرایش فناورانه این رابطه معنادار نبود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، قابلیت نوآوری، جهت‌گیری استراتژیک، ایران.

## ۱ - مقدمه

پژوهشگران سازمانی اعتقاد دارند یکی از فراوندهای قدرتمند در فضای کسب‌وکار جدید پیچیده‌تر و پویاتر شدن محیط است. برخی پژوهشگران همچون دیوسن [۱] روند گسترش هلدینگ‌ها را واکنشی به این تغییرات دانسته‌اند. در ایران نیز این روند در چند سال گذشته سرعت روزافزونی یافته است. از میان ۵۰۰ شرکت برتر کشور ۲۱۰ شرکت به طور رسمی به صورت هلدینگ یا گروه ثبت شده‌اند و گردش مالی این شرکت‌ها معادل ۶۸ درصد کل فروش ۵۰۰ شرکت برتر ایران بوده است [۲]. هلدینگ‌ها نهادهایی تأثیرگذار در اقتصاد ایران و جهان هستند و حل چالش‌های سازمانی آنها می‌تواند نقشی چشمگیر در راستای بهره‌وری هر چه بیشتر اقتصاد کشور و جهان ایفا کند.

اما بخش بزرگی از عملکرد هلدینگ‌ها برخاسته از عملکرد شرکت‌های زیرمجموعه‌ی آنها است. یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد برای شرکت‌های امروزی نوآوری است. موضوع نوآوری در هلدینگ مورد مطالعه نیز به عنوان یکی از محورهای بیانیه مأموریت قیدشده و از اهداف استراتژیک آن محسوب می‌شود. نوآوری در چند سال اخیر به یکی از دغدغه‌های اصلی و فراگیر سازمان‌پژوهان و فعالان سازمانی نیز تبدیل شده است. با توجه به پیدایش فضای بس‌رقابت [۳]، تغییر فراوان سلاقی و تنوع بیش از پیش مشتریان، جهانی شدن کسب‌وکار و گسست‌های فناورانه شدید ناشی شده‌اند، تمرکز بر نوآوری و افزایش قابلیت آن عجیب نیست. در همین راستا برخی صاحب‌نظران حوزه سازمان و مدیریت مانند گرنٹ [۴] و بارنی و هسترلی [۵] با معرفی و توسعه سازوکارها و ابزارهای مختلف به دنبال تقویت



قابلیت‌ها و توانمندی‌های استراتژیکی چون نوآوری هستند. این صاحب‌نظران نوآوری صرف را امری کوتاه‌مدت می‌دانند و برای پایدارسازی موفقیت سازمان‌ها تقویت و توسعه قابلیت نوآوری را پیشنهاد می‌کنند.

یکی از سازوکارهای به نسبت جدیدی که به زعم این صاحب‌نظران در توسعه چنین قابلیت‌هایی نقش بزرگی دارد، مدیریت دانش است. هلدینگ مورد نظر نیز از چند سال قبل به دنبال گسترش سازوکار مدیریت دانش در شرکت‌های زیرمجموعه خود بوده است و آن را یکی از عوامل کلیدی موفقیت هلدینگ در آینده می‌داند. این پژوهش یکی از دلایل ناهماهنگی در نتایج نوآورانه در شرکت‌های زیرمجموعه را ناشی از تفاوت سطح استقرار مدیریت دانش در آنها فرض می‌کند. مرور اولیه ادبیات مدیریت دانش مانند لئوناردبارتون [۶]، تیس [۷] و اسپندر [۸] نشان می‌دهد که فرایندها و جوانب متعددی برای این مفهوم تعریف شده‌اند. به نظر می‌رسد تمام فرایندها و ابعاد مذکور نزدیکی فراوانی با ظرفیت نوآوری در سازمان دارند و می‌توانند در پرورش آن نقش ایفا کنند. در واقع انتظار می‌رود هر چه سازمانی بیشتر در این جوانب یا فرایندها سرمایه‌گذاری کند بتواند در افزایش پذیرش ایده‌های جدید، تمایل به تغییر، تقویت قابلیت‌ها و تفکر معطوف به نوآوری و شکل‌دهی به جو و فرهنگ نوآوری موفق باشد. با این وجود، پژوهش حاضر بر این باور است که چنین رابطه‌ای در قالب یک رابطه خطی ساده محقق نمی‌شود و می‌تواند به وسیله عوامل دیگر تقویت یا تضعیف شود. این پژوهش با اتکا بر مطالعه اولیه ادبیات [۹؛ ۱۰؛ ۱۱] فرض می‌کند که یکی از قوی‌ترین و بنیادی‌ترین عوامل مؤثر در این رابطه جهت‌گیری استراتژیک است. مطالعات فوق نشان می‌دهند جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند تمامی ابعاد و متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. پس می‌توان فرض کرد که جهت‌گیری استراتژیک بر دستاوردهای مدیریت دانش نیز مؤثر است. جهت‌گیری استراتژیک سازمان می‌تواند مشخص کند که مدیریت دانش به سمت خروجی‌های محافظه‌کارانه‌ای همچون کارایی و کاهش هزینه و ریسک حرکت کند یا اینکه چالش‌هایی چون تمایز و نوآوری را تعقیب نماید [۱۲]. در نتیجه پژوهش پیش رو به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های زیر بوده است:

- سطح استقرار مدیریت دانش چه رابطه‌ای با نوآوری دارد؟
- جهت‌گیری استراتژیک چه نقشی در رابطه مدیریت دانش و نوآوری ایفا می‌کند؟



## ۲- پیشینه

پژوهش‌های متعددی به رابطه بین دانش یا مدیریت دانش و نوآوری پرداخته‌اند. در مجموع، پژوهشگران بر این باور هستند که سازوکارهای نوآوری و فرایندهای مدیریت دانش قابل ارتباط و انطباق هستند [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶؛ ۱۷]. برخی پژوهش‌ها نیز رابطه بین دانش یا مدیریت دانش و جهت‌گیری استراتژیک را تبیین کرده‌اند. مینگلا [۱۸] و ایم و همکاران [۱۹] بیان می‌کنند که ساختارهای دانشی مدیران ارشد به آنها کمک می‌کند تا استراتژی‌های یک شرکت را گسترش دهند. کیم و اسلاتر [۲۰] نشان می‌دهند که نوع دانش و نیز جهت‌گیری استراتژیک بر خلاقیت در توسعه محصول جدید مؤثر هستند. موراد و پارک [۲۱] رابطه بین ظرفیت جذب دانش و نوآوری‌های فنی و غیر فنی را آزمون کرده‌اند. پژوهش آنها نشان داد که در صورت وجود فرهنگ نوآوری این رابطه معنادار است. داراچ [۲۲] بیان می‌کند که دانش نیازمند یک جهت‌گیری استراتژیک به منظور تولید نتایج مورد نظر شرکت است. مارتین دی‌کاسترو و همکاران [۲۳] نیز نقش دارایی‌های دانشی در نوآوری محصول را در صورت برقراری فرهنگ نوآوری تأیید کرده‌اند. اُزکایا و همکاران [۲۴] رابطه جهت‌گیری بازار، توانمندی دانشی و نوآوری را تأیید کرده‌اند. خالوئی و همکاران [۲۵] در پژوهشی نقش مدیریت دانش را در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک بررسی کردند. آنها دریافتند که یکی از ابزارهای مدیریتی که می‌تواند تدوین استراتژی کسب‌وکار را تسهیل کند، مدیریت دانش است. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش نقش معناداری در مراحل تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک دارد. بیگزاده و عاملی [۲۶] به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر جهت‌گیری استراتژیک و عملکرد در شرکت‌های تولید فولاد پرداختند. نتایج تأثیر مثبت مدیریت دانش بر جهت‌گیری استراتژیک را تأیید کرد. مطالعات یوسفی و همکاران [۲۷] نشان داد که می‌توان از دانش به عنوان منبعی برای بهبود بخشیدن عملکرد شرکت استفاده کرد، اما تحقق این امر به ارتباط آن با استراتژی شرکت وابسته است. همچنین مطالعات متعددی [۱۰؛ ۲۸؛ ۲۹؛ ۳۰] ارتباط جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری را در شرکت‌ها بررسی کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داد که جهت‌گیری بازار از طریق افزایش یادگیری و نوآوری



می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار شود. چنگ و هایزینگ [۳۱] نیز در پژوهش خود از ارتباط جهت‌گیری استراتژیک و نوآوری یاد می‌کنند.

همان‌طور که مطالعه پیشینه نشان می‌دهد در زمینه ارتباط بین سه متغیر مدیریت دانش، قابلیت نوآوری و جهت‌گیری استراتژیک خلأ تئوریک و پژوهشی وجود دارد که این پژوهش به دنبال رفع آن است و پژوهش‌های مختلف روابط و جوانب متفاوتی را در نظر گرفته‌اند. این خلأ در ایران و به‌ویژه در شرکت مورد مطالعه پررنگ‌تر است و پژوهش‌های بسیار محدودی به روابط بین متغیرهای مورد نظر در این پژوهش پرداخته‌اند. همچنین مفهوم قابلیت نوآوری مفهومی نو در ادبیات مدیریت محسوب می‌شود و همان‌طور که در چارچوب نظری منعکس می‌شود تلاش‌های تئوریک مربوط به این متغیر بیشتر محدود به چند سال گذشته هستند.

### ۳- چارچوب نظری

#### ۳-۱- مدیریت دانش

امروزه دانش یک منبع کلیدی سازمانی و عاملی مهم در خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و یک کانون مهم سرمایه‌گذاری و مدیریت است [۳۲؛ ۳۳]. دانش در واقع همان اطلاعاتی است که از مجرای ترکیب با تجارب، ارزش‌ها و بینش‌ها شکلی متفاوت یافته است [۳۴]. برای مدیریت این دارایی مزیت‌آفرین تعاریف متعددی بیان شده است. جونز [۳۵] مدیریت دانش را رویکردی نظام‌مند جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، سیاست‌ها و تجارب تعریف می‌کند. از نظر اودل [۳۶] و هولم [۳۷] مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند، جهت کشف، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش است. تعریف دیگر بیان می‌کند که مدیریت دانش سازوکاری آگاهانه با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب است [۳۸]. علاوه بر تعاریف فوق مدل‌های متعددی توسط نظریه‌پردازان از جمله بک‌من [۳۹]، هالس [۴۰] و هیسینگ [۴۱] برای تبیین مدیریت دانش مطرح شده‌اند. اما، نوناکا و تاکئوچی [۴۲] که از صاحب‌نظران اصلی حوزه مدیریت دانش محسوب می‌شوند مبتنی بر دو مفهوم دانش آشکار و ضمنی الگویی با چهار محور برای مدیریت دانش ارائه داده‌اند



که شامل این محورها است: اجتماعی سازی<sup>۱</sup>: فرایند یادگیری به واسطه تعامل، مشاهده و تقلید؛ ترکیب<sup>۲</sup>: فرآیند مبادله دانش آشکار از طریق سازوکارهایی چون جلسات، گفت‌وگوهای تلفن و مانند آنها، بیرونی سازی<sup>۳</sup>: فرایند کدگذاری جهت تبدیل دانش ضمنی به آشکار و درونی سازی<sup>۴</sup>: فرایند تبدیل دانش آشکار به ضمنی از طریق تمرین و عمل است. نوشتار حاضر این مدل را مبنای تعریف مدیریت دانش قرار داده است.

### ۲-۳- جهت‌گیری استراتژیک

جهت‌گیری استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها، ارزش‌ها و باورهایی را شامل می‌شود که فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمان برای کسب مزیت رقابتی بر آنها استوار شده‌اند [۴۳؛ ۴۴؛ ۴۵؛ ۴۶]. اسلاتر و همکاران [۱۱] جهت‌گیری استراتژیک را الگوی حاکم بر تصمیم‌های کسب‌وکار در راستای عملکرد برتر تعریف می‌کنند. جهت‌گیری استراتژیک چگونگی حرکت تهاجمی یا تدافعی سازمان را منعکس می‌کند و نمایانگر رغبت شرکت در اکتشاف و توسعه توانایی‌ها، محصولات یا بازارها است [۱۸]. در مجموع ابعاد متعددی برای تعریف و سنجش جهت‌گیری استراتژیک تعریف شده‌اند. مایلز و اسنو [۹] ابعاد تهاجمی، تحلیل‌گرانه، تدافعی و انطباقی جهت‌گیری را معرفی نموده‌اند. و نکاترمن ابعاد تهاجمی، تحلیل‌گرانه، تدافعی، آینده‌نگرانه، مبتکرانه، ریسک‌گرایانه را برای جهت‌گیری استراتژیک در نظر می‌گیرد. راکانن و سارنکتو [۴۷] گرایش کارآفرینی، گرایش بازار، گرایش آموزش را محور قرار داده‌اند. تئودیسو و همکاران [۴۸] مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی، هزینه‌گرایی و گرایش نوآوری را از ابعاد جهت‌گیری استراتژیک دانسته‌اند.

در این پژوهش برای سنجش جهت‌گیری استراتژیک ابعاد مطرح شده توسط ریتالا و همکاران [۲۸] که نسبت به مدل‌های دیگر جامع‌تر و جدیدتر است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. ابعاد مدل شامل گرایش به ارتباط با مشتری<sup>۵</sup> به معنی وجود ارزش‌ها و

- 
1. Socialization
  2. Combination
  3. Externalization
  4. Internalization
  5. Customer relationship orientation



پیش‌فرض‌هایی عمیق مبتنی بر ضرورت و اولویت ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان؛ گرایش فناوری<sup>۱</sup> به معنی تمرکز بر پژوهش و توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن و گرایش کارآفرینی<sup>۲</sup>، یعنی تمایل به پذیرش ریسک بیشتر، پیشگام بودن در بازار و هجوم به رقبا.

### ۳-۳- قابلیت نوآوری

برای درک این مفهوم لازم است در ابتدا مفهوم نوآوری تعریف بشود. شومپیتر در سال ۱۹۳۴ نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آن را به عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی کرد [۴۹]. چن و همکاران [۵۰] با پیروی از تعریف شومپیتر [۴۹] عقیده دارند نوآوری اشاره به معرفی ترکیبی جدید از عوامل اساسی تولید دارد. طبق تعریفی کامل‌تر [۵۱؛ ۵۲] از دیدگاه مدیریتی نوآوری به معنای تغییری است که بعد تازه‌ای از عملکرد را خلق می‌کند، اما، از نظرگاه سازمانی نوآوری به فرایند خلق، توسعه و اجرای یک ایده جدید یا رفتار تازه گفته می‌شود. اما، برای پایدار ساختن نوآوری در سازمان نیاز به تقویت قابلیت نوآوری است. هرت و همکارانش [۵۳] از نخستین نظریه‌پردازان این حوزه بودند و ظرفیت نوآوری را میزان آمادگی یک هستار<sup>۳</sup> به پذیرش چیزهای جدید تعریف کردند. در سال‌های اخیر نیز تعاریفی برای مفهوم فوق مطرح شده‌اند. طبق تعریف گاماسلقلو و ایلسف [۵۴] قابلیت نوآوری تمایل و توانایی سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید یا بهبود آنها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است. قابلیت نوآوری ظرفیت سازمان در تعریف فرایندها، محصولات یا ایده‌های نو در سازمان را بازتاب می‌دهد. لینچ و همکاران [۵۵] قابلیت نوآوری را ظرفیت و توانایی سازمان برای نوآوری که از مهارت، دانش و توانمندی‌های در دسترس سازمان بر می‌خیزد، دانسته‌اند. برخی مطالعات قابلیت نوآوری را در قالب محورهای محصول، فرایند، اداری، فنی و بنیادی تدریجی تعریف کرده‌اند [۵۶؛ ۵۷]. ونگ و احمد [۵۸] پنج بُعد نوآوری محصول، نوآوری فرایند، نوآوری بازار، نوآوری رفتاری و نوآوری استراتژیک را در نظر

---

1. Technology orientation  
2. Entrepreneurial orientation  
3. Entity

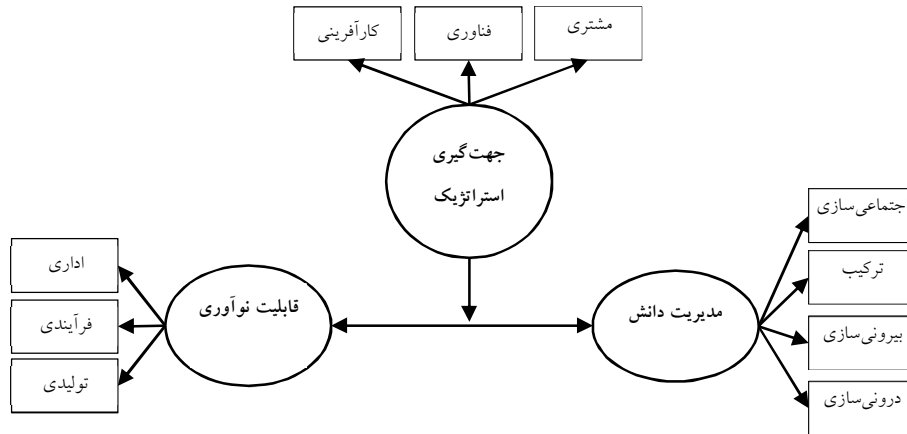


گرفته‌اند. در پژوهش حاضر با پیروی از رویکرد میرکمالی و چوپانی [۵۹] برای سنجش قابلیت نوآوری، ابعاد قابلیت نوآوری این‌گونه در نظر گرفته شده‌اند: قابلیت نوآوری در تولید<sup>۱</sup>، یعنی توانایی ارائه محصولات و خدمات جدید، قابلیت نوآوری در فرایندها<sup>۲</sup> به معنی توانایی و آمادگی سازمان در ایجاد روش‌ها و فرایندهای معطوف به تولید محصولات و خدمات و قابلیت نوآوری اداری<sup>۳</sup>، یعنی توانایی سازمان در خلق مستمر روش‌ها، رویه‌ها، سیستم‌ها و ساختارها.

### ۳-۴- مدل مفهومی

مرور ادبیات حاکی از آن است که سطح و کیفیت مدیریت دانش در افزایش قابلیت نوآوری سازمان نقش دارد. در حقیقت، قسمت بزرگی از ادبیات موضوع بر اینکه سطح و کیفیت اجتماعی‌سازی، ترکیب، بیرونی‌سازی و درونی‌سازی دانش می‌تواند در ایجاد پایه‌ای برای نوآوری - که خود می‌تواند مبنایی برای مزیت رقابتی باشد - نقش ایفا کند، برای مثال یکی از ارکان و ریشه‌های نوآوری در سازمان در توانایی سازمان در ترکیب دانش برخاسته از نقاط مختلف درون و برون سازمان و خلق چارچوب یکپارچه و هم‌افزا برای آنها قرار دارد. با این وجود تمام صاحب‌نظران در این مورد به نتایج یکسان و هم‌سویی دست پیدا نکرده‌اند. از این رو پژوهش پیش رو براساس مرور ادبیات موضوع به این فرض دست یافت که جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند در این رابطه نقش تعدیلگر ایفا کند. در واقع می‌توان فرض کرد که گرایش سازمان به مشتری، فناوری و یا کارآفرینی رابطه بین دو متغیر مدیریت دانش و قابلیت نوآوری را تقویت یا تضعیف می‌کند یا کانون تمرکز آن را تغییر می‌دهد، برای نمونه گرایش سازمان به کارآفرینی می‌تواند از یک نظام مدیریت دانش مطلوب، قابلیت نوآوری بیشتری را حاصل کند، به‌ویژه در زمینه نوآوری در تولید. بر مبنای چنین استدلالی، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ منعکس شده است.

- 
1. Innovativeness in production
  2. Innovativeness in process
  3. Innovativeness in administration



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش (پژوهش‌گرا ساخته)

از این رو فرضیه‌های اصلی پژوهش به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- فرضیه اصلی ۱. مدیریت دانش با قابلیت نوآوری رابطه معناداری دارد.
  - فرضیه اصلی ۲. رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت تفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).
- فرضیه‌های فرعی نیز عبارتند از:
- فرضیه فرعی ۱. مدیریت دانش با ابعاد قابلیت نوآوری رابطه دارد.
  - فرضیه فرعی ۲. رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت تفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).

#### ۴- روش‌شناسی

جدول ۱ خلاصه‌ای از جوانب مختلف روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش را نشان می‌دهد.



جدول ۱ روش‌شناسی پژوهش

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
فلسفه	اثبات‌گرایی
نوع	به لحاظ هدف: کاربردی، به لحاظ نتیجه: تبیینی، به لحاظ رویکرد: کمی
استراتژی	پیمایش
قلمرو	مکانی: یک هلدینگ ایرانی در تهران، زمانی: از دی ۱۳۹۴ تا خرداد ۱۳۹۵
جامعه آماری	در سطح تحلیل سازمان شامل کلیه شرکت‌های زیرمجموعه (۷۸ مورد) و در سطح تحلیل فرد شامل کلیه کارکنان شرکت‌ها (حدود ۱۱۰۰۰ نفر)
روش نمونه‌گیری	تصادفی ساده در هر دو سطح
حجم نمونه	با استفاده از فرمول کوکران: در سطح سازمان ۶۵ سازمان مشتمل بر ۸۲۰۰ نفر و در سطح فرد ۳۶۷ نفر
گردآوری داده‌ها	مطالعه کتابخانه‌ای شامل مستندات علمی و پژوهشی، وب‌سایت‌های اینترنتی و اسناد شرکت‌ها؛ پرسشنامه مشتمل بر پرسشنامه مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، پرسشنامه جهت‌گیری استراتژیک ریتلا و همکاران (۲۰۱۳) و پرسشنامه قابلیت نوآوری میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰)
ارزیابی ابزار گردآوری داده‌ها	روایی محتوایی و صوری (با استفاده از نظر صاحب‌نظران و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد)؛ پایایی (با اتکا بر ضریب آلفای کرونباخ) (کل ۰/۹۱، مدیریت دانش: ۰/۹۲، جهت‌گیری استراتژیک: ۰/۸۸، قابلیت نوآوری: ۰/۹۱)
تحلیل داده‌ها	تحلیل آماری توصیفی، تحلیل آماری استنباطی (با کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL) شامل بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (جدول ۲)، تحلیل روابط بین متغیرها از طریق آزمون همبستگی پیرسون (جدول‌های ۳ و ۴) و آزمون برازش مدل (جدول ۵) و آزمون معادلات ساختاری (جدول ۶)

## ۵- یافته‌ها

در ابتدا و بیش از هر گونه تحلیلی لازم است نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار بگیرد. به این منظور از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف بهره گرفته شده است. در این آزمون فرض صفر نرمال بودن داده‌ها را منعکس می‌کند. نتایج به دست آمده در جدول ۲ نشان داده شده‌اند؛ توزیع داده‌های استخراج شده نرمال است.



جدول ۲ نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (نرمال بودن توزیع)

نتیجه	معناداری	ابعاد	متغیر
نرمال	۰/۰۷۸	بیرونی سازی	مدیریت دانش
نرمال	۰/۰۷۷	ترکیب	
نرمال	۰/۰۶۵	درونی سازی	
نرمال	۰/۰۶۴	اجتماعی سازی	
نرمال	۰/۰۸۳	گرایش ارتباط با مشتری	جهت گیری استراتژیک
نرمال	۰/۰۹۳	گرایش فناوری	
نرمال	۰/۰۸۲	گرایش کارآفرینی	
نرمال	۰/۰۷۶	نوآوری تولیدی	نوآوری
نرمال	۰/۰۷۸	نوآوری فرآیندی	
نرمال	۰/۰۷۷	نوآوری اداری	

با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است (جدول ۳).

جدول ۳ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

وضعیت Sig	sig	ضریب همبستگی	متغیر ملاک - مقیاس سنجش	متغیر پیش‌بین / مقیاس سنجش	فرضیه
در ناحیه مورد ادعا	۰/۰۰۰	۰/۷۳۱	قابلیت نوآوری / فاصله‌ای	مدیریت دانش / فاصله‌ای	اصلی اول
در ناحیه مورد ادعا	۰/۰۰۰	۰/۷۱۷	قابلیت نوآوری / فاصله‌ای	مدیریت دانش / فاصله‌ای	اصلی دوم
در ناحیه رد ادعا	۰/۰۸۳	برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۴۲۳			
در ناحیه مورد ادعا	۰/۰۰۰	برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۷۸۹			

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد بین سطح استقرار و نهادینه شدن مدیریت دانش و قابلیت نوآوری بین شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک فناورانه ضعیف و



بدون معنا و در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک کارآفرینانه و مشتری‌گرا معنادار است. برای اینکه بتوان تحلیل بهتر و دقیق‌تری انجام داد، فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون آزمون شده‌اند که جدول ۴ نتایج آن را منعکس می‌کند. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد کیفیت مدیریت دانش با قابلیت نوآوری تولیدی، قابلیت نوآوری فاصله‌ای و قابلیت نوآوری اداری رابطه مستقیم و معنادار دارد. با این وجود، این رابطه در مورد شرکت‌هایی که جهت‌گیری استراتژیک فناورانه دارند، بر خلاف شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک مشتری‌گرا و کارآفرینانه معنادار نیست.

جدول ۴ نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه	متغیر پیش‌بین / مقیاس سنجش	متغیر ملاک - مقیاس سنجش	ضریب همبستگی (پیرسون)	sig
فرعی اول	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری تولیدی / فاصله‌ای	۰/۷۴۴	۰/۰۰۰
		قابلیت نوآوری فرآیندی / فاصله‌ای	۰/۶۸۸	۰/۰۰۰
		قابلیت نوآوری اداری / فاصله‌ای	۰/۷۰۳	۰/۰۰۰
فرعی دوم	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری تولیدی / فاصله‌ای	برای شرکت‌های با جهت‌گیری مشتری: ۰/۷۵۱	۰/۰۰۰
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۳۹۹	*۰/۰۹۰
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۷۳۵	۰/۰۰۰
	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری اداری / فاصله‌ای	برای شرکت‌های با جهت‌گیری مشتری: ۰/۶۳۳	۰/۰۰۲
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۴۵۵	*۰/۰۷۹
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۶۹۱	۰/۰۰۰
	مدیریت دانش / فاصله‌ای	قابلیت نوآوری فرآیندی / فاصله‌ای	برای شرکت‌های با جهت‌گیری مشتری: ۰/۶۷۸	۰/۰۰۰
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری فناورانه: ۰/۴۰۵	*۰/۰۸۷
			برای شرکت‌های با جهت‌گیری کارآفرینانه: ۰/۶۹۲	۰/۰۰۰



برازش مدل ساختاری موجود با استفاده از شاخص‌ها و ابزارهای مختلف آزمون معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه این بررسی منعکس‌کننده برازش مدل مذکور است (جدول ۵).

جدول ۵ شاخص‌های برازش برای مدل نهایی پژوهش

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	برازش یا عدم برازش
ریشه میانگین مربعات خطا <sup>۱</sup>	حداکثر ۰/۰۵	۰/۰۴۴	برازش
شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۰	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده <sup>۳</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۰	برازش
شاخص مقایسه‌ای برازش <sup>۴</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۴	برازش
شاخص استاندارد نشده برازش <sup>۵</sup>	حداقل ۰/۹	۰/۹۵	برازش

همچنین، با اتکا بر آزمون معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند (جدول ۶).

جدول ۶ تأیید فرضیه‌ها با اتکا بر آزمون معادلات ساختاری

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۴/۸۸۱	۰/۴۷۶	فرضیه اصلی ۱. مدیریت دانش با قابلیت نوآوری رابطه معناداری دارد.
تأیید	۱۰/۴۱۴	۰/۷۱۵	فرضیه اصلی ۲. رابطه مدیریت دانش با قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).
تأیید	۳/۰۱۱	۰/۱۹۸	فرضیه فرعی ۱. مدیریت دانش با ابعاد قابلیت نوآوری رابطه دارد.
تأیید	۷/۳۸۵	۰/۳۴۶	فرضیه فرعی ۲. رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت دارد (جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد قابلیت نوآوری نقش تعدیلگر دارد).

1. RMSEA
2. GFI
3. AGFI
4. CFI
5. NNFI



## ۶- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش مطالعه رابطه کیفیت استقرار مدیریت دانش با سطح قابلیت نوآوری با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های زیرمجموعه یکی از هلدینگ‌های ایرانی بود. نتیجه تحلیل‌ها وجود رابطه بین دو متغیر پیش‌بین و ملاک را تأیید کرد. همچنین تحلیل‌ها نشان داد که رابطه بین مدیریت دانش با تمامی ابعاد نوآوری نیز مثبت و معنادار است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶] همخوانی دارد. اما این روابط در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک متفاوت تفاوت‌هایی را نشان دادند. به سخن بهتر، مشخص شد که این رابطه برای شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک کارآفرینانه و مشتری‌گرایانه تأیید شد اما در مورد شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک فناورانه معنادار نبود. از این رو می‌توان نقش تعدیلگر جهت‌گیری استراتژیک را تأیید کرد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های پیشین [۱۰؛ ۲۲؛ ۲۶؛ ۲۷] سازگار است.

پژوهش پیش رو با وجود هماهنگی و هم‌سویی با پژوهش‌های مذکور تمایزهایی نیز با آنها دارد. برخی پژوهش‌ها [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶] رابطه‌ای ساده بین متغیرهای مدیریت دانش و نوآوری ایجاد کرده‌اند به تأثیر دیگر متغیرها در این رابطه اشاره نکرده‌اند. در ضمن بحث قابلیت را در نظر نگرفته‌اند و سازوکارهای نوآوری را مورد تحلیل قرار داده‌اند. کیم و اسلاتر [۱۹] نقش جهت‌گیری استراتژیک را در نظر گرفته‌اند اما به جای مدیریت دانش و قابلیت نوآوری بر نوع دانش و توسعه محصول جدید متمرکز شده‌اند. مورد و پارک [۲۰] متغیرهای مشابه اما نه یکسان را مطالعه کرده‌اند. داراج [۲۱] قابلیت نوآوری را در پژوهش خود در نظر نگرفته است. دی‌کاسترو و همکاران [۲۳] فرهنگ را جایگزین جهت‌گیری استراتژیک کرده‌اند. ازکایا و همکران [۲۳] نیز بحث قابلیت را مد نظر قرار نداده‌اند. مطالعات متعددی [۱۰؛ ۲۷؛ ۲۸؛ ۲۹] بدون در نظر گرفتن مدیریت دانش، نقش جهت‌گیری استراتژیک در نوآوری را بررسی کرده‌اند. در این مطالعات هم نقش قابلیت مغفول مانده است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت پژوهش حاضر علاوه بر اینکه متغیرهایی متفاوت و نو را مد نظر قرار داده، چارچوبی متمایز و کاربردی نیز به آنها بخشیده است.



در نهایت برخی از پیشنهادها کاربردی که براساس نتایج این پژوهش به دست‌اندرکاران ارائه می‌شوند، عبارتند از:

با توجه به اهمیت استراتژیک هدف نوآوری برای هلدینگ مورد مطالعه و تأیید رابطه مثبت بین کیفیت استقرار مدیریت دانش و قابلیت نوآوری شرکت‌های زیرمجموعه، پیشنهاد می‌شود مدیران ستاد مرکزی هلدینگ به سرمایه‌گذاری خود در نظام مدیریت دانش ادامه دهند و حتی این سرمایه‌گذاری را گسترش دهند. انتظار می‌رود این سرمایه‌گذاری فراهم آورنده ظرفیت نوآوری در هر سه محور تولیدی (یعنی توانایی ارائه محصولات و خدمات جدید)، اداری (به معنی توانایی و آمادگی سازمان در ایجاد روش‌ها و فرایندهای معطوف به تولید محصولات و خدمات) و فرایندی (یعنی توانایی سازمان در خلق مستمر روش‌ها، رویه‌ها، سیستم‌ها و ساختارها) باشد. این تمرکز بر مدیریت دانش می‌تواند در اقدامات عملیاتی‌ای چون مستندسازی دانش، ایجاد فضای کارآموزی، خلق فرهنگ تسهیم دانش، ایجاد محیط یاددهنده و یادگیرنده، نهادینه کردن مطالعه، تقویت روحیه پرسشگری و جستجوگری، در دسترس قرار دادن دانش، تفویض اختیار و توانمندسازی و مانند آنها جلوه‌گر شود. سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش در این هلدینگ یا هلدینگ‌های مشابه می‌تواند از طریق ایجاد هم‌افزایی قابلیت نوآوری را تبدیل به توانمندی محوری کند. این توانمندی نادر، غیر قابل تقلید و غیر قابل انتقال است.

با توجه به تأیید نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک در رابطه بین مدیریت دانش و قابلیت نوآوری پیشنهاد می‌شود مدیریت این هلدینگ مداخله بیشتری در شکل‌دهی به جهت‌گیری‌های استراتژیک شرکت‌های زیرمجموعه داشته باشد. انتخاب اعضای هیأت مدیره، تدوین سیاست‌ها و اصول، تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد، تدوین استراتژی سرپرستی و طراحی شیوه‌ی کنترل، تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری و پیشگامی، توسعه هنجار عدم رضایت از وضع موجود، تقویت نگاه بلندمدت به مشتری و رابطه با آن و دیگر اقدام‌های مرتبط با شرکت‌های زیرمجموعه باید به صورتی هماهنگ و منسجم در صدد سوق دادن شرکت‌های فوق به سمت مشتری‌مداری به معنای خلق ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی عمیق مبتنی بر ضرورت و اولویت ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و یا نگاه کارآفرینانه، یعنی تمایل به پذیرش ریسک بیشتر، پیشگام بودن در بازار و هجوم به رقبا باشد. بر اساس نتایج این پژوهش،



این‌گونه هلدینگ‌ها اگر دغدغه تقویت قابلیت نوآوری دارند باید جهت‌گیری آن شرکت‌های زیرمجموعه را که گرایش استراتژیک بیشتری به سمت فناوری دارند و بر به‌کارگیری فناوری‌های مدرن تمرکز کرده‌اند، اصلاح کنند یا اینکه سازوکار دیگری برای تقویت قابلیت نوآوری در آنها در نظر بگیرد.

## ۷- منابع

- [1] Deussen A. (2010) "Internal complexities: Managerial challenges in a corporate holding: Organizational perspectives for sustainable success, pp. 176-180.
- [۲] سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۴) گزارش ویژه همایش شرکت‌های برتر ایران، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- [3] D' Aveni R. (1995) *Hypercompetiton rivalries*, New York: Free Press.
- [۴] گرنر ر. ا. (۱۳۹۴) *مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی*، ۱ تدوین تهران: آریانا.
- [۵] بارنی ج. ب. و هسترلی و. ا. (۱۳۹۴) *مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی*، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- [6] Leonard-Barton D. (1995) *Wellsprings of knowledge: Building & sustaining the source of innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [7] Teece D. (1998) Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for knowledge and intangible assets", *California Management Review*, 40(3): pp. 55-79.
- [8] Spender J. C. (1996) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
- [9] Miles R. E., Snow C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, NY: McGraw-Hill.
- [10] Kumar K., Boesso G., Favotto F., Menini A. (2012) "Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), pp. 132-145.



- [11] Slater S. F., Olson E. M., Hult G. T. M. (2006) "The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 1221–1231.
- [12] Ferraresi A. A., Quandt C. O., Dos Santos S. A., Frega J. R. (2012) "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance", *Journal of Knowledge Management*, 16(5), pp. 688-701.
- [13] Brockman B. K., Morgan R. M. (2003) "The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance", *Decision Sciences*, 34(2), pp. 385-419.
- [14] Leal-Rodríguez A., Leal-Millán A., Roldán-Salgueiro J. L., Ortega- Gutiérrez J. (2013) "Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: The role of cultural barriers", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp. 62-71.
- [15] Akram K. et al. (2011) "Role of knowledge management to bring innovation: An integrated approach", *International Bulletin of Business Administration*, Vol. 11, pp. 121-134.
- [16] Liao S. H., Wu C. C. (2010) "System perspective of knowledge management organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 1096–1103.
- [17] فراهانی, س. ب., آبدارزاده, پ. و فتوت, ب., ۱۳۹۵. اثر سرمایه‌های فکری بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در رسانه‌های نوشتاری. پژوهش‌های منابع سازمانی، ۶ (۱)، صص. ۲۳-۴۸.
- [18] Ming Lau C. (2011) "Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy", *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 1344–1351.
- [19] Im S., Vorhies D. W., Kim N., Heiman B. (2016) How knowledge management capabilities help leverage knowledge resources and strategic orientation for new product advantages in B-to-B high-technology firms", *Journal Of Business-To-Business Marketing*, 23(2).

- [20] Kim N., Im S., Slater S. F. (2013) Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms, *Journal Product Innovation Management*, Vol. 30, pp. 136–153.
- [21] Murad A., Park K. (2016) "The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 5, pp. 1669-1675.
- [22] Darroch J. (2003) "Developing a measure of knowledge management behaviors and practice", *Journal of Knowledge Management*, 7(5), pp. 41-54.
- [23] Martín-de Castro G., Delgado-Verde M., Navas-López J. E., Cruz-González J. (2013) "The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation", *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), p. 253.
- [24] Ozkaya H. E. et al. (2015) "Market orientation, knowledge competence, and innovation", *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), pp. 309-318.
- [۲۵] خالوئی، ع.، پورعزت، ع. و شامی زنجانی، م.، ۱۳۹۳، بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک، مدیریت فناوری اطلاعات، ۶ (۳)، صص ۳۷۵-۳۹۴.
- [26] Beigzadeh Y., Ameli O. (2015) Investigation of knowledge management effect on strategic orientation and organizational performance: A case study of steel producing companies", *Magnt Research Report*, 3(2), pp. 44-53.
- [۲۷] یوسفی م، فیضی، ا. و سلیمانی، ج. (۱۳۹۰) «بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری (در میان مدیران و کارکنان شرکت‌های فناوری مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه ارومیه)» ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱ (۳)، صص ۲۹-۵۱.
- [28] Ritala P. et al. (2013) "Gone fishing for knowledge? The effect of strategic orientations on the scope of open knowledge search", *Baltic Journal of Management*, 8(3), pp. 328-348.
- [29] Kakapour S., Morgan, T., Parsinejad S., Wieland, A., (2016) "Antecedents of corporate entrepreneurship in Iran: the role of strategic orientation and opportunity recognition", *Journal Of Small Business & Entrepreneurship*, 3(28).



- [30] Hult G. T. M., Ketchen D. (2001) "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 899-906.
- [31] Cheng C. C., Huizingh E. K. (2014) "When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation", *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), pp. 1235-1253.
- [32] Garrido-Moreno A., Padilla-Meléndez A. (2011) "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors", *International Journal of Information Management*, Vol. 31, p. 437- 444.
- [33] Mavodza J., Ngulube P. (2012) "Knowledge management practices at an institution of higher learning", *SA Journal of Information Management*, 14(1), pp. 1-8.
- [34] Davenport T. H., Prusak L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- [35] Jones D. (2003) *Knowledge management and technical communication: A convergence of ideas and skills*, s.l.: s.n.
- [36] O'Dell C. (1996) *A current review of knowledge management best practice*, London, s.n.
- [37] Holm P. (1995) "The dynamics of institutionalisation: Transformation processes in Norwegian fisheries", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 398-422.
- [38] Chang T. H., Wang T. C. (2009) "Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge", *Management Information Sciences*, Vol. 175, p. 355-370.
- [39] Beckman T. J. (1999) *The current state of knowledge management*. In: *Knowledge Management Handbook*. s.l.:s.n.
- [40] Hals S. (2001) *Dimensions of knowledge and its management*, s.l.: s.n.

- [41] Hisig P. (2009) "Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe", *Journal of Knowledge Management*, 13(4), pp. 4-31.
- [42] Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- [43] Carvalho C. E., Rossetto C. R., Verdinelli M. A. (2016) "Strategic orientation as a mediator between environmental dimensions and performance: A study of Brazilian hotels", *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 25(7).
- [44] Johnson J. L., Martin, K. D., Saini, A. (2011) "The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation", *Industrial Marketing Management*.
- [45] Choi M., Yoon H. J. (2016) Training investment and organizational outcomes: A moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function", *The International Journal Of Human Resource Management*, 26(20).
- [46] Simões J. M., Gomes C. F., Yasin M. M. (2016) "Changing role of maintenance in business organisations: Measurement versus strategic orientation", *International Journal Of Production Research*, 54(11).
- [47] Ruokonen M., Saarenketo S. (2009) "The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies", *European Business Review*, Vol. 21, pp. 17-41.
- [48] Theodosiou M., Kehagias J., Katsikea E. (2012) "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations", *Industrial Marketing Management*.
- [49] Schumpeter J. A., (1983) [1934] *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New Jersey: New Brunswick.



- [50] Chen J., Zhaohui Z., Xie, H. Y. (2004) "Measuring intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), pp. 195-212.
- [51] Drucker P. (1999) "Knowledge worker productivity: The biggest challenge", *California Management Review*, Issue Winter, pp. 79-94.
- [52] Johannessen J. A. (2008) "Organizational innovation as part of knowledge management", *International Journal of Information Management*, Vol. 28, pp. 403-412.
- [53] Hurt T. H., Joseph K., Cook C. D. (1977) "Scales for the measurement of innovativeness", *Human Communication Research*, 4(1), pp. 58-65.
- [54] Gumusluoglu L., Ilsev A. (2009) "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- [55] Lynch P., Walsh M., Harrington D. (2010) *Defining and dimensionalizing organizational innovativeness*, s.l., s.n., p. paper 18.
- [56] Hult G. T. M., Hurley R. F. K. G. A. (2004) "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429-38.
- [57] Hurley R. F., Hult T. (1998) "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42-54.
- [58] Wang C. L., Ahmed P. K. (2004) "The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis". *European Journal of Innovation Management*, 7(4), pp. 303-313.
- [59] میرکمالی م. و چوپانی ح. (۱۳۹۰) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، پژوهشنامه بیمه، ۲۶(۳)، صص ۱۵۵-۱۸۱.



## رهبری مشتری‌مدار: شناسایی مؤلفه‌ها و تأثیر آن بر نتایج سازمان

سعید رضایی<sup>۱\*</sup>، سیدرضا سیدجوادی<sup>۲</sup>، اسداله گنجعلی<sup>۳</sup>

۱- دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲- استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

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

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۱۳

دریافت: ۱۳۹۵/۶/۳

### چکیده

علی‌رغم اینکه مشتری‌مداری به عنوان یکی از جهت‌گیری‌های راهبردی نقش چشمگیری در بهبود عملکرد سازمان ایفا می‌کند، تاکنون نقش رهبری مشتری‌مدار در این زمینه مورد بررسی قرار نگرفته است. علاوه بر این، مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار و فرایند تأثیرگذاری آن بر نتایج سازمان نیز شناخته شده نیست. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار و فرایند تأثیرگذاری آن بر نتایج سازمان انجام شده است. این پژوهش از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که به روش ترکیبی انجام پذیرفت. بخش کیفی به روش تحلیل مضمون و بخش کمی به روش توصیفی - همبستگی انجام شد. مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی برتر کشور به عنوان جامعه آماری بخش کمی پژوهش انتخاب شدند. نمونه‌گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام پذیرفت و ۱۵۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های بخش کمی توسط پرسشنامه گردآوری و با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس و پی‌ال‌اس تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از بخش کیفی نشان می‌دهد رهبری مشتری‌مدار دارای پنج مؤلفه نگرش رهبر، رفتار مشتری‌مدار رهبر، اصول اخلاقی رهبر، رفتار



کارمندمدار رهبر و شایستگی رهبر است. نتایج تحلیل داده‌های بخش کمی نشان می‌دهد الگوی پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است. نتایج همچنین نشان می‌دهد رهبری مشتری‌مدار هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم از طریق نتایج کارکنان بر نتایج مشتریان تأثیر مثبت دارد. علاوه بر این، رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان و مشتریان بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری مشتری‌مدار، جهت‌گیری راهبردی، تحلیل مضمون.

## ۱- مقدمه

امروزه به علت جهانی شدن، افزایش رقابت، پیشرفت‌های روزافزون تکنولوژی و افزایش انتظارهای مشتریان، مشتری‌مداری بیش از گذشته برای سازمان‌ها اهمیت دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های مشتری‌مدار علاوه بر جلب رضایت مشتریان می‌توانند در درازمدت سودآوری بیشتری نسبت به رقبای داشته باشند [۱؛ ۲] چون مشتریان راضی تمایل بیشتری به خریدهای مجدد و همچنین ارائه توصیه‌های دهان به دهان مثبت به دوستان و اطرافیان خود دارند. توصیه‌های دهان به دهان نیز به نوبه خود باعث فروش بیشتر محصولات شرکت می‌شود [۳]. مشتری‌مداری از طریق حفظ مشتریان فعلی موجب کاهش هزینه‌های بازاریابی نیز می‌شود چون هزینه جذب مشتریان جدید تقریباً پنج برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است [۴]. علاوه بر این، جلب رضایت مشتریان عامل بسیار مهمی جهت تقویت شهرت سازمانی می‌باشد که این شهرت نه تنها موجب جذب مشتریان بلکه در جذب و حفظ نیروی کار مستعد نیز ضروری است [۵].

اگرچه سازمان‌های زیادی تلاش کردند مشتری‌مداری را پیاده کنند اما تعداد سازمان‌هایی که به طور عملی توانستند در این مسیر موفق شوند، بسیار اندک است [۶]. نتایج پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد حتی در برخی شرکت‌های تولیدی بزرگ و با سابقه، میزان رضایت مشتریان در سطح نامطلوبی قرار دارد به طوری که مشتری‌مداری فقط در حد یک شعار باقی مانده است [۷؛ ۸]. یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری نامناسب و عدم همسویی سبک رهبری مدیران



با جهت‌گیری راهبردی سازمان، یکی از عوامل مهم شکست سازمان‌ها و عدم تحقق مشتری‌مداری است [۹؛ ۶]. علی‌رغم نقش چشمگیر رهبران سازمان در تحقق مشتری‌مداری، هنوز مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار شناخته شده نیست. اگر چه پیشینه پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین، رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و غیره بر رضایت کارکنان و مشتریان است [۱۰] اما این نوع سبک‌های رهبری به صورت عام و فاقد جهت‌گیری راهبردی هستند. بنابراین برای سازمان‌های مشتری‌مدار به اندازه کافی مطلوبیت ندارند [۱۱]. رهبری سازمان باید با جهت‌گیری و اهداف راهبردی سازمان همسو باشد تا بهترین نتایج حاصل شود. پژوهش حاضر در صدد است تا به سؤال‌های زیر پاسخ دهد:

۱- مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار کدامند؟

۲- فرایند تأثیرگذاری رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان چگونه است؟

این پژوهش از دو جنبه دارای نوآوری است. اولین نوآوری پژوهش حاضر آن است که سعی دارد برای نخستین بار مؤلفه‌های رهبری مشتری‌مدار را شناسایی کند و نشان دهد که رهبری مشتری‌مدار با سایر سبک‌های رهبری متفاوت است. دومین نوآوری پژوهش حاضر آن است که سعی دارد فرایند تأثیرگذاری رهبری مشتری‌مدار بر عملکرد سازمان را بررسی کند. این موضوع در پژوهش‌های گذشته بررسی نشده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مشتری‌مداری یکی از گرایش‌های راهبردی است که سازمان‌ها با توجه به مقتضیات خود جهت دستیابی به عملکرد برتر اتخاذ می‌کنند. گرایش راهبردی بیانگر فلسفه سازمان است که از طریق یک سری باورها و ارزش‌ها بر نحوه اداره یک سازمان و فعالیت‌های آن تأثیر می‌گذارد [۱۲]، به عنوان مثال شرکت‌هایی که گرایش فروش دارند بر این باور هستند که محصول به فروش نمی‌رسد مگر اینکه تبلیغات و فعالیت‌های ترفیعی گسترده صورت گیرد. شرکت‌هایی که از گرایش تولید پیروی می‌کنند بر این باور هستند که مدیریت باید بر بهبود کارایی تولید و توزیع متمرکز شود چون مشتریان خواهان محصولاتی هستند که در دسترس بوده و قدرت خرید آن را داشته باشند [۱۳، صص ۲۲-۲۵]. موفقیت در پیاده‌سازی هر گرایش



راهبردی نیازمند همسویی تمامی جنبه‌های سازمان با آن گرایش است. مشتری‌مداری یک گرایش سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل موجب شکل‌گیری رفتارهای مطلوب جهت ارائه ارزش‌های برتر به مشتریان می‌شود [۱۴].

به اعتقاد بارتلی و همکاران [۱۵]، تحقق مشتری‌مداری به شدت تحت تأثیر سبک رهبری مدیران سازمان قرار دارد. زیردستان مدیران را به عنوان الگوی خود می‌دانند. به همین دلیل آنچه که رهبران به آن فکر می‌کنند، باور دارند، به زبان می‌آورند و انجام می‌دهند تأثیر قابل توجهی روی زیردستان می‌گذارد، به عبارتی دیگر نتایج سازمانی بازتابی از نگرش، باورها، ارزش‌ها و رفتار گردانندگان اصلی آن، یعنی مدیران ارشد است. از نظر کارکنان، رفتار مدیران منعکس‌کننده تعهد سطوح ارشد سازمان نسبت به مشتریان است. اگر رفتار مدیر سازمان و مدیر مستقیم فرد در برابر کارکنان و مشتریان مناسب نباشد، زیردستان هم همان‌گونه الگوبرداری کرده و رفتار نامناسبی با همکاران و مشتریان سازمان خواهند داشت [۱۶، ص ۹۸]. خلق ارزش برتر برای مشتریان به این بستگی دارد که مدیران بدانند مشتریان مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و سازمان به آنها وابسته است. مشتری‌مدار شدن نیازمند تغییر در طرز تفکر مدیران است به طوری که به جای ارزش قائل شدن برای سرآمدی فنی باید برای مشتریان ارزش قائل شوند و آنها را مهم تلقی کنند [۱۷]. برای تحقق مشتری‌مداری، مدیران باید از نظر تعهد به مشتریان الگوی کارکنان باشند. مدیران حتی زمانی که برای کاهش هزینه تحت فشار هستند باید برای بهبود ارزش موردنظر مشتریان سرمایه‌گذاری کنند. از یک طرف مدیران بگویند که مشتریان مهم‌ترین اولویت سازمان هستند و از طرفی دیگر تعداد کارکنان خدماتی را کم کنند، سبب می‌شود پیام‌های متناقض به کارکنان ارسال شود که این امر بر انگیزش، درگیر شدن شغلی و روحیه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد [۱۸].

براساس اصول بازاریابی داخلی برای جلب رضایت مشتریان باید با کارکنان همانند مشتریان داخلی رفتار کرد و به نیازهای آنها توجه کرد [۱۹]. مدیران برای خلق ارزش برتر برای مشتریان، علاوه بر گرایش به مشتریان بیرونی باید گرایش به مشتریان داخلی هم داشته باشند [۲۰]. منطق توجه به کارکنان به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان این است که اگر مدیر از کارکنان می‌خواهد کار بزرگی برای مشتریان انجام دهند باید خودش را آماده کند که کار بزرگی برای کارکنان انجام دهد [۲۱]. مدیران باید بدانند که مشتری‌مداری به طور خودکار



منجر به افزایش رضایت مشتریان نمی‌شود بلکه کارکنان به عنوان بازیگران اصلی در تحقق مشتری‌مداری محسوب می‌شوند. کارکنان زمانی درگیری رفتارهای مشتری‌مدار شده و به نیازهای مشتریان توجه می‌کنند که دریابند سازمان هم برای آنها ارزش و احترام قائل است و به نیازهایشان توجه می‌کند [۲۲؛ ۱].

یکی دیگر از روش‌های خلق ارزش برای مشتریان، ایجاد رابطه دوستانه و بلندمدت با آنهاست که این امر از طریق بازاریابی رابطه‌مند میسر خواهد شد. براساس اصول بازاریابی رابطه‌مند باید ارتباطات دوستانه و بلندمدت با مشتریان برقرار کرد تا هم خدمات باکیفیتی برای مشتریان فراهم شود و هم نیازهای مشتریان شناسایی شود [۲۳، ص ۱۹۷]. کارکنان زمانی با مشتریان ارتباط دوستانه و باکیفیت برقرار خواهند کرد که مدیران هم با کارکنان رفتار دوستانه داشته و به اصول اخلاقی پایبند باشند [۲۴]. همچنین با توجه به اینکه مدیران الگوی زیردستان محسوب می‌شوند، خودشان هم باید در برقراری ارتباط دوستانه با مشتریان سرآمد باشند. برقراری ارتباط با مشتریان چیزی نیست که هر سال یک بار اتفاق بیفتد بلکه باید یک عادت برای مدیران و بخشی از کسب‌وکار باشد. بسیار مهم است که رهبران سازمان به طور مستمر انرژی و زمان خود را صرف بهبود ارتباط با مشتریان کنند. آنها باید به طور شخصی به برخی ایمیل‌ها و تماس تلفنی مشتریان پاسخ دهند و به صورت حضوری با مشتریان ارتباط برقرار کنند [۲۵] [۲۶].

رهبران برای خلق ارزش برتر باید از شایستگی‌های لازم نیز برخوردار باشند، برای مثال آنها باید از مهارت لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان برخوردار باشند [۹، ص ۴۰]. رهبری مشتری‌مدار باید در کارکنان انگیزه ایجاد کند تا کارکنان به جای اینکه صرفاً به وظایف خود عمل کنند، وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند چون همین تمایل آنها برای بهتر عمل کردن سبب خلق ارزش برتر و بهبود تجربه مشتریان می‌شود [۲۳، ص ۱۹۸]. همچنین استرانگ [۲۷] معتقد است رهبران سازمان‌ها برای تقویت رفتارهای مشتری‌مدار کارکنان، علاوه بر داشتن شایستگی‌های لازم باید باورها و نگرش مشتری‌مدار هم داشته باشند.

اگرچه برخی سبک‌های رهبری مانند رهبری معنوی، رهبری خدمتگزار و رهبری تحول آفرین می‌توانند بر رضایت مشتریان تأثیر مثبت داشته باشند اما دارای جهت‌گیری مشتری‌مدار نیستند بنابراین قادر نخواهند بود امکان خلق ارزش برتر برای مشتریان و دستیابی به عملکرد



برتر را برای سازمان فراهم کنند. طبق یافته‌های هنگ و همکاران [۱۱]، رهبری سازمان زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که با جهت‌گیری راهبردی و اهداف سازمان همسو باشد. با توجه به مبانی نظری و ادبیات پژوهش، رهبری مشتری‌مدار را اینگونه تعریف می‌کنیم: "رهبری که نگرش، گفتار و رفتارشان بیانگر اهمیت مشتریان است و به طور خالصانه تلاش می‌کند رفتارهای لازم جهت خلق ارزش برتر برای مشتریان را تقویت کند تا امکان دستیابی سازمان به عملکرد برتر در بلندمدت فراهم شود".

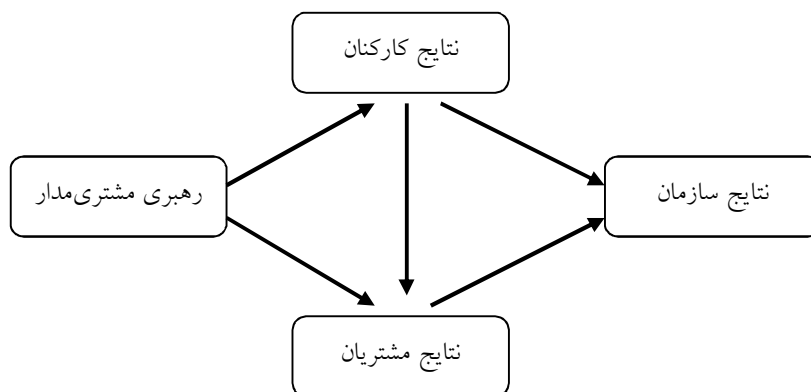
لیندبلوم و همکاران [۲۴] دریافتند رهبرانی که دارای صفات اخلاقی پسندیده مانند انصاف، صداقت و تواضع بر رفتارهای اخلاق‌مدار کارکنان تأثیر مثبت گذاشته و موجب افزایش رضایت مشتریان می‌شوند. چن و همکاران [۲۸] دریافتند رهبرانی که برای رفع نیازهای زیردستان، رفتار منصفانه و توسعه شایستگی‌های زیردستان اهمیت قائل هستند نه تنها بر کیفیت خدمات بلکه بر رفتارهای شهروندی مشتری‌مدار نیز تأثیر می‌گذارند. باباکوس و همکاران [۲۹] نیز دریافتند رهبری خدمتگزار با پایبندی به اصول اخلاقی، عمل کردن به آنچه که می‌گوید و توجه کردن به نیازهای تک‌تک کارکنان موجب تقویت جو مشتری‌مداری می‌شود. براساس نظریه مبادلات اجتماعی<sup>۱</sup> وقتی رهبران سازمان به نیازها و رفاه کارکنان توجه نشان دهند و نسبت به آنها متعهد باشند، کارکنان هم در صدد جبران متقابل بر می‌آیند و با افزایش انگیزه، انرژی، توان و تعهد خود سعی می‌کنند اهداف فردی و سازمانی را محقق سازند؛ یعنی رضایت مشتریان را جلب کرده و آنها را به سازمان وفادار سازند [۲۲]. جلب رضایت مشتریان بر توصیه‌های دهان به دهان مثبت و شهرت سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد [۵]. علاوه بر این توجه به نیازها و رفاه کارکنان بر رفتارهای شهروندی و وفاداری آنها به سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد [۲۴]. رفتار شهروندی به نوبه خود بر بهره‌وری و عملکرد سازمان تأثیر چشمگیر دارد [۲۵]. وفاداری کارکنان نیز سبب کاهش هزینه‌های ناشی از خروج کارکنان مانند هزینه جذب نیروی جدید، هزینه آموزش کارکنان جدید و هزینه سرمایه صرف شده برای توسعه کارکنان خارج شده می‌شود و سبب بهبود عملکرد سازمان می‌شود.



### ۳- الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و ادبیات پژوهش پیش‌بینی می‌شود که رهبری مشتری‌مدار بر نتایج کارکنان، مشتریان و سازمان تأثیر معنادار داشته باشد، بنابراین طبق شکل ۱:

- فرضیه ۱: رهبری مشتری‌مدار به طور مستقیم بر نتایج کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۲: رهبری مشتری‌مدار به طور مستقیم بر نتایج مشتریان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۳: رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان بر نتایج مشتریان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۴: رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.
- فرضیه ۵: رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج مشتریان بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.



شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش

### ۴- روش شناسایی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی به شمار می‌رود که به روش ترکیبی (کیفی- کمی) انجام شد. بخش کیفی این پژوهش با روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش توصیفی- همبستگی انجام شد. تحلیل مضمون روش منعطفی است که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون محقق هم می‌تواند



معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی و ایده‌های پنهان کلمات، عبارات و جملات را استخراج کند. مضمون بیانگر چیز مهمی درباره داده‌ها در ارتباط با سؤال‌های پژوهش است و سطحی از معنی یا مفهوم موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را ارائه می‌دهد [۳۰]. پس از جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی ۱۹۶ منبع اعم از کتاب و مقاله مرتبط با مشتری‌مداری شناسایی و دانلود شدند که از این تعداد ۶۷ منبع حاوی کدهای مرتبط بودند. مدیران منابع انسانی شرکت‌های تولیدی برتر کشور در سال ۱۳۹۳ به عنوان جامعه آماری بخش کمی پژوهش هستند. هر ساله اسامی پانصد شرکت برتر کشور به‌وسیله سازمان مدیریت صنعتی کشور اعلام می‌شود. از آن جایی که تعداد شرکت‌های تولیدی برتر ۲۶۰ می‌باشد، حجم نمونه براساس جدول مورگان تقریباً ۱۵۵ نفر است. برای انتخاب اعضای نمونه از روش تصادفی ساده استفاده گردید. پرسشنامه با طیف هفت امتیازی لیکرت از کاملاً مخالفم (امتیاز ۱) تا کاملاً موافقم (امتیاز ۷) طراحی شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط پنج نفر از خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. ادراک از عدالت سازمانی، انگیزه شغلی، رضایت شغلی، درگیر شدن در شغل، تعهد سازمانی، وفاداری به سازمان و رفتار شهروندی سازمانی جزء نتایج ادراکی، نگرشی و رفتاری مرتبط با کارکنان بودند که سنجیده شدند. همچنین ادراک از کیفیت محصول، رضایت مشتریان، وفاداری مشتریان به سازمان و توصیه‌های دهان به دهان مثبت جزء نتایج ادراکی، نگرشی و رفتاری مرتبط با مشتریان بودند که سنجیده شدند. برای سنجش نتایج سازمان هم سودآوری، سهم بازار و شهرت سازمان سنجیده شدند. پرسشنامه از طریق ایمیل و به‌وسیله انجمن مدیریت منابع انسانی کشور برای اعضای نمونه ارسال شد. پس از پیگیری‌های مستمر، ۸۶ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد و مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزارهای اسپاس نسخه شانزده و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه دو استفاده شد.

## ۵- یافته‌های پژوهش

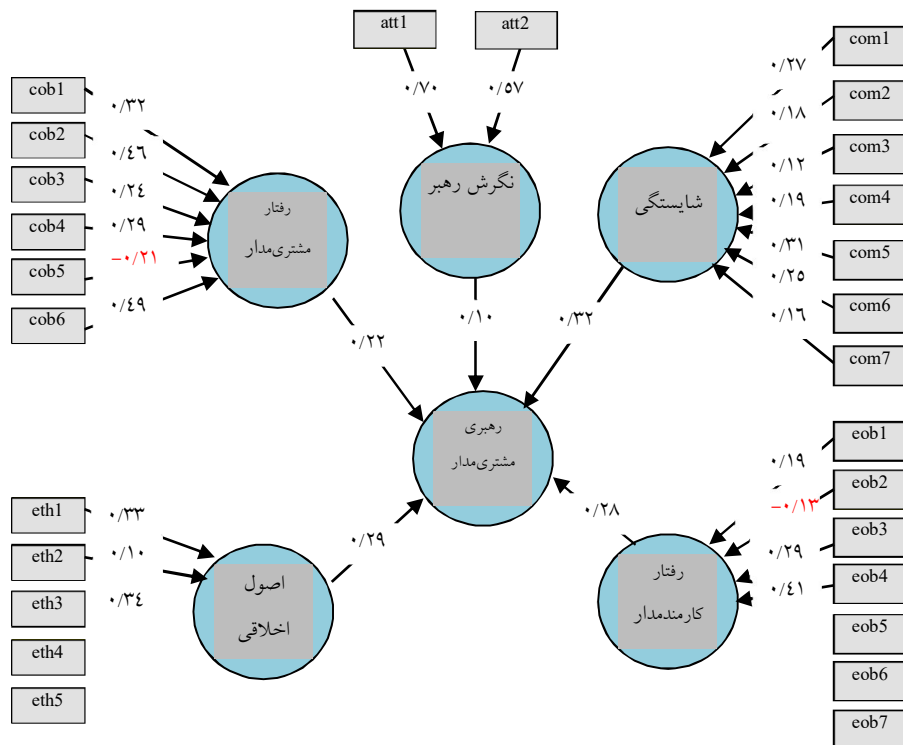
نتایج تحلیل داده‌های کیفی که در جدول ۱ آمده است، نشان می‌دهد مضمون فراگیر رهبری مشتری‌مدار از ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۸ مضمون پایه تشکیل شده است.



جدول ۱ نتایج تحلیل مضمون به همراه فراوانی کدها

فراوانی کد	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱۲	نگرش ارزشی رهبر نسبت به مشتریان	نگرش رهبر	رهبری مشتری مدار
۳۵	نگرش سرمایه‌ای رهبر نسبت به منابع انسانی		
۱۷	حمایت رهبر از برنامه‌های مشتری مدار	رفتار مشتری مدار رهبر	
۳۵	متعهد بودن رهبر به مشتریان		
۱۴	تأکید مستمر رهبر بر اهمیت مشتریان		
۱۱	التزام عملی رهبر به ارزش‌های مشتری مدار		
۴	رفتار خادمانه رهبر در برابر مشتریان		
۲۱	ارتباط مستمر و دوستانه رهبر با مشتریان		
۵	تواضع	اصول اخلاقی رهبر	
۶	صداقت		
۹	قدرشناسی		
۳	انتقادپذیری		
۱۱	رعایت انصاف	رفتار کارمندمدار رهبر	
۴۱	تعهد رهبر نسبت به زیردستان		
۶	مشارکت رهبر در فرآیندهای منابع انسانی		
۱۱	اعتماد رهبر به زیردستان		
۱۱	احترام رهبر به زیردستان		
۲۵	ارتباط دوستانه رهبر با زیردستان		
۲۰	حمایت رهبر از زیردستان		
۲۵	مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها	شایستگی رهبری	
۹	بیش مشتری مدار		
۳	تفکر پیشران‌های		
۶	توسعه شایستگی‌های کارکنان		
۸	تفکر استراتژیک		
۱۳	تفکر سیستمی		
۱۴	مهارت انگیزشی		
۲	هوش هیجانی		

از آن جایی که سازه رهبری مشتری‌مدار یک سازه سلسله‌مراتبی است، برای ارزیابی الگوی اندازه‌گیری آن از روش دو مرحله‌ای طبق توصیه رینگل و همکاران [۳۱] استفاده شد.

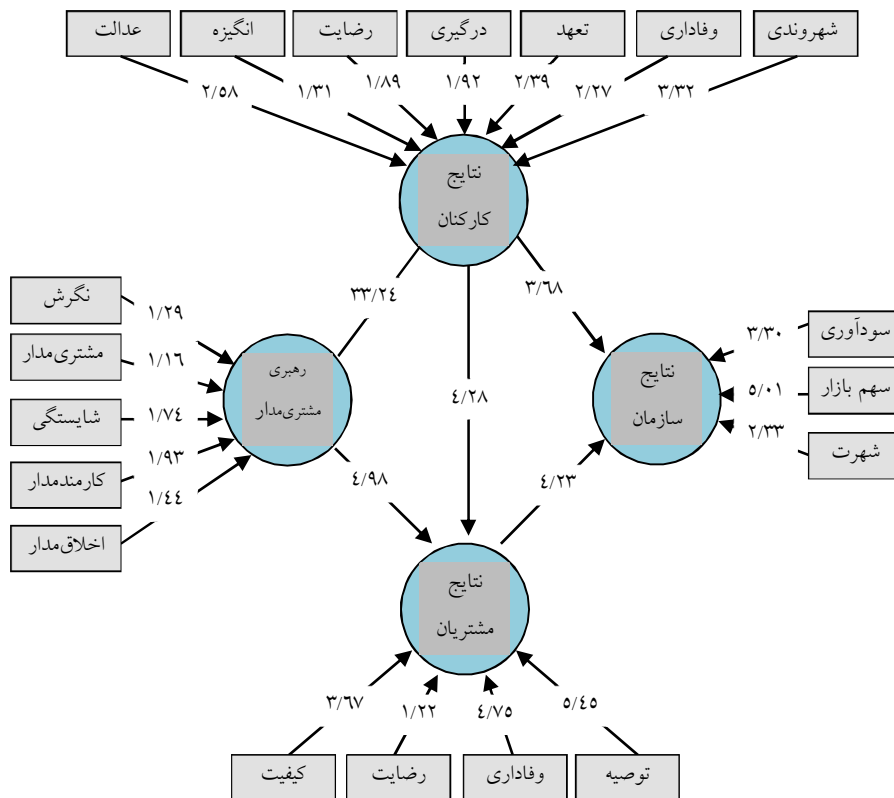


نمودار ۱ وزن‌های بیرونی سازه رهبری مشتری‌مدار

طبق نمودار ۱، علامت وزن بیرونی دو نشانگر «رفتار خادمانه رهبر در برابر مشتریان» و «مشارکت رهبر در فرایندهای منابع انسانی» منفی شد. این دو گویه حذف شدند چون این نتیجه با مبانی نظری همخوانی نداشت. وقتی مدل از نوع سازنده و تعداد متغیرهای آشکار یک سازه بیشتر از پنج باشد، این احتمال وجود دارد که علامت وزن بیرونی یک یا چند متغیر آشکار که ارتباط کمتری (در مقایسه با سایر متغیرهای آشکار) با سازه خود دارند، منفی شود [۳۲، ص ۱۲۴]. از آن جایی که فقط عدد معناداری هشت نشانگر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است بار

عاملی نشانگرهایی که معنادار نشدند، بررسی شد. طبق نتایج، همه نشانگرها بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ دارند و باید در مدل حفظ شوند. از این رو الگوی رهبری مشتری‌مدار دارای برآزش مطلوب است.

در گام بعدی وزن‌های بیرونی و معناداری متغیرهای آشکار سایر سازه‌ها هم بررسی شدند. طبق نمودار ۲، همه نشانگرها علامت مثبت داشته و وزن بیرونی یازده گویه معنادار است. بنابراین به مقادیر بار عاملی و معناداری سایر نشانگرهایی که معنادار نشدند، نگاه می‌کنیم. نتایج نشان می‌دهد بار عاملی همه متغیرهای آشکار بزرگ‌تر از ۰/۷ است و باید در الگو حفظ شوند.



نمودار ۲ معناداری وزن‌های بیرونی و روابط بین متغیرها



برای ارزیابی هم‌خطی بین متغیرهای آشکار، مقدار تولرانس<sup>۱</sup> و عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> محاسبه شد. نتایج نشان می‌دهد تمامی متغیرهای آشکار سازه رهبری مشتری‌مدار و همچنین سازه‌های مرتبط با نتایج کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج سازمان دارای تولرانس بزرگ‌تر از ۰/۲۰ و مقدار عامل تورم واریانس کوچک‌تر از ۵ هستند که بیانگر عدم مشکل هم‌خطی است. پس از اطمینان از معناداری وزن‌های بیرونی و نبود مشکل هم‌خطی، فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. طبق نمودار ۲، ضریب مسیر بین متغیر مستقل و نتایج کارکنان و همچنین ضریب مسیر بین متغیر مستقل و نتایج مشتریان معنادار شده است. بنابراین فرضیه‌های ۱ و ۲ تأیید شدند. برای بررسی نقش‌های میانجی در گام اول باید تأثیر مستقیم متغیر مستقل را بر متغیر وابسته بدون حضور متغیر میانجی بررسی کرد. اگر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته معنادار بود، آن وقت مرحله دوم را انجام می‌دهیم؛ یعنی متغیر میانجی را هم وارد الگوی مسیر می‌کنیم. اگر تأثیر غیرمستقیم معنادار شد، در گام سوم باید قدرت نقش میانجی را بررسی کرد. بدین منظور باید میزان تبیین واریانس را محاسبه کرد. اگر مقدار تبیین واریانس کوچک‌تر از ۰/۲۰ باشد، نقش میانجی رد می‌شود و اگر بزرگ‌تر از ۰/۸۰ باشد، نقش میانجی کامل و اگر بین ۰/۲۰ تا ۰/۸۰ باشد، نقش میانجی جزئی است [۳۲، صص ۲۲۶-۲۲۸].

تأثیر مستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج مشتریان بدون حضور متغیر نتایج کارکنان ۰/۸۶ و عدد معناداری  $t = ۳۰/۵۶۵$  بدست آمد. اندازه تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج مشتریان در حضور نتایج کارکنان برابر است با  $(c' = a \times b = ۰/۸۶ \times ۰/۴۳ = ۰/۳۷)$ . از تقسیم تأثیر غیرمستقیم بر خطای استاندارد (۰/۰۹) عدد  $t = ۴/۱۱$  حاصل می‌شود که حاکی از معناداری تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج مشتریان از طریق نتایج کارکنان است. مقدار تبیین واریانس مربوط نیز ۰/۷۰ محاسبه شد. از این رو فرضیه سوم تأیید شد.

تأثیر مستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان بدون حضور متغیرهای نتایج کارکنان و نتایج مشتریان ۰/۸۴ و عدد معناداری  $t = ۲۵/۱۸۷$  به دست آمد. اندازه تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان در حضور نتایج کارکنان برابر است با  $(c' = a \times b = ۰/۸۶ \times ۰/۴۳ = ۰/۳۷)$ . از تقسیم تأثیر غیرمستقیم بر خطای استاندارد (۰/۱۱) عدد  $t = ۳/۳۶$  حاصل می‌شود که

1. Tolerance  
2. Variance Inflation Factor



حاکمی از معنادار بودن تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان از طریق نتایج کارکنان است. مقدار تبیین واریانس نیز  $0/69$  محاسبه شد. بنابراین فرضیه چهارم تأیید شد. همچنین اندازه تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان در حضور نتایج مشتریان برابر است با  $(c' = a \times b = 0/87 \times 0/46 = 0/40)$ . از تقسیم تأثیر غیرمستقیم بر خطای استاندارد ( $0/09$ ) عدد  $t = 4/44$  حاصل می‌شود که بیانگر معناداری تأثیر غیرمستقیم رهبری مشتری‌مدار بر نتایج سازمان از طریق نتایج مشتریان است. مقدار تبیین واریانس مربوط به آن نیز  $0/67$  محاسبه شد. بنابراین فرضیه پنجم هم تأیید شد. طبق نتایج جدول ۲، تمامی فرضیه‌های پژوهش تأیید شدند.

جدول ۲ نتایج مربوط به تأیید یا رد فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
۱	فرضیه اول	۰/۸۶	۳۳/۲۴	تأیید
۲	فرضیه دوم	۰/۵۰	۴/۹۸	تأیید
۳	فرضیه سوم	۰/۳۷	۴/۱۱	تأیید
۴	فرضیه چهارم	۰/۳۷	۳/۳۶	تأیید
۵	فرضیه پنجم	۰/۴۰	۴/۴۴	تأیید

در الگوی ساختاری علاوه بر معناداری روابط بین متغیرها باید ضریب تعیین متغیرهای درونزا را هم بررسی کرد. مقادیر  $0/25$ ،  $0/50$  و  $0/75$  برای  $R^2$  به ترتیب ضعیف، متوسط و زیاد محسوب می‌شود [۳۳]. مقدار ضریب تعیین برای متغیرهای نتایج کارکنان، نتایج مشتریان و نتایج سازمان به ترتیب  $0/73$ ،  $0/81$  و  $0/76$  به دست آمد. بنابراین می‌توان گفت الگوی پیشنهادی از قدرت پیش‌بینی بسیار بالایی برخوردار است.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و پیامدهای رهبری مشتری‌مدار انجام شد. طبق نتایج، رهبری مشتری‌مدار از پنج بُعد نگرش، رفتار مشتری‌مدار، اصول اخلاقی، رفتار



کارمندمدار و شایستگی‌ها تشکیل شده است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری مشتری‌مدار از طریق نتایج کارکنان و مشتریان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد اساس و ماهیت رهبری مشتری‌مدار به طور صرف جلب رضایت کارکنان جهت جلب رضایت مشتریان نیست. رهبری مشتری‌مدار باید دارای نگرش مطلوب نسبت به کارکنان و مشتریان باشد، رفتار و گفتارش منعکس‌کننده اهمیت مشتریان و زیردستان باشد، به اصول اخلاقی پایبند باشد و از شایستگی‌های لازم برخوردار باشد. براساس نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۱</sup> برای اینکه مدیران روی زیردستان تأثیر بگذارند باید از نظر کارکنان جذاب و معتبر باشند. طبق این نظریه، افراد با سرمشق قرار دادن نگرش، ارزش‌ها و رفتار الگوهای جذاب و معتبر از آنها یاد می‌گیرند [۲۲]. رهبری مشتری‌مدار به دلیل انگیزه بشردوستانه (توجه به رفاه زیردستان و مشتریان)، پایبندی به اصول اخلاقی و برخورداری از شایستگی‌های رهبری قادر است توجه و اعتماد زیردستان را جلب کرده و جذابیت و اعتبار خوبی کسب کند. چنین فردی مورد پذیرش دیگران بوده و به عنوان الگوی آنها خواهد بود. در نتیجه زیردستان همانند الگوی خود با دیگران، یعنی مشتریان و همکاران تعامل خوبی خواهند داشت تا رضایتشان جلب شود.

برای اینکه مدیران بتوانند پیام خود را مبنی بر اهمیت جلب رضایت مشتریان به زیردستان منتقل کنند باید به طور شخصی رفتارهای مشتری‌مدار از خود بروز دهند. مدیران الگوی زیردستان هستند، بنابراین نه تنها باید نگرش ارزشی نسبت به مشتریان داشته باشند بلکه باید از نظر گفتار و رفتار هم سرمشق زیردستان باشند. همچنین تا مادامی که مدیران، مشتری‌مداری را به عنوان هزینه (نه سرمایه‌گذاری) می‌پندارند و تمرکز آنها بر افزایش کارایی است، قادر نخواهند بود رضایت مشتریان را جلب و آنها را به سازمان وفادار سازند. نداشتن نگرش سرمایه‌ای نسبت به منابع انسانی نیز سبب می‌شود مدیران این واقعیت را که باید در حوزه منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند تا رضایت مشتریان و اهداف سازمان محقق شود، نبینند. طبق نظریه مبادلات اجتماعی وقتی رهبران سازمان به نیازها و رفاه کارکنان توجه نشان دهند و نسبت به آنها متعهد باشند، کارکنان



هم در صدد جبران متقابل بر می‌آیند و با افزایش انگیزه، انرژی، توان و تعهد خود سعی می‌کنند اهداف فردی و سازمانی را محقق سازند. مدیران باید به نیازهای زیردستان توجه جدی و خالصانه داشته باشند. بدون رهبرانی که خالصانه به زیردستان خدمت کنند، تکرار شعارهایی نظیر ما روی کارکنان مان سرمایه‌گذاری می‌کنیم و کارکنان سرمایه‌های ما هستند هیچ تأثیری روی رضایت مشتریان و عملکرد سازمان نخواهد گذاشت. سازمان‌هایی که قصد دارند مشتری‌مدار شوند باید در انتخاب مدیران بسیار دقت داشته باشند و صرفاً به دانش و مهارت آنها توجه نکنند. نگرش مدیران هم بسیار حایز اهمیت است چون رفتار انسان تحت تأثیر نگرش وی قرار می‌گیرد. همچنین پایبندی به اصول اخلاقی و برخورداری از شایستگی لازم از دیگر مواردی هستند که در زمان گزینش و انتخاب مدیران باید مورد توجه ویژه قرار گیرند. در برنامه‌های آموزش و بهسازی مدیران هم باید بر تقویت نگرش‌های مطلوب، پایبندی به اصول اخلاقی، شایستگی‌های رهبری، رفتارهای مشتری‌مدار و رفتارهای کارمندمدار تمرکز شود.

پژوهش حاضر علی‌رغم بینش‌های ارزشمندی که ارائه داد، دارای محدودیت‌هایی هم بود. به علت محدود بودن منابع مورد استفاده و همچنین عدم دسترسی به مدیران سازمان‌هایی که به معنای واقعی مشتری‌مدار باشند شاید برخی مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی از منابع دیگر مانند خبرگان حوزه مشتری‌مداری برای گردآوری داده‌ها استفاده شود. محدودیت دوم این است که ارزیابی مدیران منابع انسانی به صورت کلی و قضاوتی می‌باشد. به همین دلیل ممکن است ارزیابی‌ها دارای اُریب باشد. توصیه می‌شود در پژوهش‌های آینده برای سنجش ابعاد و مؤلفه‌های رهبری از مدیران همه واحدهای سازمان برای گردآوری داده‌ها استفاده شود. همچنین برای سنجش نتایج کارکنان از خود کارکنان، برای سنجش نتایج مشتریان از خود مشتریان و برای سنجش نتایج سازمانی از اطلاعات عینی استفاده شود. میزان تفاوت سبک‌های مختلف رهبری مانند رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین، رهبری معنوی و رهبری مشتری‌مدار از نظر میزان تأثیرگذاری‌شان بر جو مشتری‌مداری مورد بررسی قرار نگرفته است. پیشنهاد می‌شود این موضوع در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.



همچنین توصیه می‌شود الگوی پیشنهادی رهبری مشتری‌مدار در صنایع خدماتی هم مورد آزمون قرار گیرد.

#### ۷- منابع

- [1] Lin C.H., Sanders K., Sun J.M., Shipton H. Mooi E.A. (2016) "From customer-oriented strategy to organizational financial performance: the role of human resource management and customer-linking capability", *British Journal of Management*, 27(1): 21-37.
- [2] Pena A.I.P., Jamilena D.M.F., Molina M.A.R. (2016) "The effect of customer orientation on smaller sized service firms and on the market: A multilevel application embracing firms and customers", *Journal of Small Business Management*, 54(2): 566-581.
- [3] Casielles R.V., Alvarez L.S., Rio-Lanza A.B.D. (2013) "The word of mouth dynamic: how positive (and negative) WOM drives purchase probability an analysis of interpersonal and non-interpersonal factors", *Journal of Advertising Research*, 53(1): 43-60.
- [4] Battor M., Battor M. (2010) "The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model", *Journal of Marketing Management*, 26(9-10): 842-857.
- [5] Kang D. S., Bartlett K. R. (2013) "The role of perceived external prestige in predicting customer-oriented citizenship behaviors", *Human Resource Development Quarterly*, 24(3): 285-312.
- [6] Shah D., Rust R. T., Parasuraman A., Staelin R., Day G.S. (2006). "The path to customer centricity", *Journal of Service Research*, 9(2): 113-124.
- [۷] شرح شریفی آزیتا (۱۳۹۰) «بررسی رابطه بین خدمات پس از فروش شرکت‌های خودروسازی (سایپا و ایران‌خودرو) و رضایت مشتریان»، فصلنامه مدیریت، سال هشتم، ویژه نامه، صص ۹-۱۸.



- [۸] وزیر زنجانی حمیدرضا، مؤتمنی علیرضا، موسوی دل‌آزبانی حسین (۱۳۸۹) «سنجش رضایت مشتریان نسبت به عناصر آمیخته بازاریابی خدمات پس از فروش در صنعت خودروهایی سنگین»، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۰، صص ۷۰-۸۵.
- [9] Cook S. (2014) *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*, 6<sup>th</sup> Edition, London, Kogan Page.
- [10] Pantouvakis A., Patsiouras C. (2016) "Exploring the role of leadership style on the service quality-customer satisfaction link: Evidence from a B2B environment", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(1): 88 - 101
- [11] Hong Y., Liao H., Hu J., Jiang K. (2013) "Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate", *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 237-267.
- [12] Theodosiou M., Kehagias J., Katsikea E. (2012) "Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations", *Industrial Marketing Management*, 41: 1058-1070.
- [۱۳] روستا احمد، ونوس داور، ابراهیمی عبدالحمید (۱۳۹۲) مدیریت بازاریابی، تهران: انتشارات سمت، چاپ هفدهم.
- [14] Arndt A. D., Karande K. (2012) "Is it better for salespeople to save the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? findings from automobile dealerships", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3): 353-359.
- [15] Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. (2007) "Best practices in achieving a customer-focused culture", *Benchmarking: An International Journal*, 14(4): 482-496.
- [16] Melton D., McIntyre T. (2009) *Hire the American dream: how to build your minimum wage workforce into a high-performance, customer-focused team*, First Edition, New York, John Wiley and Sons.

- [17] Narayanan V. K. (2015) "Customer-focused IT: A process of continuous value innovation", *Strategy & Leadership*, 43(4): 11-17.
- [18] Parsons B. (2014) *Is your culture really customer focused?*, Senn-Delaney Leadership Consulting Group, Retrieved from [www.sennadelaney.com](http://www.sennadelaney.com).
- [19] Kim B., Lee J. (2016) "Relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in Korean outpatient department nurses", *Asian Nursing Research*, 10(1): 18-24.
- [20] Conduit J., Matanda M. J., Mavondo F. T. (2014) "Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation", *Journal of Marketing Management*, 30:13-14.
- [21] Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M. (2008) "How critical is employee orientation for customer relationship management? insights from a case study", *Journal of Management Studies*, 45(2): 268-293.
- [22] Lindblom A., Kajalo S. Mitronen L. (2015) "Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing", *Management Decision*, 53(7): 1-23.
- [23] Armstrong M. (2009) *Armstrong's handbook of management and leadership: A Guide to Managing for Results*, 2<sup>nd</sup> Edition, London, Kogan Page.
- [24] Kopelman R.E., Chiou A.Y., Lipani, L.J., Zhu Z. (2012) "Interpreting the success of zappos.com, four seasons, and Nordstrom: Customer centricity is but one-third of the job", *Global Business and Organizational Excellence*, September/October, pp. 63-78.
- [25] Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M., Blume B.D. (2009) "Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 122-141.
- [26] Quelch J. A., McGovern G. (2005) "Does the customer come first in your boardroom?", *Executive Forum*, Winter, pp. 28-32.



- [27] Strong C.A. (2006) "Is managerial behavior a key to effective customer orientation?", *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1): 97-115.
- [28] Chen Z., Zhu J., Zhou M. (2015) "How does a servant leader fuel the service fire? a multilevel model of servant leadership, individual self-identity, group competition climate, and customer service performance", *Journal of Applied Psychology*, 100(2): 511-521.
- [29] Babakus E., Yavas U., Ashill N. J. (2010) "Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation", *Services Marketing Quarterly*, 32(1):17-31.
- [30] Braun V., Clarke V. (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.
- [31] Ringle C. M., Sarstedt M., Straub D. W. (2012) "A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly", *MIS Quarterly*, 36(1): iii-xiv.
- [32] Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M. (2014) *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
- [33] Henseler J., Ringle C. M., Sinkovics R. R. (2009) "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, 20: 277-320.



## تبیین نقش کودکان در تصمیم‌های خرید خانواده براساس خوشه‌های والدینی با نگرش بازارگرایانه

عظیم زارعی<sup>۱\*</sup>، محمد علی سیاه سرانی کجوری<sup>۲</sup>

۱- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه  
سمنان، سمنان، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۷

دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین نقش کودکان در تصمیم‌های خرید خانواده براساس خوشه‌های والدینی با نگرش بازارگرایانه است. بر این اساس پژوهش حاضر از نظر هدف اکتشافی و از نوع آمیخته و از نظر نتیجه کاربردی است. در گام اول پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های عمیق ۳۰ گزاره استخراج شد که پس از بررسی روایی ظاهری و محتوا، و تحلیل عاملی اکتشافی در پیش‌آزمون این گزاره‌ها به ۲۹ گزاره تقلیل و پرسشنامه نهایی تدوین شد. برای تعیین حجم نمونه از قاعده‌های تجربی استفاده شد، از این رو با توجه به ۲۹ گزاره منتج شده، حجم نمونه ۲۹۰ به دست آمد که در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه با سهم ۲۵ درصدی در بین چهار گروه والدین مازندرانی شهرنشین توزیع شد. از بین آنها ۳۱۱ پرسشنامه قابل استفاده تشخیص داده شد. به منظور دستیابی به عوامل نگرشی والدین از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد و پس از حذف چهار گزاره در مراحل مختلف، ۲۵ گزاره باقیمانده در شش عامل طبقه‌بندی شدند. در گام دوم پژوهش با استفاده از تحلیل خوشه‌ای K میانگین، سه خوشه والدینی (سنتی‌ها، بینابینی‌ها و امروزی‌ها) منتج شده از تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی براساس شش عامل نگرشی مورد تحلیل قرار



گرفتند. نتایج نشان داد که در خوشه‌های سنتی‌ها، بینابینی‌ها و امروزی‌ها به ترتیب سه عامل نگرشی تأثیرپذیری، محصول و زمان از بالاترین اهمیت برخوردارند. در نهایت نیز از طریق تطبیق ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری با سه خوشه والدینی در بین چهار نوع محصول کفش و لباس، آموزشی، اسباب بازی، خوراکی و نوشیدنی پیشنهادهای با نگاه بازارگرایانه ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل خوشه‌ای، خوشه‌های والدینی، خرید کودکان، نگرش‌های والدینی.

## ۱- مقدمه

بازاریابان خانواده را مهم‌ترین واحد تصمیم‌گیری و مصرف‌می‌دانند [۱] که به عنوان اولین واحد اجتماعی آثار قابل توجهی بر کودک دارد [۲، ص ۳۶۵]، از این رو به منظور افزایش مصرف سعی در اغوای مصرف‌کنندگان جوان و والدینشان دارند [۳]. جذب مصرف‌کنندگان کودک به عنوان مشتریان فعلی و آینده از طریق تاکتیک‌های ترفیعی یا حتی بهره‌کشی از آسیب‌پذیری‌های آنها در حال رایج شدن در بازار مدرن است [۴؛ ۵]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد روندهای اجتماعی معاصر مانند خانواده‌های با فرزندان کمتر، افزایش زوج‌های شاغل یا والدین تنها، خانواده‌های با درآمد دوگانه، قرار گرفتن بیشتر در معرض رسانه‌ها، تغییر سطح درآمد و آموزش در جهان همگی عواملی هستند که به رشد بی‌سابقه و با اهمیت کودکان به عنوان مصرف‌کننده کمک می‌کند و علاقه پژوهشگران را به خود جلب کرده است [۶؛ ۷؛ ۸]. به نظر روانشناسان، دوران کودکی و نوجوانی از مهم‌ترین دوران رشد انسان بوده است که می‌تواند شخصیت افراد را شکل دهد. براساس یافته‌های پذیرفته شده در علوم رفتاری تجربه‌های دوران کودکی، اهمیت به‌سزایی در شکل‌گیری الگوهای شناخت و رفتار فرد در ابعاد گوناگون زندگی آینده‌اش دارد که یک بعد آن، رفتار خرید است [۹، ص ۱۰۴].

توجه به خرید کودکان از دو جهت حایز اهمیت است، از یک سو کودکان تأثیر فراوانی بر خرید کنونی خانواده‌ها داشته و بخش بزرگی از تصمیم‌های خرید خانواده‌ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم از آنها تأثیر می‌پذیرد، از سوی دیگر کودکان امروزی، بخش بزرگی از بازار هدف بالقوه آینده را تشکیل می‌دهند؛ از این رو شناخت، فهم رفتار خرید آنها و نحوه شکل‌گیری این نوع رفتار خرید از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. از خانواده می‌توانیم به عنوان اولین



نهاد اجتماعی‌سازی کودک نام ببریم [۱۰]. خانواده و در رأس آن والدین نقش حیاتی را در شکل‌دهی الگوهای خرید کودکان ایفا می‌کنند، نوع نگرش والدین به مقوله اجتماعی‌سازی، فرزندپروری<sup>۱</sup> و خرید کودک می‌تواند ابعاد مختلف زندگی کودک را تحت تأثیر قرار داده و رفتار مصرفی او را در آینده شکل دهد. نوآوری پژوهش حاضر از یک سو اکتشاف عامل‌های نگرشی والدین نسبت به فرزندپروری و خرید کودکان و خوشه‌بندی والدین براساس این عامل‌ها است که این موضوع می‌تواند از حیث نگاه علمی به مقوله فرزندپروری در کشور ما حایز اهمیت باشد، از سوی دیگر بررسی رفتار خرید کودکان براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و میزان تأثیرگذاری آنها در چهار نوع محصول رایج (لباس و کفش، اسباب‌بازی، کلاس و وسایل کمک آموزشی، خوراکی و نوشیدنی) برای والدین و بازاریابان حایز اهمیت و کاربردی خواهد بود.

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- ادبیات پژوهش

در بیشتر خریدهای صورت گرفته در خانواده‌ها رد پای کودکان دیده می‌شود و همین امر باعث شده بازاریبان با نگاهی حساس‌تر و دقیق‌تر این مصرف‌کنندگان کوچک اما تأثیرگذار را رصد کنند [۳]. کودکان و والدین نیازمند یادگیری رفتارهای مرتبط با خرید هستند تا بتوانند خود را با فعالیت‌های جدید بازاریابی تطبیق دهند. در میان انواع عوامل مؤثر بر رفتار مصرفی کودک از قبیل رسانه‌ها، همسالان و ... که رفتار مصرفی کودک را شکل می‌دهند، نقش والدین بسیار با اهمیت است، زیرا که خانواده اولین و مهم‌ترین نهاد تأثیرگذار بر کودک است و از سوی دیگر برخلاف برخی از عوامل که منفعت کودک را در نظر نمی‌گیرند یا کمتر به آنها بها می‌دهند، خانواده نزدیک‌ترین و دلسوزترین جایگاه را دارد. پژوهشگران معتقدند رفتار کودک در جایگاه یک خریدار/ مصرف‌کننده از سه دیدگاه متأثر است: ۱- دیدگاه رشد شناختی و اقتصادی؛ ۲- عوامل اجتماعی‌سازی؛ ۳- تغییر شکل مشارکت کودکان در مصرف [۱۱، ص ۲۰]. محققان در پژوهش حاضر به دنبال بررسی رفتار خرید کودک از دیدگاه اجتماعی‌سازی



والدین هستند. اجتماعی سازی مصرف کننده فرایندی است که کودکان، مهارت‌ها، دانش و نگرش لازم را یاد می‌گیرند تا به عنوان مصرف کننده در فضای بازار عمل کنند [۱۲، ص ۲].

نقش والدین در اجتماعی سازی فرزندان به سبک ارتباطی و سبک فرزندپروری والدین مرتبط است. سبک ارتباطی والدین به عنوان یک سازوکار توسط والدین برای اجتماعی سازی کودکان به کار گرفته می‌شود [۱۳]. در پیشینه دو نوع سبک ارتباطی اجتماعی گرا و مفهوم گرا برای والدین در نظر گرفته شده است. در سبک اجتماعی گرا احترام به والدین و سازش اجتماعی مورد تشویق قرار گرفته است [۱۴؛ ۱۵]. در سبک مفهوم گرا توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مصرفی کودک پرورش پیدا می‌کند [۱۵]. والدین مفهوم گرا کودک را به حساس بودن و سنجش تمام گزینه‌ها قبل از شکل دهی عقایدش تشویق می‌کنند [۱۴]. دو سبک اجتماعی گرا و مفهوم گرا دو قطب مقابل یکدیگر هستند که چهار نوع مختلف از روابط درون خانواده (آزادی مطلق، حمایت کننده، رضایت مندی و کثرت گرایانه) را شکل می‌دهند [۱۶]. والدین آزادی مطلق نه مفهوم گرا هستند و نه اجتماعی گرا. آنها به ندرت با فرزندانشان ارتباط دارند و در نتیجه حداقل تأثیر را بر رفتارهای مصرفی فرزندانشان دارند. والدین حمایت کننده سطح بالایی از اجتماعی گرایی و سطح پایینی از مفهوم گرایی ارتباطی را دارا می‌باشند. آنها روی اطاعت پذیری و تطابق اجتماعی تأکید دارند و فرزندان را به توسعه مراجع مستقل تشویق نمی‌کنند. والدین کثرت گرا از سطح پایینی از اجتماعی گرایی و سطح بالایی از مفهوم گرایی در ارتباطات برخوردارند. آنها یک رابطه افقی والدین - فرزندان برقرار می‌کنند و فرزندان را به بیان ایده‌هایشان تشویق می‌کنند. سرانجام والدین رضایت مند سطح بالایی از اجتماعی گرایی و مفهوم گرایی در ارتباطات را برخوردارند. این والدین همزمان با کنترل فرزندان، آنها را تشویق به بیان ایده‌هایشان می‌کنند [۱۶].

سبک فرزندپروری، وجهی دیگر از تعاملات والدین - فرزند است که بر کیفیت تجارب اجتماعی شدن کودک تأثیرگذار است [۱۷] فرزندپروری به روش‌ها و رفتارهای ویژه‌ای گفته می‌شود که جداگانه یا در تعامل با یکدیگر بر رشد کودک تأثیرگذار است، به عبارت دیگر شیوه فرزندپروری نشان دهنده تلاش‌های والدین به منظور کنترل و اجتماعی کردن کودکانشان است [۱۸]. محققان دو بعد مطالبه گر و پاسخگو را برای سبک فرزندپروری در نظر گرفته‌اند. والدین مطالبه گر خواهان درخواست‌های منطقی، نظارت، انضباط هستند و با فرزند متمرّد



مقابله می‌کنند. والدین پاسخگو ملایمت، تأثیرگذاری، پذیرش و مداخله را از خود بروز می‌دهند [۱۸] ترکیب ابعاد فوق چهار سبک فرزندپروری (مقتدر، مستبد، سهل‌گیر و اهمال‌کار) را به وجود می‌آورند. والدین مقتدر (مطالبه‌گر: بلی/پاسخگو: بلی) گرم و حامی هستند اما کنترل قوی را اعمال می‌کنند، آنها برای استقلال فرزند ارزش قائل هستند اما نظم را شکل‌دهی می‌کنند. والدین مستبد (مطالبه‌گر: بلی/پاسخگو: خیر) سطح بالایی از کنترل را روی فرزندان اعمال می‌کنند و استقلال آنها را محدود می‌کنند. آنها رفتار کودک را با استانداردهای تعریف شده به وسیله مقامات بالاتر مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهند [۱۸؛ ۱۹]. والدین مستبد سعی در کنترل فرزندان دارند و تعاملات کلامی را تضعیف می‌کنند. والدین سهل‌گیر (پاسخگو: بلی/مطالبه‌گر: خیر) فرزندان را همانند افراد بزرگسال دارای حقوق می‌دانند البته با مسئولیت کمتر [۱۸]. والدین اهمال‌کار (پاسخگو: خیر/مطالبه‌گر: خیر) هیچ ساختاری را به وجود نمی‌آورند و خیلی کم یا هیچ گونه نظارتی بر رفتار فرزندان خود ندارند [۱۸].

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری‌گرایی، مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب و کار تلقی شده است [۲۰، ص ۱۳۳]. مشتریان به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان، منبع با ارزشی برای فرصت‌ها، تهدیدات و سؤال‌های عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه می‌باشند [۲۱، ص ۱۱۴]. فهمیدن اینکه مصرف‌کنندگان چگونه در مورد مصرف یاد می‌گیرند و به عنوان یک مصرف‌کننده اجتماعی می‌شوند برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی در چرخه زندگی خانواده حیاتی است [۲۲]. به عبارت دیگر اینکه فرزندان چگونه تصمیم‌های خرید را اتخاذ می‌کنند و چگونه بر تصمیم‌های خرید تأثیر می‌گذارند و چگونه آنها در نقش مصرف‌کننده اجتماعی می‌شوند، به عنوان یکی از مسائل محوری بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است [۲۳]. شواهد زیادی نشان می‌دهند که والدین، همسالان، رسانه‌های جمعی، فروشگاه‌ها، نام‌های تجاری، محصولات و ... جزء عوامل اجتماعی‌سازی به شمار می‌روند [۲۴]. تا زمانی که کودک به دوره نوجوانی برسد والدین نقش اصلی را در اجتماعی‌سازی ایفا می‌کنند [۲۵]. آنچه مسلم است تأثیر والدین - فرزندان در خریدهای



خانواده متقابل می‌باشد و هر کدام از آنها از استراتژی‌های متفاوتی جهت تأثیرگذاری بیشتر استفاده می‌کنند که این امر می‌تواند تحت تأثیر عوامل گوناگونی چون درآمد خانواده، وضعیت اشتغال مادر، تعداد فرزندان در خانواده، جنسیت فرزندان و ... قرار گیرد. مطالعات گذشته نشان می‌دهد که درآمد خانوار و وضعیت اشتغال مادر به طور معناداری سطح پذیرش نفوذ کودک در تصمیم‌گیری خانواده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین به نظر می‌رسد فاکتورهای جمعیت‌شناختی مانند تعداد فرزندان در خانواده بر سبک والدین تأثیر قابل توجهی داشته باشد [۲۶]. پژوهش هاسلهوف، فائوپل و هولزموئر (۲۰۱۴) نشان داد کودکان به طور دائم، مستقیم و غیرمستقیم والدین خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در این راه از فنون مذاکره متنوعی استفاده می‌کنند، واکنش والدین به این استراتژی‌ها نیز متفاوت است [۲۷].

فرایند خرید خانواده و تأثیر کودکان در آن و چگونگی اجتماعی‌سازی کودکان به عنوان یک مصرف‌کننده از موضوعات مورد علاقه پژوهشگران بوده و هست و پژوهش‌های فراوانی به این موضوع اختصاص یافته است [۲۸؛ ۲۹؛ ۳۰]. گامر و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر فرزندان پیش دبستانی را بر خریدهای خانواده از طریق مصاحبه‌های عمیق با آنها و والدینشان مورد بررسی قرار دادند. اساس این پژوهش بر تعاملات خانواده، توسعه کودک و اجتماعی‌سازی مصرف‌کننده قرار داشت. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد والدین در خریدهای معمولی به صورت گسترده‌ای تحت تأثیر استراتژی‌های کودکان قرار دارند و به طور معناداری تسلیم تلاش‌های کودک جهت نفوذ می‌شوند. نتایج این پژوهش با تئوری تعاملات خانواده و اجتماعی‌سازی مصرف‌کننده که نفوذ و شیوع تأثیر کودک را پیش‌بینی می‌کرد، سازگار بود [۲۹]. آتکینسون و همکاران (۲۰۱۵) در رویکردی بشردوستانه اجتماعی‌سازی مصرفی کودک در خانواده‌های ایالات متحده را مورد بررسی قرار دادند. آنها بدین منظور از روش‌های چندگانه، کیفی، مطالعات طولی بر والدین و فرزندان پیش‌دبستانی استفاده کردند. نتایج نشان داد کودکان پیش‌دبستانی رفتارهای پیچیده و متنوع فراتر از مرحله ادراکی رشد خود به عنوان یک مصرف‌کننده بروز دادند. نتایج قابل توجه دیگر آنکه راه‌های جذاب به کار برده شده در بازاریابی و فرهنگ مصرفی می‌تواند منجر به خروجی‌های فوق اجتماعی در مصرف‌کننده از قبیل خیریه، هدیه دادن و سواد مالی شود. لازم به ذکر است اجتماعی‌سازی مصرف‌کننده را نمی‌توان به یک عامل مثل رسانه مرتبط دانست بلکه عوامل چندگانه چون والدین، خواهر و



برادر، همکلاسی‌ها و محیط خانه به عنوان تعدیلگر عمل کرده و پیام‌هایی را برای بازیابان مهیا می‌کنند [۳۰]. مائو و همکاران (۲۰۱۶) چگونگی تصمیم‌گیری کودکان در موقعیت خرید را مورد بررسی قرار دادند. آنها به این منظور یک موقعیت خرید را برای کودکان ۸ تا ۱۰ ساله شبیه‌سازی کردند و از طریق پرسشنامه و مشاهده رفتار خرید کودکان به نتایج قابل توجهی دست یافتند. نتایج نشان داد که کودکان در طی تصمیم‌گیری، به طرز متفاوتی نسبت به نیت و انتظار خود عمل کرده و تنها تعداد کمی از آنها به طور منطقی رفتار می‌کنند و عده زیادی از آنها متحیر محرک‌های فروشگاه می‌شوند که این موضوع اهمیت نقش والدین در آگاهی دادن به کودکان را نشان می‌دهد [۲۸].

پژوهش عبدالوند و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان «بررسی رفتار کودک در جایگاه مصرف‌کننده» نشان داد عواملی چون والدین، چگونگی برقراری ارتباط در خانواده و نام تجاری بر رفتار خرید کودک اثرگذار است [۹، ص ۱۰۳]. در پژوهشی رابطه بین سبک‌های ارتباطی خانواده و فرایند تصمیم‌گیری پیش از خرید نوجوان‌ها را در بین دانش‌آموزان دبیرستان‌های غیردولتی ۱۶-۱۸ ساله شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد میان سبک ارتباطی والدین و عملکرد نوجوان در هر یک از مراحل سه‌گانه تصمیم‌گیری پیش از خرید (تشخیص مسئله، جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی گزینه‌ها) رابطه معنادار وجود دارد [۳۱، ص ۱۹۱]. پرچم، فاتحی‌زاده و یاری (۱۳۹۱) سبک‌های فرزندپروری بامریند را با سبک فرزندپروری مسئولانه در اسلام مورد مقایسه قرار دادند. نتایج نشان داد از میان روش‌های تربیتی نظریه بامریند، سبک فرزندپروری مقتدرانه نزدیک‌ترین روش به روش تربیتی مسئولانه در اسلام و سبک‌های فرزندپروری آسان‌گیرانه و غفلت از کودک به عنوان سبک‌های ناسالم از نظر اسلام مطرح شده است و سبک فرزندپروری مسئولانه مبتنی بر آیات و روایات بهترین روش فرزندپروری است [۳۲، ص ۱۱۵]. میارستمی و خیری (۱۳۹۳) به منظور شناخت رفتار کودکان و تأثیر آنها در خریدهای خانواده ۳۸۵ جفت پرسشنامه بین کودکان و والدین مراجعه‌کننده به مراکز تفریحی پخش کردند. نتایج نشان داد گرایش مفهومی والدین بر فرایند تأثیر ادراکی کودک در تصمیم‌گیری خرید والدین تأثیری ندارد در صورتی که گرایش اجتماعی والدین بر فرایند تأثیر ادراکی کودک در تصمیم‌گیری خرید تأثیرگذار می‌باشد



و فرایند تأثیر ادراکی کودک در تصمیم‌گیری خرید والدین بر رفتار خرید والدین تأثیرگذار نمی‌باشد [۳۳، ص ۱۹].

محققان در پژوهش اکتشافی - تجربی حاضر به دنبال اکتشاف عامل‌های نگرشی والدین (فرزندپروری) و خوشه‌بندی والدین بر اساس این عوامل هستند. در پژوهش حاضر چهار هدف زیر مورد بررسی قرار گرفت:

۱. کشف و شناسایی عامل‌های نگرشی والدینی (فرزندپروری) نسبت به پرورش و اجتماعی‌سازی کودک به عنوان یک مصرف‌کننده؛
۲. خوشه‌بندی والدین بر اساس عامل‌های نگرشی؛
۳. تطابق ویژگی‌های جمعیت‌شناختی والدین و خوشه‌های نگرشی آنها؛ ۴. تبیین نقش کودکان در تصمیم‌های خرید خانواده بر اساس خوشه‌های والدینی.

### ۳- روش شناسی پژوهش

برای انجام پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته استفاده شد. بدین منظور در گام اول پژوهش پس از بررسی ادبیات پژوهش، محققان به منظور اکتشاف عوامل نگرشی والدین در پرورش و خرید کودکان از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته استفاده کردند که در مجموع ۳۰ گزاره از مصاحبه‌ها استخراج شد. پس از بررسی روایی محتوا و روایی ظاهری پرسشنامه اولیه توسط استاتید و کارشناسان، پرسشنامه برای پیش‌آزمون آماده شد. با توجه به مؤثر بودن سن کودک در تصمیم‌های خرید خانواده، به منظور توزیع پرسشنامه پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی سهمیه‌ای استفاده شد و با توجه به در دست نبودن آمار متقن از گروه‌های در نظر گرفته در این پژوهش از قاعده‌های تجربی جهت تعیین حجم نمونه استفاده شد [۳۴]. از این رو با توجه به ۲۹ گزاره منتج شده در پژوهش حاضر، حجم نمونه ۲۹۰ به دست آمد که در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه با سهم ۲۵ درصدی در بین چهار گروه والدین مازندرانی شهرنشین با فرزندان تازه به راه افتاده یا نوپا (زیر دو سال)، پیش‌دبستانی (۳ تا ۷ سال)، اواسط دوران کودکی (۸ تا ۱۱ سالگی) و قبل از نوجوانی (۱۲ تا ۱۵ سالگی) توزیع شد که از بین آنها ۳۱۱ پرسشنامه



قابل استفاده تشخیص داده شد. در گام دوم پژوهش، داده‌های به دست آمده از طریق تحلیل خوشه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و سه خوشه با توجه به نگرش‌های فرزندپروری حاصل شد که با استفاده از تحلیل کای دو ارتباط فایلی جمعیت‌شناختی مشتریان با هر یک از خوشه‌ها نیز بررسی شد.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور طراحی پرسشنامه از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شد، به این منظور در مجموع ۱۴ مصاحبه با والدین، مربیان مهدکودک و معلمان مدارس تا رسیدن به اشباع نظری صورت پذیرفت که نتیجه آن دستیابی محققان به ۳۰ گزاره بود که گرایش‌ها و شیوه فرزندپروری والدین را نشان می‌داد. محققان برای برطرف کردن اشکالات احتمالی سؤال‌های پرسشنامه از پیش آزمون و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده کردند و پرسشنامه اولیه را بین ۳۰ نفر از والدین توزیع کردند. بنا بر نتایج به دست آمده از پیش‌آزمون، برخی سؤال‌ها از نظر نگارشی اصلاح و سؤال ۹ نیز به دلیل پایین بودن مقدار اشتراک استخراجی اش حذف شد و پرسشنامه نهایی با ۲۹ سؤال و طیف لیکرت پنج گزینه در بین ۴۰۰ خانواده مازندرانی شهرنشین توزیع شد. محققان به منظور استخراج عامل‌های نگرشی والدینی از تحلیل عاملی اکتشافی بر ۳۱۱ پرسشنامه نهایی صحیح تشخیص داده شده، استفاده کردند. در این مرحله به ترتیب سؤال‌های ۱۱، ۲۹، ۲۸ و ۵ به دلیل داشتن مقدار اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵ از ادامه تحلیل کنار گذاشته شدند و ۲۵ گزاره باقیمانده در ۶ مقوله دسته‌بندی شدند که در مجموع این عوامل ۶۲/۹۲۲ درصد تغییرات را نشان می‌دهند، همچنین نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد، زیرا مقدار شاخص KMO برابر ۰/۷۷۳ به دست آمد. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵ درصد است، از این رو تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است. جدول ۱ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به گزاره‌های پژوهش را نشان می‌دهد.



جدول ۱ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و شناسایی عوامل فرزندپروری

شماره سؤال	گزاره‌ها	عوامل					
		۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	من محصولی را برای فرزندم خریداری می‌کنم که ایمن باشد.	۰/۷۴۸	۰/۰۱۰	۰/۰۲۳	۰/۱۴۱	۰/۲۶۶	۰/۰۵۳
۲	من محصولی را برای فرزندم خریداری می‌کنم که اصول بهداشتی در آن رعایت شده باشد.	۰/۶۱۹	-۰/۲۱۹	۰/۱۱۹	۰/۳۶۷	۰/۱۸۰	-۰/۱۰۲
۳	من محصولی را برای فرزندم خریداری می‌کنم که از کیفیت مناسبی برخوردار باشد.	۰/۵۶۹	-۰/۱۲۲	-۰/۰۲۷	۰/۳۰۶	۰/۴۲۲	-۰/۰۴۵
۴	من محصولی را برای فرزندم خریداری می‌کنم که از قیمت مناسبی برخوردار باشد.	۰/۵۸۰	-۰/۰۱۲۲	-۰/۰۴۸	۰/۴۱۱	۰/۳۷۰	-۰/۰۶۴
۵	من محصولی را برای فرزندم خریداری می‌کنم که کاربر پسند باشد.	این سؤال در آزمون نهایی حذف شد.					
۶	من محصولی را خریداری می‌کنم که به آموزش فرزندم کمک کند.	۰/۱۱۴	۰/۷۵۰	۰/۱۵۷	۰/۰۰۵	۰/۰۷۳	۰/۰۱۹
۷	من محصولی را خریداری می‌کنم که خلایقیت فرزندم را تقویت کند.	۰/۱۴۴	۰/۸۱۲	۰/۰۰۴	۰/۱۶۴	۰/۰۰۰	۰/۰۴۰
۸	من محصولی را خریداری می‌کنم که مکمل آموزش فرزندم باشد.	۰/۱۲۱	۰/۸۱۴	-۰/۰۱۰	۰/۰۶۳	-۰/۰۶۸	۰/۱۴۷
۹	من حاضر به خرج کردن درآمد خود در محصولات آموزشی برای فرزندم هستم.	این سؤال در پیش‌آزمون حذف شد.					
۱۰	من هنگام خرید محصول، استقلال فرزندم را مد نظر قرار می‌دهم.	۰/۰۳۲	-۰/۱۲۵	۰/۶۹۸	-۰/۰۱۴	۰/۲۵۲	۰/۲۱۱
۱۱	من هنگام خرید محصول، قدرت تصمیم‌گیری فرزندم را مد نظر قرار می‌دهم.	این سؤال در آزمون نهایی حذف شد.					
۱۲	من هنگام خرید محصول، به فرزندم حق انتخاب می‌دهم.	-۰/۰۹۳	۰/۱۰۰	۰/۴۸۳	۰/۳۳۵	۰/۳۰۷	-۰/۲۱۶
۱۳	من محصولی را خریداری می‌کنم که به رشد فیزیکی فرزندم کمک کند.	۰/۲۷۶	-۰/۰۱۶	۰/۶۵۳	۰/۰۹۷	۰/۰۳۶	۰/۰۹۷
۱۴	من محصولی را خریداری می‌کنم که به رشد ذهنی فرزندم کمک کند.	۰/۴۲۳	-۰/۰۷۷	۰/۶۹۶	۰/۰۵۰	۰/۱۵۴	۰/۰۹۷
۱۵	من محصولی را خریداری می‌کنم که به رشد شخصیتی فرزندم کمک کند.	-۰/۱۹۹	۰/۱۰۷	۰/۶۰۷	۰/۳۷۳	-۰/۱۲۶	۰/۰۷۰



ردیف	گزاره‌ها	عوامل					
		۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱۶	من محصولی را خریداری می‌کنم که به یادگیری امور مذهبی فرزندم کمک کند.	-۰/۰۷۸	۰/۱۸۰	-۰/۱۱۴	۰/۶۴۹	-۰/۰۲۹	۰/۲۳۳
۱۷	من محصولات مغایر با آموزه‌های مذهبی را برای فرزندم خریداری نمی‌کنم.	۰/۰۱۳	۰/۲۸۵	۰/۱۱۱	۰/۶۹۴	-۰/۱۳۲	۰/۰۲۶
۱۸	من محصولاتی را خریداری می‌کنم که به رشد مذهبی فرزندم کمک کند.	-۰/۰۶۴	۰/۱۷۴	-۰/۰۴۸	۰/۷۱۰	۰/۰۲۱	۰/۱۹۵
۱۹	من در خرید محصولات برای فرزندم به جنبه‌های مذهبی توجه می‌کنم.	۰/۰۷۸	۰/۰۱۹	-۰/۱۰۹	۰/۷۰۵	۰/۱۵۳	۰/۱۲۰
۲۰	من محصولاتی را خریداری می‌کنم که قانون و هنجارهای جامعه را مد نظر قرار داده باشند.	۰/۴۰۷	۰/۳۲۵	-۰/۲۰۳	-۰/۱۷۲	۰/۵۲۱	۰/۱۶۹
۲۱	هم‌سن و سال‌های فرزندم بر خرید من تأثیر می‌گذارند.	۰/۰۷۵	-۰/۰۸۲	۰/۱۵۷	-۰/۰۷۶	۰/۸۱۶	-۰/۰۷۹
۲۲	فرزندان در خرید محصولاتی که برای آنها خریداری می‌شود، تأثیرگذارند.	۰/۰۳۷	-۰/۰۵۹	۰/۰۲۶	۰/۰۲۴	۰/۷۷۲	-۰/۰۳۸
۲۳	بستگان و آشنایان بر خرید من تأثیر می‌گذارند.	۰/۰۲۰	-۰/۲۳۵	۰/۲۵۱	۰/۰۷۵	۰/۷۵۹	۰/۰۱۶
۲۴	رسانه‌های اجتماعی بر خرید من تأثیر می‌گذارند.	۰/۰۶۸	۰/۱۴۵	-۰/۱۷۰	۰/۴۲۰	۰/۵۸۳	۰/۰۲۴
۲۵	مربیان مهد و معلمان مدرسه بر خرید من تأثیر می‌گذارند.	۰/۰۴۴	۰/۰۷۱	-۰/۰۸۷	۰/۰۴۷	۰/۸۰۵	۰/۰۶۴
۲۶	والدین امروزی زمان کمتری را صرف خرید محصول برای کودکان می‌کنند.	-۰/۱۳۹	۰/۰۴۱	۰/۰۱۹	۰/۰۵۸	۰/۰۵۶	۰/۸۷۶
۲۷	والدین امروزی پول بیشتری را صرف خرید محصول برای کودکان می‌کنند.	-۰/۱۲۳	-۰/۰۱۰	۰/۰۱۷	-۰/۱۲۰	۰/۰۸۱	۰/۸۳۲
۲۸	بخشی از نقش تربیتی والدین به نهادهای بیرونی واگذار شده است.	این سؤال در آزمون نهایی حذف شد.					
۲۹	تربیت فرزندان تحت تأثیر شاغل بودن والدین قرار دارد.	این سؤال در آزمون نهایی حذف شد.					
۳۰	سهم مادران در تربیت کودکان کاهش یافته است.	۰/۰۹۹	۰/۰۱۴	-۰/۰۲۸	۰/۱۴۸	۰/۰۲۷	۰/۷۱۹
واریانس تبیین شده		۲۰/۰۲۵	۱۲/۹۱۸	۱۱/۹۲۳	۷/۲۲۱	۵/۵۶۶	۵/۲۷۰

محققان با توجه به قرابت معنایی گزاره‌های تشکیل‌دهنده هر عامل، نام‌های زیر را برای عوامل شش‌گانه انتخاب کردند.



- ۱- محصول‌نگر: در والدین محصول‌نگر توجه به فاکتورهای چون ایمنی، کیفیت، قیمت و بهداشتی بودن محصول حایز اهمیت است و این مفاهیم را در زمان خرید لحاظ کرده و از سویی دیگر توجه و به‌کارگیری این عوامل را در فرزندان خود نهادینه می‌کنند، برای مثال مادری توجه به امور بهداشتی در زمان خرید کودک خود را اینگونه بیان کرد «در موقع خرید به‌ویژه محصولات خوراکی، بهداشتی بودن محصول خیلی برام مهمه چون به طور مستقیم با سلامت فرزندم مرتبطه». یا پدری توجه به خرید محصولات ایمن برای کودکان را اینگونه بیان کرد «والدین خیلی باید مراقب سلامتی بچه‌هاشون باشن چون هر صدمه‌ای در دوران کودکی ممکنه جبران‌ناپذیر باشه و به یک نقص بزرگ در بزرگسالی تبدیل بشه، به خاطر همین من موقع خرید برای پسرم ایمنی و استانداردش خیلی برام مهمه و از هر جایی هم خرید نمی‌کنم».
- ۲- آموزش‌نگر: توجه به امر آموزش در والدین آموزش‌نگر از سایر امور پر رنگ‌تر است. این دسته از والدین در زمان خرید محصول برای کودکان خود جنبه آموزشی بودن محصول را مد نظر قرار می‌دهند و ترجیح می‌دهند پول خود را صرف محصولاتی کنند که ارزش افزوده آموزشی برای کودکان خود داشته و به نوعی مکمل بعد آموزشی کودک باشد. مادری دغدغه خود در این زمینه را اینگونه بیان کرد «دوره بچه‌های الان با ما فرق می‌کنه، برای بچه‌های این دوره آموزش و دانش حرف اول رو میزنه و اصلاً دوست ندارم بچه‌ام از بقیه هم سن و سالاش عقب بمونه به خاطر همین از اینکه پولی در این راه هزینه کنم، نگران نیستم».
- ۳- رشدگرا: این قشر از والدین در خریدهای خود به دنبال محصولاتی هستند که علاوه بر برآورده کردن نیاز کودک به ارتقای وضعیت ذهنی و جسمی او نیز کمک کند، برای مثال پدری هدف دنبال شده در خرید کودک خود را اینگونه بیان کرد «خرید خوب، خریدی است که نفعی برسونه و به رشد فیزیکی یا فکری بچه کمک کنه، وگرنه اتلاف پوله».
- ۴- مذهب‌گرا: یکی از دغدغه‌های اصلی والدین در زمان خرید از یکسو مغایر نبودن محصولات با آموزه‌های مذهبی و از سوی دیگر تقویت ریشه‌های مذهبی در کودکان از طریق محصولات خریداری شده است. پدری دغدغه خود در این زمینه را اینگونه بیان کرد «مذهب برای خانواده ما خیلی مهمه و سعی می‌کنیم باورهای مذهبی را به نحو درستی به فرزندانمون منتقل کنیم، در هنگام خرید برای اونها هم این حساسیت وجود داره و بیشتر هم میشه».



۵- تأثیرپذیر: والدین تأثیرپذیر در خریدهای خود سعی در برآورده کردن انتظارات مطرح شده از سوی افراد تأثیرگذار بیرونی دارند. مادری این تأثیرپذیری را اینگونه نشان داد «هنگام خرید به اطرافیانم که فرزند هم سن و سال بچه من دارن توجه می‌کنم و خیلی مواقع خریدهام شبیه اونهاست».

۶- زمان‌نگر: برخی از والدین امروزی به دلیل مشغله‌های کاری و زندگی، زمان کمتری را صرف خرید خود می‌کنند و گاهی اوقات این امر را به خود کودک و یا سایر افراد محول می‌کنند. مادر شاعلی بخشی از مشکلات خود را اینگونه بیان کرد «اشتغال من در کنار همسر باعث شده وقت کمتری رو به این کار [خرید کودکان] اختصاص بدیم و بیشتر این کار رو با بزرگ‌تر شدنشون به اونها سپردیم، البته اطرافیان هم تو این زمینه خیلی به ما کمک می‌کنن».

#### ۴-۱ تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی

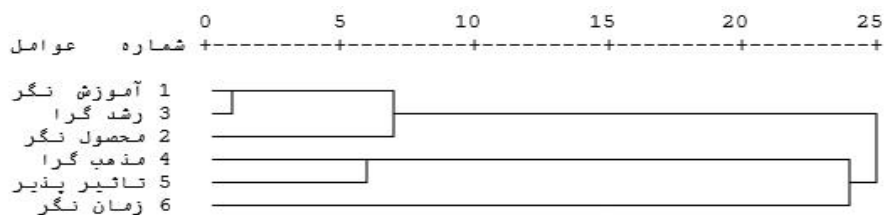
بخش‌بندی یکی از مباحث مطرح در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است [۳۵، ص ۱۶۴]. نتایج حاصل از تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی نشان داد که سه خوشه متمایز برای گروه‌بندی داده‌های پژوهش حاضر مناسب می‌باشد. یکی از خروجی‌های قابل توجه در تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی نمودار قنبدیلی<sup>۱</sup> است. قنبدیل‌های موجود در نمودار قنبدیلی اطلاعاتی را درباره اینکه چگونه عوامل در هر مرحله از تحلیل در خوشه‌ها ترکیب و ادغام شده‌اند، نشان می‌دهند. شکل ۱ نمودار قنبدیلی حاصل از تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی را نشان می‌دهد.

شکل ۱ نمودار قنبدیل عمودی تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی

تعداد خوشه‌ها	عوامل									
	زمان‌نگر	تأثیرپذیر	مذهب‌گرا	محصول‌نگر	رشدگرا	آموزش‌نگر				
۱	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۲	X	X	X	X	X		X	X	X	X
۳	X		X	X	X		X	X	X	X
۴	X		X	X	X		X		X	X
۵	X		X		X		X		X	X



خروجی دیگر تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی، نمودار درختی<sup>۱</sup> است، این نمودار نحوه ترکیب متغیرها یا موارد را به طور سلسه مراتبی نشان می‌دهد (نمودار ۱).



نمودار ۱ نمودار درختی تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی

#### ۲-۴ تحلیل خوشه‌ای غیر سلسله مراتبی (K میانگین)

به منظور دستیابی به فاصله اقلیدسی بین خوشه‌ها از نظر عوامل شش گانه فرزندپروری، از روش خوشه‌ای K میانگین استفاده شد، همچنین معناداری میزان تمایز بین خوشه‌ها نیز با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه مورد سنجش قرار گرفت. جدول ۲ مراکز نهایی خوشه‌ها و نتایج آزمون معناداری مربوط به تحلیل K میانگین را نشان می‌دهد.

جدول ۲ مراکز نهایی خوشه‌ها و نتایج آزمون معناداری

سطح معناداری	آماره F	خوشه سوم (امروزی‌ها)	خوشه دوم (بینابینی‌ها)	خوشه اول (سنتی‌ها)	خوشه عامل
۰/۰۰۰	۱۲۴/۷۴۰	۳/۷۳	۳/۸۵	۲/۶۴	آموزش نگر
۰/۰۰۰	۲۲۵/۹۰۴	۳/۴۲	۴/۲۳	۲/۵۵	محصول نگر
۰/۰۰۰	۴۴/۷۳۷	۳/۶۶	۳/۷۲	۳/۰۰	رشدگرا
۰/۰۰۰	۱۱۴/۶۲۲	۲/۶۶	۳/۸۸	۳/۱۲	مذهب گرا
۰/۰۰۰	۱۶/۹۷۱	۲/۷۵	۳/۲۸	۳/۲۱	تأثیر پذیر
۰/۰۰۰	۳۰/۲۴۷	۳/۸۴	۳/۲۰	۳/۰۰	زمان نگر
		۹۰	۱۳۹	۸۲	تعداد



محققان با توجه به امتیاز و درجه اهمیت هر یک از عوامل فوق در هر یک از خوشه‌ها، نام‌هایی را برای خوشه‌ها انتخاب کرده‌اند که در ادامه تشریح شده است:

خوشه اول (سنتی‌ها): این خوشه کوچک‌ترین خوشه والدینی می‌باشد و ۸۲ نفر معادل ۰/۲۶ حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده و از نظر جنسیتی نیز بیشتر مرد، از نظر تحصیلی اغلب لیسانس و پایین‌تر و از نظر درآمد ماهیانه در حد متوسط به پایین می‌باشند. وضعیت اشتغال والدین در این خوشه حاکی از درصد ناچیز اشتغال زنان دارد. نگرش‌های والدینی افراد این خوشه در مرحله اول تحت تأثیر دیگران قرار دارد و ویژگی بارز آنها در زمان خرید تأثیرپذیری است، در مرحله دوم به عامل مذهب و باورهای مذهبی نیز اهمیت ویژه‌ای می‌دهند.

خوشه دوم (بینابینی‌ها): این خوشه بزرگ‌ترین خوشه والدینی می‌باشد و ۱۳۹ نفر معادل ۰/۴۵ حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده و از نظر جنسیتی تفاوت اندکی بین دو گروه زن و مرد وجود دارد. از نظر تحصیلات این خوشه اغلب فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر هستند. از نظر درآمد افراد این خوشه نسبت به خوشه اول از وضعیت به نسبت بهتری قرار دارند که این امر تا حدی می‌تواند از اشتغال توأم والدین ناشی شده باشد. نگرش‌های والدینی خوشه دوم نشان می‌دهد که به ترتیب توجه به محصول، مذهب و آموزش از اهمیت بالایی برخوردار است.

خوشه سوم (امروزی‌ها): این خوشه ۹۰ نفر معادل ۰/۲۹ حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده و از نظر جنسیتی تفاوت اندکی بین دو گروه زن و مرد وجود دارد. آنچه مشهود است که این خوشه از نظر تحصیلات دانشگاهی وضعیت بهتری نسبت به دو خوشه قبلی دارد. وضعیت درآمدی این خوشه نشان می‌دهد وضعیت مالی مناسب‌تری در والدین این خوشه نسبت به دو خوشه قبلی وجود دارد. در میان این والدین حساسیت خاصی نسبت به مسئله زمان و آموزش وجود دارد و این دو عامل نسبت به عوامل دیگر از اهمیت بیشتری برخوردارند.

به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها در بین داده‌های جمعیت‌شناختی از آزمون کای دو استفاده شد. با توجه به سطح معناداری این آزمون که برای تمام ویژگی‌ها کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد، در نتیجه می‌توان گفت ادعای عدم یکنواختی توزیع داده‌ها در خوشه‌های مختلف



پذیرفته می‌شود. جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی سه خوشه والدینی و همچنین نتایج مربوط به آزمون کای دو را نشان می‌دهد.

جدول ۳ بررسی وضعیت ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خوشه‌ها با کای دو

ویژگی مورد بررسی	خوشه اول (سستی‌ها)	خوشه دوم (بینابینی‌ها)	خوشه سوم (امروزی‌ها)	کای دو	سطح معناداری
جنسیت	مرد	۰/۶۲	۰/۵۵	۰/۵۳	۴/۸۹۱
	زن	۰/۳۸	۰/۴۵	۰/۴۷	
سن	۱۸-۳۰ سال	۰/۴۸	۰/۴۸	۰/۵۰	۶۴/۸۴۹
	۳۱-۴۲ سال	۰/۴۱	۰/۴۰	۰/۳۶	
	۴۳-۵۳ سال	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۱۴	
	۵۴ و بالاتر	-	-	-	
تحصیلات	زیر دیپلم و دیپلم	۰/۳۸	۰/۱۷	۰/۰۸	۱۷۳/۱۰۳
	فوق دیپلم و لیسانس	۰/۵۶	۰/۶۱	۰/۳۸	
	فوق لیسانس	۰/۰۶	۰/۲۲	۰/۵۱	
	دکتری	-	-	۰/۰۳	
سن کودک	زیر دو سال	۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۲۵	۱۱/۶۳۷
	۳-۷ سال	۰/۲۶	۰/۲۹	۰/۳۲	
	۸-۱۱ سال	۰/۲۳	۰/۲۹	۰/۲۷	
	۱۲-۱۵ سال	۰/۲۳	۰/۱۴	۰/۱۶	
درآمد ماهیانه	زیر ۵۰۰ هزار تومان	۰/۰۶	۰/۰۱	-	۱/۹۸۱
	۵۰۱-۹۰۰ هزار تومان	۰/۳۱	۰/۳۵	۰/۲۷	
	۹۰۱-۱۳۰۰ هزار تومان	۰/۵۶	۰/۵۵	۰/۵۱	
	بالاتر از ۱۳۰۱ هزار تومان	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۲۲	
متوسط هزینه ماهانه کودک	زیر ۱۰۰ هزار تومان	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۰۹	۴/۸۸۲
	۱۰۱-۵۰۰ هزار تومان	۰/۷۹	۰/۸۲	۰/۷۳	
	۵۰۱-۹۰۰ هزار تومان	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۱۷	
	بالاتر از ۹۰۱ هزار تومان	-	-	۰/۰۱	
وضعیت اشتغال	فقط پدر شاغل می‌باشد.	۰/۸۲	۰/۶۹	۰/۶۱	۲۱۷/۷۴۳
	فقط مادر شاغل می‌باشد.	۰/۰۶	۰/۰۲	۰	
	هر دو شاغل می‌باشند.	۰/۱۲	۰/۲۹	۰/۳۹	



#### ۴-۳- بررسی نقش کودکان در خرید

تأثیر کودکان در مورد محصولاتی که مختص آنها بوده و برای مصرف آنها خریداری می‌شود به مراتب بیشتر بوده و دامنه تصمیم‌گیری آنها بیشتر می‌شود. در پژوهش حاضر میزان تأثیرگذاری کودکان در چهار نوع محصول لباس و کفش، اسباب‌بازی، کلاس و وسایل کمک آموزشی و خوراکی و نوشیدنی براساس سه خوشه والدین مورد بررسی قرار گرفته است.

در مورد خرید لباس و کفش تصمیم‌گیرنده‌های اصلی در دو خوشه سنتی‌ها و بینابینی‌ها، والدین هستند و درصد کمی از تصمیم خرید مربوط به این محصولات به صورت کودک‌محور و یا مشارکت‌محور گرفته می‌شود، این در حالی است که در خوشه امروزی‌ها حد زیادی از تصمیم خرید این دو محصول به کودک سپرده شده و درصد مشارکت والدین در خرید نیز نسبت به دو خوشه قبل بیشتر است.

در مورد خرید اسباب‌بازی (فکری و فیزیکی) آنچه مشهود است والدین بینابینی بیشترین دخالت را در امر خرید کودکان خود دارند و کمتر از دو خوشه دیگر این مسئولیت را به کودک واگذار می‌کنند، این در حالی است که امروزی‌ها بیشترین واگذاری مسئولیت خرید را در این نوع محصول از خود نشان می‌دهند. از نظر مشارکت‌دهی کودک در تصمیم خرید سنتی‌ها سهم قابل توجهی را به خود اختصاص داده‌اند و به نظر می‌رسد در این نوع خرید از کودکان خود تأثیر بپذیرند.

در زمینه خرید کلاس و محصولات آموزشی حساسیت والدین سنتی نسبت به بینابینی‌ها و امروزی‌ها بیشتر است و به شدت این موضوعات را رصد می‌کنند و اغلب تصمیم‌گیرنده خودشان هستند و در موارد کمتری این مسئولیت را به کودکان واگذار می‌کنند. این در حالی است که امروزی‌ها در آن سوی این طیف قرار دارند و در این زمینه با توجه به دلایلی چون دادن استقلال فکری به کودک، تنگناهای زمانی و ... سهل‌گیرتر هستند و این وظیفه را نسبت به دو خوشه دیگر بیشتر به کودک می‌سپارند.

در مورد خرید محصولات خوراکی و نوشیدنی در تمامی خوشه‌ها از حساسیت والدین کاسته شده و درصد تصمیم‌گیری به‌وسیله کودکان افزایش یافته است. در زمینه خرید اینگونه محصولات، خوشه بینابینی‌ها درصد بیشتری از تصمیم‌گیری به‌وسیله والدین اتخاذ



شده، این در حالی است که از این حیث خوشه امروزی‌ها کمترین درصد را به خود اختصاص داده است.

به منظور بررسی نوع توزیع داده‌ها در بین محصولات چهارگانه بر اساس خوشه‌های والدینی از آزمون کای دو استفاده شد. جدول ۴ نقش کودکان در خرید محصولات چهارگانه با استفاده از آزمون کای دو نشان می‌دهد.

جدول ۴ بررسی نقش کودکان در خرید محصولات با استفاده از آزمون کای دو پیرسون

سطح معناداری	کای دو	خوشه سوم (امروزی‌ها)	خوشه دوم (بینابینی‌ها)	خوشه اول (سنتی‌ها)	فرد تصمیم گیرنده	محصول
۰/۰۰۰	۱۳۴/۶۶۹	۰/۴۰	۰/۷۶	۰/۶۸	والدین	لباس و کفش
		۰/۴۳	۰/۱۴	۰/۲۰	کودک	
		۰/۱۷	۰/۱۰	۰/۱۲	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۷۱/۷۷۵	۰/۴۴	۰/۶۱	۰/۵۵	والدین	اسباب بازی (فکری و فیزیکی)
		۰/۳۹	۰/۲۵	۰/۲۶	کودک	
		۰/۱۷	۰/۱۴	۰/۱۹	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۱۱۱/۵۹۵	۰/۴۷	۰/۶۳	۰/۷۶	والدین	کلاس و وسایل کمک آموزشی
		۰/۲۵	۰/۲۲	۰/۲۰	کودک	
		۰/۲۸	۰/۱۵	۰/۰۴	مشارکتی	
۰/۰۰۰	۵۶/۷۶۵	۰/۴۲	۰/۵۴	۰/۴۸	والدین	خوراکی و نوشیدنی
		۰/۴۳	۰/۳۱	۰/۳۹	کودک	
		۰/۱۵	۰/۱۵	۰/۱۳	مشارکتی	

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

خانواده به عنوان اولین و مهم‌ترین پایگاه شکل‌دهنده شخصیت کودک از اهمیت بسزایی برخوردار است و بررسی آن می‌تواند نتایج مؤثری را در بر داشته باشد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد شش نگرش والدینی (محصول‌نگر، آموزش‌نگر، رشد‌گرا، مذهب‌گرا، تأثیرپذیر و زمان‌نگر) در شیوه فرزندپروری والدین قابل شناسایی است که نحوه اجتماعی‌سازی کودکان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. محققان به منظور شناخت جامعه آماری



از تحلیل خوشه‌ای استفاده کردند که نتایج آن از دو دیدگاه کل‌نگر (نمودار قنبدیلی) و جزنگر (خوشه‌بندی) قابل بررسی است.

یکی از خروجی‌های تحلیل خوشه‌ای نمودار قنبدیلی است که به جهت آنکه بینشی کلی در مورد جامعه آماری پژوهش به ما می‌دهد، حایز اهمیت است. واکاوی نمودار قنبدیلی نشان می‌دهد نگرش‌های فرزندپروری غالب و با اهمیت، آموزش‌نگری و رشدگرایی هستند که در اجتماعی‌سازی کودکان بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و تقریباً در بین تمام والدین عمومیت دارد. در حد وسط این نمودار محصول‌نگری و مذهب‌گرایی قرار دارد که نگرش‌های با اهمیت متوسط را به ما نشان می‌دهد و در انتهای این نمودار نگرش‌های تأثیرپذیری و زمان‌نگری قرار دارند که در بین والدین از اهمیت کمتری برخوردارند. نتیجه دیگر تحلیل خوشه‌ای، خوشه‌بندی نمونه آماری براساس شش عامل نگرشی فرزندپروری است که در نتیجه آن سه خوشه سنتی‌ها، بینابینی‌ها و امروزی‌ها شناسایی شد، آنچه مشهود است در این سه خوشه سطوح متفاوتی از سبک ارتباطی (مفهوم‌گرایی و اجتماعی‌گرایی) و سبک فرزندپروری (مطالبه‌گری و پاسخگویی) دیده می‌شود که بر اثر تلفیق آنها سبک خاصی از اجتماعی‌سازی کودکان حاصل خواهد شد.

- سنتی‌ها با دو نگرش غالب تأثیرپذیری و مذهب‌گرایی شناخته می‌شوند. والدین این خوشه در تصمیم‌های خرید خود نظرات اطرافیان خود را لحاظ کرده و به آن اهمیت فراوانی می‌دهند، از سویی دیگر پایبندی به آموزه‌های مذهبی در این خوشه در سطح بالایی قرار دارد، از این رو محصولاتی که مغایر یا در تضاد با این امر باشد، از سمت اعضای این خوشه مطرود می‌باشد که این امر با سبک فرزندپروری مسئولانه مبتنی بر آیات و روایات سازگار است [۳۲]. همچنین در این خوشه از نظر سبک ارتباطی سطح بالایی از اجتماعی‌گرایی دیده می‌شود [۱۶]. در این خوشه وظیفه تأمین اقتصادی خانواده بر عهده پدران قرار دارد، از این رو مادران با فراغ بال بیشتری به تربیت فرزندان مشغولند و نگرش‌های خود را به فرزندان انتقال می‌دهد، این در حالی است که در تصمیم‌های خرید اغلب این پدران هستند که نظر نهایی را اعمال می‌کنند. به بازاریابان توصیه می‌شود در برنامه‌های بازاریابی خود گروه‌های مرجع را مد نظر قرار دهند. مذهب و عوامل مربوط به آن در نگرش‌های والدینی سنتی و متعاقب آن پذیرش محصول نقش حیاتی را ایفا می‌کنند، از این رو باید در برنامه‌های بازاریابی و به‌خصوص آمیخته‌های



بازاریابی این امر مد نظر قرار گیرد. یافته‌های مربوط به نقش کودکان در تصمیم خرید در خوشه سنتی‌ها نشان داد که در محصولات چهارگانه اغلب تصمیم‌های خرید به وسیله والدین اتخاذ و سهم کودکان نسبت به والدین کمتر می‌باشد، لذا در این خوشه به نظر می‌رسد جلب رضایت والدین از اهمیت بیشتری نسبت به کودکان برخوردار است.

- بینایی‌ها از جامع‌نگری خاصی در زمان خرید برخوردارند و تمامی عوامل را با درجات نزدیک به هم مورد توجه قرار می‌دهند، به عبارت دیگر والدین این خوشه در عین پایبندی به برخی از عوامل خوب خوشه اول همچون مذهب‌گرایی، به دنبال دستیابی به عوامل منعکس شده در خوشه امروزی‌ها نیز می‌باشند. با این وجود توجه به محصول و مذهب جز معیارهای اول و دوم این خوشه می‌باشد. والدین این خوشه ضمن فرزندپروری مسئولانه مبتنی بر آیات و روایات [۳۲، ص ۱۱۵] از سطح قابل قبولی از اجتماعی‌گرایی و مفهوم‌گرایی در ارتباطات برخوردارند [۱۶]. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که در این خوشه روند صعودی خاصی در تحصیلات، درآمد، درصد زنان شاغل و هزینه ماهانه برای کودک نسبت به خوشه سنتی‌ها دیده می‌شود. به بازاریابان توصیه می‌شود برای حاصل شدن رضایت این خوشه و وفاداری آنها، ضمن در نظر گرفتن سایر عوامل والدینی، با دقت نظر بیشتری به عامل محصول توجه کنند. در خوشه بینایی‌ها زمان خرید محصولات خوراکی و نوشیدنی، همچنین کلاس و وسایل کمک آموزشی تمایل برای سهم کردن کودکان در تصمیم‌های خرید بیشتر از خوشه سنتی‌هاست، از این رو بازاریابان باید در مورد اینگونه محصولات سهم ویژه‌ای را برای کودکان قائل شوند.

- امروزی‌ها با دو نگرش غالب زمان‌گرایی، آموزش‌محوری و ویژگی‌هایی چون تحصیلات بالا، شاغل بودن توأم مادر و پدر، درآمد بالا و هزینه ماهانه بالا برای کودک شناخته می‌شوند. والدین این خوشه به دلیل اشتغال توأم از نظر زمانی در تنگنا قرار داشته که بخشی از واگذاری مسئولیت خرید به کودک در این خوشه از این امر ناشی می‌شود، اما عامل دیگر در واگذاری اختیار خرید به کودک یا مشارکت بیشتر او ناشی از دیدگاه والدین این گروه است. افراد این خوشه اعتقاد ویژه‌ای به دخالت کودک در تصمیم‌های خرید به منظور شکل‌گیری شخصیت او دارند، از این رو در تصمیم‌های خرید واگذاری مسئولیت و مشارکت بیشتری دیده می‌شود. والدین این خوشه سطح بالایی از اجتماعی‌گرایی و مفهوم‌گرایی در ارتباطات را برخوردارند



[۱۶] و در شیوه فرزندپروری، فرزندان را همانند افراد بزرگسال دارای حقوق می‌دانند و به استقلال آنها اهمیت خاصی می‌دهند [۱۸]. به بازاریابان توصیه می‌شود جهت رفاه و رضایت این خوشه، توجه ویژه‌ای به عامل زمان نمایند و تا حد ممکن فرایند خرید را کوتاه‌تر کنند، همچنین در این خوشه نسبت به دو خوشه قبل، کودکان نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا می‌کنند، از این رو نادیده انگاشتن آنها یک اشتباه استراتژیک به شمار می‌آید.

پژوهش حاضر با وجود ارائه نتایج قابل توجه اجتماعی و بازاریابی و همچنین پوشش خلأ پژوهشی در زمینه خرید کودکان با تأکید بر نگرش‌های والدینی، با محدودیت‌هایی نیز روبه‌روست. تمرکز پژوهش حاضر بر ساکنان شهری استان مازندران قرار دارد، از این رو در تعمیم نتایج آن به مناطق روستایی و همچنین سایر استان‌ها باید با احتیاط بیشتری عمل کرد، همچنین به سایر محققان توصیه می‌شود پژوهشی مشابه پژوهش حاضر را در مناطق روستایی و همچنین سایر استان‌ها انجام داده و نتایج را با یافته‌های پژوهش حاضر مقایسه کنند.

## ۶- منابع

- [1] Commuri S., Gentry J. W. (2000) "Opportunities for family research in Marketing", *Working Paper 10, Marketing Department, University of Nebraska, Faculty Publications, Lincoln.*
- [2] Sondhi N., Basu R. (2014) "Role of children in family purchase across Indian parental clusters", *Young Consumers*, 15(4): 365 – 379.
- [3] Ironico S. (2012) "The active role of children as consumers", *Young Consumers*, 13(1): 30-44.
- [4] Mayo E., Nairn A. (2009) *Consumer kids: How big business is grooming our children for profit*, Constable Robinson, London.
- [5] Hémar-Nicolas V., Gollety M. (2012) "Using brand character when targeting children: what for? An exploration of managers' and children's viewpoint", *Young Consumers*, 13(1): 20-29.
- [6] Torrance K. (1998) *Contemporary childhood: Parent-child relationships and child culture*, DSWO Press, Leiden University, The Netherlands.



- [7] Wimalasiri J.S. (2004) "A cross-national study on children's purchasing behavior and parental response", *Journal of Consumer Marketing*, 21(4): 274-284.
- [8] Blázquez J.F.D., Bonás M.C. (2013) "Influences in children's materialism: a conceptual framework", *Young Consumers*, 14(4): 297-311.
- [۹] عبدالوند، م.ع.، زمانی مقدم، ا.، دهقانی سامانی ن. (۱۳۹۱) «بررسی رفتار کودک در جایگاه یک مصرف‌کننده»، مدیریت بازرگانی، ۴(۳): ۱۰۳-۱۲۰.
- [10] Chitakunye P. (2012) "Recovering children's voices in consumer research", *Qualitative Market Research: an International Journal*, 15(2): 206 – 224.
- [11] Marshall D. (2010) *Understanding children as consumers*, Sage Publications, London.
- [12] Ward S. (1974) "Consumer socialization", *Journal of Consumer Research*, 1:1-14.
- [13] Moschis G. P. (1987) *Consumer socialization: A life-cycle perspective*, Lexington, MA: D.C. Heath and Company.
- [14] Moschis G. P. (1985) "The role of family communication in consumer socialization of children and adolescents", *Journal of Consumer Research*, 11: 898-913.
- [15] Carlson L., Walsh A. (1994) "Marketplace motivations, attitudes, and behaviors of mothers and children", *The Journal of Consumer Affairs*, 28: 25-39.
- [16] Chan K., McNeal J.U. (2003) "Parent-child communications about consumption and advertising in China", *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4): 317-334.
- [17] Bao, Y., Fern E. F., Sheng S. (2007) "Parental style and adolescent influence in family consumption decisions: An integrative approach", *Journal of Business Research*, 60: 672-680.
- [18] Baumrind D. (1991) "Effective parenting during the early adolescent transition In P.A. Cowan & E. M. Hetherington (Eds)", *Family Transitions*, 2: 111-163, Millsdalen J: Erlbaum.



- [19] Carlson L., Grossbart S. (1988) "Parental style and consumer socialization of children", *Journal of Consumer Research*, 15: 77-94.
- [۲۰] عزیزی، ف.، خسروانی، ا. مسیبی، ع. (۱۳۹۱) «اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تأکید بر شاخص‌های چشم‌انداز، بهبود و توسعه، پاداش (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران)»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۴): ۱۳۳-۱۵۴.
- [۲۱] عبادی جلال، م.، و حسینی، م. (۱۳۹۲) «ارائه مدلی برای تحلیل رفتار عامل‌های پاسخگو به تماس‌های مشتریان در مراکز تماس»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۳(۴): ۱۱۳-۱۳۴.
- [22] Aleti T., Brennan L. Parker P. (2015) "Consumer socialisation agency within three generational Vietnamese families", *Young Consumers*, 16(2): 172 – 188.
- [23] Ekström K.M. (2007) "Parental consumer learning or 'keeping up with the children", *Journal of Consumer Behavior*, 6(4): 203-217.
- [24] Dotson M. J., Hyatt, E.M. (2005) "Major influence factors in children's consumer socialization", *Journal of Consumer Marketing*, 22 (1), 35-42.
- [25] Moschis G.P., Moore R.L. (1980) "Purchasing behavior of adolescent consumers", *Proceedings of the American Marketing Association*, 45: 89-92.
- [26] Isin F.B., Alkibay S. (2011) "Influence of children on purchasing decisions of well-to-do families", *Young Consumers*, 12 (1): 39-52.
- [27] Haselhoff V., Ulya Faupel, U., H. H. Holzmüller (2014) "Strategies of children and parents during shopping for groceries", *Young Consumers*, 15(1): 17 – 36.
- [28] Mau G., Schuhen M., Steinmann S., Schramm-Klein H. (2016) "How children make purchase decisions: Behaviour of the cued processors", *Young Consumers*, 17(2): 111 – 126.
- [29] Carol J. Gaumer, Carol S. Arnone, Cathy Ashley-Cotleur (2013) "Child influence: Depth interviews with pre-operational child consumers and their parents", *Journal of Food Products Marketing*, 19(3): 219-235.
- [30] Atkinson L., Michelle R. Nelson, Mark A. Rademacher (2015) "A humanistic approach to understanding child consumer socialization in US homes", *Journal of Children and Media*, 9(1): 95-112.



- [۳۱] عزیزی، ش.، حاج کریمی، ع.ع.، حاجی ابراهیم، س.، دینی، ا. (۱۳۹۲) «بررسی رابطه بین سبکهای ارتباطی خانواده و فرایند تصمیم‌گیری پیش از خرید نوجوان‌ها»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۴(۱): ۱۹۱-۲۰۸.
- [۳۲] پرچم ا.، فاتحی‌زاده، م. الهیاری ح. (۱۳۹۱) «مقایسه سبکهای فرزندپروری بامریند با سبک فرزندپروری مسئولانه در اسلام»، *پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی*، ۱۴(۱): ۱۱۵-۱۳۸.
- [۳۳] میارستمی م.، خیری ب. (۱۳۹۳) «بررسی تأثیر بسته‌بندی و الگوهای ارتباطی خانواده بر رفتار خرید کودکان و والدین (کودکان و والدین مراجعه‌کننده به مراکز تفریحی و خرید)»، *مجله مدیریت بازاریابی*، ۲۴: ۱۹-۴۸.
- [۳۴] آذر ع.، غلامزاده ر.، قنواتی م. (۱۳۹۱) *مدلسازی مسیری - ساختاری در مدیریت*، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- [۳۵] قربان‌پور، ا.، طلائی ق.، پناهی م. (۱۳۹۴) «خوشه‌بندی مشتریان شعب بانک رفاه با تلفیق الگوریتم‌های ژنتیک و سی میانگین در محیط فازی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۵(۳): ۱۵۳-۱۶۸.

## رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر

سکینه شاهی<sup>۱\*</sup>، سعید اندرز<sup>۲</sup>، کمال اندرز<sup>۳</sup>، مجتبی یاسینی<sup>۴</sup>

- ۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.
- ۲- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۴- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۲۴

دریافت: ۱۳۹۵/۴/۲۰

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با ترک شغل نیروهای دانشگر شرکت ملی حفاری ایران می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نوع پژوهش در طبقه پژوهش‌های کمی، توصیفی از نوع همبستگی جای می‌گیرد. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان دانش‌محور شرکت ملی و حفاری ایران می‌باشند که از طریق نمونه‌گیری به شکل هدفمند تعداد ۱۵۰ نفر از آنها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از گردآوری داده‌ها همبستگی متغیرهای مستقل، یعنی عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با متغیر وابسته ترک شغل نیروهای دانشگر مورد بررسی قرار گرفت و رابطه و تأثیر آنها در طول پژوهش مشخص شد. نتایج این پژوهش نشان داد که بین متغیرهای پیش‌بین در پژوهش حاضر با میل به ترک شغل با هر دو روش رگرسیون به روش مکرر و رگرسیون به روش گام به گام همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، ترک شغل، نیروهای دانشگر.



## ۱- مقدمه

با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند نیروهای دانشگر مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند کنند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی داشته باشند. اما سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که نیروهای دانشگر خود را از دست بدهند و زیان ببینند، زیرا هر سازمان برای رساندن نیروهای دانشگر خود تا مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری متحمل می‌شود و با از دست دادن نیروهای ارزشمند نیز متحمل از دست دادن مهارت‌ها، تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است. بیشتر نظریه‌پردازان و محققان بر این نکته توافق دارند که موفقیت هر سازمانی تا حد زیادی به دلبستگی، وفاداری و تعهد کارکنان آن بستگی دارد. عوامل مذکور از یک سو به حل مشکلاتی مانند کم‌کاری، غیبت، جابه‌جایی و ترک سازمان کمک می‌کند و از سوی دیگر با تقویت انگیزش درونی کارمندان در جهت تلاش بیشتر و بالا بردن کیفیت کار، زمینه مساعدی برای افزایش کارایی و بالا بردن بهره‌وری فراهم می‌سازد. رفتارهای حمایت‌کننده رهبران و همچنین جو سازمانی می‌تواند شرایط فراهم کردن حمایت سازمانی ادراک‌شده شود که منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست [۱، صص ۵۰۰-۵۰۷]. عدالت سازمانی ادراک افراد را در خصوص منصفانه بودن برخورد سازمان با کارمندان و واکنش‌های رفتاری آنها به چنین ادراکی توصیف می‌کند [۲، صص ۳۳-۴۱].

## ۲- بیان مسئله

سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی و عملکرد کارکنان خود سرمایه‌گذاری‌های متفاوتی از قبیل جذب نیروهای متخصص، حقوق و مزایای مکفی، تأمین امنیت شغلی، آموزش، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها و ... در مقاطع مختلف انجام می‌دهند. آنان براساس پژوهش‌های زیادی دریافته‌اند کارکنانی که از کار خود راضی هستند، عملکرد بهتری نسبت به افراد ناراضی از خود نشان می‌دهند. عدالت سازمانی و حمایت سازمانی در مجموع احساس مطبوع و



خوشایندی هستند که فرد می‌تواند از آنها بهره‌گیرد. از گزارش‌ها و آمارهای موجود چنین به نظر می‌آید که در کشور ما به این مسائل و جوانب دیگر وابسته به آنها به صورت کارشناسانه و حرفه‌ای کمتر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است [۳، ص ۱].

موضوع این پژوهش از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرد که با سنجش میزان عدالت سازمانی و حمایت سازمانی در بین کارمندان در پی یافتن نتایج مفید و ارزشمند و نیز درصدد یافتن عوامل مداخله‌گر در این زمینه‌ها بوده تا از این طریق کیفیت کار را ارتقا بخشیده و از طرفی دیگر عدالت اقتضا می‌کند که یک رشد همه‌جانبه و همگانی برای افراد سازمان لحاظ شود تا هیچ کس در یک حد باقی نماند و زمینه شکوفایی استعدادها فراهم شود و با یکنواختی و کسالت‌آوری شغل مبارزه شود و نیز از آن جایی که افزایش عدالت و حمایت سازمانی باعث افزایش کارایی، عملکرد و رضایت کارکنان می‌شود، از این رو پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی با میل به ترک شغل در بین نیروهای دانشگر شرکت ملی حفاری ایران می‌پردازد. محقق در این پژوهش در پی آن است که به این مهم پی‌برد که چه ارتباطی بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با ترک شغل نیروهای دانشگر وجود دارد. از آنجا که حفظ و نگهداشت نیروهای دانشگر یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی است، مدیریت منابع انسانی فعالیت‌ها و اقدام‌های خاصی را در این راستا انجام می‌دهد که یکی از فعالیت‌های مهم مدیریت منابع انسانی برای جلوگیری از ترک این کارکنان ایجاد زمینه مناسب برای پیاده‌سازی عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌باشد. سازمان‌های دانش‌بنیان می‌توانند از نتایج این پژوهش برای جلوگیری از ترک شغل نیروهای دانشگر با توجه به دو مؤلفه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده استفاده کنند.

### ۳- مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱- مفهوم ترک شغل

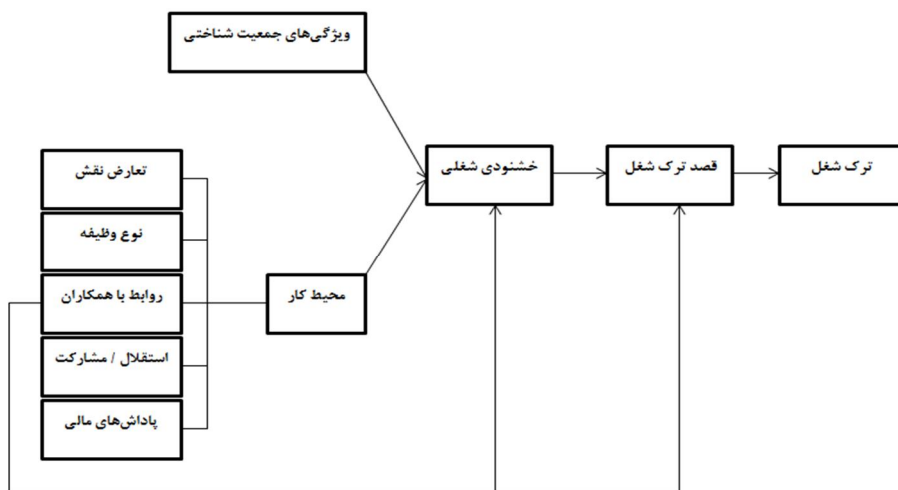
قصد ترک شغل یک نگرش یا جلوه کلی ناشی از تفکر ترک شغل و جستجوی دیگر مشاغل است [۴، صص ۵۴۷-۵۷۷]. آنگوری (۲۰۰۷) معنای قصد ترک شغل را برنامه‌ریزی برای ترک



سازمان بیان کرده و به نظر می‌رسد که پیش‌آیند بلافصل ترک شغل واقعی است. قصد ترک شغل نمایانگر خروج کارکنان از سازمان است. معمولاً روانه شدن به خارج از سازمان چیزی است که محققان و سازمان‌ها بیشتر به آن می‌پردازند [۵، صص ۴۹-۵۴]. ترک شغل می‌تواند به صورت داوطلبانه یا غیر داوطلبانه باشد [۶]. آبلسون (۱۹۸۷)، دو دسته‌بندی را برای دلایل ترک شغل مشخص کرد:

(۱) زمانی که فرد به صورت داوطلبانه کناره‌گیری می‌کند؛

(۲) زمانی که سازمان نمی‌تواند از این رویداد اجتناب کند. سپس وی چهار طبقه را در این دسته‌بندی جا داد: الف) به دلایل خاص از قبیل ناخشنودی از سیاست‌های سازمانی و غیره؛ ب) به دلایل شخصی مانند ازدواج، فرزندان و ...؛ ج) برای عواملی مانند اخراج، عزل، بازنشستگی و غیره؛ د) نه ترک شغل داوطلبانه است، نه به دلیل عوامل سازمانی است مانند بیماری، مرگ و غیره [۷، صص ۲۸۶-۳۷۲]. علل ترک شغل عبارت است از نارضایتی از شغل، بی‌خبری از نتیجه عملکرد، نبود فرصت‌های آموزش، عدم امکان توسعه شغلی، نبود انسجام گروهی، انتظارات غیر واقعی [۸].



شکل ۱ مدل ترک شغل [۹]



### ۲-۳- مفهوم عدالت سازمانی

پژوهش‌ها در زمینه عدالت سازمانی با ادراک انصاف در تصمیم‌های سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری همراه است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عدالت سازمانی تعیین‌کننده مهمی برای نگرش‌ها، تصمیم‌ها و رفتارهای افراد در محیط کار است [۱۰]. عدالت سازمانی یک سازه اجتماعی چندبعدی است که توضیح می‌دهد چگونه افراد در محیط کار خود انصاف را ادراک می‌کنند [۱۱]. عدالت سازمانی یک سازه اجتماعی چندبعدی است که توضیح می‌دهد چگونه افراد در محیط کار خود انصاف را ادراک می‌کنند [۱۲]. مفهوم عدالت سازمانی در پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی با کار آدامز (۱۹۶۵) در نظریه برابری آغاز شد. هرچند که موضوع انصاف و عدالت به پیش از زمان افلاطون و ارسطو بازمی‌گردد [۱۳].

گرینبرگ و کالکوئیت (۲۰۰۵) روند رشد و سیر تحول پیشینه پژوهش‌های عدالت سازمانی را برای بررسی عوامل مؤثر در سازمان جمع‌بندی کردند. آنها سه جریان مهم در پیشینه پژوهش‌های عدالت سازمانی را شناسایی کردند:

۱- تمرکز بر انصاف ادراک‌شده از نتایج و پیامدهای سازمانی (عدالت توزیعی)؛ ۲- تأکید بر انصاف ادراک‌شده از سیاست‌ها و رویه‌ها (عدالت رویه‌ای)؛

۳- تمرکز بر انصاف ادراک‌شده از ارتباط‌های بین فردی در سازمان (عدالت تعاملی) [۱۴]. عدالت توزیعی درجه‌ای است که پاداش‌ها در یک حالت برابر و منصفانه توزیع شده باشند [۱۵، صص ۵۲۷-۵۵۷]. مفروضه زیربنایی عدالت توزیعی این است که توزیع منابع به طور اساسی بر ادراک انصاف در افراد تأثیر گذاشته و به تبع آن بر پیامدهای مهمی همچون عملکرد شغلی، اعتماد به سازمان و تعهد سازمانی اثر خواهد داشت [۱۶].

تیبات و واکر (۱۹۷۵)، بعد جدیدی را به عدالت سازمانی با عنوان عدالت رویه‌ای اضافه کردند. آنها عدالت رویه‌ای را به صورت انصاف ادراک‌شده فرد از سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی تعریف کردند [۱۷]. ادراک عدالت رویه‌ای به دو شکل عینی و ذهنی صورت می‌گیرد [۱۸، ص ۴۸۹]. عدالت رویه‌ای عینی به عدالت حقیقی و واقعی اشاره دارد و عدالت رویه‌ای ذهنی به معنی میزانی است که فرد این عدالت رویه‌ای حقیقی و عینی را ادراک می‌کند. عدالت تعاملی به عنوان انصاف ادراک‌شده در افراد در ارتباطات بین فردی در درون سازمان است [۱۹].



### ۳-۳- مفهوم حمایت سازمانی ادراک‌شده

ایزنبگر و همکاران (۱۹۸۶) حمایت سازمانی ادراک‌شده را به عنوان باور کارکنان در این باره که چه قدر سازمان به طور کل برای تلاش‌ها و مشارکت‌های شغلی آنان ارزش قائل است و دغدغه رفاه و آسایش آنها را دارد، تعریف کرده‌اند [۲۰]. دومین عنصر حمایت سازمانی شکل‌گیری این باور در کارکنان است که سازمان به دنبال ایجاد رفاه و آسایش اجتماعی-عاطفی کارکنان است و دغدغه آن را دارد. این جنبه از حمایت سازمانی بازتاب ادراکات کارکنان از این عامل است که خط‌مشی‌ها و اقدام‌های سازمان در جهت فراهم کردن آسایش و برای آنها و مراقبت به عمل آوردن از آنها و زندگی شخصی آنان می‌باشد [۲۱، صص ۲-۵].

ادراک حمایت سازمان از سوی کارکنان باعث افزایش این انتظار می‌شود که تلاش‌های آنان که در راستای اهداف سازمان صورت گرفته، مورد پاداش قرار خواهد گرفت. هنگامی که این انتظار بارورتر شود، چرخه مبادله متقابل استمرار بیشتری می‌گیرد. به طور کلی از یافته‌های مجموعه پژوهش‌ها می‌توان به این نتیجه رسید زمانی که سازمان‌ها با کارکنان برخورد مطلوب داشته باشند و آنها را مورد توجه خود قرار دهند، منتقل‌کننده این پیام به کارکنان خود هستند که سازمان برای آنها ارزش قائل است، در نتیجه کارکنان بهره‌ورتر خواهند بود و نگرش‌های مطلوب‌تری نسبت به سازمان خواهند داشت.

### ۳-۴- مفهوم نیروهای دانشگر

شاید واژه دانشگران که اولین بار توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ مطرح شد تاکنون این چنین استراتژی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار نداده است زیرا که امروزه این واژه تمامی سازمان‌ها را بر آن داشته است که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نورزند. دراگر دانشگران را افرادی توصیف می‌کند که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف می‌توان پی برد که چرا سازمان‌ها عمده تمرکز خود را بر جذب و نگهداری نیروهای دانشگر معطوف داشته‌اند. نیروهایی که علی‌رغم ایجاد فضایی آکنده از دانش و پویایی برای سازمان‌ها، چالش‌های متعددی را نیز فراروی آنها قرار داده‌اند به



نحوی که باعث به وجود آمدن مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت منابع انسانی شده‌اند. کارکنان دانش‌محور با اطلاعات و دانش سر و کار دارند و با تولید، توسعه و به‌کارگیری آن سعی می‌کنند در سازمان، نوآوری ایجاد کنند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. آنها می‌توانند به کمک دانش، مسائل سازمانی را حل کنند، در سازمان ارزش‌افزوده ایجاد کنند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرایند به کار می‌گیرند.

ارزش اصلی نیروهای دانشگر برای یک سازمان، توانایی آنها در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیم‌هایی است که سازمان را منتفع می‌کند. آنها می‌توانند با همکاری یکدیگر کار را انجام دهند و از یکدیگر بیاموزند و با استقبال از ریسک، از اشتباهات خود درس بگیرند.

از مهم‌ترین ویژگی نیروی‌های دانشگر می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- روحیه آنها به شکلی است که در مقابل تنبیه شکننده و تشویق‌ها عامل بسیار مهمی در انگیزش آنهاست؛

- نزد دانشگران شغل و ماهیت آن، اولویت اصلی است؛

- علاقه فراوانی به تغییر در شغل دلخواه خود دارند؛

- وابستگی اندکی به اطلاعات در اختیار دارند و برای کسب اطلاعات بیشتر و به‌روزرسانی

آنها تلاش می‌کنند؛

- به ضوابط و مقررات موجود در سازمان‌ها خیلی پایبند نیستند و تمایل فراوانی به تغییر و

دگرگونی در ساختارهای موجود دارند؛

- نسبت به کار و تخصص خود، تعهد زیادی دارند؛

- به آزادی عمل در انجام پروژه‌ها و کارهای سازمان، اهمیت زیادی می‌دهند [۲۲، صص

۱۱۲-۱۱۳].

### ۳-۵- پیشینه پژوهش

#### ۳-۵-۱- پژوهش‌های خارجی

ایفیکن (۲۰۱۲) نشان داد که عدم عدالت سازمانی ناشی از عدم تطابق تقاضاهای شغلی و مهارت‌های کارکنان نه تنها به کاهش امنیت شغلی و کاهش کیفی و کمی مهارت‌های کارکنان



بلکه باعث افزایش میل به ترک شغل کارکنان نیز می‌شود. عدم ادراک عدالت سازمانی نیز منجر به وقوع واکنش‌های عاطفی و نگرش منفی نسبت به سرپرست و سازمان می‌شود که مهم‌ترین آنها قصد ترک شغل در افراد می‌باشد [۲۳].

کورسگارد و رابرت سون (۱۹۹۵) به ارزیابی عدالت در فرایند ارزیابی عملکرد پرداختند. آنها نیز معتقدند که پرداخت‌ها، ارتقا و پاداش ناشی از ارزیابی عملکرد عادلانه موجب ایجاد احساس تعلق شدید در کارکنان شده، تعهد آنان را به‌ویژه در بعد مستمر و هنجاری افزایش می‌دهد و ترک سازمان را از سوی کارکنان به حداقل می‌رساند [۲۴].

پورتر و پولستر (۲۰۱۲) در پژوهشی مبنی بر اینکه نگرش‌های کلی در جریان سازمان (مثل عدالت سازمانی) بیشتر با بازده‌های سازمان مدارانه ارتباط نزدیک دارند، چارچوب نظری فراهم شده به‌وسیله پورتر و همکاران که بر وابستگی بین تمایل به ترک شغل و نتایج کار استوار بود، نشان داد که عدالت سازمانی نسبت به تعهد سازمانی در پیش‌بینی تمایل به ترک شغل کارکنان مؤثر خواهد بود [۲۵].

ایفیکن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که عدم عدالت سازمانی ناشی از عدم تطابق تقاضاهای شغلی و مهارت‌های کارکنان نه تنها به کاهش امنیت شغلی و کاهش کیفی و کمی مهارت‌های کارکنان بلکه باعث افزایش میل به ترک شغل کارکنان نیز می‌شود همچنین عدم ادراک عدالت سازمانی منجر به وقوع واکنش‌های عاطفی و نگرش منفی نسبت به سرپرست و سازمان می‌شود که مهم‌ترین آنها قصد ترک شغل در افراد می‌باشد [۲۶].

امبرلند و روندمو (۲۰۱۰) در مدل خود در مورد امنیت شغلی نشان دادند که امنیت شغلی به شکل مستقیم و غیرمستقیم (از طریق خشنودی شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی و همچنین بهزیستی روانشناختی) با نیت ترک شغل در ارتباط است. در این پژوهش که روی یک نمونه ۲۶۰ نفری در نروژ انجام شد، اثر امنیت شغلی به عنوان پیش‌بین مهم قصد ترک شغل به اثبات رسید [۲۷].



### ۳-۵-۲- پژوهش‌های داخلی

هاشمی‌نسب و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی به شکل غیرمستقیم، از طریق دو متغیر حمایت سازمانی و اعتماد سازمانی بر تعهد تأثیر می‌گذارد. نتایج حاکی است که حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر تعهد دارد؛ تأثیر غیرمستقیم آن از طریق متغیر اعتماد سازمانی صورت می‌گیرد و در نهایت تأثیر مستقیم اعتماد سازمانی بر تعهد بیش از تأثیر متغیرهای دیگر است [۲۸، صص ۵۹-۶۹].

مشیری و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهش ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک‌شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران به این نتیجه رسیدند که هرچه رعایت عدل و انصاف از سوی مدیریت سازمان در مقابل کارکنان بیشتر و بهتر باشد، فرسودگی و ترک خدمت در بین کارکنان کاهش پیدا می‌کند و در پی آن عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت [۲۹].

سید جوادیان (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «شناخت و نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی معلمان اراک» به این نتیجه رسید که بین ابعاد عدالت سازمانی و جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد [۳۰، صص ۵۵-۷۵].

در تحقیقی که امیری (۱۳۹۰) با عنوان بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تمایل به ترک شغل با امنیت شغلی در کارکنان شرکت لوله‌سازی اهواز انجام داد، به این نتیجه رسید که برخی حمایت‌های سازمانی رابطه معنی‌داری با امنیت شغلی دارد و تمایل به ترک شغل رابطه منفی با امنیت شغلی کارکنان دارد (سطح معنی‌داری این تحقیق ۵ درصد و ۰/۰۰۱ بوده است) [۳۱]. فریفته (۱۳۹۰) در تحقیقی که در شرکت نفت گچساران انجام داد، این نتایج را به دست آورد؛ در مورد بخش‌های مختلف حمایت سازمانی ادراک‌شده کارمندان با تمایل به ترک شغل آنها نتایج تأییدکننده فرضیه‌ها بود، به این معنا که هرچه حمایت سازمانی ادراک‌شده کارمندان از ماهیت کار، سرپرستی، ترفیعات و همکاری، (بجز حقوق) بیشتر باشد، تمایل به ترک شغل آنها کاهش پیدا می‌کند [۳۲].



#### ۴- فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: بین عدالت سازمانی با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر رابطه وجود دارد.  
فرضیه دوم: بین حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم: بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر رابطه چندگانه وجود دارد.

#### ۴-۱- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و یک پژوهش همبستگی می‌باشد که در زمره تحقیقات توصیفی جای می‌گیرد. در این پژوهش حمایت سازمانی و عدالت سازمانی به عنوان متغیرهای پیش‌بین و میل به ترک شغل به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده‌اند.

#### ۴-۲- جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل تمام کارکنان دانش‌محور شرکت ملی حفاری ایران می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس از میان کارکنان این سازمان تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری به این صورت بود که نخست فهرستی از تمام کارکنان این سازمان تهیه و سپس با استفاده از نرم‌افزار انتخاب تصادفی که برای این منظور طراحی شده بود، تعدادی از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند.

#### ۴-۳- ابزارهای اندازه‌گیری در پژوهش

در پژوهش حاضر برای سنجش متغیرهای مورد نظر از پرسشنامه استفاده شده است که شامل موارد زیر هستند.



#### ۴-۴- پرسشنامه حمایت سازمانی ادارک شده

این پرسشنامه توسط ایزنبرگر و همکاران در سال ۱۹۸۶ ساخته شد. پرسشنامه مذکور دارای ۳۶ گویه است. گویه‌های فرم اصلی براساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای تنظیم شده است که طراحی گویه‌ها به جهت مثبت و برخی از آنها به جهت منفی (برعکس) حمایت سازمانی می‌پردازد. در تحقیق حاضر از فرم ۳۰ گویه‌ای ابزار فوق کمک گرفته شده است که گویه‌های مورد نظر دارای بیشترین مقدار بار عاملی پرسشنامه فرم ۳۶ ماده‌ای ایزنبرگر و همکاران (۱۳۸۶) است. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده از طریق آلفای کرونباخ (۰/۹۵) به دست آمد.

#### ۴-۵- پرسشنامه عدالت سازمانی

این پرسشنامه توسط نیهوف و مورمن (۱۹۹۳) ساخته شد و از سه خرده‌مقیاس تشکیل شده است:

- عدالت توزیعی: دارای ۵ ماده است.
- عدالت رویه‌ای: دارای ۶ ماده است.
- عدالت تعاملی: دارای ۹ ماده است.

نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس یک مقیاس ۵ درجه‌ای است، به این صورت که کاملاً نادرست، امتیاز یک؛ نادرست، امتیاز دو؛ نظری ندارم، امتیاز سه؛ درست، امتیاز چهار و کاملاً درست، امتیاز پنج می‌گیرد. تمام ماده‌های این پرسشنامه به صورت مستقیم (از چپ به راست) نمره‌گذاری می‌شوند. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه عدالت سازمانی از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمده است.

#### ۴-۶- پرسشنامه میل به ترک شغل

این پرسشنامه توسط کامن، فیچمن، جنکینز و کلش ۱۹۷۹ ساخته شد. این پرسشنامه دارای ۳ گویه است. پاسخ‌های این پرسشنامه بر مقیاس ۷ درجه‌ای از ۱ (کاملاً موافقم) تا ۷ (کاملاً مخالفم) مشخص می‌شوند. در پژوهش حاضر از نسخه ترجمه شده این پرسشنامه توسط



ارشدی (۱۳۸۶) استفاده شد. ارشدی (۱۳۸۶) اعتبار ملاکی پرسشنامه میل به ترک شغل را ۰/۶۱- و ضرایب پایایی آن را با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۹ به دست آورد. پایایی پرسشنامه میل به ترک شغل در پژوهش حاضر از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمده است.

#### ۴-۷- روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق، از روش‌های آماری زیر استفاده شده است:

- روش‌های آمار توصیفی مانند محاسبه فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار
- ضریب همبستگی پیرسون
- آزمون رگرسیون چندگانه
- روش آلفای کرونباخ جهت محاسبه ضرایب

همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار کامپیوتری «SPSS» استفاده شد. برای تمام فرضیه‌ها سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$  در نظر گرفته شده است.

#### ۵- نتایج و یافته‌ها

در این بخش یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای مورد مطالعه ارائه شده است (جدول ۱).

جدول ۱ یافته‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

شاخص‌های آماری متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
میل به ترک شغل	۱۰/۶۷	۳/۹۰	۳	۲۱
عدالت سازمانی	۵۹/۵۰	۱۸/۳۰	۲۰	۱۰۰
حمایت سازمانی ادراک شده	۱۲۴/۸۶	۴۱/۶۴	۳۶	۲۱۶

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، میانگین و انحراف معیار به ترتیب در متغیرهای میل به ترک شغل ۱۰/۶۷ و ۳/۹۰، عدالت سازمانی ۵۹/۵۰ و ۱۸/۳۰ و در حمایت سازمانی ادراک شده ۱۲۴/۸۶ و ۴۱/۶۴ می‌باشد.



### ۵-۱- یافته‌های مربوط به روابط ساده

فرضیه‌های این پژوهش براساس روابط ساده و چندگانه بین متغیرهای مورد مطالعه بنا نهاده شده‌اند که در ادامه تحلیل‌های مربوط به آنها ارائه شده است. فرضیه‌های ۱ و ۲ به ارتباط ساده بین متغیرهای مستقل و میل به ترک شغل اشاره داشته که برای بررسی این رابطه‌ها از روش همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### ۵-۲- فرضیه‌ها

- ۱- عدالت سازمانی با میل به ترک شغل رابطه منفی دارد.
- ۲- حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل رابطه منفی دارد (جدول ۲).

جدول ۲ ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش ( $p \leq 0/05$ ,  $** p \leq 0/01$ )

متغیرها	۱	۲	۳
حمایت سازمانی ادراک شده	-		
عدالت سازمانی	۰/۰۹۱	-	
میل به ترک شغل	-۰/۴۶۱**	-۰/۲۵۵**	-

مندرجات جدول ۲ نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی به دست آمده از رابطه متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل در سطح  $P < 0/01$  معنی دار هستند که به ترتیب  $-0/461$  و  $-0/255$  می‌باشند (سطوح معنی داری برای ضرایب با علامت \* در جدول آمده است). کل ضرایب معنی دار، نشان‌دهنده رابطه مثبت بین متغیرهای مستقل و میل به ترک شغل هستند. بنابراین ۲ فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفتند.

### ۵-۳- یافته‌های مربوط به روابط چندگانه

ترکیب خطی عدالت سازمانی و حمایت سازمانی، میل به ترک شغل را پیش‌بینی می‌کنند.



برای بررسی این فرضیه از روش تحلیل رگرسیون به دو صورت ورود همزمان (Enter) و گام به گام (Stepwise) بهره گرفته شده است. جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل را به روش ورود همزمان (Enter) نشان می‌دهد.

جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل به روش همزمان

مقدار ثابت (a)	ضرایب رگرسیون (B) و (β)			نسبت F احتمال P	RS	MR	شاخص آماری
		۲	۱				متغیرهای پیش‌بین
۲۱/۲۱۲	B	-۰/۰۱۵	-۰/۰۷۷	F= ۲۰/۷۶۱ p= ۰/۰۰۰	۰/۳۱	/۵۶۰ ۰	۱= عدالت سازمانی
	β	-۰/۱۶۳	-۰/۳۶۲				۲- حمایت سازمانی
	t	-۲/۲۳۷	-۴/۸۰۱				ادراک شده
	p	۰/۰۲۷	۰/۰۰۰				

مطابق با اطلاعات مندرج در جدول ۳، متغیرهای عدالت سازمانی ( $\beta = -0.362$ )،  $P < 0.001$  و حمایت سازمانی ادراک شده ( $\beta = -0.163$ )،  $P < 0.027$ ، هر دو میل به ترک شغل را پیش‌بینی و در مجموع ۳۱ درصد از واریانس آن را تبیین می‌کنند. جدول ۴ نیز نتایج تحلیل رگرسیون به روش گام به گام (Stepwise) متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل را نشان می‌دهد.



جدول ۴ نتایج رگرسیون چندگانه متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل به روش گام به گام

مقدار ثابت (a)	ضرایب رگرسیون (β) و (B)			نسبت F احتمال P	RS	MR	شاخص آماری	
	۳	۲	۱				متغیرهای پیش‌بین	
۱۶/۵۱۶	B β t P			-۰/۰۹۸ -۰/۴۶۱ -۶/۱۱۰ ۰/۰۰۰	F= ۳۷/۳۲۸ p= ۰/۰۰۰	۰/۲۱۳	۰/۴۶۱	۱-عدالت سازمانی
۲۱/۲۲۱	B β t P	-۰/۰۱۵ -۰/۱۶۳ -۲/۲۳۷ ۰/۰۲۷	-۰/۰۵۴ -۰/۲۵۶ -۳/۳۲۱ ۰/۰۰۱	-۰/۰۷۷ -۰/۳۶۲ -۴/۸۰۱ ۰/۰۰۰	F= ۲۰/۷۶۱ p= ۰/۰۰۰	۰/۳۱۴	۰/۵۶۰	۲-حمایت سازمانی ادراک شده

مطابق با اطلاعات مندرج در جدول ۴، همه متغیرهای مستقل پیش‌بین میل به ترک شغل می‌باشند. ضریب همبستگی چندگانه برای ترکیب خطی متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل برابر با  $MR=0/560$  است که در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار است، به عبارتی  $31/4$  درصد واریانس مربوط به میل به ترک شغل شرکت‌کنندگان به وسیله ترکیب متغیرهای مذکور تبیین می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود، متغیرهای عدالت سازمانی با ضریب  $\beta = -0/362$  و حمایت سازمانی ادراک شده با ضریب  $\beta = -0/163$  معنی‌دار می‌باشند و پیش‌بین میل به ترک شغل هستند. بنابراین فرضیه سوم نیز تأیید شد.

## ۶- نتیجه‌گیری

آن‌گونه که پیش از این گفته شد، سه فرضیه در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند.



## ۶-۱- فرضیه اول: عدالت سازمانی با میل به ترک شغل رابطه منفی دارد

مطابق با تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. براساس نظریه برابری آدامز (۱۹۶۵)، کارکنان میزان درون‌داد - برون‌داد خود را با نسبت درون‌داد - برون‌داد دیگران مورد مقایسه قرار می‌دهند. اگر کارکنان احساس کنند که با آنها به صورت عادلانه رفتار می‌شود، انگیزش آنها نسبت به کار در شغل و سازمان پایدار می‌شود، در حالی که اگر احساس کنند که با آنها به صورت ناعادلانه رفتار می‌گردد، درصدد بر می‌آیند تا این نابرابری و بی‌عدالتی را کاهش دهند که یکی از واکنش‌های آنها در مقابل احساس بی‌عدالتی، ترک شغل می‌باشد [۳۳، صص ۱۸-۲۳]. نیروهای دانشگر انصاف و عدالت سازمانی را نقطه آغازی برای برقراری یک رابطه مناسب با سازمان و همچنین تصمیم‌گیری در خصوص ادامه حضور در سازمان می‌دانند. نیروهای دانشگر بر تجارب خود از ادراک عدالت سازمانی برای تعیین جایگاه و موقعیت خود در سازمان تکیه می‌کنند و بر این باورند که ادراک آنها از سطح عدالت سازمانی بر میزان همانندسازی آنها با سازمان می‌افزاید.

## ۶-۲- فرضیه دوم: حمایت سازمانی ادراک‌شده با میل به ترک شغل رابطه

### منفی دارد

مطابق با تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به حمایت سازمانی ادراک‌شده، فرضیه دوم مورد تأیید قرار گرفت. نظریه مبادله اجتماعی بلو در ۱۹۶۴ و حمایت سازمانی ادراک‌شده ایزنبرگر و همکاران در ۱۹۸۶ نشان‌دهنده رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده با میل به ترک شغل می‌باشند. یکی از پیش‌فرض‌های مهم، نظریه مبادله اجتماعی هنجار مبادله متقابل نام دارد. مطابق با این نظریه، به مرور زمان که افراد با هم رابطه متقابل برقرار می‌کنند، نیاز به مبادله متقابل که به آن هنجار مبادله متقابل نیز می‌گویند، افزایش پیدا می‌کند. طبق نظریه هنجار مبادله متقابل، هنگامی که فردی عمل مطلوبی به نفع دیگری انجام دهد، فرد دوم ملزم می‌شود تا به این رفتار مطلوب پاسخ دهد [۳۴]. نظریه حمایت سازمانی ادراک‌شده استدلال می‌کند که کارکنان توان سازمان در پاداش دادن به تلاش‌های شغلی و برآورده کردن نیازهای اجتماعی - عاطفی خود را ارزیابی می‌کنند و در این خصوص به شکل‌دهی یک باور کلی می‌پردازند. محتوای باور این



است که چه قدر سازمان به مشارکت‌ها و تلاش‌های مطلوب آنان بها می‌دهد و نگران و متوجه رفاه و آسایش آنان می‌باشد [۳۵]، به عبارت دیگر کارکنان در رابطه مبادله‌ای خود با سازمان به مبادله حمایتی که سازمان از آنها به عمل می‌آورد، با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی مثبت و مطلوب خود می‌پردازند. این مبادلات بین کارکنان و سازمان، متقابل هستند [۳۶]. ادراک حمایت سازمان از سوی کارکنان باعث افزایش این انتظار می‌شود که تلاش‌های آنان (که در راستای اهداف سازمان صورت گرفته است) مورد پاداش قرار خواهد گرفت. هنگامی که این انتظار بارورتر شود، چرخه مبادله متقابل استمرار بیشتری می‌گیرد و کارکنان درصدد برمی‌آیند تا خدمات فراهم شده توسط سازمان خود را از جبران کنند که یکی از روش‌های جبران این خدمات، ماندن در سازمان و مشارکت در کارها می‌باشد [۳۴].

### ۶-۳- فرضیه سوم: بین عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و

#### میل به ترک شغل همبستگی چندگانه وجود دارد

همان طور که در تحلیل داده‌ها در جدول‌های ۲- ۴ نشان داده شده است، بین متغیرهای پیش‌بین در پژوهش حاضر با میل به ترک شغل با هر دو روش رگرسیون به روش مکرر و رگرسیون به روش گام به گام همبستگی معنی‌داری وجود دارد. طبق نتایج حاصل از رگرسیون به روش گام به گام، از میان متغیرهای پیش‌بین میل به ترک شغل به ترتیب متغیرهای عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده پیش‌بینی کننده برای میل به ترک شغل هستند.

نتایج پژوهش نشان داد که خروج نیروهای دانشگر از سازمان می‌تواند تبعاتی را برای سازمان به بار آورد که از جمله این تبعات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- رشد چشمگیر هزینه‌های استخدامی؛ ۲- دوره‌های آموزشی که برای آنها طراحی و تدوین شده هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل کرده است؛ ۳- کمبود نیروهای متخصص و مجرب در بسیاری از شغل‌های مهم و موردنیاز؛ ۴- عدم ایجاد فرصت‌های تجربی در فرایند آموزش آکادمیک نیروهای دانشگر؛ ۵- طراحی دوره‌های آموزشی بدو خدمت و ضمن خدمت برای نیروهای دانشگر جدید که وارد سازمان می‌شوند تا این نیروها با جو و شرایط کاری سازمان آشنا شوند و بتوانند عملکرد سازمان را بهبود بخشند و همچنین یک دلیل که نرخ بالای ترک نیروهای



دانشگر، یک هشدار برای بسیاری از مدیران است، ترس از این مسئله می‌باشد که کارکنان با مهارت و توانایی‌های بالا، آنهایی هستند که قادرند سازمان را ترک کنند و در مقابل آنهایی که در سازمان باقی می‌مانند، کسانی هستند که نمی‌توانند شغل دیگری را پیدا کنند؛ ترک ارادی، یعنی وقتی که کارکنان تصمیم می‌گیرند سازمان را با میل خود ترک کنند، می‌توانند برای کارکنان با استعداد سازمان ارزش ایجاد کنند. به طور کلی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده با میل به ترک شغل نیروهای دانشگر رابطه منفی دارند، بدین معنا که به هر اندازه عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده و مقوله‌ها و سیاست‌های مرتبط آنها در سازمان به کار بسته شوند (از جمله این سیاست‌ها می‌توان به ایجاد و فراهم کردن امکانات و ابزارهایی برای به روزآوری دانش و پژوهش کارکنان به شکل برابر و حمایت شده - استقرار نظام پیشنهادی و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادها مفید در جهت کمک به تصمیم‌گیری برای دایرکردن عدالت و انصاف به شکل مطلوب - فراهم کردن شرایط و امکانات مساوی برای این نیروها در خصوص انجام فعالیت‌های پژوهش‌هایی در خارج از محیط کار - ایجاد تیم‌های کاری و تقویت روابط رسمی و غیر رسمی بین این نیروها - ارتقای علاقه‌مندی این نیروها به انجام فعالیت‌ها از طریق ایجاد و تنوع در شغل آنها - تفویض اختیار مناسب امور به آنها و عدم دخالت در انجام کار آنها - استقرار نظام ارزیابی عملکرد، طراحی و ساده‌سازی سیستم پرداخت. براساس عملکرد - مشارکت دادن نیروهای دانشگر در تدوین استراتژی‌های سازمان و القای حس مالکیت در آنها نسبت به سازمان و ... اشاره کرد). نیروهای دانشگر تمایل کمتری برای خروج از سازمان و پیوستن به سازمان‌های دیگر را دارند، همچنین وظایف و فعالیت‌هایی را که به آنها محول می‌شود، به شکل‌های مناسب‌تری انجام دهند و تعهد خود را نسبت به سازمان بالا ببرند. نیروهای دانشگر چنین ادراک می‌کنند که اگر رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه باشد و تخصیص پاداش‌ها و مزایا به گونه‌ای عادلانه صورت گیرد، به میزان بیشتری تمایل دارند تا به کار خود در سازمان فعلی ادامه دهند.

نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشیری و همکاران (۱۳۹۳)، سید جوادین و همکاران (۱۳۶۷)، حسن‌زاده (۱۳۸۶)، امیری (۱۳۹۰)، فریفته (۱۳۹۰)، زنگانه و همکاران (۱۳۹۵)، پورتر و همکاران (۲۰۱۲) و استال ورث (۲۰۰۴) همخوانی دارد. بنا بر یافته‌های پژوهش حاضر و



یافته‌های دیگران، مدیریت منابع انسانی شرکت ملی حفاری ایران باید شرایط و زمینه‌های مناسب را برای پیاده‌کردن ابعاد سیاست‌های عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده فراهم کند، در غیر این صورت می‌توان نتیجه گرفت که در صورت فراهم نکردن شرایط مناسب، ترک شغل این نیروها بنا به دلایلی که در بالا ذکر شد است، می‌تواند تبعات سنگینی برای شرکت در پی داشته باشد و در درازمدت مرگ سازمان را به دنبال داشته باشد. در نهایت مدیران باید به عواملی که باعث ایجاد پدیده ترک شغل نیروهای دانشگر می‌شوند، توجه کنند؛ با توجه به نتایج به دست آمده از گویه‌های پرسشنامه‌هایی که در اختیار کارکنان قرار گرفت، افزایش عدالت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده میزان تعهد و تعلق خاطر آنها نسبت به سازمان را افزایش داده است ولی باید این مهم را در نظر گرفت که ترک شغل این نیروها تنها به این دو عامل وابسته نیست بلکه به عوامل دیگری مانند عواطف منفی، بطالت اجتماعی ادراک شده و... نیز وابسته است و این عوامل به طور مستقیم و غیر مستقیم بر پدیده ترک شغل تأثیر دارند [۳۷-۳۸].

## ۷- پیشنهادهای کاربردی

- نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که حمایت اجتماعی در حفظ و نگهداری کارکنان اهمیت دارد؛
- براساس نتایج پژوهش حاضر، ادراک عدالت در سازمان، منجر به کاهش قصد ترک شغل در کارکنان می‌شود. بنابراین سازمان‌ها و نمایندگان آنها می‌توانند محیط سازمانی را به وسیله ارتقای محیط‌های اجتماعی مثبت و اجرای هنجارها و قوانین قوی برای عدالت بهبود بخشند؛
- پیشنهاد می‌شود که جهت رفع دغدغه‌های کارکنان در مورد ثبات شغلی آنها، برنامه کارراه شغلی هر پست در سازمان و همچنین شرایط و دلایلی که موجب اخراج کارکنان می‌شود، به صورت مکتوب تهیه و در اختیار کارکنان قرار گیرد؛
- بر طبق یافته‌های پژوهش حاضر، کارفرمایان باید بدانند که استراتژی‌های نگهداری کارکنان می‌تواند با ایجاد فرصت‌هایی برای تبادل اطلاعات ساخته شود، آنها باید فرهنگ سازمانی را به روشی مدیریت کنند که افراد تمایل داشته باشند چیزهایی را که می‌دانند، مبادله



کنند و در اختیار دیگر همکاران قرار دهند. این موضوع بر اهمیت انسان در مدیریت دانش  
اثربخش تأکید می‌کند.

## ۸- منابع

- [1] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986) "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- [2] Nadiri H., Cem T. (2010) "An Investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29: 33-41.
- [3] Staffel back B. (2008) "Turnover intention", *Human Resource Management*, 18: 1-73.
- [4] Joseph D., Ng K. Y., Koh C., Ang S. (2007) "Turnover of information technology professional: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development", *MIS Quarterly*, 31 (3): 547-577.
- [5] Ongor H. (2007) "A review of the literature on employee turnover", *African Journal of Business Management*, 1 (3): 49-54.
- [6] Price J. L. (1977) *The study of turnover* (1st ed.), Ames, IW: Iowa State University Press, 1977.
- [7] Abelson M. A. (1987) "Examination of avoidable and unavoidable turnover", *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 286-382.
- [8] Robbins S. P. (2001) "Organizational behavior", Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [9] Lambert, E. G., Hogan, N. L., Juang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010) "The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intention: An exploratory study", *Journal of Criminal Justice*, 38:7-16.
- [10] Ryan, A. (1993) *Justice*, Oxford, England: Oxford University Press.



- [11] Gatién B. (2010) "An investigation into the relationship between perceptions of safety climate and organizational justice", *Dissertation Doctoral of Philosophy in Industrial/ Organizational Psychology*, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
- [12] Ryan A. (1993) *Justice*, Oxford, England: Oxford University Press.
- [13] Greenberg J., Colquitt J. A. (2005) *Handbook of organizational justice*, Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum.
- [14] Niehoff B. P., Moorman R. H. (1993) "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-557.
- [15] Homans G. C. (1961) "Social behavior: Its elementary forms", London, Routledge and Kegan Paul.
- [16] Thibaut J. W., Walker L. (1975) "Procedural Justice. Mahwah", NJ, Erlbaum.
- [17] Konovsky M. A. (2000) "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, 26: 489-511.
- [18] Greenberg J., Colquitt J. A. (2005) "Handbook of organizational justice", Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum.
- [19] Stall worth L. (2004) "Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organization", *Management Auditing Journal*, 19: 945-955.
- [20] Fuqua D. R., Worley J. A., Hellman C. M. (2009) "The survey of perceived organizational support: Which measure should we use"?, *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1): 2-5.
- [۲۱] قاضی‌زاده م. (۱۳۷۲) « چرا کارکنان سازمان را ترک نمی کنند»، دانش مدیریت، ش ۲۰.
- [22] Eifich, A. M. (2012) Psychotherapy and counseling of job security, turnover intention", *Journal of Criminal Justice*, 33: 112-113.
- [23] Korsgaard M. A., Robertson L. (1995) "Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal decisions", *Journal of Management*, 21 (4).



- [24] Porter E., Polster M. (2012) "Organizational justice & Turnover intention integrated", *New York: Canadian Journal of Psychiatry*, 54(7):487-92.
- [25] Elovainio M. (2004) "Job decision latitude, organizational justice and health, multilevel evariance structure analysis", *Social Science Medicine*, 59: 59-69.
- [۲۶] مشیری ک، آقای ن، پورسلطانی زرنندی ح، قربانی م. (۱۳۹۳) «ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک‌شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران»؛ سال چهارم، شماره ۷.
- [۲۷] سید جوادین ر، مهدی فراچی م، طاهری عطار غ. (۱۳۶۷) «شناخت نحوه تأثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی»؛ نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۵۵-۷۷.
- [28] Eifich, A. M. (2012) "Psychotherapy and counseling of job security, turnover intention", *Journal of Criminal Justice*, 33: 112-113.
- [۲۹] پیریایی ص. (۱۳۹۳) اثر عدالت سازمانی بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک شغل با میانجی‌گری اعتماد به نظام سازمان و اعتماد بین فردی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب - منطقه اهواز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [۳۰] حسین‌زاده ی. (۱۳۸۶) «عدالت سازمانی»، ماهنامه علمی آموزش تدبیر، ۱۸(۱۹۰): ۲۳-۱۸.
- [31] Blau P. M. (1964) *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley & Sons.
- [32] Rhoades L., Eisenberger R. (2002) "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- [۳۳] امیری ب. (۱۳۹۰) «بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و تمایل به ترک شغل با امنیت شغلی در کارکنان شرکت لوله‌سازی اهواز»؛ مجله علمی-پژوهشی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۲۸ (۷): ۴۲-۴۱.
- [۳۴] فریفته م. (۱۳۹۰) «بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده با تمایل به ترک شغل کارکنان»، شرکت نفت گچساران، مجله مصباح، ۱۳ (۵۱): ۲۳-۲۱.



- [35] Garber C., Tekleab A. G. (2009) "Perceived organizational support: A review and recommendations". available at: [http://www.midwestacademy.org/proceedings/2010/Papers/Garber\\_OB3.pdf](http://www.midwestacademy.org/proceedings/2010/Papers/Garber_OB3.pdf).
- [36] Allen D. G., Shore L. M., Griffen R. W. (2003) "The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process", *Journal of Management*, Vol. 29: 99-118.
- [37] زنگانه م.، زنگانه ط.، کاظمی ح.، فیض‌آبادی ح. (۱۳۹۵) «تأثیر بطالت اجتماعی همکار، عواطف منفی و عدالت سازمانی بر بطالت اجتماعی کارکنان از طریق تعهد سازمانی»؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۴.
- [38] قاسم پورگنجی ف.، آهنچیان م. (۱۳۹۵) «تأثیر ادراک از بافت اخلاقی سازمان بر قصد ترک شغل منابع انسانی زن: با نقش تعدیلگر ارزش‌های کاری»؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۳.



## تبیین نقش منتورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی

طیبه عباسی<sup>۱</sup>، محمد هاشمی<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۲

دریافت: ۱۳۹۵/۱/۱۵

### چکیده

منتورینگ یکی از استراتژی‌های بسیار مهم جهت درک بهتر رفتار سازمانی و محیط کار است. در برخی از سازمان‌های ایرانی (به‌خصوص دولتی)، کارکنان نسبت به توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیران یا سرپرستان خود بی‌اعتماد هستند و در نتیجه نمی‌توانند به‌خوبی با شغل خود درگیر شوند. برای برون‌رفت از این مشکل، پژوهش حاضر از مفهوم منتورینگ به عنوان راهکاری موثر استفاده کرده است. در این راستا دو راهکار موثر ارائه می‌شود. راهکار اول اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله کارکنان برداشته شود. در این حالت، هدف بررسی اعتماد بر سرپرست به عنوان پیشینه و تأثیر منتورینگ بر پیامدهایی همانند تعهد عاطفی، قصد ترک سازمان، عجزین شدن شغلی و خود کارآمدی است. راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله سرپرست یا مدیر برداشته شود. در این حالت نیز از مدل راهکار اول استفاده می‌شود با این تفاوت که جای دو متغیر منتورینگ و اعتماد بر سرپرست عوض خواهد شد. زیربنای پژوهش حاضر، تئوری تبادل اجتماعی است که نحوه تعامل کارکنان و مافوق را تبیین می‌کند. نتایج حاکی از آن است که مدل راهکار دوم مطلوب‌تر خواهد بود؛ یعنی هنگامی که سرپرست کارکردهای منتورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش گذاشته و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی بالا و قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت.



واژه‌های کلیدی: منتورینگ، بی‌اعتمادی سازمانی، تبادل اجتماعی، عجین شدن شغلی.

## ۱- مقدمه

توجه و اهتمام به منتورینگ<sup>۱</sup>، نسبت به دهه گذشته، در حال افزایش بوده و به عنوان نمونه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد. یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که افزون بر دو- سوم کارکنان در روابط منتورینگ درگیر هستند [۲۲]. منتورینگ، جنبه حایز اهمیتی جهت حمایت و اجتماعی کردن اعضای جدید سازمان بوده [۳۱]، تقریباً ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در آمریکا، از برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند، بیشتر مدیران، حداقل یک رابطه منتورینگ در طی کارراه شغلی خود داشته‌اند، همچنین این برنامه‌ها تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون مورد استفاده قرار گرفته است. [۳۱]. منتورینگ رابطه‌ای هدفمند و تکاملی است که در آن فردی باتجربه و مطلع، زندگی شخصی و حرفه‌ای فردی کم تجربه و مبتدی را پرورش می‌دهد. با ترکیب شدن تجربه و موقعیت، منتور قادر خواهد بود تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کارآموز بگذارد [۳۲]. ماتیز و جکسون<sup>۲</sup> منتورینگ را رابطه‌ای می‌دانند که در آن مدیری که در نقطه مرکزی کارراه شغلی قرار دارد، به افرادی که در ابتدای مراحل کارراه شغلی خود هستند، یاری می‌رساند. مهارت‌های فنی، بین فردی و سیاسی از جمله مهارت‌هایی است که از طریق چنین رابطه‌ای منتقل می‌شود [۴۶]. مهم‌ترین منافع روابط منتورینگ، منافع روانشناختی و پیشرفت کارراه شغلی است. رهبران به بسیاری از منافع منتورینگ از قبیل رضایت شخصی، افزایش خلاقیت و هم‌افزایی حرفه‌ای، احیای مجدد شخصی و حرفه‌ای، توسعه پایگاه حمایتی وفاداری و به شناسایی افراد برای توسعه استعداد اذعان نموده‌اند. افرادی که تحت نظر منتور می‌باشند (کارآموز)، نیز منافی از قبیل دستیابی به فرصت رهبری، تحرک شغلی، پاداش بهتر، افزایش سازگاری زمان مواجهه با موقعیت‌های جدید، بهبود هویت حرفه‌ای، صلاحیت حرفه‌ای بیشتر، افزایش رضایت شغلی، مقبولیت بیشتر در سازمان، کاهش استرس شغلی و تعارض نقش، را به دست می‌آورند [۳۲؛ ۵۵]. منافع منتورینگ برای سازمان نیز شامل توسعه سریع کارکنان مستعد، توسعه مخزن وسیعی از استعداد، کشف استعداد فردی، سرمایه‌گذاری بر

1. Mentoring  
2. Mathis And Jackson



جانشینان آینده، حفظ و نگهداشت و افزایش رضایت شغلی می‌باشد [۶۱]. تغییرات سریع و نامتعارف محیط کار امروزی، اغلب مسیرهای حرفه‌ای روابط سنتی منتورینگ را سست و ضعیف، غیرعملی یا غیر قابل دسترس می‌نماید [۱۱]. و در بنابراین سازمان‌های جدید نیازمند روابط نوین منتورینگ هستند.

ایده زیربنایی این پژوهش از تئوری تبادل اجتماعی<sup>۱</sup> اتخاذ شده و با توجه به آن، سعی در بررسی چارچوب مفهومی پژوهش خواهد شد. فرض اساسی این پژوهش مبتنی بر روابط متقابل بین منتور (سرپرست) و کارآموز (کارکنان) می‌باشد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که بیشتر به سرپرست خود اعتماد نمایند و رابطه بهتری با او برقرار نمایند (متغیر پیشینه مدل)، تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی، خود کارآمدی بیشتر و قصد ترک سازمان کمتری (متغیرهای پیامدی مدل) به نمایش می‌گذارند. تأکید این پژوهش بر منتورینگ سرپرستی<sup>۲</sup> است؛ یعنی منتورینگی که به وسیله سرپرست ارائه می‌شود. منتورینگ سرپرستی، فعالیتی تحول‌گرا است که دربرگیرنده تعهد متقابل منتور و کارآموز در توسعه و بهبود بلندمدت کارآموز می‌باشد [۶۰]. بنابراین مطابق با این مفهوم، کارکنان تمایل دارند که تعامل بسیار بیشتری با سرپرست خود نسبت به سایر نمایندگان سازمان داشته باشند، بنابراین سرپرست به عنوان نماینده سازمانی، در بهترین موقعیت جهت ارائه خدمت و ارضای نیاز کارکنان قرار داد [۵۵]. علاوه بر این، سرپرست ممکن است در موقعیتی باشد که بتواند به زیردست خود (کارآموز) برای توسعه برنامه‌هایی جهت تحقق اهداف خاص کارراهه شغلی کمک کند [۲۱]. نحوه تعامل بین متغیرهای پیشینه و پیامدی چارچوب پژوهش در پژوهش‌های پیشین [۲۱؛ ۵۵؛ ۵۶؛ ۶۰؛ ۳۴؛ ۴۲؛ ۱؛ ۱۹؛ ۲۹؛ ۴۱] مورد تأیید قرار گرفته است.

## ۲- بیان مسئله

یکی از مشکلات و معضلاتی که سازمان‌های ایرانی (به‌خصوص دولتی) با آن مواجه هستند جابه‌جایی، به‌کارگماری و تفویض نامناسب قدرت و اختیار می‌باشد؛ به عبارت دیگر، برخی از مدیران سازمان‌ها با توسل به رابطه و نه ضوابط و قوانین مربوطه در

1. Social Exchange Theory  
2. Supervisory Mentoring



پست‌های مدیریتی گمارده می‌شوند و ملاک شایستگی به طور الزام دلیلی ارتقای آنها نیست [۲]. این معضل زمانی حاد می‌شود که در این به‌کارگیری غیر اصولی، مدیران از توانایی‌های تخصصی، شایستگی‌ها و قابلیت‌های لازم برخوردار نباشند. در این حالت، کارکنان و مرئوسین به هیچ عنوان به مدیران مذکور اعتماد نخواهند کرد و بدیهی است که آنها نسبت به مدیران بی‌اعتماد خواهند شد و این امر مهم مسئله اصلی پژوهش حاضر را باعث می‌شود. این بی‌اعتمادی<sup>۱</sup> به تدریج منجر به فاصله گرفتن و ایجاد دو دستگی در سازمان‌ها خواهد شد. به زعم نگارندگان پژوهش حاضر، یکی از بهترین روش‌ها جهت کاهش و تسکین این معضل، به‌کارگیری شیوه‌های نوین سرپرستی و مدیریتی از جمله «روابط منتورینگ» است. این به آن معناست که مدیران و سرپرستان با به‌کارگیری منتورینگ سرپرستی خواهند توانست قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به نمایش گذاشته و شرایط اعتماد و حسن ظن مرئوسین را فراهم کنند. علاوه بر این، بسیاری از افراد به نیت و انگیزه‌های واقعی دیگران، به‌خصوص اگر آن دیگران «مدیر» باشند، بدبین هستند، برای مثال اینکه «قصد این مدیر از این کار فریب کارکنان است و ظاهر وی با نیت و قصد واقعی‌اش فرق می‌کند.» بی‌اعتمادی در واقع پیامدی جز کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان و جامعه نداشته و موجب کاهش مشارکت افراد در اقدام‌های سازمانی می‌شود [۲].

مطابق با مسئله مذکور، نگارندگان پژوهش حاضر دو راهکار جهت برون‌رفت و حل این مسئله پیشنهاد می‌کنند: راهکار اول اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله کارکنان برداشته شود (نمودار ۲). به عبارت دیگر آنها باید سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش بگذارند تا بدین طریق سطوح بالاتری از منتورینگ سرپرست را دریافت نمایند و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی و خودکارآمدی بالاتر و قصد ترک سازمان کمتری دست یابند. در نتیجه هدف این راهکار به شرح ذیل خواهد بود: «بررسی نحوه تأثیر اعتماد به سرپرست بر منتورینگ سرپرستی.»

HS: اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبت و معناداری بر منتورینگ سرپرستی دارد.



راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی به وسیله متور (سرپرست) برداشته شود (نمودار ۳). در این حالت متور با به نمایش گذاشتن قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود از طریق انجام صحیح کارکردهای متورینگ، اعتماد کارکنان را جلب می‌نماید؛ به عبارت دیگر زمانی که سرپرست کارکردهای متورینگ را به نحو احسن به اجرا می‌گذارد، کارکنان نیز سطوح بالایی از اعتماد بر سرپرست را به نمایش می‌گذارند و در نتیجه به تعهد عاطفی، عجزین شدن شغلی بالا و قصد ترک سازمان کمتری دست خواهند یافت. هدف این راهکار: «بررسی نحوه تأثیر متورینگ سرپرستی بر اعتماد به سرپرست».

HM: متورینگ سرپرستی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد بر سرپرست دارد.

### ۳- ادبیات و پیشینه تحقیق

#### ۳-۱- تئوری تبادل اجتماعی<sup>۱</sup>

یکی از اصول اساسی تئوری اجتماعی تعبیه کردن اعتماد، وفاداری و تعهد متقابل در روابطی است که در طول زمان پایدار هستند. وابستگی متقابل بر تبادلات بین فردی اقتضایی تأکید دارد که به موجب آن رفتار یا عمل یک فرد منجر به پاسخ توسط فرد دیگر می‌شود، به عبارت دیگر، اگر فردی منفعتی به طرف مقابل خود برساند، طرف مقابل نیز باید به خوبی جواب او را داده و منفعتی به او رسانده و بدین ترتیب رضایت‌مندی متقابل حاصل شود [۱۸؛ ۴۴]. تئوری تبادل اجتماعی در اصل، انگیزش موجود در نگرش‌ها و رفتارهای تبادل شده بین افراد را تشریح می‌کند. علاوه بر این، تئوری تبادل اجتماعی و قاعده مقابله به مثل<sup>۲</sup> نیز جنبه‌های روابط بین سازمان و کارکنانش را تبیین می‌کند [۶۶]. روابط تعاملی بین یک کارمند و سازمان به «قرارداد روانشناختی»<sup>۳</sup> اشاره دارد که به عنوان مجموعه‌ای از عقاید فردی یا ادراک از تعهدات متقابل تعریف می‌شود. قراردادهای روانی کارکنان تبیین‌کننده کمک‌ها و مزایایی است که به اعتقاد کارکنان، به سرپرست و سازمان بدهکار هستند و باید به طریقی این بدهی را جبران کنند [۵۷].

---

1. Social Exchange Theory  
2. Norm of Reciprocity  
3. Psychological Contracts



### ۲-۳- منتورینگ

در آغاز کلمه «منتور» مترادف واژه‌هایی همچون مشاور معتمد، دوست، معلم و شخصی عاقل بود [۲۴؛ ۴۰، ص ۵]. واژه منتور برآمده از واژه لاتین/ یونانی «mens - a mind» می‌باشد و این واژه برگرفته از «منتور- یک متفکر»<sup>۱</sup> است [۵۳]. منتور، کارمند ارشد مولد و باتجربه‌ای است که یک کارمند کم‌تجربه به نام کارآموز را توسعه می‌دهد [۵۱]. کارکردهای کلی و اصلی منتورینگ شامل کارکردهای کارراه شغلی<sup>۲</sup> و کارکردهای روانی - اجتماعی<sup>۳</sup> است. کارکردهای کارراه شغلی شامل تکفل<sup>۴</sup> در معرض‌گذاری<sup>۵</sup>، مربی‌گری و تکالیف چالش‌برانگیز می‌باشند. کارکردهای روانی - اجتماعی نیز شامل مدلسازی نقش<sup>۶</sup>، پذیرش و تأیید، مشاوره و روابط دوستانه (رفاقت) است [۴۷؛ ۲۹]. همچنین برخی از اندیشمندان، مدلسازی نقش را کارکردی مجزا و به عنوان کارکرد سوم منتورینگ محسوب می‌کنند [۳۰؛ ۳۶]. مطابق با تئوری یادگیری اجتماعی باندورا<sup>۷</sup>، افراد از طریق تعاملی که با فردی، رفتاری یا محیطی دارند، یاد می‌گیرند. همچنین افراد با مشاهده سایرین از راه مدلسازی نقش، یاد می‌گیرند [۳۹]. کارکرد مدلسازی نقش، کارآموزی با رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی مناسب پرورش خواهد داد [۴۲].

### ۳-۳- اعتماد به سرپرست<sup>۸</sup> و منتورینگ

اعتماد رابطه‌ای تبادلی است مبتنی بر ویژگی‌های مثبت و قصد مشارکت که با گذشت زمان ایجاد می‌شود و در ابتدا حاوی اندکی ریسک باشد ولی سپس با توسعه این رابطه هر دو طرف قادر خواهند بود که قابل اعتماد بودن همراه با احترام متقابل را به نمایش بگذارند [۱۴؛ ۱۸؛ ۴۹، ص ۱۴۰۲]. یکی از شیوه‌های کاهش عدم اطمینان در روابط اجتماعی، اعتماد است؛ به عبارت دیگر عدم اطمینان و اعتماد دو مفهوم درهم تنیده هستند [۱۵]. اعتماد، رابطه‌ای است

---

1 Mentor – A Thinker  
2. Career Functions  
3. Psychosocial Functions  
4. Sponsorship

۵. exposure که گاهی اوقات visibility نیز نامیده می‌شود.

6. Role Modeling  
7. Bandura  
8. Trust in Supervisor



مبتنی بر اطمینان که باید زیربنایی برای بیشتر روابط باشد. کارآموز باید به سرپرست خود اعتماد کند چرا که این امر اساس و پایه ایجاد و حفظ روابط متورینگ است. علاوه بر این، متور نیز باید به کارآموز خود اعتماد نماید. در روابط متورینگ، هر یک از شرکای متورینگ باید بر یکدیگر اعتماد کرده و ثابت کنند که شایسته و سزاوار مورد اعتماد قرار گرفتن هستند [۱۷]. ریچارد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، پیشنهاد می‌کنند که سطح اعتماد بین کارکنان و سرپرستان، عامل تعیین‌کننده مهمی است که میزان متورینگ دریافت شده توسط کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با در نظر گرفتن تئوری تبادل اجتماعی، می‌توان استدلال کرد که اعتماد به این معناست که کارکنانی که سطوح بیشتری از اعتماد را به نمایش می‌گذارند، سرپرستان آنها تمایل بیشتری به صرف وقت و تلاش به منظور متورینگ هرچه بهتر آنها دارند، از سوی دیگر، کارکنانی که از آنها انتظار توسعه دادن یک رابطه تبادلی با کیفیت و مؤثر نمی‌رود، سرپرستان آنان تمایلی به صرف وقت و تلاش جهت هدایت آنها ندارند [۱۸؛ ۵۵].

مطابق با توضیحات فوق می‌توان به دو فرضیه ذیل رسید:

*H1*. اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر میزان متورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست دارد.

*HMI*. متورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست تأثیر مثبتی بر میزان اعتماد بر سرپرست دارد.

### ۳-۴- متورینگ و تعهد سازمانی<sup>۲</sup>

تعهد سازمانی، یعنی: «تا چه حد کارکنان خود را با یک سازمان خاص و اهدافش هویت بخشی می‌نمایند و تا چه حد آرزوهایشان در راستای حفظ عضویت در آن سازمان است» [۵۶]، ص ۷۴]. تعهد سازمانی حاکی از آن است که حتی اگر کارکنان در حال حاضر از کار خود خرسند نباشند ولی به اندازه کافی تعهد داشته باشند، تمایل دارند که برای سازمان خویش فداکاری کنند [۵۶، ص ۷۵]. مایر<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۳)، سه مؤلفه از تعهد حرفه‌ای را به عنوان یک ساختار چند بعدی شناسایی کردند: تعهد عاطفی<sup>۴</sup>؛ زمانی توسعه پیدا می‌کند که به خاطر تجربه رضایت‌بخش از شغل، دلبستگی حرفه‌ای ایجاد شود [پیوند احساسی با سازمان]، تعهد

---

1. Richard  
2. Organizational Commitment  
3. Meyer  
4. Affective Commitment



تداوم<sup>۱</sup> و تعهد هنجاری<sup>۲</sup> [۴۸]. در این پژوهش، تنها از تعهد عاطفی برای بررسی تعهد سازمانی استفاده شده است. دیدگاه عاطفی رویکردی ارزشمند برای درک پویایی جاذبه در روابط متورینگ است [۶۴]. محققان رابطه بین تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به مدیریت را تأیید کرده‌اند [۶۶]. پژوهش‌های عملی در زمینه روابط متورینگ رابطه مثبت بین سطح تعهد سازمانی متور و کارآموز را مورد تأیید قرار می‌دهد. [۵۴]. زمانی که مرئوسین، بیشتر درگیر روابط متورینگ با سرپرست خود می‌شوند، در این حالت، آنها رفتار سازمان خود را منصفانه تلقی نموده و در نتیجه با افزایش میزان رفتار شهروندی، عجزین شدن شغلی و خود کارآمدی، لطف سازمان را جبران می‌کنند [۵۵؛ ۶۲]. علاوه بر این، با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، افراد تمایل دارند رابطه‌ای را ایجاد و استمرار دهند که منافع آن از هزینه‌اش بیشتر باشد. همچنین می‌توان اینگونه استدلال کرد که متورینگ به عنوان یک منفعت نامشهود، با داشتن منفعت مطلوب بیشتر نسبت به هزینه برای دریافت‌کننده، با قصد ترک سازمان رابطه منفی دارد [۵۵]. کارکنانی که در تبادل اجتماعی درگیر می‌شوند، تعهد عاطفی آنها به شرکای مبادله‌ای افزایش خواهد یافت و نیز کارکنانی که به طور کلی در مبادله درگیر می‌شوند، تعهد عاطفی آنها به سازمان افزایش خواهد یافت [۲۵]. در نتیجه، احتمال ترک سازمان از سوی این کارکنان بسیار کمتر خواهد بود. همچنین خلق و خوی مثبت متور می‌تواند موجب بهبود این رابطه شده و در نتیجه در این حالت کارآموز بیشتر مورد حمایت متور قرار می‌گیرد [۳۴]. رابطه این دو متغیر را می‌توان از طریق فرضیه‌های ذیل بررسی کرد:

*HS2<sub>a</sub>* متورینگ سرپرستی دریافت شده به وسیله کارکنان تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی‌شان در سازمان دارد.

*HM2<sub>a</sub>* اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی کارکنان در سازمان دارد.

*HS2<sub>b</sub>* متورینگ سرپرستی دریافت شده توسط کارکنان تأثیر منفی بر قصد ترک آنان در سازمان دارد.

*HM2<sub>b</sub>* اعتماد بر سرپرست تأثیر منفی بر قصد ترک کارکنان در سازمان دارد.

---

1. Continuance Commitment  
2. Normative Commitment



### ۳-۵- متورینگ و عجین شدن شغلی<sup>۱</sup>

تعاریف عجین شدن شغلی؛ (الف) اهمیت کار از دیدگاه شخصی فرد؛ (ب) درجه‌ای که یک فرد از لحاظ روانشناسی با کارش هویت پیدا می‌کند؛ (ج) ادراک یک فرد از عملکرد شغلی خود، که عزت نفسش را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۴۵] و (د) میزان مشارکت فعالانه یک فرد در شغلش [۹]. افرادی که درگیری بالایی با شغلشان دارند، علاقه شخصی به کار خود داشته و با آنچه که انجام می‌دهند به طور شدیدی احساس ارتباط و همبستگی می‌کنند و شغل، بخش جدایی‌ناپذیری از خودشناسی<sup>۲</sup> آنها است [۵۸؛ ۵]. میزان تعامل متقابل افراد با یک متور و میزان بهره‌مندی مؤثر از وجود یک متور ممکن است به وسیله عجین شدن شغلی تحت تأثیر قرار گیرد. در معرض‌گذاری و قابلیت دید، مربی‌گری و تکالیف چالش‌برانگیز که توسط متورها ارائه می‌شود، احتمالاً برای اشخاصی با سطوح بالای عجین شدن شغلی بسیار جذاب است چرا که این نوع از فعالیت‌های متور ممکن است بهبود عملکرد را تسهیل کرده و به‌کارگیری مهارت‌ها را افزایش دهد. همچنین کارآموزی که سطوح بالایی از عجین شدن شغلی یا درگیری شدن در برنامه‌ریزی کارراهه را دارد، مزایای روانی - اجتماعی بیشتری نسبت به کارآموزی با سطوح پایین‌تر عجین شدن شغلی یا برنامه‌های توسعه نیافته کارراهه شغلی دریافت می‌کند. [۴۱؛ ۵۱]. علاوه بر این، کرایگ<sup>۳</sup> و همکاران با انجام پژوهشی به این نتیجه رسیدند که متورینگ رابطه معناداری با عجین شدن شغلی ندارد و پیشنهاد کردند که این رابطه در سازمان و موقعیتی متفاوت مورد بررسی قرار گیرد تا بدین طریق به نحو مؤثرتری این ارتباط سنجیده شود [۱۶]. با توجه به تئوری تبادل اجتماعی، مراقبت و محبت یک طرف موجب ایجاد تعهد اخلاقی برای طرف مقابل در تعامل دوجانبه می‌گردد که این چیزی بسیار ارزشمند است [۱]. بنابراین کارکنانی که متورینگ بیشتری دریافت می‌کنند، سطوح بیشتری از عجین شدن شغلی را به نمایش می‌گذارند؛ به عبارت دیگر هنگامی که سازمان‌ها روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کرده و از آنها سپاسگزاری می‌کنند، آنها [کارکنان] نیز ترغیب می‌شوند که

1. Job Involvement

2. Self-Definition

3. Craig



روابط تبادل اجتماعی را توسعه دهند [۶۴]. علاوه بر این زمانی که کارکنان احساس می‌کنند که به وسیله سازمان حمایت می‌شوند، در تبادل متقابل درگیر می‌شوند، بنابراین آنها تصمیم می‌گیرند که سطوح بالاتری از عجین شدن شغلی را به نمایش بگذارند و از لحاظ روانی احساس همبستگی با سازمان می‌کنند تا بدین طریق مراقبت و حمایت سازمان را جبران کند [۱]؛ بنابراین

*HS3a*. متورینگ سرپرستی دریافت شده توسط کارکنان تأثیر مثبتی بر عجین شدن شغلی آنها در سازمان دارد.

*HM3b* اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر عجین شدن شغلی کارکنان در سازمان دارد.

### ۳-۶- متورینگ و خود کارآمدی<sup>۱</sup>

تعریف باندورا از خودکارآمدی بدین صورت می‌باشد: «اعتقاد یک فرد به قابلیت‌های خود به منظور سازماندهی و اجرای فرایندهای مورد نیاز جهت اداره کردن شرایط آتی». اعتقاد کارآمد بودن طرز تفکر، احساس، خودانگیختگی و عمل افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۸، ص ۱۱]. زمانی که خودکارآمدی کارکنان در کار در سطح مناسبی باشد، آنها علاقه بیشتری نسبت به کار خود خواهند داشت و در نتیجه منجر به احساس انگیزش و درگیری<sup>۲</sup> بیشتری خواهد شد. همچنین درگیر کار بودن موجب می‌شود که کارکنان احساس خودکارآمدی بیشتری داشته باشند، بنابراین با گذشت زمان رابطه‌ای متقابل ایجاد خواهد شد [۵۹]. آلبرت باندورا چهار روش جهت افزایش خودکارآمدی پیشنهاد کرده است: (۱) تجربه چیرگی؛ (۲) تجربه نیابتی؛ (۳) ترغیب اجتماعی و (۴) حالات هیجانی و روانشناختی [۸، ص ۳].

متورینگ یکی از عوامل ارتقای خودکارآمدی است. به این منظور، متور، افراد مبتدی بالقوه را شناسایی می‌کند و از طریق اعتقاد و اعتماد، آنها را به تدریج مطمئن می‌سازد و فرصت‌های بهره‌گیری از متورینگ را جهت کسب تجارب جدید به افراد پیشنهاد می‌نماید [۳۳]. دای و آلن<sup>۳</sup> نیز بیان کردند که متورینگ و خودکارآمدی با

---

1. Self-Efficacy  
2. Engage  
3. Day and Allen



یکدیگر مرتبط هستند. یکی از جنبه‌های متورینگ بررسی وظایف چالشی کارآموز است. این امر ممکن است موجب شکل‌گیری چنین ادراکی در کارآموز شود که او قابلیت و صلاحیت انجام آن کارها دارد و در نتیجه منجر به خودکارآمدی او خواهد شد. [۵۰؛۳۳؛۱۹]. همچنین ایجاد روابط متورینگ می‌تواند موجب توانمندسازی و خودکارآمدی کارآموز شده و بدین طریق آنها در مسیر کارراه خود فعال‌تر خواهند شد [۳۷]. مطابق با تئوری تبادل اجتماعی، کارکنانی که متورینگ بیشتری دریافت می‌کنند، سطوح بیشتری از خودکارآمدی را به نمایش می‌گذارند؛ به عبارتی هنگامی که سازمان‌ها روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کرده و از آنها سپاسگزاری می‌کنند، کارکنان نیز ترغیب می‌شوند که روابط تبادل اجتماعی را توسعه دهند [۶۴]. بنابراین کارکنان بیشتر در متورینگ شرکت کرده و در آن درگیر می‌شوند و در نتیجه متورینگ بیشتری دریافت می‌کنند که به دنبال آن، سطوح بالاتری از خودکارآمدی را به نمایش می‌گذارند. در نتیجه می‌توان گفت:

*HS4a* متورینگ سرپرستی دریافت شده توسط کارکنان رابطه مثبتی با سطح خودکارآمدی آنها در سازمان دارد.

*HM4b* اعتماد بر سرپرست رابطه مثبتی با سطح خودکارآمدی کارکنان در سازمان دارد.

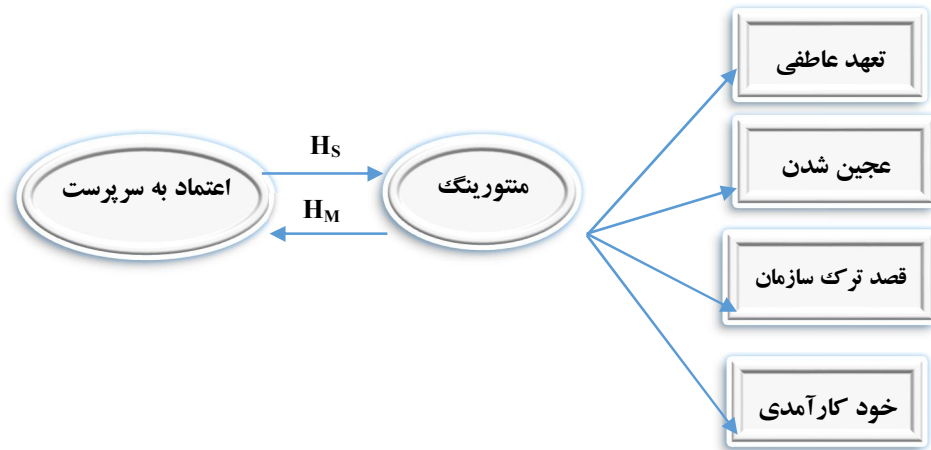
## ۴- روش‌شناسی پژوهش

### ۴-۱- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدل مفهومی پژوهش<sup>۱</sup> در شکل ۱ نشان داده شده است. این مدل دارای شش متغیر مکنون (بدون متغیر مشاهده شده) می‌باشد که به طور صرف از طریق گویه‌های مربوطه مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

---

۱. همان‌طور که مشاهده می‌شود رابطه بین دو متغیر اعتماد بر سرپرست و متورینگ به صورت دو طرفه ترسیم شده است. دلیل آن این است که مطابق با دو راهکار پیشنهادی در بخش بیان مسئله می‌خواهیم نحوه و میزان تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر را بیازماییم، به عبارت دیگر در صورتی که راهکار اول مورد تأیید قرار گیرد فلشی که از سوی متغیر اعتماد بر سرپرست به متورینگ ترسیم شده است، مورد تأیید قرار می‌گیرد و برعکس.



شکل ۱ چارچوب مفهومی پژوهش

#### ۴-۲- اهداف، جامعه، نمونه و روش پژوهش

بررسی نحوه تأثیر اعتماد بر سرپرست بر میزان منتورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست. بررسی نحوه تأثیر منتورینگ دریافتی کارکنان از سرپرست بر میزان اعتماد بر سرپرست. پژوهش حاضر به روش توصیفی - همبستگی اجرا شده، از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر قلمرو موضوعی در حیطه منابع انسانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شهرداری منطقه ۱۰ تهران هستند که در زمان پژوهش، ۲۱۰ نفر برآورد شدند. براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران، نمونه آماری پژوهش تقریباً برابر با ۱۳۶ نفر از کارکنان محاسبه شد که با روش‌های نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ۳۹/۱٪ از کارکنان کمتر از ۳۰ سال سن، تقریباً ۴۳ درصد از آنها بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن و ۱۶ درصد نیز بالای ۴۰ سال سن دارند. سایر اطلاعات جمعیت‌شناختی این جامعه در جدول ۱ نشان داده شده است.



جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه پژوهش

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد	متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶۱	۴۴/۲	سابقه کاری	۱-۵ سال	۵۰	۳۶/۲
	مرد	۶۸	۴۹/۳		۶-۱۰ سال	۳۳	۲۳/۹
تحصیلات	نامشخص	۹	۶/۵		۱۱-۱۶ سال	۱۸	۱۳
	تا فوق‌دیپلم	۳۶	۲۶/۱		۱۷-۲۲ سال	۱۵	۱۰/۹
	لیسانس	۶۸	۴۹/۳		بالای ۲۳ سال	۱۲	۸/۷
	فوق‌لیسانس	۳۰	۲۱/۷				
	دکتر	۰	۰				
	نامشخص	۴	۲/۹				

یکی از فرض‌های بسیار مهم در ساختار تجزیه و تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) این است که داده‌ها نرمال چند متغیره<sup>۱</sup> باشند. آزمون نرمال بودن داده در SEM بر مبنای آماره‌های کشیدگی<sup>۲</sup> و چولگی<sup>۳</sup> محاسبه می‌شود. اگر کشیدگی کمتر از قدر مطلق |۷| و چولگی کمتر از |۲| باشد، داده‌ها نرمال هستند [۱۰؛ ۲۸؛ ۶۵]. در پژوهش حاضر، همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، محدوده کشیدگی بین ۰/۰۱- و ۰/۴۳۱- است و چولگی نیز بین ۰/۰۰۴- و ۰/۰۴ است، بنابراین تمامی متغیرها از نظر کشیدگی و چولگی در محدوده قابل قبول قرار گرفته‌اند و در نتیجه تمامی متغیرها نرمال هستند.

جدول ۲ خلاصه نتایج تحلیل آمار تک‌متغیری برای متغیرهای پیوسته

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	نرمال بودن
تعهد احساسی (AC)	۳/۲۸۸	۰/۷۱۶	-۰/۰۰۲	-۰/۱۲۷	*
اعتماد به سرپرست (TS)	۳/۲۴۶	۰/۴۰۹	۰/۰۰۲	-۰/۰۱	*
متورینگ (Ment)	۳/۳۴	۰/۶۲۳	-۰/۰۰۴	-۰/۰۲	*
عجین شدن شغلی (JI)	۳/۱۴۱	۰/۵۹۴	-۰/۰۰	-۰/۰۲	*
قصد ترک سازمان (IQ)	۲/۸۳	۱/۰۷۶	۰/۰۴	-۰/۴۲۱	*
خودکارآمدی (SE)	۴/۰۰	۰/۵۵۸	-۰/۰۶	-۰/۲۲۵	*

1. Multivariate Normal
2. Kurtosis
3. Skewness



#### ۴-۳- سنجه‌ها

مشارکت‌کنندگان (پاسخ‌دهندگان) پاسخ‌های خود در مورد سنجش متغیرهای تعهد احساسی، اعتماد به سرپرست، منتورینگ، عجین‌شدن شغلی، قصد ترک سازمان و خودکارآمدی را با استفاده از طیف ۵ قسمتی لیکرت که از «کاملاً مخالفم (۱)» تا «کاملاً موافقم (۵)» شامل می‌شود، بیان کردند.

#### ۴-۳-۱- متغیرهای وابسته

برای سنجش تعهد عاطفی از سنجه پنج‌گویه‌ای ارائه شده توسط مایر و همکاران (۱۹۹۳) استفاده شد [۴۸]. برای سنجش متغیر قصد ترک سازمان از دو گویه که یکی از آنها توسط ریچارد و همکاران (۲۰۰۹) ارائه شد، استفاده شده است [۵۵]. خودکارآمدی به‌وسیله سنجه هشت‌گویه‌ای چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) سنجیده شده است [۱۳]. عجین‌شدن شغلی نیز به‌وسیله سنجه ۱۰ گویه‌ای کانونگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) سنجیده شده است [۳۸].

#### ۴-۳-۲- متغیرهای مستقل

اعتماد به سرپرست به‌وسیله سنجه ۶ گویه‌ای لارزِرلر و هاستون<sup>۳</sup> (۱۹۸۰)، سنجیده شده است. (نمونه گویه: احساس می‌کنم که می‌توانم کاملاً به سرپرستم اعتماد کنم) [۴۳]. برای سنجش منتورینگ نیز از سنجه ۹ گویه‌ای کاسترو و اسکاندورا<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) استفاده شده است [۱۲].

**متغیرهای کنترل؛** پژوهش حاضر دارای چهار متغیر کنترل بدین شرح می‌باشد: تجربه شغلی که میزان سابقه کارکنان را از یک سال به بالا در پنج طیف دسته‌بندی می‌کند. تحصیلات که شامل تا فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکتری است. جنسیت کارکنان (زن - مرد) نیز متغیر کنترل سوم و در نهایت متغیر سن که به‌وسیله پنج طیف دسته‌بندی و مورد سنجش قرار گرفته است. این چهار متغیر کنترلی، متغیرهای وابسته، یعنی تعهد احساسی، عجین‌شدن شغلی، قصد ترک سازمان و خودکارآمدی را کنترل می‌کنند.

---

1. Chen  
2. Kanungo  
3. Larzelere and Houston  
4. Castro and Scandura



#### ۴-۴- تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> (CFA) روایی و پایایی

تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش خصوصیات مقیاس‌های سنجش مورد استفاده قرار گرفته است. مدل CFA دربرگیرنده شش سازه چند متغیره به شرح ذیل می‌باشد: اعتماد به سرپرست (۸ گویه)، متورینگ (۹ گویه)، تعهد عاطفی (۶ گویه)، عجزین شدن شغلی (۱۰ گویه)، قصد ترک سازمان (۲ گویه)، خودکارآمدی (۸ گویه). مدل اولیه اجرا شده دارای شاخص‌های برازش مناسبی نبود. به همین دلیل براساس بارهای عاملی ضعیف، شاخص‌های اصلاحی و ادبیات پژوهش ده گویه نامناسب تشخیص و از مدل حذف شد. پس از حذف این گویه‌ها مدل CFA به سطح مناسبی رسید:  $X^2=746/78$ ,  $df=475$ ,  $RMSEA=0/065$ ,  $IFI=0/92$ ,  $CFI=0/92$ ,  $NNFI=0/91$  و آماره  $t$  گویه‌های مدل در محدوده  $4/92$  تا  $12/46$  است، به عبارت دیگر تمامی گویه‌ها معنادار هستند.

مطابق با مدل CFA مرتبه اول، در صورتی روایی همگرای<sup>۲</sup> متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد که بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده شده در متغیر مکنون مورد نظر خود معنی‌دار باشد (یعنی  $|t\text{-value}| > 1.96$  یا به عبارت دیگر، ضرایب باید تقریباً بزرگ‌تر از دو برابر خطای استاندارد<sup>۳</sup> خود باشند) [۳؛ ۶۳]. بنابراین روایی همگرا برای تمامی متغیرهای پژوهش مورد تأیید است. همچنین مطابق با نظر اندرسون و گرینگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۸)، روایی تشخیصی<sup>۵</sup> را می‌توان با استفاده از آزمون فاصله اطمینان<sup>۶</sup> ( $\pm$  دو برابر خطای استاندارد) تشخیص داد، به طوری که اگر فاصله‌های اطمینان بین دو متغیر (ساختارهای مکنون) دربرگیرنده یک (1.0) نباشند [۳]. مقادیر حد بالا در پژوهش حاضر در محدوده  $0/145$  - تا  $0/481$  است، بنابراین روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

مقدار مطلوب جهت شاخص AVE مطابق با نظر فورنل و لارکر (۱۹۹۸)،  $0/05$  یا بیشتر و مقدار مطلوب برای شاخص پایایی ترکیبی<sup>۷</sup> (CR)،  $0/60$  است [۲۶]. از این دو شاخص

1. Confirmatory Factor Analysis
2. Convergent Validity
3. Standard Error
4. Anderson and Gerbing
5. Discriminant Validity
6. Confidence Interval
7. Composite Reliability



می‌توان برای بررسی روایی استفاده کرد [۷]. شاخص AVE برای متغیرهای تعهد عاطفی، اعتماد به سرپرست، متورینگ، عجین شدن شغلی، قصد ترک سازمان و خود کارآمدی به ترتیب ۰/۵، ۰/۶۳، ۰/۴۸، ۰/۴۱، ۰/۷۶ و ۰/۵۶ و شاخص CR برای این متغیرها به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۸۳، ۰/۸۸، ۰/۷۷، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ می‌باشد. شاخص AVE کلی نیز ۰/۵۵ و شاخص CR در محدوده ۰/۷۷ تا ۰/۹۱ است، بنابراین مطابق با نتایج به دست آمده، متغیرهای پژوهش از پایایی و روایی لازم برخوردار هستند. نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. همبستگی، میانگین، خطای استاندارد، شاخص AVEs و CR

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
					۱	TS ۱
				۱	۰/۴۵**	Ment ۲
			۱	۰/۶۲**	۰/۵۶**	AC ۳
		۱	۰/۸۷**	۰/۳۸**	۰/۲۸	JI ۴
	۱	-۰/۰۷**	-۰/۶۴**	-۰/۳۱**	-۰/۳۰**	IQ ۵
۱	-۰/۰۸	۰/۲۲**	۰/۴۲**	۰/۱۹	-۰/۰۲	SE ۶
۴/۰۰	۲/۸۳۰	۲/۱۴۱	۲/۲۸۸	۲/۲۴۰	۲/۲۵۷	میانگین
۰/۵۵۸	۱/۰۷۶	۰/۵۹۴	۰/۷۱۶	۰/۶۲۳	۰/۸۲۶	خطای استاندارد
۰/۵۶	۰/۷۶	۰/۴۱	۰/۵	۰/۴۸	۰/۶۳	AVEs
۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۸۸	۰/۸۳	CR

\* =correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* =correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

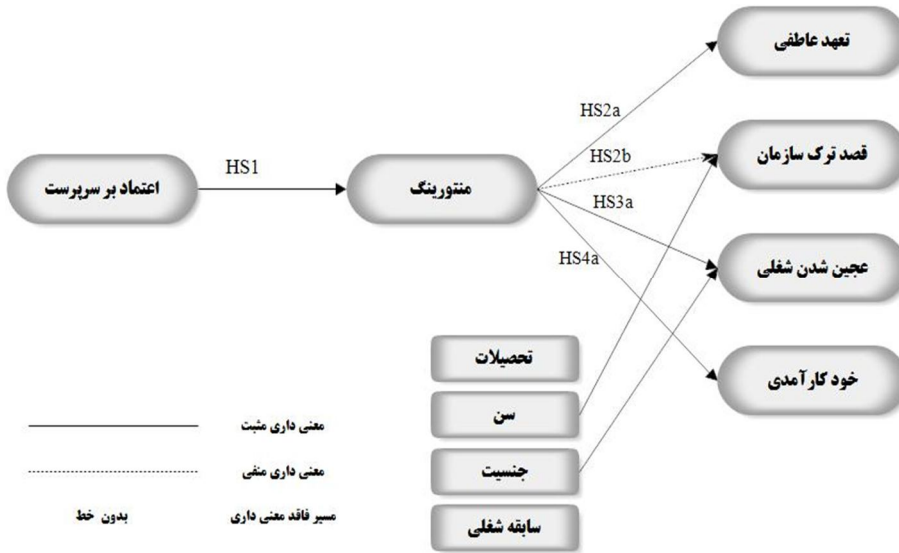
۱. البته هانگ و همکارانش به نقل از فورنل و لارکر بیان کردند که حتی اگر مقدار AVE، ۰/۴ هم باشد به شرطی که میزان CR، از ۰/۶ بیشتر باشد، قابل قبول است [۳۵].



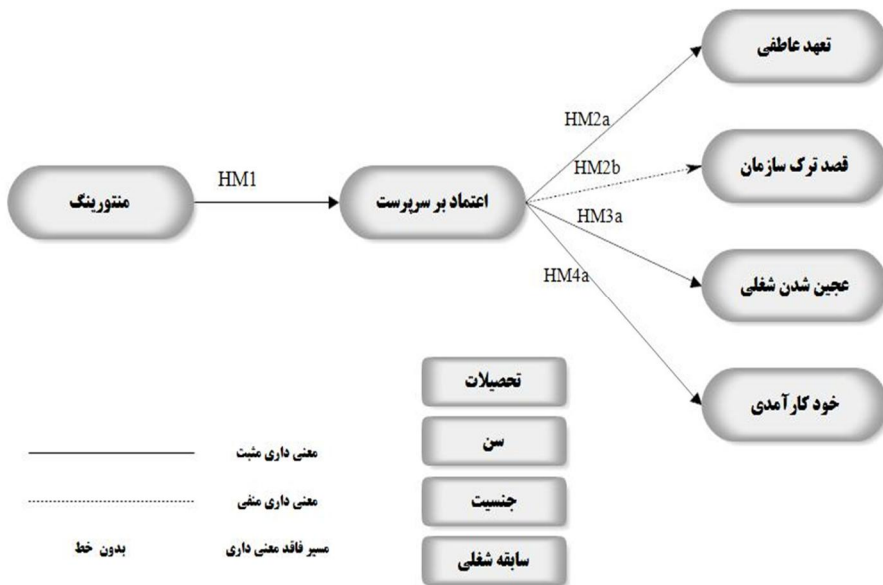
#### ۴-۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها (نتایج)

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری SEM و نرم‌افزار LISREL<sup>۱</sup> استفاده شده است و در دو مدل ساختاری مطابق با دو راهکار ارائه شده در قسمت بیان مسئله، مورد آزمون قرار گرفته‌اند. مدل ساختاری ۱ (شکل ۲) مبتنی بر این پیش فرض است که متورینگ به طور کامل میانجی رابطه بین یک متغیر پیشینه و چهار متغیر پیامد است. این مدل از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار است:  $X^2 = 945/86$ ,  $df = 549$ ,  $RMSEA = 0/73$ ,  $IFI = 0/91$ ,  $CFI = 0/90$ ,  $NNFI = 0/90$  همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر متورینگ داشته و متورینگ تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی، عجین شدن شغلی و خودکارآمدی دارد، همچنین، متورینگ بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی دارد. متغیر کنترل سن تنها بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی دارد و متغیر جنسیت نیز تأثیر منفی بر عجین شدن شغلی دارد. مدل ساختاری ۲ (شکل ۳) نیز مبتنی بر این پیش فرض است که اعتماد بر سرپرست به طور کامل میانجی رابطه بین یک متغیر پیشینه و چهار متغیر پیامد است. این مدل نیز از شاخص‌های برازش مناسبی برخوردار است:  $X^2 = 877/16$ ,  $df = 487$ ,  $RMSEA = 0/76$ ,  $IFI = 0/91$ ,  $CFI = 0/90$ ,  $NNFI = 0/90$  همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود متورینگ تأثیر مثبتی بر اعتماد بر سرپرست دارد. اعتماد بر سرپرست نیز تأثیر مثبتی بر تعهد عاطفی و عجین شدن شغلی دارد ولی بر خودکارآمدی تأثیر نداشته و بر قصد ترک سازمان نیز تأثیر منفی دارد. به منظور مقایسه مدل ساختاری ۱ و ۲ و تعیین مدل مطلوب‌تر از شاخص‌های  $AIC^2$  و  $CAIC^3$  استفاده شده است [۶]. مدلی که میزان کمتری از این دو شاخص را به نمایش بگذارد، مدل مطلوب خواهد بود. مدل ۲ دارای  $AIC (1025/16)$  و  $CAIC (1315/78)$  و مدل ۱ دارای  $AIC (1107/86)$  و  $CAIC (1425/97)$  است. بنابراین مدل ۲ میزان کمتری از این دو شاخص را داشته و در نتیجه مدل مطلوب‌تری است.

1. Linear Structural Relationships  
2. Akaike Information Criterion (AIC)  
3. Consistent AIC (CAIC)



شکل ۲ مدل ساختاری ۱: میانجی‌گری کامل به وسیله منتورینگ



شکل ۳ مدل ساختاری ۲: میانجی‌گری کامل به وسیله اعتماد بر سرپرست



جدول ۴ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مدل ساختاری ۱ و ۲

نتایج	مدل ساختاری ۲	مدل ساختاری ۱	
			شاخص‌های برازش
	۹۰۴/۵۵	۹۰۹/۵۴	$X^2$
	۴۸۸	۵۴۹	Df
	۰/۷۹	۰/۶۹	RMSEA
	۰/۹۱	۰/۹۱	IFI
	۰/۹۰	۰/۹۰	CFI
	۰/۹۰	۰/۹۰	NNFI
			مسیرها: تأثیرات مستقیم
تایید		۰/۴۷	HS1. اعتماد بر سرپرست به متورینگ
تایید	۰/۴۹		HM1. متورینگ به اعتماد بر سرپرست
تایید		۰/۶۵	HS2 <sub>a</sub> . متورینگ به تعهد عاطفی
تایید	۰/۵۸		HM2 <sub>a</sub> . اعتماد بر سرپرست به تعهد عاطفی
تایید		-۰/۳۶	HS2 <sub>b</sub> . متورینگ به قصد ترک کارکنان
تایید	-۰/۳۶		HM2 <sub>b</sub> . اعتماد بر سرپرست به قصد ترک کارکنان
تایید		۰/۳۹	HS3 <sub>a</sub> . متورینگ به عجین شدن شغلی
تایید	۰/۲۹		HM3 <sub>b</sub> . اعتماد بر سرپرست به عجین شدن شغلی
تایید		۰/۲۰	HS4 <sub>a</sub> . متورینگ به سطح خودکارآمدی
عدم تایید	-۰/۰۱		HM4 <sub>b</sub> . اعتماد بر سرپرست به خودکارآمدی
		-۰/۲۲	سن به قصد ترک سازمان
		-۰/۲۰	جنسیت به عجین شدن شغلی
			سایر متغیرهای کنترل معنی‌دار نیستند
			مقایسه دو مدل
مدل ۲ مطلوب‌تر	۱۰۲۵/۱۶	۱۱۰۷/۸۶	AIC
مدل ۲ مطلوب‌تر	۱۳۱۵/۷۸	۱۴۲۵/۹۷	CAIC



## ۵- نتیجه‌گیری

منتورینگ یکی از مباحث کاربردی و حایز اهمیت در رفتار سازمانی است که خلأ و کمبود آن در سازمان‌های ایرانی به طور ملموسی قابل مشاهده است. هدف پژوهش حاضر به‌کارگیری این مفهوم در جهت کاهش بی‌اعتمادی سازمانی و افزایش اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و سرپرستان است. چارچوب مفهومی پژوهش حاضر، حاکی از پیشینه و پیامدهای منتورینگ است که باید در راستای این امر مهم به کار گرفته شود. همان‌طور که پیش از این بیان شد، دو راهکار کاربردی برای کاهش بی‌اعتمادی کارکنان وجود دارد:

راهکار اول: گام اول اعتمادسازی به‌وسیله کارکنان برداشته شود (نمودار ۲). فرضیه‌های مربوط به این فرض اصلی همگی مورد تأیید قرار گرفته‌اند و بدین ترتیب راهکار اول به عنوان یکی از روش‌های عملی جهت کاهش بی‌اعتمادی مورد قبول و تأیید واقع می‌شود. راهکار دوم اینکه گام اول اعتمادسازی به‌وسیله منتور برداشته شود (نمودار ۳). فرضیه‌های این راهکار نیز بجز فرضیه HM4b (اعتماد بر سرپرست تأثیر مثبتی بر خودکارآمدی دارد)، همگی مورد تأیید قرار گرفته‌اند. بنابراین راهکار دوم نیز همانند راهکار اول مورد تأیید قرار می‌گیرد.

علاوه بر این، پژوهش‌های پیشین (که در بخش ادبیات به طور کامل مورد بحث قرار گرفت) نیز مؤید نتایج پژوهش حاضر است [۱؛ ۱۷؛ ۱۹؛ ۲۵؛ ۳۳؛ ۴۱؛ ۵۰؛ ۵۴؛ ۵۵]. در نهایت با توجه به مقایسه شاخص‌های دو مدل، مدل ۲ از سطح مطلوب‌تری برخوردار است و در نتیجه می‌تواند به عنوان چارچوب بهتر و کارآمدتری مورد استفاده قرار گیرد. برخی از محدودیت‌های موجود در مسیر این پژوهش به شرح ذیل می‌باشند: نخست با توجه به اینکه پژوهش حاضر در یک سازمان منفرد انجام شده است، جهت تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید جانب احتیاط رعایت شود. محدودیت دوم اینکه، اطلاعات جمع‌آوری شده در این پژوهش به طور صرف در سطح فردی (کارکنان سازمان) است، از این رو توسعه و بسط این اطلاعات با درگیر کردن سرپرست‌ها و مدیران قسمت‌ها در پژوهش می‌تواند موجب معتبر شدن نتایج شود. و در نهایت، در این پژوهش به طور صرف از روابط منتورینگ رسمی و زوج‌های منتورینگ سرپرستی استفاده شده است درحالی‌که به‌کارگیری انواع روابط و



مدل‌های متورینگ می‌تواند برای پژوهشگران آتی مفید واقع شود. در اینجا پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده میزان تعهد و اعتماد متورها (سرپرستان و مدیران) را نیز مورد مطالعه قرار دهند چرا که این امر می‌تواند نیمه تاریک مدل مذکور را مورد بررسی قرار دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران سایر پیامدهای متورینگ همانند رضایت شغلی، جابه‌جایی، درگیری کارکنان<sup>۱</sup> و تناسب شغل - شاغل را مورد مطالعه قرار دهند و بدین نحو مزایای مفید متورینگ برای سازمان‌های ایرانی را نمایان ساخته و مدیران و سرپرستان را به استفاده از آن ترغیب کنند. در نهایت یکی از بهترین پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی، بسط و توسعه این چارچوب با به‌کارگیری مفهومی تحت عنوان «بدگمانی سازمانی» است، به عبارت دیگر محققان آتی باید تأثیر مدل پژوهش حاضر را در راستای کاهش بدگمانی سازمانی مورد بررسی قرار دهند.

**فحوا؛** یافته‌های پژوهش حاضر دربرگیرنده چندین دستاورد است. نخست و مهم‌ترین آنها ارائه دو راهکار عملی و کاربردی در راستای کاهش بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران و سرپرستان در سازمان‌های ایرانی است. دوم اینکه با ترکیب تئوری تبادل اجتماعی (که یکی از مؤثرترین پارادایم‌های مفهومی جهت درک رفتارهای محیط کار است) و مفهوم متورینگ می‌توان به ساختاری مناسب جهت پیش‌بینی و تشریح ابعاد رفتاری بین سازمان و کارکنان پرداخت. در نهایت نیز یکی دیگر از مفاهیم مکسب، آموزش شیوه‌های ترغیب کارکنان به‌وسیله مدیران و سرپرستان به منظور دستیابی به تعهد، عجزین‌شدن شغلی، خودکارآمدی بیشتر و قصد ترک سازمان کمتر می‌باشد.

## ۷- منابع

- [1] Ahmed I., Ismail W. K., Amin S. M., Nawaz M. M. (2013) "A social exchange perspective of the individual guanxi network Evidence from Malaysian-Chinese employees", *Chinese Management Studies*, 7 (1): 127-140.
- [2] Alavi B. (2013) Cynicism, Antecedents and outcomes. <http://babak-alavi.ir/weblog/91> (in Persian).

1. Engagement  
2. Implications

- [3] Anderson J., Gerbing, W. (1988) "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach"; *Psychological Bulletin*, 103 (3): 411-23.
- [4] Andersson L. M., Bateman T. S. (1997) "Cynicism in the workplace: Some causes and effects", *Organizational Behavior*, 18: 449-469.
- [5] Andrews M. C., Kacmar K. M. (2001) "Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations"; *Journal of Business Communication*, 38 (2): 206-226.
- [6] Arbuckle J. L. (2008) "Amos™ 17.0 User's Guide", Chicago, *Amos Development Corporation*.
- [7] Bagozzi R. P., Yi, Y. (1988) "On the evaluation of structural equation models", *Academy of Marketing Science*, 16 (1): 074-094.
- [8] Bandura A. (1971) "Social learning theory", *General learning Corporation*.
- [9] Blau G. J., Kimberly B. B. (1987) Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, 12 (2): 288-300.
- [10] Byrne B. M. (2010) *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2th ed.), New York, Routledge.
- [11] Byrne Z. S., Dik B. J., Chiaburu D. S. (2008) "Alternatives to traditional mentoring in fostering career success", *Vocational Behavior*, 72 (3): 429-442.
- [12] Castro S. L., Scandura T. A. (2004) "The tale of two measures: Evaluation and comparison of Scandura's (1992) and Ragins and McFarlin's (1990) mentoring measures", *Paper Presented at The Southern Management Association Meeting*, San Antonio, TX.
- [13] Chen G., Gully S. M., Eden D. (2001) "Validation of a new general self-efficacy scale", *Organizational Research Methods*, 4 (1): 62-83.
- [14] Cook K. S., Gerbasi A. (2012) *Social exchange*, USA, *Elsevier Inc*.
- [15] Corcoran K. E. (2013) "Divine exchanges: Applying social exchange theory to religious behavior", *Rationality and Society*, 25 (3): 335- 369.



- [16] Craig C. A., Allen M. W., Reid M. F., Riemenschneider, C. K., Armstrong D. J. (2012) "Turnover intention affective organizational commitment, job involvement, and the impact of career mentoring and psychosocial mentoring on", *Administration & Society*, 45(8): 949–973.
- [17] Crawford C. J. (2010) *Manager's Guide to Mentoring. United States, McGraw-Hill Companies.*
- [18] Cropanzano R., Mitchell M. S. (2005) "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.
- [19] Day R., Allen T. D. (2004) "The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success", *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1): 72-91.
- [20] Dewn W. D., Brandes P., Dharwadkar R. (1998) "Organizational cynicism", *The Academy of Management Review*, 23 (2): 341-352.
- [21] Eby L. T. (1997) "Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature", *Vocational Behavior*, 51 (1): 125–144.
- [22] Egan M. T., Song ZH. (2008) "Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study", *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3): 351–362.
- [23] Falkenreck C. (2009) "Reputation transfer to enter new B-to-B markets measuring and modelling approaches", *Physica-Verlag*, Berlin, Germany.
- [24] Field J. (2001) "Mentoring: A natural act for information professionals?" *New Library World*, 102 (7/8): 269-273.
- [25] Flynn F. J. (2005) "Identity orientations and forms of social exchange in organizations", *The Academy of Management Review*, 30 (4): 737-750.
- [26] Fornell C., Larcker D, F. (1981) "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Marketing Research*, 18 (1): 39-50.
- [27] Gao S., Mokhtarian P., Johnston R. (2008) "Nonnormality of data in structural equation models", *Journal of the Transportation Research Board*, pp. 116–124.

- [28] Garson D, G. (2012) "Testing statistical assumptions", USA, *Statistical Publishing Associates*.
- [29] Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., Konopaske R. (2006) *Organizations: behavior, structure, processes*. New York, McGraw-Hill.
- [30] Haggard D. L., Dougherty T. W., Turban D. B., Wilbanks J. E. (2011) "Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research". *Journal of Management*, 37 (1): 280-304.
- [31] Hallam P. R., Chou P. N., Hite J. M., Hite S. J. (2012) "Two contrasting models for mentoring as they affect retention of beginning teachers", *NASSP Bulletin*, 96 (3): 243-278.
- [32] Hart E. W. (2009) *Seven keys to successful mentoring*, Center for Creative Leadership, United States.
- [33] Hayes E. F. (1998) "Mentoring and nurse practitioner student self-efficacy", *Western Journal of Nursing Research*, 20 (5): 521-535.
- [34] Hu C., Wang S., Wang Y. H., Chenc C., Jiangd D. Y. (2016) "Understanding attraction in formal mentoring relationships from an affective perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 94: 104-113.
- [35] Huang C, C., Wang Y, M., Wu T, W., Wang P, A. (2013) "An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform", *Information and Education Technology*, 3 (2): 217-221.
- [36] Jacobi M. (1991) "Mentoring and undergraduate academic success: A literature review", *Review of Educational Research*, 61 (4): 505-532.
- [37] Julia M. Fullick-Jagiela J., Verbos A., Wiese C. (2015) "Relational mentoring episodes as a catalyst for empowering protégés: A conceptual model", *Human Resource Development Review*, 14 (4): 486-508.
- [38] Kanungo R. (1982) "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 341-9.
- [39] Kim S. (2007) "Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD A conceptual model", *European Industrial Training*, 31 (3): 181-194.



- [40] Klasen N., Clutterbuck D. (2002) "Implementing mentoring schemes, A practical guide to successful programs", *London Butterworth-Heinemann*.
- [41] Koberg C. S., Boss W. R., Goodman E. (1998) "Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals", *Vocational Behavior*, 53 (1): 58-72.
- [42] Kram K.E. (1983) "Phases of the mentor relationship", *Academy of Management Journal*, 26 (4): 608-25.
- [43] Larzelere R. E., Huston T. L. (1980) "The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships", *Marriage and Family*, 42(3): 595-604.
- [44] Lee J. W. C., Mohamad, O., Ramayah T. (2010) "Outsourcing: Is the social exchange theory still relevant in developing countries?", *Journal of Research in Interactive Marketing*. 4 (4): 316-345.
- [45] Lodahl T. M., Kejner M. (1965) "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49 (1): 24-33.
- [46] Mathis R.L., Jackson J. H. (2000) "Human resource management" (9th ed.). *South-Western College Publishing*, Cincinnati.
- [47] Menges C. (2016) "Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters", *Group & Organization Management*, 41(1): 98–129.
- [48] Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. (1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Applied Psychology*, 78 (4): 538–51.
- [49] Molm L. D., Takahashi N., Peterson G. (2000) "Risk and trust in social exchange: an experimental test of a classical proposition", *American Journal of Sociology*, 105 (5): 1396–1428.
- [50] Neal T. I. (2011) *Mentoring, self-efficacy and nurse practitioner students: A modified replication (Doctoral dissertation)*, USA, Ball State University.
- [51] Noe R. A. (1988) "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personal Psychology*, 41 (3): 457-479.

- [52] Park H. M. (2008) Univariate analysis and normality test using SAS, Stata, and SPSS. Working Paper. <http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/normality/index.html>.
- [53] Pask R., Joy B. (2007) *Mentoring-coaching: A guide for education professionals*, London, McGraw-Hill.
- [54] Payne S. C., Huffman A. H. (2005) "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *The Academy of Management Journal*, 48(1): 158-168.
- [55] Richard O. C., Ismai K. M., Bhuian S. N., Taylor E. C. (2009) "Mentoring in supervisor-subordinate dyads: Antecedents, consequences, and test of a mediation model of mentorship", *Journal of Business Research*, 62 (11): 1110-1118.
- [56] Robbins S., Judge, T, (2013) "Organizational behavior" (15th ed.), USA, Pearson Education, publishing as Prentice Hall.
- [57] Robinson S. L., Kraatz M. S., Rousseau D. M. (1994) Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study", *The Academy of Management Journal*, 37 (1):137-152.
- [58] Rotenberry P. F., Moberg P. J. (2007) "Assessing the impact of job involvement on performance", *Management Research News*, 30 (3): 203-215.
- [59] Salanova., Llorens. (2011) "Yes, I can, I feel good, and I just do It!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement, *Applied Psychology: An International Review*, 60 (2): 255-285.
- [60] Scandura T. A., Schriesheim C. A. (1994)"Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research", *The Academy of Management Journal*, 37 (6): 1588-1602.
- [61] Singh V., Bains D., Vinnicombe S. (2002) "Informal mentoring as an organisational resource", *Long Range Planning*, 35 (4): 389-405.
- [62] Tepper B. J., Taylor E. C. (2003) "Relationships among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", *The Academy of Management Journal*, 46 (1): 97-105.



- [63] Vieira A. L. (2011) "Interactive LISREL in Practice Getting Started with a SIMPLIS Approach", *Springer*, Berlin Heidelberg.
- [64] Wayne S. J., Shore L. M., Liden R. C. (1997) "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management*, 40 (1): 82-111.
- [65] West S.G., Finch, J.F., Curran P.J. (1995) *Structural equation models with no normal variables: Problems and Remedies*.
- [66] Whitener E. M. (2001) "Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling", *Journal of Management*, 27 (5): 515-535.



## بررسی و ارزیابی ریسک‌های پروژه بر پایه روش

### بهترین - بدترین

علی محقر<sup>۱</sup>، سید جلال الدین حسینی دهشیری<sup>۲</sup> و علیرضا عرب<sup>۳\*</sup>

۱- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

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

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۱۳

دریافت: ۱۳۹۵/۶/۲۹

### چکیده

عدم قطعیت، جزء جدانشدنی و اجتناب‌ناپذیر پروژه‌ها است. وجود ریسک و عدم قطعیت در پروژه‌ها موجب کاهش دقت در تخمین مناسب اهداف شده و باعث کاهش کارایی پروژه‌ها می‌شود. در این راستا دستیابی به ابزاری که دست به ارزیابی سطح ریسک پروژه زده و به تبع آن میزان انحراف واقعی را برآورد کند، بسیار ضروری است. بنابراین نیاز به شناخت و مدیریت ریسک در پروژه، کاملاً روشن است. یکی از مشکلات مدیران پروژه‌ها، شناسایی و نحوه برخورد با ریسک‌ها در پروژه می‌باشد. شناسایی و اولویت‌بندی ریسک به دلیل وجود محدودیت در پروژه‌ها، مسئله‌ای مهم در مدیریت ریسک است که برای مدیریت موفق ریسک لازم است صورت پذیرد. هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی مبتنی بر روش تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین - بدترین که به عنوان یکی از تکنیک‌های نوین تصمیم‌گیری چند معیاره مطرح است، به منظور اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه و همچنین رویکرد ساختار شکست ریسک که فرآیند شناسایی ریسک را ساختارمند نموده و فاز شناسایی را از منظر پوشش‌دهی ویژگی‌ها و مشخصه‌های پروژه افزایش می‌دهد، می‌باشد. به این منظور نخست با استفاده از



رویکرد ساختار شکست ریسک و بهره‌گیری از مدل‌های شناخته‌شده این حوزه، شاخص‌های ارزیابی ریسک‌های مرتبط با پروژه در قالب یک مطالعه موردی در پروژه سیکاس پارک گروه پیشگامان کویر یزد استخراج شد سپس با بهره‌گیری از روش بهترین - بدترین و نظرات خبرگان، ارزیابی و اولویت‌بندی شدند و درنهایت ریسک‌های مرتبط با هر یک از شاخص‌های اولویت دار استخراج شده و راهکارهایی به منظور مدیریت آنها ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** ریسک، مدیریت پروژه، روش بهترین - بدترین، ساختار شکست ریسک، گروه پیشگامان کویر یزد.

## ۱ - مقدمه

ریسک و عدم قطعیت، جزء جدانشدنی و اجتناب‌ناپذیر پروژه‌ها بوده است که موجب کاهش دقت در تخمین مناسب اهداف و کارایی پروژه‌ها می‌شود. بنابراین شناخت و مدیریت ریسک در پروژه کاملاً ضروری است [۱]. مدیریت ریسک، روشی سیستماتیک برای مدیریت عدم قطعیت‌ها ارائه می‌دهد، به نحوی که با استفاده از آن، شانس دستیابی به اهداف پروژه افزایش پیدا می‌کند [۲]. از این رو در فرایند مدیریت پروژه لازم است تا به صورت نظام‌مند به موضوع ریسک و فرایند مدیریت ریسک توجه شود. ریسک در پروژه‌ها به صورت شانس وقوع، رخدادی تعریف می‌شود که دارای اثر منفی احتمالی بر اهداف پروژه می‌باشد و با عباراتی نظیر احتمال وقوع و پیامد اندازه‌گیری می‌شود [۳؛ ۴]. هدف مدیریت ریسک افزایش احتمال موفقیت پروژه از طریق شناسایی و ارزیابی نظام‌مند ریسک، ارائه روش‌هایی برای کاهش آن و افزایش فرصت‌ها می‌باشد [۵]. در نتیجه شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌ها برای رفع این چالش‌ها ضروری است. برای اولویت‌بندی ریسک‌ها، معیارهایی وجود دارد که از اوزان مختلفی برخوردار هستند. این معیارها نیاز به بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره<sup>۱</sup> دارند که معیارهای مختلف دخیل را در نظر گیرد. هدف از پژوهش حاصل ارائه مدلی مبتنی بر روش تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین - بدترین<sup>۲</sup> به منظور اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه می‌باشد.

---

1. Multiple Criteria Decision Making  
2. Best-Worst method



## ۲- پیشینه پژوهش

از سال ۱۹۹۰ میلادی مدل‌های مختلفی با هدف افزایش موفقیت برای مدیریت ریسک پروژه‌ها مطرح شد [۶]. همچنین محققان تلاش‌های زیادی در حوزه شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌ها انجام دادند که در جدول ۱ به آنها اشاره شده است.

جدول ۱ پژوهش‌های انجام‌شده به منظور شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه

منبع	تکنیک مورد استفاده	حوزه مورد مطالعه
[۷]	نظریه مطلوبیت	پروژه‌های ساخت، بهره‌برداری و انتقال
[۸]	تحلیل عاملی	پروژه متروی تایلند
[۹]	تجزیه و تحلیل خوشه‌ای	پروژه‌های نرم‌افزاری
[۱۰]	رویکرد فازی - منطقی	فرایند ساختمان
[۱۱]	تحلیل سلسله مراتبی اصلاح‌شده	پروژه‌های ساخت
[۱۲]	مدل ریاضی	بازار رقابتی برق
[۱۳]	تصمیم‌گیری فازی	پروژه‌های ساخت
[۱۴]	تصمیم‌گیری گروهی فازی	پروژه ساخت پل
[۱۵]	فرایند مدیریت ریسک	شرکت برق در آفریقای جنوبی
[۱۶]	رویکرد فازی	پروژه حفاری چاه نفت
[۱۷]	تاپسیس	پروژه صنعت انرژی ایران
[۱۸]	تحلیل سلسله مراتبی فازی و تاپسیس فازی	پروژه‌های ساخت تقاطع غیر هم‌سطح در استان بوشهر
[۱۹]	تخصیص خطی	پروژه‌های تونل سازی
[۲۰]	تحلیل سلسله مراتبی فازی	پروژه ساخت‌وساز
[۲۱]	فرایند تحلیل سلسله مراتبی و مجموعه‌های فازی	پروژه‌های قراردادی مدیریت انرژی
[۲۲]	تصمیم‌گیری چندهدفه	پروژه احداث سد خاکی



از بررسی پژوهش‌های گذشته استنباط می‌شود که دسته‌بندی ریسک‌ها به صورت عمومی بوده است و برای گروه‌بندی ریسک‌های پروژه از یک منظر توجه شده و به تمامی جنبه‌های آن توجه نشده است و برای پروژه‌هایی با ویژگی‌های خاص قابل‌استفاده نیست که خلأ پژوهشی در زمینه نحوه دسته‌بندی ریسک‌ها و پوشش دادن تمامی ریسک‌های بالقوه با توجه به پروژه‌های خاص به چشم می‌خورد. از این رو برای رفع این خلأ پژوهشی با رجوع به منابع متعدد، مدل‌های مدیریت ریسک شناسایی و مورد مطالعه قرار گرفت که با توجه به نظر خبرگان و آشنا بودن کارشناسان پروژه با استاندارد دانش مدیریت پروژه<sup>۱</sup> و جامع بودن آن، این استاندارد به عنوان مدل مبنا انتخاب شد. در ادامه با بررسی و مقایسه ساختارهای ریسک بررسی شده در پژوهش‌های گذشته، ویژگی‌های خاص پروژه و نظر خبرگان ساختار شکست ریسک پروژه بر مبنای استاندارد دانش مدیریت پروژه سفارش می‌شود. از این رو در گام اول برای شناسایی ریسک‌های پروژه به مقایسه ساختارهای شکست ریسک بررسی شده در پژوهش‌های گذشته که در جدول ۲ آمده است، پرداخته می‌شود.

جدول ۲ انواع عدم قطعیت شناسایی شده در ادبیات موضوع

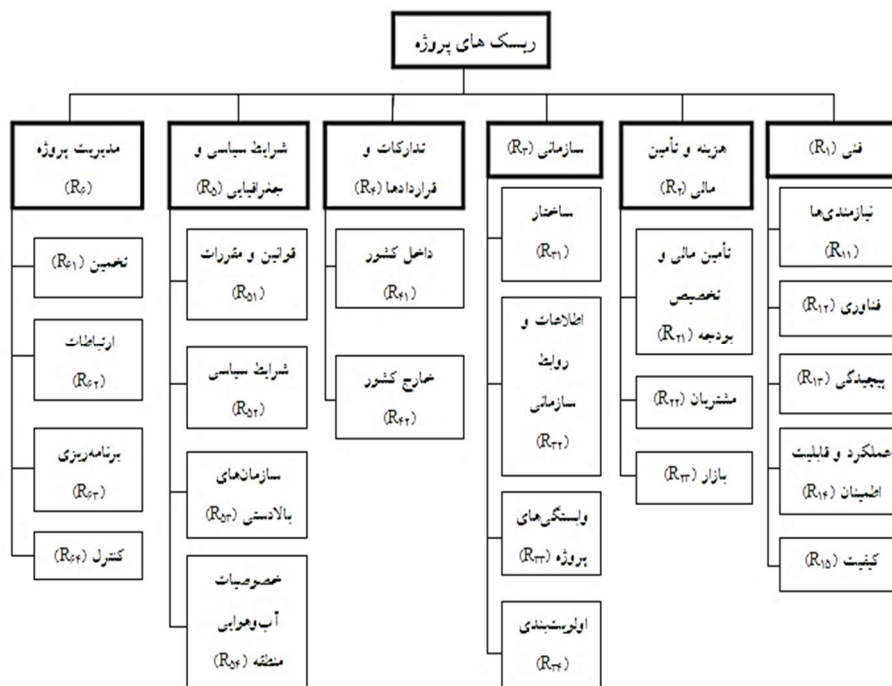
منبع	انواع عدم قطعیت
[۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲]	مسائل فنی و فناوریانه
[۲۷]	هزینه و تأمین مالی
[۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲]	مسائل درون سازمانی
[۲۶]	قوانین، تدارکات و قراردادها
[۲۶]	شرایط سیاسی و جغرافیایی
[۲۸]	مدیریت پروژه

در ادامه برای شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها در پروژه‌های سازمان مورد مطالعه با انجام مصاحبه با شش نفر از متخصصان تیم پروژه، انواع عدم قطعیت‌ها مشخص شد. سپس با

1. Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)



بهره‌گیری از ساختارهای شکست ریسک ارائه شده در منابع علمی [۲۳، ۲۵، ۲۹، ۳۰] ساختار اولیه‌ای طراحی شد. در ادامه با استفاده از منابع علمی [۶، ۲۳، ۲۵، ۲۹، ۳۰، ۳۱] و تحلیل ویژگی‌های خاص پروژه‌های سازمان مورد مطالعه و نظر خبرگان، هر یک از سطوح به لایه‌های جزئی‌تری شکسته شده و ساختار ریسک پیشنهادی برای مورد مطالعه به شرح شکل ۱، رسم شد.



شکل ۱ ساختار شکست ریسک پروژه‌های سازمان

### ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربری و از نظر جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش برای شناسایی ریسک‌های پروژه‌های سازمان از روش کتابخانه‌ای و برای وزندهی هر یک از ریسک‌ها از مطالعه میدانی استفاده شد. همچنین در این مقاله از مطالعه موردی در پروژه



سیکاس پارک گروه پیشگامان کویر یزد استفاده شده است. پروژه برج‌های سه‌قلوی سیکاس پارک، از پروژه‌های پیشرو در زمینه ساخت ساختمان‌های هوشمند و دوستدار محیط‌زیست در استان یزد است. از آن جایی که این پروژه در حال اجرا است، اعضای تیم درصدد یافتن ریسک‌های بالقوه بوده تا با شناسایی و کاهش تبعات ناشی از آن بتوانند این پروژه را با موفقیت به اتمام برسانند. چون پرداختن به تمام ریسک‌های شناسایی شده امکان‌پذیر نیست، بنابراین ریسک‌های شناسایی شده باید اولویت‌بندی شوند. از این‌رو مطالعه‌ای با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه عمرانی سیکاس واقع در شهر یزد انجام شد. تیم تصمیم‌گیری متشکل از ۶ نفر (از اعضای تیم پروژه) با تخصص‌های مدیریت پروژه و ساخت، مهندسی صنایع، مهندسی مکانیک و مهندسی عمران که ضمن داشتن مدرک حرفه‌ای مدیریت پروژه، دارای تجربه و دانش کافی (بیش از ۷ سال) در زمینه پروژه و ساخت‌وساز می‌باشند، به سرپرستی مجری طرح به منظور آگاهی از ریسک‌های بالقوه و اولویت‌بندی آنها تشکیل شد.

#### ۴- روش بهترین - بدترین<sup>۱</sup> [۳۲]

بر اساس روش بهترین - بدترین (که در سال ۲۰۱۵ توسط رضایی ارائه شده است) بهترین و بدترین شاخص به‌وسیله تصمیم‌گیرنده مشخص شده و مقایسه زوجی بین هر یک از این دو شاخص (بهترین و بدترین) و دیگر شاخص‌ها انجام می‌شود. سپس یک مسئله حداکثر-حداقل<sup>۲</sup> برای مشخص کردن وزن شاخص‌های مختلف فرموله و حل می‌گردد. همچنین در این روش یک فرمول برای محاسبه نرخ ناسازگاری جهت بررسی اعتبار مقایسات در نظر گرفته شد.

#### ۴-۱- گام‌های روش بهترین - بدترین [۳۲]

گام ۱: مجموعه شاخص‌های تصمیم‌گیری تعیین شود. در این گام، مجموعه شاخص‌ها به صورت  $\{c_1, c_2, \dots, c_n\}$  تعریف می‌شود که از برای گرفتن یک تصمیم مورد نیاز است.

1. Best- Worst Method (BWM)  
2. MAXIMIN



گام ۲: بهترین (مهم‌تر، مطلوب‌تر) و بدترین (دارای کمترین اهمیت و کمترین مطلوبیت) شاخص را مشخص نمایید. در این مرحله تصمیم‌گیرنده بهترین و بدترین شاخص را به طور کلی تعریف می‌کند و هیچ مقایسه‌ای در این مرحله صورت نمی‌گیرد.

گام ۳: ارجحیت بهترین شاخص را نسبت به سایر شاخص‌ها با اعداد ۱ تا ۹ مشخص نمایید. بردار ارجحیت بهترین شاخص نسبت به دیگر شاخص‌ها به صورت  $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$  نمایش داده می‌شود. در بردار ذکر شده،  $a_{Bj}$  نشان‌دهنده ارجحیت بهترین شاخص (B) نسبت به شاخص (j) هست، واضح است که  $a_{BB} = 1$  است.

گام ۴: ارجحیت همه شاخص‌ها را نسبت به بدترین شاخص با اعداد ۱ تا ۹ مشخص نمایید. بردار ارجحیت سایر شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص را به صورت  $A_W = (a_{1W}, a_{2W}, \dots, a_{nW})^T$  نمایش داده می‌شود. در بردار ذکر شده،  $a_{jW}$  ارجحیت شاخص (j) نسبت به بدترین شاخص (W) می‌باشد، واضح است که  $a_{WW} = 1$  است.

گام ۵: مقادیر بهینه وزن‌ها را بیابید  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ . برای تعیین وزن بهینه هر یک از شاخص‌ها، زوج‌های  $\frac{w_j}{w_w} = a_{jw}$  و  $\frac{w_B}{w_j} = a_{Bj}$  تشکیل شده، سپس برای برآورد کردن این شرایط در همه زها، باید راه‌حلی پیدا شود تا عبارات  $\left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right|$  و  $\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right|$  را برای همه j هایی که حداقل شده است، حداکثر نماید. با توجه به غیر منفی بودن وزن‌ها و مجموع اوزان می‌توان مدل را به صورت زیر فرموله کرد.

$$\begin{aligned} & \min \max_j \left\{ \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \right\} \\ & \text{s.t.} \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0, \text{ for all } j \end{aligned} \quad (1)$$

همچنین می‌توان مدل فوق را به مدل زیر تبدیل کرد:



$$\begin{aligned}
 & \min \xi \\
 & \text{s.t.} \\
 & \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \\
 & \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \leq \xi, \text{ for all } j \\
 & \sum_j w_j = 1 \\
 & w_j \geq 0, \text{ for all } j
 \end{aligned} \tag{۲}$$

البته مدل خطی تابع فوق نیز به صورت زیر ارائه شده است [۳۳] و در این مقاله اوزان شاخص‌ها با استفاده از مدل خطی به دست می‌آیند.

$$\begin{aligned}
 & \min \xi \\
 & \text{s.t.} \\
 & |w_B - a_{Bj}w_j| \leq \xi, \text{ for all } j \\
 & |w_j - a_{jw}w_w| \leq \xi, \text{ for all } j \\
 & \sum_j w_j = 1 \\
 & w_j \geq 0, \text{ for all } j
 \end{aligned} \tag{۳}$$

با حل مدل فوق، مقادیر بهینه  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$  و  $\xi^*$  به دست می‌آید.

#### ۴-۲- محاسبه نرخ سازگاری در روش بهترین - بدترین

با استفاده از  $\xi^*$  به دست آمده، نرخ سازگاری محاسبه می‌شود. واضح است که مقدار  $\xi^*$  بزرگ‌تر نشان‌دهنده نرخ سازگاری بالاتری می‌باشد. از آن جایی که  $a_{Bj} \times a_{jw} = a_{BW}$  و  $a_{BW} \in \{1, 2, \dots, 9\}$  می‌باشد، می‌توان حداکثر مقدار  $\xi$  به دست آورد. با استفاده از شاخص‌های سازگاری موجود در جدول ۳ و فرمول ارائه‌شده می‌توان نرخ سازگاری را محاسبه کرد.



جدول ۳ شاخص‌های سازگاری با استفاده از روش بهترین - بدترین

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	abw
۵/۲۳	۴/۴۷	۳/۷۳	۳/۰۰	۲/۳۰	۱/۶۳	۱/۰۰	۰/۴۴	۰/۰۰	شاخص سازگاری

$$\text{نرخ سازگاری} = \frac{\xi^*}{\text{شاخص سازگاری}} \quad (۴)$$

هرچه مقادیر نرخ سازگاری به صفر نزدیک‌تر باشد نتایج سازگاری بیشتری دارد. پس از شناسایی و انتخاب عوامل و شاخص‌های ریسک پروژه (شکل ۱)، وزن دهی هر یک از عوامل و شاخص‌های انتخاب شده را با استفاده از روش بهترین - بدترین مطابق با گام‌های گفته شده در قسمت قبل و ساختار سلسله مراتبی شکل ۱ به دست می‌آوریم. نخست مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین شاخص مشخص می‌شود. در جلسه حضوری با تعدادی از خبرگان دانشگاهی و صنعت، مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت در میان عوامل ریسک، عوامل شرایط سیاسی و جغرافیایی (R۵) و سازمانی (R۳) و در میان شاخص‌ها، شاخص فناوری (R۱۲) و پیچیدگی (R۱۳) در عامل فنی (R۱)، شاخص تأمین مالی (R۲۱) و تخصیص بودجه و مشتریان (R۲۲) در عامل هزینه و تأمین مالی (R۲)، شاخص وابستگی‌های پروژه (R۳۳) و اطلاعات (R۳۲) در عامل سازمانی (R۳)، شاخص داخل کشور (R۴۱) و خارج کشور (R۴۲) در عامل تدارکات و قراردادها (R۴)، شاخص قوانین و مقررات (R۵۱) و آب‌وهوا (R۵۴) در عامل شرایط سیاسی و جغرافیایی (R۵) و شاخص تخمین (R۶۱) و ارتباطات (R۶۲) در عامل مدیریت پروژه (R۶)، به ترتیب به عنوان مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین عوامل و شاخص‌ها مدنظر قرار گرفتند. در گام بعد به تعیین بردار ارجحیت مهم‌ترین عامل و شاخص نسبت به دیگر عوامل و شاخص‌ها پرداخته می‌شود. برای تعیین این بردار از خبرگان خواسته شده است تا ارجحیت مهم‌ترین عامل و شاخص را نسبت به سایر عوامل و شاخص‌ها از عدد ۱ تا ۹ مشخص کنند و در نهایت از داده‌های جمع‌آوری شده میانگین گرفته شد. سپس بردار ارجحیت دیگر عوامل و شاخص‌ها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین عامل و شاخص تعیین می‌شود. برای تعیین این بردار نیز مانند گام قبل عمل می‌شود. سپس مقادیر بهینه وزن‌ها به دست می‌آید



$(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ . بنابراین می‌توان مقادیر وزن‌ها را با توجه به مدل خطی رابطه (۳) به دست آورد. با حل مدل خطی، مقادیر بهینه  $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$  و  $\xi^*$  به دست می‌آید. در نهایت با حل مدل خطی با استفاده از نرم‌افزار لینگو<sup>۱</sup> برای هر یک از عوامل و شاخص‌های پژوهش، جدول ۴ به دست می‌آید که در نهایت می‌توان وزن نهایی هر یک از موانع را با توجه به سلسله مراتب شاخص‌ها از حاصل ضرب وزن هر شاخص در عامل مربوط به آن به دست آورد.

جدول ۴ اوزان نهایی شاخص‌ها در ساختار شکست ریسک پروژه‌های سازمان

وزن نهایی شاخص	$w_j$	شاخص‌ها	وزن عامل	عوامل
۰/۰۲۷	۰/۱۲۴	$R_{11}$	۰/۲۱۷	$R_1$
۰/۱۰۵	۰/۴۸۶	$R_{12}$		
۰/۰۱	۰/۰۴۴	$R_{13}$		
۰/۰۱۹	۰/۰۹	$R_{14}$		
۰/۰۵۶	۰/۲۵۶	$R_{15}$		
۰/۰۹۳	۰/۷۰۱	$R_{21}$	۰/۱۳۳	$R_2$
۰/۰۱	۰/۰۷۳	$R_{22}$		
۰/۰۳	۰/۲۲۶	$R_{23}$		
۰/۰۰۵	۰/۱۳۶	$R_{31}$	۰/۰۳۶	$R_3$
۰/۰۰۲	۰/۰۵۶	$R_{32}$		
۰/۰۲۱	۰/۵۸۶	$R_{33}$		
۰/۰۰۸	۰/۲۲۲	$R_{34}$		
۰/۰۶۵	۰/۸۵	$R_{41}$	۰/۰۷۷	$R_4$
۰/۰۱۲	۰/۱۵	$R_{42}$		
۰/۲۵۱	۰/۵۶۶	$R_{51}$	۰/۴۴۳	$R_5$



عوامل	وزن عامل	شاخص‌ها	$w_j$	وزن نهایی شاخص
		$R_{52}$	۰/۲۵۹	۰/۱۱۵
		$R_{53}$	۰/۱۱۸	۰/۰۵۲
		$R_{54}$	۰/۰۵۸	۰/۰۲۶
$R_1$	۰/۰۹۴	$R_{11}$	۰/۵۸۴	۰/۰۵۵
		$R_{12}$	۰/۰۵۹	۰/۰۰۶
		$R_{13}$	۰/۲۳۸	۰/۰۲۲
		$R_{14}$	۰/۱۱۹	۰/۰۱۱
مقدار $\xi^*$	۰/۱۳۴			
نرخ سازگاری	۰/۰۲۷			

بر اساس روش تصمیم‌گیری بهترین - بدترین که هرچه مقادیر نرخ سازگاری به صفر نزدیک‌تر باشد، نتایج سازگاری بیشتری دارد، مدل مورد نظر در این پژوهش به دلیل اینکه نرخ سازگاری تصمیم‌گیری، همان طور که در جدول ۴ آمده است، در حد بسیار خوبی نزدیک به صفر می‌باشد (نرخ سازگاری ۰/۰۲۷ است)، از اعتبار و سازگاری بالایی برخوردار است. با توجه به حل مدل برنامه‌ریزی خطی روش بهترین - بدترین مشاهده می‌شود که در میان شش عامل عدم قطعیت، به ترتیب عوامل شرایط سیاسی و جغرافیایی، فنی، هزینه و تأمین مالی، مدیریت پروژه، تدارکات و قراردادهای سازمانی با اوزان ۰/۴۴۳، ۰/۲۱۷، ۰/۱۳۳، ۰/۰۹۴، ۰/۰۷۷ و ۰/۰۳۶ از اهمیت برخوردار می‌باشند، از این رو در توجیه این نتیجه می‌توان ادعا کرد که به دلیل اهمیت عوامل سیاسی و جغرافیایی در وضع قوانین و مقررات، شرایط سیاسی مانند تحریم‌ها و شرایط جغرافیایی و آب‌وهوایی برای اجرای پروژه‌ها، این عامل تأثیر به‌سزایی در زمینه ریسک‌های پروژه دارد. در عامل فنی نیز به توانمندی‌های شرکت در برخورداری از فناوری‌های بروز در جهت انجام بهتر پروژه اشاره دارد که عدم دسترسی به فناوری حتی منجر به شکست بسیاری از پروژه‌ها می‌شود. سپس با ضرب وزن هر شاخص در وزن عامل مربوط



به آن وزن نهایی شاخص‌ها به دست آمد که شاخص‌های قوانین و مقررات، شرایط سیاسی و فناوری با اوزان ۰/۲۵۱، ۰/۱۱۵ و ۰/۱۰۵ به عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها معرفی شدند.

## ۵- نتیجه‌گیری

در مدیریت ریسک پروژه، نیاز به تعیین مهم‌ترین ریسک‌های پروژه ضروری است و از آنجا که امکان مدیریت و پاسخ به تمامی ریسک‌های شناسایی شده وجود ندارد، پس از شناسایی ریسک‌های پروژه، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها برای مدیریت و پاسخ به آنها ضروری می‌باشد. در پژوهش‌های گذشته دسته‌بندی ریسک‌ها به صورت عمومی بوده و به تمامی جنبه‌های آن توجه نشده که برای پروژه‌هایی با ویژگی‌های خاص قابل استفاده نیست و خلأ پژوهشی در زمینه نحوه دسته‌بندی ریسک‌ها و پوشش دادن تمامی ریسک‌های بالقوه وجود دارد. از این رو در پژوهش حاضر برای رفع این خلأ پژوهشی با رجوع به منابع متعدد، مدل‌های مدیریت ریسک مورد بررسی قرار گرفتند. سپس به دلیل جامعیت و آشنا بودن خبرگان شرکت با استاندارد دانش مدیریت پروژه، این استاندارد به عنوان مدل مبنا انتخاب شد. در ادامه با بررسی و مقایسه ساختارهای ریسک بررسی شده در پژوهش‌های گذشته، ویژگی‌های خاص پروژه و نظر خبرگان ساختار شکست ریسک پروژه بر مبنای استاندارد دانش مدیریت پروژه سفارش‌سازی شد. در ادامه برای شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها در پروژه‌های سازمان مورد مطالعه با انجام مصاحبه با شش نفر از متخصصان گروه پروژه، انواع عدم قطعیت‌ها مشخص شد. سپس با بهره‌گیری از ساختارهای شکست ریسک ارائه شده در پژوهش‌های قبلی، ساختار اولیه‌ای طراحی شد. در ادامه با استفاده از منابع علمی و تحلیل ویژگی‌های خاص پروژه‌های سازمان مورد مطالعه و نظر خبرگان، هر یک از سطوح به لایه‌های جزئی‌تری شکسته شده و ساختار ریسک پیشنهادی برای مورد مطالعه طراحی شد که این امر از نوآوری‌های پژوهش حاضر می‌باشد. همچنین در این مقاله با بهره‌گیری از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین - بدترین به عنوان یکی از فنون نوین مطرح در تصمیم‌گیری چند معیاره بوده است که از قابلیت اطمینان و کارایی بالاتری نسبت به سایر روش‌های مشابه همچون فرایند تحلیل سلسله مراتبی و فرایند تحلیل شبکه‌ای برخوردار می‌باشد. سپس با



بهره‌گیری از نظرات خبرگان به وزن‌دهی عوامل عدم قطعیت و شاخص‌های مربوط به آنها پرداخته شد که شش عامل شرایط سیاسی و جغرافیایی، فنی، هزینه و تأمین مالی، مدیریت پروژه، تدارکات و قراردادهای سازمانی به ترتیب به عنوان مهم‌ترین عوامل عدم قطعیت شناسایی شدند. سپس با ضرب وزن هر شاخص در وزن عامل مربوط به آن وزن نهایی شاخص‌ها به دست آمد که منجر به شناسایی مهم‌ترین شاخص‌ها شد. از آنجا که شاخص‌های قوانین و مقررات، شرایط سیاسی، فناوری، تأمین مالی و تخصیص بودجه و تدارکات و قراردادهای داخل کشور به ترتیب از بالاترین اولویت برخوردار هستند، ریسک‌های این شاخص‌های اولویت‌دار با نظر خبرگان پروژه استخراج شد که در شاخص قوانین و مقررات، ریسک‌های تغییر قوانین زیست‌محیطی و تغییر آیین‌نامه‌ها از سوی سازمان بالادست و وزارت در شاخص شرایط سیاسی، ریسک‌های تحریم، تغییر استراتژی‌های دولت و تغییر وزیر یا وزرای مربوط به پروژه در شاخص فناوری، ریسک‌های عدم قطعیت در مفروضات فنی و تکنیکی پروژه، عدم قطعیت در پشتیبانی فنی شرکت‌های طرف قرارداد و ارزیابی نادرست فناوری‌ها، روش‌ها، مراحل و وسایل ساخت در شاخص تأمین مالی و تخصیص بودجه، ریسک‌های عدم عرضه صحیح اطلاعات مالی، عدم قطعیت در نرخ تورم و عدم قطعیت در تخصیص به موقع بودجه در شاخص تدارکات و قراردادهای داخل کشور، ریسک‌های دعاوی پیمانکاران و شرکت‌های طرف قرارداد داخلی، ابهام در مفاد قرارداد و برداشت‌های متفاوت از آن و تغییر استراتژی‌های قراردادی شناسایی شدند. از این رو پیشنهادهایی برای جلوگیری و کاهش تأثیر ریسک‌های شناسایی شده ارائه می‌شود از جمله اینکه باید با اتخاذ تدابیری در تیم پروژه تأثیر احتمالی این ریسک‌ها به حداقل کاهش پیدا کند. بنابراین باید با آگاهی از تغییر قوانین به ویژه قوانین ساخت‌وساز، قوانین زیست‌محیطی و آیین‌نامه‌های ابلاغی از سازمان‌های بالادست تأثیر آنها را به حداقل رساند. همچنین به نحوی اقدام شود تا عواملی مانند تحریم، تغییر استراتژی‌های دولت و یا تغییر وزیر تأثیر چندانی بر موفقیت پروژه نداشته باشد. عدم قطعیت و ابهام‌های مربوط به فناوری و پشتیبانی شرکت‌های طرف قرارداد از فناوری در نظر گرفته شود تا اثر اینگونه ریسک‌ها کاهش پیدا کند. با شفاف‌سازی عملکردهای مالی و تخصیص به موقع بودجه تأثیر ریسک‌های مالی حداقل شود. باید با ایجاد قراردادهای شفاف و بدون ابهام، عدم تغییر قراردادهای و جلوگیری از اختلاف بین پیمانکاران و شرکت‌های طرف



قرارداد، تأثیر این ریسک‌ها برای موفقیت پروژه کاهش پیدا کند. علاقه‌مندان به این حوزه می‌توانند موارد زیر را به‌عنوان پژوهش‌های آتی پیگیری کنند:

• محققان در تحقیقات آتی می‌توانند ریسک‌ها را بر مبنای دیگر استانداردهای مدیریت پروژه شناسایی و این استانداردها را با هم مقایسه نمایند. همچنین این رویکرد را در انواع دیگر پروژه‌ها نیز به کار گیرند؛

• محققان می‌توانند از سایر تکنیک‌های حل مسائل تصمیم‌گیری از جمله برنامه‌ریزی آرمانی استفاده کنند. علاوه بر آن در نظر گرفتن ورودی‌های مدل پیشنهادی به صورت فازی نیز می‌تواند فرضیه خوبی برای پژوهش‌های بعدی باشد؛

• توسعه مدل در سایر پروژه‌ها را نیز می‌توان به عنوان موضوع پژوهش مطرح ساخت. ایجاد نرم‌افزاری برای انجام محاسبات در شبکه‌های پیچیده براساس مدل پیشنهادی به عنوان موضوع پژوهش پیشنهاد می‌شود؛

• با افزایش معیارها و زیر معیارها، حجم محاسبات به شدت افزایش پیدا می‌کند و ارائه یک روش ابتکاری (فراابتکاری) برای کاهش محاسبات برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود؛

• علاوه بر این موارد، ارائه یک مدل مناسب (بر مبنای روش‌های بهینه‌سازی یا سایر رویکردهای موجود) برای ارزیابی و انتخاب اقدام‌های پاسخ به ریسک‌ها نیز به عنوان پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود.

## ۶- منابع

- [1] Wideman R. Max ed. (1992) "Project and program risk management: A guide to managing project risks and opportunities", *Project Management Institute*.
- [2] PMI A. (2013) "Guide to the project management body of knowledge (PMBOK®) Project management institute".
- [3] Carter, B., T. Hancock, J. Morin, and N. Robins (1993) "Introducing RISKMAN: The European Project Risk Management Methodology, NCC Blackwell".



- [4] Chapman Robert J. (1998) "The effectiveness of working group risk identification and assessment techniques", *International Journal of Project Management*, 16 (6): 333-343.
- [5] Ward, Stephen, and Chris Chapman (1996) *Project risk management processes, techniques and insights*, JOHN WILEY & SONS, INC., NEW YORK, NY 10158-0012 (USA).
- [6] Cooper, Dale F. (2005) *Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements*.
- [7] Zayed Tarek M., Luh-Maan Chang (2002) "Prototype model for build-operate-transfer risk assessment", *Journal of Management in Engineering*, 18(1): 7-16.
- [8] Ghosh Sid, Jakkapan Jintanapakanont (2004) "Identifying and assessing the critical risk factors in an underground rail project in Thailand: a factor analysis approach", *International Journal of Project Management*, 22 (8): 633-643.
- [9] Wallace Linda, Mark Keil, Arun Rai. (2004) "Understanding software project risk: a cluster analysis ", *Information & Management*, 42 (1): 115-125.
- [10] An M., Baker C., Zeng J. (2005) "A fuzzy-logic-based approach to qualitative risk modeling in the construction process", *World Journal of Engineering*, 2 (1): 1-12.
- [11] Zeng Jiahao, Min An, Nigel John Smith (2007) "Application of a fuzzy based decision making methodology to construction project risk assessment", *International Journal of Project Management*, 25 (6): 589-600.
- [12] Liu Min, Felix F. Wu. (2007) "Risk management in a competitive electricity market", *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 29 (9): 690-697.
- [13] Zeng Jiahao, Min An, Nigel John Smith (2007) "Application of a fuzzy based decision making methodology to construction project risk assessment", *International journal of project management*, 25(6): 589-600.
- [14] Wang, Ying-Ming, Taha MS Elhag (2007) "A fuzzy group decision making approach for bridge risk assessment", *Computers & Industrial Engineering*, 53(1): 137-148.

- [15] Van Wyk, Riaan, Paul Bowen, Akintola Akintoye (2008) "Project risk management practice: The case of a South African utility company", *International Journal of Project Management*, 26(2): 149-163.
- [16] Jafarnejad A., Usefi Z. R. (2008) "Presenting fuzzy risk ranking model in petropars company drilling projects", *Ind. Manag. J*, 1(1): 21-38.
- [17] JABAL-AMELI M. S., A. Rezaeifar, and BAKHSH LANGEROUDI A. CHAEI. "Ranking project risks using MADM methodologies." (2008): 863-871.
- [18] Olfat, L., Khosravani, F., & Jalali, R. (2010). Identification and ranking of project risk based on the PMBOK standard by fuzzy approach. *Journal of Industrial Management Studies*, 8(19).
- [19] SAYADI AR, Hayati M., Azar A. (2011) *Assessment and ranking of risks in tunneling projects using linear assignment technique*, pp. 27-38.
- [20] Nieto-Morote Ana, Francisco Ruz-Vila (2011) "A fuzzy approach to construction project risk assessment", *International Journal of Project Management*, 29 (2): 220-231.
- [21] Wang Jingmin, Yanfu Sun (2012) "The intuitionistic fuzzy sets on evaluation of risks in projects of energy management contract", *Systems Engineering Procedia*, 3: 30-35.
- [22] Yousefi O., Naseri P., Nilipour Tabatabaei A. (2014) "Project risk assessment model using multi-objective decision-making approach (Case Study: The earth dam project Asalooye)", *Journal of Industrial Engineering*, Vol. 48, No. 1: 125-135.
- [23] Hillson David (2003) "Using a risk breakdown structure in project management", *Journal of Facilities Management* 2, No. 1: 85-97.
- [24] *Office of Project Management Process Improvement, Project Risk Management Handbook*, Rev 0, (2003).
- [25] PMI (2009) "Practice standard for project risk management", *Project Management Institute*.



- [26] Australian Government: Melbourne Victoria 3002 Australia, Investment Lifecycle Guidelines, Supplementary Guidance, Project Risk Management Guideline, Version 1.0, Department of Treasury and Finance, (2009).
- [27] Yu Z. (2002) "Integrated risk management under deregulation", In *IEEE Power Engineering Society Summer Meeting*.
- [28] Project Management Institute (2008) "A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)"; *4th Ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.*
- [29] Hagh Nevis M., Sajedi H. (2011) *Risk Engineering for Project Managers, Models & Tools*, Rasa Pub. Co. Tehran.
- [30] Nazari A., Forsat Kar E., Kia Far B. (2009) *Risk Management in Projects*, President Deputy Strategic Planning and Control Pub. Co., Tehran.
- [31] Kendrick Tom (2015) *Identifying and managing project risk: Essential tools for failure-proofing your project*, AMACOM Div American Mgmt Assn.
- [32] Rezaei Jafar (2015) "Best-worst multi-criteria decision-making method", *Omega*, 53: 49-57.
- [33] Rezaei Jafar (2015) "Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model", *Omega*.



## بهبود سیستم مدیریت شکایات با استفاده از ماشین بردار پشتیبان

شبنم محمدی<sup>۱</sup>، منیره حسینی<sup>۲\*</sup>

۱- کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات - تجارت الکترونیک، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه فناوری اطلاعات، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۷

دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۸

### چکیده

طراحی سیستم مدیریت یکپارچه شکایات به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از بازخورد مشتریان اطلاعات بگیرند و از این اطلاعات به منظور کاهش نقاط ضعف عملکرد کسب و کار، استفاده بهینه از منابع سازمان و پایه‌گذاری رضایت و حفظ رابطه بلندمدت با مشتریان استفاده کنند. به همین منظور در این مقاله مدلی ارائه شده است که نخست بتواند نقاط ضعف سازمان را شفاف کند، به عبارت دیگر به کشف و شناخت الگوهای کاری و عوامل مؤثر بر آن بپردازد. دوم بتواند برای این مشکل راه‌حل ارائه دهد؛ به عنوان مطالعه موردی، داده‌های واحد مدیریت ارتباط با مشتریان بانک خصوصی آینده مورد استفاده قرار گرفته است. این داده‌ها مربوط به شکایات مشتریان به یکی از مراکز تماس تهران می‌باشد. در مدل پیشنهادی نخست به منظور ارائه یک روش توصیفی، اطلاعات با استفاده از روش کای میانگین خوشه‌بندی شده است، سپس خوشه‌های بهینه بر مبنای شاخص دیویس - بولدین تعیین و براساس



تحلیل‌های به دست آمده ساختار سیستم پاسخگویی طراحی می‌شود. در مرحله بعد به منظور ارائه راه‌حل برای مشکل سازمان از روش ماشین بردار پشتیبان استفاده شد. نتایج به دست آمده اعتبارسنجی شده و پیشنهادهایی به منظور بهبود سیستم مدیریت شکایات ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** خوشه بندی، مدیریت شکایات، ماشین بردار پشتیبان، مراکز تماس.

## ۱- مقدمه

امروزه بخش‌های خدماتی حدود دو سوم موجودی کسب‌وکار جهانی را شامل شده و در هر دو بخش صنایع متمرکز بر منابع انسانی و غیر انسانی در حال رشد است [۱]. انتظار می‌رود فناوری اطلاعات و مدیریت ارتباط با مشتری، مکانیزمی به منظور ایجاد و حفظ رابطه با مشتریان از طریق ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان فراهم کند [۲]. ارائه خدمات مناسب به مشتریان موجب افزایش اعتماد مشتریان و افزایش تمایل آنها به خرید مجدد است و به عکس خدمات‌دهی نامناسب و بی‌اثر یکی از مهم‌ترین دلایل رفتار ترک مشتری است [۳]. امروزه مدیریت شکایات مشتریان یکی از فاکتورهای موفقیت کلیدی در محیط کسب‌وکار است [۴]. فرایند پردازش شکایات مشتریان به یکی از مسائل مهم در زمینه فناوری مدیریت دانش تبدیل شده است [۵]. طراحی سیستم مدیریت شکایات یکپارچه به سازمان‌ها این شانس را می‌دهد که از بازخورد مشتریان اطلاعاتی بگیرند و از این اطلاعات به منظور کاهش نقاط ضعف عملکرد کسب‌وکار، جلوگیری از تجربه‌های ناخوشایند و سرانجام پایه‌گذاری رضایت، وفاداری و حفظ رابطه بلندمدت با مشتریان استفاده کنند [۶]. اگر شکایات مشتریان قابل تبدیل به دانش در مورد مشتریان باشد می‌تواند هوش تجاری ارزشمندی را برای سازمان فراهم کند [۵]. به منظور توسعه یک سیستم خدمات‌رسانی مناسب و کاهش خطاهای خدمات‌رسانی، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های شکایات مشتریان به طور پیوسته و جامع الزامی است. همچنین پژوهش‌های بسیاری نشان می‌دهد که عملیات بهبود باید براساس شکایات مشتریان باشد [۳]. مقالاتی که تاکنون بررسی شده‌اند به طور عمده از روش‌های داده‌کاوی برای تحلیل شرایط موجود یا ارزیابی فاکتورهای مورد نظر خود به کار گرفته شده‌اند. بخش زیادی از قدرت



روش‌های داده‌کاوی به شخص تحلیلگر و داده‌کاو بستگی دارد که تشخیص دهد از چه نوع داده‌هایی و چگونه برای دستیابی به بهترین نتایج استفاده کند. از این رو در پژوهش حاضر و در مدل پیشنهادی نخست به منظور کشف و شناخت فرایندهای کاری، براساس متغیرهای داده‌های نوع شکایات، نوع مشتریان و مدت زمان پاسخگویی به مشکلات، داده‌ها خوشه‌بندی شده و در مرحله بعد براساس این خوشه‌بندی به تحلیل روابط بین متغیرها پرداخته شد سپس ساختاری برای پاسخگویی به مشکلات نیز طراحی شد. در پایان براساس یافته‌های حاصل از روش خوشه‌بندی به ارائه راه‌حل پرداختیم و از متغیر جدیدی (سطح پاسخگویی) به عنوان متغیر پیش‌بینی کننده برای آموزش مدل پیش‌بینی کننده بردار ماشین پشتیبان استفاده کردیم که در ادامه به تشریح کامل مدل خواهیم پرداخت. ادامه مقاله بدین صورت سازماندهی شده است: در قسمت بعد مروری داریم بر پژوهش‌های مشابه انجام شده در زمینه مدیریت شکایات، در قسمت سوم مدل پیشنهادی ارائه و تعریف شده و در قسمت چهارم این مدل براساس داده‌های تماس‌های ورودی مشتریان یک بانک خصوصی موجود در مرکز تماس اعتبارسنجی و نتایج به دست آمده ارزیابی می‌شود. در پایان نیز نتایج به دست آمده و پژوهش‌های آتی در بخش نتیجه‌گیری ارائه شده است.

## ۲- مرور ادبیات تحقیق

مراکز تماس مکانی است که گروهی از افراد، حجم زیادی از تماس‌های ورودی و خروجی را به منظور فروش، خدمات، پشتیبانی فنی، بازاریابی و دیگر تراکنش‌های خاص مدیریت می‌کنند [۷]. مراکز تماس اغلب به عنوان یک محیط کاری متمرکز بر دانش به تصویر کشیده می‌شوند که افراد مهارت‌دیده و نیمه‌حرفه‌ای را به دلیل مهارت‌های بالای میان‌فردی آنان به کار می‌گیرد [۸]. بخش مهمی از عدم رضایت مشتریان از کارکنان مراکز تماس، عدم توانایی آنها در پاسخگویی به مشکلات خدمات است [۲]. اصطلاح تشخیص سازمانی به طور معمول اشاره می‌کند به یک مشاور خارجی که وارد یک سازمان شده و داده‌های معتبر مربوط به تجارب افراد با سازمان را جمع‌آوری کرده و سپس اطلاعاتی را به منظور ارتقای دانش سازمان نسبت به اعضایش به سازمان باز می‌گرداند. به منظور دستیابی به یک تشخیص سازمانی مؤثر،



هریسون در سال ۱۹۹۴ هفت روش پیشنهاد کرد. هفتمین روش آن از شکایات مشتریان به عنوان ورودی‌های تحلیل استفاده می‌کند [۳]. در ادامه به نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت شکایات می‌پردازیم.

چی کوانگ چن و همکاران (۲۰۱۲)، مدلی به نام پارا<sup>۱</sup> به منظور تشخیص و تصحیح خطاهای خدمات‌رسانی به مشتری با استفاده از ابزار داده‌کاوی ارائه داده‌اند. آنها به منظور کشف قوانین براساس ارتباط میان شکایات مشتریان از الگوریتم اپریوری<sup>۲</sup> استفاده کردند [۴]. یونگ تائی پارک و همکاران (۲۰۱۱) با استفاده از متن کاوی به جمع‌آوری نظرات مشتریان از وب‌سایت و تبدیل آنها به نیازهای مشتریان پرداختند، پس از آن نیز به بخش‌بندی مشتریان براساس نیازهای آنها با استفاده از درخت تصمیم به منظور پیش‌بینی کالاهای مورد نیاز مشتریان و تولید محصولات جدید پرداختند [۹]. بوریس و همکاران (۲۰۰۹) روش جدیدی به منظور دسته‌بندی شکایات مشتریان از طریق شباهت گراف‌ها در مکالمه میان مشتریان با مراکز تماس ابداع کردند [۶]. برنهارد سون و همکاران (۲۰۰۲) به بهینه‌سازی و مهندسی مجدد سیستم‌های آی وی آر<sup>۳</sup> با در نظر گرفتن رفتار مشتری و مسیری که در مرکز تماس طی می‌کند، به منظور کاهش هزینه‌های مرکز تماس و افزایش رضایت مشتریان پرداختند [۱۰]. راج سیرینی واسان و همکاران (۲۰۰۴) به منظور تعیین بهینه تعداد خطوط و عامل‌های پاسخگوی مورد نیاز به طور همزمان در هر واحد و مقایسه این مدل با سایر مدل‌ها از مدل صف ام ام اس ان<sup>۴</sup> استفاده کردند [۱]. کریستوف کاسمنت (۲۰۰۸) به بهبود مدیریت شکایات مشتریان با استفاده از خودکارسازی دسته‌بندی ایمیل‌ها و استفاده از ویژگی‌های زبان‌شناختی به عنوان پیش‌بینی کننده پرداختند [۵]. آلینا فیلیپ (۲۰۱۳) با تأکید بر ویژگی‌های کلیدی فرایند مدیریت اثربخش شکایات به عنوان یک سیستم کم‌هزینه تشخیص و یادگیری نقاط ضعف سازمان به مدیریت شکایات پرداخت [۷]. با مرور پژوهش‌های پیشین می‌توان به اهمیت مدیریت شکایات مشتریان و نقش آن در افزایش رضایت و حفظ مشتریان کلیدی سازمان پی برد. در بسیاری از این پژوهش‌ها مدل‌هایی با استفاده از روش‌های مختلف از جمله داده‌کاوی انجام

---

1. PARA  
2. Apriori  
3. IVR  
4. MMSN



شده است که کاربرد هر یک وابسته به نوع مسئله است. گاهی فرایندهای کاری سازمان‌ها آن قدر پیچیده و مبهم می‌شود که وقتی کارایی سازمان دچار افت می‌شود، به دنبال علت می‌گردیم، در واقع صورت مسئله آن قدر مبهم می‌شود که نمی‌توان به حل و رفع آنها پرداخت. در خصوص مورد مطالعاتی این پژوهش با دریافت اطلاعات از خبرگان و در نظر گرفتن شاخص‌های عملکردی کلیدی سازمان، به جستجوی نقاط ضعف آن پرداخته شد. یکی از شاخص‌های کلیدی این سازمان، پاسخدهی به مشکلات بانک و رفع آنها در کمترین زمان ممکن است. حالا اینجا سؤالی که مطرح می‌شود این است که چرا بسیاری از تماس‌های مشتریان، ساعت‌ها و روزها به طول می‌انجامد؟ که از نظر سازمان هم مطلوب نیست. آیا این روند می‌تواند روی منابع سازمان هم تأثیر بگذارد؟ به همین منظور باید به دنبال روشی باشیم تا نخست بتواند صورت مسئله را برای ما شفاف کند، به عبارت دیگر به کشف الگوهای کاری و عوامل مؤثر بر آن بپردازد. دوم بتواند برای این مشکل راه‌حل ارائه دهد. از این رو در پژوهش حاضر قصد داریم مدلی ارائه دهیم تا با استفاده از یک تکنیک توصیفی داده‌کاوی به کشف فرایندهای کاری و سپس با استفاده از یک روش پیش‌بینی با دقت قابل قبول، به ارائه راه‌حل و پیشنهادها بپردازد. به منظور ارائه مدل‌های پیش‌بینی، روش‌های مختلفی از جمله بیزین، شبکه عصبی، ماشین بردار پشتیبان، درخت تصمیم و ... کاربرد دارد. در این پژوهش از روش‌های دیگر از جمله شبکه عصبی، فهرست تصمیم و درخت تصمیم نیز استفاده شد اما با توجه به اینکه روش درخت تصمیم نسبت به توزیع داده در خوشه‌ها حساس بود، استفاده از این روش به نتیجه نرسید. روش فهرست تصمیم نیز پیش‌بینی را در قالب نمایش قوانین ارائه می‌داد که نتایج به دست آمده مورد توافق نظر خبرگان قرار نگرفت. از میان این روش‌ها تنها روش پیش‌بینی با استفاده از ماشین بردار پشتیبان توانست با درصد بالایی دقت، سطوح مختلف خدمات‌رسانی را به خوبی پیش‌بینی کند. ماشین بردار پشتیبان یکی از روش‌های یادگیری ماشین است که در مقایسه با روش‌هایی از جمله شبکه عصبی - در حالی که به نمونه‌های آموزش کمتری نیاز دارد - دقت پیش‌بینی بالاتری دارد [۱۱]. ما به دنبال روشی هستیم تا بتوانیم پاسخ مشتریان را در کمترین زمان ممکن پاسخ دهیم. به طور قطع باید با استفاده از داده‌های موجود این کار را انجام دهیم، اما آنچه که در قدرت یک مدل داده‌کاوی



نهفته است، توانایی تحلیلگر و داده‌کاو در چگونگی استفاده از داده‌هاست. در پژوهش‌های گذشته به طور معمول کار داده‌کاو روی فیلد داده‌های موجود انجام شده است و پیش‌بینی یک مورد خاص هم از همین اطلاعات انجام شده است، لذا در این پژوهش می‌خواهیم نشان دهیم که چگونه با استفاده از روش توصیفی خوشه‌بندی می‌توان یک فیلد اطلاعاتی جدید (سطح پاسخگویی) تولید کرد و از آن برای حل نقطه ضعف این سازمان، یعنی پاسخ‌دهی در کوتاه‌ترین زمان ممکن استفاده نمود. در قسمت بعد به تشریح مدل پیشنهادی پرداخته می‌شود.

### ۳- مدل پیشنهادی

همان‌طور که در قسمت قبل نیز عنوان شد، در مقاله حاضر مدلی معرفی شد تا علاوه بر تحلیل شکایات بتواند راه‌حلی ارائه دهد که بتواند مشکلات مشتریان را در کوتاه‌ترین زمان ممکن پاسخگو باشد، به طوری که در شکل ۱ مشاهده می‌شود این مدل شامل بخش‌های مختلفی است که متغیرهای ورودی آن اطلاعاتی نظیر نوع مشتریان، نوع مشکلات یا شکایات، مدت زمان سرویس‌دهی و همچنین واحد پاسخگویی به این مشکل می‌باشد. در آغاز به منظور ارائه یک مدل توصیفی، این اطلاعات با استفاده از روش کای میانگین<sup>۱</sup> خوشه‌بندی می‌شود و با استفاده از شاخص دیویس تعداد خوشه‌های بهینه تعیین شده و ویژگی‌های هر خوشه تحلیل و می‌شوند. کای میانگین یکی از انواع روش‌های خوشه‌بندی است که به دلیل سهولت و سرعت، به طور گسترده‌ای از آن استفاده می‌شود [۱۲]. در این پژوهش اطلاعات با استفاده از روش‌های دیگر از جمله کوهنن و خوشه‌بندی دو مرحله‌ای نیز خوشه‌بندی شد و طبق نظر خبرگان، روش کای میانگین (به دلیل اینکه تعداد خوشه‌های بهینه آن با استفاده از شاخص تعیین می‌شود) انتخاب شد. در مرحله بعد با توصیف ماهیت هر یک از خوشه‌ها ساختار پاسخگویی به شکایات توصیف و طراحی شدند. در مرحله پایانی نیز با تعیین سطوح پاسخگویی و ویژگی شکایات در هر قسمت، با استفاده از ابزار پیش‌بینی ماشین بردار پشتیبان، سطح خدمت هر نوع از شکایات با توجه به دیگر اطلاعات پیش‌بینی شدند. این مدل چند مزیت دارد:

---

1. K-means

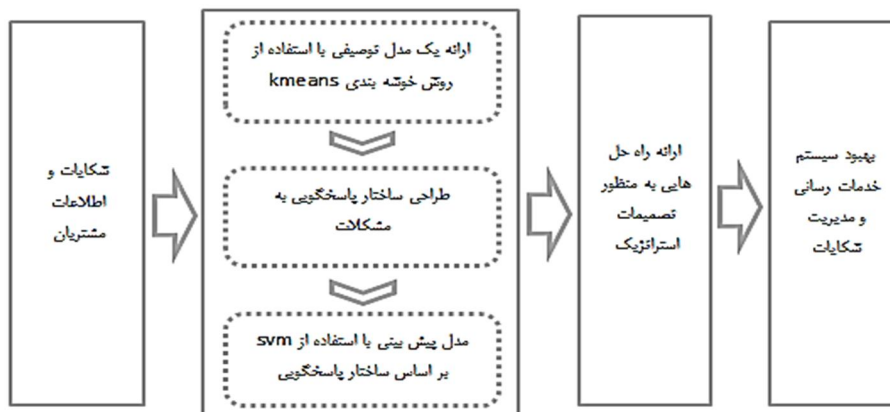


۱- شکایات و موارد تماس مشتریان را به استراتژی‌های قابل استفاده به منظور بهبود سیستم خدمات‌رسانی تبدیل می‌کند؛

۲- ساختار این مدل می‌تواند براساس ساختار پاسخگویی هر سازمان قابل تغییر باشد؛

۳- پیش‌بینی این مسئله که کدام مشکل توسط کدام واحد قابل پاسخگویی است.

این مدل علاوه بر اینکه می‌تواند با تقسیم‌بندی و انتقال هر مشکل به واحد مربوط به خود موجب افزایش کارایی، کاهش زمان سرویس‌دهی و توزیع ترافیک تماس‌ها بین واحدهای مختلف شود و با توجه به اینکه برای هر واحد استانداردهای خاصی تعریف می‌شود، از این رو ارزشیابی عملکرد هر بخش آسان‌تر می‌شود (شکل ۱).



شکل ۱ مدل پیشنهادی به منظور مدیریت شکایات

#### ۴- مطالعه موردی مرکز تماس

##### ۴-۱- آماده‌سازی داده برای خوشه‌بندی

به منظور انجام این پژوهش، یکی از مراکز تماس شهر تهران به عنوان مورد پژوهشی در نظر گرفته شد که داده‌های مشتریان بانک خصوصی آینده، به منظور تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفته



است. داده‌های مورد بررسی مربوط به تمام تماس‌های ورودی مشتریان طی مدت ۱۱ ماه می‌باشد. حجم این داده شامل ۲۹۸۴۸ رکورد است که طی فرایند پاکسازی داده، ۵۱۲ رکورد آن به دلیل نقص اطلاعات حذف شدند. مشتریانی که با این مرکز، تماس برقرار می‌کنند شامل دو نوع مشتریان حقیقی و مشتریان حقوقی (کارکنان شعبه) می‌باشند. نخست تماس‌های موفق داخلی توسط کارشناسان پاسخگو، پاسخ داده می‌شوند و در صورتی که کارشناس قادر به رفع مشکل نباشد آن را به کارشناس باتجربه‌تر می‌سپارند و در شرایطی که این کارشناس هم قادر به پاسخگویی مشکل نباشد، از مدیر عملیاتی کمک گرفته می‌شود. پاسخ تماس‌هایی که این مسیر طولانی را طی می‌کنند، گاهی تا چندین روز هم به طول می‌انجامد که علاوه بر تأخیر در پاسخگویی مشکل که نارضایتی مشتریان را به همراه دارد، موجب اتلاف منابع فیزیکی و انسانی هم می‌شود. هدف ما در این پژوهش ارزیابی مدل ارائه شده برای رفع این نقطه ضعف می‌باشد. فیلدهای مورد بررسی شامل فیلد نوع مشتریان، نوع موارد تماس مشتریان که همه موارد از قبیل مشکلات فنی، اطلاعاتی، شکایات، تقدیر و تشکر و ... می‌باشد. سومین فیلد مورد استفاده، زمان پاسخگویی به مشکلات است که با توجه به ماهیت نوع مشکل می‌تواند از پاسخگویی بلادرنگ تا پاسخگویی طی ۴۸ ساعت یا بیشتر را نیز شامل شود. به منظور ارائه یک مدل توصیفی و کشف الگوی فرایندهای کاری، فیلد داده‌های مورد استفاده وارد نرم‌افزار شده و اطلاعات مورد نظر با روش کای میانگین خوشه‌بندی شدند. به منظور تعیین خوشه بهینه از شاخص دیویس - بولدین استفاده شد، که در روابط زیر مشاهده می‌شود [۱۳]:

$$S_i = \frac{1}{C_i} \sum_{x \in C_i} \{ |x - z| \}, \quad (1)$$

$S_i$  میزان شباهت اجزای درون خوشه را محاسبه می‌کند.

$$D_{ij} = \|z_i - z_j\|, \quad (2)$$

$D_{ij}$  فاصله مراکز خوشه‌ها را محاسبه می‌کند و مقدار آن باید حداکثر شود.

$$R_{ij} = \frac{(s_i + s_j)}{d_{ij}} \quad (3)$$



مقدار  $R_{ij}$  را براساس دو رابطه قبل محاسبه کرده و براساس رابطه (۴) بیشترین مقدار را انتخاب می‌کنیم.

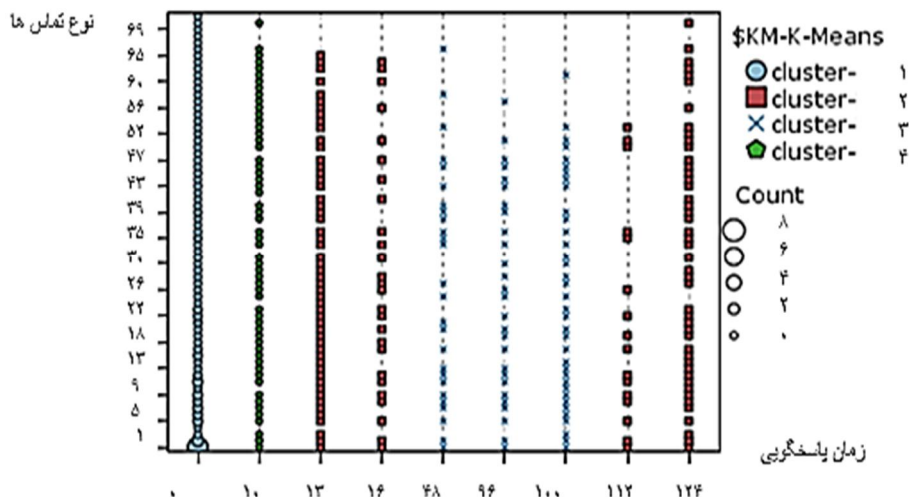
$$R_i = \max_{i=1, \dots, n} c_i \neq j R_{ij}, \quad (4)$$

$$DB_{nc} = \frac{1}{n_c} \sum_{i=1}^{n_c} R_i, \quad (5)$$

$DB_{nc}$  میانگین شباهت بین هر خوشه و شبیه‌ترین خوشه به آن می‌باشد [۱۴، ص ۲۵۰]

$$\frac{1}{c} \sum_{k=1}^c \max \left\{ \frac{s_c(Q_k) + s_c(Q_1)}{d_{ce}(Q_k, Q_1)} \right\} \quad (6)$$

در پایان خوشه بهینه انتخاب می‌شود. خوشه بهینه خوشه‌ای است که بیشترین فاصله بین خوشه‌ای و کمترین فاصله درون خوشه‌ای (بیشترین شباهت) را داشته باشد. نتایج به دست آمده از شاخص، چهار خوشه را به عنوان خوشه بهینه انتخاب می‌کند که نمایش آن در شکل ۲ آمده است.



شکل ۲ نمایش توزیع موارد تماس براساس زمان سرویس‌دهی در خوشه‌ها



نمایش خوشه‌ها در شکل ۲ براساس نوع موارد تماس و زمان پاسخگویی به مشکلات می‌باشد. نوع موارد تماس از عدد ۱ تا ۷۷ کد شده است به طوری که هر عدد نشانگر یک مورد تماس خاص است که به دلیل حجم بالای آن، از نمایش کدبندی صرف‌نظر شده است، به عنوان مثال کد ۱ مربوط به مشکلات کارت اعتباری می‌باشد. نحوه کدبندی متغیر زمان پاسخگویی در جدول ۱ ارائه شده است. خوشه‌بندی به ما کمک می‌کند تا بتوانیم با استفاده از اطلاعات به توصیف، شناخت و کشف روابط میان اجزا و مهم‌تر از همه آثار متقابل متغیرها با هم پی ببریم. به این ترتیب فضای مسئله شفاف‌تر و نقاط ضعف آشکار می‌شود. در قسمت بعد به تحلیل یافته‌های خوشه‌بندی می‌پردازیم. متغیر آخر هم نمایشگر نوع مشتریان حقیقی و حقوقی می‌باشد. پس از این مرحله به تحلیل خوشه‌ها می‌پردازیم.

جدول ۱ تعریف کدهای اختصاص داده شده به زمان پاسخگویی

توضیحات	کد اختصاص داده شده
پاسخگویی بلادرنگ به وسیله کارشناس پاسخگو	۰
پاسخگویی بلادرنگ به وسیله واحد تخصصی	۱۰
پاسخگویی طی حداکثر ۳ ساعت به وسیله واحد تخصصی	۱۳
پاسخگویی طی حداکثر ۶ ساعت به وسیله واحد تخصصی	۱۶
پاسخگویی طی حداکثر ۱۲ ساعت به وسیله واحد تخصصی	۱۱۲
پاسخگویی طی حداکثر ۲۴ ساعت به وسیله واحد تخصصی	۱۲۴
پاسخگویی طی حداکثر ۴۸ ساعت به وسیله مدیر عملیاتی	۴۸
پاسخگویی طی حداکثر ۹۶ ساعت به وسیله مدیر عملیاتی	۹۶
پاسخگویی بیش از ۳ روز به وسیله مدیر عملیاتی	۱۰۰

#### ۴-۲- تحلیل خوشه‌ها

در جدول ۲ خوشه‌ها براساس زمان پاسخگویی و نوع مشکلات برچسب‌گذاری می‌شوند.



جدول ۲ برچسب‌گذاری و مشخصات خوشه‌ها

نوع خوشه	زمان سرویس‌دهی	برچسب	حجم خوشه (رکورد)
خوشه ۱	پاسخگویی بلادرنگ به وسیله کارشناس	سطح ۱	۳۶۰۹۱ رکورد
خوشه ۲	پاسخگویی طی ۳ الی ۲۴ ساعت	سطح ۳	۱۲۱۴ رکورد
خوشه ۳	پاسخگویی طی ۲ الی بیش از ۴ روز	سطح ۴	۴۳۲ رکورد
خوشه ۴	پاسخگویی بلادرنگ واحد تخصصی	سطح ۲	۱۵۹۹ رکورد

با توجه به جدول ۴ تخصصی‌ترین خوشه‌ها شامل خوشه ۴ و ۲ است. جدول ۳ مقایسه‌ای از نوع مشتریان خوشه‌ها را نمایش می‌دهد.

جدول ۳ نمایش درصد مشتریان حقیقی و حقوقی در خوشه‌ها

نوع مشتری	خوشه ۱	خوشه ۲	خوشه ۳	خوشه ۴
مشتریان حقیقی	۵۱/۴۶ درصد	۲۴/۸۷ درصد	۳۳/۷۹ درصد	۱۵/۹۴ درصد
مشتریان حقوقی	۴۸/۵۳ درصد	۷۵ درصد	۶۶/۲۰ درصد	۸۴/۰۵ درصد

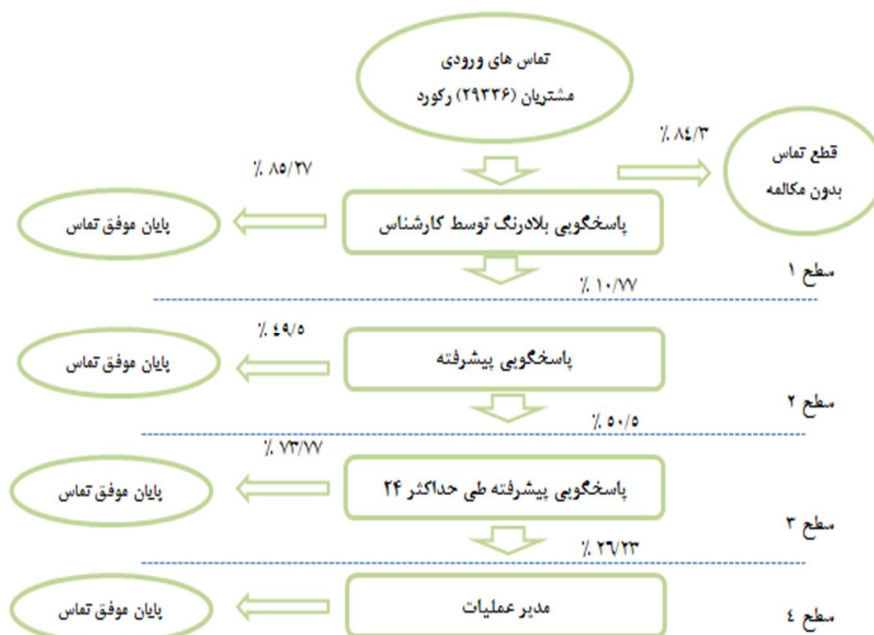
جدول ۴ محاسبه صحت و اعتبار پیش‌بینی ماشین‌ها

نوع ماشین	نتیجه	صحت و اعتبار
ماشین ۱	ماشین ۲ یا ماشین ۳	۹۳ درصد
ماشین ۲	سطح ۱ یا سطح ۲	۸۴ درصد
ماشین ۳	سطح ۳ یا سطح ۴	۶۴ درصد

با توجه به تحلیل‌های انجام شده در بخش قبلی، براساس برچسب‌گذاری خوشه‌ها و مدت زمان سرویس‌دهی به تماس‌ها، ساختار پاسخگویی مرکز تماس را به صورت شکل ۳ توصیف



و طراحی می‌کنیم. در این ساختار که براساس نتایج خوشه‌بندی در چهار سطح تشکیل شده است، تماس‌ها در آغاز به واحد کارشناسان پاسخگو، یعنی سطح ۱ (خوشه ۱) وارد می‌شود. در صورتی که مورد تماس در این سطح رفع شود، تماس با موفقیت به پایان می‌رسد در غیر این صورت تماس‌ها به واحد بلادرنگ تخصصی وارد می‌شود؛ یعنی سطح ۲ (خوشه ۲). در صورت عدم توانایی به پاسخگویی تماس‌ها به سطح ۳ (خوشه ۳) انتقال پیدا می‌کند که مشکلات مشتریان در این مقطع در فاصله زمانی ۳ الی ۲۴ ساعت قابل رفع است. در پایان نیز آن دسته از مشکلاتی که طی ۲۴ ساعت نیز پاسخ‌دهی نشود به سطح ۴ (خوشه ۳) انتقال پیدا می‌کند تا در این مرحله مدیر عملیاتی مرکز تماس به مشکلات رسیدگی نماید. پاسخ به این مشکلات می‌تواند تا چند روز به طول انجامد. با نگاهی به شکل ۴ و تحلیل خوشه‌ها می‌توان دریافت که بیشتر مشکلات این سطح مربوط به مشتریان حقوقی (کارمندان شعبه) می‌باشد.



شکل ۳ توصیف و طراحی ساختار پاسخگویی به مشکلات در مرکز تماس



شکل ۴ ارائه مدل پیش‌بینی با استفاده از روش ماشین بردار پشتیبان

پس از توصیف سیستم پاسخگویی با روش خوشه‌بندی، حالا به خوبی می‌دانیم جریان پاسخگویی، نوع مشتریانی که برای مشکلات خاص تماس می‌گیرند به چه صورت می‌باشد، به عبارت دیگر پس از مرحله خوشه‌بندی اکنون به خوبی می‌دانیم مشکلاتی که پاسخ‌دهی به آنها بیش از یک روز طول می‌کشد از سوی کدام نوع مشتریان و به چه دلیلی بوده است. در این قسمت می‌خواهیم از یک ماشین پیش‌بینی کننده برای هدایت تماس‌ها به بهترین سطحی که در کمترین زمان ممکن به پاسخ برسد، استفاده کنیم. ماشین‌های پیش‌بینی‌کننده می‌توانند در سازمان نقش ناظر، توصیه‌کننده و پیشنهاددهنده داشته باشند و در شرایطی که کاربران با حجم انبوه داده مواجه هستند، آنها را راهنمایی می‌کند، به عبارت دیگر یافته‌های روش خوشه‌بندی ماشین پیش‌بینی کننده را برای راهنمایی تماس‌های آینده آموزش می‌دهد. ماشین بردار پشتیبان یکی از تکنیک‌های دسته‌بندی است که براساس تئوری یادگیری آماری پایه‌گذاری و معرفی شده است. یکی از جنبه‌های مهم این روش، تعریف مرزهای تصمیم‌گیری با استفاده از زیرمجموعه‌ای از نمونه‌های آموزشی به نام بردار پشتیبان است [۱۵]. ماشین بردار پشتیبان یک طبقه‌بندی‌کننده دودویی غیر آماری است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین در حالتی که بیش از دو کلاس وجود داشته باشد نمی‌توان به طور مستقیم از آن استفاده کرد. در حالت کلی برای استفاده از طبقه‌بندی‌کننده‌های دودویی در حالت چندکلاسه باید نخست چند طبقه‌بندی‌کننده دودویی طراحی شود [۱۱]. به همین دلیل در مدل ارائه شده نیز سه ماشین به منظور پیش‌بینی تعریف می‌شود، به عبارت دیگر ماشین ۱ با گرفتن این



اطلاعات، ماشین ۲ یا ۳ را انتخاب می‌کند و ماشین‌های ۲ و ۳ نیز با همین اطلاعات مناسب‌ترین سطح خدمت‌رسانی را پیش‌بینی می‌کند (شکل ۴). روش کار به این صورت است که ماشین‌ها با دریافت متغیرهای نوع مشتریان و نوع مشکلات (متغیرهای ورودی)، سطح خدمات‌رسانی (متغیر خروجی) را تخمین می‌زند. سطح خدمات‌رسانی متغیر جدیدی است که از فرایند خوشه‌بندی کشف شده است. هدایت تماس‌های مشتریان براساس ویژگی‌های توصیفی در مرحله خوشه‌بندی به مناسب‌ترین سطح پاسخگویی، یعنی مکان درستی که مشکلات مشتریان می‌تواند در سریع‌ترین زمان ممکن پاسخ داده شود. پس از نتایج به دست آمده از ماشین بردار پشتیبان، دقت پیش‌بینی مدل را اعتبارسنجی می‌کنیم. جدول ۴ ارزیابی صحت و دقت پیش‌بینی ماشین‌ها را نمایش داده است.

نتایج نشان می‌دهد که هر سه ماشین از دقت بالای پیش‌بینی برخوردار هستند. این نتایج نیز به‌وسیله خبرگان به تأیید رسید. همان‌طور که در بخش‌های قبل نیز ذکر شد، هدف از پیش‌بینی سطح خدمات‌رسانی تماس‌ها، افزایش سرعت پاسخگویی تماس، کاهش ترافیک تماس، استفاده درست از منابع، کاهش انتظار مشتریان برای پاسخ و درنهایت رضایت مشتریان است. در ادامه بررسی خواهیم کرد که مدل ارائه شده چگونه می‌تواند مرکز تماس را در جهت دستیابی به این اهداف یاری کند. با توجه به ساختار سیستم پاسخگویی در شکل ۳ (که از نتایج خوشه‌بندی به دست آمده است) مشاهده می‌شود که پاسخگویی به تماس‌ها دارای یک جریان آبشاری است؛ یعنی در آغاز حجم بالای تماس‌ها به سطح ۱ و پس از آنجا در صورت نیاز به سایر سطوح منتقل می‌شود. بررسی موارد تماس و نوع مشتریان در خوشه‌ها نشان می‌دهد بسیاری از تماس‌هایی که به‌وسیله مشتریان حقوقی (شعب بانک) با مرکز تماس برقرار می‌شود و نوع مشکلات آنها تخصصی است، در سطوح ۲ و ۳ حل می‌شود. با تحلیل نتایج مشاهده شده که بسیاری از مشکلاتی که می‌توانسته به صورت بلادرنگ یا مدت کمتری رفع شود، پس از عبور از چند سطح خدمت به سطوح پایین‌تر رسیده و مشتریان مدت زیادی را در انتظار پاسخگویی گذرانده‌اند. بنابراین بهتر است این نوع موارد تماس را از همان آغاز به این سطوح خدمت انتقال داد. از سوی دیگر نتایج نشان می‌دهد که تنها ۳ نوع از بیشترین مشکلات مشتریان شامل شتاب، اینترنت بانک و مغایرت کارت به آخرین سطح خدمات‌رسانی، یعنی

سطح مدیر عملیاتی انتقال پیدا می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که ساختار پاسخگویی از شکل عمودی به شکل افقی یا تخت تغییر پیدا کند تا همه موارد تماس در آغاز به یک سطح وارد نشود و براساس ویژگی‌ها در سطوح مناسب توزیع شوند (شکل ۵).



شکل ۵ ساختار پیشنهادی سیستم پاسخگویی براساس مدل پیش‌بینی

ساختار پیشنهادی در مقایسه با ساختار مرکز تماس در شکل ۳ - همان طور که مشاهده می‌شود - علاوه بر توزیع ترافیک تماس و تخصصی کردن دانش نیروی پاسخگو در هر بخش، سرعت پاسخگویی به مشتریان را افزایش می‌دهد. استفاده از مدل پیش‌بینی سطح خدمت‌زمانی بیشترین کاربرد را دارد که از آن به منظور طراحی عامل‌های هوشمند استفاده شود، به گونه‌ای که با دریافت اطلاعات موارد تماس و نوع مشتریان، تماس‌ها را به مناسب‌ترین سطح پاسخگویی هدایت کند. در واقع هدف این است که بتوان با تحلیل نتایج به‌دست آمده از خوشه‌بندی، به ماشین‌ها آموزش داد تا بتوانند با استفاده از این تحلیل مناسب‌ترین سطح خدمات‌رسانی را پیش‌بینی کنند.

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی به منظور مدیریت مؤثرتر شکایات مراکز تماس با استفاده از ابزارهای داده‌کاوی است. در قدم اول داده‌های تماس مشتریان به منظور ارائه یک مدل توصیفی با استفاده از روش کای میانگین خوشه‌بندی شد. شاخص‌ها تعداد چهار خوشه را به عنوان تعداد خوشه‌های بهینه تعیین کردند. با تحلیل خوشه‌ها و ویژگی موارد تماس مشتریان، ساختاری برای مرکز تماس طراحی شد. این ساختار که براساس نتایج خوشه‌بندی



طراحی شده است، تعیین‌کننده دسته‌های پیش‌بینی هستند. در قدم بعد با استفاده از ماشین بردار پشتیبان مدلی به منظور پیش‌بینی مناسب‌ترین سطح خدمت‌رسانی هر مشکل ارائه شد. مدل پیش‌بینی اعتبارسنجی و مورد توافق نظر خبرگان قرار گرفت. با پیش‌بینی سطح خدمت مناسب هر مشکل، علاوه بر اینکه زمان خدمت‌رسانی را کاهش می‌دهد، توزیع مناسب ترافیک تماس‌ها میان بخش‌های مختلف پاسخگویی، افزایش کیفیت پاسخگویی و در نتیجه رضایت مشتریان را در پی خواهد داشت و مهم‌تر از همه موجب استفاده درست و بهینه از منابع سازمان می‌شود. استفاده از مدل پیش‌بینی سطح خدمت، زمانی بیشترین کاربرد را دارد که از آن به منظور طراحی عامل‌های هوشمند استفاده شود، به‌گونه‌ای که این عامل‌ها همچون سیستم‌های پیشنهاددهنده هستند که با دریافت اطلاعات موارد تماس و نوع مشتریان، تماس‌ها را به آن سطحی هدایت می‌کند که در سریع‌ترین زمان ممکن پاسخ داده شود. در پژوهش‌های آتی می‌توان این مدل پیش‌بینی را با در نظر گرفتن عامل‌های هوشمند طراحی کرد. علاوه بر این اگر بتوان با استفاده از اطلاعات بیشتر، مشتریان را از زمان پاسخگویی دقیق رفع مشکلات آگاه ساخت، کارایی سیستم مدیریت مشکلات افزایش پیدا می‌کند. همچنین می‌توان به منظور ارائه مدل پیش‌بینی در شرایط عدم قطعیت از ترکیبی از روش‌های یادگیری ماشین همراه با روش‌های فازی و ... استفاده نمود و دقت پیش‌بینی آنها را مقایسه کرد.

## ۶- منابع

- [1] Srinivasan R., Wang J. (2004) "Performance analysis of a call center with interactive voice response units", *Sociedad de Estadística e Investigación Operativa*, Vol. 12, No.1, p. 144.
- [2] LuoY Zheng Q., Jayaraman V. (2010) "Managing business process outsourcing", *Journal of science Direct*, Vol. 39, No. 3, p. 1117.
- [3] TorkzadehG Cha-Jan, Chang J. W., Hansen G. (2006) "Identifying issues in customer relationship management at Merck-Medco"; *Decision Support Systems*, *Journal of science Direct*, p.786.



- [4] Chen C., Shie A., Yu C. (2012) "A customer-oriented organizational diagnostic model based on data mining of customer-compliant databases", *Expert Systems with Applications, Journal of science Direct*, p. 870.
- [5] Coussement K., Van den Poel D. (2008) "Improving customer complaint management by automatic email classification using linguistic style features as predictors", *Decision Support Systems, Journal of science Direct*, p. 717.
- [6] Galitsky B., González M., Chesñevar C. (2009) "A novel approach for classifying customer complaints through graphs similarities in argumentative dialogues", *Decision Support Systems, Journal of science Direct*, p. 271.
- [7] Fillip A. (2013) "Complaint management: A customer satisfaction learning process"; *Social and Behavioral Sciences, Journal of Science Direct*, p. 92.
- [8] Richardson H., Howcroft D. (2006) "The contradictions of CRM – a critical lens on call centers", *Information and Organization, Journal of Science Direct*.
- [9] Park Y., Lee S. (2011) "How to design and utilize online customer center to support new product concept generation", *Expert Systems with Applications, Journal of science Direct*, p.1.
- [10] Suhm B., Peterson P. (2002) "A data-driven methodology for evaluating and optimizing call center IVRs", *International Journal of Speech Technology*, p.1
- [۱۱] کشاورز، قاسمیان یزدی ح.؛ «یک الگوریتم سریع مبتنی بر ماشین بردار پشتیبان برای طبقه بندی تصاویر ابرطیفی با استفاده از همبستگی مکانی»، نشریه مهندسی برق و مهندسی کامپیوتر ایران، ۱، ۳، بهار و تابستان ۱۳۸۴، ۴۴-۳۷.
- [12] Akhondzadeh - Noughabi E. Alizadeh S., Ahmadvand A., Minaei-Bidgol B. (2013) "A new model for effective urban management: A case study of urban systems in Iran", *Cities, Journal of Science Direct*.
- [13] Davies D. L., Bouldin D.W. (1979) "A cluster separation measure"; *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine*, Vol. 24, No. 2, p. 4.
- [14] Tan P., Steinbach M. Kumar, "Introduction to data mining", PEARSON, ISBN 0-321-32136-7, 200۵.

- [15] Wu Z., Yang Z., Sun H., Yin Z., Nallanathan A. (2012), "Hybrid radar emitter recognition based on rough k-means classifier and SVM", *Springer, Journal on Advances in Signal Processing*, p. 3.

## واکاوی رهاوردهای سازمان سمی با روی آورد مدلیابی

### ساختاری تفسیری

مصطفی هادوی نژاد<sup>۱\*</sup>، سلطنه اسدزاده<sup>۲</sup>

۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

۲- دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران

دریافت: ۱۳۹۵/۵/۳

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۷

### چکیده

سمی شدن سازمان‌ها به پدیده‌ای فراگیر در زندگی سازمانی تبدیل شده است. از این رو نگاه نظریه‌پردازان و پژوهشگران را برای بررسی و شناخت چستی و چگونگی آن به سمت خود جلب کرده است. در همین راستا، پژوهش حاضر نیز با هدف شناسایی رهاوردهای سازمان سمی با استفاده از طراحی مدل ساختاری تفسیری انجام شده است. به این منظور پس از مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی رهاوردهای سازمان سمی و گنجاندن آنها در پرسشنامه نیمه‌بسته‌ای مبتنی بر طیف لیکرت، پرسشنامه میان ۲۶ نفر از خبرگان سازمان‌های اجرایی شهر رفسنجان توزیع شد. خبرگان یاد شده با استفاده از نمونه‌گیری‌های مفهوم و گلوله‌برفی شناسایی شده بودند. در ادامه، با استفاده از تحلیل فازی، گویه‌ها غربال و پس از مقوله‌بندی برای کشف مدل در سنج‌های مربوط به مدلیابی ساختاری تفسیری واقع شدند. طبق نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌های سنج‌های اخیر، در مجموع ۶ متغیر در ۳ سطح به عنوان رهاوردهای سازمان سمی شناسایی شدند. سطح اول شامل رهاوردهای فردی شناختی، روانشناختی - نگرشی و رفتاری و نیز رهاوردهای گروهی می‌شد. سطح دوم، رهاوردهای درون‌سازمانی و سطح سوم، رهاوردهای برون‌سازمانی را در بر می‌گرفتند.



واژه‌های کلیدی: لبه تاریک رفتار سازمانی، سازمان سمی، سمیت سازمانی، مدلیابی ساختاری تفسیری.

## ۱- مقدمه

زندگی سازمانی همواره آن طور که مطلوب اعضای آن است، رقم نمی‌خورد و گاه به گونه‌ای ناگوار است که کام آنها را تلخ می‌کند. این تجربه تلخکامی، برآمده از «سازمان‌های سمی»<sup>۱</sup> است [۱، ص ۸]؛ سازمان‌هایی دارای سمومی از قبیل رهبران زهرآگین، پیروان مستعد مسمومیت و محیطی رسانا برای آلودگی به شرنگ‌های سازمانی [۲]. چنین سازمان‌هایی آکنده از رویدادهای سمی، شامل نیت (مانند بداندیشی و کینه‌توزی)، ناشایستگی‌ها (مانند ضعف مهارت‌های بین‌فردی)، خیانت‌ها (مانند افشای راز و عدم صداقت)، بی‌عاطفگی‌ها (مانند نبود همدلی و هوش عاطفی)، دخالت‌های نابجا (مانند کنترل فزاینده و افزودن کار فراطاقت بر دوش کارکنان)، ضرورت‌های سمی (مانند رهبری و تغییرات سازمانی سمی) و رویدادهای نهادی سمی (مانند خط‌مشی‌های سمی و نبود عدالت) هستند [۳]. با فراگیر شدن دامنه این رویدادها در سازمان‌ها، این روزها محیط‌های کاری سمی به یکی از معضلات اساسی فراگیر اجتماعی تبدیل شده‌اند [۴]، به نحوی که از نظر برخی صاحب‌نظران، بسیاری از سازمان‌های کنونی را باید خانواده‌هایی بزرگ، غیرکارکردی و لبالب از دروغ، فریب و تقلب دانست [۵].

از آنجا که فهم سازمان برای شناخت اوضاع و احوال کاری، ضرورتی مدیریتی است [۶]، با در نظر داشتن این واقعیت که گاه محیط کار سازمان دچار آلودگی سمی<sup>۲</sup> می‌شود [۷]، شایسته است نحوه این آلودگی مورد بررسی و دقت نظر علمی قرار گیرد. اگرچه در این ارتباط ادعا می‌شود که سازمان سمی جز ناآثیربخشی برای خود و تخریب برای اعضایش چیزی به ارمغان نمی‌آورد [۵]، اینکه این ادعا چگونه و براساس کدام پویایی‌های رفتار سازمانی در عمل، مطابق بوم، جامعه عینیت به خود می‌پوشاند و رهاوردهای قابل درک آن از منظر آگاهان سازمانی چیست، پرسشی است که مطالعه حاضر متکفل پاسخ به آن است. بنابراین هدف از انجام این پژوهش، بررسی رهاوردهای سازمان سمی و کاوش پویایی‌های

---

1. Toxic Organizations  
2. Toxicity



آنها در قالب یک مدل ساختاری تفسیری در چارچوب مطالعه‌ای موردی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان است.

## ۲- مروری بر پیشینه پژوهش

### ۲-۱- سازمان سمی

با تکامل دانش مدیریت رفتار سازمانی، در کنار طرح متغیرهای وابسته کارکردی از قبیل رضایت شغلی، عملکرد، تعهد سازمانی و مانند آنها، متغیرهایی غیرکارکردی مورد توجه قرار گرفتند که اساساً به رهاوردهایی منفی در سازمان منجر می‌شدند. این سنخ از رفتارهای غیرکارکردی در سازمان به بعد دیگری از سازمان توجه می‌دادند که از آنها به لبه تاریک رفتار سازمانی<sup>۱</sup> یاد می‌شود [۸]. یکی از مفاهیمی که در ساحت لبه تاریک رفتار سازمانی طرح می‌شود، سمی بودن سازمان است که خاستگاه آن را باید در دل بروز رسوایی‌های بزرگی مثل انرون<sup>۲</sup> جستجو کرد [۹]. لبه تاریک سمی سازمان از منظرهای گوناگونی همچون تحول سازمانی، روان‌کاوی، روان‌پزشکی، روانشناسی صنعتی و مشاوره سازمانی، نظریه سیستم‌ها، روانشناسی صفات، انسان‌شناسی فرهنگی و هوش عاطفی و اجتماعی بررسی شده است [۱۰].

### ۲-۲- رهاوردهای سازمان سمی

رهاوردهای سازمان رسمی را به سه دسته فردی، گروهی و سازمانی قابل تقسیم است:

**الف) رهاوردهای فردی:** برخی از رهاوردهای فردی از نوع «روانشناختی-نگرشی» هستند که از جمله آنها می‌توان به کاهش معناداری کار نزد اعضای سازمان اشاره کرد [۴]؛ چه اینکه کار معنادار به طور مستقیم نتیجه محیط کاری است که بر هدف اصلی افراد تأثیر می‌گذارد [۱۱]. دو رهاورد دیگر روانشناختی-نگرشی، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی هستند [۴]. پنج بعد شغلی که رضایت شغلی از آنها اثر می‌پذیرد، عبارتند از خود شغل، پرداخت، فرصت ارتقا، سرپرستی و همکاران [۱۲]. انتظار می‌رود در سازمان سمی همه یا برخی از این

---

1. Dark Side of Organizational Behavior  
2. Enron



پنج مؤلفه دستخوش تغییر قرار گیرند و در نتیجه از رضایت شغلی کاسته شود. همچنین تعهد سازمانی به سه دسته تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دسته‌بندی می‌شود؛ مراد از تعهد عاطفی، وفاداری کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان است. تعهد مستمر به تمایل حسابگرانه کارکنان برای بقا در سازمان و تعهد هنجاری، به تعهد عضو سازمان به سازمان، متأثر از هنجارهای سازمانی اشاره دارد [۱۳]. به سبب سمی شدن سازمان، از یک‌سو هنجارهای سازمان شکسته می‌شوند و زمینه برای کاهش تعهد هنجاری افراد فراهم می‌آید. از سوی دیگر، از وفاداری کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان کاسته شده و به علت کاستی‌های عملکردی ناشی از آلودگی سمی، تمایل حسابگرانه اعضا برای بقا در سازمان کم می‌شود.

یکی دیگر از رهاوردهای روانشناختی سازمان رسمی، کاهش انگیزش شغلی است، زیرا سازمان سمی باعث روند نزولی شاخص‌های بهداشت روانی در محیط کار و در نتیجه کاهش انگیزش شغلی کارکنان می‌شود [۱۴]. آلودگی سمی سازمانی می‌تواند به افزایش احساس خشم، اضطراب و فشار روانی نیز منجر شود [۴؛ ۵؛ ۱۵]، زیرا وقتی احترام میان همکاران در سازمان در اثر عواملی مثل خشم مخدوش شود، اضطراب فزونی می‌گیرد [۱۶] و به تبع آن فشار روانی افزایش پیدا می‌کند. همچنین آلودگی سمی سازمانی، پدیده‌ای است که افراد را از عزت نفس خالی می‌کند [۱، ص ۸]. کسانی که احترام چندانی برای خود قائل نیستند، نگرش منفی نسبت به خود یافته‌اند؛ احساس خوبی نسبت به خودشان ندارند و معمولاً در طرز رفتار مؤثر با دیگران مشکل دارند و گرفتار خودشکی هستند [۱۷]. افرادی که عزت نفس ضعیفی دارند، به شدت تحت تأثیر ارزیابی دیگران از خودشان قرار دارند؛ کسانی را که بازخورد مثبت به آنان می‌دهند می‌ستایند و کسانی که بازخورد منفی می‌دهند، تحقیر می‌کنند [۱۸].

در کنار رهاوردهای روانشناختی - نگرشی سازمان سمی، «رهاوردهای شناختی» قرار دارند که یکی از مصادیق آن، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قضاوت [۴] و دیگری ضعف حافظه و عدم تمرکز ذهنی است [۵]. از دست دادن حافظه نیروی کار در درون سازمان یکی از مهم‌ترین تهدیدات پیش روی بهداشت سازمانی است، چرا که از دست دادن حافظه کارکنان موجب از دست دادن دانش سازمانی می‌شود [۱۹]. این از دست دادن حافظه به طور چشم‌گیری بیشتر مربوط به کارکنان مجرب و آگاه سازمان است [۲۰].



ب) رهاوردهای رفتاری: سازمان‌های رسمی بر میزان احتمال تأخیر، غیبت و ترک خدمت کارکنان می‌افزایند [۵]. غیبت شغلی هزینه بالایی برای سازمان‌ها دارد و این هزینه‌زایی به دو طریق است: اول هزینه جبران جایگزین برای کارکنانی که غیبت می‌کنند و دوم کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمان [۲۱]. به همین ترتیب از دیدگاه سازمانی ترک خدمت کارکنان نیز هزینه‌های زیادی بر سازمان تحمیل می‌کند [۲۲].

از جمله رهاوردهای فردی سازمان رسمی، «رفتارهای انحرافی سازمانی»<sup>۱</sup> هستند که آگاهانه از سوی عضو سازمان سر می‌زنند و با منویات قانونی سازمان مغایر هستند [۲۳]. این رفتارها هنجارهای مهم سازمان را مخدوش می‌سازند و سلامت سازمان و یا اعضای آن را تهدید می‌کنند. در یک دسته‌بندی، رفتارهای انحرافی به چهار دسته رفتارهای انحرافی مالی (آسیب‌رسان به اموال یا دارایی‌های سازمان)، خدماتی (ناقض هنجارهای رسمی و استانداردهای ارائه خدمات)، شخصی (رفتارهای خشونت‌آمیز در سازمان) و سیاسی (رفتارهای نفع‌طلبانه فردی به بهای منافع جمع یا صدمه به دیگران) تقسیم شده‌اند [۲۴].

ج) رهاوردهای گروهی: رنج‌ناگزیر بسیاری از سازمان‌ها داشتن افراد سمی دارای رفتارهای منفی است [۲۵]. در اثر تعارض‌های ناشی از کار با این افراد، اغلب ارتباطات، انسجام و تبعیت از اهداف گروه مختل و از رضایت و اعتماد اعضا کاسته می‌شود [۲۶].

د) رهاورد سازمانی: کاهش عملکرد سازمانی را می‌توان رهاورد سازمانی مهمی برای سازمان رسمی تلقی کرد. رهبر سازمان نقش بیشتری را در عملکرد ضعیف سازمان دارد. اگر رهبر سازمانی سمی باشد، رفتارهای او برای عملکرد سازمان زیان‌بار خواهد بود. حتی اگر رهبر سازمان سمی نباشد، اما مدیران زیردستش سمی باشند، چه بسا به عملکرد منفی سازمان منجر شود، زیرا چنین مدیرانی باعث احساس ناامیدی، خشم، روحیه پایین، ارتباطات ضعیف و افسردگی در میان کارکنان و در نتیجه عملکرد ضعیف کارکنان می‌شوند [۱۵].

اگر چه رهاوردهای یاد شده از سازمان سمی در پیشینه پژوهش مورد توجه واقع شده‌اند، بررسی جوانب بومی آن نیازمند مطالعاتی مستقل است. از این رو در امتداد هدف پژوهش، این



پرسش‌ها طرح شده‌اند: رهاوردهای سازمان سمی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان کدامند و روابط علی حاکم میان این رهاوردها در چه سطوحی و چگونه برقرار هستند؟

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش، مطالعه‌ای موردی در سازمان‌های اجرایی رفسنجان بود. برای گردآوری داده‌ها با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری مفهوم<sup>۱</sup> و گلوله برفی<sup>۲</sup> (از جمله روش‌های نمونه‌گیری هدفمند در مطالعات کیفی) از خبرگان این سازمان‌ها دعوت به عمل آمد [۲۷، صص ۲۰۹-۲۰۸]. براساس نمونه‌گیری مفهوم، خبرگان کسانی بودند که پس از دریافت تعریف مفهومی سازمان سمی، به شناخت چنین سازمانی اذعان می‌کردند. همچنین بر پایه نمونه‌گیری گلوله‌برفی از خبرگان منتخب توسط نمونه‌گیری مفهوم خواسته می‌شد، مطلعان دیگری از اعضای سازمان را که می‌شناسند، معرفی کنند تا در معرض نمونه‌گیری مفهوم واقع شوند. در مجموع، ۲۶ نفر از کارکنان ۲۰ سازمان برای مشارکت شناسایی شدند و اعلام آمادگی کردند. نسبت آنها بر حسب جنسیت، ۹۳ درصد مذکر، و ۷ درصد مؤنث، برحسب سن، بین ۲۷ تا ۵۱ سال با میانگین ۴۲ سال و به لحاظ سابقه کار بین ۷ تا ۳۱ سال با میانگین ۱۸ سال بود. در ابتدا، داورگان خبرگان برای معرفی پژوهش و نحوه مشارکت اعضا در فرایند پژوهش تشکیل شد. سپس، پرسشنامه‌ای نیمه‌بسته بر پایه طیف لیکرت، حاوی رهاوردهای مستخرج از ادبیات پژوهش میان خبرگان توزیع شد. رهاوردهای جدید معرفی شده دوباره در قالب پرسشنامه مشابهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. برای غربال‌گری رهاوردهای قابل اعتنا ضمن خنثی کردن تفاوت‌های فردی مشارکت‌کنندگان در تعبیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی، از منطق فازی در میانگین‌گیری از نظرات خبرگان استفاده شد. برای این کار، دامنه متغیرهای کیفی با توجه به جدول ۱ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شد. اعداد فازی قطعی شده طبق فرمول مینکوفسکی<sup>۳</sup>  $(\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4})$  و میانگین فازی رهاوردها با توجه به روابط زیر محاسبه شدند:

1. Concept Sampling  
2. Snowball  
3. Mincovski



$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

که در آنها  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است [۲۸].

### جدول ۱ اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	$(1, 0.25, 0)$	۰/۹۳۷۵
زیاد	$(0.75, 0.15, 0.15)$	۰/۷۵
متوسط	$(0.5, 0.25, 0.25)$	۰/۵
کم	$(0.25, 0.15, 0.15)$	۰/۲۵
خیلی کم	$(0, 0, 0.25)$	۰/۰۶۲۵

طبق قاعده‌ای سرانگشتی، رهاوردهای با میانگین فازی زدایی شده کمتر از ۰/۶ (حد پایین زیاد) حذف شدند. مقتبس از کدگذاری کیفی، رهاوردهای خرد همگن در قالب مقوله‌هایی کلان گنجانده و نامگذاری شدند. رهاوردهای کلان وارد پرسشنامه مربوط به مدلیابی ساختاری تفسیری و به خبرگان ارائه شدند. مدلیابی ساختاری تفسیری فنی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده و فرایندی متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند [۲۹]. خردمایه کاربست این نوع از مدلیابی در عوض مدلسازی‌های کمی، استخراج مدل بومی اولیه مطابق نظر جمع خبرگان بود. پرسشنامه مزبور ماتریسی موسوم به «ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها» است که متغیرهای مربوط به پدیده مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرند [۳۰].

روابط زوجی متغیرها به وسیله نمادهای  $V$  (عامل سطر  $i$  زمینه‌ساز عامل ستون  $j$ )،  $A$  (عکس  $V$ )،  $X$  (رابطه دوطرفه عوامل  $i$  و  $j$ ) و  $O$  (عدم ارتباط عوامل  $i$  و  $j$ ) مشخص می‌شوند [۳۱]. براینده نظرات از دل پرسشنامه‌ها براساس قاعده رأی اکثریت استحصال و یک ماتریس یکپارچه ساختاری روابط درونی متغیرها ایجاد شد. در ادامه نمادهای روابط



این ماتریس به اعداد ۰ و ۱ تبدیل و در «ماتریس دستیابی» قرار داده شد؛ به این صورت که به ازای  $V$ ، خانه مربوط در ماتریس عدد ۱ و خانه قرینه آن عدد ۰ گرفت و به عکس درباره  $A$  نیز به ازای  $X$  و  $O$  هر دو خانه به ترتیب ۱ و ۰ گرفتند [۳۲]. پس از ایجاد ماتریس اولیه، باید از برقراری سازگاری درونی آن اطمینان حاصل می‌شد. برای سازگار کردن ماتریس از قوانین ریاضی در سازگاری ماتریس دستیابی استفاده شد، به این صورت که ماتریس دستیابی به توان  $K+1$  رسید ( $K \geq 1$ ). عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن<sup>۱</sup> انجام شد که براساس آن  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$  [۲۹]. برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین شد [۳۳]. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز متغیرهایی را شامل می‌شود که می‌توان توسط آنها به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام شد. پس از شناسایی عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، سطح متغیرها تعیین شدند. در اولین جدول، تغییری دارای بالاترین سطح تلقی می‌شد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بودند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، از جدول حذف شدند و با متغیرهای باقیمانده، جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت [۳۰].

سپس برای ترسیم مدل، متغیرها برحسب سطح به ترتیب از بالا به پایین چیش و روابط میان آنها براساس ماتریس دستیابی اولیه ترسیم شدند. در پایان، تحلیل MICMAC ارائه شد که در آن متغیرها طبق قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته خودمختار (دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که نسبتاً به سیستم نامتصل هستند)، وابسته (دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد)، متصل (متغیرهای غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آنها در سیستم اثر می‌گذارد) و مستقل (متغیرهای زیربنایی مدل با قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم) تقسیم می‌شوند [۳۲].



## ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از مطالعه ادبیات پژوهش، ۲۱ رهاورد برای سازمان سمی شناسایی شدند و در قالب پرسشنامه نخست در اختیار خبرگان قرار گرفت. افزون بر این، از دل پرسش باز پرسشنامه نخست، مبنی بر معرفی رهاوردهای دیگر سازمان سمی طبق تجربه مشارکت‌کنندگان، تعداد ۸ رهاورد دیگر نیز شناسایی شدند که در مجموع به استناد تحلیل فازی میانگین داده‌های گردآوری‌شده، هیچ یک از رهاوردها حذف نشدند. در ادامه رهاوردهای کلان از دل خرده‌رهاوردها دسته‌بندی شدند (جدول ۲).

جدول ۲ رهاوردهای سازمان سمی

رهاوردهای کلان	خرده‌رهاوردها
رهاوردهای فردی: روانشناختی - نگرشی	کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس، معناداری کار و انگیزش شغلی و نیز افزایش فشار روانی، اضطراب و خشم
رهاوردهای فردی: رفتاری	رفتارهای انحرافی خدمت‌مندی، سیاسی، شخصی و مالی
رهاوردهای فردی: شناختی	ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قضاوت
رهاوردهای گروهی	اختلال در انسجام، ارتباطات و تبعیت از اهداف گروه، افزایش خصومت میان اعضای گروه و نیز کاهش اعتماد بین فردی
رهاوردهای درون‌سازمانی	کاهش عملکرد سازمانی و بهره‌وری، اختلال در ارتباطات بین بخش‌های سازمان، افزایش مقاومت در برابر تغییر و رفتارهای مناقه‌انه در ارتباطات بین فردی و مخدوش شدن اخلاق در سازمان
رهاوردهای برون‌سازمانی	افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع و کاهش اعتماد عمومی به سازمان

پس از به دست آمدن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (جدول ۳) برای رهاوردهای سازمان سمی، ماتریس دستیابی تهیه و به شرح جدول ۴ سازگار شد. در این ماتریس، سلول‌هایی که پس از سازگاری تغییر کرده‌اند، با علامت \* نمایش داده شدند. در ادامه، سطح متغیرها طبق جدول ۵ تعیین و مدل ساختاری تفسیری ترسیم شد (شکل ۱). جدول ۶ شامل درجه قدرت هدایت و قدرت وابستگی رهاوردهای سازمان سمی است که طبق آن رهاوردهای درون و برون‌سازمانی وابسته و دیگر رهاوردها متصل محسوب می‌شوند.



جدول ۳ ماتریس ساختاری روابط درونی رهاوردهای سازمان سمی

ردیف	رهاوردها	۶	۵	۴	۳	۲
۱	روانشناختی - نگرشی	۷	۷	X	X	۷
۲	رفتاری	۷	۷	X	X	
۳	شناختی	۷	۷	A		
۴	گروهی	۷	۷			
۵	درون‌سازمانی	۷				
۶	برون‌سازمانی					

جدول ۴ ماتریس دستیابی رهاوردهای سازمان سمی پس از سازگاری

ردیف	رهاوردها	۶	۵	۴	۳	۲
۱	روانشناختی - نگرشی	۱	۱	۱	۱	۱
۲	رفتاری	۱*	۱	۱	۱	۱
۳	شناختی	۱	۱	۱	۱*	۱
۴	گروهی	۱	۱	۱	۱	۱
۵	درون‌سازمانی	۰	۰	۰	۰	۱
۶	برون‌سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰

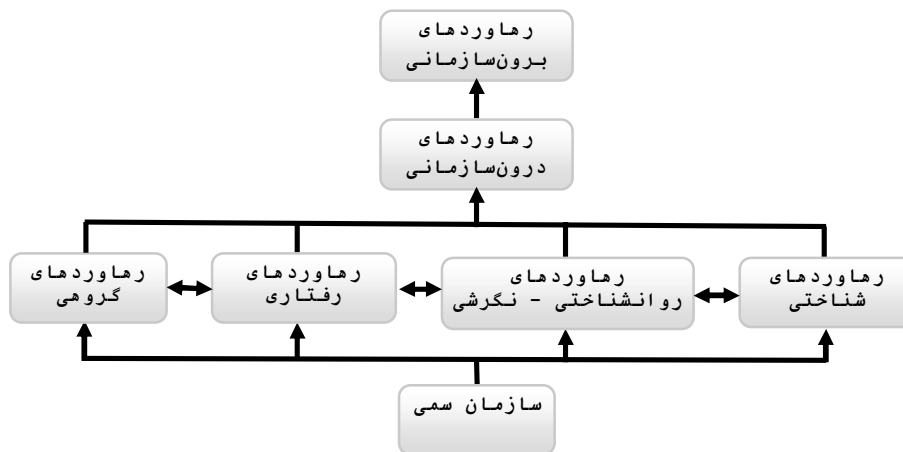
جدول ۵ تعیین سطوح رهاوردهای سازمان سمی

ردیف	رهاوردها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	روانشناختی - نگرشی	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۲	رفتاری	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۳	شناختی	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۴	گروهی	۱-۶	۱-۴	۱-۴	۳
۵	درون‌سازمانی	۶، ۵	۱-۵	۵	۲
۶	برون‌سازمانی	۶	۱-۶	۶	۱



جدول ۶ درجه قدرت‌های هدایت و وابستگی رهاوردهای سازمان سمی

۶	۵	۴	۳	۲	۱	ردیف رهاوردها
۱	۲	۶	۶	۶	۶	قدرت هدایت
۶	۵	۴	۴	۴	۴	قدرت وابستگی



شکل ۱ مدل ساختاری تفسیری رهاوردهای سازمان سمی

## ۵- نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی رهاوردهای سازمان سمی در قالب ترسیم مدل ساختاری تفسیری در سازمان‌های اجرایی رفسنجان بود. برای نیل به این هدف، وفق نتایج پژوهش معلوم شد سازمان سمی به طور مستقیم رهاوردهایی فردی و گروهی به دنبال دارد که همگی در هم اثر متقابل دارند. رهاوردهای فردی سازمان سمی در سه دسته رهاوردهای شناختی، روانشناختی - نگرشی و رفتاری تقسیم می‌شوند؛ براساس رهاوردهای شناختی انتظار می‌رود اعضای سازمان سمی، ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف و اختلال در قضاوت را تجربه کنند. همان سان که سموم طبیعی عملکرد فیزیولوژیک بدن انسان را دچار آسیب‌های جدی می‌کند، سموم سازمانی نیز این سوءکارکرد را دارند و موجب می‌شوند تا



اعضای سازمان دچار آشفتگی‌های شناختی یاد شده شوند. از این رو چندان دور از انتظار نخواهد بود که ضریب خطای ایشان در انجام وظایف افزوده شد.

رهاوردهای روانشناختی - نگرشی شامل کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عزت نفس، معناداری کار و انگیزش شغلی از یک سو و افزایش فشار روانی، اضطراب و خشم از سوی دیگر است. به این ترتیب متأثر از سموم سازمانی، از منظر روانشناختی آرامش از اعضای سازمان گرفته می‌شود و از منظر نگرشی نسبت به شغل و سازمان، نه تنها دیگر چندان دل در گرو کار ندارند که به سازمان هم تعهد قابل قبولی نخواهند داشت.

از دیگر رهاوردهای فردی سازمان سمی، رهاوردهای رفتاری است. رفتارهای پیامد چنین سازمانی، هنجارستیز و از نوع رفتارهای انحرافی است. به این ترتیب بروز رفتارهایی مانند تأخیر و تعجیل، اهمال‌کاری، اسراف و اتلاف منابع سازمان، کم‌کاری عمدی و مانند آنها (رفتارهای انحرافی خدماتی)، پارتی‌بازی، شایعه‌پراکنی، عیب‌جویی، رقابت ناسالم و مانند آنها (رفتارهای انحرافی سیاسی)، تخریب اموال، آسیب زدن به وسایل، جعل ساعت کار، سرقت از سازمان و مانند آنها (رفتارهای انحرافی مالی)، بددهانی، بی‌نزاکتی، آزار کلامی، تخریب کار همکاران و مانند آنها (رفتارهای انحرافی شخصی) می‌شوند. بر همین اساس می‌توان ادعا کرد در سازمان سمی، رفتارهای مسموم در حال تشدید هستند، چه اینکه با سست شدن اخلاق عمومی، افراد سمی رفتار منفی خود را بروز می‌دهند [۲۵].

در همین ارتباط، پیش‌تر نیز در مطالعاتی به برخی از این‌گونه رهاوردهای فردی از قبیل افزایش تأخیر و غیبت، ضعف حافظه و عدم تمرکز ذهنی [۵]، احساس خشم، اضطراب و فشار روانی [۴؛ ۵؛ ۱۴]، کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری‌های ضعیف و اختلال در قضاوت اعضای سازمان [۴] و کاهش عزت نفس [۱، ص ۸] اشاره شده بود.

از منظر گروهی در سازمان‌های سمی، گروه‌ها دچار اختلال در انسجام، ارتباطات و تبعیت از اهداف خود می‌شوند و بر خصومت میان اعضای گروه افزوده و به طور متقابل از میزان اعتماد بین‌فردی در آنها کاسته می‌شود. گروهی که اعضای آن از اهداف گروه پیروی نکنند، اثربخشی خود را از دست می‌دهد و با زوال اعتماد متقابل و یکپارچگی میان اعضا و در عوض جایگزین شدن تعارضات غیرکارکردی در آن، کارایی خود را مخدوش می‌شود. آن‌گونه که پیش‌تر نیز مطرح شده بود، افراد سمی اغلب مانع عملکرد گروه می‌شوند. در میان این



رهاوردهای نامطلوب، ارتباطات، انسجام گروه و تبعیت از اهداف گروه مختل و همه این اشکال تعارض باعث کاهش رضایت و اعتماد اعضا می شود [۲۶].

ثمره رهاوردهای فردی و گروهی سازمان سمی در سطح روبنایی سازمان، کاهش عملکرد سازمانی و بهره‌وری، اختلال در ارتباطات بین بخش‌های سازمان، افزایش رفتارهای منافقانه و مقاومت در برابر تغییر و نیز مخدوش شدن اخلاق در سازمان خواهد بود، به عبارت دیگر وقتی اعضای سازمان دچار ضعف حافظه، عدم تمرکز ذهنی، تصمیم‌گیری ضعیف، اختلال در قضاوت، فشار روانی، اضطراب و خشم می‌شوند؛ هنجارهای سازمانی را زیر پا می‌گذارند؛ نگرش مثبتی نسبت به شغل و سازمان خود ندارند و وحدت، یکدلی و اعتماد از میان آنها رخت برمی‌بندد، سازمان از درون دچار تزلزل می‌شود و در نتیجه از یک سو با زوال اخلاق در سازمان، رگه‌هایی از نفاق میان اعضا حاکم می‌شود و تعارضات علاوه بر سطح بین فردی، در سطح بین بخشی نیز بروز پیدا می‌کنند و از سوی دیگر، تغییرات از سوی کارکنان با مقاومت مواجه و ناکام می‌شوند؛ روشن است در چنین وضعیتی عملکرد سازمانی و بهره‌وری در سرایشی سقوط قرار خواهد گرفت. بر این پایه، چندان دور از انتظار نخواهد بود که دستاورد برون‌سازمانی پدیده سازمان سمی به تبع رهاوردهای درون‌سازمانی آن، افزایش ناراضی ارباب رجوع و کاهش اعتماد عمومی به سازمان باشد.

## ۶- پیشنهادها

با توجه به رهاوردهای رفتاری و این نتیجه که رفتارهای سمی به صورت تصاعدی در سازمان رشد می‌کنند، شایسته است تا با شناسایی و مدیریت پیشایندهای سازمان‌های سمی، برای اصلاح آنها اقدام‌های مقتضی صورت پذیرد که در غیر این صورت در گذر زمان، ضریب نفوذ و دامنه پراکنش سموم در سازمان بیشتر خواهد شد. برای انجام پژوهش‌های آتی، علاوه بر انجام پژوهشی مستقل برای شناسایی عوامل موجد و بستر ساز ظهور سازمان سمی (شرنگ‌های سازمانی)، ارزیابی یافته‌های این پژوهش و بازآفرینی آنها در سازمان‌های بخش خصوصی و سازمان‌های اجرایی قلمروهای مکانی دیگر و نیز بررسی یافته‌های مدل و یا روابط آن در



چارچوب راهبردهای پژوهشی آزمایشی یا پیمایش، از قبیل مدلسازی‌های کمی مانند مدلیابی معادلات ساختاری پیشنهاد می‌شود.

## ۷- منابع

- [1] Frost P. J. (2003) *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*, Boston: Harvard Business School Press.
- [2] Padilla A., Hogan R., Kaiser R. B. (2007) "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments"; *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp. 176-194.
- [3] Chamberlain L. J., Hodson R. (2010) "Toxic work environments: What helps and what hurts"; *Sociological Perspectives*, Vol. 53, pp. 455-477.
- [4] Glasø L., Løkke Vie T. (2009) "Toxic emotions at work"; *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 13-16.
- [5] Appelbaum S. H., Roy-Girard D. (2007) "Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees", *Corporate Governance*, Vol. 7, pp. 17-28.
- [6] Bennett J., Lehman, W. E. (1999) "Employee exposure to coworker substance use and negative consequences: The moderating effects of work group membership", *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 40, pp. 307-322.
- [7] Too L., Harvey M. (2012) "TOXIC workplaces: The negative interface between the physical and social environments", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 14, pp. 171-181.
- [8] Griffin R. W., O'Leary-Kelly, A. M. (2004) "An introduction to the dark side", In: R. W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The Dark Side of Organization Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-13.
- [9] Gilbert J. A., Carr-Ruffino N., Ivancevich, J. M., Konopaske R. (2012) "Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 17, pp. 29-47.



- [10] Goldman A. (2008) "Company on the couch: Unveiling toxic behavior in dysfunctional organizations", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, pp. 226-238.
- [11] Duchon D., Plowman, D. A. (2005) "Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance", *The leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 807-833.
- [12] Dalton D., Todor W. D. (1993) "Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective", *Journal of Management*, Vol. 19, pp. 193-219.
- [13] Meyer J. P., Allen N. J. (1991) "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- [14] Cox T. (2000) "Organizational healthiness, work-related stress and employee health" In: P. Dewe, M. Leiter, T. Cox (Eds.), *Coping, Health, and Organizations*, New York: Taylor and Francis, pp. 173-190.
- [15] Brett J. M., Stroh L. K. (2003) "Working 61 plus hours a week: Why do managers do it?"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 67-78.
- [16] Buunk B. P., Verhoeven K. (1991) "Companionship and support at work: A microanalysis of the stress-reducing features of social interaction"; *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 12, pp. 243-258.
- [17] Schlenker B. R., Weigold, M. F., Hallam, J. R. (1990) "Self-serving attributions in social context: Effects of self-esteem and social pressure", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, pp. 855-863.
- [18] Bumgardner A. H., Kaufman C. M., Levy, P. E. (1989) "Regulating affect interpersonally: When low esteem leads to greater enhancement", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, pp. 907-921.
- [19] Soliman F., Spooner K. (2000) "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, pp. 337-345.
- [20] Lahei D. (2005) "The impact of corporate memory loss", *Leadership in Health Services*, Vol. 18, pp. 35-47.

- [21] Gaudine A. P., Saks, A. M. (2001) "Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 15-29.
- [22] Pietersen C., Oni O. (2014) "Employee turnover in a local government department", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5, pp. 141-153.
- [23] Gruys M. L., Sackett P. R. (2003) "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, , pp. 30-42.
- [24] Bennett R. J., Robinson S. L. (2000) "Development of a measure of workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 349-360.
- [25] Walton M. (2007) "Leadership toxicity: an inevitable affliction of organisations"; *Organisations and People*, Vol. 14, pp. 19-27.
- [26] Kong Y. D. (2011) "Emotional Intelligence: an Approach for Coping with Toxic Co-workers", *Paper presented at the 2011 National Conference on Entrepreneurship and Innovation*, pp. 154-163.
- [27] Creswell J. W. (2012) *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Boston: Pearson.
- [28] Mirsepasi N., Tolouei A., Memarzadeh Gh., Peydayi M. (2010) "Designing a model of human resources excellence in public organizations of Iran using Fuzzy Delphi technique", *Journal of Managerial Studies*, No. 87, pp. 1-23. (In Persian).
- [29] Huang J. J., Tzeng G. H. Ong C. S. (2005) "Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process", *Pattern Recognition Letters*, Vol. 26, pp. 755-767.
- [30] Attri R., Dev N., Sharma V. (2013) "Interpretive structural modelling (ISM) approach: An overview", *Research Journal of Management Sciences*, Vol. 2, pp.3-8.
- [31] Ravi V., Shankar R. (2005) "Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 72, pp. 1011-1029.



- [32] Faisal M. N. (2010) "Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach", *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, Vol. 13, pp. 179-195.
- [33] Mandal A., Deshmukh S. (1994) "Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM)", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, pp. 52-59.





مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

فصلنامه علمی- پژوهشی



دانشگاه تربیت مدرس

## پژوهش های مدیریت منابع سازمانی

علاقه مندان دریافت مجله پژوهش های مدیریت منابع سازمانی می توانند 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 سازمان ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
  - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: ۱۱۱-۱۴۱۱۵
- تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

### برگ اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های مدیریت منابع سازمانی

نام ..... نام خانوادگی .....

میزان تحصیلات ..... رشته و گرایش .....

شغل ..... نام مؤسسه .....

اشتراک از شماره ..... تا ..... تعداد مورد نیاز از هر شماره ..... نسخه .....

نشانی ..... کد پستی .....

صندوق پستی ..... شماره تلفن .....

تاریخ و امضا .....



## **Exploring the Consequences of Toxic Organization Using ISM Approach**

**Mostafa Hadavinejad<sup>1\*</sup>, Saltaneh Asadzadeh<sup>2</sup>**

1. Associate prof., Faculty of Administrative science and economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran

2. Master Degree, Faculty of Administrative science and economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran

Received: 8/24/2016

Accept: 1/17/2017

### **Abstract**

The toxicity in organizations has become a pervasive phenomenon in everyday organizational life. Since, investigating and recognizing the nature and identity of toxic organizations have drawn attention of theorists and researchers to itself. In this regard, purpose of this study is to design an interpretive structural model of toxic organization's consequences. For this purpose, after studying literature and identifying consequences of toxic organizations, a half-closed questionnaire embodied consequences, was developed based on Likert scale and distributed among 26 experts from administrative organizations in Rafsanjan, using concept and snowball sampling. Based on fuzzy analysis, the questionnaires statements were screened. Then, the other identified consequences of toxic organization were screened and after categorizing consequences of toxic organization, the measure for ISM were developed and distributed among mentioned experts. Finally, data were analyzed and interpretative structural model of studied phenomenon were drew. The model possessed 6 variables in 3 levels (the first level: cognitive, psychological-attitudinal, behavioral, and group consequences; the second level: inter-organizational consequences; the third level: outer-organizational consequences).

**Keywords:** Dark Side of Organizational Behavior, Toxic Organization, Organizational Toxicity, Interpretive Structural Modelling.

---

\* Corresponding Author E-mail: hadavi@vru.ac.ir

## **Improving Complaints Management System Applying Support Vector Machine**

**Shabnam Mohammadi<sup>1</sup>, Monireh Hosseini<sup>2\*</sup>**

1. Master. Student, Faculty of Industrial Engineering, K.N Toosi University, Tehran, Iran
2. Assistant Prof, Faculty of Industrial Engineering, K.N Toosi University, Tehran, Iran

Received: 29/7/2016

27/2/2017 Accept:

### **Abstract**

Integrated complaints management system designed to give organizations the opportunity to learn from customer feedback information and use information to reduce weaknesses in business performance, efficient use of resources and maintain satisfactory capital base long term relationship with their customers. Therefore in this paper, a model is provided that could clear weak points first, in other words, discover and understand the Working patterns and factors affecting it. Second, it can provide solutions to the problem. As a case study, customer relationship management data of Ayandeh private Bank were used. This data related to customer complaints in one of the call centers in Tehran. In order to provide a descriptive model, the data were clustered using data mining tools, optimal clusters based on Davis– Bouldin Indicator is determined and based on the analysis obtained, the architecture of response system is designed. Next, in order to provide a prediction model, support vector machine is used. The result is validated and suggestions to improve complaints management system are presented as well.

**Keywords:** Clustering, Complaint Management, Support Vector Machine, Call Centers.

---

\* Corresponding Author E-mail: hosseini@kntu.ac.ir

## **Investigation and Evaluation of Project Risks Based on BWM**

**Ali Mohaghar<sup>1</sup>, Seyyed Jalaladdin Hosseini Dehshiri<sup>2</sup>, Alireza Arab<sup>3\*</sup>**

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

2. Ph.D. student, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3 Ph.D. student, Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran

Received: 2016/9/19

Accept: 2017/7/4

### **Abstract**

Uncertainty is intrinsic and inevitable component of projects. Existence of risks and uncertainties in projects leads to decline in accuracy of estimating targets appropriately and reduction in projects efficiency. In this way, achieving to a tools that can evaluate project's risk level and as a result of this estimate real deviation amount is very essential. Hence, needs for understanding and managing risks in projects is quite clear. Identification and treatment to risks in project is one of the project manager's problems. Because of restrictions existence in projects, Identifying and prioritizing is main problem in risk management that is necessary to take place for successful risk management. The aim of this research is providing an approach based on MCDM method (BWM) which is known as a novel MCDM method, in order to prioritizing project risks and also Risk Breakdown Structure approach which structuring risk identification process. It can enhance identification phases from coverage on project's characteristics and aspects view. For this purpose, at first using risk breakdown structure and known related models, risk evaluation criteria extracted In form of a case study which has conducted in Sikas park project of Pishgaman kavir yazd Group. Then this risks evaluated by using BWM and experts ideas and finally risks were related to the important criteria extracted and some strategies demonstrated to manage them.

**Keywords:** Risk, Project Management, BWM, Risk Breakdown Structure, Pishgaman kavir yazd Group

---

\* Corresponding Author E-mail: alireza.arab@ut.ac.ir

## **Understanding Mentoring Role to Relieve Organizational Distrust**

**Tayebeh Abbasi<sup>1</sup>, Mohammad Hashemi<sup>2\*</sup>**

1. Assistant Prof., Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran
2. MSc. student, Faculty of Management University of Tehran, Iran

Received: 3/04/2016

Accept: 12/03/2017

### **Abstract**

Mentoring as a critical strategy, is a way to alter and improve individuals' perception and values toward their position, organization and managers for better understanding about organizational behavior in workplace context. In some Iranian organizations, subordinates are more likely to have distrust toward their supervisor's abilities and competencies. This puts employees not getting engaged to their tasks. To tackle this problem, mentoring is suggested as the effective solution. To this purpose, we can suggest two solution. First, if mentees trust their mentors, the trust of supervisor as an antecedent can be examined while mentoring affects outcomes such as Effective commitment, Intention to quit, Job involvement, and self-efficacy. Second, it is required that supervisor or management trust mentees. In this circumstance, we can refer to first solution rather than mentoring and trust in supervisor. Further, our study is based on Social exchange theory (SET) which explains the relationship between subordinates and supervisor. Results show that second solution is more desirable. In other words, once a supervisor use mentoring as effective way, staff would show high level of trust in supervisor and thus, they show high level of Effective commitment, Job involvement, and low level of Intention to quit.

**Keywords:** Mentoring, Organizational Distrust, Social Exchange, Job Involvement

---

\* Corresponding Author E-mail: Hashemi\_moh@ut.ac.ir

## Investigating Organizational Justice and Perceived Organizational Support Relation with Occupation Knowledge Workers' Desire to Leave.

Sakine Shahi<sup>1</sup>, Saeed Andarz<sup>2</sup>, Mojtaba Yasini<sup>3</sup>

1. Assistant Prof., Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University, Ahwaz, Iran.
2. Master Degree, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University, Ahwaz, Iran.
3. Master Student, Faculty of Education and Psychology, Kharazmi University, Tehran, Iran
4. Master Degree, Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University, Ahwaz, Iran.

Received: 10/07/2016

Accept: 15/07/2017

### Abstract

This study aims at investigate relationship between organizational justice and perceived organizational support with knowledge workers' leaving their jobs. Statistical Society in this study is knowledge workers in *National Iranian Drilling Company* which 150 of them were selected using purposive sampling. Data gathered using questionnaire. Independent variables' of organizational justice and perceived organizational support correlation knowledge with workers' job leaving dependent variable were tested as well as their effects. Results showed that there is a significant relation between predictor variables in this study with a desire to leave the job using both methods of repeated regression and stepwise regression. According to results of the stepwise regression, variables to predict the propensity to leave the job also predict the variables of organizational justice and perceived organizational support for desire to leave the job as well.

**Keywords:** Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Leaving Job, Knowledge Workers.

---

\* Corresponding Author E-mail: sshahi@scu.ac.ir

## **Explaining Children's Role in Family Purchase Decisions Based on Parent Clusters: Market-Oriented Approach**

**Azim Zarei<sup>1\*</sup>, Mohammad Ali Siah Sarani Kojouri<sup>2</sup>**

1. Associate Prof., Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

2. PhD. student, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Received: 3/04/2016

Accept: 25/02/2017

### **Abstract**

This study aims at explain the role of children in family purchase decisions based on parent clusters with a market-oriented approach. Accordingly, the present study is exploratory in terms of objective and mixed and applied in terms of result. At the first step, 30 statements were extracted using in-depth interviews which after examining face and content validity, and exploratory factor analysis in the pre-test, these statements were reduced to 29 and the final questionnaire was developed accordingly. To determine sample size, the experimental rules were used, therefore given the 29 resulting statements, the sample size was obtained 290. A total of 400 questionnaires with a share of 25% were distributed among four urbanite groups of parents in Mazandaran, among which 311 questionnaires were usable. To achieve parents' attitude factors, exploratory factor analysis was applied and after removing four statements during various stages, 25 remaining questions were classified in six factors. At the second step, using K-mean cluster analysis, three parent clusters (traditional, halfway and moderns) resulted from the hierarchical cluster analysis approach were analyzed based on six attitudinal factors. Results showed that in traditional, halfway and modern clusters, three factors are of paramount importance including interaction, product and time. Finally, by matching demographic characteristics of the statistical sample with three parental clusters, recommendations were given with a market-oriented approach among four types of footwear and clothing, educational, toys, foods and drinks products.

**Keywords:** Cluster Analysis, Children Purchase, Parents' Attitude, Parent Clusters.

---

\* Corresponding Author E-mail: a\_zarei@semnan.ac.ir

## **Customer-Focused Leadership: Identifying the Components and its Effect on Organizational Results**

**Saeed Rezaee<sup>1\*</sup>, Seyed Reza Seyed Javadin<sup>2</sup>, Asadollah Ganjali<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

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

3. Assistant Prof., Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

Received: 24/08/2016

Accept: 4/07/2017

### **Abstract**

Despite the importance of customer orientation as a strategic orientation for enhancing customers' satisfaction and organization success, customer-focused leadership role has not been commonly studied. Moreover, components of customer-focused leadership and the process through which it affects organizational results has not been recognized. This study aims at identifying components of customer focused leadership and also the process of investigating of organizational effects results. It is an applied study applying mix methods. The qualitative part was conducted using thematic analysis and the quantitative part was conducted using descriptive-correlative method. The qualitative data was analyzed using thematic analysis. Results of the qualitative study indicate that customer oriented leadership has five dimensions. HR managers of premier manufacturing organizations were selected as the population of this study. Using random sampling, 155 people were selected as research sample. Data was gathered using questionnaire and analyzed by SPSS and Smart PLS software. According to the results of qualitative part, customer focused leadership is consisted of five components: leader's attitude, customer focused behavior, ethics, employee focused behavior and competency. Results of the quantitative data analysis show that the proposed leadership model has good fitness. Results also indicate that customer focused leadership both directly and indirectly through the employee results has significant impact on customer results. Also, customer focused leadership indirectly affects organization results through the mediating role of employee and customer results.

**Keywords:** Customer Focused Leadership, Strategic Orientation, Thematic Analysis

---

\* Corresponding Author E-mail: std\_rezaee@khu.ac.ir

## **The Relationship between Knowledge Management and Innovativeness With Regard To the Moderating Role of Strategic Orientation**

**Shahram Khalil Nezhad<sup>1\*</sup>, Maryam Nekooeezade<sup>2</sup>, Emad Golmohammadi<sup>3</sup>**

1. Assistant Prof., Business Administration Department, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
2. Assistant Prof., Business Administration Department, Faculty of Economic, Management and social sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran
3. MSc. Executive Management, Faculty of Human Science, Islamic Azad University, Sanandaj Branch, Sanandaj, Iran

Received: 6/09/2016

Accept: 18/06/2017

### **Abstract**

The main objective of this study is to examine the relationship between knowledge management (KM) and innovation capability in a holding in Iran. Furthermore, regarding moderating role of strategic orientation, some practical recommendations are proposed to holding and its subsidiaries management focusing on a combination of knowledge management and strategic orientation. The literature review identified four dimensions consisting of socialization, internalization, externalization and combination for KM, three dimensions consisting of administration, process and production for innovativeness concept and three forms consisting of entrepreneurial, technological and customer for strategic orientation concept. Following the positivism philosophy and the survey method, a questionnaire (consisting of 55 questions) was distributed to collect field data. The study population in the first level of analysis (organization) includes all subsidiaries (78), and at the second level of analysis (individual) all employees (about 11,000 people). The random sample was selected using the Cochran; at the organizational level including 65 organizations, and at the individual level including 367 participants. Data normality approved through the Kolmogorov-Smirnov test. Then, the relationships between variables and conceptual models were examined through Pearson correlation and structural equation model. Finally, it was found that the relationship between KM and innovativeness and its dimensions is meaningful in the organizations utilizing entrepreneurial and customer orientation and is meaningless in the organization with technological orientation.

**Keywords:** Knowledge Management, Innovativeness, Strategic Orientation, Iran

---

\* Corresponding Author E-mail: Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

## **Developing Location-Based Services (LBS) Acceptance Model in Iranian Banks**

**Ameneh. Kadivar<sup>1\*</sup>, Saeedeh. Salemi<sup>2</sup>**

1. Assistant Prof., Information Technology Management Group, Faculty of 2. Social sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran
2. Master Degree, Faculty of social sciences and economics, Alzahra University, Tehran, Iran

Received: 7/08/2016

Accept: 6/05/2017

### **Abstract**

In E-commerce and wireless communication technologies, location-based services are one of the most valuable processes. Using this services in banking industry, besides providing customized banking services to customers, will bring infinite benefits to banks. However, due to emergence of this technology and possible obstacles ahead, it is essential to be paid attention to issue of acceptance of this services in banking industry. Aim of this study is to Develop a location-based services acceptance model for Iranian banks. For this purpose, according to the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, a comprehensive model has been developed to identify affecting factors on acceptance of location-based services in Iranian banks. It has been tested utilizes structural equation modeling, using collected data from banks customers in Tehran. Results confirmed main research hypotheses affecting factors on acceptance of location-based services in Iranian banks, including performance expectancy, effort expectancy, facilitating conditions, social influences, privacy concerns, confidence, perceived risk, and willingness to innovation. According to the findings, gender and age is not involved in the acceptance of banking location-based services, but the education has an effect on intend to use this services.

**Keywords:** Location Based Services, Banking Location-Based Services, Acceptance Model, The Banking Industry

---

\* Corresponding Author E-mail: A.Khadivar@alzahra.ac.ir

## **Conceptology of Quality in Supply Chain Management Using Repertory Grid Method**

**Adel Azar<sup>1\*</sup>, Liela Mortazavi<sup>2</sup>, Mohammad Mahdi Abbasi<sup>3</sup>**

1. Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. PhD, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Master Degree, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 3/04/2016

Accept: 25/02/2017

### **Abstract**

In recent years, the notion of supply chain quality management has emerged as a new managing idea, which has combined some aspects of the supply chain management and the quality management. But there has been a limited number of studies in this area. Therefore this study tries to explore and define the notion of quality in supply chain management using personal constructions of elite broad of Zanjan province zinc industry supply chain and 20 of them were interviewed. Since the quantity of gained constructions were exceeding the number to be analyzed, the similar constructions were collected and combined by content analysis approach and then were categorized as secondary construction under proper titles. Then these 31 secondary constructions, based on the theoretical foundations and the literature review, were clustered into 8 dimensions. For more assurance, clustering undergo observation of 15 members of the scientific board of the Management Faculties of universities of Zanjan province. These 8 dimensions include: suppliers relationship Management, innovation and being updated, supply chain processes quality management, supply chain information systems quality management, logistics and supply chain Material flow quality management, supply chain quality leadership, customer relationship management, supply chain human resource quality management. All dimension indicate the multi-dimension-ness of supply chain quality management.

**Keywords:** Quality Management, Supply Chain Management, Supply Chain Quality Management, Repertory Grid Method.

---

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



# Organizational Resources Management Research



Vol. 7, No. 2, Summer 2017

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• <b>Conceptology of Quality in Supply Chain Management Using Repertory Grid Method</b> .....	1
Adel Azar, Liela Mortazavi, Mohammad Mahdi Abbasi	
• <b>Developing Location-Based Services (LBS) Acceptance Model in Iranian Banks</b> .....	21
Ameneh. Kadivar, Saeedeh. Salemi	
• <b>The Relationship between Knowledge Management and Innovativeness With Regard To the Moderating Role of Strategic Orientation</b> .....	39
Shahram Khalil Nezhad, Maryam Nekooeezade, Emad Golmohammadi	
• <b>Customer-Focused Leadership: Identifying the Components and its Effect on Organizational Results</b> .....	61
Saeed Rezaee, Seyed Reza Seyed Javadin, Asadollah Ganjali	
• <b>Explaining Children's Role in Family Purchase Decisions Based on Parent Clusters: Market-Oriented Approach</b> .....	81
Azim Zarei, Mohammad Ali Siahserani Kojouri	
• <b>Investigating Organizational Justice and Perceived Organizational Support Relation with Occupation Knowledge Workers' Desire to Leave</b> .....	105
Sakine Shahi, Saeed Andarz, Mojtaba Yasini	
• <b>Understanding Mentoring Role to Relieve Organizational Distrust</b> .....	127
Tayebeh Abbasi, Mohammad Hashemi	
• <b>Investigation and Evaluation of Project Risks Based on BWM</b> .....	157
Ali Mohaghar, Seyed Jalaladdin Hosseini Dehshiri , Alireza Arab	
• <b>Improving Complaints Management System Applying Support Vector Machine</b> .....	175
Shabnam Mohammadi, Monireh Hosseini	
• <b>Exploring the Consequences of Toxic Organization Using ISM Approach</b> .....	193
Mostafa Hadavinejad, Saltaneh Asadzadeh	
• <b>Subscription Form</b> .....	211
• <b>Abstract</b> .....	213

## In The Name Of God

### Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

1. According to specific subject of this Journal, only Articles on **Organizational Resources management Research** would be accepted.
2. Papers should not have been published, nor should they have simultaneously been sent for publication in other journals.
3. The official language is Persian, however, articles in English and other languages will also be considered for publication.
4. All articles should include: an abstract (220-250 words in Persian & English), key words, introduction, main body of the text, conclusion and notes and references.
5. Articles should be research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website (www.orm.modares.ac.ir); the users may send theirs manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

#### First file (title page):

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

#### Second File (Manuscript):

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

Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.

Put the reference numbers in brackets [ ] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]

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

#### References:

- a. **Books:** Name of the authors/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
- b. **Articles:** Name of the authors/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
11. Translations are in no way accepted.
12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
15. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

**Address:** Iran Management & Technology Development Study Center

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

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

**Tel/Fax:** 22291279

**Website:** www.ormr.modares.ac.ir