

تبیین چارچوب مدیریت مخارج عمومی در ایران

علی ابدالی^{۱*}، عادل آذر^۲، مجتبی امیری^۳، علی اصغر پورعزت^۴

۱- استادیار، گروه مالی، دانشکده علوم اداری دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۱۶

دریافت: ۱۳۹۵/۰۴/۲۷

چکیده

یکی از مهم‌ترین آمال و آرزوهای هر حکومت تحقق حکمرانی خوب در جلب رضایت عمومی و در نتیجه تداوم مسیر حکومت است. در این میان ابزارهای متفاوتی برای رسیدن به این هدف در دسترس حکومت‌ها قرار دارند. یکی از این ابزارها، شیوه مناسب هزینه کرد و مخارج دولت است. اثربخشی هزینه‌های دولت از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد دولت است. بنابراین شناخت و تبیین چارچوب مناسب مدیریت مخارج عمومی در فضای حکمرانی خوب به عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه کشورها، محور اصلی این مطالعه قرار دارد. در پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکردی کاربردی تلاش شد تا ضمن مطالعه ادبیات و سوابق پژوهش، به کمک نظرات ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مالی و بودجه (در دو گروه خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی) که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مخارج عمومی به روش تحلیل محتوا استخراج و سپس مبتنی بر نتایج حاصل شده، مدل و چارچوب اولیه معرفی شود. در ادامه برای افزایش قابلیت اعتماد نتایج پژوهش از استراتژی‌های اعتبارسنجی روش‌های کیفی استفاده شد. نتایج تحقیق ضمن معرفی ابعاد



اصلی چارچوب پیشنهادی (شامل برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، انضباط مالی، مدیریت عملیات)، مؤلفه‌های شکل‌گیری روابط آنها با اصول حکمرانی خوب را مورد شناسایی قرار داده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت مخارج عمومی، حکمرانی خوب، تخصیص منابع، انضباط مالی، مدیریت عملیاتی.

۱- مقدمه

دولت‌ها از گذشته سعی کرده‌اند منابع درآمدی محدود خود را به طور مؤثری در جهت توسعه اقتصادی کشور و رفاه شهروندان مصرف کنند. اما همواره در مسیر توسعه، برخی کشورها با مشکل تأمین مالی برنامه‌ها و گروهی دیگر از کشورها همچون دولت‌های نفت‌خیز درعین کثرت منابع با ضعف در مدیریت مخارج مواجه بوده‌اند [۱].

بنابراین دولت‌ها همواره با دو چالش اصلی اقتصادی مواجه بوده‌اند:

الف) تأمین مالی مناسب و کافی برای مدیریت امور عمومی (مدیریت منابع)؛

ب) تخصیص صحیح منابع دولتی به صورتی کارا و اثربخش (مدیریت مخارج)؛

دولت‌ها برای تأمین نیازهای عمومی و خواسته‌های جامعه مجبور به هزینه‌کرد هستند حتی اگر دولت هیچ درآمدی نداشته باشد، این هزینه‌های عمومی باید انجام شود. این بیانگر اهمیت و تقدم هزینه‌های عمومی به درآمدهای عمومی در ساختار مالیه عمومی است [۲]. البته مخارج عمومی باید ضمن داشتن تعادل با درآمدهای عمومی از نظر کارکرد، کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشد.

تجربه پیاده‌سازی نظام مدیریت مخارج عمومی در کشورهای گوناگون نشان می‌دهد که نتایج حاصل از مدیریت بودجه عمومی، به شدت تحت تأثیر عوامل نهادی و مدل حکمرانی قرار می‌گیرند [۳]. بنابراین اثربخشی هزینه‌های عمومی، به طور مؤثری تحت تأثیر مدل و کیفیت حکمرانی دولت بوده است [۴].

۲- بیان مسئله

کشور ایران که در زمره کشورهای نفت‌خیز (گروه دوم) قرار دارد، مطابق شاخص‌های استخراج شده از بانک مرکزی به دلیل مخارج بالای دولت و عدم تناسب مخارج با درآمدها در



بیشتر سال‌ها با کسری بودجه مواجه بوده است. از سویی در طبقه‌بندی فساد اقتصادی نیز ایران همانند خیلی از کشورهای نفت‌خیز همواره به دلیل نداشتن دیوان‌سالاری قوی توسعه‌گرا در رتبه بسیار نا مناسبی قرار دارد که این نشان از بی‌نظمی مالی در ساختار هزینه‌های کشور و عدم کنترل مناسب بخش عمومی بر شیوه مخارج خود دارد.

علاوه بر این در ایران به جهت گستردگی حجم فعالیت‌های تصدی‌گرایانه دولت، اندازه بخش عمومی به صورت قابل توجهی بزرگ شده است، به طوری که کارکرد هزینه‌های دولت به صورت گسترده‌ای بر فضای اقتصادی کشور تأثیر می‌گذارد و از این رو سؤال‌ها و ابهاماتی در جامعه در خصوص اثربخشی هزینه‌های دولت هر روز مطرح می‌شود، همچون اینکه دولت درآمدهای هنگفتی را کجا و چگونه مصرف می‌کند؟ انتخاب پروژه‌های دولتی جهت سرمایه‌گذاری بر اساس چه منطقی صورت می‌گیرد؟ آیا در تخصیص منابع به طرح‌ها، دیدگاه منفعت عمومی لحاظ شده است؟ با وجود درآمدهای نفتی کلان چرا تعداد زیادی از پروژه‌های نیمه‌تمام در کشور باقی مانده است؟

از این رو همواره سؤال اساسی در خصوص سیستم مدیریت مالی در ایران مطرح است؛ اینکه «چارچوب مدیریت مخارج عمومی در ایران چه ویژگی‌هایی دارد؟» و اینکه در شرایط کنونی کشور با وجود چالش‌های جدید جهانی مانند پدیده تحریم اقتصادی، نوسان‌های قیمت نفت و کمبود منابع ارزی با چه سازوکارهایی می‌توان نظام مخارج عمومی را سامان بخشید.

۳- مبانی نظری پژوهش

در این بخش، ضمن مطالعه مفاهیم و تعاریف مدیریت مخارج عمومی، در ارتباط با متغیرهای پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آنها بحث می‌شود.

۳-۱ مدیریت مخارج عمومی^۱

امروزه دولت‌ها وظایف گسترده و روز افزونی را در بهبود زندگی مردم و اقتصاد و جامعه دارند. انجام این وظایف دشوار مستلزم متحمل مخارج سنگینی است که برای تأمین آنها دولت

1. Public Expenditure Management (PEM)



به‌ناچار باید منابع و درآمد کافی در اختیار داشته باشد دخل و خرج دولت و آثار آن بر کل اقتصاد جامعه موضوع مالیه عمومی است [۲] مالیه عمومی شامل نظام مالیات، هزینه و مدیریت مخارج عمومی است که به طور مستقیم بر توزیع منابع و تخصیص درآمدها تأثیر می‌گذارد و تسهیم مخارج، چرخه بودجه‌ریزی را شکل می‌دهد که این چرخه خود شامل آماده‌سازی بودجه، مدیریت منابع و مصارف، کنترل داخلی، حسابداری عمومی، حسابرسی، نظارت و گزارش‌دهی است [۵]. بنابراین به صورت متعارف اجزای نظام مدیریت مالی عمومی عبارتند از نظام بودجه‌ریزی، مدیریت درآمدها، حسابداری دولتی، خزانه‌داری، مدیریت خرید، مدیریت هزینه. البته با نگاهی سیستماتیک می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی را نیز به این فهرست اضافه کرد [۶، ص ۱۳]. همان طوری که ملاحظه می‌شود مدیریت مخارج عمومی یکی از اجزای مدیریت مالی عمومی می‌باشد، ضمن اینکه مدیریت مخارج عمومی به عنوان تفکری که کارایی سرمایه‌گذاری در بخش عمومی را در گروه کارایی نهادها می‌داند [۷، ص ۲۸] (یکی از رویکردهای عملی اصلاح نظام مالیه عمومی نیز است. مفهوم مدیریت هزینه (مخارج) در بخش عمومی دارای تعاریف مختلفی است، در یک تعریف مدیریت مخارج عمومی مجموع فعل و انفعالاتی است بین مرحله آماده‌سازی و اجرای بودجه و مدیریت نقدینگی برای دستیابی به انضباط مالی، تخصیص راهبردی منابع و کارایی عملیات [۸] و یا مدیریت هزینه عمومی عبارت است از مجموعه فرایندها و ابزارهای سیاست‌گذاری و اجرا در حوزه تخصیص منابع، ایجاد انضباط مالی و دستیابی به مدیریت عملیات خوب در بخش عمومی [۹].

البته مدیریت خارج دولت، ماهیتی ابزاری دارد و باید به منزله ابزاری مهم در خط مشی و تدوین اهداف کلی اقتصادی مورد توجه قرار گیرد. انضباط مالی (کنترل هزینه‌ها) تخصیص سازگار منابع برحسب اولویت‌های تعیین شده (تخصیص راهبردی) و مدیریت عملیاتی خوب^۲، ابعاد اصلی مدیریت هزینه‌های عمومی هستند [۱۰]. میان این ابعاد، کارکردهای متقابل آنها و سطحی از حاکمیت که در آن به مرحله اجرا در می‌آیند، روابطی وجود دارد [۹، صص ۱۰-۱۱].

-
1. Strategic allocation
 2. Good Operational Management



۳-۲- حکمرانی خوب

بسیاری از دولت‌ها به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌ها و خط‌مشی‌هایی هستند که از طریق آنها بتوانند کشور و مردم خود را به پیشرفت و توسعه هرچه بیشتر برسانند و سعادت و رفاه را برای آنان به ارمغان آورند. یکی از این طرح‌های نظری، «حکمرانی خوب» است که بانک جهانی^۱ بیشتر و پیش‌تر از دیگران بر اجرای آن تأکید دارد [۱۱].

تحقق حکمرانی خوب مستلزم همکاری و مشارکت بین سه رکن اصلی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است [۱۲]. وجود ارتباط صحیح بین سه رکن یاد شده، زمینه را برای تحقق حکمرانی خوب در ابعاد گوناگون میسر می‌سازد و این مشارکت سبب می‌شود که از فضای عمومی، به شکل صحیح‌تر و بهینه‌تری بهره‌برداری شود [۱۳]. در حکمرانی خوب بر شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت و ارتقای سطح برابری و مساوات افراد در برابر قانون تأکید می‌شود [۱۴]. در این رویکرد هر اندازه که ویژگی‌های مثبتی مانند حاکمیت قانون، پاسخگویی و اثربخشی دولت در یک جامعه بیشتر باشد و فساد، مقررات اضافی و بی‌ثباتی سیاسی و خشونت کمتر باشد، حکمرانی در آن جامعه برای نیل به توسعه مناسب‌تر است. حکمرانی خوب چیزی بیش از صرفاً مدیریت کارآمد منابع مالی و اقتصادی یا ارائه خدمات عمومی مؤثر است. حکمرانی خوب مشتمل بر یک استراتژی اصلاحی وسیع برای تقویت نهادهای جامعه مدنی است و حکومت را پاسخگوتر، حساب‌پس‌ده‌تر و دموکراتیک‌تر می‌سازد [۱۵]. در مورد حکمرانی خوب، تعاریف گوناگونی ارائه شده است که روح کلی حاکم بر آنها چندان تفاوتی ندارد و عموماً بر چهار اصل اساسی پیش‌بینی‌پذیری، مشارکت، شفافیت و پاسخگویی تأکید دارد.

اصول حکمرانی در درون خود و ابعاد مدیریت مخارج عمومی نیز در درون خود دارای ارتباطات درون ساختاری چندگانه هستند. هیچ یک از اصول حکمرانی به‌تنهایی دوام ندارند، هر یک از آنها به سه جزء دیگر نیازمندند و هرچهار جزء در نیل به مدیریت توسعه صحیح کارسازند، برای مثال سازوکارهای پاسخگویی در فرایند مدیریت مخارج عمومی بدون وجود اطلاعات مالی شفاف بی‌اساس است و بدون نتایج پیش‌بینی‌پذیری بی‌معنا است [۹، ص ۱۸].

1. World Bank



هیچ یکی از اصول اساسی حکمرانی قائم به ذات نیستند بلکه هر یک همدیگر را تقویت می‌کنند و توأمان ابزاری برای دستیابی به یک نظام مدیریت توسعه یافته هستند [۱۶]. از سوی دیگر ابعاد مدیریت مخارج عمومی نیز به لحاظ محتوایی دارای ساختاری در هم تنیده و از نظر عملیاتی دارای ارتباط کامل درونی هستند [۱۷].

۴- پیشینه تحقیق

در اینجا لازم است به پیشینه مهم‌ترین تحقیقات و پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در این حوزه خلاصه اشاره شود.

صباغ کرمانی و باسنا (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «نقش حکمرانی خوب در بهبود کارکرد مخارج دولت»: مطالعه خود در بخش بهداشت و آموزش کشورهای اسلامی را با این سؤال آغاز کردند که آیا فقط افزایش هزینه‌های دولت برای بهبود شاخص‌های اجتماعی کافی است و یا متغیرهای مرتبط با وضعیت نهادهای حکومتی در جامعه نیز در این میان مؤثرند. در این پژوهش رابطه بین سه حوزه حکمرانی خوب، هزینه دولت و شاخص‌های بهداشتی و آموزشی مورد بررسی قرار گرفته است. براساس نتایج به دست آمده در این تحقیق، حکمرانی خوب نقش غیرقابل انکاری در اثربخشی هزینه‌های دولت دارد [۱۸].

ضیاءالدینی و عبادی‌زاده (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «تکنیک‌های مدیریت هزینه در بخش عمومی» به بررسی ابعاد مدیریت هزینه و تأثیر آن بر پاسخگویی دولت پرداخته‌اند. نتایج حاکی از آن است که مدیریت مؤثر هزینه عمومی منجر به بهبود مستمر، کاهش هزینه، بهبود کیفیت و ارتقای کارایی و اثربخشی منابع عمومی دولت و در نهایت بهبود پاسخگویی را برای دولت موجب می‌شود [۱۹].

راجکومار و سواروپ^۱ (۱۹۹۹) در مطالعه‌ای که برای بانک جهانی انجام دادند، به بررسی رابطه میان مخارج دولت، حکومت و برون‌دادهای اجتماعی ناشی از فعالیت‌های دولتی پرداختند. آنها تأثیر بهبود شاخص‌های حکومتی در افزایش کارایی مخارج دولت را

1. Rajkumar, Andrew Sunil



مورد آزمون قرار دادند. نتیجه جالب مطالعه این بود که تنها افزایش هزینه‌های دولت، تأثیرات مطلوب و دلخواه سیاست‌گذاران را به دنبال نخواهد داشت. آنها با در نظر گرفتن شاخص فساد، تأثیر این عامل را در افزایش تأثیرگذاری هزینه‌های دولت مورد تأکید قرار دادند [۲۰].

فوریه^۱ (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «کاربرد حکمرانی خوب در مدیریت مالی عمومی» به بررسی نقش قدرت حکمرانی و تأثیر آن بر تخصیص منابع و سایر ابعاد نظام مالی پرداخته است. در این تحقیق نتیجه گرفته شده است، رابطه بسیار قوی بین حاکمیت مالی کارآمد و دستاوردهای توسعه اقتصادی وجود دارد. در واقع نتیجه تلفیق اصول حکمرانی خوب و نظام مدیریت مالی بخش عمومی، دستیابی همزمان به توسعه مالی و اجتماعی خواهد بود [۲۱].

بن و گودوین^۲ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای دیگر با عنوان «بودجه‌ریزی خوب و حکمرانی خوب» در پی کشف رابطه مستقیمی بین سطح شاخص‌های حکمرانی خوب و کیفیت نظام بودجه‌ریزی برآمدند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد کیفیت حکمرانی در هر جامعه رابطه مستقیم و معناداری با کیفیت نظام مدیریت مخارج دولت دارد و در واقع سطح کیفی نظام حکمرانی در یک کشور را می‌توان از عملکرد نظام مدیریت هزینه تخمین زد [۲۲].

مطالعه و بررسی سابقه تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج کشور، در حوزه مدیریت مخارج عمومی و نیز حکمرانی خوب نشان می‌دهد، پژوهشی با رویکرد طراحی مدل برای مدیریت مخارج عمومی صورت نگرفته است؛ اما براساس جمع‌بندی سوابق پژوهش و ادبیات مرتبط به موضوع خصوصاً نظریات «آلن، شیک، شیائو کامپو و توماسی» درخصوص «مدیریت هزینه عمومی» و مستندات صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی درخصوص «حکمرانی خوب» می‌توان مدل نظری تحقیق را در قالب نمودار شکل ۱ طراحی کرد.

1. Fourie (2014)
2. Ben & Godwyn



شکل ۱ الگوی برخاسته از ادبیات پژوهش (الگوی نظری)

۵- روش تحقیق

در پژوهش حاضر با هدفی کاربردی و به روش توصیفی و پیمایشی تلاش شده است تا با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مخارج عمومی، یک چارچوب جامع منطبق با بوم ایران، ارائه گردد. با توجه به کیفی بودن ماهیت پژوهش، از روش کیفی (تحلیل محتوی) استفاده شده است. در مرحله اول، جهت شناسایی ابعاد گوناگون تشکیل‌دهنده نظام مدیریت مخارج عمومی، بخشی از ادبیات موجود (داخل و خارج) مبنای بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان با نتایج علمی مرحله اول ترکیب شده تا در نهایت چارچوب مورد نظر شکل گیرد.



جامعه خبرگان پژوهش به دو دسته تقسیم شده است؛ خبرگان دانشگاهی و خبرگان عملیاتی «خبرگان دانشگاهی» مشتمل بر اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مدیریت و اقتصاد دانشگاه‌های کشور در مرتبه استاد تمامی و دارای حداقل سه سال سابقه پژوهشی مرتبط با حوزه‌های بودجه و بودجه‌ریزی بودند. مجموعه خبرگان عملیاتی نیز از میان مدیران اجرایی کشور که حداقل ۲۰ سال سابقه مسئولیت (در سمت‌های مرتبط با بخش‌های بودجه‌ریزی) داشتند، انتخاب شدند. جامعه خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب و آرا تخصصی ۱۲ نفر از آنها کسب و مورد تحلیل قرار گرفت. از آن جایی که افراد انتخاب شده از نظر علمی و اجرایی در سطح بالایی بودند و تبحر و اشراف کاملی نسبت به موضوع داشتند، پژوهش در تعداد نفرات مورد اشاره به اشباع نظری رسید. فرایند اشباع به این صورت بود که محققان در مسیر اجرای مصاحبه‌ها پس از انجام هر مصاحبه، متن‌ها را از طریق تحلیل محتوا کدبندی و نتایج را با نتایج مصاحبه‌های قبلی مقایسه می‌نمودند. این فرایند تا جایی ادامه یافت که مطالب و دانش جدیدی به یافته‌های محققان افزوده نمی‌شد. در این مقاله به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد از دو استراتژی بررسی عضو (برای اطمینان از اینکه الگو و نظریه به وجود آمده منطبق با نظرات شرکت‌کنندگان در مصاحبه است) و تکثرگرایی مکانی و تکثرگرایی شرکت‌کنندگان استفاده شد.

۶- تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش، با روش تحلیل کیفی (تحلیل محتوی) صورت گرفت. در این مرحله نخست پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، نتایج براساس کدهای محوری تحلیل، نتایج حاصل شده، در قالب جدول ۱ دسته‌بندی و کدهای انتخابی یا مقوله‌ها استخراج شدند.

جدول ۱ دسته‌بندی کدهای محوری و استخراج کدهای انتخابی یا مقوله‌های ناظر بر ابعاد مدیریت هزینه‌های عمومی از منظر خبرگان (حاصل پژوهش حاضر)

کدهای انتخابی (مقوله‌ها)	کدهای محوری
<p>سازماندهی - سازماندهی عقلایی سازماندهی هزینه تخصیص</p>	<p>برنامه‌ریزی راهبردی، بررسی و تدوین قوانین و مقررات، انعطاف در تنظیم و اجرای بودجه، آگاهی‌های اجتماعی، ابزارهای پیش‌بینی بودجه، احتساب هزینه‌های ریسک و عدم قطعیت، انعطاف‌پذیری، اهداف و راهبردهای بودجه‌ای، اولویت منابع انسانی، اولویت‌بندی منابع، بازآرایی نهادها، برآورد تأمین مالی، بررسی اقتصاد کلان، برنامه اقتصادی کوتاه‌برد و میان‌برد و دوربرد، برنامه راهبردی کشور، برنامه منظم، برنامه‌ریزی منابع سازمانی، برنامه‌ریزی و پایش عملیات، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی تعهدی، بودجه‌ریزی عملیاتی، برآورد مصارف دستگاه‌های اجرایی، پیش‌بینی اعتبارات مصوبه، پیش‌بینی منابع درآمدی و هزینه، تخصیص بودجه، تخصیص راهبردی منابع، تخصیص صحیح و عقلایی وجوه عمومی، تخصیص منابع، تخمین هزینه‌ها، تصویب بودجه، قانون بودجه، سازمان برنامه و بودجه توانمند، تفکیک وظایف و مسئولیت‌های واحدهای گوناگون بودجه‌ای، تعارضات کوتاه‌مدت، تعیین چشم‌انداز آتی کشور، تنظیم خوب و دقیق بودجه، تنظیم و پیش‌بینی بودجه.</p>
<p>کنترل هزینه طراحی سیستم‌های نظارتی</p>	<p>تدوین مقررات و رویه‌های بودجه‌ای، تداخل رویه‌ها، حذف تداخل و تناقض در قوانین و مقررات، تدوین قوانین و مقررات مالی، آمارهای درست، تکنیک ABC و GFS، حسابداری تعهدی، داده‌های سری زمانی، حسابداری تطبیق، داده‌های مالی، حسابرسی و حسابداری رعایت، رفع همپوشانی قوانین، رویه‌های حسابداری تعهدی، اجرای مقررات، استاندارد مالی، تطبیق مقررات، تناسب روش‌های حسابداری با سازمان، آموزش قوانین، انضباط پولی و مالی و بودجه‌ای، اصلاح مقررات متداخل و موازی یا متناقض، رعایت قوانین، روش گزارشگری مالی، روش‌های تخمین آماری، رویه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سیستم‌های انضباط مالی، تطبیق سرفصل‌های منابع و مصارف، افشای اطلاعات، گزارش تفریق بودجه، سیستم‌های گزارشگری مالی، سیستم نرم‌افزارهای مالی، شفافیت بودجه‌ای.</p>
<p>کارایی اثر بخشی</p>	<p>اثر بخشی، ارزشیابی عملکرد، ارزشیابی هزینه فراگرد، استفاده کارا و اثربخش منابع، اطلاع‌رسانی عمومی، CSF، ارائه گزارش‌های عملکرد عمومی، اثر بخشی هزینه‌ها، بهره‌وری هزینه‌ها، برنامه‌های عملیاتی، پاسخگویی، پایش پیشرفت برنامه‌ها، پایش دوره‌ای طرح‌ها، پایش شاخص‌ها، پایش شاخص‌های عملکرد، پایش کارایی، تدوین شاخصه‌های کیفیت، تطبیق و کنترل رویه‌ها و مقررات، تعیین شاخص‌های صحیح پایش، تعیین جواز تعالی، حسابداری داخلی، حسابداری عملیات، حسابرسی خارجی، حسابرسی، دستیابی به نتایج و پیامدها، حکومت الکترونیک، روش‌های حسابرسی، حسابرسی عملکرد، حسابرسی عملیات، حسابرسی منابع.</p>



در ادامه از ترکیب مقوله‌های فرعی (کدهای انتخابی)، مقوله‌های اصلی تحقیق (که در اینجا ابعاد نامیده می‌شوند) تعیین شدند که در جدول ۲ به همراه فراوانی مؤلفه‌ها مشخص شده‌اند.

جدول ۲ مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی تشکیل‌دهنده هر یک از متغیرهای مدل پژوهش از منظر خبرگان

ردیف	متغیر	مقوله‌ها (مؤلفه‌ها)	فراوانی	مقوله‌های اصلی (ابعاد)
۱	مدیریت مخارج عمومی	۱- نهادسازی	۳۸	برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
		۲- عقلایی‌سازی هزینه	۴۶	
		۳- تخصیص	۶۵	
		۱- کنترل هزینه	۴۵	انضباط مالی
		۲- طراحی نظام نظارتی	۴۹	
		۲	مدیریت عملیات	۱- کارایی (اجرای درست امور)
۲- اثربخشی (دستیابی به اهداف صحیح)	۵۳			

در بخش بعدی از خبرگان خواسته شد تا نظرات تخصصی خود را در ارتباط با رابطه بین ابعاد «مدیریت مخارج عمومی» با «حکمرانی خوب» ارائه دهند. جدول ۳ جمع‌بندی نظرات خبرگان در خصوص ارتباط بین این دو متغیر را نمایش می‌دهد.

جدول ۳ ارتباط بین ابعاد مدیریت هزینه عمومی با اصول حکمرانی خوب

حکمرانی خوب				برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	مدیریت
پاسخگویی	مشارکت	شفافیت	پیش‌بینی‌پذیری		
۰	۳	۰	۹	تخصیص منابع	مخارج
۰	۰	۱۲	۰	انضباط مالی	عمومی
۱۲	۹	۰	۰	مدیریت عملیات	

نتایج جدول نشان‌دهنده این موضوع است که از منظر خبرگان پژوهش بعد «برنامه‌ریزی و تخصیص منابع» از مدیریت مخارج عمومی بیشتر با بعد «پیش‌بینی‌پذیری» از حکمرانی خوب در ارتباط است. همچنین بعد «انضباط مالی» مدیریت هزینه مخارج با بعد «شفافیت» از



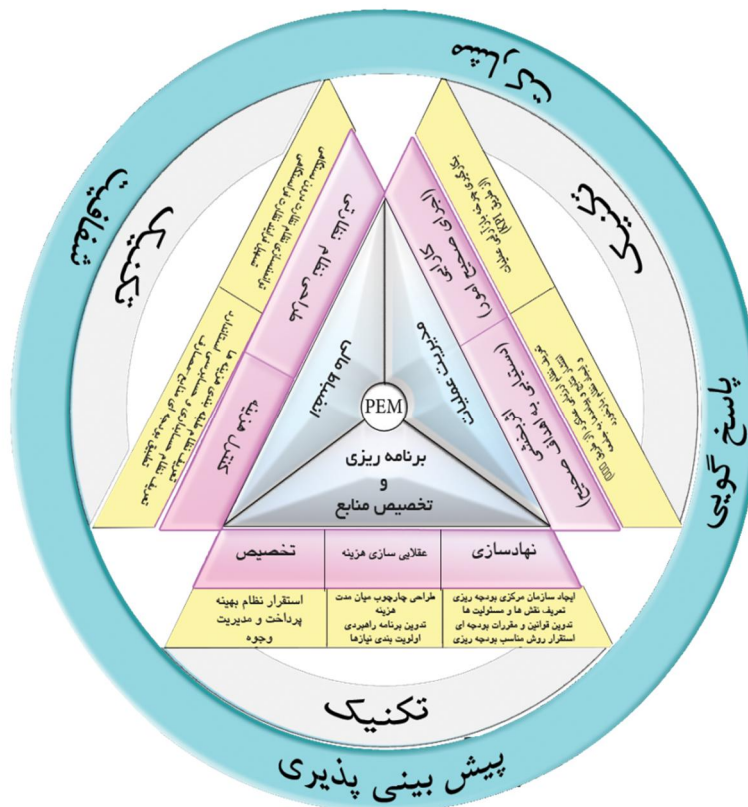
حکمرانی خوب ارتباط دارد. همین نتایج نشان می‌دهد که بعد «مدیریت عملیات» از مدیریت مخارج عمومی می‌تواند با ابعاد «مشارکت» و «پاسخگویی» از حکمرانی خوب در ارتباط باشد. علاوه بر نتایج اصلی حاصل از تحلیل محتوای سازوکارهای پیشنهادی خبرگان برای دستیابی به ابعاد مدل در جدول ۴ آمده است. البته لازم به ذکر است که این سازوکارها به اندازه ابعاد و مؤلفه‌های مدل قطعیت لازم را ندارند و براساس نظر سایر خبرگان می‌تواند کمتر یا بیشتر شوند.

جدول ۴ سازوکارهای پیشنهادی خبرگان برای دستیابی به ابعاد چارچوب مناسب مدیریت مخارج عمومی

ردیف	مقوله‌های اصلی	مؤلفه‌های تشکیل دهنده	سازوکارهای پیشنهادی
۱	برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	نهادسازی	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد سازمان مرکزی بودجه‌ریزی تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها تدوین قوانین و مقررات بودجه‌ای تعریف نظام طبقه‌بندی مالی هزینه‌ها و درآمدها تعریف نظام بودجه‌ریزی
		عقلایی‌سازی هزینه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک طراحی چارچوب میان‌مدت هزینه‌ها (MTEF) اولویت‌بندی برنامه‌ها و نیازها برنامه‌ریزی منابع
		تخصیص	<ul style="list-style-type: none"> استقرار نظام پرداخت بهینه
۲	انضباط مالی	کنترل هزینه	<ul style="list-style-type: none"> تعریف نظام طبقه‌بندی هزینه‌ها تعریف نظام حسابداری و حسابرسی استاندارد تطبیق بودجه‌ای منابع - مصارف
		طراحی نظام‌های نظارتی	<ul style="list-style-type: none"> استقرار و توانمندسازی نظام نظارتی درون دستگاهی تسهیل فراگرد نظارت فرادستگاهی.
۳	مدیریت عملیات	اثربخشی	<ul style="list-style-type: none"> استقرار سیستم اندازه‌گیری عملکرد (براساس CSF) انتشار اطلاعات درباره نتایج و پیامدها به جامعه ایجاد سیستم اخذ بازخور از جامعه
		کارایی	<ul style="list-style-type: none"> به‌کارگیری چرخه بازآرایی عملیات (از طریق CSF)

۷- نتیجه گیری

در این بخش بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی ابعاد، مؤلفه، سازوکار و روابط متغیرهای تحقیق استخراج و مطابق شکل زیر چارچوب مدیریت مخارج عمومی طراحی و ارائه شد.



شکل ۲ چارچوب مدیریت مخارج عمومی (دستاورد پژوهشگران، ۱۳۹۴)

همان طور که مشاهده می‌شود چارچوب پیشنهادی تحقیق در سه سطح ابعاد، مؤلفه و سازوکارها تعریف شده است. در اینجا لازم است هر یک از این سطوح خلاصه تشریح و تبیین شوند.



بعد اول) برنامه‌ریزی و تخصیص منابع

«برنامه‌ریزی و تخصیص منابع» را می‌توان ظرفیت دولت برای تخصیص منابع کمیاب به برنامه‌های بخش عمومی منطبق با برنامه راهبردی برای دستیابی به اهداف تعریف کرد. پارامترها و عوامل متعددی بر تصمیم‌گیری مدیران ارشد در حوزه تخصیص منابع تأثیر می‌گذارند. این عوامل ممکن است مالی و اقتصادی بوده یا برگرفته از الزام‌های راهبردی ملی و یا مصالح عمومی کشور باشد. به هر صورت برای تخصیص صحیح منابع، وجود یک چارچوب دقیق و منطقی ضروری است. در بعد برنامه‌ریزی و تخصیص منابع بر سه چیز تأکید می‌شود:

- **نهادسازی:** فراگردی است که طی آن ابعاد، کارکردها و روابط و تعاملات مجموعه‌ای از مفاهیم، به طور مشخص و با یک سیاق عملیاتی تعریف می‌شوند. نهادها، نظام‌ها و رفتارهای سازمان یافته‌ای هستند که بر الگوهای اجرایی تأثیر می‌گذارند و تا حدی آنها را جهت می‌دهند. مهم‌ترین سازوکارهای مؤلفه نهادسازی عبارتند از:

یک) ایجاد سازمان مرکزی بودجه‌ریزی؛

دو) تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛

سه) تدوین قوانین و مقررات جامع بودجه‌ای؛

چهار) پیاده‌سازی روش مناسب بودجه‌ریزی؛

پنج) طبقه بندی نظام درآمد و هزینه.

- **عقلایی سازی هزینه‌ها:** فراگردی است برای حصول اطمینان از اینکه سبد برگزیده از بین همه گزینه‌های موجود برای چپ‌سبدها از بالاترین بازده ممکن برخوردار است، به عبارتی دیگر فراگرد بهینه تخصیص منابع مالی به برنامه‌های رقیب به طوری که اهداف دولت را در افق برنامه ریزی حاصل نماید. مهم‌ترین سازوکارهای مؤلفه عقلایی سازی هزینه‌ها عبارتند از:

یک) تدوین برنامه راهبردی؛

دو) طراحی چارچوب میان‌مدت هزینه‌ها؛

سه) اولویت‌بندی نیازهای عمومی جامعه؛

چهار) برنامه‌ریزی منابع



• تخصیص: فراگرد انتقال منابع مالی از خزانه‌داری کل به دستگاه‌های اجرایی ذیربط و مدیریت وجوه و نقدینگی بین دستگاه‌های اجرایی دولت است. برای مدیریت بهتر این فراگرد، دولت باید از «سازوکار بهینه» پرداخت و مدیریت وجوه برخوردار باشد.

بعد دوم) انضباط مالی

انضباط مالی را می‌توان به معنای ایجاد تعادل و تراز بین هزینه‌ها و درآمدهای بخش عمومی و همچنین الزام دولت به رعایت چارچوب‌های مشخص در هزینه‌ها تفسیر کرد. حفظ انضباط مالی در نظام هزینه‌های بخش عمومی، مشروط به توان دولت در مدیریت و نظارت بر فراگردهای مالی کشور است. در انضباط مالی دولت بر دو چیز تأکید می‌شود.

• کنترل هزینه: کنترل هزینه به معنای حفظ هزینه‌های دولت براساس ساختار هزینه‌ها و شاخص‌های محدودکننده معین است. برای تحقق مؤلفه کنترل هزینه‌ها سازوکارهای زیر لازم است.

یک) تعریف نظام طبقه‌بندی هزینه‌ها

دو) تعریف سیستم حسابداری و حسابرسی استاندارد

سه) تطبیق بودجه‌ای منابع و مصارف

• طراحی نظام نظارتی: به منظور نیل به انضباط مالی پایدار در فراگرد مدیریت هزینه، نظام‌های نظارتی نقش به‌سزایی بر عهده دارند. به طور کلی می‌توان دو گروه نظام نظارتی را برای دولت متصور شد: نخست، نظام‌های مبتنی بر «نظارت درون دستگاهی» که وظیفه نظارت بر عملیات مالی هر دستگاه اجرایی را بر عهده دارند و دیگری «نظام‌های نظارت فرادستگاهی» که وظیفه نظارت کلی بر عملیات مالی همه دستگاه‌های دولتی را بر عهده دارند. از این رو به طور کلی برای تحقق این مؤلفه سازوکارهای زیر لازم است:

یک) توانمندسازی نظام نظارت درون دستگاهی

دو) تسهیل فراگرد نظارت فرادستگاهی

بعد سوم) مدیریت عملیات

هدف از مدیریت عملیات، انجام امور به صورت کارا و اثربخش است. موفقیت دولت منوط به این است که هم اهداف صحیح انتخاب کرده باشد و هم با روش صحیحی، این



اهداف را محقق کرده باشد، این مهم نیازمند ارزیابی رسمی و سیستماتیک عملکرد در نظام مدیریت بخش عمومی است. نظام مدیریت بخش عمومی بدون این ارزیابی کاملاً ناقص است زیرا که مدیران بخش دولتی متوجه نخواهند شد چقدر خوب یا بد عمل کرده‌اند و اینکه ضعف‌ها و توانایی‌های عملیاتی آنها ریشه در چه بخش‌هایی دارد. بنابراین با در نظر گرفتن ترکیبی از داده‌ها، ستانده‌ها و میزان مطلوبیت دستیابی به اهداف می‌توان عملکرد هر بخش را طی یک دوره زمانی مشخص قضاوت کرد.

در مدیریت عملیات بر دو مؤلفه زیر تأکید می‌شود:

• **کارایی:** کارایی در اینجا و اکنون به فراگرد ایجاد و مدیریت مخارج عمومی دلالت دارد البته کارایی فقط دارای بعد اقتصادی نیست و موارد دیگری نیز با مفهوم کارایی پیوند خورده‌اند، از جمله تبعیت دستگاه‌ها از قوانین، مقررات و خط مشی‌ها در زمان اجرا، حفاظت از اطلاعات و دارایی‌ها، کشف اشتباه و اختلاس، کیفیت تولید اطلاعات مالی و نظایر آن است. به منظور ارزیابی صحیح کارایی باید «شاخص‌های کلیدی عملکرد» در قالب سامانه‌ای تعریف و پایش شده و نتایج حاصل شده به منظور بهبود مستمر عملیات به کار گرفته شوند که این نیازمند طراحی و به‌کارگیری سازوکار چرخه بازآرایی عملیات است.

• **اثربخشی:** اگر در کارایی، چگونگی هزینه‌ها مطرح است در اثر بخشی چرایی هزینه‌ها مهم است، در سنجش اثربخشی هزینه‌های دولت، تدوین صحیح «عوامل اساسی موفقیت» (منطبق با اهداف و راهبردهای حکومت) کارساز است. ارزیابی اثربخشی عملکرد دولت به نتایج و پیامدها مربوط می‌شود که در نتیجه اقدام‌ها دولت به بار می‌آیند.

بنابراین برای تحقق اثربخشی عملیات دولت سازوکارهای زیر ضروری است:

یک) استقرار سیستم اندازه‌گیری عملکرد (براساس CSF)،

دو) انتشار اطلاعات درباره نتایج و پیامدها به جامعه و ایجاد سیستم بازخورد.

در نتیجه تلاش شد با توجه به یافته‌ها و مباحث مطرح شده، به سؤال اصلی تحقیق، یعنی «چارچوب مدیریت مخارج عمومی در ایران چه ویژگی‌هایی دارد؟» پاسخ داده شود.

مدل مدیریت مخارج عمومی در ایران دارای سه سطح ابعاد، مؤلفه و سازوکار است. ابعاد شامل «برنامه‌ریزی و تخصیص منابع»، «انضباط مالی» و «مدیریت عملکرد» است و مؤلفه‌های بعد برنامه‌ریزی و تخصیص شامل نهادسازی، عقلایی‌سازی هزینه و تخصیص، مؤلفه‌های بعد



انضباط مالی شامل کنترل هزینه و طراحی سیستم‌های نظارتی، مؤلفه‌های مدیریت عملکرد نیز شامل کارایی و اثربخشی می‌باشند. در ضمن نتایج حاصل شده در مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ابعاد مدل با ابعاد مطرح شده در پژوهش‌های آلن، شیک، شیائوکامپو و توماسی همخوانی دارد و آنها نیز به نوعی بر این ابعاد تأکید داشتند.

۸- منابع

- [۱] خیرخواهان جعفر (۱۳۸۵) «بلای منابع» فصلنامه اقتصاد و جامعه.
- [۲] پورمقیم سیدجواد (۱۳۹۲) اقتصاد بخش عمومی، نشر نی.
- [۳] کمیجانی، اکبر، سلاطین پروانه (۱۳۸۹) «بررسی تأثیر کیفیت حکمرانی بر رشد اقتصادی در ایران و کشورهای منتخب همسایه» پژوهشگر ۲۰، ش. ۷، صص ۲۷-۴۱.
- [4] Rajkumar, Andrew Sunil, Swaroop Vinaya (2007) "Public spending and outcomes: Does governance matter?" *Journal of Development Economics*, pp. 96-111.
- [5] Rosen H. (2002) *Public finance*, Boston: McGraw-Hill Publication.
- [6] Mckinney Jerome B. (2004) *Effective financial management in public and nonprofit agencies*, Greenwood Publishing Group.
- [7] Schick, Allen (1999) *A contemporary approach to public expenditure management*, Washington, DC.
- [8] Ghiasi Mojtaba (2014) "The role of public expenditure management", in *the International SAMANM Journal of Marketing and Management*.
- [۹] شیائوکامپو سالواتور، توماسی دانیل (۱۳۸۹) مدیریت هزینه‌های عمومی، ترجمه محمد قاسمی، علی لامعی، انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- [10] Malcolm Holmes, Evans Alison (2003) "A review of experience in implementing medium term expenditure frameworks in a PRSP Context: A synthesis of eight country studies". Overseas Development Institute London, U.K.



- [۱۱] دانایی‌فرد حسن، باباشاهی جبار، آذر عادل، کردنائیج اسدالله (۱۳۹۱) «تحول در رفاه ملی: آیا حکمرانی خوب نقش مهمی ایفا می‌کند؟» مجله پژوهش‌های مدیریت ایران، صص ۴۵-۶۲.
- [12] Doornbos M. (2003) Good governance :The methamorphosis of policy metaphor, journal of international affairs. 57(1):17-20.
- [13] Kaufmann Daniel, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi (2007) Governance matters VI: aggregate and individual governance indicators, 1996-2006, Macroeconomics and Growth Team, World Bank, World Bank Institute, Global Programs Division, and Development Research Group.
- [14] World Bank, *World Bank Institute*, Global Programs Division, and Development Research Group.
- [۱۵] پورعزت علی اصغر (۱۳۸۹) مبانی مدیریت دولتی، تهران: انتشارات سمت.
- [16] Shah Anwar (2007) budgeting and budgetary institutions. Washington DC: The World Bank.
- [17] Allen R., Tommasi D. (2011) Managing public expenditure: A reference book for transition countries (Governance) 1st Edition, OECD Publishing.
- [۱۸] ۱۸. صباغ کرمانی مجید، باسنا مهدی (۱۳۸۸) «نقش حکمرانی خوب در بهبود کارکرد هزینه‌های دولت: مطالعه موردی بخش بهداشت و آموزش کشورهای اسلامی»، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات اقتصادی، شماره ۸۶.
- [۱۹] ۱۹. ضیاءالدینی محمد، عبادی‌زاده صادق (۱۳۹۳) «تکنیک‌های مدیریت هزینه در بخش عمومی»، سومین همایش علوم مدیریت نوین استان گلستان.
- [20] Rajkumar Andrew Sunil, Swaroop Vinaya (1999) "Public spending and outcomes: Does governance matter", *Journal of Development Economics* , 86.
- [21] Fourie D. (2006) "the application of good governance", *Journal of Public Administration (University of Pretoria)* 41, No. 22: 435-443.
- [22] Ben-Caleb EGBIDE, AGBUDE Godwyns Ade' (2014) "good budgeting and good governance : comparative discourse", Department of Political, Covenant University.

بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری

مصطفی ابراهیم‌پور ازبری^{۱*}، صفورا شعبانی مژده‌ی^۲

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۲- کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۲۴

دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۶

چکیده

دستیابی به عملکرد بالا یکی از دغدغه‌های مدیران شرکت‌ها است. شرکت‌های تولیدی با سرمایه‌گذاری در بخش پژوهش و توسعه، همواره درصدد به کارگیری نوآوری‌های حاصل از پژوهش‌ها و تأثیر آنها بر موفقیت شرکت‌ها در بازار هستند. توازن میان بازارگرایی و به‌کارگیری آن (بازارگرایی انفعالی و فعال) و تأثیر آن بر عملکرد شرکت، پرسش بسیاری از مدیران این‌گونه شرکت‌هاست. آنچه در بین بسیاری از پژوهش‌های مربوط به بازارگرایی و عملکرد شرکت مغفول مانده، نقش مؤلفه‌های دوسوتوانی نوآوری در این رابطه است که این پژوهش در پی پرکردن این شکاف است. در این پژوهش، تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با در نظر گرفتن متغیر میانجی دوسوتوانی نوآوری، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. ابزار مورد استفاده به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه می‌باشد؛ که توسط مدیران ارشد ۷۹ شرکت تولیدی در رشت تکمیل شده است. یافته‌های



پژوهش نشان دادند که بازارگرایی بر دوسوتوانی نوآوری تأثیر مثبت دارد و همچنین دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبتی دارد. همچنین نقش مستقیم بازارگرایی بر عملکرد شرکت مورد تأیید قرار نگرفت، اما نقش دوسوتوانی نوآوری به عنوان متغیر میانجی تأیید شد.

واژه‌های کلیدی: اکتشاف نوآوری، بهره‌برداری نوآوری، بازارگرایی انفعالی، بازارگرایی فعال، عملکرد شرکت.

۱- مقدمه

در دو دهه اخیر، عملکرد شرکت یکی از موضوعات جذاب بوده است و این تمایل در زمینه‌های پژوهشی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است [۱]. برای پاسخگویی به محیط رقابتی، شرکت‌ها نه فقط باید فرایندهای جدید را ایجاد کنند بلکه باید خدمات و محصولات جدید را برای بازارهای نوظهور و توانمندی‌های فعلی خود را برای بازارهای موجود به کار گیرند و به علاوه، توانایی انجام سریع و تغییرات مداوم، قابلیت مهمی برای بقا بلندمدت است. یک شرکت موفق باید دوسوتوان باشد یا به یک شرکت دوسوتوان تبدیل شود. عملکرد برتر شرکت می‌تواند در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت مسنجم و هدفمند و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی به نتایجی بهتر از شرکت‌های همتراز دست می‌یابد [۲، صص ۲۱-۳۲]. با توجه به اهمیت بالای قابلیت‌های پویای بازارگرایی و دوسوتوانی نوآوری به عنوان دو مورد از منابع اصلی شرکت، تاکنون پژوهش‌هایی در کشور به منظور ارائه مدل اندازه‌گیری در زمینه تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با توجه به نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری انجام نگرفته است. به طور خلاصه می‌توان گفت که هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر بازارگرایی بر عملکرد شرکت با میانجی‌گری متغیرهای اکتشاف نوآوری^۱ و بهره‌برداری نوآوری^۲ است. به این منظور در ادامه نخست به مبانی نظری و پیشینه

1. Explorative Innovation
2. Exploitative Innovation



پژوهش پرداخته شده است، سپس مدل پژوهش و فرضیه‌ها بیان شده و با استفاده از داده‌های به دست آمده از شرکت‌های تولیدی شهرک صنعتی رشت به تجزیه و تحلیل داده‌ها با به کارگیری روش مدلسازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی پرداخته شده است و در ادامه نتایج پژوهش ذکر شده است.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- عملکرد شرکت

عملکرد شرکت یکی از مهمترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و یکی از مهم‌ترین معیارهای سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. عملکرد یک سازه چند بعدی است که باید با چندین معیار اندازه‌گیری شود. در این پژوهش عملکرد عبارت است از: معیارهای بیرونی اثربخشی یک شرکت که دو حوزه کلی عملکرد بازار و عملکرد مالی را در بر می‌گیرد. بازار و عملکرد آن عنصر محوری نظام اقتصادی آزاد می‌باشد. بازار به ترتیبیاتی اطلاق می‌شود که خریداران و فروشندگان با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند و اقدام به خرید و فروش کالا می‌نمایند. [۳، ص ۱۲۰]. عملکرد مالی، درجه یا میزانی است که شرکت به هدف‌های مالی سهامداران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می‌آید. اهداف عملیاتی که مدیریت شرکت در راستای دستیابی به هدف اصلی، یعنی افزایش ثروت سهامداران دنبال می‌کند، در برگرفته شاخص‌ها و معیارهایی است که بر مبنای آن می‌توان عملکرد مالی یک شرکت تجاری را اندازه‌گیری کرد. ارزیابی موقعیت مالی یک شرکت در فرایند تصمیم‌گیری امری حیاتی و ضروری است، زیرا عملیات یک شرکت تا اندازه زیادی وابسته به موقعیت مالی آن است [۴].

۲-۲- بازاریابی

گرایش به بازار درجه‌ای است که یک سازمان نیازهای مشتریان خود را درک کرده و این اطلاعات را در کل سازمان به ابزاری برای پیش‌بینی آینده و برآورده ساختن نیازهای مشتری تبدیل می‌سازد [۵]. بر پایه دیدگاه مبتنی بر منابع، کلهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) و نارور و



اسلاتر (۱۹۹۰)، بازارگرایی را به عنوان سطح وسیعی از اطلاعات بازار مربوط به نیازهای آشکار و پنهان مشتریان، انتشار این اطلاعات در سراسر واحدها و پاسخگویی به آن دانسته‌اند [۶؛ ۷]. اگرچه کهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) به صراحت در تعاریف خود از بازارگرایی، به نیازهای مشتریان فعلی و آینده تأکید می‌کنند [۶، صص ۱-۱۸]. بازارگرایی انفعالی نیازهای آشکار مشتریان را بیان می‌کند که تمامی تجزیه و تحلیل‌های تجربی به روی این بعد تمرکز کرده‌اند. بازارگرایی فعال، به عنوان توانایی و یا قابلیت پیوسته برای بررسی نیازهای پنهان مشتریان به کار می‌رود [۸، صص ۱۴۵-۱۵۱].

۲-۳- دوسوتوانی نوآوری

در ادبیات مربوط به نوآوری، تعاریف متعددی برای دوسوتوانی نوآوری ارائه شده است. پژوهش‌ها در مورد مفهوم دوسوتوانی سازمانی به سال ۱۹۷۶ توسط دانکن بر می‌گردد. تاچمن و اوریلی (۱۹۹۶)، به مفهوم ((مدیریت تناقض))، یعنی مقابله با چالش سازمان‌های به ظاهر موفق در درازمدت اشاره می‌کند. آنها دوسوتوانی را به عنوان توانایی یک سازمان برای مدیریت هر دو نوآوری تدریجی، بهبودهای مداوم (تغییرات تحول‌گرایانه) و نوآوری رادیکالی، تغییرات ناپیوسته (تغییرات انقلابی) به طور همزمان تعریف می‌کنند. آنها به مجموعه‌ای از ویژگی‌های مشترک تأکید دارند که همه سازمان‌های دوسوتوان به ظاهر باید شامل ساختارهای متمایز، قوی، فرهنگ سازمانی باز-بسته و ارزش‌های مشترک در سراسر سازمان، باشند [۹، ص ۱۰].

یکی از مفاهیم دوسوتوانی نوآوری، اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری است. بسیاری از پژوهش‌ها در این زمینه انجام شده است، زیرا بقا در محیط‌های در حال تغییر، نیاز به سازگاری هر دو فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری دارد. مارچ^۱ (۱۹۹۱)، بیان می‌کند که اکتشاف بیشتر به فعالیت‌هایی همچون نوآوری، کشف فرصت‌های جدید و تنوع مرتبط است. با این حال بهره‌برداری شامل مواردی چون تولید، بهره‌وری، پیاده‌سازی و عملکرد می‌شود [۱۰]. برای شرکت‌ها ضروری است که به هر دو مورد توجه کنند. اکتشاف فرصت‌های جدید، دانش و

1. March



فناوری از یک سو و بهره‌برداری منابع و دانش فعلی و موجود از سوی دیگر. مدیریت کردن هر دو مفهوم، وظیفه آسانی نیست، زیرا این دو اساساً از لحاظ ساختار، فرایند، شایستگی و استدلال با هم متفاوتند، برای مثال اکتشاف، فعالیت‌های افزایشی در حال تغییر را در بر می‌گیرد و بر یادگیری از طریق آزمون و خطا، تمرکز می‌کند. در حالی که بهره‌برداری بیشتر فعالیت‌های کاهشی در حال تغییر را در بر می‌گیرد. علاوه بر این، جایی که بهره‌برداری بر اساس گذشته سازمان باشد، اکتشاف بیشتر بر آینده تمرکز می‌کند که ممکن است کاملاً متفاوت از گذشته سازمان باشد [۱۱]. در نتیجه مدیریت همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری، تنش‌ها و چالش‌های متناقضی را ایجاد می‌کند [۱۲].

۲-۴- بازارگرایی و دوسوتوانی نوآوری

در بررسی روابط بین بازارگرایی و دوسوتوانی نوآوری، هر یک از ابعاد به طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. مورگان و برتهون (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند بازارگرایی که شامل دو نوع رفتار خاص مربوط به بازارگرایی انفعالی و بازارگرایی فعال است به شرکت‌ها کمک می‌کند تا یک شرکت عملکرد نوآورانه داشته باشند و در نهایت از فعالیت‌های توسعه محصول جدید سود ببرند. تأثیر بازارگرایی فعال روی موفقیت محصول جدید وسیع‌تر از بازارگرایی انفعالی است. اگرچه بازارگرایی خصوصاً بازارگرایی انفعالی ممکن است توسط دیگر شرکت‌ها کپی شود و در نتیجه مزیت رقابتی شرکت نسبت به بازار تبدیل به تساوی شود ولی در این زمینه بازارگرایی فعال موفقیت محصول جدید را بهبود می‌بخشد. تأثیر تکنیکی بازارگرایی انفعالی روی بهبود محصول جدید است، در حالی که بازارگرایی فعال روی عملکرد نوآوری محصول تأثیر دارد. مطالعات نشان‌دهنده این است که بازارگرایی فعال عملکرد نوآورانه محصول را به صورت گسترده بهبود می‌بخشد که دلالت بر نوآوری می‌کند و نقش مهمی را در اجرای استراتژی بازارگرایی فعال دارد [صص ۱۳۲۹-۱۳۵۳].

بازارگرایی به عنوان پیش‌نیازی از دوسوتوانی سازمانی است که سازمان را قادر می‌سازد نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌برداری را به صورت همزمان برای دستیابی به عملکرد سازمان به کار گیرند تا بازده مورد انتظاری در مقایسه با شرکت‌هایی که تنها فقط بر یکی از این دو استراتژی تمرکز می‌کنند، کسب نمایند. نتایجی که به دست آمده این است که برای دستیابی به



عملکرد بالاتر در سازمان‌های دوسوتوان باید عملیات مدیریتی اجرا شود: ۱- متغیرهای سازمانی (ساختار، سیستم‌ها و فرایندها) برای پشتیبانی از دوسوتوانی باید طراحی شود؛ ۲- تصمیم‌گیری استراتژیک برای ایجاد و حفظ سازمان دوسو توان که نیازمند حضور تیم مدیریت ارشد در تمام فرایندهای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی است [۱۳]. وی و همکاران^۱ (۲۰۱۴) به بررسی تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد شرکت پرداخته‌اند و از دونوع گرایش بازارگرایی فعال و انفعالی در پژوهش خود استفاده کرده‌اند. نتایج گویای آن است که در شرکت‌های با گرایش بازارگرایی انفعالی، بهره‌برداری تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد، اما در شرکت‌هایی با گرایش بازارگرایی فعال، اکتشاف تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد [۱۴].

به باور آتوین-گیما و کو (۲۰۰۱)، فرهنگ بازارگرایی فعال، باعث یادگیری‌های تولیدی در شرایط بازار جدید می‌شود [۱۵]. در پژوهشی از هی و ونگ (۲۰۰۴)، اظهار کرده‌اند که بازارگرایی انفعالی باعث ایجاد بهره‌برداری نوآوری می‌شود و تأثیر بازارگرایی فعال بر اکتشاف نوآوری بیشتر است [۱۶]. بنابراین فرضیه‌ای به صورت زیر تدوین شده است:

H₁: بازارگرایی بر دوسوتوانی نوآوری، تأثیر مثبت دارد.

۲-۵- دوسوتوانی نوآوری و عملکرد شرکت

یکی از مفاهیم دوسوتوانی نوآوری، اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری است و تأثیری که می‌تواند بر عملکرد شرکت‌ها بگذارد. بسیاری از پژوهش‌ها در این زمینه انجام شده است، زیرا بقا در محیط‌های در حال تغییر، نیاز به سازگاری هر دو فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری دارد. ارتباط دوسوتوانی نوآوری و عملکرد شرکت در پژوهش‌های زیادی چون آلپکان، سنل و آیدن (۲۰۱۲) و دانلس (۲۰۰۴) و آتوین-گیما (۲۰۰۵) انجام گرفته است که نتایج نشان‌دهنده این است که دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد تأثیر به‌سزایی دارد. اخذ استراتژی هم منجر به جنبه‌های مختلف دوسوتوانی نوآوری که بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است [۱۳؛ ۱۷؛ ۱۸]. در پژوهش دانلس (۲۰۰۴)، استراتژی بهره‌برداری نوآوری می‌تواند منجر به افزایش نوآوری عملکرد با اولویت قرار دادن فعالیت‌های اصلاح و بهره‌وری محصولات و خدمات شود در

1. Wei et al



حالی که استراتژی اکتشاف نوآوری با فعالیتهای مرتبط با ریسک‌پذیری و پژوهش منجر به عملکرد نوآورانه محصولات و خدمات می‌شود [۱۹، صص ۴۸۳-۵۰۲]. در پژوهشی که از سوی آتوئن- گیما ۲۰۰۱ نشان داده شده است، دوسوتوانی نوآوری (اکتشاف نوآوری و بهره‌برداری نوآوری) بر عملکرد نوآورانه شرکت تأثیر مثبت دارد [۱۵، صص ۵۴-۷۴]. از این رو، فرضیه‌ای به صورت زیر تدوین شده است:

H₂: دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد شرکت، تأثیر مثبت دارد.

۲-۶- بازارگرایی و عملکرد شرکت

تجزیه و تحلیل‌ها نشان‌دهنده این است که بازارگرا شدن همواره با عملکرد برتر در سودآوری، رشد فروش و موفقیت محصول جدید همراه است [۱۹، ص ۴۸۹]. با این حال، بعضی محققان از آسیب‌هایی که بازارگرا شدن می‌تواند به شرکت بزند، انتقاد کرده‌اند. بازارگرایی به مدیران این امکان را می‌دهد که بازار را تنها از طریق دید مشتریان فعلی بنگرند. آنها بیان می‌کنند که شرکت‌ها موقعیت رهبری در صنعت را به این دلیل از دست می‌دهند که مدیران بیش از حد به نیازهای بیان شده مشتریان خود توجه می‌کنند [۲۰، صص ۱۱۸۱-۱۱۹۲؛ ۲۱، صص ۲۴-۴۱]. ایلماز و همکاران بیان می‌کنند شرکتی که تمرکز ویژه‌ای بر شناسایی و درک نیازهای مشتریان دارد، باید تمام تلاش خود را در جهت کسب، بهبود و استفاده از اطلاعات بازار باشد که در نهایت منجر به عملکرد برتر می‌شود. شرکت‌ها با گرایش بازارگرایی انفعالی بر اطلاعات بازار در مورد محصولات فعلی و بازار هدف خود برای شناسایی نیازهای بیان شده مشتریان تأکید می‌کنند. در حالی که شرکت‌هایی با گرایش بازارگرایی فعال، نیازهای پنهان مشتریان و فرصت‌های جدید بازار را از طریق شناسایی و برآورده کردن نیازهای پنهان و در حال ظهور مشتریان کشف می‌کند [۲۲]. این دو نوع بازارگرایی منجر به یادگیری‌های متفاوت و نتایج نوآورانه می‌شود. بعضی محققان، بازارگرایی انفعالی را مرتبط با یادگیری انطباقی (اصلاحات تاکتیکی) می‌دانند. از یک سو بازارگرایی فعال را مرتبط با یادگیری تولیدی (تغییرات اساسی استراتژیک) می‌دانند [۱۹؛ ۵]. از این رو، فرضیه‌هایی به صورت زیر تدوین شده است:

H₃: بازارگرایی بر عملکرد شرکت، تأثیر مثبت دارد.

H₄: دوسوتوانی نوآوری در ارتباط بین بازارگرایی و عملکرد شرکت نقش میانجی دارد.



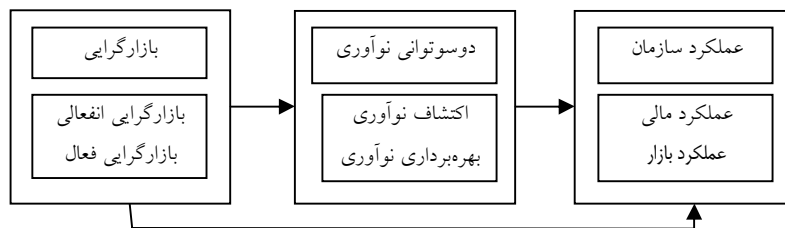
۳- پیشینه پژوهش

جدول ۱ خلاصه نتایج به دست آمده از پژوهش‌های مورد مطالعه

منبع	موضوع پژوهش	یافته‌های پژوهش
[۱۸]	تأثیر علی بازارگرایی فعال و انفعالی ...	بازارگرایی فعال بر نوآوری رادیکالی تأثیر U شکل معکوس دارد و نقش مأموریت استراتژیک به عنوان متغیر میانجی تأثیر منفی و نقش گرایش به یادگیری و قدرت عملکردی بازاریابی تأثیر مثبتی بر ارتباط بین بازارگرایی فعال بر نوآوری رادیکالی دارد.
[۲۳]	ماهیت بازارگرایی و نوآوری‌های دوستوانی	بازارگرایی فعال، تأثیر بیشتری بر نوآوری‌های رادیکالی نسبت به بازارگرایی انفعالی دارد و مأموریت استراتژیک به عنوان متغیر میانجی تأثیر منفی بر ارتباط بین بازارگرایی فعال بر نوآوری‌های رادیکالی دارد و گرایش به یادگیری نیز به عنوان متغیر میانجی نقش مثبتی در این رابطه بازی می‌کند.
[۲۴]	پیشینه‌های از توانمندی دوستوانی	دوستوانی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت دارد در نتیجه شرکت‌های با تکنولوژی پیشرفته می‌توانند از توانایی اکتشاف و بهره‌برداری به طور همزمان بهره‌مند شوند.
[۲۵]	بررسی ارتباط بازارگرایی و مقایسه تأثیر دوستوانی ...	بازارگرایی فعال ارتباط نزدیکی با استراتژی نوآوری اکتشاف دارد و بر عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد در حالی که بازارگرایی انفعالی تأثیر بیشتری بر عملکرد مالی و همچنین دوستوانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد.
[۱۴]	دوستوانی سازمانی، بازارگرایی و عملکرد شرکت	در شرکت‌ها با گرایش بازارگرایی انفعالی، بهره‌برداری تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد در حالی که اکتشاف، تأثیر U شکل وارونه بر عملکرد شرکت دارد اما در شرکت‌هایی با گرایش بازارگرایی فعال، اکتشاف تأثیر مثبتی بر عملکرد دارد.
[۲]	دوستوانی همزمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت‌های اکتشاف و ...	سازمان‌ها با یک رویکرد راهبردی برای حل چالش‌های موجود باید همواره نگاهی به فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف داشته باشند که در صورت داشتن توازن مناسب دو توانمندی‌های اکتشاف و بهره‌برداری، ضرورت اصلی در فضای کسب‌وکار متغیر با تغییرات سریع فناوریانه است.
[۲۶]	تیین دوستوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین ...	برای دوستوان شدن نیاز به سازمان‌های دانش بنیانی است که به طور همزمان فعالیت‌های بهره‌برداری برای توسعه فرایندهای فعلی و فعالیت‌های اکتشاف برای توسعه قابلیت جدید را مدیریت کنند ولی آن چیزی که حایز اهمیت است دوستوانی رابطه مثبتی با عملکرد سازمان دارد.
[۲۷]	تأثیر دوستوانی بر عملکرد صنایع تولیدی: ...	دوستوانی سازمانی بر عملکرد محصولات تولیدی تأثیرگذار است اما نقش تعدیل‌کنندگی پویایی محیطی در رابطه با دوستوانی و عملکرد سازمان مورد تأیید قرار نگرفت.
[۲۸]	تیین تأثیر بازارگرایی و نوآوری مدیریت بر ...	بازارگرایی و نوآوری مدیریت اثر معنادار و مثبتی بر نوآوری فناوریانه دارد و همچنین هر سه متغیر بازارگرایی، نوآوری مدیریت و نوآوری فناوریانه در محصولات و فرایندها منجر به عملکرد برتر بنگاه می‌شود.
[۲۹]	راهبرهای بازارگرایی و نوآوری، رویکردی به پویایی ...	نتایج پژوهش نشان‌دهنده اهمیت شاخص‌های جستجوی فرصت‌های جدید در بخش‌هایی با نیازهای بیان نشده مشتریان و همچنین توجه بنگاه به روندهای کلیدی فناوری، کسب‌وکار و سبک زندگی مشتریان در بعد بازارگرایی اکتشافی بوده‌اند.

۴- مدل مفهومی پژوهش

به منظور ارائه مدل مفهومی پژوهش، با بررسی انجام شده بر مبنای نظری و مدل‌های ارائه شده مختلف نشان داده شد که الگویی کامل در حوزه بازاریابی جهت ارتقای عملکرد سازمان با توجه متغیرهای بازاریگری انفعالی، بازاریگری فعال، اکتشاف نوآوری و بهره‌برداری نوآوری، ارائه نشده است. بنابراین الگوی مفهومی پژوهش براساس شکل ۱ نشان داده شده است که هدف از این الگو، ارتقای عملکرد شرکت براساس متغیرهای بیان شده می‌باشد. در الگوی ارائه شده بازاریگری به عنوان متغیر مستقل، عملکرد شرکت به عنوان متغیر وابسته و دوستوانی نوآوری به عنوان متغیرهای پنهان میانجی می‌باشند.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش [۱۴]

۵- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای اجرای مدل سنجش متغیرهای پژوهش، تمام شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط واقع در شهرک صنعتی رشت که با توجه به آمار سازمان صنایع و معادن استان گیلان ۱۵۵ شرکت فعال بود به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه آماری محدود تعداد ۱۱۰ شرکت محاسبه شد که پس از توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها، داده‌های ۷۹ شرکت به صورت کامل دریافت شد و مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار پژوهش پرسشنامه بوده که از پژوهش وی و همکاران [۱۴] گرفته شده و پس از تعدیل، روایی آن مورد تأیید



اساتید قرار گرفت. پرسشنامه شامل متغیرهای بازارگرایی انفعالی با ۶ سؤال، بازارگرایی فعال با ۶ سؤال، اکتشاف نوآوری با ۵ سؤال، بهره‌برداری نوآوری با ۵ سؤال، عملکرد بازار با ۳ سؤال و عملکرد مالی با ۴ سؤال با طیف لیکرت سنجیده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه با تأکید بر همسانی درونی سؤالات از طریق ضریب آلفای کرونباخ عمل شده که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده و در جدول ۲ ارائه شده که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای پژوهش است.

جدول ۲ ضرایب آلفای کرونباخ

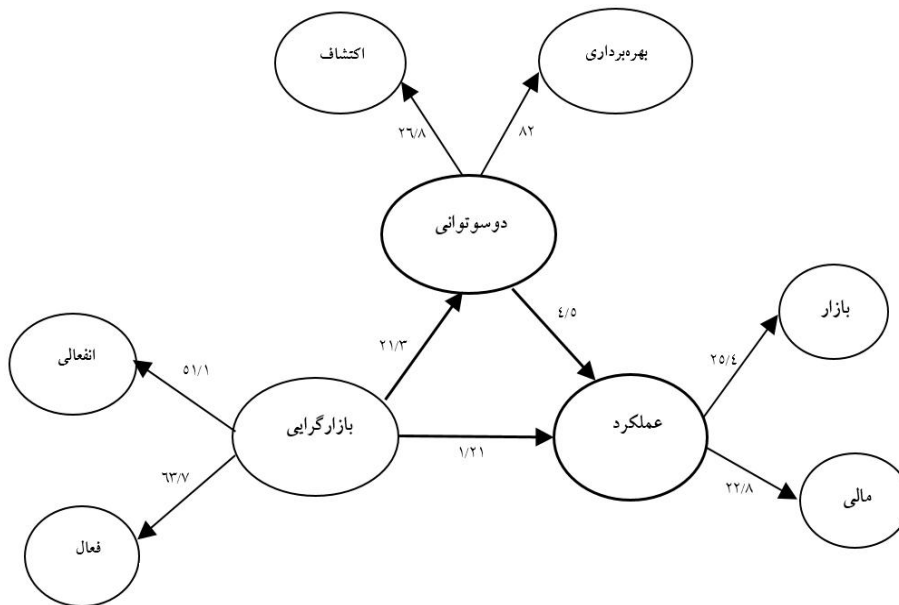
متغیر	ابعاد	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
بازارگرایی	انفعالی	۶	۰/۸۸
	فعال	۶	۰/۸۵
دوستوانی نوآوری	اکتشاف نوآوری	۵	۰/۷۸
	بهره‌برداری نوآوری	۵	۰/۸۹
عملکرد شرکت	عملکرد بازار	۳	۰/۷۹
	عملکرد مالی	۴	۰/۷۶

۶- تحلیل یافته‌ها

در قسمت تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS برای بررسی مدل مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر نرمال می‌باشد ضمن آنکه جهت سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی روشی بسیار مناسب می‌باشد [۳۰]. در ادامه به بررسی یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود.

۶-۱- آزمون فرضیه‌ها

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. لذا نتایج حاصل از ضرایب معناداری برای هریک از فرضیه‌ها در شکل ۲ نشان داده شده است. ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه در جدول‌های ۳ و ۴ ارائه شده است.



شکل ۲ مدل ساختاری نهایی پژوهش در حالت ضرایب معنی‌داری

جدول ۳ آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره f	تخمین	متغیر	اثر	متغیر	فرضیه
تأیید	۲۱/۳۰	۰/۸۶۷	دوستوانی نوآوری	←	بازارگرایی	فرضیه اول
تأیید	۴/۵۵	۰/۶۵۸	عملکرد	←	دوستوانی نوآوری	فرضیه دوم
رد	۱/۲۱	-۰/۱۹۷	عملکرد	←	بازارگرایی	فرضیه سوم



جدول ۴ آزمون میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری

نتیجه	آماره t	تخمین	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل	
تأیید	۴/۸۹	۰/۷۸۱	عملکرد	دوسوتوانی نوآوری	بازارگرایی	فرضیه چهارم

نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول‌های ۳ و ۴ نشان می‌دهد که سه فرضیه پژوهش تأیید و یک فرضیه رد می‌شود. مقدار ضریب معناداری فرضیه اول پژوهش ۲۱/۳۰ به دست آمده است و نشان می‌دهد که بازارگرایی به طور مستقیم بر دوسوتوانی نوآوری تأثیر دارد و با توجه به مقدار ضریب معناداری فرضیه دوم پژوهش ۴/۵۵، دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد تأثیر مستقیم دارد. فرضیه سوم پژوهش با توجه به ضریب معناداری ۱/۲۱ نشان می‌دهد که بازارگرایی بر عملکرد تأثیر مستقیم ندارد ولی با توجه به ضریب معناداری فرضیه چهارم ۴/۸۹، دوسوتوانی نوآوری به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد در شرکت‌های تولیدی تأیید می‌شود.

۷- نتیجه‌گیری

بازارگرایی و تأثیر آن بر عملکرد نوآورانه شرکت یکی از مباحث مهم و محوری در مدیریت بازار و مشتری‌مداری است. شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهر صنعتی رشت به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده و داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری در راستای مدل پژوهش تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بازارگرایی بر دوسوتوانی نوآوری و دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته‌ها توسط پژوهش‌های وی، ژائو و ژانگ ۲۰۱۴؛ دریشایر ۲۰۱۴؛ مهمت، آلپکان، آرن، سزن و آیدن ۲۰۱۳؛ چویی و لی ۲۰۱۳؛ آیدن، آلپکان و سانال ۲۰۱۳؛ ژانگ و دوآن ۲۰۱۰ و بلاکر، فلینت، مایرز و اسلاتر، ۲۰۱۰؛ حمایت می‌شوند. نتایج فرضیه سوم پژوهش تأثیر مستقیم بازارگرایی بر عملکرد شرکتی را تأیید نمی‌کند، به این معنا که نقد اصلی در مورد رفتار بازارگرایی است که سازمان را در درک و شناسایی نیازهای بیان شده و پنهان مشتریان یاری می‌کند. اغلب مفاهیم بازارگرایی به انفعالی بودن تمرکز می‌کند که همان نیاز بیان شده از طرف



مشتریان است که در نتیجه شامل ماهیت بازاریابی فعال یا درک نیازهای پنهان مشتریان نمی‌شود که با نتایج پژوهش‌های وی، ژائو و ژانگ ۲۰۱۴، همخوانی ندارد. از طرفی، بودلج ۲۰۱۰ بیان کرده است که نتایج بازار محور شدن باعث نادیده گرفتن یا توجه کافی داشتن به رقبای بالقوه یا بازارهای جدید می‌شود و توجه بیش از حد به یک بعد از بازاریابی موجب عدم موفقیت شرکت‌ها می‌شود [۳۱]. در فرضیه چهارم پژوهش، دوسوتوانی نوآوری با در نظر گرفتن همزمان نوآوری‌های اکتشاف، بهره‌برداری و همچنین بهره‌گیری از یک تعامل دوسویه می‌تواند در ارتباط بین بازاریابی و عملکرد نقش میانجی داشته باشد که در پژوهش‌های هورلی و هورت ۲۰۱۴، دریشایر ۲۰۱۴ نمایان است.

با توجه به تأیید فرضیه اول که «بازاریابی بر دوسوتوانی نوآوری تأثیر مثبت دارد» پیشنهاد می‌شود که نخست مدیران شرکت‌ها باید جهت‌گیری‌های استراتژیک خود را در زمینه بازاریابی مشخص کنند، زیرا جهت‌گیری استراتژیک عامل اساسی‌تری است که باعث تخصیص منابع شرکت می‌شود. بنابراین زمانی که یک شرکت تصمیم به عملیاتی کردن دوسوتوانی نوآوری می‌گیرد باید شروع به بازبینی بازاریابی و همترازی با ویژگی‌های جهت‌گیری استراتژیک خود در ایجاد فرایندهای تخصیص منابع نماید. در شرکت‌هایی با گرایش بازاریابی انفعالی، مدیران باید منابع بیشتری را به بهره‌برداری نوآوری اختصاص دهند، زیرا باعث تمرکز استراتژیک یک شرکت می‌شود یا برعکس در شرکت‌هایی با گرایش بازاریابی فعال، مدیران باید منابع بیشتری به اکتشاف نوآوری اختصاص دهند.

با توجه به تأیید فرضیه دوم که «دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد شرکت، تأثیر مثبت دارد»، پیشنهاد می‌شود مدیران به ایجاد ساختار غیر متمرکز، فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک و توسعه مدیران انعطاف‌پذیر اقدام کنند. همچنین شرکت‌های تولیدی با داشتن چشم‌انداز مشترک، استخدام و انتخاب، آموزش و حرفه‌ای بودن مدیران می‌توانند دستیابی به دوسوتوانی نوآوری را تسهیل کرده و از این طریق باعث بهبود عملکرد شرکت شوند. با توجه به عدم تأیید فرضیه سوم که «بازاریابی بر عملکرد، تأثیر مثبت دارد» و از طرف دیگر تأیید فرضیه چهارم «مبنی بر نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری در رابطه بین بازاریابی بر عملکرد شرکت»، به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود برای بهبود عملکرد شرکت، به تقویت دوسوتوانی نوآوری اقدام نمایند تا بتوانند از طریق این متغیر میانجی، عملکرد شرکت را بهبود بخشند.



پیشنهاد می‌شود سایر محققان در پژوهش‌های آینده برای اطمینان از صحت نتایج به دست آمده، این روابط را در سایر شرکت‌های تولیدی نیز آزمون کنند. این اقدام می‌تواند از انحراف نتایج جلوگیری کند. در این پژوهش نقش میانجی متغیر دوسوتوانی نوآوری در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد شرکت مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود محققان در پژوهش‌های خود به بررسی نقش تعدیلگری دوسوتوانی نوآوری در رابطه بین بازارگرایی و عملکرد شرکت بپردازند.

۸- منابع

- [۱] حاجی حسینی ح.، نورزاد مقدم ا. (۱۳۹۳) «تأثیر بازارگرایی بر عملکرد کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار در بنگاه‌های صنعتی»، *دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، شماره ۲۳،
- [۲] بندریان ر. (۱۳۹۲) «(دوسوتوانی همزمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری)»، *فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، شماره ۲۲، صص ۲۱-۳۲.
- [۳] کفاش پور آ، نجفی سیاه‌رودی م. (۱۳۸۸) «تأثیر تحقیقات بازاریابی بر عملکرد از طریق فرهنگ بازارگرایی در آژانس‌های مسافرتی شهرستان مشهد»، *پژوهشنامه مدیریت تحول*، ۱(۲): ۱۱۱-۱۳۱.
- [۴] خداداد حسینی س. ح.، فتحی س.، الهی ش. (۱۳۸۵) «طراحی الگوی تأثیر فناوری اطلاعات بر سنجه‌های عملکرد مالی با رویکرد فرا تحلیل»، *مجله بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۳۸: ۴۶-۶۱.
- [5] Morgan R.E., Berthon P. (2008) "Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms", *Journal of Management Studies*, 45(8): 1329-1353.
- [6] Kohli A. K., Jaworski, B. J. (1990) "Market orientation: The construct, research propositions and management implications", *Journal of Marketing*, 54(1): 1-18.



- [7] Narver John C., Stanley F. Slater (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*.
- [8] Faizah F., Noor Hazlina. A., Osman M. (2016) "Market orientation and innovation ambidexterity: A synthesized model for internationally operated Herbal based small and medium enterprise (HbSMES)", *Procedia Economics and Finance*, 37: 145-151.
- [9] Tushman M. L., O'Reilly III C. A. (1996) "The ambidextrous organization: Managing Evolutionary and Revolutionary change" *California management Review*: 38(4): 8- 30.
- [10] Herhausen Dennis., (2016) "Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation", *Journal of Business Research*, 69 (7): 2585-2593.
- [11] Smith W.K., Tushman, M.L. (2013) "Management model for managing innovation streams", *Organization Science*, 16(5): 522- 536.
- [12] Jansen J.J.P., George G., Van den Bosch F.A.J., Volberda It. W. (2012) "Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership", *Journal of Management Studies*, 45(5): 982-1007.
- [13] Alpkın L., Sanal M., Ayden Y. (2012) "Market orientation, ambidexterity and performance outcomes, nternational conference on leadership, technology and innovation management", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41: 461 – 468.
- [14] Wei Z., Zhao J., Zhang C. (2014) "Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, 33: 134-153.
- [15] Atuahene-Gima, K., Ko, A. (2001) "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, 12(1): 54–74.
- [16] He Z.-L., Wong P.-K. (2004) "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15(4): 481–494.



- [17] Danneels E. (2004) "Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda", *Journal of Product Innovation Management*, 21(4): 246–258.
- [18] Atuahene-Gima K., Slater S. F., Olson E.M. (2005) "The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6): 464-482.
- [19] Baker W.E., Sinkula J.M. (2005) "Market orientation and the new ProductParadox", *Journal of Product Innovation Management*, 22(6): 483–502.
- [20] Qu, R. (2007)"The role of market orientation in the business success of MNCs' UK subsidiaries", *Management Decision*, 45(7): 1181–1192.
- [21] Kirca A. H., Jayachandran S., Bearden W.O. (2005) "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, 69(2): 24–41.
- [22] Yilmaz C., Alpkın L., Ergun, E. (2005) "Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance", *Journal of Business Research* 58(10): 1340–1352.
- [23] Li C., Lin C., Chu C. (2008) The nature of market orientation and the Ambidexterity of Innovations", *Management Decision*, 46 (7): 1002-1026.
- [24] Linderman K., Chandrasekaran A., Schroeder, R. (2012) "Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations", *Journal of operations Management*, 30: 134-151.
- [25] Mehmet Şanal, Lütfihak Alpkın, Selim Aren, Bülent Sezen, Yüksel Ayden., "Linking Market Orientation and Ambidexterity to Financial Returns with the Mediation of Innovative Performance", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 15(1): 31-54.

[۲۶] مرادی م، ابراهیم‌پور، م، ممبینی ی. (۱۳۹۳) (تبیین دوسو توانی سازمانی به عنوان مفهوم نوین در مدیریت سازمانهای دانش بنیان)، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۴۰.



- [۲۷] ابراهیم پور م.، مرادی م.، ممبینی ی. (۱۳۹۳) «تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی های محیطی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۶، صفحات ۵۳-۷۵.
- [۲۸] گروسی مختارزاده ن.، زمانی م. (۱۳۹۴) «تبیین تأثیر بازاریابی و نوآوری مدیریت بر عملکرد بنگاه با تأکید بر نقش میانجی نوآوری فناورانه»، نشریه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۲، صص ۴۸۴-۴۶۳.
- [۲۹] شیوا آ.، آقازاده ه.، حیدری ع. (۱۳۹۵) «راهبردهای بازاریابی و نوآوری، رویکردی به پویایی کسب و کار»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۸، شماره ۱، صص ۱۸۲-۱۵۹.
- [۳۰] داوری ع.، رضازاده آ. (۱۳۹۲) «مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS»، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

[31] Bodlaj M. (2010) "The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business", *Business Review* 12 (4): 241-261.

تحلیل جامع عوامل مؤثر بر تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط

سید عباس ابراهیمی^{۱*}، داود فیض^۲، حسین چیت کران^۳

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۸

دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۲

چکیده

یکی از مهم‌ترین راهکارهای تحقق اقتصاد مقاومتی حمایت از صنایع کوچک و متوسط و ایجاد ظرفیت پایداری در آنها به منظور مواجهه با تغییرات و تهدیدات محیطی است. در علم مدیریت رسیدن به چنین هدفی در قالب مفهومی به نام تاب‌آوری سازمانی نمود پیدا می‌کند. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در صنایع کوچک و متوسط، درصدد ارائه راهکارهای عملی برای مدیران و مسئولان ذیربط بوده است. به این منظور با ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران این صنایع مصاحبه‌ای انجام شد و عوامل مؤثر بر تاب‌آوری به کمک تکنیک تحلیل تم شناسایی و سپس با استفاده از روش پرسشنامه و به‌کارگیری تکنیک تحلیل سلسله مراتبی توسط ۱۴ نفر از کارشناسان رتبه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل درون سازمانی تأثیر بیشتری نسبت به عوامل برون‌سازمانی بر تاب‌آوری شرکت می‌گذارند. در بین عوامل درون سازمانی عامل مدیریت با زیرمعیار نگرش به تغییر از بالاترین اولویت برخوردار می‌باشد و در بین عوامل برون سازمانی نیز به ترتیب عامل تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی با زیرمعیار اصلاح قوانین



و عامل حمایت‌های دولت با زیرمعیار معافیت و تخفیف‌های مالیاتی رتبه‌های اول و دوم را به خود اختصاص دادند.

واژه‌های کلیدی: تاب‌آوری سازمانی، شرکت‌های کوچک و متوسط، تحلیل سلسله مراتبی.

۱- مقدمه

مطالعه سازمان‌ها از منظر بحران به بررسی و تحلیل آن دسته از سازمان‌هایی که در مقابله با حوادث و رویدادهای بزرگ دچار فروپاشی شده‌اند، می‌پردازد [۱، ص ۲۹]. عدم اطمینان نسبت به آینده، تغییرات، تحولات و مخاطرات محیطی بقای سازمان‌های امروزی را به خطر انداخته است، برای مثال بلایای طبیعی، تغییر در سطح انتظارهای مشتریان، حملات تروریستی، رکود اقتصادی، خرابی تجهیزات و تغییرات تکنولوژی مواردی هستند که به درک اینکه چگونه بعضی از حوادث مختلف موجب تضعیف ثبات و امنیت یک سازمان می‌شود، کمک می‌کنند [۲، ص ۵۳۷۵]. اما سؤالی که به ذهن می‌رسد این است که چرا بعضی از سازمان‌ها با وجود این حوادث همچنان به قوت خود باقی مانده‌اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می‌دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می‌شوند؟ راز موفقیت و وجه تمایز اینگونه سازمان‌ها در چیست؟ ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار تجدید نظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب‌وکار و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجاد شده قرار دهند. به منظور رسیدن به این مهم مفهوم نوینی با عنوان تاب‌آوری سازمانی به علم مدیریت ورود پیدا کرده است. تاب‌آوری به ظرفیت یک شرکت به منظور زنده ماندن، انطباق و رشد در برابر تغییرات اطلاق می‌شود [۳]. با توجه به نقش با اهمیت صنایع کوچک و متوسط در پیشبرد اهداف اقتصادی یک کشور از جمله اشتغال‌زایی، افزایش درآمد ملی و غیره، اما نتایج مطالعات انجام شده حاکی از آن است که این صنایع به دلیل دارا بودن بعضی از تفاوت‌ها از جمله کمبود منابع با سازمان‌های بزرگ، به هنگام رویارویی با تهدیدات محیطی به شدت



آسیب‌پذیر بوده و در مقایسه با آن سازمان‌ها تاب‌آوری بسیار کمتری از خود نشان داده‌اند و دچار صدمات زیادی به‌ویژه در حوزه منابع مالی و انسانی شده‌اند [۴]. بنابراین در شرایط فعلی اقتصاد ایران و با توجه به نقش غیرقابل انکار صنایع کوچک و متوسط در تحقق اقتصاد مقاومتی، تاب‌آوری این صنایع به منظور رسیدن به پایداری و مصون ماندن در برابر تهدیدات و نوسان‌های محیطی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد که باید در دستور کار مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گیرد. همچنین اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته با کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی استان سمنان گواهی‌دهنده مطالبی است که در قسمت فوق عنوان شد. مطابق اطلاعات به دست آمده از مصاحبه با کارکنان این سازمان، بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی شهر سمنان در زمره صنایع کوچک و متوسط قرار می‌گیرند و طی ۱۰ سال گذشته تعداد قابل توجهی از این نوع صنایع به دلیل عدم تاب‌آوری و مقاومت در برابر تغییرات و مخاطرات محیطی منحل و یا غیرفعال شده‌اند و این در حالی است که شرکت‌های بزرگ مستقر در شهرک صنعتی شهر سمنان تاب‌آوری به نسبت خوبی در برابر تهدیدات محیطی داشته‌اند (حدود ۸۰ درصد کل ورشکستگی‌ها در ۲۰ سال اخیر مربوط به بازه زمانی سال‌های ۹۲-۸۲ بوده است). خلأ علمی و نبود دانش کافی در این مبحث و عدم بررسی و توجه به صنایع کوچک و متوسط از حیث تاب‌آوری در ایران و نامطلوب بودن وضع فعلی صنایع کوچک و متوسط به لحاظ تاب‌آوری از جمله دلایلی است که پرداختن به این موضوع را ضروری ساخته است. از این رو پژوهش حاضر درصدد آن است تا از دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت‌های کوچک و متوسط شهر سمنان، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط را ضمن شناسایی رتبه‌بندی کند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- شکل‌گیری مفهوم تاب‌آوری

واژه «تاب آوردن» در فرهنگ لغت معین «تحمل کردن» و «طاق‌ت آوردن» معنا شده است و در فرهنگ واژگان مترادف و متضاد با واژگانی مانند «پایداری کردن» و «مقاومت کردن» مترادف



است. مفهوم تاب‌آوری^۱ در زمینه‌های گسترده و گوناگونی از قبیل اکولوژی، روانشناسی فردی و رفتار سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت بحران و مهندسی ایمنی به کار رفته است. مفهوم تاب‌آوری به‌وسیله هولینگ^۲ در سال ۱۹۷۳ شهرت یافت و سپس در علوم مهندسی و اجتماعی و در علم مدیریت به کار گرفته شد [۲، صص ۵۳۷۶-۵۳۸۴]. «هولینگ» معتقد است تاب‌آوری یک اکوسیستم معیاری از توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر در ساختار و عملکردش است [۵]. در سال‌های اخیر نیز مفهوم تاب‌آوری در ادبیات مدیریت به کار رفته است [۶؛ ۷، ۸] و یک بیان ساده از آن عبارت است از مقاومت در برابر شوک‌ها و فجایع گسترش یافته توأم با توانایی بازیابی و بازگشت به شرایط اولیه [۶]. در بعضی مقالات مرتبط با مدیریت (به‌ویژه مدیریت بحران)، تاب‌آوری به چهار نوع فنی، سازمانی، اقتصادی و اجتماعی تقسیم‌بندی شده و دارای چهار جزء نیرومندی، افزونگی^۳ (فراوانی)، پرتدبیری^۴ و سرعت می- باشد [۷؛ ۸]. در کل و برای جمع‌بندی می‌توان بیان کرد که در همه زمینه‌ها مفهوم تاب‌آوری به قابلیت و توانایی یک عنصر به منظور بازگشت به حالت پایدار بعد از مواجهه با یک اختلال مربوط می‌شود [۲، ص ۵۳۷۶].

۲-۲- تاب‌آوری سازمانی

یک سیستم سازمانی متشکل از شبکه پیچیده‌ای از عناصر و اجزای فنی و اجتماعی مرتبط به هم می‌باشد که به‌وسیله تعامل و ارتباط غیرخطی که با یکدیگر دارند، هویت سازمانی منحصر به فردی را به وجود می‌آورند. در محیط کنونی که تغییر مستمر از ویژگی‌های جدا آن به شمار می‌رود، یک سیستم نیازمند آن است که به منظور پاسخگویی به نوسان‌های محیطی و حفظ عملکردش به قابلیت انطباق دست پیدا کند، از این رو تاب‌آور ساختن سازمان رویکردی است که در جهت انطباق با ریسک‌های محیطی در دستور کار مدیران قرار گرفته است [۲، ص ۵۳۸۵]. برای شناخت تاب‌آوری در سازمان از عباراتی همچون بازگشت به وضعیت اولیه و

1. Resilience
2. Holling
3. Redundancy
4. Resourcefulness



عادی^۱، نیرومندی، جذب کردن، زنده ماندن و رشد کردن^۲ استفاده شده است [۱، ص ۲۹]. تاب‌آوری سازمانی اغلب به دو صورت تعریف می‌شود [۹]: (۱) توانایی یک سازمان به منظور جذب فشار و حفظ یا بهبود عملکرد با وجود سختی‌ها و اختلالات؛ (۲) توانایی یک سازمان به منظور ترمیم و بازگشت به حالت اولیه بعد از مواجهه با یک رویداد نامساعد. با مطالعه ادبیات مربوط به تاب‌آوری سازمانی می‌توان بیان کرد که برخی محققان تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی بازگشت به حالت اولیه در مواجهه با موقعیت‌های سخت و پیش‌بینی نشده در نظر می‌گیرند و برخی دیگر نگاهی فراتر از توانایی بازگشت را برای تاب‌آوری سازمانی متصور شده‌اند، برای مثال توسعه قابلیت‌های جدید و افزایش توانایی هماهنگی و به‌روز شدن و یا ایجاد فرصت‌های جدید [۱۰]. تاب‌آوری در سازمان هدفی است که با ترکیب فعالیت‌های مدیریتی از جمله مدیریت ریسک، مدیریت امنیت، مدیریت بحران، مدیریت اضطراری و مدیریت تداوم کسب و کار می‌توان به آن دست یافت [۱۱]. مطالعات صورت گرفته پیرامون تاب‌آوری سازمانی شامل رویکردهای رفتاری، حس‌گری^۳، مدیریت ریسک، فرایند خود-نوسازی^۴ و سیستمی می‌شود [۱۲]. با در نظر گرفتن سازمان به عنوان سیستم انطباقی پیچیده می‌توان به این نتیجه رسید که سه مانع اصلی بر سر راه سازمان‌ها به منظور ارتقای سطح تاب‌آوری وجود دارد [۱۳]: اولین مانع آگاهی محدود سازمان‌ها از محیطی است که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهی موقعیتی^۵ بیانگر مواردی از قبیل شناسایی حوادث بالقوه و بررسی پیامدهای آنها، آگاهی نسبت به میزان منابع در دسترس سازمان در مواجهه با بحران و آگاهی از تعهدات سازمان در رابطه با تمامی ذینفعان است. دومین مانع عدم توانایی در شناسایی و مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی^۶ است. آسیب‌پذیری‌های کلیدی به اجزایی از یک سیستم سازمانی اشاره دارد که با از دست دادن و یا آسیب دیدن آن خسارت جبران ناپذیری به سازمان وارد می‌شود. سومین مانع فقدان توانمندی سازمانی در ایجاد انطباق‌پذیری می‌باشد. ظرفیت انطباق^۷ میزانی از فرهنگ و پویایی یک سازمان بوده که به موجب آن، سازمان می‌تواند در کسب‌وکار عادی و

1. Bouncing Back
2. Surviving and Thriving
3. Sense-Making
4. Self-Renewal Process
5. Situation Awareness
6. Management of Keystone Vulnerabilities
7. Adaptive Capacity



روزمره خود و در شرایط بحرانی نیز تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ نماید. ظرفیت انطباق توانایی شرکت در جایگزین کردن و تغییر دادن استراتژی‌ها، عملیات‌ها، ساختار حاکمیت و غیره به منظور مقابله با آشفتگی‌ها می‌باشد. در ارتباط با تاب‌آوری سازمانی اهمیت فرهنگ را نیز نباید نادیده گرفت، در واقع برخورداری از یک فرهنگ تاب‌آوری، کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود. این فرهنگ نشان‌دهنده تمایل در به اشتراک‌گذاری و تازه‌سازی دانش و آمادگی مستمر به منظور پاسخگویی می‌باشد. بنابراین تاب‌آوری سازمانی دارای بعد دیگری با عنوان خلیقات^۱ تاب‌آوری می‌باشد [۱۴]. در ضمن معمولاً سازمان‌ها با دو روش پاسخگویی سفت یا خشک^۲ و پاسخگویی منعطف به تهدیدات و مخاطرات محیطی پاسخ یا واکنش نشان می‌دهند [۱۵].

۲-۳- تاب‌آوری سازمانی در صنایع کوچک و متوسط

بنگاه‌های کوچک و متوسط^۳ ستون فقرات اقتصاد در بسیاری از کشورها می‌باشند و اغلب بیش از ۹۰ درصد همه شرکت‌ها و یا بنگاه‌ها را در بعضی از کشورها تشکیل می‌دهند و اهمیت اینگونه صنایع به لحاظ صادرات، رشد اقتصادی، اشتغال زایی و موارد دیگر بر کسی پوشیده نیست. بیشتر تعاریف بنگاه‌های کوچک و متوسط براساس معیارهای کمی مانند تعداد کارکنان و یا میزان گردش مالی می‌باشد. اتحادیه اروپا بنگاه‌های با اشتغال کمتر از ۲۵۰ نفر را «متوسط»، کمتر از ۵۰ نفر را «کوچک» و کمتر از ۱۰ نفر را «خرد» نامیده است و در ایران بنا بر تعریف سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، صنایع کوچک به صناعی گفته می‌شود که تعداد شاغلان آنها بین ۵ تا ۵۰ نفر باشد و صنایع بزرگ، صناعی می‌باشند که تعداد شاغلان آنها بیشتر از ۵۰ نفر باشد [۱۶]. بررسی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط، نیازمند آگاهی و شناخت از ویژگی‌های این نوع از شرکت‌ها است. شرکت‌های کوچک و متوسط دارای ویژگی‌های مشترکی از جمله کمبود منابع هستند که آنها را از شرکتهای بزرگ‌تر متمایز می‌سازد [۱۷]، کمبود منابع و امکانات یک موضوع کلیدی برای

1. Resilience Ethos

2. Rigid Response

3. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)



شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود و با تاب‌آوری مرتبط است [۱۸]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که این نوع شرکت‌ها از محدودیت منابع در زمینه‌های مالی، تکنولوژیکی و انسانی رنج می‌برند و به صورت مستقیم و غیر مستقیم به وسیله رویدادهای شدید تحت تأثیر قرار می‌گیرند و آسیب‌پذیری بالایی نسبت به نوسان‌ها و تغییرات محیطی همچون تغییر در قوانین کار، تغییر در تکنولوژی، فروپاشی سیستم مالی ملی و یا تغییر در تقاضا و نیازمندی‌های مشتری دارند [۱۹]. تفاوت مهم دیگر این است که شرکت‌های بزرگ تقریباً برای تمامی احتمالات برنامه‌ریزی کرده‌اند و این در حالی است که شرکت‌های کوچک و متوسط برنامه‌ای برای رویارویی با تهدیدات محیطی ندارند و به همین دلیل در همان مراحل اولیه وقوع رویداد به طور نامناسبی متأثر می‌شوند [۲۰، صص ۵۵۶۷-۵۵۶۸]. تحقیقات صورت‌گرفته نشان می‌دهد که این‌گونه از شرکت‌ها دارای الگوهای رفتاری مختص خود می‌باشند که به منظور بررسی تاب‌آوری می‌توان آنها را مدنظر قرار داد: عدم برنامه‌ریزی- استراتژیک بلندمدت و کوتاه‌مدت‌گرایی، رویکرد منفعلانه برای حل مشکلات روزمره، تمرکز بیشتر بر مسائل عملیاتی و فنی، فرهنگ کنترل و فرماندهی، دانش ضمنی و تصمیم‌گیری غیررسمی، مهارت‌های مدیریتی ضعیف و گرایش به کارآفرینی از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های صنایع کوچک و متوسط است [۲۱]. با توجه به اینکه پایداری صنایع کوچک و متوسط برای سلامت اقتصاد حایز اهمیت است [۲۱، ص ۵۶۰۴؛ ۲۲]، از این رو مدیران و مسئولان آن به این نتیجه رسیده‌اند که باید سازوکارهایی را برای پاسخگویی به تغییرات و اختلالات محیطی و انطباق با بازار جدید به کار گیرند تا به پایداری برسند و در پایدار ساختن این نوع صنایع تاب‌آوری نقش با اهمیتی را ایفا می‌کند. تاب‌آوری ظرفیت یک سازمان به منظور زنده ماندن و ادامه حیات، انطباق و حفظ کسب‌وکار در مواجهه با تغییرات و آشفتگی‌ها تعریف می‌شود [۲۱، ص ۵۶۰۴؛ ۲۲، ص ۵۴۹۱]. معمولاً شرکت‌های کوچک و متوسط تلاش می‌کنند تا به- وسیله نقاط قوت خود مانند انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری و خلق دانش و نوآوری به تاب‌آوری دست پیدا کنند [۲۰، ص ۵۵۶۸]. تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط مستلزم حفظ و به- کارگیری دانش از طریق نیروی کار منعطف، تفکر استراتژیک و حمایت مدیر عالی می‌باشد [۲۳]. عواملی مانند عوامل داخلی (ویژگی مدیریتی، رفتار سازمانی، کیفیت)، عوامل خارجی (جهانی شدن) و عوامل توانمندساز (استفاده از تکنولوژی، یکپارچگی زنجیره تامین، تولید



سرمایه و بازاریابی) بر روی تاب‌آوری این نوع از شرکت‌ها تأثیر می‌گذارند [۲۲، صص ۵۴۹۳-۵۴۹۷]. با تأکید بر نوآوری برای ایجاد و یا شکل‌گیری تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط باید دوگام اصلی را طی کرد [۲۴، صص ۵۴۰۹-۵۴۱۲]: گام اول پایه‌ریزی نوسازی (شامل: قطع وابستگی به وضع موجود، حمایت مدیر ارشد از نوآوری، تقویت شبکه‌های دانش داخلی و خارجی، حرکت به سمت ساختار ارگانیک، پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر کارآفرینی) و گام دوم اجرایی‌کردن نوسازی (شامل: نوسازی توام با بهینه‌سازی، قرار گرفتن در زنجیره ارزش مشتریان، شناسایی فرصت‌های جدید، بیرونی‌سازی نوآوری با اقداماتی مانند اتحادهای استراتژیک، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به منظور ایجاد نوآوری، حمایت از مجموعه پروژه‌های استراتژیک) نام دارد. عوامل مهم دیگری از قبیل دارایی‌ها و منابع، رقابت‌پذیری پویا و یادگیری و فرهنگ نیز برای تقویت و پرورش تاب‌آوری در شرکتها مورد نیاز است [۲۵].

۲-۴- پژوهش‌های تاب‌آوری در صنایع کوچک و متوسط

گوناسکاران^۱ و دیگران (۲۰۱۱) به شناسایی و تعیین عوامل کلیدی و توانمندساز در زمینه تاب‌آوری به‌وسیله نمونه‌گیری از ۴۰ شرکت کوچک و متوسط در سواحل جنوبی ماساچوست اقدام کردند و تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط را متأثر از سه عامل داخلی، خارجی و توانمندساز در نظر گرفتند [۲۲]. آتس و بیتیتی^۲ (۲۰۱۱) با اطلاعاتی که به‌وسیله مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۲۳۲ مدیر ارشد واحدهای کوچک و متوسط به دست آوردند، به این نتیجه رسیدند که مدیریت تغییر یکی از ارکان اساسی تاب‌آور ساختن این نوع از شرکت‌ها محسوب می‌شود [۲۱]. در پژوهشی که توسط ایسمایل^۳ و دیگران (۲۰۱۱) انجام گرفت، یک چارچوب چابکی استراتژیک با رویکرد بالا به پایین به منظور توسعه تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه شد [۲۶]. وارگو و سویل^۴ (۲۰۱۱) به بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر با در نظر گرفتن چهار عامل توانمندساز (رهبری، فرهنگ، تصمیم‌گیری و آگاهی موقعیتی) در تاب-

1. Gunasekaran
2. Ates & Bititci
3. Ismail
4. Vargo & Seville



آور شدن سازمان‌ها پرداختند و مدلی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک بحران براساس میزان برنامه‌ریزی و انطباقی بودن آن چهار عامل ارائه دادند [۲۷]. الکسیچ^۱ و دیگران (۲۰۱۳) با استفاده از مدل فازی به ارزیابی پتانسیل تاب‌آوری سازمانی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صاحب فرایند صنعتی براساس عوامل داخلی، عوامل خارجی و عوامل توانمندساز مربوط به تاب‌آوری پرداختند و اهمیت نسبی عوامل مربوط به تاب‌آوری، ارزش عوامل تاب‌آوری سازمانی و سطح پتانسیل تاب‌آوری سازمانی را با روش فازی مدلسازی کردند [۲۸]. ویلیام دمر^۲ و همکاران (۲۰۱۱) با مطالعه تحقیقات مربوط به سازمان‌های بزرگ، پیشنهادها را در تاب‌آوری را در آنها شناسایی کردند و سپس با انجام یک مطالعه موردی در شرکت «دمر» به عنوان شرکتی موفق در زمینه توسعه محصولات و نوآوری به بررسی نقش این پیشنهادها و عوامل بالقوه دیگر در ایجاد تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. براساس نظر آنها تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک دو مرحله پایه‌ریزی نوسازی و اجرای نوسازی را دربر می‌گیرد [۲۴، ص ۵۴۱۲].

۳- طرح پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی بوده و در دسته پژوهش‌های ترکیبی (ابتدا کیفی و سپس کمی) قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط فعال مستقر در شهرک صنعتی شهر سمنان، کارشناسان، خبرگان و صاحب‌نظران حوزه صنایع کوچک و متوسط در سال ۱۳۹۵ می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه (به منظور شناسایی عوامل) و پرسشنامه (به منظور رتبه‌بندی عوامل) استفاده شده است. برای انتخاب نمونه‌های پژوهش به منظور انجام مصاحبه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و به منظور رتبه‌بندی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به طور کامل شناسایی شود. به طور ایده‌آل ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدید

1. Aleksic
2. Demmer



جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم، تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. خواستار (۱۳۸۷) به نقل از لینکلن و گوبا^۱ بیان می‌کند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود ۱۲ شرکت کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد [۲۹]. با توجه به زمان حدود ۹۰ دقیقه‌ای اختصاص داده شده برای هر مصاحبه و تسلط و اشراف مصاحبه‌شوندگان بر موضوع، پژوهشگر با انجام ۱۰ مصاحبه نیمه ساختار یافته به نقطه اشباع رسیده است. خواستار (۱۳۸۷) به نقل از وال^۲ (۱۹۹۶) عنوان می‌کند که به کارگیری روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند رعایت مراحل هفتگانه تعیین موضوع، طراحی، موقعیت مصاحبه، نسخه برداری، تحلیل، تایید و گزارش‌دهی است [۲۹، ص ۷۰]. در پژوهش حاضر نیز فرایند مصاحبه مطابق مراحل هفتگانه وال انجام شده است. سؤلهای اصلی مصاحبه به این شرح بوده است:

(۱) به نظر شما مهم‌ترین عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط چیست؟

(۲) به نظر شما مهم‌ترین عواملی که در خارج سازمان تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط را تحت تأثیر قرار می‌دهند، چیست؟

جدول زیر خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱ اطلاعات مصاحبه‌شوندگان پژوهش

شماره	زمینه فعالیت فعلی	میزان تحصیلات	سابقه کار (سال)	سن (سال)
۱	شرکت‌های دانش بنیان	کارشناسی ارشد	۱۱	۳۶
۲	کیفیت، خوشه‌های صنعتی	کارشناسی ارشد	۲۱	۴۳
۳	بهره‌وری صنایع کوچک	کارشناسی ارشد	۱۲	۳۷
۴	شرکت‌های دانش بنیان	کارشناسی ارشد	۵	۳۰
۵	تولید قطعات خودرو	کارشناسی ارشد	۱۳	۳۱
۶	طراحی کسب و کار	کارشناسی ارشد	۲۱	۴۳
۷	تولید قطعات خودرو	دکتری	۲۰	۴۲
۸	صنایع کانی غیر فلزی	کارشناسی	۸	۳۳
۹	صنایع شیمیایی	کارشناسی ارشد	۱۰	۳۶
۱۰	تولید لوله و اتصالات	فوق دیپلم	۳۰	۶۰

1. Lincoln & Guba
2. Kvale



برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تم استفاده شده است. براساس نظر بران و کلارک^۱ تحلیل تم شامل مراحل ششگانه آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نامگذاری تم‌ها و درنهایت تهیه گزارش می‌شود [۳۰]. در پژوهش کنونی پس از انجام مرحله بازبینی تم‌ها در مجموع ۹ تم اصلی نهایی به وجود آمدند. برای تأیید روایی مصاحبه، اعتبار باید برای هر کدام از مراحل هفتگانه پژوهش مورد توجه قرار گیرد تا نتایج به دست آمده موثق باشند [۲۹، ص ۷۹]. پژوهشگر برای اطمینان از روایی مصاحبه در مرحله انتخاب موضوع، مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه تاب‌آوری سازمانی را بررسی کرده است. برای کسب اطمینان از اعتبار در مرحله طراحی کتاب‌های گوناگونی در زمینه روش‌های طراحی مصاحبه مورد مطالعه قرار گرفته است. در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز پژوهشگر در شیوه مطرح کردن سؤال‌ها دقت زیادی کرده است تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خدشه‌دار نشود. به منظور کفایت روایی در مرحله نسخه‌برداری، پژوهشگر از دو مرحله نگارش داده‌های شفاهی حاصل از مصاحبه‌ها و وارد کردن این داده‌ها به نرم‌افزار واژه‌پرداز برای نسخه‌برداری استفاده کرده است. اعتبار تحلیل بستگی به چگونگی گنجاندن سؤال‌ها در مصاحبه دارد، برای تأیید اعتبار مرحله تحلیل نخست در مورد خود مسئله پژوهش از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان پرسش شده و سپس سؤالهای مصاحبه در یک ترتیب خاص هدایت شده است. اعتبار تأیید در مصاحبه به همان پایایی مصاحبه اشاره دارد. پایایی مصاحبه با کمک یکی از دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و با استفاده از روش پایایی بین دو کدگذار مورد بررسی قرار گرفت. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش برابر ۷۰ درصد به دست آمد. خواستار (۱۳۸۷) به نقل از وال (۱۹۹۶) بیان می‌کند که اگر میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد باشد، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است [۲۹، ص ۷۹]. بنابراین می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای اطمینان از روایی مرحله گزارش‌دهی، سعی شده است تا مطالبی که در قالب نتایج ارائه می‌شود از صحت و درستی بالایی برخوردار باشند. به منظور رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده نیز پرسشنامه مقایسات زوجی مطابق با روش تحلیل سلسله



مراتبی طراحی شد و در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان قرار گرفت. سپس داده‌های پرسشنامه با کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ تجزیه و تحلیل شد. برای بررسی پایایی در پرسشنامه مقایسات زوجی باید به نرخ ناسازگاری توجه کرد، در واقع اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، سازگاری مقایسه‌ها قابل قبول بوده و پرسشنامه دارای پایایی است. با توجه به اینکه در این مطالعه نرخ ناسازگاری در تمام موارد کوچک‌تر از ۰/۱ بود، از این رو کلیه ماتریس‌ها از سازگاری لازم برخوردار می‌باشند.

۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات

۴-۱- شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از تکنیک تحلیل تم استفاده شد، نحوه دستیابی به تم‌های اصلی نیز به صورت استقرایی بوده است، به این صورت که نخست کدهای مصاحبه تشکیل زیرمعیارها یا همان مؤلفه‌ها را دادند و سپس این مؤلفه‌ها در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند؛

به عنوان مثال جدول زیر مؤلفه‌های (زیرمعیار) تشکیل‌دهنده تم عوامل نیروی انسانی و کدهای مربوط به آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۲ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تم نیروی انسانی

{۹م۷} {۱۱م۸} {۹م۴}	{۱۳خ۶} {۱۴خ۱}	سطح دانش و مهارت	نیروی انسانی
{۲۱م۵} {۱۲م۸}	{۱۲خ۱} {۳خ۲}	کارگروهی و مشارکت	
{۶م۹} {۱۷م۹}	{۱۲خ۳} {۱۲خ۲}	تعهد کارکنان به سازمان	
{۷م۸} {۱۱م۴}	{۷خ۳} {۱۲خ۲}		
{۶م۵} {۷م۵}	{۱خ۶}		
{۱۰م۷} {۱۱م۵}			
{۹م۵} {۱۵م۴}			
{۱۰م۸} {۱۵م۷}			
{۷م۹} {۷م۱۰}			



در پژوهش حاضر، پژوهشگر از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرده است. پس از حروفچینی مصاحبه‌ها با نرم‌افزار واژه‌پرداز، گُدهای هر مصاحبه مشخص و زیر آنها خط کشیده شده است. به این مثال توجه کنید:

اگر شرکتی از کارکنان توانمند و صاحب دانش برخوردار شد ۸/۱۲ م، احتمال اینکه در برابر حوادث و رویدادها شکست بخورد بسیار ضعیف می‌شود.

این کد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کُد در این مصاحبه است. در این مثال این کُد ۱۲ آمین کُد در مصاحبه است. حروف فارسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند شامل (خ) برای خبرگان و یا کارشناسان و (م) برای مدیران هستند. این کد نشان می‌دهد که مصاحبه با مدیر انجام شده است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره مصاحبه است.

با به‌کارگیری روش فوق عوامل تأثیرگذار بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط به دو دسته کلی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم‌بندی شدند. عوامل درون‌سازمانی شامل پنج تم اصلی مدیریت، نیروی انسانی، تولید و عملیات، بازاریابی و فروش و افزونگی داخلی می‌شود. عوامل برون‌سازمانی نیز چهار تم اصلی حمایت‌های دولت، انجمن‌ها و تشکل‌های صنفی، همکاری و ارتباطات میان سازمانی و افزونگی خارجی را در بر می‌گیرد. به منظور رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده، پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر روش تحلیل سلسله مراتبی طراحی و میان خبرگان توزیع شد، سرانجام داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به وسیله نرم‌افزار اکسپرت چویس ویرایش ۱۱ مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. جداول زیر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تم‌های اصلی و نتایج اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری را نشان می‌دهد:



جدول ۳ اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل درون سازمانی

نتایج محاسبات به روش AHP جهت رتبه‌بندی معیارها و زیر معیارهای عوامل درون سازمانی					
اهمیت	تم اصلی (معیار)	اهمیت	مؤلفه‌های تشکیل دهنده (زیر معیار)	اهمیت	بعد
۰/۲۷۱	مدیریت	۰/۲۷۳	نگرش به تغییر	۰/۷۵۰	درون سازمانی
۰/۱۷۸			تفویض اختیار		
۰/۱۶۰			حس‌گری ^۱		
۰/۱۵۴			تفکر استراتژیک		
۰/۱۳۳			حمایت از ایده‌های نوآورانه کارکنان		
۰/۱۰۴	تنوع مهارتی تیم مدیریت	۰/۲۰۹	کارگروهی و مشارکت در امور سازمان	نیروی انسانی	
۰/۴۴۳	کارگروهی و مشارکت در امور سازمان				
۰/۳۸۷	سطح دانش و مهارت				
۰/۱۶۹	تولید و عملیات	۰/۲۰۹	تعهد و احساس تعلق به سازمان	۰/۷۵۰	
۰/۳۴۴			کیفیت		
۰/۳۱۹			نوسازی و راندمان ماشین‌آلات		
۰/۲۳۴			انعطاف‌پذیری خط تولید		
۰/۱۰۴	افزودگی داخلی	۰/۱۷۱	توانمندی در نوآوری و توسعه محصولات جدید	۰/۷۵۰	
۰/۳۷۷			ذخایر نیروی انسانی در پست‌های کلیدی		
۰/۲۹۷			ذخیره احتیاطی مواد اولیه، قطعات نیم ساخته و محصول نهایی		
۰/۲۲۵			ذخایر مالی		
۰/۱۰۰	بازاریابی و فروش	۰/۱۳۷	ذخایر مرتبط با زیر ساختها، تجهیزات و قطعات یدکی کلیدی	۰/۷۵۰	
۰/۳۸۰			معرفی و تبلیغات محصول		
۰/۲۹۰			کشف و توسعه بازار		
۰/۲۴۳			ارتباط با مشتری و دریافت بازخورد		
۰/۰۸۷			تحويل به موقع و خدمات پس از فروش		

۱. به توانایی مدیر در رصد و پایش محیط و شناسایی و تشخیص تهدیدات و فرصت‌ها در حالت بالقوه اشاره دارد.



جدول ۴ اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل برون‌سازمانی

نتایج محاسبات به روش AHP برای رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل برون‌سازمانی					
بعد	اهمیت	تم اصلی (معیار)	اهمیت	مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده (زیرمعیار)	اهمیت
برون سازمانی	۰/۲۵۰	تشکل‌ها و انجمن‌های صنفی	۰/۳۶۳	اصلاح قوانین	۰/۴۱۳
				ایجاد زمینه همکاری میان شرکت‌ها و فعالیتهای مرتبط با ترفیع فروش آنها	۰/۳۲۷
				برگزاری سمینار آموزشی و ارائه خدمات مشاوره‌ای	۰/۲۶۰
حمایت دولت	۰/۳۲۰		۰/۳۲۰	معافیت و تخفیف‌های مالیاتی	۰/۴۵۵
				ارائه تسهیلات با نرخ سود مناسب	۰/۳۲۰
				مشوق‌های صادراتی	۰/۱۳۹
				ایجاد مؤسسات پشتیبان صنایع کوچک	۰/۰۸۶
همکاری میان سازمانی	۰/۱۷۹		۰/۱۷۹	شبکه‌سازی و همکاری با رقبای، نهادها و سازمان‌های دیگر	۰/۵۰۰
				همکاری با مراکز علمی و دانش‌بنیان	۰/۵۰۰
افزونی خارجی	۰/۱۳۸		۰/۱۳۸	تأمین کنندگان و پیمانکاران متعدد	-

از مجموع ۱۴ پرسشنامه توزیع شده، تمامی آن به‌وسیله خبرگان تکمیل و برگشت داده شد. کلیه پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه مرد بودند. از لحاظ سن، ۴۲ درصد از شرکت-کنندگان در طبقه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و ۵۸ درصد در طبقه سنی ۴۰ تا ۷۰ سال قرار گرفتند.



از لحاظ تحصیلات، ۲۲ درصد اعضای نمونه آماری دارای مدرک لیسانس، ۶۴ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. مطابق نتایج به دست آمده، عوامل درون سازمانی با نمره ۰/۷۵ از وزن بیشتری نسبت به عوامل برون سازمانی برخوردارند و از این رو بر تاب‌آوری سازمان تأثیرگذاری بیشتری دارند. براساس دیدگاه خبرگان در بین عوامل درون سازمانی عامل مدیریت با ۰/۲۷۳ امتیاز بیشترین و عامل بازاریابی و فروش با ۰/۱۳۷ امتیاز، کمترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. بعد از عامل مدیریت، عوامل نیروی انسانی و تولید با امتیاز یکسان ۰/۲۰۹ در رتبه دوم قرار گرفتند. در بین زیرمعیارهای مربوط به مدیریت، زیرمعیار نگرش به تغییر با ۰/۲۷۱ امتیاز و تنوع مهارتی تیم مدیریت با ۰/۱۰۴ امتیاز، به ترتیب حایز بیشترین و کمترین اهمیت شدند. در بین زیرمعیارهای مربوط به نیروی انسانی، تولید و افزودنی داخلی به ترتیب، کارگروهی با امتیاز ۰/۴۴۳، کیفیت با امتیاز ۰/۳۴۴ و ذخایر نیروی انسانی با امتیاز ۰/۳۷۷ بالاترین اولویت را به خود اختصاص دادند. از دیدگاه خبرگان در بین عوامل برون-سازمانی، عامل تشکلهای و انجمن‌های صنفی با وزن ۰/۳۶۳ بیشترین و عامل افزودنی خارجی با وزن ۰/۱۳۸ کمترین اهمیت را کسب کردند. در میان زیرمعیارهای مربوط به تشکلهای، اصلاح قوانین با نمره ۰/۴۱۳ از بالاترین اولویت برخوردار است. همچنین عامل حمایت‌های دولت با وزن ۰/۳۲۰ در جایگاه دوم قرار گرفت و زیرمعیار معافیت مالیاتی با نمره ۰/۴۵۵. بالاترین اولویت را در میان زیرمعیارهای مربوط به حمایت‌های دولت به خود اختصاص داد.

۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط و رتبه‌بندی این عوامل از دیدگاه مدیران و خبرگان به انجام رسید. در مرحله شناسایی، نتایج مطالعه حاضر نشان داد که عوامل مؤثر بر تاب‌آوری صنایع کوچک و متوسط شامل عوامل درون-سازمانی و برون‌سازمانی می‌شود. جدول ۵ خلاصه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر شناسایی شده بر تاب‌آوری سازمانی را در تحقیقات پیشین و پژوهش حاضر نشان می‌دهد:



جدول ۵ عوامل مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط در تحقیقات پیشین و پژوهش حاضر

پژوهشگر	عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در شرکت‌های کوچک و متوسط
دمر و همکاران (۲۰۱۱)	کنار گذاشتن وابستگی به وضع موجود، حمایت مدیر عالی از نوآوری، تقویت شبکه دانش داخلی و خارجی، ساختار ارگانیک، کشف فرصت‌های جدید، بیرونی‌سازی نوآوری، پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک با تمرکز بر کارآفرینی، نوسازی توأم با بهینه‌سازی، قرارگیری در زنجیره ارزش مشتریان، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی نوآور، حمایت از طرح‌های استراتژیک.
گوناسکاران و دیگران (۲۰۱۱)	داخلی (رفتار سازمانی، ویژگی مدیریتی، کیفیت) - خارجی (جهانی شدن) - توانمند- ساز (یکپارچگی زنجیره تأمین، استفاده از تکنولوژی، بازاریابی، تولید سرمایه)
پال و دیگران (۲۰۱۴)	۱) یادگیری و فرهنگ (کار جمعی و حس‌گری، تصمیم مدیر عالی، رهبری، سلامت کارکنان)؛ ۲) رقابت‌پذیری پویا (افزونگی، انعطاف‌پذیری، نیرومندی و شبکه‌سازی)؛ ۳) ادراپی‌ها (مالی، مادی، شبکه، اجتماعی و نامشهود).
آتس و بیتچی (۲۰۱۱)	مدیریت تغییر
پژوهش حاضر	درون‌سازمانی: مدیریت، نیروی انسانی، تولید، بازاریابی و فروش، افزونگی داخلی. برون‌سازمانی: حمایت دولت، تشکل‌های صنفی، همکاری میان‌سازمانی، افزونگی خارجی.

مطابق نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده، عوامل درون‌سازمانی از اولویت بالاتری نسبت به عوامل برون‌سازمانی برخوردار هستند. در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط عامل مدیریت با زیرمعیار نگرش به تغییر بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری سازمانی دارد و از این رو در راستای یافته‌های پژوهش آتس و بیتچی (۲۰۱۱) که مبتنی بر تأثیر فرایند تغییر بر تاب‌آوری صنایع کوچک بود، می‌باشد [۲۱]، از این رو پژوهش حاضر لزوم توجه هرچه بیشتر به ارتقا سطح دانش مدیریتی و یادگیری شیوه‌های نوین مدیریت را به مدیران گوشزد می‌کند و به آنها پیشنهاد می‌دهد که ضمن استقبال از تغییر و تحول، قابلیت‌های مورد نیاز برای مدیریت تغییر اثر بخش را در خود پرورش دهند و استراتژی‌های مدیریت تغییر را با توجه به شرایط شرکت تدوین کنند. با توجه به میزان اهمیت بالای سایر زیرمعیارهای مدیریت از جمله تفویض اختیار و حس‌گری، می‌توان به مدیران توصیه کرد که تا حد امکان و ضرورت، اختیارات را تفویض کنند و با توجه کافی نسبت به رصد، تحلیل و پایش محیط و بررسی انواع روندها از قبیل روند تکنولوژی در بازار، قابلیت حس‌گری خود را نسبت به فرصت‌ها و تهدیدات پیش رو



افزایش دهند. در این مطالعه عوامل نیروی انسانی و تولید و عملیات رتبه دوم را در بین عوامل درون سازمانی مؤثر بر تاب‌آوری به خود اختصاص دادند. در بین زیرمعیارهای نیروی انسانی، کارگروهی بالاترین اولویت را دارد. در پژوهش ویلیام دمر و دیگران (۲۰۱۱) نیز بر نقش نیروی انسانی دانش‌محور و کارآفرین و نوآوری و توسعه محصول به عنوان عواملی که بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک تأثیر می‌گذارند، پرداخته شد [۲۴]. از این رو می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش همسو با مطالعات ویلیام دمر بوده و با آن مطابقت دارد. به منظور ارتقا سطح تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط به مدیران آنها توصیه می‌شود که علاوه بر تشویق کارگروهی در میان کارکنان، میزان دانش و مهارت آنها را با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بهبود بخشند. در ضمن استفاده از سیستم‌های انگیزشی (برای مثال دخیل کردن کارکنان در سود شرکت) و یا پیاده‌سازی سیستم‌های پاداش‌دهی جهت تشویق کارکنان به مشارکت فعال در امور سازمان توصیه شده و افزایش تعهد آنها نسبت به سازمان را به همراه خواهد داشت. در این پژوهش در بین زیرمعیارهای تولید، کیفیت حایز بالاترین اهمیت بود. در شرایط کنونی ارتقای کیفیت از مهم‌ترین اولویت‌های کاری هر بنگاه اقتصادی به شمار می‌رود. مبحث کیفیت و بهبود مستمر یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به تاب‌آوری است [۲۵]. در مطالعه گوناسکاران و دیگران (۲۰۱۱) نیز کیفیت به همراه ویژگی‌های مدیریتی و رفتار سازمانی جزء عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری شرکت‌های کوچک در نظر گرفته شد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر ضمن شباهت تقریبی به لحاظ نحوه دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار و اشتراک بعضی از عوامل از جمله مدیریت، کیفیت و بازاریابی و فروش در راستای بسط و گسترش پژوهش انجام گرفته توسط گوناسکاران است [۲۲]. به منظور بهبود کیفیت می‌توان به مدیران پیشنهاد داد که یک سیستم مدیریت کیفیت اثربخش را به صورت واقعی و نه تشریفاتی پیاده‌سازی کنند. همچنین با به‌کارگیری و اجرای برنامه‌هایی همچون تولید به موقع، نظام آراستگی محیط کار، شش سی‌کما و تکنیک‌های دیگر بهبود، می‌توان فرایندهای تولیدی و عملیات اصلی کسب‌وکار را تا حد قابل توجهی بهبود داد و محصولاتی با کیفیت مورد انتظار مشتری تولید کرد و به موقع تحویل آنها داد. معیار افزونگی داخلی رتبه سوم را در میان عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری به خود اختصاص داد و در بین زیرمعیارهای آن، ذخایر نیروی انسانی بیشترین اهمیت را دارد. برخورداری شرکت از



ذخایر نیروی انسانی مستلزم توجه به اصل جان‌نشین‌پروری و تدوین برنامه منسجم و علمی به منظور جایگزین‌سازی و تربیت افراد کارآمد است. عامل بازاریابی و فروش رتبه آخر را در میان عوامل داخلی مؤثر بر تاب‌آوری به خود اختصاص داد و در بین زیرمعیارهای آن، معرفی محصول بالاترین اولویت را دارد. مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط باید با تبلیغات مؤثر محصولات و استفاده از شیوه‌های نوین بازاریابی همواره به دنبال توسعه و کشف بازارهای جدید باشند. در بیرون سازمان نیز به ترتیب عوامل تشکیل‌ها و انجمن‌های صنفی با زیرمعیار اصلاح قوانین و حمایت‌های دولت با زیرمعیار معافیت مالیاتی از بالاترین اولویت برخوردار بودند. به مسئولان تشکیل‌های صنفی پیشنهاد می‌شود که اصلاح قوانین و مقررات را در اولویت‌های کاری خود قرار دهند و زمینه همکاری میان شرکت‌ها و مراکز علمی، پژوهشی را به منظور انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه فراهم سازند. دولت و مدیران اجرایی کشور نیز می‌توانند با ساده‌سازی قوانین و مقررات، تخفیف‌های مالیاتی و بهبود دسترسی واحدهای کوچک و متوسط به منابع مالی بر تاب‌آوری آنها تأثیر مثبتی بگذارند.

۶- منابع

- [1] Lee A., Vargo J., Seville E. (2013) "Developing a tool to measure and compare organizations resilience", *Natural, Hazards Review*, 14:29-41.
- [2] Bhamra R., Dani S., Burnard K. (2011) "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, 49(18):5375-5393.
- [3] Fiksel J. (2006) " Sustainability and resilience: Toward a systems approach", *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2 (2): 14-21.
- [4] Vargo J., Seville E. (2011) "Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5619-5635.
- [5] Holling C.S. (1973) "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4 (1): 1-23.



- [6] Annarelli A., Nonino F. (2016) "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions", *Omega*:62: 1-18.
- [7] Labaka L., Hernantes J., Sarriegi J.M. (2016) "A holistic framework for building critical infrastructure resilience", *Technological Forecasting & Social Change*, 103:21-33.
- [8] Tierney K. (2003) Conceptualising and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center, Univ. of Delaware, Newark, DE.
- [9] Sutcliffe K.M., Vogus T. J. (2003) "Organizing for resilience, In:K.S.Cameron, J.E. Dutton and R.E.Quinn,eds. Positive organizational scholarshi foundations of a new discipline, San Francisco:Berrett Koehler: 94-110.
- [10] Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. (2011) "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, 21:243-255.
- [11] Gibson C. A., Tarrant M. (2010) "A conceptual models' approach to Organisation Resilience", *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2): 6-12.
- [12] Chan J. W.K. (2011) "Enhancing organisational resilience: Application of viable system model and MCDA in a small Hong Kong company", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5545-5563.
- [13] McManus S. (2008) "ORGANISATIONAL RESILIENCE IN NEW ZEALAND", Ph.D. thesis, Univ. of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- [14] Stephenson A. V. (2011) "Benchmarking the resilience of organisations", Ph.D. thesis, Univ. of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- [15] Burnard K., Bhamra R. (2011) "Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5581–5599.



[۱۶] سلطانی ز.، خوشنود، ز.، اکبری آلاشتی ط. (۱۳۹۰) "سازوکارهای تأمین مالی شرکت های کوچک و متوسط"، فصلنامه پژوهش‌های پولی - بانکی (علمی-پژوهشی) بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

- [17] Stokes D. (2002) "Small business management", Cornwall: Thomson.
- [18] Herbane B. (2010) "Small business research: time for a crisis-based view", *International Small Business Journal*, 28 (1):43-64.
- [19] Bhamra R., Dani S. (2011) "Creating resilient SMEs", *International Journal of Production Research*, 49:5373- 5374.
- [20] Sullivan-Taylor B., Branicki L. (2011) "Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5565-5579.
- [21] Ates A., Bititci U. (2011) "Change process: A key enabler for building resilient SMEs", *International Journal of Production Research*, 49(18):5601-5618.
- [22] Gunasekaran A., Bharatendra K. R., Griffin M. (2011) "Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises : An empirical research", *International Journal of Production Research*, 49 (18):5489-5509.
- [23] Levy M., Loebbecke C., Powell P. (2003) "SMEs, co- opetition and knowledge sharing: The role of information systems", *European Journal of Information System*, 12: 3-17 .
- [24] Demmer W. A., Vickery S. K., Calantone R. (2011) "Engendering resilience in small and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5395-5413.
- [25] Pal R., Torstensson H., Mattila H. (2014) "Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", *International Journal of Production Economics*, 147: 410-428.

- [26] Ismail H. S., Poolton J., Sharifi H. (2011) "The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5469–5487.
- [27] Vargo J., Seville E. (2011) "Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining", *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.
- [28] Aleksic A., Stefanovic M., Arsovski S., Tadic D. (2013) "An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry: Fuzzy approach", *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26:1238-1245.
- [۲۹] خواستار، حمزه (۱۳۸۷) "بررسی عوامل مؤثر بر خودکارآمدی ملی در زمینه علم و فناوری برای تحقق اهداف چشم‌انداز"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- [30] Braun V., Clarke V. (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.

الگوی مبنایی تخصیص بهینه منابع بازاریابی: رویکرد داده‌بنیاد

بهمن حاجی‌پور^۱، شهریار عزیزی^۲، منیژه قره‌چه^۳، مصطفی محمدی^{۴*}

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
- ۴- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی-بازاریابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۱۴

دریافت: ۱۳۹۵/۸/۱۰

چکیده

تخصیص منابع بازاریابی از جمله تصمیم‌های استراتژیک سازمان‌ها به شمار می‌رود که سودآوری آنها را به طور مستقیم و غیرمستقیم متأثر می‌سازد. ماهیت پویای پدیده تخصیص منابع بازاریابی و محیط پرچالش و دائماً متغیر سازمان‌ها از یک سو و ظهور رسانه‌های جدید از سوی دیگر باعث شده است، روش‌های سنتی تخصیص منابع بازاریابی کارایی لازم را نداشته باشند. با توجه به اینکه تاکنون الگوی جامعی برای تبیین عوامل تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی در منابع و مراجع علمی ارائه نشده است، این پژوهش براساس استراتژی پژوهش استفهامی و با استفاده از روش پژوهش کیفی و با تکیه بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، «چیستی» و «چرایی» الگوی حاکم بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در سازمان‌های ایرانی و عوامل اصلی تأثیرگذار بر این تصمیم‌ها را مورد مطالعه قرار می‌دهد. روش پژوهش، نظریه داده‌بنیاد و نمونه تحقیق شامل ۱۸ نفر از مدیران ارشد، مشاوران، مدیران بازاریابی سازمان‌های فعال در صنایع غذایی و نوشیدنی و روش نمونه‌گیری، تلفیقی از نمونه‌گیری‌های هدفمند و نظری بوده است. براساس یافته‌های پژوهش، محصول یا برند بنگاه بر تصمیم‌های تخصیص منابع



بازاریابی تأثیر می‌گذارد و ماهیت و شرایط بنگاه به علاوه شرایط بازار و صنعت، راهبردهای بنگاه در حوزه تخصیص منابع بازاریابی را شکل می‌دهند و این راهبردها در نهایت منتج به پیامدهایی در زمینه سهم بازار، آگاهی از برند، پوشش جغرافیایی و یادگیری سازمانی بنگاه می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: منابع بازاریابی، تخصیص، رویکرد کیفی، نظریه داده‌بنیاد.

۱- مقدمه

دانش اجتماعی مدرن با تکیه بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، پژوهشگران را نسبت به بهره‌گیری از رویکردهای کیفی و اکتشافی با هدف توسعه الگوهای نظری موضعی و نظریه‌هایی با دامنه کوچک و متوسط ترغیب می‌نماید [۱].

بازاریابی یکی از نیازهای حیاتی اغلب بنگاه‌ها برای نیل به رشد و توسعه به شمار می‌رود [۲]. جای تعجب نیست که شرکت‌ها میلیاردها دلار در سال صرف فعالیت‌های بازاریابی می‌کنند [۳]. برای نمونه بر اساس گزارش‌های سالیانه، شرکت‌های پراکتر اند گمبل و پپسی به ترتیب ۷ و ۲/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۶ صرف تبلیغات نموده‌اند. با توجه به این حجم بالای سرمایه‌گذاری، مدیران بازاریابی مسئولیت دارند که منابع بازاریابی را به طور بهینه به فعالیت‌ها و کارکردهای بازاریابی تخصیص دهند و در نهایت نشان دهند که این سرمایه‌گذاری‌ها، بازگشت مناسبی برای بنگاه داشته است [۴]. تخصیص منابع بازاریابی در یک محیط دائماً در حال تغییر، یک تصمیم پیچیده به شمار می‌رود. بنگاه‌ها اغلب به تخصیص منابع بازاریابی به عنوان یک اولویت استراتژیک می‌نگرند. [۳؛ ۴]. ظهور رسانه‌های جدید فرصت‌ها و چالش‌های تازه‌ای را پیش روی شرکت‌ها قرار داده است [۵، ص ۴۱۱]. اگر چه روش‌های سنتی تخصیص منابع بازاریابی منطقی به نظر می‌رسند، ولی اغلب منجر به تخصیص غیربهینه منابع بازاریابی سازمان می‌شوند [۴؛ ۵، ص ۴۱۳]. با توجه به شرایط پیچیده کنونی، سازمان‌ها برای بهبود کیفیت تصمیم‌های خود در حوزه تخصیص منابع بازاریابی نیاز دارند عواملی را که بر این تصمیم‌ها تأثیر دارند و گاهی اوقات باعث تصمیم‌های غیربهینه می‌شوند شناسایی و تحلیل نمایند و از این طریق اثربخشی تخصیص منابع بازاریابی خود را بیشینه سازند. بنابراین



هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل اصلی تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی می‌باشد.

از آنجا که براساس نتایج جستجو در پایگاه‌های علمی و منابع و مراجع مرتبط، تاکنون الگوی جامعی که عوامل اصلی تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی را تبیین نماید، ارائه نشده است، لازم است با استفاده از رویکرد اکتشافی مبتنی بر قابلیت‌های روش‌های کیفی، نسبت به ارائه پاسخ‌های علمی به پرسش پژوهش مبادرت شود. در این پژوهش شناسایی و مطالعه عوامل اصلی تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی به عنوان مقوله‌ای پویا، نرم و دارای جنبه‌های رفتاری در سازمان‌ها مورد توجه بوده است. این تحقیق بر صنایع مصرفی بی‌دوام و کم‌دوام شامل صنایع غذایی و نوشیدنی متمرکز بوده است. پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: «الگوی کلان عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در سازمان‌های ایرانی به چه شکل است؟»

۲- ادبیات موضوع

به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش کیفی، اهمیت مرور ادبیات موضوع تا حدود زیادی کاهش پیدا می‌کند [۱]. البته مرور پیشینه پژوهش در تحقیق کیفی باعث روشن شدن مرزهای تحقیق می‌گردد، هرچند پژوهشگر همواره باید ماهیت اکتشافی پژوهش را در ذهن داشته باشد. بر این اساس در این بخش نگاهی گذرا بر پژوهش‌های پیشین حوزه تخصیص منابع بازاریابی خواهیم داشت.

۲-۱- منابع بازاریابی

در پژوهش‌های معدودی می‌توان طبقه‌بندی دقیقی از «منابع بازاریابی» یافت. مانند مانترالا منابع بازاریابی را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کند [۵، ص ۴۲۲]:

۱- بودجه تبلیغات؛

۲- تلاش‌های فروش؛

۳- ترویج تولیدکننده که هدف از آن ترغیب خرده‌فروش به خرید محصول است؛



۴- ترویج خرده‌فروش که هدف از آن تشویق مصرف‌کننده به خرید محصول است؛

۵- ترکیبی از عناصر آمیزه بازاریابی^۱.

۲-۲- تخصیص منابع بازاریابی

منظور از «تخصیص منابع بازاریابی»، تخصیص ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی به واحدهای سازمانی یا نهادهای بازار^۲ از قبیل محصولات و برندهای سازمان، مناطق جغرافیایی هدف، رسانه‌ها و ... می‌باشد به طوری که سود بنگاه یا سهم بازار بنگاه بیشینه گردد [۴].

در شکل ۱، نمایی از مفهوم تخصیص منابع بازاریابی ارائه شده است. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود معمولاً سه نوع از تخصیص منابع در سازمان‌ها انجام می‌شود [۳؛ ۴؛ ۵، ص ۴۳۲]. نوع نخست، تخصیص منابع میان بازاریابی و سایر کارکردهای سازمانی مانند تحقیق و توسعه می‌باشد [۴]. نوع دوم، تخصیص منابع بازاریابی به ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی از قبیل تبلیغات، ترویج و تلاش‌های فروش می‌باشد. در نهایت و در نوع سوم، ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی به محصولات یا برندها، مناطق جغرافیایی، رسانه‌ها و ... تخصیص پیدا می‌کنند [۴]. در بعضی پژوهش‌ها، هدف از تخصیص منابع بازاریابی افزایش سهم بازار و بهبود تأثیرگذاری بازاریابی سازمان در بازارهای هدف آن ذکر شده است [۴؛ ۵، ص ۴۳۴؛ ۶، ص ۵۳۹].

بعضی تحقیقات به موضوع تخصیص منابع سازمان میان بازاریابی و تحقیق و توسعه در نوع اول پرداخته‌اند [۴؛ ۷؛ ۸؛ ۹]. در برخی پژوهش‌ها، تخصیص منابع میان تبلیغات و فروش در نوع دوم مورد توجه قرار گرفته است [۱۰؛ ۱۱؛ ۱۲]. برخی دیگر از پژوهشگران به تخصیص منابع میان تبلیغات و ترویج فروش در نوع دوم پرداخته‌اند [۱۳؛ ۱۴؛ ۱۵؛ ۱۶]. در تعدادی از پژوهش‌ها تخصیص منابع میان محصولات و یا برندها در نوع سوم مورد توجه بوده است [۱۷]. تعدادی از پژوهشگران تخصیص منابع میان مشتریان و کانال‌های توزیع را مورد تحقیق قرار داده‌اند [۱۸؛ ۱۹؛ ۲۰]. تخصیص منابع میان مراحل مختلف چرخه عمر محصول [۲۱] و

1. Marketing Mix
2. Market Entities



تخصیص منابع میان رسانه‌های قدیم و جدید [۲۲] از جمله موضوعاتی هستند که در پژوهش‌های پیشین به آن پرداخته شده است.

محصولات/ برندها - مناطق جغرافیایی						تخصیص منابع بازاریابی					
محصول/ برند c		محصول/ برند b		محصول/ برند a					بودجه	منابع مالی بازاریابی (بودجه بازاریابی)	منابع سازمان
برند c -	منطقه ۲	برند b -	منطقه ۱	برند a -	منطقه ۲						
						تبلیغات	منابع غیرمالی بازاریابی (توانمندی‌های بازاریابی)				
						فروش					
						ترویج تولیدکننده	منابع بازاریابی (توانمندی‌های بازاریابی)				
						ترویج خرده‌فروش					

شکل ۱. نمایی از مفهوم تخصیص منابع بازاریابی [۳؛ ۴؛ ۵]

همان گونه که مشاهده می‌شود بسیاری از تحقیقات گذشته در حوزه تخصیص منابع بازاریابی، تخصیص منابع میان بازاریابی و سایر کارکردهای سازمانی (نوع اول) یا تخصیص منابع به فعالیت‌های بازاریابی (نوع دوم) و یا تخصیص ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی به محصولات و برندها و مناطق جغرافیایی (نوع سوم) را مورد مطالعه قرار داده‌اند. همچنین تعداد قابل توجهی از پژوهش‌ها بر روش‌های تخصیص بهینه منابع بازاریابی که به طور عمده روش‌های مدل‌سازی ریاضی هستند، متمرکز شده‌اند. تعدادی از پژوهش‌ها نیز جنبه‌های خاص تخصیص منابع بازاریابی را مورد توجه قرار داده‌اند [۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶، ص ۲۴]. در حالی که این تحقیق تلاش داشته است عوامل اصلی تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی را مورد مطالعه قرار دهد.



۳- روش‌شناسی پژوهش

۳-۱- روش گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته [۲۷، ص ۱۱۷؛ ۲۸، ص ۱۰۴؛ ۲۹] استفاده شد. همچنین در موارد معدودی، مستندات و مدارک سازمانی یافت شد که اطلاعات مندرج در آنها در جهت اهداف پژوهش مورد استفاده قرار گرفت [۳۰، ص ۱۰۸]. استراتژی این پژوهش، استقهامی و روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد بوده است. در جدول ۱، روش‌شناسی پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱ روش‌شناسی پژوهش (طرح پژوهش)

حجم نمونه	روش نمونه‌گیری	جامعه آماری	روش گردآوری داده‌ها	روش پژوهش	استراتژی پژوهش	نوع پژوهش			فلسفه
						از نظر هدف	از نظر نتیجه	از نظر رویکرد	
۱۸ مورد	تلفیقی از نمونه‌گیری‌های هدفمند و نظری	مدیران، مشاوران و مدیران بازاریابی سازمان‌های صنایع غذایی و نوشیدنی	مصاحبه نیمه ساختار یافته	نظریه داده‌بنیاد	استقهامی	از نظر هدف	از نظر نتیجه	از نظر رویکرد	سازمان‌های غذایی و نوشیدنی

۳-۲- روش نمونه‌گیری

در این پژوهش تلفیقی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و نظری مورد استفاده قرار گرفته است [۱؛ ۳۱، ص ۳۲۷]، به این معنا که نخست براساس نمونه‌برداری هدفمند (قضاوتی)، تعدادی از مدیران ارشد، مشاوران، مدیران بازاریابی سازمان‌های فعال در صنایع غذایی و نوشیدنی براساس میزان آگاهی‌بخشی ایشان انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تمامی آنها انجام شد. سپس براساس داده‌های گردآوری شده در مصاحبه‌ها و با توجه به خلأهای نظری که در فرایند گردآوری داده‌ها احساس می‌شد، مشارکت‌کنندگان بعدی انتخاب و به ترتیب با ایشان مصاحبه به عمل آمد.



۳-۳- حجم نمونه

در رویکرد کیفی توجه اصلی به جای دامنه بر عمق پژوهش است و معیار تعیین تعداد نمونه‌ها «اشباع نظری» است [۱؛ ۳۲، ص ۹۰]. در این پژوهش از مصاحبه ۹ به بعد، تعداد کدهای جدید به تدریج کاهش یافت به طوری که از مصاحبه ۱۴ به بعد کد متفاوتی یافت نشد. برای اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرایند گردآوری داده‌ها تا ۱۸ مصاحبه ادامه پیدا کرد. در جدول ۲ سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲ سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش (طرح پژوهش)

تعداد مصاحبه‌ها	ترکیب مشارکت‌کنندگان	میانگین سنی مشارکت‌کنندگان	میانگین سابقه مشارکت‌کنندگان در صنعت	دوره زمانی مصاحبه‌ها	مدت زمان مصاحبه‌ها
۱۸ مورد	۸ مدیر ارشد، ۳ مشاور بازاریابی و فروش، ۷ مدیر بازاریابی یا محصول	۴۰/۴۱ سال	۱۴/۱۵ سال	آذر ۹۴ تا خرداد ۹۵	۵۰ تا ۱۵۰ دقیقه

۳-۴- استراتژی و روش پژوهش

استراتژی این پژوهش، استفهامی [۳۳، ص ۵۸] و روش تحلیل داده‌ها، نظریه داده‌بنیاد بوده است [۳۴، ص ۴۲۲؛ ۳۵، ص ۲۲]. بنابراین در این روش توجه اصلی بر تفسیر داده‌هاست و به جای فرایندی خطی، رفت و برگشت مداوم میان گردآوری و تحلیل داده‌ها در جریان است [۱]. در این پژوهش تلاش شد ضمن درک بافت و زمان، وفاداری نسبت به دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان در تمام مراحل تحقیق حفظ شود. مراحل مختلف تحلیل در شکل ۲ ارائه شده است.



(درک مسأله) (۹۶ کد) (شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله محوری، مقوله‌های فرعی و رسم نمودار) (روایت نظری)

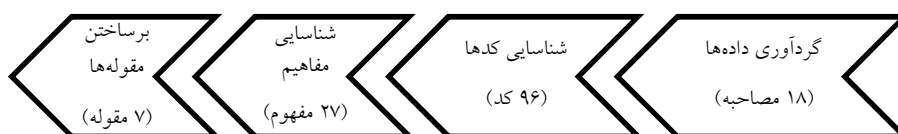
شکل ۲ مراحل تحلیل در پژوهش (طرح پژوهش)



۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- کدگذاری باز

خلاصه‌ای از کدگذاری باز در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳ خلاصه کدگذاری باز (طرح پژوهش)

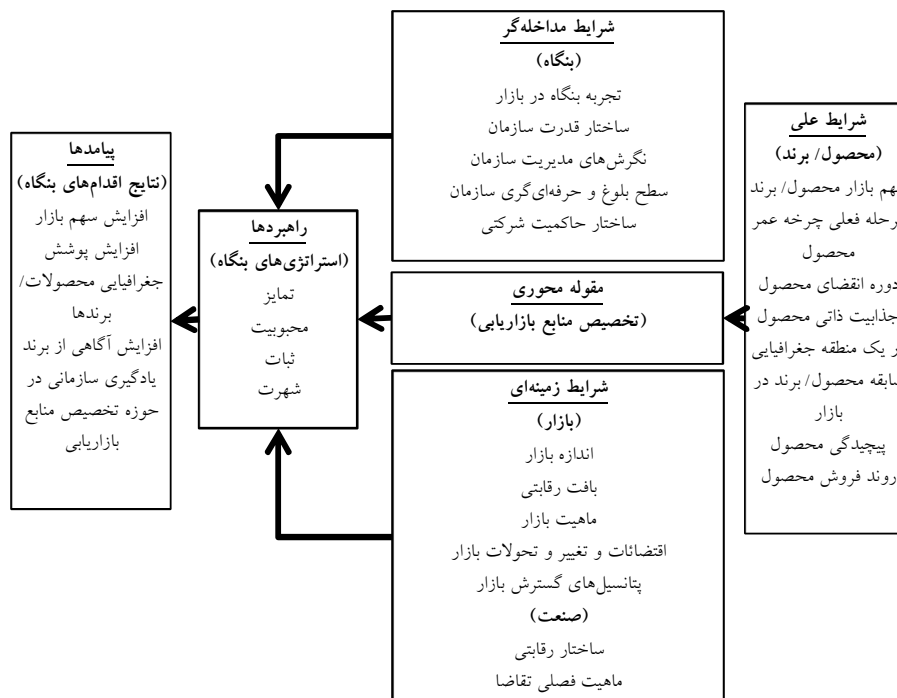
۴-۲- کدگذاری محوری

شکل ۴، الگوی نظری تحقیق منتج از کدگذاری محوری را نشان می‌دهد. در این الگو، مقوله محوری، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردها و پیامدها نمایش داده شده‌اند [۳۶؛ ۳۷، ص ۱۴۵]. شرایط علی آن دسته از شرایط، رویدادها و وقایع هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند [۳۷، ص ۱۵۴]. در این پژوهش، «محصول یا برند» به دلیل تأثیر مستقیمی که بر مقوله محوری (تخصیص منابع بازاریابی) دارد متناظر با شرایط علی در نظر گرفته شده است. شرایط زمینه‌ای شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و معمولاً خارج از کنترل سازمان‌ها هستند [۳۷، ص ۱۵۴]. در اینجا «بازار» و «صنعت» به دلیل اینکه ماهیت زمینه‌ای و بافتی دارند و از کنترل سازمان نیز خارج‌اند متناظر با شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. شرایط مداخله‌گر شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که معمولاً شرایط علی را تخفیف یا به نحوی تغییر می‌دهند [۳۷، ص ۱۵۵]. در این پژوهش با توجه به اینکه «بنگاه» و شرایط آن ماهیت زمینه‌ای عمومی دارد و بر شرایط علی (برند یا محصول) تأثیر می‌گذارد، متناظر با شرایط مداخله‌گر به حساب آمده است.

۴-۳- کدگذاری گزینشی (روایت نظری)

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین عوامل اصلی تأثیرگذار بر تخصیص منابع بازاریابی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند ویژگی‌های محصول (مرحله فعلی چرخه عمر، دوره انقضا، جذابیت ذاتی در یک منطقه، و پیچیدگی محصول) و شرایط محصول یا برند در بازار (سهم بازار، سابقه، و

روند فروش محصول یا برند) مهم ترین عوامل در تخصیص منابع بازاریابی به شمار می روند. بنگاه به عنوان شرایط مداخله گر به طور طبیعی شکل دهنده راهبردهاست. تجربه بنگاه در بازار (زیاد - کم)، ساختار قدرت سازمان (بازاریابی قوی - فروش قوی)، نگرش های مدیریت سازمان (تصمیم گیری متمرکز - تصمیم گیری غیرمتمرکز)، سطح بلوغ و حرفه ای گری (زیاد - کم)، و ساختار حاکمیت شرکتی (تک کسب و کاره - چند کسب و کاره) همگی بر راهبردهایی که بنگاه برای تخصیص منابع بازاریابی اتخاذ می نماید، تأثیر دارند. مجموعه راهبردهای بنگاه در بستر بازار و صنعتی که بنگاه در آن فعالیت می نماید، شکل می گیرند. اندازه بازار (بزرگ - کوچک)، بافت رقابتی (کاملاً رقابتی - کاملاً غیر رقابتی)، ماهیت بازار (عمده فروشی - خرده فروشی)، اقتضات و تغییرات بازار (نرخ زیاد - نرخ کم) و پتانسیل های گسترش بازار (زیاد - کم) و همچنین ساختار رقابتی صنعت (رقابت کامل - انحصار چندجانبه - انحصار کامل) و ماهیت فصلی تقاضا (زیاد - کم) جملگی زمینه ای را فراهم می آورند که راهبردهای بنگاه در آن شکل می گیرند و تعریف می شوند.



شکل ۴ الگوی نظری پژوهش (یافته پژوهش)



راهبردهای کلان بنگاه براساس دو بعد بازاریابی محور یا فروش محور بودن بنگاه و مرحله فعلی چرخه عمر محصول در چهار دسته «تمایز (سازمان بازاریابی محور - محصول در مرحله بلوغ)»، «محبوبیت (سازمان بازاریابی محور - محصول در مرحله رشد)»، «ثبات (سازمان فروش محور - محصول در مرحله بلوغ)» و «شهرت (سازمان فروش محور - محصول در مرحله رشد)» قابل طبقه‌بندی هستند، برای مثال سازمانی که بازاریابی محور است و محصولی در مرحله بلوغ را به بازار عرضه می‌نماید در تخصیص منابع بازاریابی بر تمایز محصول خود نسبت به رقبا تأکید دارد؛ در حالی که سازمان فروش محور برای محصول مشابه بر راهبرد ثبات تمرکز دارد. همچنین سازمان بازاریابی محوری که محصولی در مرحله رشد را به بازار عرضه می‌نماید، استراتژی محبوبیت را در تخصیص منابع بازاریابی خود پی می‌گیرد، در حالی که سازمان فروش محور در مورد محصولات مشابه خود راهبرد شهرت را دنبال می‌کند. این راهبردهای کلان در نهایت منجر به تغییرات افزایشی یا کاهششی در سهم بازار، پوشش جغرافیایی محصول یا برند، آگاهی از برند و یادگیری سازمانی در حوزه تخصیص منابع بازاریابی می‌شوند.

۴-۴- برآزش پژوهش

برای بررسی برآزش پژوهش نخست از هشت معیار استراوس و کوربین [۳۷، ص ۲۸۶] برای ارزیابی زمینه تجربی پژوهش داده‌بنیاد استفاده شد و تطابق حداکثری نتایج با معیارهای مذکور تأیید شد. در ادامه از سه معیار کرسول و میلر [۳۸؛ ۳۹] برای بررسی روایی و پایایی پژوهش به شرح زیر بهره گرفته شد.

۱- تطبیق نتایج توسط مشارکت‌کنندگان^۱: در پایان پژوهش، پرسشنامه‌ای متشکل از ۲۴ سؤال و دربرگیرنده الگوی نظری پژوهش تهیه و در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. ۱۱ نفر از ایشان پرسشنامه را تکمیل و عودت دادند. نتایج حاصل از پرسشنامه الگوی پژوهش را تأیید کردند. آزمون کمی در نرم‌افزار لیزرل نیز الگوی مذکور را تأیید نمود (جدول ۳).



جدول ۳ نتایج آزمون کمی شاخص‌های برازش الگوی تحقیق

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار واقعی	برازش یا عدم برازش
ریشه میانگین مربعات خطا	حداکثر ۰/۰۵	۰/۰۴	برازش
شاخص نیکویی برازش	حداقل ۰/۹	۰/۹۱	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	حداقل ۰/۹	۰/۷۴	عدم برازش (کوچک بودن نمونه)
شاخص مقایسه‌ای برازش	حداقل ۰/۹	۰/۹۱	برازش
شاخص استاندارد نشده برازش	حداقل ۰/۹	۰/۹۲	برازش

۲- بررسی همکار^۱: پس از پایان فرایند تحلیل و توسعه الگوی نظری، از هفت نفر از صاحب‌نظران دانشگاهی و پژوهشگران حوزه بازاریابی و استراتژی درخواست شد الگوی مذکور را بررسی کنند. این الگو توسط هر هفت نفر تأیید شد.

۳- مشارکتی بودن پژوهش^۲: همان‌گونه که ذکر شد در فرایند پژوهش، رویکردی رفت‌وبرگشتی غالب بود و از نظرات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مراحل مختلف تحلیل استفاده شد.

۵- نتیجه‌گیری

با توجه به حجم بالای سرمایه‌گذاری بنگاهها در منابع بازاریابی، تخصیص بهینه این منابع اهمیت زیادی دارد. شرط تخصیص بهینه منابع بازاریابی، شناسایی و فهم عواملی است که بر تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی تأثیر می‌گذارند و گاهی اوقات باعث تصمیم‌های غیربهینه می‌شوند. در این پژوهش براساس استراتژی استفهامی در پژوهش‌های اجتماعی و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی نظری تحقیق براساس پارادایم کدگذاری محوری طی فرایندی رفت‌وبرگشتی از درون داده‌ها توسعه داده شد. براساس نشانه‌ها و مفاهیم شناسایی شده، مقوله‌ها کشف و دسته‌بندی شدند. «تخصیص منابع بازاریابی» به عنوان مقوله محوری تعیین شد و شرایط علی (محصول یا برند)، مداخله‌گر (بنگاه)، زمینه‌ای (بازار و صنعت)، راهبردها

1. Peer Debriefing
2. Collaboration



(استراتژی‌های بنگاه) و پیامدها (نتایج اقدام‌های بنگاه) شناسایی شدند و روابط میان آنها تبیین گردید.

براساس یافته‌های پژوهش شرایط علی، یعنی مجموعه عواملی که بر پدیده‌محوری تأثیر می‌گذارند، متناظر با محصول یا برندی هستند که به بازار عرضه می‌شود. ویژگی‌های محصول از قبیل سهم بازار، مرحله فعلی چرخه عمر، سابقه و پیچیدگی، تخصیص منابع بازاریابی را تغییر می‌دهند. شدت تبلیغات معمولاً برای محصولی که در بازار سابقه کمی دارد، بیش از محصولات با سابقه زیاد است. همچنین پیچیدگی بالای محصول، اثربخشی تبلیغات را به طور کلی کاهش می‌دهد. در این موارد بنگاه ناچار است منابع بازاریابی خود را به تلاش‌های فروش تخصیص دهد. شرایط زمینه‌ای، یعنی عوامل خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و از کنترل سازمان خارج هستند، متناظر با بازار و صنعتی هستند که بنگاه در آن فعالیت می‌کند. اندازه، بافت رقابتی و شرایط و پتانسیل‌های گسترش بازار و همچنین ساختار رقابتی و ماهیت فصلی تقاضا در صنعت از جمله ویژگی‌هایی هستند که راهبرد بنگاه در تخصیص منابع بازاریابی را متأثر می‌سازند. افزایش رقابت ناشی از ساختار بازار یا صنعت معمولاً باعث افزایش شدت تبلیغات می‌شود. در مقاطع فصلی مانند مراسم سنتی یا مذهبی، رویدادهای فرهنگی، هنری، اجتماعی و ورزشی معمولاً تقاضا و به تبع آن چگونگی تخصیص منابع بازاریابی تغییر می‌کند. شرایط مداخله‌گر یا عوامل زمینه‌ای عمومی که معمولاً شرایط علی را تخفیف یا تغییر می‌دهند، متناظر با بنگاه هستند. تجربه بنگاه در بازار، ساختار قدرت، نگرش‌های مدیریت، سطح بلوغ سازمان و ساختار حاکمیت شرکتی از جمله زیرمقوله‌هایی هستند که راهبردهای بنگاه را در تخصیص منابع بازاریابی تحت تأثیر قرار می‌دهند. به روشنی مشاهده شد بنگاه‌های دارای تجربه بیشتر منابع بازاریابی خود را به گونه‌ای متفاوت با بنگاه‌های نوپا و اغلب براساس تجارب قبلی تخصیص می‌دهند. در مصاحبه‌های زیادی به قدرت یا نفوذ فرد، افراد یا دپارتمان سازمانی در شکل دادن به تصمیم مدیران ارشد سازمان اشاره شد. همچنین مشاهده شد مراحل شکل‌گیری، تأیید، تصویب و اجرای تصمیم‌های تخصیص منابع بازاریابی در بنگاه‌های تک کسب‌وکاره و بنگاه‌های چند کسب‌وکاره متفاوت و متمایز هستند. راهبردهای بنگاه نیز به چهار دسته «تمایز» و «محبوبیت» برای سازمان‌های بازاریابی محور و «شهرت» و «ثبات» برای سازمان‌های فروش محور تقسیم می‌شوند که در نهایت پیامدهای افزایش (کاهش) سهم بازار،



افزایش (کاهش) پوشش جغرافیایی محصول، افزایش (کاهش) آگاهی از برند و یادگیری سازمانی را در پی خواهند داشت. سازمان‌ها با شناسایی، تحلیل و کنترل عوامل تأثیرگذار بر پدیده تخصیص منابع بازاریابی می‌توانند تخصیص بهینه آنها را تسهیل نمایند.

۶- منابع

- [۱] دانایی فرد ح.، رحمان سرشت ح.، مظلومی ن.، خلیل‌نژاد ش. (۱۳۹۲) «الگوی مبنایی تصمیم‌گیری مدیریت ورزشی ایران: گفتمان کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۳، شماره ۱.
- [2] Kumar Nirmalya (2004) "Marketing as strategy: Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation", MA: Harvard Business Press.
- [3] Gupta Sunil, Steenburgh Thomas (2008) "Allocating marketing resources", *Working Paper*, Harvard Business School.
- [4] Shankar Venkatesh. "Handbook of marketing strategy" USA: Edward Elgar Pub.
- [5] Mantrala Murali K. (2002) "Allocating marketing resources", *Handbook of Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [6] Hollensen Svend (2010) "Marketing management: A relationship approach (2nd ed.)", England: Pearson Education Limited.
- [7] Erickson Gary, Jacobson Robert (1992) "Gaining comparative advantage through discretionary expenditures: Returns to R&D and advertising", *Management Science*. 38 (9): 1264-79.
- [8] Dekimpe Marnik G., Hanssens Dominique M. (1999) "Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability", *Journal of Marketing Research*, 36 (November), pp. 397-412.
- [9] Shankar Venkatesh (2008) "Strategic allocation of marketing resources: methods and insights", *Marketing Mix Resource Allocation and Planning: New Perspective and Practices*, Chicago: American Marketing Association Publication, pp. 154-83.

- [10] Rangaswamy Arvind, Krishnamurthi Lakshman (1991) "Response function estimation using the equity estimator", *Journal of Marketing Research*. 28 (February), pp. 72–83.
- [11] Gatignon Hubert, Hanssens Dominique M. (1987) "Modeling marketing interactions with application to sales force effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 24 (August), pp. 247–57.
- [12] Shankar Venkatesh (1997) "Pioneers' marketing mix reactions to entry in different competitive games structures: Theoretical analysis and empirical illustration", *Marketing Science*, 16 (4), pp. 271–93.
- [13] Sethuraman Raj, Tellis Gerard J. (1991) "An analysis of the tradeoff between advertising and price discounting", *Journal of Marketing Research*, 27 (May), pp. 160–74.
- [14] Neslin Scott, Powell Stephen G., Linda Schneider Stone (1995) "The effects of retailer and consumer response on optimal manufacturer and trade promotion strategies", *Management Science*, 41 (5): 749–66.
- [15] Naik Prasad A., Raman Kalyan (2003) "Understanding the impact of synergy in multimedia communications", *Journal of Marketing Research*, 15 (November), pp. 375–88.
- [16] Naik Prasad A., Raman Kalyan, Winer Russell S. (2005) "Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects", *Marketing Science*, 24 (1): 25–34.
- [17] Richardson Robert J. (2004) "A marketing resource allocation model", *Journal of Business & Economic Studies*, 10 (1): 43–53.
- [18] Venkatesan Rajkumar, Kumar V. (2004) "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy", *Journal of Marketing*, 68 (October), pp. 106–26.
- [19] Neslin Scott A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S., Verhoef P.C. (2006) "Challenges and opportunities in multichannel management", *Journal of Service Research*, 9 (2): 95–113.



- [20] Neslin Scott, Shankar Venkatesh (2009) "Key issues in multichannel management: Current knowledge and future directions", Tenth Anniversary Special Issue, *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1): 70-81.
- [21] Shankar Venkatesh, Hollinger Marie (2007) "Online and mobile advertising: current scenario, emerging trends, and future directions", MSI Report No. 07-206. Marketing Science Institute.
- [22] Perrin Nicole. Traditional Media: Dollars and Attention Shift to Digital. eMarketer Report. May. 2011.
- [23] Lilien Gary L., Rangaswamy A., Van Bruggen, G. H., Starke K. (2004) "DSS Effectiveness in Marketing Resource Allocation Decisions: Reality vs. Perception", *Information Systems Research*. 15(3) pp. 216-235.
- [24] Chen Homin, Hsu C. (2010) "Internationalization, resource allocation and firm performance", *Industrial Marketing Management*. 39: 1103-1110.
- [25] Chebat, Jean-Charles, Filiatrault, P., Katz, A. & Tal, S. M. (1994) "Strategic auditing of human and financial resource allocation in marketing: An empirical study using data envelopment analysis", *Journal of Business Research*, 39: 197-208.
- [26] Salo Ahti, Keisler J., Morton A. (2011) "Portfolio decision analysis: Improved methods for resource allocation", NY: Springer.
- [27] برورتون پ.، میلوارد ل. (۱۳۸۵) تحقیق سازمانی، ترجمه م. اعرابی و ه. آقازاده، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [28] استربرگ ک. ج. (۱۳۸۴) روشهای تحقیق کیفی در علوم اجتماعی، ترجمه ا. پور احمد و ع. شماعتی، مترجم، یزد: دانشگاه یزد.
- [29] Janesick V. (1998) "Stretching: Exercises for qualitative research", Thousand Oaks, CA: Sage.
- [30] فلیک ا. (۱۳۸۸) «درآمدی بر تحقیق کیفی»، ترجمه ه. جلیلی، تهران: نشر نی.
- [31] دانایی‌فرد ح.، الوانی م.، آذر ع. (۱۳۹۲) روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.



- [۳۲] هومن ح. (۱۳۸۵) «راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت.
- [۳۳] بلیکی ن. (۱۳۹۰) طراحی پژوهش‌های اجتماعی، ترجمه ح چاوشیان، چاپ پنجم)، تهران: نشر نی.
- [34] Creswell J. W. (2012) "Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.)", MA: Pearson Education.
- [35] Willig Carla (2013) "Introducing qualitative research in psychology", NY: McGraw-Hill.
- [۳۶] دانایی فرد ح.، امامی س. م.، (۱۳۸۶) «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پرداززی داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت. سال اول (۲): ۶۹-۹۷.
- [۳۷] استراوس ا.، کوربین ج. (۱۳۹۲) «مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای»، ترجمه ا. افشار، تهران: نشر نی.
- [38] Creswell J.W., Miller D.L. (2000) "Determining validity in qualitative inquiry", *Theory into Practice*, 39.
- [۳۹] عباس‌زاده م. (۱۳۹۱) «تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی»، جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و سوم (۱). صص ۱۹-۳۴.

شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک*

اکبر حسن‌پور^{۱*}، رضا یوسفی زنونز^۲، بهاره میرکی^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۲۴

دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۹

چکیده

از آن جایی که هیچ سازمانی همه کارهای درست در راه توسعه و بلوغ را نمی‌تواند در مدت زمان کوتاهی انجام دهد، مدل‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای هر مرحله، شاخص‌هایی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان ارائه می‌کند که با توجه به این شاخص‌ها سطح بلوغ فعلی سازمان تعیین شده و برای رسیدن به سطح مطلوب برنامه‌ریزی می‌شود. هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک است. این پژوهش کاربردی بوده و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. برای شناسایی شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی از روش دلفی فازی استفاده شده و جهت اولویت‌بندی و تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها، مقایسات زوجی فازی به کار گرفته شده است. نتیجه نهایی پژوهش، شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مبتنی سه مرحله و هفت مؤلفه که به ترتیب شامل مرحله اول بازآفرینی محتوا و کارکرد (ارتباط، اتوماسیون، کاربردی)، مرحله

* مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد است.

* نویسنده مسئول مقاله:



دوم، بهبود و رشد (نرم‌افزار تحلیلی و هماهنگی نرم‌افزارها) و تحول‌آفرینی (ایجاد، همسویی) می‌باشد که به همراه میزان اهمیت آنها ارائه شد.

در نهایت می‌توان از شاخص‌های استخراجی برای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان‌ها استفاده کرده و بر این مبنای برنامه‌های بهبود، تنظیم و پیاده‌سازی کرد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی الکترونیک، بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، شاخص‌های ارزیابی.

۱- مقدمه

رشد و توسعه روزافزون دانش بشری، نفوذ فناوری اطلاعات و ظهور چالش‌های جدید چون مجازی‌سازی، ارتباط بهنگام و تجلی کلمه الکترونیک (e) در ابتدای واژه‌های کلیدی نظیر دولت و تجارت الکترونیک باعث شده است تا سازمان‌ها بیش از پیش موجودیت خود را دچار تحول دیده و دنیا به شبکه‌ای از تعاملات الکترونیکی تب

دیل شود. در این راستا، واحد منابع انسانی از اولین واحدهای سازمانی بوده که برای انجام فعالیت‌های خود از فناوری اطلاعات بهره گرفته است اما در پیاده‌سازی و بهره‌برداری از اینترنت و سایر راهبردهای فناوری به نسبت کند عمل کرد و تنها فعالیت‌های مبادلاتی خود را به کمک این فناوری انجام می‌داد. در ۱۵ سال اخیر، رشد گسترده اینترنت و نرم‌افزارهای پیچیده و کاهش قابل توجه هزینه‌های استفاده از آن، همراستا با کاربردهای فناوری در بخش‌های دیگر سازمان، مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۱ توجه بسیاری را به خود جلب کرده است [۱؛ ۲].

روئل، بانداروک و لوییز مدیریت منابع انسانی الکترونیک را به عنوان روشی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان به‌وسیله پشتیبانی مستقیم و بسترهای فناوری‌های مبتنی بر وب تعریف کرده‌اند [۳]. بیر و همکارانش معتقدند که نتایج اجرای مدیریت منابع انسانی الکترونیک با توجه به رویکرد مدیریت منابع



انسانی و نوع مدیریت منابع انسانی الکترونیک عبارت است از افزایش تعهد، افزایش اثربخشی هزینه، اجرای استراتژی شایستگی‌ها، افزایش توافق و انسجام [۴].

اما سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌های خود در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیازمند ارزیابی عملکرد خود هستند. مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای هر مرحله شاخص‌هایی را ارائه می‌کند که با توجه به این شاخص‌ها سطح بلوغ سازمان در مدیریت منابع انسانی الکترونیک مشخص شده و برای رسیدن به سطح مطلوب برنامه‌ریزی می‌شود.

درجات بالای بلوغ، نتایج زیادی را به دنبال دارد، حرکت به سوی یک سطح بالاتر از بلوغ، چون رسیدن به منزل بالاتر، نوعی موفقیت مهم تلقی می‌شود که هیجان افراد را برای رفتن در مسیرهای بلوغ مضاعف می‌کند، بنابراین مدل‌های بلوغ می‌توانند ارائه یک چشم‌انداز مشترک و معیاری برای مقایسه باشند. مدل‌های بلوغ بدون شک نقش مؤثری در توسعه و خلق ارزش و بهبود سازمان ایفا می‌کنند که مدیران را با توجه به چارچوب موجود و متناسب با شرایط سازمانی در راستای پاسخ به چالش‌های سازمانی راهنمایی می‌کنند از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند بلوغ مطلوب و معناداری در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد و نه براساس نوآوری‌های انقلابی، از این مراحل تکاملی مدیریت منابع انسانی الکترونیک که در خلال زمان شکل می‌گیرد به بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک تعبیر می‌شود. از آن جایی که هیچ سازمانی همه کارهای درست در راه توسعه و بلوغ را نمی‌تواند در مدت زمان کوتاهی انجام دهد، مدل‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک، برای هر مرحله، شاخص‌هایی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان ارائه می‌نماید که با توجه به این شاخص‌ها سطح بلوغ فعلی سازمان تعیین شده و برای رسیدن به سطح مطلوب برنامه‌ریزی می‌شود. بنابراین سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌های خود در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک نیازمند ارزیابی عملکرد خود هستند. نبود شاخص‌هایی برای کمک به مدیران منابع انسانی و کارشناسان سازمان‌ها برای حرکت در مسیر بهبود به منظور شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی الکترونیک، ما را بر آن داشت، مدلی برای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک ارائه دهیم. هدف از این



پژوهش‌شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک با روش دلفی فازی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی می‌باشد. در همین راستا این سؤال مطرح می‌شود که چه شاخص‌هایی برای ارزیابی میزان بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک مناسب است.

۲- پیشینه نظری

چالش‌هایی نظیر تغییر سریع، ظهور اینترنت، تنوع نیروی کار، جهانی شدن و متحول شدن نقش‌های کاری و کمبود مهارت‌ها به صورت اجتناب‌ناپذیری روش‌های انجام کارها را تغییر داده است و این چالش‌ها نه تنها بر ساختار سازمانی اثر داشته است بلکه ماهیت و نقش عاملیت کسب‌وکار را نیز تغییر داده است [۵].

محققان مختلفی همچون (نادلر، فلچر، شرمن، بولندر و اسنل، مایلز و اسنو، برت، راش، ادیر و غیره) معتقدند که در طی دو قرن گذشته رابطه عمیقی بین آثار محیطی، تغییر نقش‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی و فناوری‌های پذیرفته شده برای برطرف کردن نیازهای مدیریت منابع انسانی ایجاد شد. هر چه محیط در طول این دوره‌ها پیچیده‌تر شد، رویه‌های مدیریت منابع انسانی هم به صورت عمودی و افقی در سازمان گسترش یافته و مسئولیت بیشتری متوجه منابع انسانی گردید. با افزایش مسئولیت واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان، نیاز به ابزارها و فناوری‌ها جهت مدیریت این وظایف افزایش یافت [۶].

از سال ۲۰۰۰ میلادی تا کنون سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک به طور وسیعی به کار گرفته شده است که به صورت مجازی هر فعالیتی را می‌تواند اداره کند و روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود. مدیریت منابع انسانی الکترونیک عبارت است از برنامه‌ریزی، اجرا و کاربرد فناوری اطلاعات در جهت شبکه‌سازی و پشتیبانی حداقل دو نفر یا تعدادی از افراد براساس انجام فعالیت‌های مشترک منابع انسانی [۷]. همچنین شیوه به‌کارگیری استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی در سازمان با استفاده از حمایت آگاهانه فناوری مبتنی بر وب می‌باشد.



در واقع مدیریت منابع انسانی الکترونیک شامل دامنه وسیعی از مسئولیت‌های منابع انسانی از قبیل انتخاب الکترونیک، یادگیری از راه دور، مدیریت عملکرد الکترونیک و جبران خدمات الکترونیک می‌شود و پیاده‌سازی آن موجب کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخگویی، بهبود فرایند تصمیم‌گیری می‌شود که در نهایت منجر به استراتژیک‌تر شدن و منعطف‌تر شدن منابع انسانی می‌شود [۸].

از این رو با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات در بازار پویا و رقابتی امروز، سازمان‌ها این نیاز را درک کرده‌اند که نحوه تخصیص هزینه و سرمایه‌گذاری خود را در فناوری اطلاعات در سطوح راهبردی و عالی مشخص نمایند [۹]. از این رو در این راستا، سازمان‌ها بر خود لازم می‌دانند، ابتدا وضعیت خود را در حوزه مدیریت منابع انسانی الکترونیک مشخص کنند [۱۰]. در واقع مدیران در سازمان‌ها نیازمند یک مبنای منطقی برای ارزیابی موقعیت خود در مدیریت منابع انسانی الکترونیک هستند تا براساس آن، میزان پیشرفت سازمان خود را به طور مستمر ارزیابی کنند. الگوهای بلوغ، مدیران را در تجزیه و تحلیل وضع موجود (چیزی که هست) و ترسیم وضع مطلوب (چیزی که در آینده به دنبال آن هستیم) یاری می‌کند [۱۱]. استفاده از الگوی بلوغ می‌تواند کمک مؤثری برای سنجش چگونگی توسعه یک فرایند به کار گرفته شده در سازمان (مدیریت منابع انسانی الکترونیک) ارائه کنند [۱۲].

بلوغ به طور اساسی توسعه یک موجودیت را در طول زمان توصیف می‌کند. از این رو پیاده‌سازی مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک هدف نهایی نیست بلکه ابزاری برای ارزیابی وضعیت مدیریت منابع انسانی الکترونیک سازمان می‌باشند.

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند بلوغ مطلوب و معناداری در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد و نه براساس نوآوری‌های انقلابی، از این مراحل تکاملی منابع انسانی الکترونیک که در خلال زمان شکل می‌گیرد به بلوغ منابع انسانی الکترونیک تعبیر می‌شود.

با توجه به جستجو در سایت‌ها و منابع معتبر داخلی و خارجی شواهد حاکی از آن است که در ارتباط با شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک پژوهشی



انجام نشده است. البته پژوهش‌های خارجی انجام شده، بیشتر در ارتباط با مراحل کلی توسعه بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک بودند اما پژوهشی که مستقیم به شناسایی شاخص‌ها و رتبه‌بندی آن توجه کرده باشد، یافت نشد. جدول ۱ خلاصه‌ای از مراحل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک که توسط محققان مختلفی ارائه شدند را نشان می‌دهد.

جدول ۱ مراحل توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک

ردیف	محققان	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
۱	[۱۳]	سیستم خبره	سیستم حمایت از تصمیم	سیستم اطلاعات اجرایی
۲	[۱۴]	اتوماسیون	اطلاعات	تحویلی
۳	[۱۵]	عملیاتی	ارتباطی	تحویلی
۴	[۱۶]	مدیریت منابع انسانی فنی	-	مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۵	[۱۷]	تراکنشی	سستی	تحویلی
۶	[۱۸]	تراکنشی	محیطی	هسته منابع انسانی
۷	[۱۹]	تراکنشی	سستی	تحویلی
۸	[۲۰]	پذیرش	پیاده سازی	نهادینه سازی
۹	[۳]	کاهش هزینه	بهبود خدمات منابع انسانی	جهت‌گیری استراتژیک
۱۰	[۲۱]	چاپ و نشر	اتوماسیون	تحویلی منابع انسانی
۱۱	[۲۲]	پردازش الکترونیکی داده	مدیریت اطلاعات	پشتیبانی تصمیم
۱۲	[۲۳]	بازآفرینی محتوا	بهبود و رشد	تحول آفرینی

در این پژوهش پس از شناسایی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک از بررسی مبانی نظری، این شاخص‌ها به روش دلفی غربال و تأیید شد. در ادامه پس از تعیین فهرست نهایی شاخص‌ها، با روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی به رتبه‌بندی شاخص‌ها پرداخته شد.



۳- چارچوب مفهومی پژوهش

بررسی مدل‌های توسعه بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک حاکی از آن است که با وجود مراحل متفاوت توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک ارائه شده از طرف محققان و نویسندگان مبرهن است که شروع همه مدل‌های توسعه از مدیریت منابع انسانی الکترونیک به عنوان ابزاری ساده برای پردازش یا تبدلات است که پس از آن به ابزاری برای پشتیبانی تصمیم‌ها و اطلاعات در نهایت به ابزاری استراتژیک برای پشتیبانی از تصمیم‌ها و اطلاعات و اقدام‌های تحول‌آفرین سازمانی تبدیل شده است. از این رو، از بین این مدل‌ها مدل سه مرحله‌ای «فاستر» به عنوان مبنای کلی این پژوهش قرار گرفت [۲۳]. نخست به این دلیل که این مدل نسبت به بقیه جدیدتر است و از طرف دیگر طبق اظهار خود محقق این مدل مورد تأیید خبرگان دانشگاهی در توسعه منابع انسانی می‌باشد. مراحل این مدل شامل

۱- بازآفرینی محتوا و کارکرد: سازمان‌ها در این مرحله، محتوا و کارکردهای سیستم یا سیستم‌های موجود را به دلیل قدیمی شدن تکنولوژی‌های قبلی بازآفرینی می‌کند. پروژه‌ها در این مرحله بیشتر بر فناوری، امکان پشتیبانی آسان از آن و هزینه‌های پایین نگهداری، ترسیم قوانین و رویه‌های آسان کسب‌وکار تأکید دارند تا برای کسب‌وکار خلق ارزش کنند. این رویکرد سنتی از پیاده‌سازی فناوری‌های منابع انسانی، فعالیت‌های اجرایی منابع انسانی را پوشش می‌دهد و به فعالیت‌های منابع انسانی در حوزه‌های استراتژیک نمی‌پردازد. با این حال پیاده‌سازی این دسته از برنامه‌ها تا زمانی که همسو با نیازهای سازمان باشد، ضرورت دارد.

۲- بهبود و رشد: در این مرحله به کمک سیستم‌های جدید، انجام وظایف منابع انسانی بهبود پیدا می‌کند با بهره‌گیری از این سیستم‌ها نه تنها انجام وظایف فعلی بهبود پیدا می‌کند بلکه امکان انجام وظایف بیشتری که سیستم‌های قدیمی قادر به ارائه آن نبودند نیز فراهم می‌شود، به طور مثال در طرح سلف سرویس‌ها امکان یکپارچگی بیشتر و گزارش‌گیری بهتری وجود دارد این استراتژی، آغازی برای تحول در نحوه ارائه خدمات منابع انسانی می‌باشد. در این مرحله ریسک کمی متوجه سازمان است و سعی می‌شود آثار منفی تا حد امکان کاهش پیدا کند. اما با محدود کردن قلمرو پروژه ممکن است سازمان‌ها مزایای قابل توجهی را به دست



نیاورده و از مرحله آغازین پیاده‌سازی فراتر نروند. معمولاً رویکردی که در تعریف و توسعه برنامه‌ها در این مرحله وجود دارد، کسب مزیت رقابتی است.

۳- تحول‌آفرینی: استراتژی تحول‌آفرینی، انقلاب و مهندسی مجدد در نحوه ارائه خدمات منابع انسانی را به وجود می‌آورد. این مهندسی مجدد خدمات منابع انسانی شامل استفاده از مراکز خدمات، برون‌سپاری و نقش‌آفرینی با عنوان شریک کسب‌وکار است. فناوری ابزار توانمندی برای تفویض وظایف منابع انسانی از واحد منابع انسانی به کارکنان است و برای سازمانی که محدودیتی برای تأمین هزینه ندارد، استراتژی مناسبی قلمداد می‌شود. در واقع، مدیران با دسترسی بر خط به فرایندها، سیاست‌ها و رویه‌های کاری می‌توانند هدایت کارکنان و تفویض برخی از وظایف به آنها را انجام دهند. فناوری تحولات قابل توجهی را در سازمان‌ها به وجود می‌آورد و در کنار مزایای زیادی که دارد ضرورت سرمایه‌گذاری هنگفت در زیرساخت‌ها و منابع را ایجاد می‌کند. اما در صورت موفقیت می‌توان پیش‌بینی کرد که بازگشت سرمایه خوبی برای سازمان‌ها داشته باشد. از سوی دیگر، سبب تغییر نقش‌های متخصصان منابع انسانی، مدیران و همچنین کارکنان شود.

۴- روش شناسی پژوهش

از آنجا که این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌پردازد و نتایج حاصل از آن در سازمان‌ها، قابلیت به‌کارگیری دارد و سازمان را قادر می‌سازد تا با استفاده از این مدل اقدام به برنامه‌ریزی و بهبود فعالیت‌ها کنند، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. همچنین براساس طرح پژوهش و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی - پیمایشی است.

برای وری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه خبرگان استفاده شده است. در پرسشنامه این پژوهش که با هدف اخذ نظرات خبرگان (۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی در صنعت بانکداری بودند که بیش از ۱۵ سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی داشتند) درباره شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک طراحی شده است ابتدا از بررسی



گسترده ادبیات پژوهش شاخص‌های اولیه بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک در قالب مدل توسعه «فاستر» در سه مرحله، هفت مؤلفه و ۳۳ شاخص شناسایی و دسته‌بندی شدند (جدول ۲) و براساس آنها پرسشنامه طراحی شد و پس از ارزیابی پایایی آن (۰/۹۰) گام‌های بعدی برداشته شد. در این پرسشنامه هر یک از خبرگان نظر خود را با استفاده از متغیرهای زبانی طیف لیکرت نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد ابراز کرده‌اند. این متغیرها به صورت اعداد فازی مثالی تعریف شده و درنهایت با اجرای مراحل روش دلفی فازی، شاخص‌های نهایی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک شناسایی شد. در ادامه برای مشخص کردن وزن و اهمیت شاخص‌های هر مرحله بلوغ، خبرگان نظر خود را در قالب مقایسات زوجی بیان نمودند سپس با استفاده از روش چانگ، وزن یا میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها محاسبه شد.

۵- یافته‌های پژوهش

براساس روش توسعه یافته چنگ لین (۲۰۰۲)، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله نظرسنجی کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، فرایند نظرسنجی دلفی متوقف می‌شود. در مرحله دوم در همه شاخص‌ها خبره‌ها به توافق رسیده‌اند و اختلاف میانگین دو مرحله اول و دوم نظرسنجی دلفی فازی در همه شاخص‌ها کمتر از (۰/۱) می‌باشد، بنابراین نظرسنجی در مرحله دوم متوقف می‌شود و درنهایت ۳۳ شاخص برای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک شناسایی شد. این شاخص‌ها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

نتایج حاکی از آن است که بیش‌ترین میزان موافقت خبرگان با شاخص‌های همسویی و یکپارچگی استراتژیک فرایندهای منابع انسانی در ارائه خدمات منابع انسانی برابر (۱) و کمترین میزان موافقت با شاخص استفاده از پست الکترونیکی برای ارتباط سازمانی (0/74) می‌باشد.

تا این مرحله پژوهش، شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک مشخص شد. اما سؤال دیگر این پژوهش، اولویت و میزان اهمیت شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک بود. برای پاسخ به این سؤال از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی چانگ استفاده شد. نتیجه اولویت‌بندی در جدول ۳ آمده است.



جدول ۲ مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی شناسایی شده اولیه (بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک)

مؤلفه‌های ارزیابی	مراحل بلوغ
شاخص‌های ارزیابی	
استفاده از پست الکترونیکی برای ارتباط سازمانی [۲۴]	مرحله ۱- بازآفرینی محتوا و کاربرد
دسترسی به اطلاعات به صورت ۲۴ ساعته [۱۵؛ ۲۴]	
اطلاع‌رسانی گسترده و انتشار اطلاعات با استفاده از شبکه‌های اینترنت [۲۱]	
امکان دسترسی به اطلاعات منابع انسانی و تجربیات سایر سازمان‌ها از طریق شبکه و اینترنت [۲۱]	
استفاده از صفحات وب، همایش از راه دور در تشکیل جلسه‌ها (شبکه داده‌ای برای تسهیل کار گروهی) [۱۸].	
تبادل اطلاعات به صورت برخط بین حوزه‌ها و کارشناسان منابع انسانی [۱۵]	
تبادل اطلاعات به صورت برخط بین حوزه‌های منابع انسانی و سایر حوزه‌های سازمان [۱۸]	
برخط بودن دسترسی به اطلاعات پرسنلی آدرس و توانایی فرد [۲۲]	
مکانیزه و الکترونیکی شدن سیستم جبران خدمات [۱۷]	
مکانیزه و الکترونیکی شدن فرایند آموزش [۲۵]	
مکانیزه و الکترونیکی شدن ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان [۱۵]	
مکانیزه و الکترونیکی شدن فرایند استخدام [۲۶]	
نگهداری و به‌روزرسانی الکترونیکی سوابق کارکنان (پرونده و کارتابل مجازی کارکنان) [۱۹؛ ۲۴]	
به‌کارگیری برنامه‌های کاربردی برای پردازش اطلاعات منابع انسانی [۲۷]	مرحله ۲- بهبود روند
امکان گزارش‌گیری جامع از اطلاعات منابع انسانی [۲۷]	
آموزش رسمی کارکنان در خصوص فناوری اطلاعات و نحوه به‌کارگیری آنها [۲۸]	
طراحی بانک اطلاعاتی فرایند استخدام و متقاضیان استخدام [۲۶]	
استفاده از برنامه‌های کاربردی در کامپیوتر (سیستم خبره) جهت استخراج و مدلسازی اطلاعات منابع انسانی [۲۹]	
به‌کارگیری نرم‌افزارهای پیشرفته برای دسترسی و حفاظت اطلاعات منابع انسانی [۲۹] لودونولودون، ۱۹۹۸)	
مهیبا کردن سیستم حمایت از تصمیم (DSS) برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی [۲۹]	مرحله ۳- بهبود و رشد
دسترسی به پایگاه‌های اطلاعات منابع انسانی از راه دور (خارج از محل کار) [۳۰]	
یکپارچگی نرم‌افزارهای مورد استفاده در منابع انسانی [۲۴؛ ۳۱]	مرحله ۳- تحول
ایجاد اشتغال مجازی و همکاری از راه دور [۲۷]	
ایجاد محیط یادگیری مجازی و ارزیابی مدیریت دانش به صورت برخط [۳۲]	
ایجاد سیستم مدیریت مؤثر و هوشمندانه دانش و طراحی سیستم‌های تسهیم و انتقال دانش [۳۲]	
ایجاد خزانه‌های استعداد در سازمان و فرایند استعدادیابی [۳۲]	
تفویض وظایف منابع انسانی از واحد منابع انسانی به کارکنان [۳۳]	
تسهیل و طراحی مجدد فرایندهای منابع انسانی با یکپارچگی نرم‌افزارهای منابع انسانی [۳۴]	
پیوند همسویی مدیریت منابع انسانی الکترونیک با نیازهای کسب و کار و الزامات محیطی [۱]	
انعطاف‌پذیری سیستم منابع انسانی الکترونیک نسبت به تغییرات درونی و بیرونی کسب‌وکار [۱۸؛ ۲۴؛ ۳۲]	
همسویی و یکپارچگی استراتژیک کارکردها در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی با سایر حوزه‌های سازمان [۱؛ ۳۱؛ ۳۲]	
همسویی و یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی در ارائه خدمات منابع انسانی [۱؛ ۲۳؛ ۳۲]	
دسترسی به ابزارهای فناوری اطلاعات جهت آگاهی سریع از تغییرات منابع انسانی در جهت حفظ رقابت جذابیت (هوشمندی استراتژیک منابع انسانی [۳۵]	



جدول ۳ اولویت و میزان اهمیت شاخص‌های بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک براساس

روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی

میزان اهمیت	شاخص	مؤلفه	مراحل
۰/۱۹ ۰/۱۸ ۰/۱۷ ۰/۱۳۹ ۰/۱۳۷ ۰/۱۳۱ ۰/۰۲ ۰/۰۱	تبادل اطلاعات به صورت برخط بین حوزه‌ها و کارشناسان منبع انسانی تبادل اطلاعات به صورت برخط بین حوزه‌های منابع انسانی و سایر حوزه‌های سازمان دسترسی به اطلاعات به صورت ۲۴ ساعته برخط بودن دسترسی به اطلاعات پرسنلی (آدرس، توانایی فرد) امکان دسترسی به اطلاعات منابع انسانی و تجربیات سایر سازمان‌ها از طریق شبکه و اینترنت استفاده از صفحات وب، کنفرانس از راه دور در تشکیل جلسات (شبکه داده‌ای برای تسهیل کار گروهی) اطلاع‌رسانی گسترده و انتشار اطلاعات با استفاده از شبکه‌های اینترنت استفاده از پست الکترونیکی برای ارتباط سازمان	ارتباط	مرحله بازآزمایی مجزا و کارکرد
۰/۲۴ ۰/۱۸ ۰/۳۳۷ ۰/۳۳۲ ۰/۱۰	مکانیزه و الکترونیکی شدن ارزیابی مدیریت عملکرد کارکنان مکانیزه و الکترونیکی شدن فرایند استخدام نگهداری و به‌روزرسانی الکترونیکی سوابق کارکنان (پرونده و کارتابل مجازی) مکانیزه و الکترونیکی شدن سیستم جبران خدمات مکانیزه و الکترونیکی شدن فرایند آموزش	اتوماسیون	
۰/۳۲ ۰/۲۹ ۰/۲۲ ۰/۱۶	به‌کارگیری برنامه‌های کاربردی برای پرورش اطلاعات منبع انسانی آموزش رسمی کارکنان در خصوص فناوری اطلاعات و نحوه به‌کارگیری آنها طراحی بانک اطلاعاتی فرایند استخدام و مقاضیان استخدام	کاربردی	
۰/۴۲ ۰/۳۷ ۰/۲۰	استفاده از برنامه‌های کاربردی در کامپیوتر (سیستم خبره) جهت استخراج و مدلسازی اطلاعات منابع انسانی مهیّا کردن سیستم حمایت از تصمیم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به‌کارگیری نرم‌افزارهای پیشرفته برای دسترسی و حفاظت اطلاعات منابع انسانی	نرم‌افزارهای تحلیلی	مرحله پیچیده و رشد
۰/۸۲ ۰/۲۷	یکپارچگی نرم‌افزارهای مورد استفاده در منبع انسانی دسترسی به پایگاه اطلاعات منابع انسانی از راه دور (خارج از محل کار)	هماهنگی نرم‌افزارها	
۰/۲۵ ۰/۲۴ ۰/۲۰ ۰/۱۴۷ ۰/۱۴۲	ایجاد سیستم مدیریت مؤثر و هوشمندانه دانش و طراحی سیستم‌های تسهیم انتقال دانش ایجاد اشتغال مجازی و همکاری از راه دور ایجاد محیط یادگیری مجازی و ارزیابی مدیریت دانش به صورت برخط تفویض وظایف منابع انسانی از واحد منابع انسانی به کارکنان ایجاد خزانه‌های استعداد در سازمان و فرایند استعدادیابی	ایجاد	مرحله تحول
۰/۲۴ ۰/۲۰۸ ۰/۲۰۶ ۰/۱۴۹ ۰/۱۴۲ ۰/۱۲۰	پیوند و همسویی مدیریت منابع انسانی الکترونیک با نیازهای کسب‌وکار و الزام‌های محیطی تسهیل و طراحی مجدد فرایندهای منابع انسانی با یکپارچگی نرم‌افزارهای منابع انسانی انعطاف‌پذیری سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک نسبت به تغییرات درونی و بیرونی کسب‌وکار همسویی و یکپارچگی استراتژیک کارکردها در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی با سایر حوزه‌های سازمان همسویی و یکپارچگی کارکردهای منابع انسانی در ارائه خدمات منابع انسانی دسترسی به ابزارهای فناوری اطلاعات جهت آگاهی سریع از تغییرات منابع انسانی در جهت حفظ رقابت و جذابیت (هوشمندی استراتژیک منابع انسانی)	همسویی	



۶- نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک با استفاده از روش دلفی فازی و فرایند تحلیل سلسله مراتب فازی بود. در واقع این پژوهش به دنبال ارائه شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک می‌باشد. در این راستا نخست ادبیات پژوهش به طور کامل و گسترده مطالعه شد و مدل‌های ارائه شده در این خصوص که با عنوان مدل‌های توسعه مدیریت منابع انسانی الکترونیک بودند، شناسایی و بررسی گردید که هیچ کدام از این مدل‌ها یا فراتر از معرفی مراحل توسعه بلوغ و توصیف کلی این مراحل نگذاشته و شاخص‌های ارزیابی را بیان نکرده بودند. از این رو جدیدترین این مدل‌ها (مدل فاستر) مبنای این پژوهش قرار گرفت ولی با بررسی دقیق ادبیات و سایر مدل‌ها مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سه مرحله بلوغ (مبتنی بر مدل فاستر)، هفت مؤلفه و ۳۳ شاخص شناسایی شدند.

در مرحله بعد برای غربال و اعتباریابی این شاخص‌ها از روش دلفی فازی استفاده شد که طی دو مرحله رفت و برگشت پرسشنامه‌ها، خبرگان بر روی شاخص‌ها توافق کردند که بیشترین میزان موافقت خبرگان با شاخص‌های همسویی و یکپارچگی استراتژیک فرایندهای منابع انسانی در ارائه خدمات منابع انسانی (۱) و کمترین میزان موافقت با شاخص استفاده از پست الکترونیکی برای ارتباط سازمانی (۰/۷۴) است. اما برای تعیین وزن و اولویت شاخص‌های ارزیابی از روش مقایسات زوجی فازی چانگ استفاده شد. نتایج این روش نشان می‌دهد (جدول ۳) در مرحله آغاز و حرکت، الگوی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک (مبتنی بر مدل فاستر) که شامل سه مؤلفه ارتباط، اتوماسیون و کاربردی است. در مؤلفه ارتباط شاخص تبادل اطلاعات به صورت برخط بین حوزه‌ها و کارشناسان منابع انسانی با ۰/۱۹ درصد بیشترین امتیاز را دارد و شاخص استفاده از پست الکترونیکی برای ارتباط سازمانی با امتیاز ۰/۰۱ دارای کمترین اهمیت می‌باشد. در مؤلفه اتوماسیون، شاخص مکانیزه و الکترونیکی شدن مدیریت عملکرد کارکنان با ۰/۲۴ بیشترین امتیاز و شاخص مکانیزه و الکترونیکی شدن فرایند آموزش ۰/۱۰ درصد کمترین امتیاز را دارد و در نهایت مؤلفه کاربردی شاخص امکان



گزارش‌گیری جامع از اطلاعات منابع انسانی با ۰/۲۹ بیشترین امتیاز و شاخص طراحی بانک اطلاعاتی فرایند استخدام و متقاضیان استخدام) با ۰/۱۶ کمترین امتیاز را دارا می‌باشد. در مرحله توسعه و ارتقا، الگوی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک (مبتنی بر مدل فاستر) که شامل دو مؤلفه، نرم افزارهای تحلیلی و هماهنگی نرم افزارها است. در مؤلفه نرم افزارهای تحلیلی شاخص استفاده از برنامه‌های کاربردی در کامپیوتر (سیستم خبره) جهت استخراج و مدل‌سازی اطلاعات منابع انسانی با ۰/۴۲ در مؤلفه نرم افزارهای تحلیلی، شاخص به‌کارگیری نرم افزارهای پیشرفته برای دسترسی و حفاظت اطلاعات منابع انسانی با ۰/۲۰ کمترین امتیاز را دارا می‌باشد. در مؤلفه هماهنگی نرم افزارها، شاخص یکپارچگی نرم افزارهای مورد استفاده در منابع انسانی با ۰/۷۲ بیشترین امتیاز و شاخص دسترسی به پایگاه‌های اطلاعات منابع انسانی از راه دور (خارج از محل کار) با ۰/۲۷ کمترین امتیاز را دارد. در مرحله تحول‌آفرینی، الگوی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک (مبتنی بر مدل فاستر) که شامل دو مؤلفه ایجاد و همسویی است در مؤلفه ایجاد، مؤلفه ایجاد سیستم مدیریت مؤثر و هوشمندانه دانش و طراحی سیستم‌های تسهیم و انتقال دانش در مؤلفه ایجاد با ۰/۲۵، بیشترین امتیاز و ایجاد خزانه‌های استعداد در سازمان و فرایند استعدادیابی با ۰/۱۴ درصد کمترین امتیاز را دارا می‌باشد. در مؤلفه همسویی نیز شاخص همسویی مدیریت منابع انسانی الکترونیک با نیازها یک سو کار و الزام‌های محیطی دسترسی با ۰/۲۴ درصد بیشترین امتیاز و شاخص دسترسی به ابزارهای فناوری اطلاعات جهت آگاهی سریع از تغییرات منابع انسانی در جهت حفظ رقابت و جذابیت (هوشمندی استراتژیک منابع انسانی) با ۰/۱۲ درصد دارای کمترین امتیاز را دارا می‌باشند.

در کل این پژوهش براساس الگوی سه مرحله فاستر، هفت مؤلفه و ۳۳ شاخص برای ارزیابی بلوغ مدیریت منابع انسانی الکترونیک در سازمان‌ها ارائه کرد. سازمان‌ها و شرکت می‌توانند قبل از سیاستگذاری و برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک ابتدا از طریق این الگو وضع موجود خود را شناسایی کنند اینکه در چه مرحله از بلوغ قرار دارند و ضعف و کمبود هایشان در کجاها است بعد از آن بر مبنای اطلاعات وضع موجود و در نظر گرفتن وزن شاخص‌های ارزیابی مشخص شده در این پژوهش در خصوص توسعه و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیک برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری نمایند.



۷- منابع

- [1] Broderick R., Boudreau J. W. (1991) "The evolution of computer use in human resource management: Interviews with ten leaders", *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 4.
- [۲] رعدی افسوران ن.، زمانی ب.، فروهر م. (۱۳۹۵) «مطالعه عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۶، شماره ۳.
- [3] Ruel H. J. M., Bondarouk T., Looise J. K. (2004) "E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based", *HR Management Revue*, Vol. 15, No.3.
- [4]. Beer M., Nohria N. (2000) "Resolving the tension between theories E and O of change"; in Beer, M., Nohria, N. (Eds), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [۵] نریمانی م. (۱۳۸۹) *رابطه بین کاربرد فناوری اطلاعات و عملکرد مدیریت منابع انسانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [6]. Nadler L., Nadler Z. (1990) *The Handbook of human resource development* United States & Canada: John Wiley & Sons.
- [7]. Strohmeier S. (2007) "Research in e-HRM: Review and implication", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, No. 1
- [8]. CedarCrestone (2008) "HR systems survey: HR technologies, service delivery approaches and metrics", Available www.cedarcrestone.com/research .PHP. Retrieved July.
- [۹] احمدی ص.، ایوبی ا.، طالب‌پور ع. (۱۳۸۸) «مدل هوشمند سنجش بلوغ سازمان در حوزه کسب و کار الکترونیکی»، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، شماره ۴.
- [10]. Xirogiannis G., Glykas M. (2007) "Intelligent modeling of e-business maturity", *Expert Systems with Applications*, Vol. 32, No. 2.



- [۱۱] حریری ن.، شیخ‌زاده م.، (۱۳۹۲) «تعیین شاخص‌های ارزیابی بلوغ فناوری اطلاعات در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران»، فصلنامه نظام‌ها و خدمات اطلاعات، شماره ۲.
- [۱۲] غضنفری م.، فتحیان م.، صفری م. (۱۳۹۰) «اندازه‌گیری بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات و صنعت خدمات مالی ایران مقایسه بانک‌های بخش خصوصی و دولتی با استفاده از چارچوب «cobit4»، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۳.
- [13] Tannenbaum S. I. (1990) "Human resource information systems: User group implications", *Journal of Systems Management*, Vol. 41.
- [14] Remenyi M. A., Twite A. (1991) *A guide to measuring and managing IT benefit*, Oxford: NCC, Blackwell Limited
- [15] Snell S. A., Pedigo P. R., Krawiec G. M. (1995) "Managing the Impact of Information Technology on Human Resource Management", In Handbook of Human Resource Management, Edited by G. R. Ferris, S. D. Rosen, and D. T. Barnum (Oxford: Blackwell Publishers.
- [16] Huselid M., Jackson S., Schuler R. "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinations of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1.
- [17] Carrig K. (1997) "Reshaping human resources for the next century—lessons from a high flying airline", *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 2.
- [18] Lepak D. P., Snell S. A. (1998) "Virtual HRM: Managing the human resource function for the 21st century", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 3.
- [19] Wright P., Dyer L. (2000) "People in e business; new challenges, new solution", *Center for Advanced Human Resource Studies*, Cornell University.
- [20] Shrivastava S., Shaw J. B. (2003) "Liberating HR through technology"; *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 3.
- [21] Lengnick-Hall C. A., Moritz S. (2003) "The impact of e-HR on the human resource management function", *Journal of Labor Research*, Vol. 24, No.3.
- [22] Sanchez J., Aguayo M. (2007) "An approach to the satisfaction of Human Resource Information Systems (HRIS): analysis and empirical contrast",



International Journal of Human Resources Development and Management,
Vol. 7, No. 2.

- [23] Foster S. (2009) "Making sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage", Submitted to the University of Hertfordshire in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Business Administration, Available <https://core.ac.uk/download/pdf/1640360.pdf>.
- [24] Dulebohn J. H., Marler J. H. (2005) "E-Compensation: The potential to Transform Practice", In Greutal and Stone (Eds.), *The Brave New World of EHR* (pp. 166-189). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [25] Moe M. T., Blodgett H. (2004) "Merrill Lynch & Co. Merrill Lynch—eLearning: The knowledge web part 4: Corporate e-learning—Feeding hungry minds", 2000. Retrieved February 25, from <http://www.usc.edu/dept/education/globaled/hentschke/documents/KW4.pdf>
- [26] Cappelli P. (2001) "Making the most of on-line recruiting", *Harvard Business Review*, Vol. 79.
- [27] Cascio W. F. (1998) "The virtual workplace: A reality now "; *TIP*, Vol. 35, No. 4.
- [28] Horton W. (2000) "Designing web- based training ", New York: John Wiley & Sons.
- [29] Laudon K., Laudon JP (2012) "Management information systems", *Managing the Digital Firms*, Twelfth Edition, Prentice Hall.
- [30] Brockbank W. (1999) "If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 38.
- [31] Kehoe J. F., Dickter D. N., Russell D. R., Sacco J. M. (2005) "E-Selection. In Gueutal, H. G. & Stone, D. L., *The Brave New World of EHR* (San Francisco: Jossey Bass), pp. 54-103.
- [32] Walker A. J. (2001) "Best practices in HR technology ", In A.J. walker(Ed), *Web Based Human Resources* (pp3-14). New York: MC GRAW –Hill.



- [33] Ulrich D. (1997) "Human resources champion, Cambridge", MA: Harvard Business School Press.
- [34] Ruta C. D. (2005) "The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries in multinational corporation", *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 1.
- [35] Caudron S. (1994) "HR leaders brainstorm the profession's future", *Personnel Journal*, Vol. 3.

نقش کانون ارزیابی در برنامه‌های بهبود کارکنان با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی

سید یعقوب حسینی^{۱*}، مانی آرمان^۲، زهرا محمدی زاده^۳

- ۱- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
- ۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.

دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۲۲

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۱

چکیده

در دنیای رقابتی امروز، توجه به بهبود و توسعه کارکنان به‌طور فزاینده‌ای اهمیت پیدا کرده است. یکی از روش‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای بهبود وضعیت کارکنان خود استفاده کنند، اجرای کانون‌های ارزیابی و توسعه است. اما باید توجه داشت که اجرای برنامه‌های بهبود به ازای هر فرد شرکت‌کننده در کانون ارزیابی، هم زمان‌بر و هم هزینه‌بر است. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی کاهش هزینه‌های اجرای کانون ارزیابی از طریق بخش‌بندی شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی و ارائه برنامه‌های بهبود برای هر بخش است. روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس معیار و حجم نمونه ۷۵ نفر می‌باشد. در این پژوهش از نقشه‌های خودسازمانده برای بخش‌بندی کارکنان استفاده شده است و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار *Viscovery Profiler* انجام شده است. براساس یافته‌های پژوهش، در کانون ارزیابی چهار بخش شناسایی شد که به صورت



استعدادهای درخشان، کارکنان قابل بهبود (با محوریت شایستگی)، کارکنان قابل بهبود (با محوریت شخصیت) و کارشناسان غیرمستعد نام‌گذاری شده‌اند. نتایج این بخش‌بندی می‌تواند در پنج حوزه، از جمله آموزش، ارتقا، حل چالش‌های سازمانی، سیاست‌های استخدام و نگهداشت نیرو و پاداش به کار گرفته شود. بر پایه نتایج برای بخش‌های شناسایی شده در کانون ارزیابی، پیشنهادهایی در حوزه‌های ذکر شده ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: کانون ارزیابی، بخش‌بندی کارکنان، شبکه‌های عصبی مصنوعی، نقشه‌های خودسازمانده.

۱- مقدمه

کانون ارزیابی فرایندی است که در سازمان‌ها برای تحقق اهداف مدیریت استعداد مورد استفاده قرار می‌گیرد. این کانون ابزاری مؤثر برای استخدام، انتخاب، جانشینی، برنامه‌ریزی و توسعه سرمایه انسانی در سراسر سازمان است [۱، ص ۳]. کانون توسعه‌ای نیز ابزاری تشخیصی است که با کمک آن بر توسعه افراد متمرکز می‌شوند. این دو کانون از تکنیک‌های مشابهی استفاده می‌کنند اما اهداف متفاوتی دارند [۲، ص ۲۲۵].

یکی از مسائلی که در ارتباط با کانون‌های ارزیابی و توسعه وجود دارد و اجرای آن را دشوار می‌کند این است که در این کانون‌ها ما با افراد زیادی سروکار داریم و این افراد تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. با استفاده از آزمون‌های مختلف تنها می‌توانیم وضعیت هر فرد را به صورت جداگانه بررسی کنیم و اگر سازمان بخواهد برای هر یک از این افراد به صورت مستقل راهبردهای توسعه‌ای متفاوتی ارائه دهد، این راهبردها به علت تنوع و گوناگونی، مشکلات زیادی از جمله دشواری، زمان‌بر و هزینه‌بر بودن را برای سازمان به وجود خواهند آورد و همچنین اجرای راهبردها پیچیده خواهد شد. در این زمینه روش‌هایی وجود دارد که می‌توانیم با به‌کارگیری آنها میزان موفقیت خود را در اجرای کانون و مدیریت فرایند آن افزایش دهیم. یکی از این روش‌ها خوشه‌بندی افراد است. منظور از خوشه‌بندی افراد تقسیم کردن افراد به زیرمجموعه‌های مشخصی است که در آنها، افراد دارای رفتارها و ویژگی‌های



تقریباً یکسانی هستند و با استفاده از آن می‌توان به شباهت‌های گروهی دست یافت و سیاست‌ها و راهبردهای یکسانی برای نحوه مواجهه با آنها و رشد و ترقی آنها در سازمان به کار گرفت. با این روش به جای تعداد زیادی فرد، در نهایت چند گروه از افراد با ویژگی‌های مشابه خواهیم داشت؛ از این رو می‌توانیم برنامه‌های یکسانی را برای افرادی که در یک گروه قرار دارند، اعمال کنیم. با این روش از دشوار بودن، زمان‌بر بودن و هزینه‌بر بودن اجرای کانون و به خصوص کانون توسعه کاسته می‌شود. یکی از مجموعه‌های پتروشیمی که به اجرای کانون ارزیابی مبادرت ورزیده است نیز با مسائل مربوط به هزینه اجرای کانون ارزیابی و دشواری ارائه برنامه‌های مربوط به منابع انسانی برای تک‌تک افراد روبه‌رو بوده است. با توجه به اهمیت این موضوع و با تمرکز بر رفع این نیاز پژوهشی، هدف اصلی پژوهشگر این است که مشکل مورد بحث را از طریق خوشه‌بندی کردن افراد مشابه با به‌کارگیری تکنیک شبکه‌های عصبی (نقشه‌های خودسازمانده) حل کند. با توجه به اینکه تاکنون در این زمینه (خوشه‌بندی شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی) پژوهشی صورت نگرفته است، ضرورت دارد این پژوهش در جهت رفع مشکل مذکور و پوشش دادن این خلأ نظری انجام گیرد. با توجه به موارد ذکر شده، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این پرسش‌هاست که:

- شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی شرکت پتروشیمی از چند بخش تشکیل شده‌اند؟
- افراد هر بخش در کانون ارزیابی شرکت پتروشیمی چه ویژگی‌هایی دارند؟
- چه استراتژی‌هایی را می‌توان برای افراد هر یک از بخش‌های شناسایی شده به کار برد؟

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- پیشینه نظری پژوهش

در ادامه به معرفی و توضیح پیشینه موضوعی پژوهش پرداخته شده است.

۲-۱-۱- کانون ارزیابی

سازمان‌ها به مدت طولانی است که به دنبال پیدا کردن روش‌های ارزیابی و انتخاب افرادی هستند که دارای مهارت، دانش، توانایی و ویژگی‌های مورد نیاز برای موفقیت در انجام یک



کار خاص باشند [۳]. تلاش‌های مربوط به انتخاب کارکنان می‌تواند در هزاران سال پیش چین باستان برای انتخاب کارمندان دولت و همچنین در یونان باستان برای انتخاب سربازان ردیابی شود. امروزه مانند هزاران سال پیش، این روش‌ها یا آزمون‌ها نشان‌دهنده این موضوع هستند که کدام افراد دارای ویژگی‌های خاصی هستند که با عملکرد شغلی مرتبط است [۴].

یکی از روش‌های معتبر برای شناسایی افراد با استعداد و شایسته در سازمان، کانون ارزیابی است. کانون یا مرکز ارزیابی مدیران روشی است که با استفاده از تکنیک‌های استاندارد تحت شرایط کنترل شده، کاندیدهای شغلی را ارزیابی می‌کند. این روش، فرایند انتخاب کارکنان را به شکل حرفه‌ای ارتقا می‌دهد. علاوه بر این، یک رویکرد ارزیابی جامع است که به افراد فرصتی می‌دهد تا مهارت‌های خود را در موقعیت‌های مختلف شبیه‌سازی شده نشان دهند [۵]. هدف اولیه کانون ارزیابی، ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی است. در واقع، کانون ارزیابی در انتخاب مدیران و سرپرستان به شکل گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد [۶]. به این منظور در فرایند ارزیابی، افراد در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که در شغل خود نیز با آن مواجه می‌شوند. با این کار بهتر می‌توان مهارت‌های مدیریتی افراد را سنجید. فرد از طریق مجموعه‌ای از تمرین‌های فردی و گروهی، مصاحبه، آزمون‌های طراحی شده و شبیه‌سازی شده مربوط به یک شغل مدیریتی و یا سرپرستی ارزیابی می‌شود. اگر فرد مورد نظر، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را برای انجام این کارها داشته باشد، انتخاب می‌گردد [۷].

الگوی طراحی نمونه یک کانون ارزیابی شامل تجزیه و تحلیل شغل، شناسایی ابعاد شایستگی مربوطه و انتخاب و یا توسعه مناسب تمرین‌هایی است که در آن داوطلبان می‌توانند رفتارهای مرتبط با آن ابعاد را به نمایش بگذارند [۴].

۲-۱-۲- تجزیه و تحلیل شغل

ارزیابی براساس تجزیه و تحلیل شغل طراحی می‌شود و شامل شرایطی است که در آن رفتارهای مرتبط با شغل باید نمایش داده شود [۷]. تجزیه و تحلیل شغل، بخش اساسی و مهم مدیریت منابع انسانی است و زیرفرایندهای مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی را پوشش می‌دهد [۸]. تجزیه و تحلیل شغل شامل جمع‌آوری اطلاعات در مورد یک شغل است و پایه و اساسی را برای توسعه تعدادی از ابزارهای مربوط به کارکنان، از جمله شرح شغل فراهم



می‌کند [۹]. تجزیه و تحلیل شغل بعد از تجزیه و تحلیل نیروی کار انجام می‌گیرد و تعیین‌کننده توانایی‌ها و فعالیت‌هایی است که برای انجام مؤثر یک کار لازم است [۸]. در واقع تجزیه و تحلیل شغل بر عملکرد، دانش، مهارت، توانایی و انگیزه لازم برای انجام کار تمرکز دارد [۹].

هر شغلی که در یک سازمان وجود دارد، چندوجهی است و روش‌های مختلفی برای آماده‌سازی تجزیه و تحلیل مربوط به آن وجود دارد. در بیشتر سازمان‌ها از شرح عملکرد و انتظارهای موجود در سطوح بالا و پایین مدیریتی برای آماده‌سازی تجزیه و تحلیل شغل استفاده می‌کنند [۸]. به طور کلی در ساخت یک مدل باید اطلاعاتی راجع به موارد متعددی جمع‌آوری شود، از جمله ۱- زمینه سازمانی شغل (هدف، مسئولیت‌های اصلی و محیط)؛ ۲- دانش، مهارت و توانایی (وظایف، رفتارها، ابزارها، فرایندها و روندهای مربوط به کار)؛ ۳- حوادث بحرانی (رفتارها و نتایجی که به سازمان ارزش می‌دهد) [۹].

۲-۱-۳- ابعاد شایستگی

ابعاد شایستگی، کانون تمرکز یک کانون ارزیابی و پایه و اساسی هستند که براساس آنها یک کاندید، امتیازدهی و رتبه‌بندی می‌شود [۴]. مفهوم شایستگی^۱ مفهومی محوری در مدیریت منابع انسانی است و مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند [۱۰، ص ۵۶]. از نظر انجمن حرفه‌ای نیروی انسانی و توسعه^۲ بریتانیا «تعیین شایستگی پیامی است که از سوی سازمان، در مورد انتظارات و سطح عملکرد مورد انتظار سازمان به افراد داده می‌شود. این پیام افرادی را پرورش می‌دهد که در مورد رفتارهایی که ارزیابی خواهند شد و در برخی از سازمان‌ها به آن رفتارها پاداش می‌دهند، دارای راهنمای عمل هستند» [۱۱، ص ۲۸]. شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که پتانسیل و ظرفیت انجام اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد [۱۲]. شایستگی‌ها از دانش سنتی، مهارت‌ها و توانایی‌ها قابل تشخیص هستند. از این رو شایستگی‌ها در جاهایی که بر توسعه آینده تمرکز می‌کنند، می‌توانند به پاسخ این پرسش کمک کنند: «زمانی که ما یک عملکرد خوب را می‌بینیم

1. Competency
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)



چگونه می‌توانیم آن را شناسایی کنیم؟» [۱۳، ص ۱۴۲]. تعریف شایستگی همچنین می‌تواند به درک این موضوع کمک کند که چه چیزهایی به کارکنان آینده‌نگر انگیزه می‌دهد [۱۱، ص ۲۸]. به‌منظور سنجش شایستگی‌های شناسایی شده با اهمیت در سازمان، از مدل‌های شایستگی استفاده می‌شود. مدل‌های شایستگی به صورت ویژگی‌هایی تعریف می‌شوند که در عملکرد مؤثر بوده و انتظار ظهور آنها را داریم [۱۳، ص ۱۴۱]. شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های اصلی برای یک سازمان، مبتنی بر فرایندی است که شامل شناسایی شایستگی و مدل‌سازی، اعتبارسنجی و ارزیابی مدل است [۱۳، ص ۱۴۳].

مدل‌های شایستگی می‌توانند نقش‌های زیادی در سیستم‌های منابع انسانی داشته باشند. از جمله استخدام کارکنان جدید [۱۴]، ارزیابی عملکرد کارکنان با ساختاردهی ابزار ارزیابی پیرامون شایستگی‌ها [۱۵]، آموزش کارکنان با ایجاد دوره‌هایی در جهت توسعه شایستگی‌های خاص، ارتقای کارکنان، توسعه فرصت‌های شغلی، طراحی سامانه جبران خدمات و ساماندهی به مدیریت اطلاعات کارکنان.

طراحی درست مدل‌های شایستگی نه‌تنها این اطمینان را ایجاد می‌کنند که کل سیستم منابع انسانی به شغل مورد نظر مرتبط هستند، بلکه آنها به هماهنگی سیستم منابع انسانی از لحاظ مجموعه‌ای مشابه از دانش، مهارت و توانایی‌ها کمک می‌کنند [۱۶، ص ۲۲۹].

۲-۱-۴- تمرین‌ها و آزمون‌ها

در فرایند اجرای کانون ارزیابی تلاش می‌شود تا با شبیه‌سازی شرایط کاری و قرار دادن افراد در محیطی مشابه محیط کارشان، فضای مناسبی برای ارزیابی شرکت‌کنندگان فراهم شود. به همین منظور بر استفاده از ابزارهای مناسب برای سنجش قابلیت‌های فراوان تأکید می‌شود [۱۷]. عنصر اصلی محتوای کانون ارزیابی تمرین‌هایی است که شرکت‌کننده در آنها رفتارهای مرتبط با شغل مورد نظر را بروز می‌دهد. در مواقعی از سایر ابزارها مثل مصاحبه و آزمون‌های روان‌شناختی نیز استفاده می‌شود. به منظور اثربخشی بیشتر کانون ارزیابی باید ترکیب مناسبی از تمرین‌ها مورد استفاده قرار گیرد. تعیین ترکیب مناسب تمرین‌ها بسیار حایز اهمیت است. با وجود تمرین‌های مناسب در فرایند اجرای کانون، از بروز رفتاری توانمندی‌های



شرکت‌کنندگان در معیارهای مورد نظر مطمئن می‌شویم. به‌طور معمول، توانمندی افراد با سه تمرین مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و برای معیارهای کم‌اهمیت‌تر می‌توان از یک یا دو ابزار استفاده کرد [۲].

۲-۲- پیشینه تجربی پژوهش

آلمیدا لویز و همکاران (۲۰۱۵) در جهت رسیدن به یک روش جدید برای مدیریت استعداد وکلا تلاش کردند. در این راستا به‌طور متوسط، ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی مرکز ارزیابی مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت. مقایسه میان این دو روش به حمایت از پیش‌بینی کانون ارزیابی برای استعدادیابی کلی وکلا و استعداد نسبی هر وکیل منجر شد [۱۸].

لیونز و همکاران (۲۰۱۵) به دنبال مفهوم‌سازی مجدد از تمرین‌های کانون ارزیابی بودند. آنها نظریه فعال‌سازی ویژگی‌ها را در ارائه یک پارادایم جدید از تمرین‌های کانون ارزیابی ترسیم کردند. نتیجه پژوهش حاکی از آن است که نظریه فعال‌سازی صفات، به شکلی منحصر به فرد برای ارائه چارچوبی به‌منظور بررسی دقیق‌تر و سیستماتیک‌تر نقش تمرین‌ها در استنباط رفتار کاندید مناسب است [۱۹].

ورز و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی و مقایسه سه عامل بااهمیت در طراحی کانون ارزیابی از جمله اندازه تیم ارزیاب، آموزش ارزیاب و سابقه ارزیاب پرداختند و درصد پاسخ‌گویی به این پرسش بودند که آیا افزایش اندازه تیم ارزیاب می‌تواند عدم تخصص (آموزش و سابقه) را جبران کند. آنها در این راستا به این نتایج دست یافتند: ۱- از میان این سه عامل، آموزش ارزیاب، قوی‌ترین اثر را بر دقت ارزیابی دارد؛ ۲- در بسیاری از شرایط، استفاده از تیم‌های بزرگ‌تر به رتبه‌بندی دقیق‌تر منجر شده است؛ ۳- بزرگ بودن تیم ارزیاب، نداشتن آموزش ارزیاب را جبران می‌کند، البته تنها زمانی که ارزیابان یک پیشینه روانی داشته باشند [۲۰].

لیمن و همکاران (۲۰۱۱) با استفاده از فلسفه کانون ارزیابی به موضوع تغییر سازمانی پرداختند. در این پژوهش ارزیابی شایستگی‌های مدیران بدون استفاده از شبیه‌سازی و تمرین و تنها با استفاده از فناوری مبتنی بر وب صورت گرفت. با این روش، تجدید سازمانی توسط مدیرانی انجام می‌شود که تجربه گسترده‌ای در کار با مدیران میانی دارند و می‌توانند بدون



مشاهده آنها در شبیه‌سازی کانون ارزیابی به طور مؤثر عملکرد خود را ارزیابی کنند. در نهایت برای حمایت از این روند، یک ابزار ارزیابی رهبری مبتنی بر وب توسعه داده شد [۲۱].

ون امریک و همکاران (۲۰۰۸) درصدد پیش‌بینی عواقب ناشی از بازخورد منفی بعد از اجرای کانون توسعه بودند. آنها به بررسی رابطه میان خسارت‌های منابع (تقاضای بیش از حد برای کار و دریافت بازخورد نامطلوب) و نگرش‌های منفی شغلی (نارضایتی، کاهش تعهد، قصد ترک خدمت) و همچنین فرسودگی شغلی (خستگی، بدبینی و کاهش موفقیت فردی) پرداختند. نتایج حاکی از آن است که میان خسارت‌های منابع و نگرش‌های منفی شغلی ارتباط مستقیم وجود دارد [۲۲].

برائل (۲۰۰۵) یک راهنمای عملی برای طراحی و اجرای کانون ارزیابی فراهم کرد و نشان داد که استفاده از کانون، چگونه برای ارائه بینش ارزشمند در مورد شاخص‌های گسترده اثربخشی رهبری توسعه پیدا کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد کانون ارزیابی ابزاری ارزشمند برای ارزیابی و پیش‌بینی رهبری با بررسی سه شاخص رهبری (توانایی پاسخ به تغییر، توانایی ایجاد اعتماد، توانایی ایجاد محیط کار فراگیر) است [۲۳].

عریضی و براتی (۱۳۹۶) به مقایسه ارزیابی رایانه‌ای با الگوی سنتی ارزیابی شامل شش مرحله ارزیابی گروهی پرداختند. دو مطالعه مجزا از دو نمونه از مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی اصفهان انجام شد. ابزارهای پژوهش عبارت بودند از پرسشنامه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، ابزار رایانه‌ای و ابزار انتخاب اجباری. نتایج نشان داد که الگوی کامل ارزیاب انسانی بر الگوی رایانه‌ای برتری دارد و شاخص‌های پایایی و اعتبار آن نیز بهتر است [۲۴].

هارل و همکاران (۲۰۰۳) اعتبار دو روش رتبه‌بندی، یکی از طریق مصاحبه توصیف رفتار و دیگری با استفاده از داده‌های کانون ارزیابی را بررسی کردند. این پژوهش، همچنین ارتباط میان رتبه‌بندی عملکرد شغلی با این دو نوع پیش‌بینی عملکرد را برای ۳۹ نفر از مدیران بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد رویکرد کانون ارزیابی، اعتبار همزمان بالاتری را نسبت به روش مصاحبه نشان می‌دهد و رتبه‌بندی بهتری از عملکرد شغلی خواهد داشت [۲۵].



واژیر و فیاضی (۱۳۹۴) به دنبال شناسایی عارضه‌های کانون ارزیابی و توسعه و دسته‌بندی آنها و ارائه راهکار بهبود و در نهایت ارائه چارچوبی از ملزومات و پیشنیازهای اجرای کانون در ایران بودند. به این منظور با ۲۱ نفر از مجریان، متخصصان و خبرگان کانون، مصاحبه به عمل آمد. با تحلیل مصاحبه‌ها، عارضه‌های کانون شناسایی و در شش دسته مفهومی که شامل فرهنگ پذیرش سازمانی، فرایند آماده‌سازی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری کانون، فرایند اجرا، دستاوردها و نتایج و فرایند ارزیابی کانون می‌باشد، طبقه‌بندی شدند [۲۶].

عریضی و براتی (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی تناسب میان مهارت‌های شاغل با ابعاد تعریف شده برای نقش او (پهنای نقش) و همچنین رابطه متغیرهای عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خودپیروی با عملکرد شغلی، با توجه به نقش واسطه‌ای پهنای نقش پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خودپیروی می‌توانند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند [۲۷].

۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کمی، کاربردی و میدانی قرار می‌گیرد. از حیث رویکرد آن نیز در دسته پژوهش‌های تبیینی و پیش‌بینی‌کننده قرار دارد. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش، از اسناد و مدارک فرد استفاده شده است. اطلاعات موجود در اسناد و مدارک فرد شامل نمراتی است که فرد در کانون ارزیابی به دست آورده است. این اطلاعات با استفاده از روش نقشه‌های خودسازمانده که یکی از روش‌های شبکه‌های عصبی است، خوشه‌بندی می‌شوند. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان یک مجموعه پتروشیمی^۱ تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند و براساس معیار است. با توجه به اینکه همه افراد جامعه دارای ویژگی‌های مورد نظر پژوهشگر نبودند، جامعه آماری براساس معیارهایی پالایش شده است. معیار مورد نظر، وجود نمره ارزیابی عملکرد مطلوب در ۵ سال گذشته برای هر فرد است. با استفاده از این روش نمونه‌گیری، تعداد

۱. بنا به وجود داده‌های مربوط به افراد در این پژوهش و تعهد پژوهشگران به عدم درج نام سازمان در خروجی‌های پژوهشی، اسم این سازمان در پژوهش آورده نشده است.



شرکت کنندگان ۷۵ نفر در نظر گرفته شد. اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر	اجزا	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۵	۶/۷
	مرد	۷۰	۹۳/۳
سطح تحصیلات	لیسانس	۴۸	۶۴
	فوق لیسانس	۱۸	۲۴
	دکتری	۱	۱/۳
سن	۳۰ تا ۴۰	۱۲	۱۶
	۴۱ تا ۴۹	۳۶	۴۸
	۵۰ به بالا	۱۹	۲۵/۳
سابقه کار	۱۰ تا ۲۰	۳۶	۴۸
	۲۱ تا ۳۰	۳۰	۴۰
نوع استخدام	رسمی	۵۹	۷۸/۷
	قراردادی	۸	۱۰/۷
بومی / غیربومی	بومی	۲۸	۳۷/۳
	غیربومی	۳۹	۵۲

اصطلاح شبکه عصبی^۱ به خانواده‌ای از مدل‌ها اشاره دارد که با یک فضای بزرگ پارامتری و ساختار منعطف مشخص شده و از روی مطالعات مغزی الهام گرفته است [۲۸، ص ۱۰]. رایج‌ترین اشکال یادگیری عبارتند از یادگیری نظارت شده^۲ و یادگیری بدون نظارت^۳. یادگیری نظارت شده به منظور پیش‌بینی مقدار تابع برای هر شیء ورودی معتبر پس از اعمال تعدادی

1. Neural Network
2. Supervised Learning
3. Unsupervised Learning



نمونه‌های یادگیری به کار می‌رود. یادگیری بدون نظارت در داده‌کاوی و دسته‌بندی کاربرد دارد. نقشه‌های خودسازمانده، یک مدل شبکه عصبی بدون ناظر می‌باشند که توسط ده کوهنن (۱۹۸۲) ابداع شده‌اند [۲۹، ص ۳۳۱]. نقشه‌های خودسازمانده علاوه بر تصویرسازی داده‌های چندبعدی، خوشه‌بندی داده‌ها را نیز انجام می‌دهند [۳۰، ص ۴۸۹].

نقشه‌های خودسازمانده به منظور خوشه‌بندی و تصویرسازی از داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. این نقشه‌ها مجموعه‌ای از گره‌ها^۱ هستند که از طریق یک توپولوژی مستطیل شکل یا شش ضلعی به گره دیگر متصل شده است. روابط میان ورودی‌ها و گره‌ها دارای وزن است، بنابراین مجموعه‌ای از وزن‌ها برای هر گره وجود دارد [۳۰، ص ۴۸۹]. نرم‌افزارهای متنوعی برای تحلیل داده‌ها با استفاده از نقشه‌های خودسازمانده وجود دارد. در این پژوهش از نرم‌افزار Viscovery Profiler نسخه ۵ استفاده شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- آموزش و ارزیابی شبکه

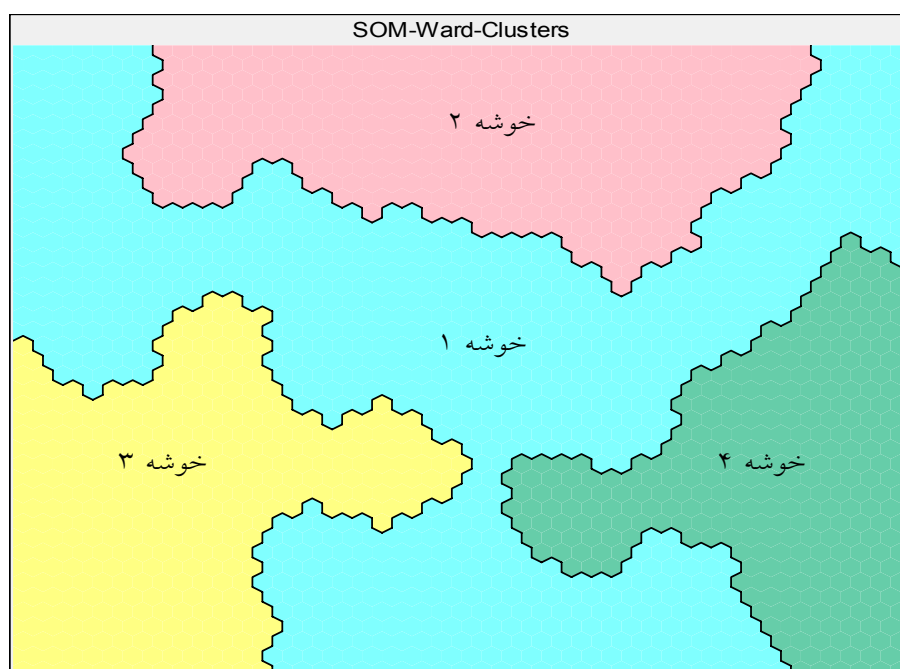
به منظور آموزش شبکه تعداد ۲۰۰۰ گره اعمال شد. ساختار نقشه خودسازمانده این پژوهش دارای ۱۹۵۶ گره در لایه خروجی می‌باشد که به ۲۰۰۰ نزدیک است. سرعت آموزش به صورتی تنظیم شده است که نرم‌افزار به‌طور خودکار حداکثر دقت را برای آموزش شبکه فراهم می‌کند و همچنین مقدار کشش^۲ برای آموزش شبکه عدد ۰/۵ انتخاب شده است. داده‌های تعلیم شبکه از ۷۵ (تعداد نمونه) بردار ۱۰ بعدی (متغیرهای مورد بررسی) تشکیل شده است. نرم‌افزار پس از آزمایش و آموزش شبکه، ابعاد ۴۳*۴۶ را برای شبکه انتخاب کرده است. خطای تدریج (با مقداری بین ۰ و ۱)، نشان می‌دهد که نقشه‌های خروجی تا چه حد توانسته‌اند به خوبی داده‌های ورودی را در یک فضای دوبعدی نمایش دهند. هر چه مقدار خطای تدریج به صفر نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده دقت بیشتر شبکه است [۳۱، ص ۵۴]. مقدار خطای تدریج نهایی برای شبکه در این پژوهش عدد ۰ است.

1. Nodes
2. Tension



۲-۴- تحلیل نقشه‌های خروجی و بخش‌بندی نهایی

نرم‌افزار از یک روش تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی با عنوان SOM-Ward Clusters برای تعیین مرزهای هر بخش و تعیین تعداد خوشه بهینه استفاده می‌کند. شکل ۱ بخش‌بندی نهایی افراد شرکت‌کننده در کانون ارزیابی را در ۴ خوشه نشان می‌دهد.



شکل ۱ بخش‌بندی افراد شرکت‌کننده در کانون ارزیابی

بخش اول ۴۴ درصد از کل افراد را در خود جای داده است. ۱۹ درصد از کل افراد مورد پژوهش در بخش دوم، ۲۰ درصد در بخش سوم و ۱۷ درصد از افراد باقیمانده در بخش چهارم قرار دارند. جدول ۲ متوسط هر یک از ابعاد را در خوشه‌ها نشان می‌دهد.



جدول ۲ میانگین ابعاد بررسی شده در کانون ارزیابی

خوشه ۴	خوشه ۳	خوشه ۲	خوشه ۱	
۸/۳۱	۹/۰۰	۳/۲۹	۹/۰۳	تناسب شخصیتی
۶/۳۰	۶/۴۰	۶/۱۴	۵/۸۱	تناسب طرحواره
۴/۷۲	۵/۴۹	۵/۷۳	۵/۵۹	هوش عاطفی
۵/۶۸	۷/۱۵	۶/۶۱	۶/۵۷	خلاقیت
۳/۲۷	۵/۰۹	۳/۴۴	۳/۴۱	تفکر تحلیلی
۴/۷۴	۶/۴۷	۵/۳۴	۵/۱۶	ارتباطات
۳/۴۸	۵/۸۰	۴/۴۹	۴/۵۲	رهبری
۴/۰۷	۶/۱۵	۵/۷۲	۵/۷۹	برنامه‌ریزی
۴/۷۳	۵/۹۲	۵/۸۴	۵/۴۸	تصمیم‌گیری
۴/۹۱	۶/۲۱	۶/۲۵	۶/۲۳	کار گروهی

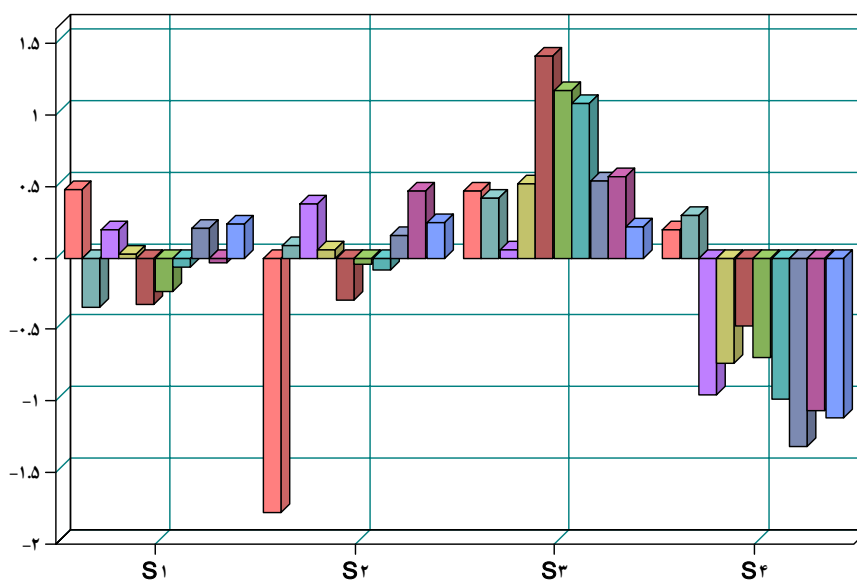
با توجه به مقادیر گزارش شده در جدول ۲، در بیشتر موارد، میانگین ابعاد مورد بررسی در کانون، در خوشه ۳ مقادیر بالاتری را نسبت به سه خوشه دیگر نشان می‌دهد، به عبارت دیگر شرکت‌کنندگانی که در خوشه سوم قرار دارند، از لحاظ این ابعاد در وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر افراد قرار دارند و افراد موجود در خوشه چهارم وضعیت نامناسبی دارند.

۴-۳- نامگذاری و توصیف خوشه‌ها

پس از شناسایی بخش‌های موجود، با توجه به ویژگی‌های افراد موجود در هر بخش باید به نامگذاری و توصیف بخش‌های مختلف پرداخته شود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از این اطلاعات و بر مبنای ابعاد مورد بررسی در این پژوهش، گروه‌های مختلف موجود در سازمان را شناسایی کرده و متناسب با ویژگی‌های افراد موجود در آن بخش، از برنامه‌های توسعه یکسانی استفاده کنند. نرم‌افزار برای توصیف بهتر هر بخش، نموداری را برای متغیرهای مورد بررسی در کانون ارزیابی گزارش می‌کند که در شکل ۲ مشاهده می‌شود. در این نمودار



وضعیت متغیرهای مورد بررسی در هر بخش نسبت به بخش‌های دیگر و همچنین نسبت به وضعیت متغیرهای دیگر در آن بخش نمایش داده می‌شود. همچنان که دیده می‌شود در بین چهار خوشه، خوشه اول (S1) و دوم (S2) وضعیت بینابینی دارند. خوشه سوم (S3) در بیشتر متغیرهای مورد بررسی، از وضعیت بهتری نسبت به سایر خوشه‌ها برخوردار است. خوشه چهارم (S4) در وضعیت نامناسبی نسبت به سه خوشه دیگر قرار دارد.



شکل ۲ وضعیت متغیرهای سنجیده شده در کانون ارزیابی در هر یک از خوشه‌ها

با توجه به شکل ۲ و جدول ۲ که میانگین ابعاد بررسی شده در کانون ارزیابی را برای هر یک از بخش‌ها نشان می‌دهد، می‌توان بخش‌ها را به صورت زیر توصیف و نامگذاری کرد:



بخش ۱. کارکنان قابل بهبود (با محوریت شایستگی‌ها): این خوشه شامل ۴۴/۰۰ درصد از شرکت‌کنندگان است. این بخش از افراد، از لحاظ شاخص‌های مورد بررسی در حد وسط قرار دارند، به عبارت دیگر سطح امتیاز آنها در بعضی از شاخص‌ها بالا و در بعضی دیگر پایین است. افراد این خوشه از لحاظ ویژگی‌های پایه مانند تناسب شخصیتی (با میانگین ۹/۰۳) در وضعیت بسیار مناسبی قرار دارند، بنابراین از لحاظ ویژگی‌های پایه به سرمایه‌گذاری کمی نیاز دارند و بیشتر سرمایه‌گذاری‌های سازمان باید در جهت بهبود و توسعه شایستگی‌ها باشد.

بخش ۲. کارکنان قابل بهبود (با محوریت پرورش شخصیت): ۱۸/۶۷ درصد از کل افراد در بخش دوم قرار دارند. این بخش از افراد نیز در حد وسط قرار دارند؛ با این تفاوت که بالا و پایین بودن امتیاز ابعاد در این دو گروه متفاوت است، در نتیجه نوع برنامه‌هایی که برای آنها مناسب است نیز متفاوت خواهد بود. همان‌طور که از جدول ۲ پیداست، امتیاز این گروه از افراد از لحاظ ویژگی‌های پایه در سطح پایینی قرار دارد و نمره تناسب شخصیتی ۳/۲۹ است. با توجه به اینکه بخش دوم از نظر ویژگی‌های پایه ضعیف است، سازمان باید در مقایسه با توسعه شایستگی‌ها، سرمایه‌گذاری بیشتری روی بهبود ویژگی‌های پایه داشته باشد.

بخش ۳. استعدادهای درخشان: این بخش از افراد ۲۰/۰۰ درصد از کل شرکت‌کنندگان را تشکیل می‌دهد. این خوشه شامل افرادی است که بیشتر شاخص‌های مورد بررسی برای آنها بالا است و نسبت به سایر بخش‌ها از لحاظ شایستگی‌ها در وضعیت مناسب‌تری قرار دارند. آنها از ۱۰ شاخص موجود، در ۷ شاخص بالاترین میانگین را بین گروه‌های مورد بررسی دارند. این افراد با استعدادترین افراد و مدیران و رهبران آتی سازمان هستند. آنها به دلیل داشتن پتانسیل بالا نسبت به سایر افراد شانس بیشتری برای توسعه خواهند داشت.

بخش ۴. کارشناسان غیر مستعد: ۱۷/۳۳ درصد از افراد باقیمانده در بخش چهارم قرار دارند. با توجه به نمودار ۳، در این بخش بیشتر شاخص‌های مورد بررسی منفی است و وضعیت مناسبی را نشان نمی‌دهد. با توجه به جدول ۲، آنها در ۱۰ شاخص مورد بررسی در ۸ شاخص وضعیت پایین‌ترین میانگین را بین گروه‌های مورد بررسی دارند. اینها افرادی هستند که سازمان نباید برای توسعه آنها سرمایه‌گذاری زیادی انجام دهد و معمولاً در سطح کارشناس باقی می‌مانند و مدیر نمی‌شوند.



۵- نتیجه‌گیری

بیشتر سازمان‌های بزرگ به مدیریت استعداد و برنامه‌های توسعه کارکنان به عنوان بخشی از یک استراتژی بزرگ در سازمان می‌نگرند. یکی از ابزارهایی که در این جریان مورد استفاده قرار می‌گیرد، کانون ارزیابی و توسعه است. پس از اجرای کانون باید برنامه‌های مربوط به توسعه و جانشین‌پروری، پاداش، آموزش و مواردی از این دست برای کارکنان در نظر گرفته شود. یکی از مشکلاتی که در این زمینه وجود دارد این است که اگر سازمان بخواهد برای هر یک از افراد به صورت جداگانه راهبردهای توسعه‌ای متفاوتی ارائه دهد، اجرای این راهبردها هم زمان‌بر و هم هزینه‌بر خواهد بود. با توجه به اهمیت این موضوع، در پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک نقشه‌های خودسازمانده، افراد شرکت‌کننده در کانون ارزیابی براساس ۱۰ شاخص تناسب شخصیتی، تناسب طرحواره، هوش عاطفی، خلاقیت، تفکر تحلیلی، ارتباطات، رهبری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و کار تیمی بخش‌بندی شدند تا سازمان بتواند برای هر بخش الگوی توسعه‌ای معینی را دنبال کند.

با توجه به نتایج نقشه‌های خودسازمانده، افراد در کانون ارزیابی از ۴ خوشه تشکیل شده‌اند. افراد هر خوشه از لحاظ ویژگی‌های پایه و شایستگی‌ها در وضعیت مشابهی قرار دارند، بنابراین می‌توان برای آنها برنامه‌های توسعه یکسانی در نظر گرفت. در ادامه به بررسی بخش‌های شناخته شده پرداخته خواهد شد.

بخش اول و دوم بخش‌هایی هستند که در بعضی شاخص‌ها دارای امتیاز مطلوب و در برخی دیگر امتیاز نامطلوبی دارند، اما بین امتیاز ابعاد مختلف در این دو بخش تفاوت‌هایی وجود دارد، به عبارت دیگر صرف‌نظر از قابل بهبود بودن دو بخش باید برنامه‌های متفاوتی را برای توسعه افراد آنها در نظر بگیریم. بخش اول دارای افرادی است که از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی در سطح بالایی قرار دارند. با توجه به وجود پتانسیل درونی در افراد بخش اول، سازمان باید سرمایه‌گذاری زیادی برای توسعه شایستگی‌ها در بخش اول داشته باشد. با توجه به اینکه بخش دوم از نظر ویژگی‌های پایه ضعیف است، سازمان باید در مقایسه با توسعه شایستگی‌ها، سرمایه‌گذاری بیشتری روی بهبود ویژگی‌های پایه داشته باشد. در بخش سوم غالب شاخص‌های مورد بررسی در سطح مطلوبی قرار دارند و امتیاز آنها میان ۴ بخش، حداکثر است، بنابراین افراد بخش سوم استعدادها



آتی سازمان را تشکیل می‌دهند که سازمان با توسعه آنها می‌تواند مدیریت مناسبی داشته باشد و به موفقیت‌های بیشتری برسد. در بخش چهارم بیشتر شاخص‌ها در مقایسه با بخش‌های دیگر در حداقل قرار دارند. این بخش از افرادی تشکیل شده است که بهتر است در سطح کارشناس باقی بمانند و سازمان روی آنها سرمایه‌گذاری زیادی نداشته باشد.

به طور کلی سازمان می‌تواند در حوزه‌هایی از جمله آموزش، ارتقا، حل چالش‌های سازمانی، سیاست‌های استخدام و نگهداشت نیرو و پاداش از برنامه‌های یکسان برای بخش‌های شناسایی شده استفاده کند.

سیاست‌های استخدام و نگهداشت نیرو: با توجه به نمره افراد در بخش چهارم، برخی از کارکنان عملکرد بسیار پایینی دارند. با توجه به این نتایج پیشنهاد می‌شود سازمان ادامه کار این افراد را در سازمان مورد بررسی مجدد قرار دهد، بنابراین باید با توجه به عملکردی که از خود نشان داده‌اند، تصمیم بگیرد که کدام یک از این افراد به کار در سازمان ادامه دهند و کدام یک از ادامه کار در سازمان منع شوند. با توجه به عملکرد ضعیف خوشه چهارم، پیشنهادهایی به صورت زیر به سازمان ارائه می‌شود:

- به کارگماری در مشاغل مناسب با توجه به توان مهارتی آنها
- ترک خدمت
- بازنشستگی پیش از موعد
- اخراج
- بازخرید
- تمدید نکردن قراردادهای استخدامی

آموزش: با توجه به نتایج به دست آمده در کانون ارزیابی به نظر می‌رسد سیستم آموزشی مجموعه پتروشیمی باید به سمت سیستم آموزشی مبتنی بر شایستگی حرکت کند. در این سیستم، نیازمندی‌های آموزشی افراد مبتنی بر نتایجی است که افراد در کانون ارزیابی به دست آورده‌اند؛ بنابراین طراحی دوره‌های آموزشی باید براساس خوشه‌های موجود در کانون ارزیابی انجام گیرد. برای طراحی دوره‌های آموزشی باید شایستگی‌هایی را مد نظر قرار دهند که نمره آنها کمتر از نصف باشد. این برنامه‌ها به شرح جدول ۳ ارائه شده‌اند.



جدول ۳ برنامه‌های آموزشی پیشنهادی برای خوشه‌های مختلف

پیشنادهای آموزشی	خوشه
<p>- توزیع کتاب‌های مربوط به شایستگی‌های تفکر تحلیلی و رهبری در بین افراد این خوشه</p> <p>- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی در حوزه‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- شرکت در سمینارهای آموزشی مرتبط با شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- فراهم کردن شرایطی برای بحث گروهی در باره شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- تسهیم و تبادل تجربیات فردی درباره شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- آموزش شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی از طریق حل مسئله</p> <p>- آموزش شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی از طریق بازی‌های فردی و گروهی</p> <p>- پخش کلیپ کوتاه در دوره‌های آموزش مربوط به رهبری</p> <p>- استفاده از تبلیغات درون سازمان برای آشنایی با شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- پیام‌های آموزشی به‌منظور آشنایی و آموزش شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p>	کارکنان قابل بهبود (با محوریت شایستگی‌ها)
<p>- قرار دادن نمونه‌ها یا شخصیت‌های برجسته مدیریتی در اختیار کارکنان</p> <p>- برگزاری سخنرانی در زمینه اهمیت شخصیت زندگی کاری</p> <p>- دعوت از افراد معتبر در حوزه‌های شخصیت</p> <p>- برگزاری سخنرانی‌های مطالعات شخصیتی، شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- شرکت در کنفرانس موضوعات مرتبط با سبک‌های شخصیتی و بهبود آنها</p> <p>- انتخاب رویکرد استاد شاگردی در زمینه شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- انتخاب یک فرد موفق و الگوپردازی از شخصیت او (مربیگری)</p> <p>- دوره‌های شبیه‌سازی برای ترسیم سبک رفتاری افراد شایسته و استفاده از آن</p> <p>- استفاده از موقعیت شبیه‌سازی شده در زمینه شایستگی‌های رهبری و تفکر تحلیلی</p> <p>- ثبت تجربیات، تحلیل رفتار و گفتگو با افراد موفق در بروز سبک شخصیتی مناسب و استفاده از تجربیات و نظرات آنها در آموزش این افراد</p> <p>- فیلم‌های آموزشی مرتبط با شخصیت‌های موفق</p> <p>- مشاهده رفتار و ترسیم سبک رفتاری رهبران موفق</p>	کارکنان قابل بهبود (با محوریت پرورش شخصیت)
<p>- اجرای دوره‌های ضمن خدمت به منظور نگهداشت و به‌روزرسانی شایستگی‌های آنها</p>	استعدادهای درخشان

پاداش: با توجه به خوشه‌های شناسایی شده، می‌توان برای افراد هر خوشه میزان پاداش متفاوتی را در نظر گرفت و رابطه‌ای مناسب بین عملکرد و توزیع پاداش برقرار کرد. با توجه



به اینکه کارکنان به طور کلی چهار بخش هستند و در دوره‌های زمانی مشخص باید پاداش بین این افراد توزیع شود، الگوی توزیع پاداش به صورت جدول ۴ ارائه می‌شود:

جدول ۴ الگوی پیشنهادی پرداخت پاداش

میزان پرداخت پاداش	خوشه‌ها
۱۸۰٪ - ۱۳۰٪	استعدادهای درخشان
۱۲۰٪ - ۱۰۰٪	کارکنان قابل بهبود (با محوریت شخصیت)
۸۰٪ - ۱۰۰٪	کارکنان قابل بهبود (با محوریت شایستگی)
پرداخت نشود	کارشناسان غیرمستعد

ارتقا: با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان در مورد ارتقای شغلی افراد تصمیم‌گیری کرد و به حل این مسئله که باید به چه شکل افراد را ارتقا دهیم، مبادرت ورزید. ارتقا افراد براساس شایستگی انجام می‌گیرد، بنابراین افرادی که در کانون ارزیابی عملکرد مطلوبی داشته‌اند، باید ارتقا داده شوند. با توجه به اینکه یکی از بخش‌های کانون ارزیابی، به عنوان استعدادهای درخشان شناسایی شده‌اند و در زمینه شخصیت و شایستگی‌ها امتیاز بالاتر را نسبت به سه خوشه دیگر کسب کرده‌اند، اینها همان افرادی هستند که سازمان باید برای ارتقای آنها برنامه‌های لازم را تدوین کند. به این منظور پیشنهادهایی به صورت زیر به سازمان ارائه می‌شود:

- استفاده از این افراد در موقعیت‌های شغلی بالاتر
- اعتماد و تفویض اختیار در چارچوب شایستگی‌های این افراد
- ایجاد تیم‌های کاری به رهبری این افراد

حل چالش‌های سازمانی: رهبران شایسته با به نمایش گذاشتن استعدادهای خود توان رقابتی سازمان را افزایش می‌دهند و به حل مشکلات اساسی و چالش‌های پیش روی سازمان کمک می‌کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند برای حل معضلات سازمانی در زیرسیستم‌ها به کار گرفته شود. می‌توان حل چالش‌های سازمانی را به افرادی واگذار کرد که نمره بالایی در



شایستگی‌ها کسب کرده‌اند. این افراد استعداد‌های درخشان هستند که در خوشه سوم کانون ارزیابی قرار دارند. به این منظور برای به‌کارگیری افراد در رفع چالش‌های سازمانی، پیشنهادهایی به صورت زیر به سازمان ارائه می‌شود:

- انجام موضوع‌های چالشی سازمان به وسیله این افراد
- مشارکت دادن این افراد در تدوین استراتژی‌های سازمانی

۶- منابع

- [1] Thornton III, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2015) *Assessment center perspectives for talent management strategies*, New York: Routledge.
- [۲] بالانتاین ی.، و پوا، ن. (۲۰۰۴) *کانون ارزیابی و توسعه مدیران* (ترجمه م. سلطانی، تهران: آسیا.
- [3] Kipchumba T. B., Yano K. L. (2014) "A critical review of employee selection methods in eldoret municipal council, Kenya", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences* , 5 (3): 289-294.
- [4] Yurkon B. A. (1998) *An examination of the criterion-related validity of a developmental assessment center*, University of North Texas, United States.
- [5] Muleya V. (2014) *Ethical Challenges in Assessment Centers in South Africa*, University of Johannesburg, South Africa.
- [6] Schleicher D. J., Day D. V., Mayes B. T., Riggio R. E. (2002) "A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 735-746.
- [7] Merkulova N. (2014) *Assessment centers from the Applicant's Perspective: Investigating Potential Antecedents and Outcomes of Applicant Reactions*, Presented to the Faculty of Arts and Social Sciences of the University of Zurich, Switzerland.
- [8] Saif N., Khan M. S., Rehman K., Rehman S. U., Rehman Z.-U., Nawa T., et al. (2013) "Competency based Job Analysis", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* , 3 (1): 105-111.



- [9] Royer K. P. (2010) *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*, DePaul University, Chicago.
- [۱۰] هوشیار و.، رحیم‌نیا ف. (۱۳۹۲) «ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول (۱۳): ۵۵-۶۸.
- [11] Taylor I. (2007) *A practical guide to assessment centres and selection methods*, London and Philadelphia: Kogan Page.
- [12] Draganidis F., Mentzas G. (2006) "Competency based management: A review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, 14 (1): 51-64.
- [13] Getha-Taylor H., Hummert R., Nalbandian J., Silvia C. (2013) "Competency model design and assessment: Findings and future directions", *Journal of Public Affairs Education* , 19 (1): 141-171.
- [14] Lawler E. E. (1994) "From job-based to competency-based organizations", *Journal of Organizational Behavior* , 15 (1): 3-15.
- [15] Posthuma R. A., Campion M. A. (2008) "Twenty best practices for just employee performance reviews", *Compensation and Benefits Review* , 40 (1): 47-55.
- [16] Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. (2011) "Doing competencies well: Best practices in competency modeling", *Personnel Psychology*, 64 (1): 225-262.
- [۱۷] رحیمی ش. (۱۳۸۶) «انتخاب و یا طراحی ابزار اندازه‌گیری»، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- [18] Almeida Lopes S., Eduarda Duarte, M., Almeida Lopes J., Gonçalves Sarraguça J. M. (2015) A new approach to talent management in law firms, *International Journal of Productivity and Performance Management* , 64 (4): 523 - 543.
- [19] Lievens F., P. Tett R., J. Schleicher D. (2015) "Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28: 99-152.



- [20] Wirz A., G., Melchers K., Lievens F., De Corte W., Kleinmann, M. (2013) "Trade-offs between assessor team size and assessor expertise in affecting rating accuracy in assessment centers", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29:13-20.
- [21] L. S. Lehman, M., R. Hudson Jr, J., W. Appley, G., J. Sheehan Jr, E., P. Slevin, D. (2011) "Modified assessment center approach facilitates organizational change", *Journal of Management Development* , 30 (9): 893 - 913.
- [22] Van Emmerik I. H., B. Bakker, A., C. Euwema, M. (2008) "What happens after the developmental assessment center?", *Journal of Management Development* , 27 (5): 513 - 527.
- [23] Brownell J. (2005) "Predicting leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1):7 - 21.
- [۲۴] عریضی ح.، براتی ه. (۱۳۹۶) «مقایسه کانون ارزیابی با ارزیابی در الگوی کامل و الگوی رایانه‌ای» پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۱): ۱۴۹-۱۶۸.
- [25] H. Harel G., Arditi-Vogel A., Janz T. (2003) "Comparing the validity and utility of behavior description interview versus assessment center ratings", *Journal of Managerial Psychology* , 18 (2): 94 - 104.
- [۲۶] واژیر ل.، فیاضی ب. ب. (۱۳۹۴) «عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکار»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰(۳۷): ۱۰۳-۱۲۶.
- [۲۷] عریضی ح.، براتی ه. (۱۳۹۳) «نقش واسطه‌ای پهنای نقش در رابطه بین عملکرد مدیران در کانون ارزیابی، توانایی‌های شناختی و خودپیروی در شغل با عملکرد شغلی»، روانشناسی معاصر، ۹(۲): ۱۰۱-۱۱۲.
- [۲۸] نورسیس م. (۱۳۹۳) شبکه‌های عصبی در SPSS (ترجمه ا. فتی‌پور جلیلیان، تهران: نشر دانشگاهی کیان.
- [29] Wen-Shung Tai D., Wu H.-J., Li P.-H. (2008) "Effective e-learning recommendation system based on self-organizing maps and association mining", *The Electronic Library*, 26 (3): 329 - 344.



[30] Stefanovi P., Kurasova O. (2011) "Visual analysis of self-organizing maps",
Nonlinear Analysis: Modelling and Control, 16:(4), 488–504.

[۳۱] حسینی، س.، و ضیایی بیده، ع. (۱۳۹۲). بخش‌بندی و تعیین نیم‌رخ مصرف‌کنندگان سبز
با استفاده از نقشه‌های خودسازمانده. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷ (۲)، ۴۳-۶۸.

نقش حاکمیت فناوری اطلاعات در موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان

آمنه خدیور^{۱*}، محمد علی بابایی زکلیکی^۲، زهرا موسوی کیاسری^۳

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

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۵

دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۲۷

چکیده

هدف

در پژوهش حاضر به بررسی ارتباط حاکمیت فناوری اطلاعات و موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان پرداخته شد.

طرح / روش‌شناسی / رویکرد

در این مقاله از مدل پرکاربرد موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی دیلان و مکین به منظور ارزیابی موفقیت سیستم استفاده شد و با در نظر گرفتن روابط بین ابعاد حاکمیت و همچنین متغیرهای برگرفته از مدل دیلان و مکین، مدل مفهومی و مفروضات پژوهش توسعه یافت. گردآوری داده‌ها از طریق یک پرسشنامه ۴۹ سؤالی و بر مبنای پاسخ‌های کلیه افراد درگیر در پروژه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان در شرکت‌هایی از مجموعه مپنا انجام شد. به منظور آزمون مدل از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که حاکمیت فناوری اطلاعات می‌تواند اثر قابل توجه و معناداری بر موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان داشته باشد. بنابراین سازمان‌ها جهت کسب



حداکثر بازده از پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، باید به تعریف روشن استراتژی، ارزیابی عملکرد استراتژیک، همراستایی استراتژیک سیستم و کسب و کار، تیم پروژه کارآمد و ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان ابعادی از حاکمیت مرتبط با سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، توجه نمایند.

نوآوری/ ارزش

با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده، می‌توان گفت در این زمینه هیچ پژوهش مشابهی در سطح داخلی انجام نشده است. همچنین، پژوهش حاضر از منظر مدل مفهومی و همچنین روش‌شناسی در مقایسه با پژوهش‌های پیشین دارای نوآوری است.

واژه‌های کلیدی: سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، حاکمیت، موفقیت سیستم اطلاعاتی، رویکرد حداقل مربعات جزئی.

۱- مقدمه

با رشد غیرقابل پیش‌بینی فناوری اطلاعات و ارتباطات و پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمان‌ها، سالیانه بخش عمده‌ای از منابع سازمان‌ها صرف سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات می‌گردد. مدیران کسب و کارها اغلب نگرانند که مزایای حاصل از سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات تا اندازه مورد انتظار آنها بالا نباشد. بنابراین توجه به حاکمیت فناوری اطلاعات به عنوان سازوکاری که می‌تواند منافع سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات را حداکثر سازد و در مقابل ریسک‌های ناشی از به‌کارگیری آن را کاهش دهد، ضروری است. حاکمیت فناوری اطلاعات ابزارها و چارچوب‌هایی ارائه می‌کند که پشتیبانی فناوری اطلاعات از اهداف کسب و کار را تضمین می‌نماید و همچنین کارایی سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات را حداکثر می‌سازد [۱]. پژوهش‌ها نشان دادند که حاکمیت اثربخش فناوری اطلاعات مهم‌ترین پیش‌نیاز کسب ارزش سازمانی از فناوری اطلاعات و سرمایه‌گذاری در این حوزه است [۲]. سازمان‌ها با حاکمیت فناوری اطلاعات غیرمؤثر و ناکارآمد، به علت کیفیت نامناسب اطلاعات، هزینه‌های عملیاتی بسیار زیاد و شکست پروژه‌های فناوری اطلاعات موقعیت رقابتی خود را از دست داده‌اند [۳].

سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان یکی از مهم‌ترین سیستم‌های اطلاعاتی است که کسب و کار نوین با صرف هزینه‌های بسیار زیادی آن را به کار می‌گیرد. از آن جایی که تعداد زیادی از



پروژه‌های پیاده‌سازی این سیستم در سازمان‌ها ناموفق بوده‌است، بررسی دلیل این شکست‌ها مهم است. به دلیل ماهیت تحول‌آفرین سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، ممکن است شکست آن بیش از آنکه به علت عوامل تکنیکی و نرم‌افزاری باشد، به عوامل سازمانی، اجتماعی و حتی سیاسی مرتبط باشد. حمایت و مشارکت مدیران ارشد اثر مثبت و قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد [۱]. فقدان رهبری و تعهد از جانب مدیران عالی به عنوان مهم‌ترین عامل شکست در ۷۳ درصد از پروژه‌های پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان شناسایی شده است [۴]. به نظر می‌رسد آنچه که ممکن است در زمان سرمایه‌گذاری در این سیستم از نظر دور مانده باشد ابعاد حاکمیتی و راهبری مربوط به این سیستم باشد. بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان به مرحله پیاده‌سازی این سیستم پرداخته‌اند و مراحل قبل و پس از پیاده‌سازی آن مورد توجه کمتری قرار گرفته است. حاکمیت فناوری اطلاعات از جمله موضوعاتی است که از لحظه تصمیم‌گیری در مورد یک سیستم اطلاعاتی و تا زمان اجرا و پس از اجرای آن باید مورد توجه قرار گیرد تا هزینه‌های کلان صرف شده برای یک سیستم توجیه و حداکثر بازده از سرمایه‌گذاری کسب شود. به منظور دستیابی به راهکارهایی جهت موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان و در نتیجه آن بهره‌برداری از مزایای بسیار زیاد و جلوگیری از شکست این سیستم‌ها در سازمان، در این مطالعه به بررسی نقش حاکمیت فناوری اطلاعات در موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان پرداخته شد. در ادامه ادبیات، مدل مفهومی و فرضیه‌ها، روش پژوهش و در نهایت یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری ارائه شده است.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- حاکمیت فناوری اطلاعات

براساس تعریف ویل، حاکمیت فناوری اطلاعات به چارچوبی برای حق تصمیم‌گیری و پاسخگویی جهت تشویق رفتار شایسته در استفاده از فناوری اطلاعات بر می‌گردد. بنابراین حاکمیت فناوری اطلاعات شامل دو بخش می‌شود، بخش اول ساختارهای تصمیم‌گیری است که مشخص می‌کند چه کسی حق تصمیم‌گیری در برنامه‌های کاربردی مختلف فناوری اطلاعات و چه کسی ورودی‌های تصمیم را در اختیار دارد و بخش دوم مکانیسم‌های اجرای تصمیم است که نقش گروه‌های مختلف (مانند مدیران ارشد، مدیران کسب‌وکار و مدیران



فناوری اطلاعات) را در اجرایی شدن تصمیمات فناوری اطلاعات و چگونگی پاسخگویی این گروه‌ها در نقش‌هایشان تعیین می‌کند [۵].

در سراسر جهان مطالعاتی وجود داشته است که به بررسی تأثیر حاکمیت فناوری اطلاعات در موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی در برآورده کردن نیازهای کسب و کاری پرداخته است، از جمله این مطالعات پژوهش‌هایی است که پیرامون سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان صورت گرفته است. هریک از این پژوهش‌ها از منظر خاصی به تجزیه و تحلیل موضوع پرداخته‌اند و ابعاد خاصی از حاکمیت فناوری اطلاعات مورد تمرکز قرار داده‌اند. براساس مبانی موجود ابعدی از حاکمیت فناوری اطلاعات که در ادامه آمده است، بیشترین ارتباط را با موفقیت و یا شکست سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان داشته‌اند.

• تعریف روشن استراتژی: منظور از تعریف روشن استراتژی به زعم برخی نویسندگان، تعریف روشن استراتژی سازمان [۶]، تعریف روشن هدف از سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات [۷]، ارزش‌های مورد انتظار فناوری اطلاعات [۶]، نتایج و نیازهای کسب‌وکاری سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان [۷]، است.

• هم‌راستایی استراتژیک: هم‌راستایی استراتژیک بر هم‌راستایی استراتژی سازمان با استراتژی فناوری اطلاعات [۸]، هم‌راستایی استراتژی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان با استراتژی کسب و کار [۹؛ ۱۰]، هم‌راستایی ساختار سازمانی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان با مدل کسب‌وکار و خط فرماندهی و نحوه هدایت سازمان [۱۰] و ...، تمرکز دارد.

• ارائه ارزش به‌واسطه سیستم اطلاعاتی: اطمینان از کامل، واقع‌بینانه و با کیفیت بودن سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، اطمینان از توازن ریسک و بازده در سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات، اطمینان از قابل قبول بودن بودجه صرف شده در سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان مواردی است که باید در ارزش ارائه شده به واسطه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان لحاظ شود [۱۰].

• ارزیابی عملکرد استراتژیک: ارزیابی عملکرد استراتژیک به معنای به‌کارگیری ابزارهای راهبردی برای ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان [۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱] و برنامه‌ریزی راهبردی در طول پروژه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان [۸] است.

• تعهد مدیران ارشد: رهبری مدیران ارشد یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان شناسایی شد [۱۲، ۱۳]. در طول پروژه پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان مدیران ارشد سازمان ملزم به رعایت مواردی هستند که این موارد



عبارتند از تعهد نسبت به کل پروژه پیاده‌سازی، حمایت از استفاده راهبردی از سیستم، مشارکت در پیاده‌سازی و نگهداری سیستم، انجام صحیح وظایف (شامل حمایت از خواسته‌ها و اهداف سهامداران، هدایت و کنترل سازمان، اطمینان از تداوم کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی، تهیه منابع کافی) [۱۴].

• به‌کارگیری فرم مشارکتی تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری مشارکتی با حضور ذینفعان مختلف، توزیع قدرت و مسئولیت تصمیم‌گیری پیرامون سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات/ تخصیص منابع/ زیرساخت‌های فناوری اطلاعات/ کنترل/ بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار و... از جمله مواردی است که در پروژه‌های سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان باید به آن توجه کرد [۶، ۷، ۸، ۱۵].

• تیم پروژه: به عقیده بنرویدر تیم پروژه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان نباید تحت تسلط مدیران کسب و کار باشد [۷]. یک تیم پروژه متوازن برای هر پروژه‌ای ضروری است که باید مشکل از افرادی باشد که از دانش کافی برخوردار هستند [۱۶].

۲-۲- سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان

تعاریفی از سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان وجود دارد که از منظرهای مختلفی (فنی، کسب‌وکاری و ...) سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان را به صورت مختلفی تعریف کرده است، اما در این تعاریف تفاوت عمده‌ای را نمی‌توان پیدا کرد. تعریفی که مورد پذیرش بیشتری قرار گرفته است، عبارت است از:

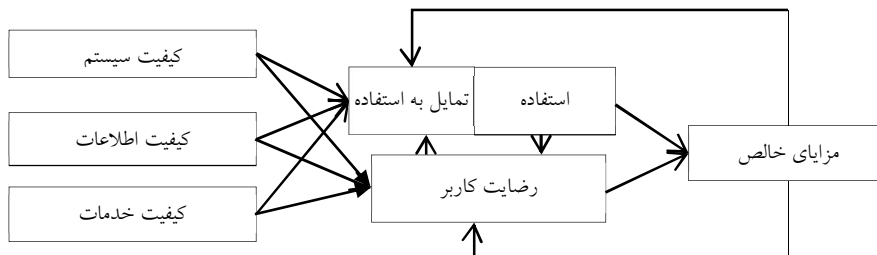
«سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان یک بسته راه‌حل‌های نرم‌افزاری جامع است که به دنبال یکپارچه کردن کامل کارکردها و فرایندهای کسب‌وکاری در جهت ارائه یک منظر جامع از کسب‌وکار، به‌واسطه یک معماری واحد فناوری اطلاعات است [۱۷].»

۲-۳- موفقیت سیستم اطلاعاتی

صاحب‌نظران تعریف مفهوم موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی را کار بسیار سختی عنوان کرده‌اند. یک سیستم اطلاعاتی ذینفعان بسیاری دارد که هر یک تعریف متفاوتی از موفقیت سیستم دارند [۱۸]. از این رو می‌توان مدل دیلان و مک‌لین [۱۹] را به عنوان یکی از

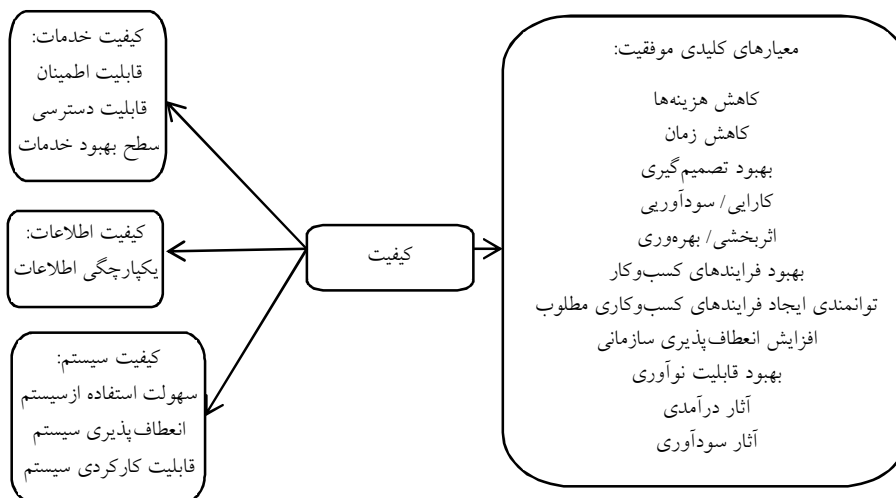


معروف‌ترین و پرکاربردترین مدل‌های ارزیابی موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی معرفی کرد. مدل دیلان و مک‌لین در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱ مدل موفقیت سیستم اطلاعاتی دیلان و مک‌لین [۱۹]

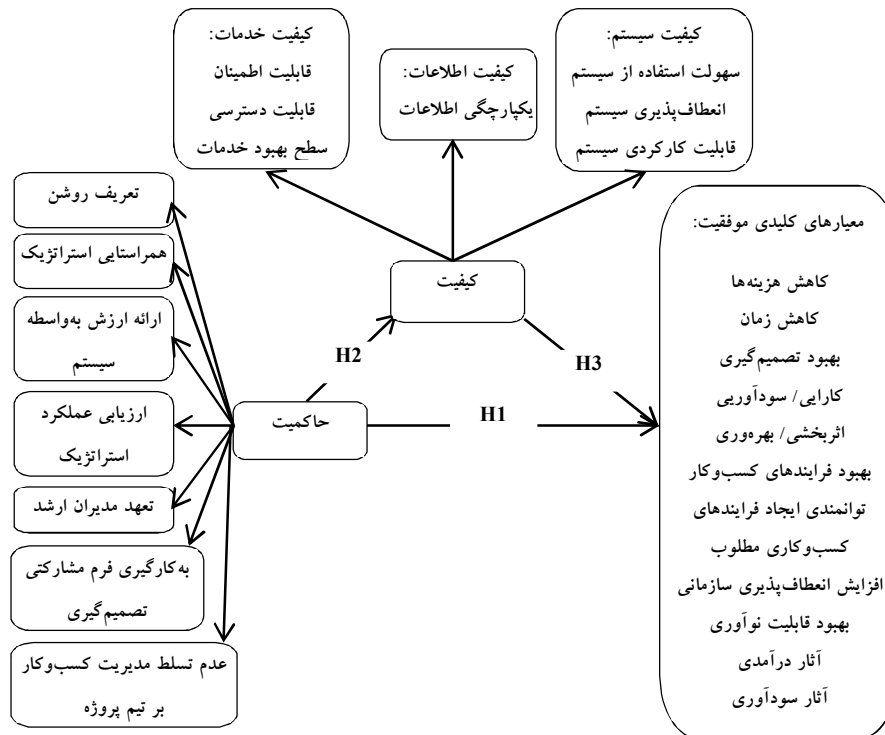
اما آنچه که در این پژوهش برای سنجش موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان در نظر گرفته شده است، مدل کامل دیلان و مک‌لین نمی‌باشد. از آن جایی که به نظر می‌رسد مفهوم استفاده در سیستم‌های اطلاعاتی زمانی معنا پیدا می‌کند که استفاده از سیستم اطلاعاتی اختیاری باشد [۷]، این بعد از مدل موفقیت در این پژوهش حذف شد. مدل موفقیت سیستم اطلاعاتی اقتباس شده از مدل دیلان و مک‌لین در شکل ۲ ارائه شده است. سنجش‌های در نظر گرفته شده برای هر یک از متغیرهای مدل روایی و پایایی قابل قبولی دارند [۷].



شکل ۲ مدل ارزیابی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان اقتباس از مدل دیلان و مک‌لین [۱۹]

۳-۲- چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری پژوهش در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳ چارچوب نظری پژوهش

بعد مزایای خالص مدل دیلان و مکین در چارچوب نظری حاضر با عنوان معیارهای کلیدی موفقیت آورده شده است. چرا که مزایای خالص سیستم در واقع نشان دهنده توانایی و موفقیت سیستم در کمک به سازمان، گروه‌ها و افراد در جهت دستیابی به موفقیت است و آثار مثبت سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات را بر بهره‌وری کلی سازمان نشان می‌دهد [۲۰].



در مدل مفهومی پژوهش حاضر به منظور عینیت‌بخشی به مفهوم موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان سعی شده است تا از برخی معیارها و اندازه‌هایی که قابلیت سنجش موفقیت سیستم را تا حد ممکن دارند، استفاده شود. این اندازه‌ها برگرفته از مدل موفقیت سیستم اطلاعاتی دیلان و مک‌لین هستند که پژوهشگرانی چون بنویدر [۷]، چین و تیساور [۱۸]، سووی و همکاران [۲۱]. روایی و پایایی آنها را در ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان مورد تأیید قرار داده‌اند.

فرضیه های پژوهش

فرضیه ۱: حاکمیت به صورت مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر معیارهای کلیدی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد.

فرضیه ۲: حاکمیت تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت دارد.

فرضیه ۳: کیفیت تأثیر مثبت و معناداری بر معیارهای کلیدی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد.

فرضیه ۴: حاکمیت به صورت غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی کیفیت بر معیارهای کلیدی موفقیت تأثیر دارد.

۳- قلمرو پژوهش

پژوهش حاضر به صورت مطالعه موردی^۱ در تعدادی از شرکت‌های گروه مپنا که سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان پیاده سازی نموده‌اند، انجام شده است. قلمرو زمانی پژوهش تقریباً ۸ ماه در بازه بهمن ۱۳۹۲ تا اواخر شهریور ۱۳۹۳ است. با توجه به اینکه داده‌های پژوهش یک بار جمع آوری شده است، در زمره مطالعات مقطعی است.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، کارکنان واحد فناوری اطلاعات و کلیه افراد درگیر در پروژه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان در شرکت‌های بزرگ ایرانی می‌باشد. با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری و تعداد افرادی که در موضوع مورد بحث



متخصص بودند، در واقع از نمونه‌گیری غیراحتمالی، از نوع نمونه در دسترس استفاده شده است و افرادی از شرکت‌های گروه مینا (شرکت توگا، پرتو، مکو و پارس ژنراتور) که داری سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان هستند به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. به منظور تعیین حجم نمونه آماری، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده می‌شود.

تعداد نمونه آماری تحقیق با خطای ۰/۰۱ در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱۲۵ نفر می‌باشد.

۴- ابزارها و شیوه‌های گردآوری اطلاعات

در این پژوهش نخست با مرور ادبیات پژوهش، متغیرهای اصلی و همچنین زیرمتغیرها شناسایی شد و چارچوب نظری پژوهش به دست آمد. سپس پرسشنامه‌ای شامل ۳ سؤال برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و ۴۹ سؤال برای سنجش متغیرهای تخصصی پژوهش طراحی شد. برای تأمین روایی ابزار گردآوری داده‌ها، متغیرهای پژوهش با نظر ۵ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان فناوری اطلاعات بررسی و مورد اصلاح قرار گرفت. به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد هریک از متغیرها، از روش آلفای کرونباخ و از نرم افزار SPSS19 بهره گرفته شده است. برای سنجش پایایی این متغیرها یک پیش‌آزمون به عمل آمد، به این طریق که تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد. آلفای متغیرها به صورت جداگانه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ ضرایب آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرها

متغیرها	ضریب آلفا	متغیرها	ضریب آلفا
تعریف روشن استراتژی	۰/۹۶۷	تیم پروژه	-
همراستایی استراتژیک	۰/۸۱۲	کیفیت سیستم	۰/۷۸۲
ارائه ارزش بواسطه سیستم	۰/۸۸۴	کیفیت اطلاعات	-
ارزیابی عملکرد استراتژیک	۰/۸۸۹	کیفیت خدمات	۰/۹۰۱
تعهد مدیران ارشد	۰/۷۵۶	معیارهای کلیدی موفقیت سیستم	۰/۹۱۴
به‌کارگیری فرم مشارکتی تصمیم‌گیری	۰/۶۵۹		



متغیرهای تیم پروژه و کیفیت اطلاعات در پرسشنامه طراحی شده، تنها با یک سؤال مورد سنجش قرار گرفته‌اند که ضریب آلفای آنها قابل محاسبه نمی‌باشد. ضریب آلفای سایر متغیرهای مکنون از آستانه ۰/۷ بالاتر بوده که بیانگر پایایی و همسانی درونی پرسشنامه بوده است.

۵- روش پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف توصیفی - همبستگی و از بعد زمانی نیز در زمره پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، جهت اطمینان از جمع‌آوری حداقل نمونه مورد نیاز ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شد؛ از بین ۱۴۰ پرسشنامه توزیع شده و حذف ۱۲ پرسشنامه ناقص، در مجموع ۱۲۸ پرسشنامه درست و صحیح جمع‌آوری گردید و داده‌های گردآوری شده به کمک نرم‌افزار Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفت.

۶- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوه

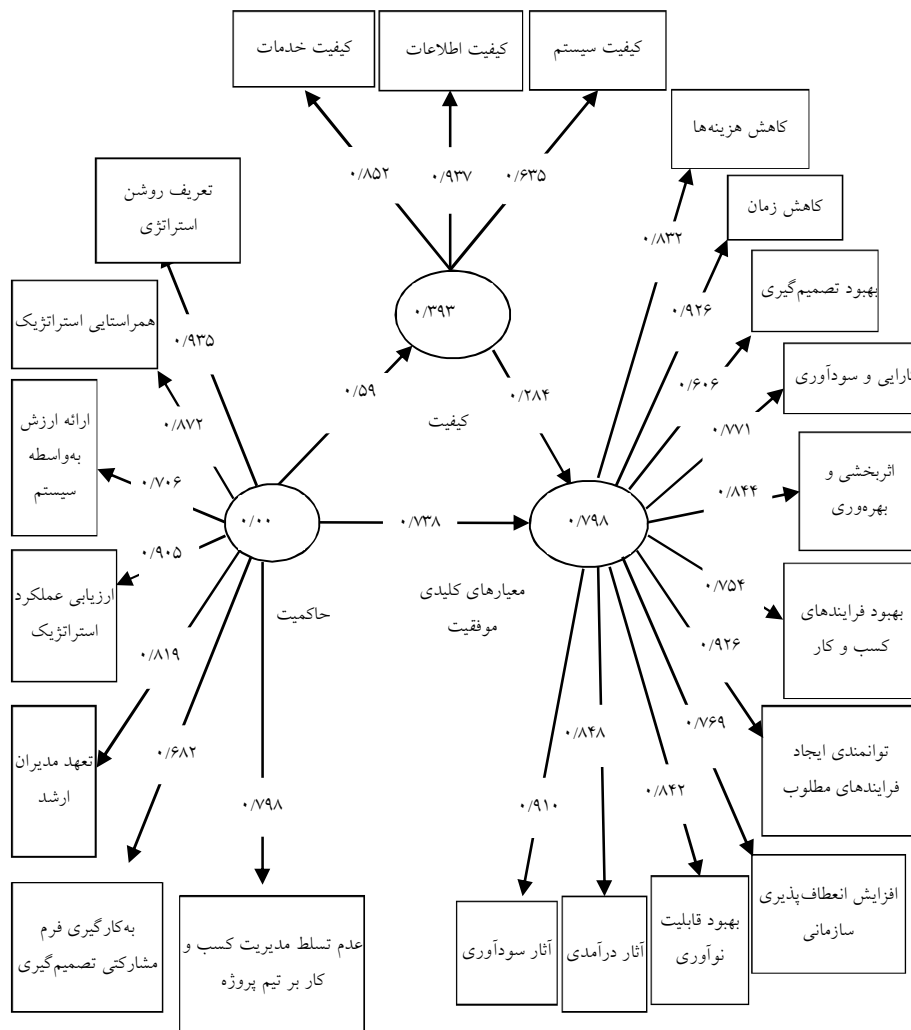
۶-۱- توصیف داده‌های جمعیت‌شناختی

جدول ۲ خلاصه داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه

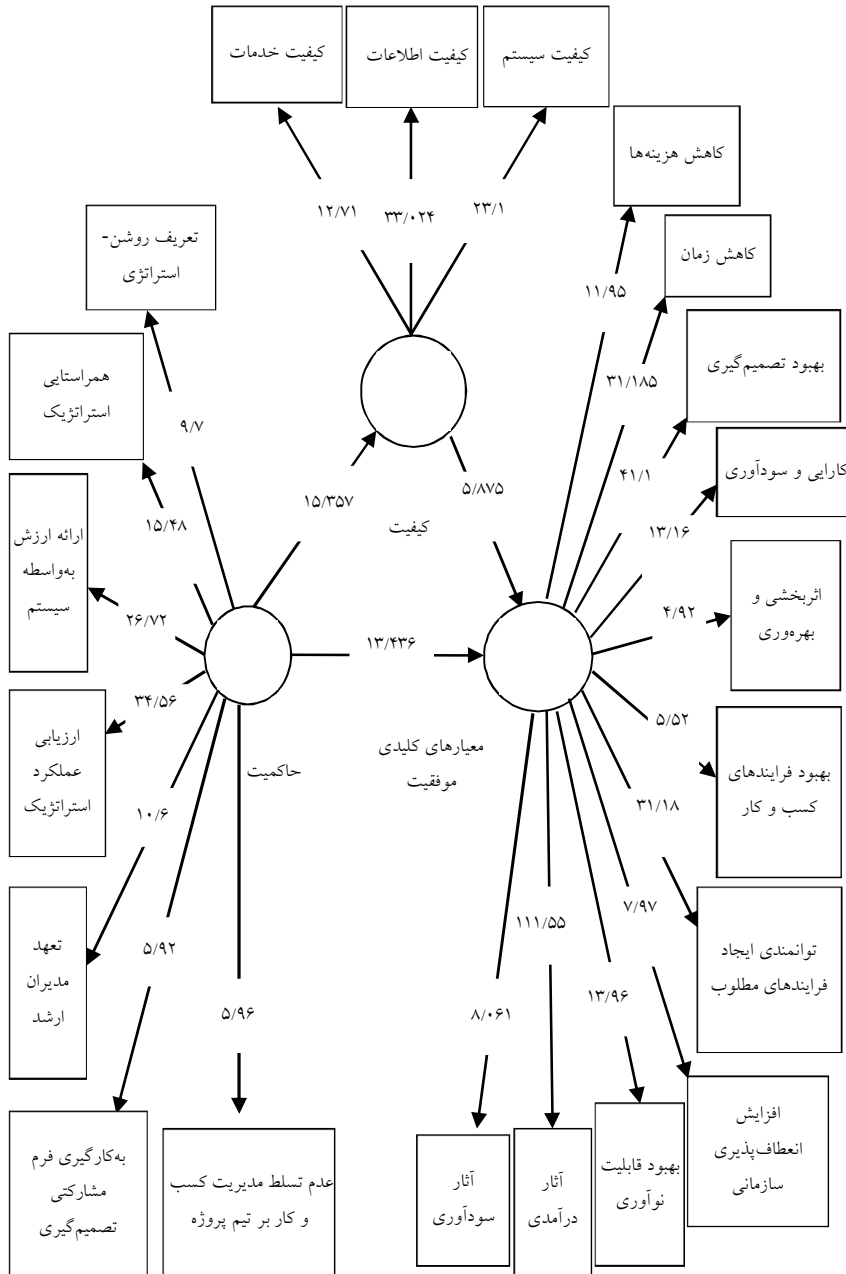
متغیر جمعیت‌شناختی	ترکیب پاسخ‌دهندگان	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۵	۲۵٪
	مرد	۷۵	۷۵٪
سطح تحصیلات	کارشناسی	۷۴	۵۷/۸٪
	کارشناسی ارشد	۳۶	۲۸/۱٪
	دکتری	۱۸	۱۴/۱٪
تجربه کاری	کمتر از ۳ سال	۹	۷٪
	۳-۵ سال	۱۶	۱۲/۵٪
	۵-۸ سال	۳۷	۲۸/۹٪
	بیش از ۸ سال	۶۶	۵۱/۶٪

۶-۲- آزمون مدل اندازه‌گیری انعکاسی

آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری: براساس خروجی کلی نرم‌افزار به صورت گرافیکی کلیه بارهای عاملی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی (متغیرهای حاکمیت، کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت) بالای ۰/۵ بوده و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند (شکل‌های ۴ و ۵).



شکل ۴ مدل ضرایب مسیر مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری (خروجی نرم‌افزار)



شکل ۵ مدل ضرایب معناداری مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری (خروجی نرم‌افزار)



شاخص پایایی مرکب (پی دلوین - گلدشتاین) به ترتیب برای متغیرهای حاکمیت، کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت، ۰/۷۵۸، ۰/۷۳۴ و ۰/۷۷۰ به دست آمده است که نشان از سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی تحقیق می‌باشد.

آزمون روایی مدل اندازه‌گیری: شاخص متوسط واریانس^۱ با مقادیر بالای ۰.۵ نشان از روایی همگرایی متغیرهای مکنون می‌باشد. این شاخص به ترتیب برای متغیرهای حاکمیت، کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت ۰/۷۶۵، ۰/۸۲۵ و ۰/۷۵۲ به دست آمد.

بر اساس نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار، شاخص اشتراک با روایی متقاطع به ترتیب برای متغیرهای حاکمیت، کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت ۰/۶۸۱، ۰/۶۱۳ و ۰/۶۸۸ همگی مثبت بوده و کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی اثبات می‌شود.

۶-۳- آزمون کیفیت مدل ساختاری

برای آزمون مدل‌های ساختاری از شاخص ضریب تعیین^۲، معناداری ضرایب مسیر(بتا) و شاخص افزونگی^۳ یا ارتباط پیش‌بین استفاده شده است. بر اساس شکل ۴ مقدار شاخص ضرایب تعیین به دست آمده به ترتیب برای متغیرهای انعکاسی شده کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت ۰/۳۹۳ و ۰/۷۹۸ می‌باشد.

طبق نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار، شاخص افزونگی به ترتیب برای متغیرهای حاکمیت، کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت ۰/۶۸، ۰/۶۳، ۰/۷۳ و مثبت بوده و کیفیت آن اثبات می‌شود.

در سطح معناداری ۹۵ درصد ضرایب مسیر مدل بزرگ‌تر از آماره بوده است (جدول ۳) که نشان می‌دهد که تمام فرضیه‌های پژوهش تأیید شده است.

جدول ۳ آزمون فرضیه‌های مدل تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر	معناداری	رد/تأیید
فرضیه ۱: حاکمیت به صورت مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر معیارهای کلیدی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد.	۰/۷۳۸	۱۳/۴۳۶	تأیید
فرضیه ۲: حاکمیت تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت دارد.	۰/۵۹۰	۱۵/۳۵۴	تأیید
فرضیه ۳: کیفیت تأثیر مثبت و معناداری بر معیارهای کلیدی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد.	۰/۲۸۴	۵/۸۷۵	تأیید

1. AVE
2. R2
3. CV Red



ضرایب معناداری سه مسیر میان متغیرهای حاکمیت، کیفیت و معیارهای کلیدی موفقیت حاکی از معنادار بودن تأثیر مستقیم حاکمیت بر معیارهای کلیدی موفقیت و همچنین تأثیر غیرمستقیم حاکمیت بر معیارهای کلیدی موفقیت از طریق متغیر میانجی کیفیت در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. بنابراین فرضیه چهار نیز تأیید می‌شود.

بررسی آثار کل (آثار مستقیم و غیر مستقیم) متغیرهای برونزا بر متغیرهای درونزای مدل نشان می‌دهد (جدول ۴) که متغیر حاکمیت با ضریب اثر مستقیم ۰/۷۳۸ توانست ۷۹/۸ درصد از کل واریانس (تغییرات) متغیر عوامل کلیدی موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان را تبیین نماید. میزان اثر کل متغیر حاکمیت بر عوامل کلیدی موفقیت نشان می‌دهد که میزان اثر غیرمستقیم به اثر کل توسط متغیر میانجی جزئی (کیفیت) ۱۸/۵۶ درصد می‌باشد^۱.

جدول ۴ بررسی آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مدل

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
حاکمیت <--- کیفیت	۰/۵۹۰	---	۰/۵۹۰
حاکمیت <--- عوامل کلیدی موفقیت	۰/۷۳۸	۰/۱۶۸	۰/۹۰۵
کیفیت <--- عوامل کلیدی موفقیت	۰/۲۸۴	---	۰/۲۸۴

۴-۶- آزمون کلی مدل

از شاخص نیکویی برازش^۲ به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل استفاده شد. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و وتزلس و همکاران [۲۲] سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نیکویی برازش معرفی نمودند. شاخص نیکویی برازش این مدل، ۰/۶۸۲۶ به دست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

۱. شاخص VAF

2. GOF



۷- نتیجه گیری

در این پژوهش به توسعه و ارزیابی مدلی جهت بررسی نقش حاکمیت در موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان پرداخته شد. با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده، مشاهده شده است که در داخل کشور هیچ پژوهش مشابهی صورت نگرفته است. در خارج از کشور پژوهشگرانی چون ونگ و چن [۶]، برنرودر و همپل [۸]، برنرودر [۷] فیتزجرالد و کارول [۱۴] و لینگیو و همکاران [۹] پژوهش‌هایی با مضامین مشابه انجام داده‌اند که می‌توان گفت پژوهش حاضر از منظر مدل مفهومی و همچنین از منظر روش‌شناسی در مقایسه با پژوهش‌های پیشین به نوعی دارای نوآوری است، زیرا که این پژوهش به ارائه و استفاده از مدلی پرداخته است که ضمن تبیین روابط بین حاکمیت فناوری اطلاعات و موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان، به طور همزمان به ارزیابی معیارهای موفقیت این سیستم براساس مدل موفقیت دیلان و مک‌لین با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و همچنین نرم‌افزار Smart PLS پرداخته است. از منظر یافته‌های پژوهش، همگی پژوهش‌های مرتبط صرفنظر از روش‌شناسی و ابعاد حاکمیتی که در نظر گرفته‌اند، وجود رابطه مثبت میان حاکمیت و موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان را تأیید کرده‌اند.

با تحلیل یافته‌های پژوهش مشخص شد که تعریف روشن استراتژی کسب‌وکار و همچنین استراتژی فناوری اطلاعات نسبت به سایر ابعاد حاکمیت نقش پررنگ‌تری در برآورده ساختن مزایای مورد انتظار پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد، بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌ها قبل از اقدام به خرید و پیاده‌سازی این سیستم استراتژی خود را در تمامی حوزه‌های مرتبط، مشخص و روشن نمایند. همچنین سازمان‌ها باید به ارزیابی عملکرد سیستم بر مبنای معیارهای استراتژیک بپردازند تا نحوه عملکرد سیستم بر مبنای استراتژی‌های سازمان روشن شود. از طرف دیگر در زمان تبیین استراتژی‌های کسب‌وکاری و فناوری اطلاعات همواره باید همراستایی و همسویی آنها مورد توجه کافی قرار گیرد و همچنین در مراحل پیاده‌سازی و پس از پیاده‌سازی از طریق ارزیابی عملکرد استراتژیک باید همراستایی عملکرد سیستم با اهداف کسب‌وکار را مورد ارزیابی قرار داد. همان‌طور که در مقدمه بیان شد حمایت مدیران ارشد از پروژه سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان موضوعی است که در بسیاری از پژوهش‌های حوزه



موفقیت سیستم برنامه ریزی منابع سازمان مطرح شد و در پژوهش حاضر نیز رابطه مثبت آن با موفقیت سیستم تأیید شد، بنابراین مدیران ارشد سازمان‌ها باید نسبت به این مهم توجه کافی داشته باشند. به کارگیری ترکیب مناسب متخصصان، مدیران، مشاوران، کاربران نهایی و سایر ذینفعان سیستم در تیم پروژه و همچنین ساختارهای تصمیم‌گیری مشارکتی که بتواند منافع تمامی ذینفعان سیستم را در نظر گیرد از جمله مواردی است که یافته‌های پژوهش به سازمان‌ها توصیه می‌کند.

۸- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

به دلیل عدم وجود پیشینه کافی پیرامون موضوع پژوهش چه در خارج از کشور و چه در داخل، ابعاد حاکمیتی که در این پژوهش لحاظ شده است ممکن است جامعیت کافی نداشته باشند. استفاده از چارچوب‌هایی مانند «چارچوب کوبیت^۱» یا «چارچوب کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات^۲» به عنوان ابعاد حاکمیت مؤثر بر موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌توانست خلأ ناشی عدم وجود پیشینه کافی را پر نماید که در این پژوهش از این چارچوب‌ها استفاده نشد. آزمون مدل این پژوهش در نمونه بزرگ‌تر و صنایع دیگر می‌تواند روایی مدل را مشخص‌تر سازد.

۹- منابع

[۱] Li H-J., Chang S., Yen D. (2017) "Investigating CSFs for the life cycle of ERP system from the perspective of IT governance"; *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 50, pp. 269-279.

[۲] خدیور آ.، نادری م. (۱۳۹۳) «شناسایی و بررسی مکانیزم‌های مؤثر بر حاکمیت اثربخش فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری ایران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱۴، صص ۵۳-۷۹.

1. COBIT
2. ITIL



- [۳] Ali S., Green P. (2005) "Determinants of effective information technology governance: a study of it intensity", *Proceeding of International IT Governance Conference*, Auckland, New Zealand.
- [۴] Umble E. J., Michael U. (2002) "Avoiding ERP implementation failure", *Industrial Management*, 44.1: 25-33.
- [۵] Weill P., Ross J. (2004) "It governance in one page", *Harvard Business School Press*.
- [۶] Chen Z., Wang T. (2008) "An IT governance framework of ERP system implementation for Chinese enterprises", *Intelligent Control and Automation, WCICA 2008. 7th World Congress on. IEEE*.
- [۷] Bernroider E. (2008) "IT governance for enterprise resource planning supported by the DeLone–McLean model of information systems success", *Information & Management* 45.5: 257-269.
- [۸] Bernroider E., Hampel H. (2005) "Enterprise resource planning and it governance in perspective: strategic planning and alignment, value delivery and controlling", *In Fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong, China*, pp. 306-308.
- [۹] Lingyu H., Bingwu L., Ruiping Y., Jianzhan W. (2010) "An IT governance framework of ERP system implementation", *In Computing, Control and Industrial Engineering (CCIE), International Conference Vol. 2*, pp. 431-434.
- [۱۰] Tsai W.H., Hwang E.T., Chang J. C., Lin, S. J. (2011) "The relationship between team risk factors and IT governance under ERP environment", *International Journal of Business and Management*, 6(11), p. 21.
- [۱۱] Elkhani N., Soltani S., Ahmad M.N. (2014) "The effects of transformational leadership and ERP syste self-efficacy on ERP system usage", *Journal of Enterprise Information Management*, 27(6): 759-785
- [۱۲] Ghazali R., Ahmad M.N., Zakaria N. H. (2015) The mediating role of knowledge integration in effect of leadership styles on enterprise systems

- success: The post-implementation stage", *Journal of Enterprise Information Management*, 28(4):1-25.
- [۱۳] Sayana S. (2004) "Auditing governance in ERP projects", *Information Systems Control Journal*, 2:19-21.
- [۱۴] Fitz-Gerald L., Carroll J. (2003) "The role of governance in ERP systems Implementation", *Proceedings of the 14th Australasian Conference on Information Systems*.
- [۱۵] Malgorzata Plaza (2016) Balancing the costs of human resources on an ERP Project, *Omega*, Vol. 59, Part B, pp.171-183
- [۱۶] Phelan P (2008) "Ten components of effective ERP governance", *Gartner RAS Core Research*.
- [۱۷] Jarrar Y., Al-Mudimigh A., Zairi M. (2000) "ERP implementation critical success factors-the role and impact of business process management", In *Management of Innovation and Technology, ICMIT 2000. Proceedings of the 2000 IEEE International Conference on*, Vol. 1, pp. 122-127.
- [۱۸] Chien S., Tsaor Sh. (2007) "Investigating the success of ERP systems: Case studies in three Taiwanese high-tech industries", *Computers in Industry*, 58, pp.783-793.
- [۱۹] Delone W. (2003) "The De Lone and McLean model of information systems success: A ten-year update", *Journal of Management Information systems*, 19.4, pp. 9-30.
- [۲۰] Petter S., Delone W., Mclean E. (2008) "Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships", *European Journal of Information Systems* 17, pp. 236-263.
- [۲۱] Kwang S. W., Long Y., Alain (2009) "Measuring ERP system success: A respecification of the Delone and McLean's is success model", *Symposium on Progress in Information & Communication Technology*.
- [۲۲] Wetzels M., Odekerken-Schroder G., Van Oppen C. (2009) "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *Management Information Systems Quarterly*, 33.1, p.11.

تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس

علی شایان^{۱*}، حبیب‌الله دانایی^۲، مهرداد اندامی^۳

۱- استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران .

۳- کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران .

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۸

دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۰۷

چکیده

گسترش استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تمام ابعاد زندگی را تحت تأثیر قرار داده است و طبیعی است که سازمان‌ها نیز نسبت به استفاده کارکنان از این رسانه‌ها حساس باشند. در سال‌های اخیر پژوهش‌های گوناگونی در این رابطه انجام شده است که برخی از آنها نشان‌دهنده بهبود یا تضعیف عملکرد شغلی کارکنان در صورت استفاده از این رسانه‌ها می‌باشند. به نظر می‌رسد باید عوامل جانبی دیگری نیز در این ارتباط مدنظر قرار گیرد. در این پژوهش با استفاده از روش ارزیابی انطباقی، این عوامل با بررسی پیشینه موجود در این زمینه استخراج شده و مدلی مفهومی طراحی شده است. این مدل انواع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم را در زمینه تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان نشان می‌دهد. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ استراتژی، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد، به این منظور و برای گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای میان ۲۲۷ نفر از کارکنان و کارشناسان آموزشی



دانشگاه تربیت مدرس توزیع گردید و نتایج تحلیل شد. برای بررسی فرضیه‌ها از آزمون‌های رگرسیون و تحلیل مسیر استفاده شده است. همچنین برازش مدل مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد که میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و هر یک از مؤلفه‌های عملکرد شغلی، سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی روابط معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: رسانه اجتماعی، سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی.

۱- مقدمه

در دنیای امروز رشد سریع فناوری‌های جدید، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بسیاری برای سازمان‌ها به ارمغان آورده‌اند که پیش از این در دسترس نبود [۱]. در واقع ایجاد نوآوری و خلاقیت در برخی ابزارهای موجود مانند رسانه‌های اجتماعی سازمان‌ها را در بسیاری از کاربردها نظیر ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار، روش‌های بازاریابی، بهبود پیش‌بینی تقاضا، توانایی استفاده از شیوه‌های جدید مدیریتی و آموزشی، افزایش نوآوری و بهره‌وری، به اشتراک‌گذاری دانش، همکاری متقابل و ایجاد ارتباط پایدار غنی ساخته است [۲]. همچنین استفاده از رسانه‌های اجتماعی به بخش جدایی‌ناپذیر زندگی افراد تبدیل شده [۳] و تأثیر بسیار زیادی بر ابعاد زندگی شخصی و شغلی افراد از جمله تأثیر بر عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان گذاشته است.

استفاده بسیار زیاد کارکنان سازمان‌ها از اینگونه ابزارها در محیط کار باعث شده است تا بحث‌های زیادی در محافل مدیریتی در این باره صورت پذیرد. نظرات متناقضی در این باره وجود دارد، برخی نقش مثبت رسانه‌های اجتماعی در محیط کار را موجب بهبود عملکرد شغلی دانسته‌اند و برخی دیگر بیشتر به نقش منفی استفاده از ابزارهایی چون رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی تأکید کرده‌اند [۱]. همچنین در برخی از تحقیقات اشاره شده اگر استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار به درستی از طرف مدیران منابع انسانی مدیریت نشود، تأثیرات منفی آن بیشتر از تأثیرات مثبت آن خواهد بود [۴]. از آنجایی که هدف مدیران سازمان ارتقاء عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد سؤال اصلی این است که استفاده از رسانه‌های اجتماعی چه تأثیری بر عملکرد شغلی کارکنان



خواهد گذاشت. در این پژوهش به دلیل گستردگی رسانه اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی تحت موبایل مورد بررسی قرار گرفته است.

۲- مبانی نظری

در این قسمت، ابتدا مباحثی در زمینه متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ارائه شده و سپس با استفاده از ادبیات پژوهشی، و تئوری‌ها به ذکر رابطه این متغیرها پرداخته می‌شود.

۲-۱- رسانه اجتماعی

رسانه اجتماعی موجودیتی است که به واسطه ابزارهای رایانه‌ای و موبایل به افراد و شرکت‌ها اجازه خلق، اشتراک‌گذاری، تبادل اطلاعات، ایده‌ها و غیره در جوامع مجازی و شبکه‌ها را می‌دهد. آندره کاپلن و مایکل هانلین رسانه‌های اجتماعی را اینگونه تعریف می‌کنند: "گروهی از برنامه‌های کاربردی^۱ متنی بر اینترنت که با اتکا به بنیان‌های تکنولوژیک وب ۲، امکان ایجاد و تبادل محتوای تولید شده بوسیله کاربران را می‌دهند" [۵]. از جمله ویژگی‌های رسانه‌های اجتماعی می‌توان به امکان مشارکت کردن، باز بودن، ارتباطات دوسویه، شکل‌گیری جماعت‌های برخط و توانایی برقراری ارتباط اشاره کرد. رسانه‌های اجتماعی را می‌توان در هفت گروه شبکه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها^۲، ویکی‌ها^۳، پادکست‌ها^۴، فروم‌ها^۵، کامیونیتی‌های محتوایی^۶ و میکروبلوگ‌ها^۷ دسته‌بندی نمود [۶].

۲-۲- عملکرد شغلی

عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزام‌های یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با

-
1. Applications
 2. Weblogs
 3. Wikis
 4. Podcasts
 5. Forum
 6. Content Communities
 7. Microblogging



«تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود [۷]. به عقیده بایرز و رو عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش تلقی شود [۸]. نو و دیگران عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند، این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شوند. برای ارتقا عملکرد و بهبود رفتارهای کارکنان، به نحوی که به موفقیت سازمان منجر شود باید عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار را بشناسیم و آنها را مدیریت کنیم. از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان استعداد، دانش و مهارت، فرصت، منابع و امکانات و انگیزه می‌باشد [۹]. شاخص‌هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کند عبارتند از نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگی‌ها هستند [۱۰].

۲-۳- سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی اصطلاحی است که گاه در معنای وسیع به کار می‌رود و ثروت اجتماعی و یا حتی درآمد اجتماعی از آن بر می‌آید و گاه در فضای محدود، منابع و تجهیزات غیر فردی و غیر خصوصی را شامل می‌شود، به این معنی سرمایه اجتماعی آن چیزی است که با سرمایه جامعه پدید آمده و مورد استفاده همگان است نظیر راه‌های ارتباطی، تجهیزات انتقال پیام و غیره. پاتنام محور اصلی در بحث سرمایه اجتماعی را ارزش‌های حاصله از شبکه‌های اجتماعی می‌داند [۱۱]. سرمایه اجتماعی منبع مهمی برای افراد و سازمان به شمار می‌آید [۱۲]. مطالعات محدود انجام شده در این زمینه، نشان‌دهنده تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی است. هزینه‌های پایین‌تر معاملات، نرخ پایین‌تر جابه‌جایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری و بهبود کیفیت محصولات، از جمله مواردی است که تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری را نشان می‌دهند. سرمایه اجتماعی دارای چهار پیامد عمده کسب اطلاعات، انتقال دانش، نوآوری و پراکندگی فناوری و رویه‌ها، به کارگیری دانش مکمل و تلاش در حل مسائل و مشکلات و واسطه‌گری می‌باشد [۱۳].



۲-۴- رضایت شغلی

رضایت شغلی حالت هیجانی خوشایند و مثبتی است که از ارزیابی شغلی یا تجربه فرد ناشی می‌شود. از تعاریف مختلف چنین بر می‌آید که مفهوم رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص به شغلش دارد [۱۴]. کوهلن معتقد است، اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضا شوند هرچه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضای این نیازها کمتر باشد رضایت شغلی نیز زیاد خواهد بود. از نظر هاپاک، رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی دارد که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارند. وروم نیز در تحقیقات خود به دست آورد که بین رضایت شغلی و میزان کارایی و عملکرد، رابطه مثبتی وجود دارد [۱۵].

۲-۵- تعهد سازمانی

تعهد از نظر لغوی عبارت از به کار گرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و در اصطلاح عبارت است از عمل متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور، عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع و تقبل یا عهده‌دار شدن انجام کاری در آینده. تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند؛ یعنی تعهد سازمانی با یک سری رفتارهای مولد همراه است. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد [۱۶].

۲-۶- ویژگی‌های شخصیتی

ویژگی‌های شخصیتی چیزهایی هستند که افراد را تعریف می‌کنند. هیچ دو فردی نمی‌توانند ماتریس مشابه ویژگی‌های شخصیتی را داشته باشند. ترکیب‌ها و تحول‌های متفاوت این ویژگی‌های شخصیتی منجر به ساختن شخصیت فرد می‌شود. پنج صفت پذیرا بودن و بسته



نبودن، برونگرایی، عصبیت، با وجدان بودن و سازگاری به جای مشکوک و کنجکاو بودن تیپ شخصیتی افراد را معین می‌کند [۱۷].

۳- پیشینه تحقیق

در این قسمت به بررسی پژوهش‌هایی که در زمینه تحقیق پیشرو انجام گرفته پرداخته می‌شود. براساس نتایج حاصل از تحقیقات جیم فلاین^۱ ۲۰۱۱ استفاده از شبکه‌های اجتماعی توسط کارکنان افزایش سطح دانش، توانایی‌ها، سطح عملکرد و احساس نزدیکی بیشتر با سازمان را همراه خواهد داشت [۳].

گاکوئی^۲ و میسوکو^۳ (کنیا، ۲۰۱۳) در تحقیق خود تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر بهره‌وری کارکنان پرداختند. آنها معتقدند موفقیت سازمان‌ها در گرو افزایش بهره‌وری کارکنان است. رسانه‌های اجتماعی دارای پتانسیل‌هایی هستند که به کارکنان اجازه می‌دهند تا با همکاری و برقراری ارتباط به خلق و اشتراک دانش پرداخته و بهره‌وری خود و سازمان را افزایش دهند. نتایج این بررسی تأثیر مثبت استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر دستیابی به اطلاعات مربوط به وظایف شغلی، در ارتباط بودن با همکاران و دوستان، اشتراک دانش با همکاران را نشان می‌دهد. همچنین محققان در این بررسی دریافتند اگر استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار به درستی از طرف مدیران منابع انسانی مدیریت نشود، تأثیرات منفی آن بیشتر از تأثیرات مثبت آن خواهد بود [۴].

لفتریوتیس^۴ و جیاناکوس^۵ (یونان، ۲۰۱۳) به بررسی استفاده کارکنان سازمان بیمه از رسانه‌های اجتماعی برای اهداف مرتبط با کار و تأثیر آن بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت بیمه پرداختند. نتایج نشان داد، بیشتر کارکنان شرکت بیمه از رسانه‌های اجتماعی به منظور بررسی بازارهای اینترنتی استفاده می‌کنند. در نهایت استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی باعث اتلاف وقت کارکنان نشده بلکه باعث بهبود عملکرد شغلی آنان خواهد شد [۱۸].

-
1. Jim Flynn (2011)
 2. Assa Gakui Munene, 2013
 3. Ycliffe Misuko Nyaribo, 2013
 4. Ioannis Leftheriotis, 2013
 5. Michail N. Giannakos, 2013



کی یونگ کاک و دو هونگ پارک^۱ (کره جنوبی، ۲۰۱۵) معتقدند محیط رسانه‌های اجتماعی ویژگی‌های منحصر به فردی اعم از باز بودن، برقراری ارتباط دو طرفه و بازخورد آزاد را دارا می‌باشد. این ویژگی‌ها باعث شده است تعداد زیادی از افراد به صورت رایگان و به آسانی افکار، عقاید، تجربه‌ها، اطلاعات و دانش خود را به اشتراک بگذارند [۱۹].

اشرف^۲ (پاکستان، ۲۰۱۴) به بررسی رابطه استفاده کارکنان سازمان از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری و عملکرد شغلی آنان پرداخته است. نتایج نشان داد استفاده از شبکه‌های اجتماعی موجب افزایش مهارت، یادگیری، به دست آوردن و به اشتراک گذاری دانش، افزایش بهره‌وری سازمان و افزایش سطح انگیزه کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد شغلی خواهد شد [۳].

مقبل و همکاران^۳ ۲۰۱۳، تأثیر شدت استفاده از شبکه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بررسی کردند. نتایج نشان داد رابطه مثبت و معناداری میان میزان استفاده از سایت‌های شبکه اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان به واسطه افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد، این در حالی است که وجود رابطه مستقیم میان استفاده از شبکه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان رد شده است [۲۰].

پیرائوس^۴ (تایلند، ۲۰۱۴) در تحقیق خود به بررسی دو پرسش، آیا کیفیت روابطی که کارکنان در سازمان با افراد توسعه می‌دهند، می‌تواند به درک اهمیت تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار کمک کند، و دومین پرسش، بررسی رابطه میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار بر نتایج کار کارکنان می‌باشد. نتایجی که از این تحقیق حاصل شد، تأثیر مثبت و معناداری را میان مؤلفه‌های حمایت همکاران و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تقاضای شغل و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی نشان می‌دهد. تنها رابطه منفی که از نتایج این تحقیق به دست آمد، رابطه میان حمایت سرپرست و استفاده از رسانه‌های اجتماعی بوده است [۲۱].

1. Kee-Young Kwahk, Do-Hyung Park, 2015

2. Naheed Ashraf (2014)

3. Murad Moqbel, (2013)

4. Peerayuth Charoensukmongkol, 2014



ژنگ^۱ و ونکاتش^۲ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی تأثیر شبکه‌های ارتباطی محیط کاری آنلاین و آفلاین بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند. آنها در پژوهش خود روابط شبکه‌ای همچون ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم را در هر دو شبکه ارتباطی محیط کاری آنلاین و آفلاین در نظر گرفتند که به ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم در محیط آنلاین و آفلاین منتهی می‌شد و استدلال کردند که ارتباطات کارکنان در شبکه‌های ارتباطی محیط کاری آنلاین و آفلاین منابع مکملی هستند که تعامل آنها بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد [۲۲].

علی حسن^۳ و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی وجود رابطه مثبت میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی پرداختند. محقق معتقد است، کارکنان به شیوه‌های مختلف و برای اهداف متفاوت از جمله ساخت و حفظ روابط اجتماعی، به اشتراک‌گذاری تجارب شخصی، همکاری و غیره از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. با استفاده از این ابزارها، شبکه‌های اجتماعی میان کارکنان رشد کرده و شخصیت آنها نیز که نشأت گرفته از سطح دانش، مهارت و تجربه آنها می‌شود، شکل می‌گیرد. نتایج حاصل از این بررسی تأثیر مثبت استفاده از ابعاد مختلف رسانه‌های اجتماعی را بر عملکرد شغلی نشان داده است و تنها تأثیر منفی موجود استفاده از بعد سرگرمی رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد روزمره کارکنان می‌باشد [۱].

۴- طراحی مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

در این قسمت مدل مربوط به تحقیق براساس فرضیه‌های اصلی تحقیق ارائه می‌گردد. شکل ۱ بیانگر فرضیه‌ها و مدل مفهومی این تحقیق می‌باشد.

یکی از مؤلفه‌های مدل تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد^۴ بر استفاده آنان از رسانه‌های اجتماعی می‌باشد براساس تحقیقات «اورگان»^۵ زمانی که افراد سازمان از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند، علاقه‌مند خواهند شد تا با همکاران خود به اشتراک دانش بپردازند. این کار باعث اشتراک دانش و اطلاعات میان آنان شده و به حل مسائل و مشکلات کاری کمک

1. Zhang

2. Venkatesh

3. Hossam Ali-Hassan (2015)

4. Individual Factors

5. Organ, 1988



می‌کند و در نهایت عملکرد شغلی کارکنان را بالا می‌برد. همچنین بر اساس نظر «چو و چن»^۱ گسترش روابط میان افراد باعث افزایش توانایی و افزایش دانش آنان خواهد شد. برای بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد بر استفاده از رسانه‌های اجتماعی از دو فاکتور لذت از کمک کردن^۲ و خودبستگی دانشی^۳ بر پایه نظریه شناخت اجتماعی^۴ استفاده شده است. نظریه شناخت اجتماعی به منظور بررسی رفتار و انگیزش افراد در شرایط مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۹]. براساس این نظریه رفتار افراد متأثر از شناخت فردی و ویژگی‌های اجتماعی آنان می‌باشد. بر این اساس در مدل تحقیق از مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی و تأثیر آن بر استفاده از رسانه‌های اجتماعی استفاده شده است و فرضیه اول به شرح زیر می‌باشد:

• فرضیه ۱: ویژگی‌های شخصیتی افراد بر استفاده آنان از رسانه‌های اجتماعی تأثیر دارد. بر اساس مطالعات U&G^۵ استفاده از رسانه‌های اجتماعی سه دسته از نیازهای عمده افراد که موجب خوشنودی آنها می‌شود، پوشش می‌دهد، این نیازها شامل نیازهای اجتماعی مانند ایجاد ارتباط با دوستان، اقوام و آشنایان، نیازهای شناختی مانند جستجوی دانش و اطلاعات که از طریق اشتراک دانش امکانپذیر است و نیازهای مربوط به لذت بردن که شامل سرگرمی و تفریح می‌باشد، هستند. براساس نظر «بارت و ولمن»^۶ استفاده از بعد اجتماعی رسانه اجتماعی که نیازهای اجتماعی افراد را پوشش می‌دهد و باعث افزایش تعداد روابط دوستانه و همچنین غیر دوستانه و رسمی خواهد شد که این خود باعث افزایش اشتراک دانش و اطلاعات در محیط کار می‌شود [۲۳]. این مؤلفه بر عملکرد شغلی نیز به واسطه افزایش دانش و اطلاعات تأثیرگذار خواهد بود. براساس نظر «نو و ۲۰۱۲»^۷ استفاده از رسانه‌های اجتماعی به منظور سرگرمی و تفریح باعث می‌شود فرد با تعداد زیادی از افراد جدید آشنا شده و از دانش آنها در زمینه‌های مختلف به خصوص مسائل و مشکلات در زمینه کاری استفاده نمایند [۱]. بنابراین فرضیه‌های ۲ تا ۵ به شرح زیر می‌باشد:

• فرضیه ۲: استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر سرمایه اجتماعی تأثیر دارد.

1. Chow & chan, 2008
2. Enjoy of helping
3. Knowledge self-efficacy
4. Social cognitive
5. U&G (Uses and Gratification)
6. Burt, 1992 & wellman, 2001
7. Nevo, 2012



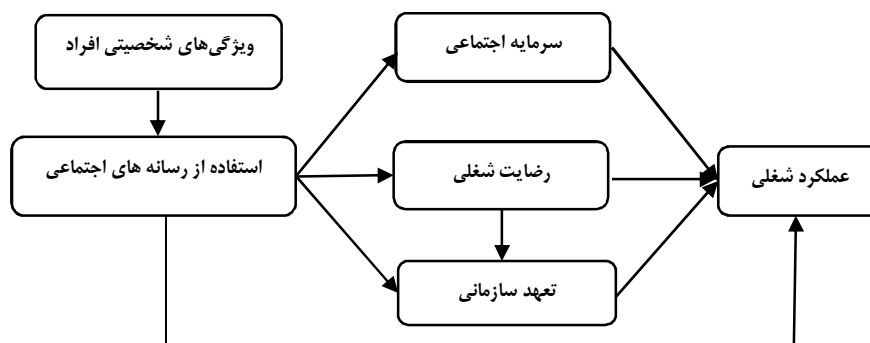
- فرضیه ۳: استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.
 - فرضیه ۴: استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.
 - فرضیه ۵: استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.
- ایده اصلی این است که فناوری اطلاعات به افراد اجازه می‌دهد تا فارغ از زمان و مکان به سهولت به تبادل دانش و اطلاعات بپردازند و موجب افزایش سرمایه اجتماعی میان خود و دیگران شوند [۲۴]. سرمایه اجتماعی به عنوان یک منبع مهم برای کارکنان و یکی از عوامل تعیین کننده در عملکرد شغلی آنان شناخته می‌شود. استفاده از رسانه‌های اجتماعی قادر خواهد بود سرمایه اجتماعی کارکنان را پرورش داده و تبادل دانش میان آنها را تسهیل کند [۱۷].
- براساس نظر «ناهایپیت و گوشال^۱ ۱۹۹۸» سرمایه اجتماعی دارای سه بعد ساختاری، شناختی و ارتباطی می‌باشد. بعد ساختاری، شامل الگوی پیوندهای میان اعضای گروه و ترکیب سازماندهی این اعضا است. سلسله مراتب شبکه، تراکم و میزان همگنی گروه یا اعضای گروه از جمله شاخص‌های عمده بعد ساختاری هستند. بعد ارتباطی به کیفیت تعاملات و ارتباط اعضا در درون یک گروه اشاره دارد. در این بعد شاخص‌هایی نظیر اعتماد و ارتباط متقابل مطرح است [۲۵]. بعد شناختی، کمتر قابل اندازه‌گیری بوده و می‌توان آن را ارزش‌های مشترک در میان اعضای یک گروه دانست. هنجارها، ارزش‌ها، نگرش، باورها، فرهنگ شهری و غیره در این بعد قرار دارند [۲۶]. بنابراین فرضیه شماره ۶ عبارتند از:
- فرضیه ۶: سرمایه اجتماعی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد.
- براساس تحقیقات «نورث^۲ ۲۰۱۰» کارکنان سازمان معتقدند استفاده از رسانه‌های اجتماعی در محیط کار ارزش آفرین بوده و بر عملکرد شغلی آنان تأثیر خواهد گذاشت. تحقیقات «استرائوس^۳، ۱۹۶۸» نشان داده است افزایش روحیه کارکنان که نشأت گرفته از رضایت شغلی شغلی آنان می‌باشد باعث افزایش عملکرد شغلی آنان خواهد بود [۲۷]. رضایت شغلی به طور مؤثر بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است [۲۰]. بنابراین فرضیه شماره ۷ عبارتند از:
- فرضیه ۷: رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان تأثیر دارد.

1. Nahapiet and Ghoshal, 1998
2. North, 2010
3. Strauss, 1968



براساس نظر «آلن و می‌یر^۱ (۱۹۹۰)» برای بررسی مؤلفه تعهد سازمانی از سه بعد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر استفاده می‌شود. استفاده کارکنان از رسانه‌های اجتماعی موجب ایجاد حس تعامل اجتماعی میان آنان خواهد شد. وجود این حس به عنوان یک منبع برای آنان موجب افزایش دل‌بستگی عاطفی شده و تعهد بیشتر کارکنان به سازمان را در پی دارد و در نهایت بر عملکرد شغلی آنان نیز مؤثر خواهد بود [۲۰]. بنابراین فرضیه شماره ۸ به شرح زیر می‌باشد:

- فرضیه ۸: تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد شغلی آنان تأثیر دارد.
- فرضیه شماره ۹ نیز به بررسی تأثیر رضایت شغلی کارکنان بر افزایش تعهد سازمانی آنها می‌پردازد.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

۵- متغیرهای و شاخص‌های تحقیق

در این تحقیق بر اساس مطالعات انجام گرفته درباره تأثیر استفاده از رسانه‌های اجتماعی و مؤلفه‌های وابسته‌ای چون ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سرمایه اجتماعی بر عملکرد شغلی ۶ مؤلفه در قالب ۵۴ شاخص مورد ارزیابی قرار گرفته است. ویژگی‌های شخصی افراد با دو شاخص خودبسندهی دانشی و لذت از کمک کردن که

1. Allen and Meyer, 1990



نشان‌دهنده پذیرا بودن، اجتماعی بودن و کنجکاو بودن فرد است، قابل ارزیابی هستند. همان طور که پیش‌تر نیز بیا شد از رسانه‌های اجتماعی به منظور حفظ و ایجاد روابط اجتماعی، تفریح و سرگرمی و جستجوی دانش و اطلاعات استفاده می‌شود. سرمایه اجتماعی نیز دارای ابعادی چون بعد ساختاری، بعد شناختی و بعد هنجاری یا ارتباطی است. بنا بر تحقیقات انجام شده در زمینه عملکرد شغلی می‌توان عملکرد را به دو مؤلفه عملکرد معمول و نوآورانه تقسیم کرد و مورد سنجش و ارزیابی قرار داد. عملکرد شغلی معمول به عملکرد روزمره افراد اشاره دارد و کارکنان در ازای انجام آن حقوق و پاداش دریافت خواهند کرد [۱]، اما عملکرد شغلی نوآورانه فرای کار رسمی افراد بوده و اختیاری می‌باشد [۲۸].

۶- روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ استراتژی، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از روش ارزیابی انطباقی، عوامل مؤثر در مدل با بررسی پیشینه موجود در این زمینه استخراج شده و مدلی مفهومی طراحی شده است. جامعه آماری در این تحقیق تمام کارکنان دانشگاه تربیت مدرس اعم از مدیران و کارشناسان آموزشی و دیگر حوزه‌های کاری می‌باشد. برای نمونه‌گیری از فرمول کوکران استفاده شد و در نهایت تعداد نمونه مورد بررسی از میان ۵۵۰ نفر ۲۲۷ نفر تعیین شد که پرسشنامه به صورت حضوری بین آنان توزیع گردید. مؤلفه‌های مورد نظر براساس شاخص‌های مدنظر و بر اساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای سنجیده شده است. سنجش روایی مؤلفه‌ها در این تحقیق براساس ارزیابی دقیق و گسترده پیشینه، پرسش و مصاحبه با افراد خبره انجام گرفته و در جدول شماره ۱ قابل مشاهده می‌باشد. برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های مدل به ترتیب برای ویژگی‌های شخصیتی ۰/۸۱۹، رسانه اجتماعی ۰/۹۰۳، رضایت شغلی ۰/۹۰۲، تعهد سازمانی ۰/۸۸۸، سرمایه اجتماعی ۰/۷۸۲ و عملکرد شغلی ۰/۸۴۸ محاسبه شد که از نظر آماری بیانگر پایایی پرسشنامه می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های آماری از آزمون رگرسیون خطی چند متغیره در سطح اطمینان ۹۵ درصد و تحلیل مسیر در نرم افزار SPSS استفاده شده است. همچنین برای برآزش مدل از نرم‌افزار AMOS GRAPHICS و از شاخص‌های معتبری مانند RMSEA استفاده شده است.



جدول ۱ جمع‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی

ردیف	مؤلفه	ابعاد سنجش	منبع شاخص‌های مرتبط
۱	رضایت شغلی	تعهد شغلی، فرصت ترقی، ماهیت کار، همکاران	دانش فرد، ۱۳۸۸-محبوب روش، ۱۳۸۸-اوری، ع. میرزایی، ط و ونکی، ز، ۱۳۹۱-برومند، ز، ۱۳۹۰ Murad Moqbel, 2013
۲	تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	سلطان حسینی، ۱۳۸۲-سخائی، ۱۳۹۴ Allen and Meyer, 1987, Rhoades and Eisenberger, 2002, Gouldner, 1960, Murad Moqbel, 2013, Winer & Vardi, 1980
		تعهد هنجاری	
		تعهد مستمر	
۳	عملکرد کارکنان معمول و نوآورانه	کمیت انجام کار	Hossam Ali-Hassan, 2015, Murad Moqbel, 2013
		کیفیت انجام کار	Hossam Ali-Hassan, 2015, Murad Moqbel, 2013
		دانش، اطلاعات و مهارت‌ها	Naheed Ashraf, 2014, Tasawar Javed, 2014
		اخلاقیت و نوآوری	Hossam Ali-Hassan, 2015, Murad Moqbel, 2013, Janssen and Van Yperen, 2004, Teigland and Wasko, 2003, 2009 van Emmerik, 2008, Teigland and Wasko, 2009
		رضایتمندی	راوری، ع. میرزایی، ط و ونکی، ز، ۱۳۹۱-برومند، ز، ۱۳۹۰
		بعد ساختاری	Hossam Ali-Hassan, 2015, Law and Chang, 2008, Hansen et al, 2005, Ibarra and Andrews, 1993, Murad Moqbel, 2013
۴	سرمایه اجتماعی	بعد شناختی	Hossam Ali-Hassan, 2015
		بعد ارتباطی	Hossam Ali-Hassan, 2015, Leana and Pil, 2006
		استفاده اجتماعی	Hossam Ali-Hassan, 2015, Chiu et al., 2006, Murad Moqbel, 2013, Saggi Nevo, 2013, Ned Kock, 2013
۵	استفاده از رسانه اجتماعی	استفاده شناختی	Hossam Ali-Hassan, 2015, van den Hooff and Huysman, 2009, Bock et al., 2005
		استفاده تفریح و سرگرمی	Hossam Ali-Hassan, 2015, Nevo and Nevo, 2011, Agarwal and Karahanna, 2000
		۶	ویژگی‌های شخصی
خود بسندگی دانشی			



۷- یافته‌های تحقیق

۷-۱- اطلاعات جمعیت‌شناختی

براساس نتایج آماری به دست آمده از میان ۲۲۳ نفر که به پرسشنامه پاسخ دادند ۱۴۱ نفر معادل ۶۳ درصد زن و ۸۲ نفر معادل ۳۷ درصد مرد بودند که بیشتر آنها حدود ۲۱/۱ درصد سابقه خدمت بین ۷ تا ۱۳ سال را دارند. تعداد افراد با میزان تحصیلات لیسانس ۱۰۶ نفر که معادل ۴۷/۵ درصد بودند، بیشترین میزان فراوانی را به خود اختصاص دادند و از لحاظ سنی بیشتر پاسخ‌دهندگان ۴۴/۸ درصد سن بین ۲۹ تا ۴۱ سال و کمترین آنها ۶/۷ درصد سن بالای ۵۳ سال را دارند. همچنین براساس نتایج به دست آمده اکثریت افراد ۱۲۷ نفر معادل ۵۷ درصد به میزان متوسط از رسانه‌های اجتماعی در طول روز استفاده می‌کنند و ۴ نفر از پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۸ درصد اصلاً از رسانه‌های اجتماعی استفاده نمی‌کنند.

۷-۲- یافته‌های حاصل از آزمون‌های استنباطی

نتایج به دست آمده از تحقیق براساس فرضیه‌های تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است و حاکی از پذیرش کلیه فرض‌های پژوهش می‌باشد. بنا بر فرضیه ۱ میان ویژگی‌های شخصیتی افراد و استفاده از رسانه‌های اجتماعی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین براساس نتایج هر دو فاکتور خودبستگی دانشی و لذت از کمک کردن بیشترین تأثیر را بر بعد استفاده اجتماعی از رسانه‌های اجتماعی دارد. براساس فرضیه شماره ۲ میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و سرمایه اجتماعی رابطه وجود دارد. شاخص‌های استفاده اجتماعی، استفاده شناختی و اشتراک دانش از رسانه‌های اجتماعی بیشترین تأثیر را بر بعد ساختاری سرمایه اجتماعی دارا می‌باشد. همچنین استفاده تفریح و سرگرمی از رسانه‌های اجتماعی بر بعد شناختی سرمایه اجتماعی تأثیر منفی دارد. بنا بر فرضیه‌های ۳ و ۴ میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و رضایت شغلی / رسانه اجتماعی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. از میان ابعاد رسانه اجتماعی، ابعاد استفاده اجتماعی و استفاده شناختی بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارا می‌باشند.



جدول ۲ نتایج حاصل از فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	B	Sig.	R مربع تعدیل شده	متغیر وابسته	شاخص	متغیر مستقل	ردیف
تأیید	۰/۲۶۰	۰/۰۰۰	۰/۲۹۶	استفاده از رسانه اجتماعی	لذت از کمک کردن	ویژگی‌های شخصی	۱
	۰/۳۵۴				خودبسنده‌گی دانشی		
تأیید	۰/۱۵۳	۰/۰۰۶	۰/۰۵۵	سرمایه اجتماعی	اجتماعی	استفاده از رسانه اجتماعی	۲
	۰/۱۸۱				شناختی		
	-۰/۱۱۱				تفریح و سرگرمی		
	-۰/۰۰۴				اشتراک دانش		
تأیید	۰/۱۴۱	۰/۰۴۸	۰/۰۲۸	رضایت شغلی	استفاده اجتماعی	استفاده از رسانه اجتماعی	۳
	۰/۱۲۱				استفاده شناختی		
	۰/۰۷۵				استفاده تفریح و سرگرمی		
	-۰/۱۵۶				اشتراک دانش		
تأیید	۰/۳۷۹	۰/۰۲	۰/۰۶۲	تعهد سازمانی	استفاده اجتماعی	استفاده از رسانه اجتماعی	۴
	-۰/۰۱۶				استفاده شناختی		
	-۰/۰۲۶				استفاده تفریح و سرگرمی		
	-۰/۱۹۲				اشتراک دانش		
تأیید	۰/۱۴۰	۰/۰۲۸	۰/۰۳۴	عملکرد شغلی	استفاده اجتماعی	استفاده از رسانه اجتماعی	۵
	۰/۱۱۲				استفاده شناختی		
	-۰/۱۱۴				استفاده تفریح و سرگرمی		
	-۰/۲۱۹				اشتراک دانش		
تأیید	-۰/۰۴۵	۰/۰۰۱	۰/۰۷۴	عملکرد شغلی	تعداد روابط غیررسمی و دوستانه	سرمایه اجتماعی	۶
	۰/۲۸۴				تعداد روابط رسمی		
	۰/۰۲۹				بعد شناختی		
	۰/۰۶۷				بعد ارتباطی		
تأیید	۰/۳۲۱	۰/۰۰۰	۰/۰۹۹	عملکرد شغلی		رضایت شغلی	۷
تأیید	۰/۳۶۸	۰/۰۰۰	۰/۱۳۱	عملکرد شغلی		تعهد سازمانی	۸
تأیید	۰/۶۰۱	۰/۰۰۰	۰/۳۵۹	تعهد سازمانی		رضایت شغلی	۹



بنا بر فرضیه شماره ۵ میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. براساس نتایج به دست آمده میان استفاده شناختی از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد نوآورانه کارکنان رابطه مثبت وجود داشته و همچنین میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی به منظور تفریح و سرگرمی و عملکرد معمول کارکنان رابطه منفی وجود دارد. براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه شماره ۶ میان سرمایه اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان رابطه وجود دارد، این رابطه میان ابعاد مختلف سرمایه اجتماعی و ابعاد متفاوت عملکرد شغلی نیز مورد بررسی قرار گرفت و در این میان بعد ساختاری بیشترین تأثیر را بر عملکرد نوآورانه کارکنان و بعد شناختی و ارتباطی بر عملکرد معمول دارا می‌باشند. براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های شماره ۷ و ۸ میان مؤلفه‌های رضایت شغلی و عملکرد شغلی / تعهد سازمانی و عملکرد شغلی روابط مثبتی وجود دارد. همچنین براساس آزمون نتایج میان هر یک از این مؤلفه‌ها و عملکرد شغلی معمول و نوآورانه نیز روابط مثبت وجود دارد. همچنین براساس آزمون فرضیه ۹ میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

۸- تحلیل مسیر

در این قسمت تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته نهایی به صورت مستقیم، غیر مستقیم و کلی (مستقیم و غیر مستقیم) مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳ نتایج حاصل از تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم

انواع تأثیر			متغیرهای مستقل
کل (مجموع مستقیم و غیر مستقیم)	غیر مستقیم	مستقیم	
۰/۰۹۶۸۴۰۳۸۷۸	۰/۰۹۶۸۴۰۳۸۷۸	-	ویژگی‌های شخصیتی افراد
۰/۰۲۴۹۷۵	۰/۰۴۵۲۲۵	- ۰/۰۲۰۲۵	استفاده از رسانه‌های اجتماعی
۰/۰۳۱۱۱	۰/۰۵۱۳۶		
۰/۰۴۳۷۸۲	۰/۰۶۴۰۳۲		
۰/۰۱۵۱۳۶۸۸	۰/۰۳۵۳۸۶۸۸		
۰/۲۲۵	-	۰/۲۲۵	سرمایه اجتماعی
۰/۵۴۲۲۶۸	۰/۲۲۱۱۶۸	۰/۳۲۱	رضایت شغلی
۰/۳۶۸	-	۰/۳۶۸	تعهد سازمانی



براساس نتایج به دست آمده در جدول ۳ مؤلفه تعهد سازمانی به صورت مستقیم بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی دارد. مؤلفه رضایت شغلی بیشترین تأثیر را به صورت غیر مستقیم و هم به صورت کلی بر عملکرد شغلی دارد. نتایج نشان می‌دهد استفاده از رسانه‌های اجتماعی به صورت مستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر منفی داشته و به صورت غیر مستقیم و با واسطه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت بر عملکرد شغلی دارد، همچنین در کل نیز استفاده از رسانه‌های اجتماعی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد.

۹- برازش مدل

در این قسمت نتایج برازش مدل در نرم‌افزار AMOS GRAPHICS ارائه می‌شود. برای این امر حداقل شرایط لازم برای اجرای مدل در نظر گرفته شده و درجه آزادی آن مثبت می‌باشد، مقدار کای مربع برابر ۲۲/۶۸۴ است. همچنین ماتریس همبستگی برای عدم وجود رابطه هم‌خطی بین متغیرها بررسی شده است که همه آنها کمتر از ۰/۹ بوده و بنابراین مشکلی ندارد. اکنون عوامل مؤثر بر نیکویی برازش مدل ارائه می‌شود. یکی از مهم‌ترین فاکتورها مقدار سطح تحت پوشش P است که برابر با مقدار ۰/۰۷۴ می‌باشد و بیانگر انطباق داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی بوده و نشانگر تأیید اعتبار مدل است. همچنین جدول ۴ مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۴ شاخص‌های برازش

شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار حاصل شده
RMSEA	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۳۷
GFI	بالاتر از ۹۰ یا ۹۵ درصد	۰/۹۸
NFI	بالاتر از ۹۵ درصد	۰/۹۸۵
CFI	بالاتر از ۹۰ درصد	۰/۹۶

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان ادعا کرد مدل ارائه شده دارای برازش می‌باشد.



۱۰- نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، ارتباط بین استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی افراد بسیار پیچیده بوده و نیازمند بررسی است. به نظر می‌رسد عوامل متعددی می‌توانند بر این رابطه تأثیر داشته باشند. بنابراین تشویق یا ممانعت صرف سازمان‌ها برای استفاده کارکنان از رسانه‌های اجتماعی نمی‌تواند مطلوبیت مورد نیاز را به همراه داشته باشد. همچنین نوع استفاده از این رسانه‌ها نیز می‌تواند امری مهم باشد. برخی از مشاغل سازمان که نیازمند کارکنان خلاق هستند، ممکن است با استفاده سرگرمی و خلاقانه از این رسانه‌ها تقویت شوند اما سایرین با افت عملکرد شغلی مواجه شوند. نوع استفاده همچنین می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر رضایت و تعهد کارکنان داشته باشد، برای مثال ممکن است حضور در گروه‌های غیر رسمی و حتی گروه‌های حرفه‌ای، همبستگی سازمانی بیشتری بین کارکنان ایجاد کند. به طور ویژه می‌توان به نقش سرمایه اجتماعی نیز اشاره کرد که به نظر می‌رسد عامل بسیار حیاتی در بررسی رابطه مذکور می‌باشد. ابعاد ساختاری، شناختی و اجتماعی در یک سازمان می‌تواند تأثیر متفاوتی بر ارتباط بین استفاده از رسانه اجتماعی و عملکرد شغلی داشته باشد [۲۹].

همچنین نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی به صورت مستقیم رابطه منفی وجود دارد. به نظر می‌رسد مؤثرترین عامل در این ارتباط منفی نقش استفاده از رسانه‌های اجتماعی به منظور تفریح و سرگرمی در ساعات کاری بر عملکرد شغلی معمول و روزمره افراد می‌باشد. اما نتایج نشان داده میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی به صورت غیر مستقیم و با واسطه مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد، این نتایج نشان می‌دهد اگر میان زندگی شخصی و شغلی فرد تعادل برقرار باشد، فرد هم از نظر شغلی و هم از نظر شخصیتی و فردی به بهترین عملکرد دست خواهد یافت.

هر چند تمامی فعالیت‌های علمی محدود به نواقصی هستند اما مقایسه آنها با یکدیگر مبنایی برای قضاوت درباره قوت و ضعف آنها و توسعه و تکمیل علم را فراهم می‌آورد. این تحقیق عوامل تأثیرگذار بر ارتباط میان استفاده از رسانه‌های اجتماعی و عملکرد شغلی را مورد مطالعه قرار داده است، براساس مقایسه‌ای کلی میان این تحقیق و دیگر تحقیقات سه فرضیه ۱،



۲ و ۶ برای اولین بار مورد سنجش قرار گرفته‌اند و نتایج حاکی از پذیرش هر سه فرضیه دارد. فرضیه شماره ۳ نتایج یکسانی با تحقیقات مقبل و همکاران [۲۰] و پیرائوس [۲۱] دارد. فرضیه شماره ۴، ۸ و ۹ نیز نتایج یکسانی با تحقیقات مقبل و همکاران [۲۰] دارد. فرضیه شماره ۵ نتایج یکسانی را با نتایج حاصل از تحقیقات مقبل و همکاران [۲۰]، پیرائوس [۲۱]، اشرف [۳]، لفترووس [۱۸] دارد. فرضیه شماره ۷ نیز نتایج یکسانی را با نتایج حاصل از تحقیقات مقبل و همکاران [۲۰]، پیرائوس [۲۱] نشان می‌دهد.

این تحقیق در یک محیط دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفته است، بررسی موضوع تحقیق در محیط‌های تولیدی که با گروه زیادی از کارگران در ارتباط هستند و شرکت‌های بزرگ چند ملیتی در حوزه فناوری‌های دانش‌محور نیز می‌تواند به عنوان موضوع برای تحقیقات آینده عنوان شود. امروزه در بیشتر سازمان‌ها بحث مدیریت دانش به عنوان اساسی‌ترین عنصر برای جمع‌آوری و به کارگیری دانش مطرح است، استفاده از رسانه‌های اجتماعی به منظور توسعه سایر ابعاد دانشی و نقش آن بر عملکرد شغلی می‌تواند موضوعی دیگر برای تحقیقات آتی باشد.

۱۱- منابع

- [1] Ali-Hassan, H. Nevo & D. Wade, M. (2015) "Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital", *Journal of Strategic Information Systems*, 24: 65-89.
- [2] Frese M. (2000) "The changing nature of work". In N. Chmiel (Ed.), "Introduction to work and organizational psychology" (pp. 424-439), Oxford: Blackwell Publishers.
- [3] Ashraf N., Javed T. (2014) "Impact of social networking on employee performance", *Journal of Business Management and Strategy*, 5(2):139-150.
- [4] Munene A., Nyaribo Y. (2013) "Effect of social media pertication in the workplace on employee productivity", *Journal of International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2):141-150.
- [5] Kaplan A. M., Haenlein M. (2010) "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, 53, pp. 59-68.



- [6] Mayfield A. (2008) *What is social media*, icrossing.co.uk/ebooks
- [7] Motowidlo S. J. (2003) Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39–53), Hoboken, NJ: Wiley.
- [8] Byars L. I., Rue L.W. (2008) *Human resource management: 9 th Edition*, New York: Mc Graw Hill.
- [۹] ابوالعلائی ب. (۱۳۹۴) مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- [۱۰] پی رابینز، الف (نویسنده). پارسائیان، ع و اعرابی، م. (۱۳۷۵) مبانی رفتار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۱۱] محقق، م. (۱۳۸۵) سرمایه اجتماعی، تهران، مهدی اختر محقق.
- [12] Leana C.R., Van Buren H.J.(1999) "Organizational social capital and employment practices," *Academy of Management Review* (24:3): 538-555.
- [۱۳] فراهانی ح و نظری غ (۱۳۸۷) «نقش سرمایه اجتماعی در بهره‌وری نیروی کار»، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲: ۴۳-۴۸.
- [۱۴] راوری، ع. میرزایی، ط و ونکی، ز. (۱۳۹۱) «تبیین ماهیت مفهوم رضایت شغلی»، فصلنامه مدیریت پرستاری، دوره اول، شماره ۴: ۶۱-۷۱.
- [۱۵] شفیع‌آبادی، ع. (۱۳۹۰) راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل، تهران: رشد.
- [۱۶] صادقی‌فر، ج. (۱۳۸۶) ارزش فردی و تعهد سازمانی، شیراز، نوید شیراز، ۱۳۸۶.
- [17] Xiongfei Cao, Xitong Guo, Douglas Vogel, Xi Zhang, (2016) "Exploring the influence of social media on employee work performance", *Internet Research*, Vol. 26 Issue: 2, pp.529-545, <https://doi.org/10.1108/IntR-11-2014-0299>.
- [18] Leftheriotis I., Giannakos M. (2013) "Using social media for work: Losing your time or improving your work", *Journal of Computers in Human Behavior*, 31: 134-142
- [19] Kwahk K., Park D. (2015) "The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments", *Journal of Computers in Human Behavior*, 55: 826-839



- [20] Moqbel M. Nevo S., Kock N. (2013) "Organizational members' use of social networking sites and job performance", *Journal of Information Technology & People*, 26(3): 240-266.
- [21] Charoensukmongkol P. (2014) "Effects of support and job demands on social media use and work outcomes", *Journal of Computers in Human Behavior*, 36: 340-349.
- [22] Zhang X., Venkatesh V. (2013) "Explaining Employee Job Performance: Role of Online and Offline Workplace Communication Networks," *MIS Quarterly* (37:3): 695-722.
- [23] Wellman B. (2001) "Computer Networks as Social Networks", *Computer and Science* (293:5537): 2031-2034.
- [24] Ellison John W. (2000) "Distance learning for today's librarian", *Library Review*, Vol. 49, pp.240-242.
- [۲۵] ساروخانی ب. (۱۳۷۳) روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- [۲۶] کلمن ج (نویسنده)، صبوری، م. (۱۳۷۷) بنیادهای نظریه اجتماعی، تهران: نشر نی.
- [27] Kanfer R., Ackerman P. L. (2005) "Work competence", *Handbook of Competence and Motivation*, 336-353.
- [28] Sparrowe R. T., Liden R. C., Wayne S. J., Kraimer M. L. (2001) "Social networks and the performance of individuals and groups", *Academy of Management Journal*, 44: 316–325.
- [29] Cross R., Cummings J. N. (2004) "Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive network", *Academy of Management Journal*, 47(6): 928–937.

تبیین سطح اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه در بعد از فاجعه

محمد رضا صادقی مقدم^{۱*}، حسین صفری^۲، جابر نوروزیان ریکنده^۳، روح‌اله قاسمی^۴

- ۱- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۴- دکتری مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۵

دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۲۶

چکیده

این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه بعد از فاجعه زلزله و ارائه مدل مفهومی برای سنجش آن است. پس از طراحی پرسشنامه و تعیین روایی و پایایی آن، پرسشنامه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی بین مدیران و امدادگران سازمان‌های همکار در کمک‌رسانی‌ها در مناطق زلزله‌زده بم کرمان، ورزقان - اهر آذربایجان شرقی و دشتی - شنبه بوشهر توزیع شد که در نهایت ۲۸۴ پرسشنامه از طرف مدیران و امدادگران در موردهای مطالعه تکمیل شد. در ادامه تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه برای بررسی روایی سازه انجام شد و سپس ارزیابی میزان اهمیت و عملکرد این اقدامات در سازمان‌های ذیربط با روش آزمون میانگین انجام شد و با کمک ماتریس اهمیت - عملکرد حوزه‌های بهبود ابعاد و



مؤلفه‌ها، شناسایی و راهبردهایی جهت بهبود عملکرد زنجیره تأمین بشردوستانه بعد از فاجعه زلزله ارائه گردید. از این رو روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ابزار گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی است. براساس یافته‌های پژوهش در زنجیره تأمین بشردوستانه زلزله بعد از فاجعه، گویه‌های «نظارت سازمان‌های متولی بر نحوه ساخت‌وسازها» و «هماهنگی بین سازمان‌های همکار در بازسازی‌ها»، که دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین ارزیابی شدند و در اولویت اول بهبود قرار دارند. همچنین، گویه‌های «ارزیابی صحیح خسارت و لوازم و منابع مورد نیاز جهت بازسازی» و «استمرار حمایت‌های روانی و مشاوره بازماندگان» که دارای اهمیت بالا و عملکرد بالا ارزیابی شدند و در اولویت بعدی بهبود قرار دارند.

واژه‌های کلیدی: زنجیره تأمین بشردوستانه، مدلسازی معادلات ساختاری، ماتریس اهمیت-عملکرد، زلزله.

۱- مقدمه

هرساله در سراسر جهان، حدود ۵۰۰ بلای طبیعی رخ می‌دهد که تقریباً جان ۷۰۰۰۰ نفر را می‌گیرد و بیش از ۲۰۰ میلیون نفر از مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد که در پی این حوادث مقادیر زیادی منابع امدادی جهت کمک به آسیب‌دیدگان مورد نیاز است [۱؛ ۲].

کشور ایران به واسطه موقعیت جغرافیایی، شرایط اقلیمی و وضعیت زمین‌شناختی از جمله کشورهای بلاخیز جهان محسوب می‌شود. از سوی دیگر کیفیت نامطلوب طراحی، ساخت و کنترل ساختمان‌ها و تأسیسات حیاتی، ساخت‌وساز در مناطق خطرناک و وجود ساختارهای نامطلوب و فرسوده شهری در افزایش آثار زیان‌بار سوانح طبیعی تأثیرگذار می‌باشند [۳، ص ۳۰]. حدود ۹۳ درصد ایران در معرض زلزله قرار دارد و با وجود اینکه ایران کشوری خشک است، ۵۰ درصد خاک آن در معرض وقوع سیل است [۴]. اگرچه آثار مخرب بلایای طبیعی اجتناب‌ناپذیر است، اما تجربه کشورهای خطرپذیر نشان می‌دهد که با یک رویکرد پیشگیرانه و طرح‌های آماده‌سازی مناسب می‌توان خسارت‌های ناشی از آن را کاهش داد [۵]. یکی از استراتژی‌های مهم جهت بهبود عملکرد و کاهش زمان تأخیر،



شناسایی مراحل چرخه مدیریت حادثه، ابعاد و مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه و نیز تعیین اهمیت و چگونگی عملکردی آنها است.

چرخه مدیریت حادثه به سه مرحله قبل، حین و بعد از فاجعه تقسیم شده است که هر کدام از این مراحل به طور جداگانه قابل بحث و بررسی می‌باشند. از این بین، مرحله بعد از فاجعه که در این تحقیق مورد توجه است و شامل بازسازی‌ها و رسیدگی به مشکلات افراد و کمک به جوامع آسیب‌دیده برای بازگشت به وضعیت قبلی خود می‌باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای مثال مطالعه بیان‌زاده و همکاران نشان داده که شیوع مشکلات روانی از ۵/۸ درصد پیش از زلزله بم به ۳۵ درصد طی دو ماه پس از زلزله، یعنی ۶ برابر افزایش یافته است. همچنین ۹۲/۵ درصد سانحه‌دیدگان عضوی از خانواده را از دست داده بودند و معلولیت جسمی از ۱۰/۲ درصد قبل از بروز زلزله به ۲۲/۶ درصد طی دو ماه پس از زلزله افزایش یافته است [۶]. هیرینجین^۱ (۲۰۱۰) بیان می‌کند که طراحی و عملیات زنجیره کمک‌های بشردوستانه، نقش مهمی در دستیابی به پاسخ سریع، مؤثر و کارا ایفا خواهد کرد [۷]. ارزیابی ابعاد و مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه و ارائه یک الگوی مفهومی و نیز تحلیل آن با استفاده از ماتریس اهمیت - عملکرد از آن جهت ضرورت پیدا می‌کند که استراتژی‌ها و اولویت‌های شناسایی شده از طریق آن می‌تواند به سازمان‌های ذیربط کمک کرده تا راهکارهای مناسبی را برای کمک‌رسانی بهتر در بعد از فاجعه ارائه کند که موجب کاهش اتلاف و هزینه‌های کمک‌رسانی به آسیب‌دیدگان و مناطق آسیب‌دیده می‌شود. از این رو این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های زیر است:

- ۱- ابعاد و مؤلفه‌های بعد از فاجعه در زنجیره تأمین بشردوستانه کدامند؟
- ۲- سطح اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های بعد از فاجعه در زنجیره تأمین بشردوستانه در حوادث زلزله‌های مورد مطالعه ایران تا چه اندازه است؟
- ۳- اولویت‌های حوزه‌های بهبود مؤلفه‌های بعد از فاجعه در زنجیره تأمین بشردوستانه در زلزله‌های مورد مطالعه ایران کدامند؟



۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در سال‌های اخیر فجایع طبیعی و بشرساخته با فراوانی و شدت بیشتری در حال وقوع است. صرف‌نظر از اینکه دلایل اصلی افزایش وقوع این رویدادها چه است، یک نتیجه کاملاً شفاف آن است که به توانایی بالاتری در فراهم کردن امداد و بازسازی مکان‌های حادثه‌دیده در بُعد از فاجعه نیازمندیم [۸، ص ۱۱۷]. از دیدگاه استدلر^۱ (۲۰۰۵)، زنجیره تأمین شبکه‌ای از سازمان‌ها معرفی کرده است که با ارتباطی بالادستی به پایین‌دستی در فرایندها و فعالیت‌هایی درگیرند و به صورت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری نهایی تولید ارزش می‌کنند [۹]. در صورتی که زنجیره تأمین بشردوستانه^۲ به‌عنوان فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل کارآمد، جریان مؤثر و ذخیره‌سازی کالاها و خدمات و همچنین اطلاعات مربوط، از نقطه مبدأ تا نقطه مصرف، به منظور کاهش درد و رنج مردم آسیب‌پذیر تعریف می‌شود [۱۰؛ ۱۱]. کاستا و همکاران^۳ (۲۰۱۲) مدیریت زنجیره تأمین بشردوستانه را دربرگیرنده انسجام و همکاری گروه‌های پراکنده و متفرق از کارشناسانی می‌دانند که می‌تواند تضمین‌کننده مأموریت اصلی کمک‌های بشردوستانه باشد [۱۲]. افراد و بازیگران لجستیک و عملیات امدادسانی در زنجیره تأمین بشردوستانه، افرادی با فرهنگ‌ها، اهداف، علایق، مهارت‌ها و اختیارات متفاوت هستند، اما بازیگران کلیدی آن دولت‌ها، ارتش، آژانس‌های کمک‌رسانی، خیرین، سازمان‌های غیر انتفاعی و داوطلبانه و بخش‌های خصوصی می‌باشند [۱۰]. ون و سن‌هوو^۴ (۲۰۰۶)، نیز مدلی را برای ایجاد مدیریت اثربخش فاجعه پیشنهاد کرد که شامل پنج عنصر کلیدی در آمادگی‌های فاجعه می‌شود که عبارتند از منابع انسانی، مدیریت دانش، مدیریت عملیات و فرایند، منابع مالی و نتایج مؤثر [۱]. همچنین آزدمار و ارترم^۵ (۲۰۱۵) به بررسی تحقیقاتی که در زمینه مدل‌ها، راه‌حل‌ها و تکنولوژی‌های توانمند در لجستیک بشردوستانه در مرحله پاسخ و

-
1. Stadler
 2. Humanitarian Supply Chain
 3. Costa
 4. Van Wassenhove
 5. Ozdamar & Erterm



بازسازی پرداختند [۱۳]. یکی از چارچوب‌های مدیریت زنجیره تأمین بشردوستانه به شرح زیر است.

جدول ۱ چارچوبی از زنجیره تأمین کمک‌های بشردوستانه [۱۴]

عوامل کلیدی	استراتژی زنجیره تأمین	رویکرد	فعالیت‌ها	مراحل
همکاری، هماهنگی، برنامه‌ریزی منابع مدیریت دانش	ناب	برنامه‌ریزی استراتژیک	پیشگیری آمادگی	قبل از فاجعه
مدیریت اطلاعات، مدیریت تقاضا، مدیریت عرضه، مدیریت اجرای پروژه	چابک	مدیریت کوتاه‌مدت پروژه	پاسخ	حین فاجعه
همکاری، هماهنگی، برنامه‌ریزی منابع، مدیریت دانش، بهبود مستمر	ناب	مدیریت بلندمدت پروژه و تکمیل آن	بازسازی	بعد از فاجعه

مرحله قبل از فاجعه شامل پیشگیری و آمادگی می‌باشد. منظور از پیشگیری اقدام‌های است که خطرات ناشی از حوادث را کاهش داده یا از آن جلوگیری می‌کند [۱۵].

مرحله پاسخ بلافاصله بعد از یک فاجعه رخ می‌دهد و بیشتر بر حفظ جان افراد و جلوگیری از خسارت‌های بیشتر تمرکز دارد. در این مرحله (حین فاجعه)، هماهنگی و همکاری بین همه بازیگران درگیر در امدادسانی بشردوستانه توجه ویژه‌ای را می‌طلبد [۱۶؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۱۹]. مرحله بازسازی آخرین مرحله مدیریت فاجعه می‌باشد و شامل کمک به جوامع آسیب‌دیده برای بازگشت به وضعیت قبلی خود می‌باشد [۱۵]. این مرحله عملیات مختلفی را در بعد از فاجعه شامل می‌شود که از جمله آن بازتوانی^۱ نیز می‌باشد. همچنین هدف مرحله بازسازی، رسیدگی به مشکلات افراد آسیب‌دیده در یک چشم‌انداز بلندمدت می‌باشد [۱۰]. این پژوهش نیز در نظر دارد تا با استفاده از این دیدگاه، مرحله بعد از فاجعه در زنجیره تأمین بشردوستانه در زلزله‌های اخیر ایران را مورد بررسی قرار دهد. با توجه به ادبیات حوزه زنجیره تأمین بشردوستانه، تحقیقات زیادی با این ادبیات در ایران صورت نگرفته، با این حال احمدی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی مدل لجستیک



امدادرسانی برای کاهش تلفات پس از زلزله در ابعاد بزرگ و واقعی پرداختند [۲۰]. سعدآبادی و عظیمی (۱۳۹۳) به شناسایی اقدام‌های اساسی در مراحل قبل، حین و بعد مدیریت بحران پرداخته و شاخص‌ها و زیرشاخص‌های هر مرحله را امتیازبندی و مهم‌ترین اقدام‌های آن را مشخص نمودند [۲۱]. همچنین قاسمیان و نوروزیان (۱۳۹۴) عوامل کلیدی موفقیت در زنجیره تأمین بشردوستانه را معرفی و پس از بررسی روابط بین این عوامل به اولویت‌بندی این عوامل پرداختند [۲۲].

۲-۱- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه در بعد از فاجعه

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه به‌خصوص در بعد از فاجعه به‌منظور برنامه‌ریزی و شناخت محیط بحران در جهت مدیریت صحیح و مؤثر بحران نیز حایز اهمیت می‌باشد. لذا در این تحقیق پس از مرور کامل مبانی نظری و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی که به تفصیل به آن اشاره شد و همچنین مصاحبه با خبرگان و استفاده از روش گروه کانونی، سرانجام ابعاد و مؤلفه‌های نهایی زنجیره تأمین بشردوستانه در مرحله بعد از فاجعه تکمیل و نهایی شد و ابعاد مدل مفهومی پژوهش استخراج شد. براساس این مدل، ابعاد زنجیره تأمین بشردوستانه در مرحله بعد از فاجعه شامل ۴ بُعد «ارزیابی»، «هماهنگی»، «نظارت و پیگیری» و «گزارش و اطلاع‌رسانی» می‌باشد که در مجموع ۱۰ مؤلفه دارد.

جدول ۲ ابعاد و مؤلفه‌های مدل اقدامات زنجیره تأمین بشردوستانه در بعد از فاجعه

ابعاد (کد اختصاری)	مؤلفه‌ها (کد اختصاری)	منابع
ارزیابی (AS)	ASE1- ارزیابی صحیح خسارت‌ها و لوازم و منابع مورد نیاز جهت بازسازی ASE2- کافی بودن مقدار کمک‌های ارسالی جهت بازسازی‌ها	[۳؛ ۱۲؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶]
هماهنگی (COR)	COR1- هماهنگی بین سازمان‌های همکار در بازسازی‌ها COR2- نحوه همکاری دولت با سازمان‌های مردم‌نهاد	[۱؛ ۱۴؛ ۱۷؛ ۲۵]
نظارت و پیگیری (MTR)	MTR1- نظارت سازمان‌های متولی بر نحوه ساخت‌وسازها MTR2- استمرار حمایت‌های روانی و مشاوره‌ای بازماندگان MTR3- استمرار کمک‌های مالی داخلی و خارجی MTR4- رسیدگی به مسائل حقوقی و قضایی زلزله‌زدگان	[۱۱؛ ۱۲؛ ۲۱؛ ۲۳؛ ۲۵]
گزارش و اطلاع‌رسانی (RI)	RI1- استمرار گزارش عملکرد و اطلاع‌رسانی به افکار عمومی RI2- صحت گزارش و اطلاع‌رسانی از آمار درگذشتگان	[۱؛ ۲۵؛ ۲۶]



۳- روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی است. در بخش تحلیل عاملی تأییدی در میان روش‌های توصیفی به دلیل استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری روش تحقیق از نوع همبستگی است و در بخش استفاده از آزمون میانگین، تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است [۲۷، ص ۸۳]. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی (توزیع پرسشنامه) بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و امدادگران شاغل در سازمان‌های همکار در زنجیره تأمین بشردوستانه مانند جمعیت هلال‌احمر، سازمان پیشگیری و مدیریت بحران، آژانس‌های کمک‌رسانی، خیرین و سازمان‌های مردم‌نهاد در زلزله‌های مورد مطالعه می‌باشد. در خصوص انتخاب خبرگان و متخصصان برای سنجش روایی محتوا از روش گلوله برفی و برای تعیین اهمیت مؤلفه‌ها و تعیین سطح عملکردی آن (با کمک پرسشنامه‌ای با طیف ۵ تایی لیکرت) از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. زلزله‌های مورد مطالعه پس از مصاحبه با خبرگان و با توجه به تعریف عملیاتی ارائه شده، زلزله‌های بم کرمان، ورزقان- اهر آذربایجان شرقی و نیز دشتی- شنبه بوشهر انتخاب شده‌اند. با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با حجم جامعه نامحدود استفاده شد. حجم نمونه آماری براساس فرمول نمونه‌گیری در سطح اشتباه ۸ درصد برای مدیران و امدادگران ۲۵۹ نفر برآورد شده است که برای اطمینان بیشتر حدود ۳۱۰ پرسشنامه توزیع شده و حدود ۲۹۰ مورد جمع‌آوری و از این بین ۲۸۴ پرسشنامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شد. برای بررسی روایی محتوا پس از تدوین چارچوب اولیه جهت ارزیابی و تأیید ابعاد و مؤلفه‌های پرسشنامه تحقیق، از دیدگاه ۹ نفر از خبرگان شامل تعدادی از مدیران (مانند رئیس اسبق پژوهشگاه زلزله‌شناسی، معاون امداد و نجات شهر تهران)، کارشناسان سازمان پیشگیری و مدیریت بحران تهران و برخی از اساتید دانشگاه نظرسنجی شد و در نهایت ۱۰ مؤلفه در ۴ بُعد «ارزیابی»، «هماهنگی»، «نظارت و پیگیری» و «گزارش و اطلاع‌رسانی» اقدامات زنجیره تأمین بشردوستانه بعد از زلزله را تشکیل



می‌دهند. برای بررسی روایی سازه نیز از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزرل^۱ ۸/۸ بهره گرفته شد. برای ارزیابی پایایی ابزار سنجش (پرسشنامه) نیز از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS ۱۹ برای ۴۲ نمونه پیش‌آزمون بهره گرفته شد. در واقع به منظور سنجش پایایی سؤالات پرسشنامه یک نمونه اولیه پرسشنامه شامل ۴۲ پرسشنامه برای مدیران و امدادگران پیش‌آزمون شد و میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۱۰ سؤالی ۰/۹۱۱ برآورد شد که مقدار آن از ۰/۷ بیشتر است، پس می‌توان گفت پرسشنامه پایایی مناسبی دارد [۲۸، ص ۱۸۹].

۴- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱- مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM^۲)

یک مدل معادلات ساختاری، یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده (متغیرهای مکنون^۳) است. این سازه‌ها از طریق مجموعه‌ای از متغیرهای قابل مشاهده اندازه‌گیری می‌شوند [۲۷، ص ۲۷۶]. در این پژوهش برای بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که در میان روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری از نوع مدل اندازه‌گیری است.

۴-۲- آزمون میانگین

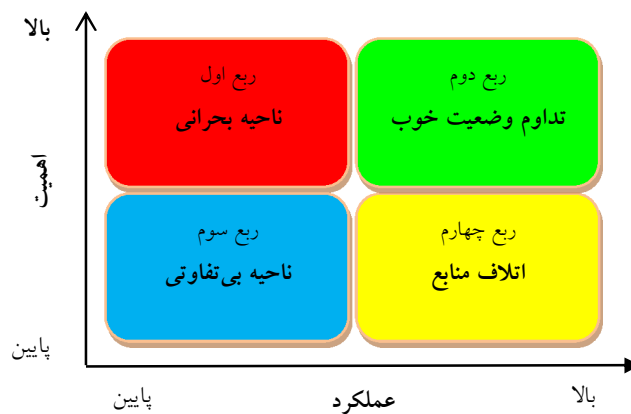
برای سنجش سطح اهمیت و عملکرد از آزمون میانگین بهره گرفته شد که با توجه به اینکه از طیف ۵ سطحی لیکرت استفاده شده است، سطح متوسط برابر با ۳ در نظر گرفته شد و محاسبات با کمک نرم‌افزار SPSS ۱۹ انجام شد.

۴-۳- ماتریس اهمیت - عملکرد (IPM^۴)

ماتریس اهمیت - عملکرد ابزار مؤثری برای ارزیابی موقعیت سازمان، شناسایی فرصت‌های پیشرفت و نیز طراحی استراتژی‌هایی برای ارائه خدمت هدفمند است [۲۹]. در مدل تحلیل

-
1. LISREL
 2. Structural Equation Modeling
 3. Latent Variables
 4. Importance-Performance Matrix

اهمیت - عملکرد، هر مؤلفه از دو بعد «اهمیت و عملکرد»، مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. در این مدل از معیار اهمیت برای مشخص کردن اینکه تخصیص منابع در کجا حیاتی‌تر است، استفاده می‌شود [۳۰]. بدین ترتیب که با محاسبه میانگین مقادیر مربوط به اهمیت و نمایش آن بر محور عمودی و محاسبه مقادیر مربوط به عملکرد و نمایش آن بر محور افقی، مطابق ماتریس ۲ در ۲ شکل ۱ به دست خواهد آمد.



شکل ۱ ماتریس اهمیت - عملکرد [۳۱]

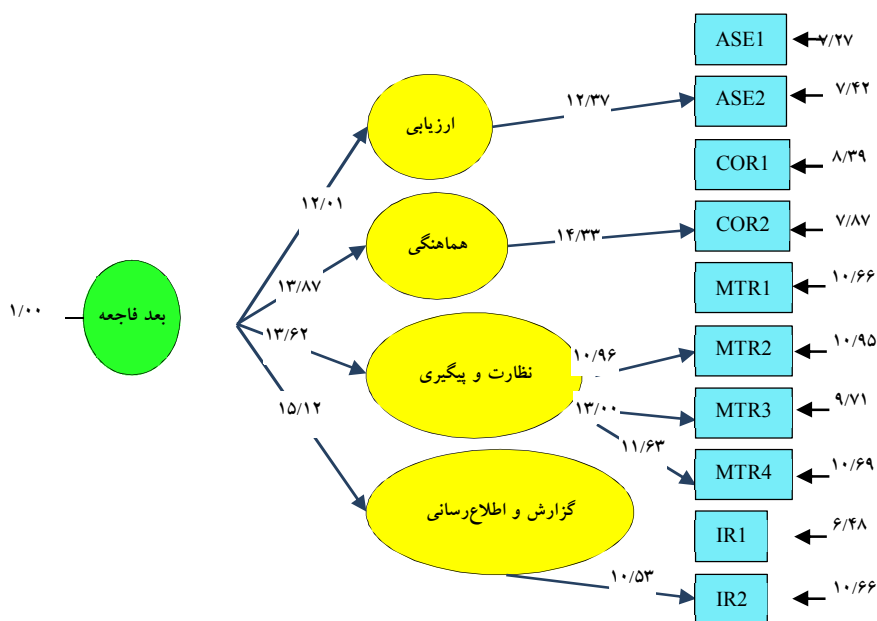
ربع اول این ماتریس نشان‌دهنده اهمیت بالا و عملکرد پایین است که قرار گرفتن در این ناحیه به منزله ناحیه بحرانی (اولویت‌دار و نیازمند اقدام فوری) است. ربع دوم نشان‌دهنده اهمیت بالا و عملکرد بالا است که حاکی از وضعیت مناسب سیستم فعلی و لزوم حفظ آن یا همان تداوم وضعیت خوب (ادامه استراتژی فعلی) است، همچنین نشان‌دهنده نقاط قوت و مزیت رقابتی سازمان هستند. ربع سوم نشان‌دهنده اهمیت پایین و عملکرد پایین می‌باشد که نشان‌دهنده ناحیه بی‌تفاوتی است، به عبارت دیگر وضعیت فعلی تهدید محسوب نمی‌شود. در عین حال ضرورتی برای بقا وجود ندارد. در نهایت ربع چهارم معرف اهمیت پایین و عملکرد بالاست که نشان‌دهنده ائتلاف منابع بوده و می‌توان از منابع موجود سیستم استفاده بهتری در حیطه دیگر داشت [۳۲].



۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

۱-۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی

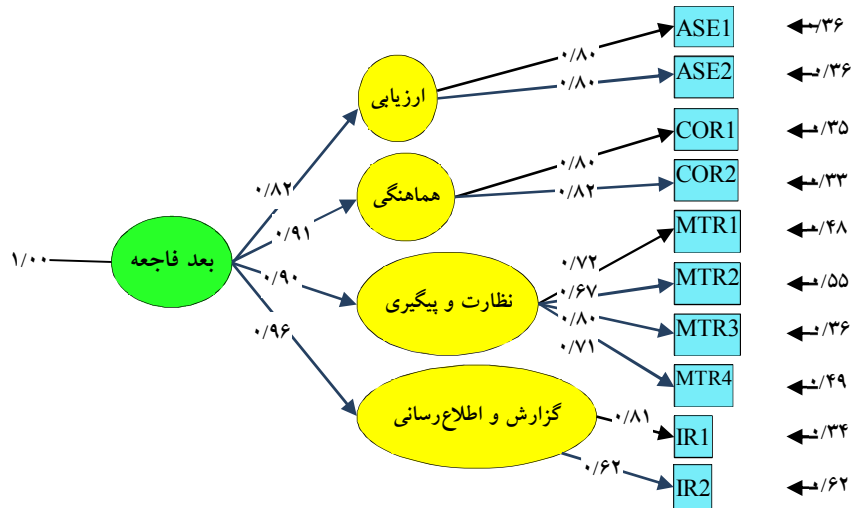
نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل اقدام‌های زنجیره تأمین بشردوستانه بعد از فاجعه زلزله در حالت اعداد معناداری به شرح شکل ۲ به دست آمد. همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود با توجه به اینکه تمامی اعداد معناداری بالای ۱/۹۶ برآورد شدند: ابعاد «ارزیابی»، «هماهنگی»، «نظارت و پیگیری» و «گزارش و اطلاع‌رسانی» به طور مثبت و معناداری متغیر مکنون مرتبه بالاتر «اقدامات زنجیره تأمین بشر دوستانه بعد از فاجعه زلزله» را تبیین می‌کنند و همچنین گویه‌ها نیز هر یک از ابعاد را تبیین کردند.



Chi-Square=۸۰/۹۴, df=۳۱, P-value=۰/۰۰۰, RMSEA=۰/۰۷۵

شکل ۲ مدل اندازه‌گیری در حالت اعداد معناداری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل در حالت تخمین استاندارد به شرح زیر است:



Chi-Square=80/94, df=31, P-value=0/000, RMSEA=0/075

شکل ۳ مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود، ضرایب استاندارد بار عاملی همه ابعاد بیشتر از 0/5 بوده است. شاخص‌های برازش مدل نیز در سطح مطلوبی برآورد شد و به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳ نتایج آزمون برازش مدل

مقدار مشاهده شده	مقدار مطلوب	شاخص برازش
2/611	کمتر از 3	کای اسکوئر بهنجار شده (Chi-square/df)
0/075	کمتر از 0/08	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
0/98	بیشتر از 0/90	مؤلفه برازش هنجار یافته (NFI)
0/98	بیشتر از 0/90	مؤلفه برازش هنجار نیافته (NNFI)
0/99	بیشتر از 0/90	مؤلفه برازش تطبیقی (CFI)
0/99	بیشتر از 0/90	مؤلفه برازش فزاینده (IFI)
0/97	بیشتر از 0/90	مؤلفه برازش نسبی (RFI)
0/95	بیشتر از 0/90	مؤلفه نیکویی برازش (GFI)
0/90	بیشتر از 0/90	مؤلفه نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)



۲-۵- نتایج آزمون میانگین

نتایج آزمون میانگین مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه در بُعد فاجعه به شرح زیر است.

جدول ۴ آزمون میانگین مؤلفه‌های بُعد فاجعه در زنجیره تأمین بشردوستانه

نتیجه آزمون	مقدار آزمون = ۳			میانگین عملکرد	مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه در بُعد فاجعه
	حد بالا	حد پایین	آماره t		
مطلوب	۰/۳۴	۰/۷۸	۳/۱۲	۳/۲۱	ASE1- ارزیابی صحیح خسارت‌ها، لوازم و منابع
متوسط	۰/۱۵	-۰/۰۹	۰/۴۴	۳/۰۳	ASE2- کافی بودن مقدار کمک‌های ارسالی جهت بازسازی
متوسط	۰/۰۵	-۰/۱۸	-۱/۱۱	۲/۹۳	COR1- هماهنگی بین سازمان‌های همکار در بازسازی‌ها
متوسط	۰/۱۳	-۰/۱۰	۰/۲۴	۳/۰۱	COR2- نحوه همکاری دولت با سازمان‌های مردم‌نهاد
متوسط	۰/۱۲	-۰/۱۳	-۰/۰۶	۲/۹۹	MTR1- نظارت سازمان‌های متولی بر نحوه ساخت‌وسازها
متوسط	۰/۱۹	-۰/۰۵	۱/۱۸	۳/۰۷	MTR2- استمرار حمایت‌های روانی از بازماندگان
متوسط	۰/۲۰	-۰/۰۶	۱/۰۵	۳/۰۶	MTR3- استمرار کمک‌های مالی داخلی و خارجی
نامطلوب	-۰/۰۱	-۰/۲۶	-۲/۰۹	۲/۸۶	MTR4- رسیدگی به مسائل حقوقی و قضایی زلزله‌زدگان
متوسط	۰/۱۸	-۰/۰۷	۰/۸۸	۳/۰۵	RI1- استمرار گزارش عملکرد و اطلاع‌رسانی به افکار عمومی
متوسط	۰/۱۷	-۰/۱۱	۰/۳۹	۳/۰۳	RI2- صحت گزارش و اطلاع‌رسانی از آمار درگذشتگان

۳-۵- نتایج تجزیه و تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد

مقادیر میانگین اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های بُعد فاجعه در زنجیره تأمین بشردوستانه به شرح جدول ۵ است.



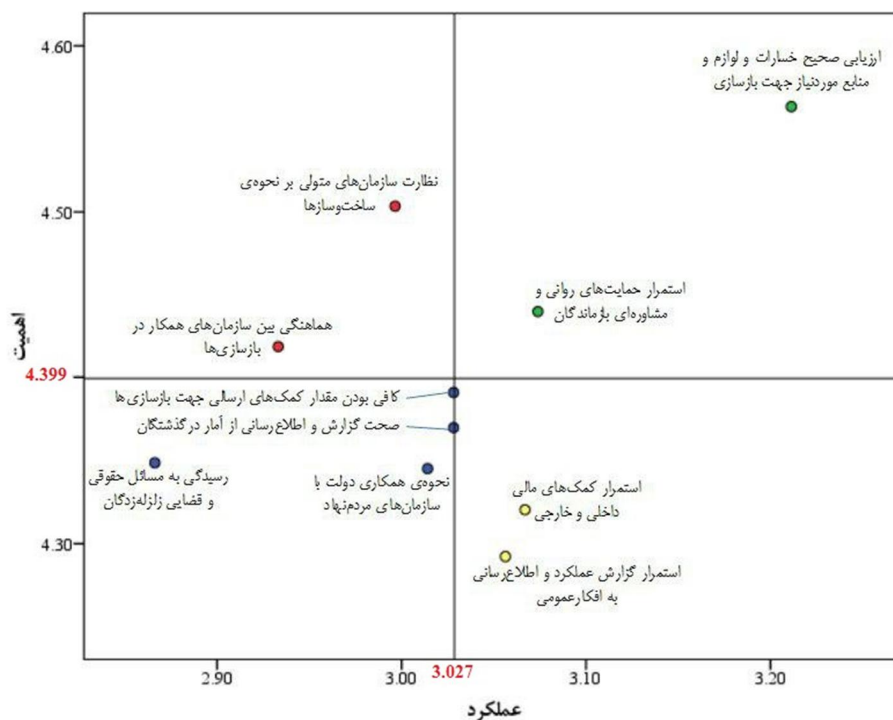
جدول ۵ مقادیر میانگین اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های بُعد فاجعه در زنجیره تأمین
بشردوستانه

میانگین عملکرد	میانگین اهمیت	مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه در بُعد فاجعه
۳/۲۱	۴/۵۶	ASE1- ارزیابی صحیح خسارت‌ها، لوازم و منابع
۳/۰۳	۴/۳۹	ASE2- کافی بودن مقدار کمک‌های ارسالی برای بازسازی
۲/۹۳	۴/۴۱	COR1- هماهنگی بین سازمان‌های همکار در بازسازی‌ها
۳/۰۱	۴/۳۴	COR2- نحوه همکاری دولت با سازمان‌های مردم‌نهاد
۲/۹۹	۴/۵	MTR1- نظارت سازمان‌های متولی بر نحوه ساخت‌وسازها
۳/۰۷	۴/۴۴	MTR2- استمرار حمایت‌های روانی از بازماندگان
۳/۰۶	۴/۳۲	MTR3- استمرار کمک‌های مالی داخلی و خارجی
۲/۸۶	۴/۳۵	MTR4- رسیدگی به مسائل حقوقی و قضایی زلزله‌زدگان
۳/۰۵	۴/۲۹	RI1- استمرار گزارش عملکرد و اطلاع‌رسانی به افکار عمومی
۳/۰۳	۴/۳۷	RI2- صحت گزارش و اطلاع‌رسانی از آمار درگذشتگان
۳/۰۲۷	۴/۳۹۹	میانگین حسابی میانگین‌ها

بر اساس جدول ۵ تجزیه و تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه در بُعد از فاجعه انجام شد و نتایج آن به شرح نمودار است. در نمودار ۱ محور افقی بیانگر عملکرد مؤلفه‌های بُعد از فاجعه می‌باشد که از آزمون مقایسه میانگین یک جامعه جهت قضاوت وضعیت عملکردی آنها استفاده شده است. محور عمودی نیز بیانگر اهمیت مؤلفه‌ها می‌باشد که از آزمون مقایسه میانگین یک جامعه برای قضاوت در مورد اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها استفاده شده است. از میانگین حسابی میانگین‌های مقادیر به دست آمده برای اهمیت مؤلفه‌ها به عنوان نقطه برش محور عمودی و از میانگین



حسابی میانگین‌های مقادیر به دست آمده برای عملکرد مؤلفه‌ها به عنوان نقطه برش محور افقی استفاده شده است.



نمودار ۱ ماتریس اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های بعد از فاجعه

براساس نتایج نمودار ۱ می‌توان مؤلفه‌ها را به صورت زیر تحلیل و دسته‌بندی کرد:
ناحیه اول: ناحیه بحرانی (حیطه اولویت‌دار و تمرکز) - مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند، شامل:

- MTR1 - نظارت سازمان‌های متولی بر نحوه ساخت‌وسازها؛
- COR1 - هماهنگی بین سازمان‌های همکار در بازسازی‌ها؛

ناحیه دوم: ناحیه تداوم وضعیت خوب و ادامه استراتژی فعلی - مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند، شامل:



- ASE1 - ارزیابی صحیح خسارت‌ها، لوازم و منابع مورد نیاز برای بازسازی؛
- MTR2 - استمرار حمایت‌های روانی و مشاوره‌ای از بازماندگان؛
- ناحیه سوم: ناحیه بی تفاوتی - مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند، شامل:
- ASE2 - کافی بودن مقدار کمک‌های ارسالی برای بازسازی‌ها؛
- RI2 - صحت گزارش و اطلاع‌رسانی از آمار درگذشتگان؛
- MTR4 - رسیدگی به مسائل حقوقی و قضایی زلزله‌زدگان؛
- COR2 - نحوه همکاری دولت با سازمان‌های مردم‌نهاد

ناحیه چهارم: ناحیه اتلاف منابع - مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار گرفته‌اند، شامل:

- MTR3 - استمرار کمک‌های مالی داخلی و خارجی؛
 - RII - استمرار گزارش عملکرد و اطلاع‌رسانی به افکار عمومی؛
- شایان ذکر است دو مؤلفه بالا به اندازه خودشان مهم و شایان توجه هستند و تنها در اولویت چهارم برای بهبود قرار دارند و هرگز این اولویت‌بندی به معنای کنار گذاشتن و نادیده گرفتن این مؤلفه‌ها نیست.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی زنجیره تأمین بشردوستانه به‌خصوص در مورد زلزله، به دلیل تأثیر غیرقابل انکار آن در جوامع بشری در کشور آسیب‌پذیری مثل ایران می‌تواند رهگشای بسیاری از مشکلات حل نشده باشد. در این راستا لزوم برنامه جامع مدیریت زنجیره تأمین بشردوستانه در بُعد از فاجعه، شناسایی اقدام‌های اساسی را می‌طلبد که هرکدام نیاز به تهیه منابع جداگانه و رسیدگی منحصر به فرد دارد.

- یکی از مسائل بسیار مهم و درخور توجه در زنجیره تأمین بشردوستانه، هماهنگی بین سازمان‌های همکار و مشارکت‌کننده در مرحله بُعد از فاجعه می‌باشد (نمودار ۲) که لزوم توجه همه سازمان‌های همکار را می‌طلبد، بنابراین ضرورت تدوین طرح جامع و تخصیص وظایف در بین سازمان‌های همکار و مشارکت‌کننده در ایجاد هماهنگی بسیار قابل توجه است، در واقع



اگر وظایف هرکدام از سازمان‌های همکار (مانند هلال احمر، وزارت بهداشت، وزارت مسکن، وزارت کشور و نیروهای امدادی و ...) مشخص و از قبل تعریف شده باشد، هماهنگی‌ها تا حدود زیادی به وجود می‌آید.

- در مرحله بازسازی‌ها و متعاقب آن نظارت‌ها، ایجاد و بازسازی خانه‌ها با رعایت اصول ایمنی در طراحی ساختمان و استفاده از مصالح باکیفیت و به‌ویژه استفاده از افراد متخصص، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین تدوین قانون مناسب و ضمانت اجرایی آن به‌وسیله شهرداری و وزارت مسکن و شهرسازی در این زمینه بسیار اهمیت دارد.

- نکته حایز اهمیت دیگر، ضرورت مدیریت روحی و روانی جامعه پس از زلزله به دلیل تأثیر آن روی سایر بخش‌های اجتماع در رسیدگی به امور بازماندگان است. در صورت وجود تمایل برای کار و فعالیت و ایجاد روحیه تلاش برای بازسازی مناطق آسیب‌دیده، خدمات مسئولان به موفقیت و نتیجه خواهند رسید. بنابراین وجود تیم‌های مشاوره در بین بازماندگان و استفاده از رسانه‌ها برای ایجاد نشاط و همچنین تقویت باورهای دینی مردم برای احیای جامعه بحران‌زده، توصیه می‌شود.

۶-۱- پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

به دلیل اینکه هیچ تحقیقی نمی‌تواند جامع و کامل باشد و در یک تحقیق نمی‌توان تمامی ابعاد را مورد بررسی قرار داد و محقق نیز در فرایند تحقیق به مواردی می‌رسد که می‌تواند برای تحقیقات دیگر مفید واقع شود، از این رو بررسی موارد زیر برای انجام تحقیقات آینده به سایر محققان پیشنهاد می‌شود:

- پژوهش حاضر به تبیین سطح اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های زنجیره تأمین بشردوستانه پرداخته و حوزه‌های قابل بهبود را مشخص کرده است، در این راستا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های دیگری در این حوزه در جهت پیدا کردن راهکارهای مناسب برای بهبود مؤلفه‌هایی که در ناحیه بحرانی قرار گرفته‌اند، انجام شود.

- با توجه به چرخه مدیریت فاجعه که به سه مرحله قبل، حین و بعد از فاجعه تقسیم می‌شود، این پژوهش صرفاً به تبیین سطح اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های زنجیره تأمین



بشردوستانه در بُعد از فاجعه پرداخته است، از این رو پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی مراحل قبل و حین فاجعه نیز بپردازند.

- انجام تحقیق به روش کیفی نیز در جهت بررسی و شناسایی دقیق تمام ابعاد زنجیره تأمین بشردوستانه می‌تواند راهگشا باشد.

۶-۲- محدودیت‌های تحقیق

محدودیت‌های تحقیق آن دسته از عواملی هستند که در مسیر جمع‌آوری اطلاعات و کسب نتایج مطلوب مانع ایجاد می‌کند. در ادامه برخی محدودیت‌هایی که محقق با آن مواجه بوده، بیان می‌شود.

- با توجه به اینکه موردهای مطالعه در این پژوهش شهرستان بم کرمان، شهرستان‌های اهر-ورزقان آذربایجان شرقی و نیز بخش شُنبه استان بوشهر بوده و محقق نیز با این مناطق آشنایی نداشته، از این رو نحوه هماهنگی‌های لازم با مسئولان آن شهرها و نیز عدم دسترسی به برخی از مناطق زلزله‌زده که در روستاهای دورافتاده بودند، از جمله محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌رود.

- از آن جایی که جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه انجام گرفت، تلاش‌های زیادی برای استانداردکردن آن انجام شد ولی پرسشنامه نوعی قضاوت و سوگیری پاسخ‌دهندگان را به همراه دارد و اگر پاسخ‌دهندگان، اطلاعات تحریف‌شده را ارائه دهند، محقق معیارهای عینی برای ارزیابی پاسخ‌های دریافتی ندارد، زیرا که در این تحقیق موقعیت شغلی برخی مدیران و امدادگران ممکن است بر نحوه پاسخ‌گویی آنان تأثیرگذار باشد، با این اوصاف محقق این اطمینان را به مدیران و امدادگران رده بالا داده که امانت را رعایت خواهد نمود.

۷- منابع

- [1] Van Wassenhove L. N. (2006) "Humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear", *Journal of the Operational research Society*, 57(5):

475-489.

- [2] Duran S., Gutierrez M. A., Keskinocak P. (2011) "Pre-positioning of emergency items for CARE international", *Interfaces*, 41(3): 223-237.
- [۳] حسینی م. و همکاران (۱۳۷۸) مدیریت بحران. تهران: مؤسسه نشر شهر.
- [4] Iranian Research Institute of Disasters and Emergencies, [Online] <http://ivid.ir/html/item/1/> (Accessed 8 September, 2015).
- [5] Tofghia S., Torabia S. A., Mansouri S. A. (2016) "Humanitarian logistics network design under mixed uncertainty", *European Journal of Operational Research*, 250: 239-250
- [۶] بیان‌زاده س.، اسلامی ی.، سام آ.، فروزان ع. ا.، اقلیما س. (۱۳۸۳) «بررسی وضعیت زندگی بازماندگان زلزله بم»، تهران: مؤسسه تحقیقات، بازتوانی و بهبود زندگی زنان .
- [7] Heeringen V., Risk (2010) Management in regional humanitarian relief operations, Master's thesis, Open Universiteit Nederland.
- [۸] جعفرنژاد ا.، هاشمی س. ح.، طلایی ح. (۱۳۹۳) رویکردهای نوین در مدیریت زنجیره تأمین، چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- [9] Stadtler H. (2005) "Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges", *European Journal of Operational Research*, 163(3): 575-588.
- [10] Cozzolino A. (2012) *Humanitarian logistics*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: 5-16.
- [11] Thomas A. S., Kopczak, L. R. (2005) "From logistics to supply chain management", *Fritz Institute*, 15: 1-15.
- [12] Costa A. da, Campos G., Bandeirab M. (2012) "Supply chains in humanitarian operations: Cases and analysis", in *International Scientific Conference*: 1-10.
- [13] Ozdamar L., Erterm M. A. (2015) "Model, solutions and enabling technologies in humanitarian logistics", *European Journal of Operational Research*, 244: 55-65.
- [14] Chandraprakaikul W. (2010) "Humanitarian supply chain management:



Literature review and future research" , 2nd International Conference of Logistic & Transport.

- [15] Willner D., Zafeiridis S. (2013) "Challenges and the use of performance measurements in humanitarian supply chains", Master's thesis, Jönköping International Business School, Jönköping University.
- [16] Kovacs G., Spens K. M. (2007) "Humanitarian logistics in disaster relief operations", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(2): 99-114.
- [17] Balcik B., Beamon B. M., Krejci C. C., Muramatsu, K. M., Ramirez M. (2010) "Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities", *International Journal of Production Economics*, 126(1): 22-34.
- [18] Tomasini R., Van Wassenhove L. (2009) *Humanitarian logistics*, Insead Business Press Series.
- [19] Maon F., Lindgreen A., Vanhamme J. (2009) "Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: A theoretical model", *Supply chain management: an international journal*, 14(2): 149-164.
- [۲۰] احمدی م.، سیفی ع.، قرهی ع. (۱۳۹۲) «مدل لجستیک امداد رسانی برای کاهش تلفات پس از زلزله در ابعاد بسیار بزرگ و واقعی»، *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بحران*، شماره ۴، صص ۵۱-۶۴.
- [۲۱] سعدآبادی ع. ا.، عظیمی م. (۱۳۹۳) «شناسایی اقدامات اساسی در مراحل مدیریت بحران به کمک روش فازی (مورد مطالعه: شناسایی اقدامات اساسی در مراحل مدیریت بحران زلزله)»، *فصلنامه مطالعات برنامه ریزی شهری*، دوره ۲، شماره ۶، صص ۳۱-۵۴.
- [۲۲] قاسمیان صاحبی ا.، نوروزیان ریکنده ج. (۱۳۹۴) «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در زنجیره تأمین بشردوستانه با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)»، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی*.

- [23] Holguín-Veras J., Jaller M., Van Wassenhove L. N., Pérez N., Wachtendorf T., (2012) "On the unique features of post-disaster humanitarian logistics", *Journal of Operations Management*, 30(7): 494–506.
- [24] Whiting M. C., Ayala-Öström B. E. (2009) "Advocacy to promote logistics in humanitarian aid", *Management Research News*, 32(11): 1081–1089.
- [25] Thomas A. (2005) "Humanitarian Logistics: Enabling Disaster Response", *Fritz Institute*: 1–17.
- [26] Zhou Q., Huang W., Zhang Y. (2011) "Identifying critical success factors in emergency management using a fuzzy DEMATEL method", *Safety science*, 49(2): 243–252.
- [۲۷] سرمد زه، بازرگان ع.، حجازی ا. (۱۳۹۳) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- [۲۸] مؤمنی م.، قیومی ع. (۱۳۸۶) تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: انتشارات کتاب نو.
- [۲۹] حسینی س.، بحرینی‌زاده م.، ضیایی بیده ع. (۱۳۹۱) «تحلیل اهمیت- عملکرد ویژگی‌های خدمت بر پایه بخش‌بندی مشتریان با رویکرد داده کاوی»، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۴۵–۷۰.
- [30] Angell R. J., Heffernan T. W., Megicks P. (2008) "Service quality in postgraduate education", *Quality Assurance in Education*, 16(3): 236–254.
- [31] Martilla J. A., James J. C. (1977) "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing*, 41(1): 77–79.
- [32] Azzopardi E., Nash R. (2013) "A critical evaluation of importance-performance analysis", *Tourism Management*, 35: 222–233.

ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور با رویکرد

پژوهش ترکیبی

سید محسن علامه^{۱*}، حسین سماواتیان^۲، پریسا رفعتی^۳

۱- استادیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، بخش مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲- استادیار، دانشکده روانشناسی، بخش علوم تربیتی و اداری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت و رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، بخش مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

دریافت: ۹۶/۲/۱۸

پذیرش: ۹۶/۰۹/۰۵

چکیده

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان سازمان تعریف شده است. هدف مطالعه حاضر دستیابی به نظریه‌ای در حوزه مدیریت استعدادها برای درک بهتر این پدیده است. روش پژوهش به صورت ترکیبی در صنعت هوایی جمهوری اسلامی ایران صورت گرفته است. نمونه‌گیری در مطالعه کیفی به روش نظری و با استفاده از تکنیک گلوله برفی و نمونه‌گیری در مطالعه کمی به صورت تصادفی انجام شده است که بر مبنای آن، ۱۳ نفر در مطالعه کیفی و ۲۱۲ نفر در مطالعه کمی شرکت کرده‌اند. **روایی و پایایی ابزارهای پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.** برای دستیابی به شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد از روش داده‌بنیان استفاده شده است. یافته‌های پژوهش کیفی حاکی از آن است که معماری سازمان استعداد محور به عنوان مقوله مرکزی در مدل پارادایمی قرار گرفته است. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از مرحله کیفی، از طریق پرسشنامه محقق ساخته و همچنین بهره‌گیری از فنون آمار توصیفی، استنباطی، با استفاده از نرم‌افزار PLS و مدل‌سازی معادلات



ساختاری مورد تحلیل قرار گرفته است. در نهایت نتایج پژوهش با توجه به تفسیر آمیخته دو روش ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، نظام نگهداشت، نظریه داده‌بنیان.

۱- مقدمه و طرح مسئله

در شرایط رکود دنیای امروز، کمبود استعداد در حال افزایش است و یک جنگ واقعی برای استعداد در حال پدیدار شدن است [۱؛ ۲؛ ۳]. پس از اینکه مشاوران مک کینزی واژه «جنگ برای استعداد»^۱ در سال ۱۹۹۷ بیان کردند، مدیریت استعداد به طور فزاینده و مداوم هم در ادبیات دانشگاهی و هم در زمینه مشاغل مورد توجه قرار گرفت [۴؛ ۵]. با توجه به بحران اقتصادی، تغییرات جمعیتی و جهانی شدن، یک نیاز فزاینده‌ای برای توسعه روش‌های مدیریت منابع انسانی^۲ (HRM) وجود دارد که نگهداری و توسعه کارمندان با استعداد را بالا ببرد [۶؛ ۷]. با این حال مطالعات تجربی در مدیریت استعداد محدود شده است و چارچوب نظری برای پیشبرد دانش مفهومی در مدیریت استعداد وجود ندارد [۸؛ ۹]. آنچه باعث می‌شود که یک سازمان از سازمان‌های دیگر متمایز شود، منابع ماهر و با استعداد آن است [۱۰]. یافته‌های کابس و همکارانش نشان می‌دهد که کیفیت نیروی کار در کشورهای ثروتمند دو برابر بیشتر از کیفیت نیروی کار در کشورهای فقیر است [۱۱]. جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی به شمار می‌آید [۱۲؛ ۱۳]. کمبود افراد مستعد در منطقه آسیا و اقیانوسیه در مقایسه با بازارهای نوظهور بیشتر است [۱۴]. فشار برای عرضه مدیران حرفه‌ای در آسیا به مراتب زیاد شده است [۱۵]. به دلیل کمبود استعداد، سازمان‌ها مجبورند برای جذب استعداد، برانگیزاندن و حفظ آنان به رقابت با یکدیگر بپردازند و به نظر می‌رسد که نبرد بر سر استعداد پایانی ندارند [۱۶]. از این رو سازمان‌ها باید استراتژی‌های مشخصی در خصوص نگهداری کارکنان مستعد تدوین نمایند. طراحی

1. War of Talent
2. Human Resource Management



سیستم‌های توسعه کارکنان منجر به بهبود چشم‌انداز شغلی کارکنان و در نهایت باعث بهبود عملکرد شرکت و حفظ کارکنان می‌شود [۱۷؛ ۱۸]. اما سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست داده و دچار زیان شوند، زیرا هر سازمان برای رساندن کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری متحمل می‌شود و با از دست دادن افراد ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها، تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است [۱۹]. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد و بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه مستقیم وجود دارد [۲۰]. نیازهای کارکنان از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است و هر سازمان باید سیاست‌هایی که برای کارکنان خود جذاب‌تر است، مشخص کند تا افراد به سازمان علاقه پیدا کنند [۲۱].

امروزه شرکت‌های صنعت هوایی در یک محیط رقابتی قرار گرفته‌اند. غلبه بر چالش‌های پیش روی آنان، بدون داشتن کارکنان با استعداد امکانپذیر نمی‌باشد. بنابراین این شرکت‌ها به سمت استراتژی‌های نوینی برای جذب و نگهداشت افراد ماهر جذب شده‌اند. از این رو برای جذب و کاهش نرخ خروج افراد مستعد لازم است که به این موضوع پرداخته شود. در این پژوهش سعی بر این شده است تا با بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران صنعت هوایی، مفهومی روشن و شفاف از نگهداشت کارکنان مستعد و عوامل تأثیرگذار بر آن بیان شود. با توجه به مطالب مطرح شده، هدف نهایی پژوهش طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت در صنعت هوایی کشور و بررسی رابطه الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت در صنعت هوایی کشور است.

۲- ادبیات نظری

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند، متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند.



در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعداد‌های افراد مربوط می‌شود. فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افرادی که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند [۲۲]. افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته [۲۳]. افراد دارای پتانسیل بالای موفقیت در سازمان [۲۴] و نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد [۲۵] تعریف کرده‌اند. از این رو می‌توان گفت منظور از فرد مستعد، فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه و مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد. میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی، تحت تأثیر میزان قدرت آن قرار دارد و سیستم منابع انسانی می‌تواند امکان کسب مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم کند که قدرت بالایی داشته باشد. سیستم مدیریت استعداد به سیستم منابع انسانی قدرت لازم را می‌دهد [۲۶]. مدیریت استعداد در خلق سازمانی که مبتنی بر سرمایه انسانی باشد، بسیار مؤثر خواهد بود [۲۷]. به طور واضح هدف از ایجاد سیستم مدیریت استعداد، تأثیر مثبت آن بر ستاده‌های فردی و سازمانی است [۲۸؛ ۸]. یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد، استعداد افراد است. سازمان‌های سراسر جهان به نقش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان با استعدادشان به عنوان یک منبع اصلی برای کسب مزیت رقابتی برای سازمانشان پی برده‌اند [۲۹]. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. براساس رویکرد مبتنی بر منابع^۱ (RBV) بارنی، سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایرین دردسرساز باشد، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند [۳۰]. هدف نهایی از تمایز نیروی کار، عملکرد سازمانی بلندمدت و دستیابی به مزیت رقابتی است [۳۰؛ ۳۱]. مطالعات نظری بر تمایز نیروی کار، بارها و بارها وجود یک رابطه مثبت بین افتراق منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد حمایت قرار داده‌اند [۳۲؛ ۸]. به طور خاص، اعتقاد بر این است که بهره‌وری سازمانی زمانی افزایش پیدا می‌کند که گروه‌های از کارمند مختلف (به عنوان مثال، ارزش‌های مختلف و منحصر به فرد) با توجه به ویژگی



کاری این کارکنان مدیریت می‌شوند [۳۲]، برای مثال لیبک و اسنل استدلال کردند که نگهداری کارکنان ارزشمند با مهارت، باید به عنوان مهم‌ترین اولویت در اهداف سازمان قرار گیرد [۳۳]. ادبیات متمایز ساختن نیروی کار پیشنهاد می‌دهد که مدیریت کردن کارکنان به صورت متفاوت و در نتیجه، تخصیص نابرابر منابع در مدیریت استعداد منجر به نرخ بازگشت بالاتر سرمایه‌گذاری خواهد شد [۳۴]. اقدام‌های منابع انسانی می‌تواند محیطی ایجاد کند که پشتیبان همکاری است، توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی مستعد است و مشوق نیروی کار باپتانسیل بالا است [۳۵]. درایز استدلال کرد که دستور کار اکثریت تحقیق‌ها براساس مبحث پدیده‌محور نه براساس تئوری‌محور توسعه یافته است [۳۶]. به طور مسلم این بازتاب باعث پیدایش چالش‌های مستمری در اجرای مدیریت استعداد و در اداره کردن افراد مستعد در سازمان می‌شوند [۳۷]. همچنین این دستور کار پژوهشی در بیشتر کارهای پیشین در این زمینه مبحث مدیریت‌گرایی و اجرایی منعکس شده بود [۳۸]. اگرچه به تازگی معانی متعدد بیشتری از مدیریت استعداد ظهور پیدا کرده است [۳۹] ولی عدم شناخت در زمینه استعداد افراد و محدودیت‌های ما از مفهوم مدیریت استعداد در سال‌های اخیر مورد توجه واقع شده است [۴۰]. پژوهش‌های اخیر پیشنهاد می‌دهد که روش‌های مدیریت استعداد باید بین نیازهای سازمانی و اهداف و انتظارات فردی تعادل برقرار کند تا به حفظ افراد با پتانسیل بالا کمک کند [۴۱]. تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد فرایند مدیریت استعداد انجام شده و همچنان نیز در حال انجام است ولی بیشتر پژوهش‌های جدید نیز به پر کردن خلأهای موجود در زمینه مدل‌های فرایندی مشغول‌اند و توجه چندانی به ایجاد یک الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت کارکنان نشده است. بنابراین به لحاظ نظری ضرورت دارد تئوری‌های موجود در زمینه نگهداشت کارکنان مستعد در قالبی مشخص سازماندهی شوند.

یکی از مسائل عمده جامعه آماری این پژوهش، یعنی صنعت هوایی افزایش میزان نرخ جابه‌جایی و ترک خدمت بالای افراد مستعد است و این نرخ بالای از دست دادن کارکنان با استعداد معمولاً معرف مشکلات داخلی این صنعت است. با توجه به اینکه صنعت هوایی، صنعت کاملاً تخصصی است، جذب و نگهداری نیروی‌های مستعد از الزام‌های این صنعت می‌باشد. از این رو طراحی و پیاده‌سازی الگوی جامع نگهداشت کارکنان مستعد در تمام



سطوح سازمانی این صنعت لازم بوده است. با توجه به امکان استخراج این الگوی از مصاحبه‌های صورت گرفته از متخصصان و خبرگان صنعت و دانشگاه و پس از آن ارزیابی و پیاده‌سازی الگو طراحی شده با توجه به مفاهیم به دست آمده در این پژوهش می‌تواند پاسخگوی نیاز صنعت هوایی باشد.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش براساس شیوه‌های ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی برای گردآوری و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان اجرای هر پژوهش استفاده می‌شود. پژوهش حاضر از روش ترکیبی برای دستیابی به اهداف پژوهش بهره برده است. در بخش کیفی با استفاده از نظریه‌پردازی داده‌بنیان، ابعاد الگوی نگهداشت کارکنان مستعد مورد شناسایی شد. در بخش کمی با استفاده از به‌کارگیری تکنیک معادلات ساختاری تأثیر عوامل بررسی شد. در مرحله کمی نخست این پرسش که چگونه می‌توان مدل تدوین شده را با نتایج کمی تعمیم داد. براساس گزاره‌های حکمی پژوهش به پنج پرسش تقسیم‌بندی و فرضیه‌های متناسب با آنها ارائه شدند. سپس به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از رویکرد دو مرحله‌ای استفاده شد. بدین ترتیب که در مرحله اول مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش به منظور اطمینان از دارا بودن سازه‌ها از حداقل معیارهای علمی تعریف شده، مورد آزمون قرار می‌گیرند. سپس در مرحله دوم پس از اطمینان نسبی از قابل قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل معادله ساختاری تدوین شده به آزمون و بررسی ساختاری پژوهش می‌پردازیم. به منظور سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته براساس یافته‌های حاصل از نظریه داده‌بنیان طراحی شد که مشتمل بر ۱۳ سؤال در زمینه شرایط علی، ۵ سؤال در مورد پدیده اصلی، ۱۴ سؤال در مورد شرایط زمینه‌ای، ۷ سؤال برای شرایط واسطه‌ای، ۳۰ سؤال برای راهبردها، ۹ سؤال برای پیامدهای است. پرسشنامه براساس طیف لیکرت طراحی شد. جامعه آماری در پژوهش کمی شامل کلیه کارکنان و مدیران صنعت هوایی است.



نمودار ۱ فرایند انجام پژوهش

۴- فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: شرایط علی بر معماری سازمان استعداد محور اثر معناداری دارد.
- فرضیه ۲: معماری سازمان استعداد محور بر راهبردهای اجرای آن اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۳: بسترهای نگهداشت کارکنان مستعد بر راهبردهای اجرای نگهداشت کارکنان مستعد اثر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴: شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای اجرای نگهداشت کارکنان مستعد اثر معناداری دارد.



فرضیه ۵: راهبردهای اجرای نگهداشت کارکنان مستعد بر پیامدهای حاصل شده اجرای سیستم نگهداشت کارکنان مستعد رابطه مثبت و معناداری دارد.

۵- مرحله اول پژوهش، پژوهش کیفی

در این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت هوایی ایران از شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیان استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت فرودگاه‌های کشور، سازمان هواپیمایی کشوری و سازمان هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران است. نمونه‌گیری پژوهش به صورت هدفمند و بر مبنای رویکرد گلوله برفی انجام شده است. همچنین از نمونه‌گیری نظری برای نمونه‌گیری از داده‌ها به منظور رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. تعداد نمونه‌ها در این پژوهش، ۱۳ نفر بوده است. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان این حوزه در زمینه مدیریت که مسلط به مباحث مدیریت استعداد و دارای تجربه مدیریتی بالای ۲۰ سال در دانشگاه و صنعت هوایی بودند. از میان ۱۳ نفر شرکت‌کننده در این مصاحبه، ۹ نفر دارای تحصیلات دکتری و ۴ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند. از مصاحبه نهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است، اما برای اطمینان تا مصاحبه سیزدهم ادامه یافت.

تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین صورت گرفته است که شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخاب است. کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است [۴۲]. بر این مبنای، مقوله‌ها شناسایی شده و از طریق «مقایسه مداوم» بین آنها ارتباط برقرار شده است. مقایسه مداوم به طور ساده، فرایند مقایسه دائمی آن دسته از موارد داده‌ها که به عنوان یک مقوله خاص عنوان گذاری شده‌اند، با سایر موارد موجود در همان مقوله است. در نهایت، مدل پارادایمی و الگوی جامع مدیریت استعداد در صنایع هوایی ایران ارائه شده است. پس از شکل‌گیری نظریه ظهور یافته، لازم است که مشخص شود آیا تبیین نظری ما از نظر شرکت‌کنندگان معنادار است یا نه و نیز از صحت وقایع و توالی آنها در فرایند نظریه اطمینان حاصل شود [۴۳]. به منظور بررسی روایی محتوایی، مفاهیم به دست آمده به رؤیت پنج نفر از خبرگان رشته مدیریت رسید تا روایی



محتوایی آن از نظر کیفی مورد بررسی قرار بگیرد. پس از اینکه روایی محتوا از نظر کیفی مورد تأیید قرار گرفت، به منظور بررسی روایی محتوا از نظر کمی، از ضریب روایی محتوا^۱ (CVR) و شاخص روایی محتوا^۲ (CVI) استفاده شد. با توجه به اینکه تعداد متخصصان نظارت بر محتوای مفاهیم، ۱۰ نفر بوده‌اند، براساس با جدول لاشه^۳، حداقل مقدار ضریب نسبی روایی محتوا باید ۰/۶۲ باشد. نتایج مربوط به ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا برای متغیرها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱ شاخص روایی محتوا برای شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها

۱ - ۰/۸	محدوده ضریب نسبی روایی محتوا برای هر سؤال (CVR)
۱۰	تعداد متخصصان
۱۳	تعداد سؤال‌های شرایط علی
۰/۹۷۵	شاخص روایی محتوا شرایط علی (CVI)
۵	تعداد سؤال‌های پدیده اصلی
۰/۹۶۰	شاخص روایی محتوا پدیده اصلی (CVI)
۱۴	تعداد سؤال‌های شرایط زمینه‌ای
۰/۹۴۴	شاخص روایی محتوا شرایط زمینه‌ای (CVI)
۳۰	تعداد سؤال‌های راهبردها
۰/۹۸۵	شاخص روایی محتوا راهبردها (CVI)
۹	تعداد سؤال‌های پیامدها
۰/۹۶۶	شاخص روایی محتوا پیامدها (CVI)

۵-۱- کدگذاری باز

در این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مطالعه، بررسی و تحلیل شد و به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود. طی فرایند کدگذاری باز داده‌ها در این پژوهش، تعداد ۲۳۷ قطعه از متن مصاحبه‌های مختلف کدگذاری شد. پس از بررسی داده‌ها، برچسب-

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index
3. Lawshe



زنی به رویدادها و وقایع، مفاهیم استخراج شد. در جدول ۲ به عنوان نمونه، نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه و کدهای مفهومی ارائه شده است.

جدول ۲ نتایج حاصل از کدگذاری باز

مفاهیم	کدهای ثانویه
سیستم ارزیابی عملکرد موثر	مشخص نمودن معیارهای ارزیابی، میزان تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد، تعیین اولویت معیارها برای سیستم.
داشتن نگاه متحد به کل سازمان	جلوگیری از جزیره ای عمل کردن واحدهای سازمانی، جلوگیری از اختلاف در بین زیر سیستم‌های یک مجموعه، ضرورت ایجاد تفکر هماهنگ در تمام واحدهای سازمانی، برقراری فضای یکپارچه در کل سازمان.
مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود	شناخت بهتر منابع انسانی از خود، بهبود مستمر منابع انسانی با تشخیص نقاط قوت و ضعف، لزوم بررسی شناخت افراد در جهت برطرف کردن معایب.
شناسایی افراد با پتانسیل بالا	تعریف دقیق و مشخص از استعداد بر مبنای اهداف سازمانی، کشف استعدادهای بالقوه افراد علاقمند، بهره برداری از قابلیت‌های نیروی انسانی.
انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی	انعطاف پذیری در گرفتن تصمیمات، توجه به مفهوم تغییر پذیر بودن، تطابق اهداف، رویه‌ها و روش‌های با روش‌های نوین متناسب با شرایط، جلوگیری از مانایی سیستم، جلوگیری از رسوب شدن فرایندها.
حذف افراد غیرضروری	مشخص کردن افراد کارآمد، دسته بندی کردن افراد با توجه به دستیابی به هدف، نشان دادن تاثیر مستقیم ظرفیت افراد در رسیدن به اهداف سازمانی.
حمایت فرهنگی سازمانی	بسترسازی فرهنگی، فضای مساعد فرهنگ سازمانی، همسویی جو سازمان با سیاست‌های سیستم مدیریت استعداد، تحت تاثیر قرار دادن باورهای افراد در حمایت همه جانبه.
شفافیت هدف استراتژی	تعریف دقیق اهداف کلان سازمان، بهبود و اصلاح اهداف سازمان، بیان عنوان مدیریت استعداد در افق درازمدت.

۵-۲- کدگذاری محوری

نرم‌افزار ATLAS.ti قادر به جستجوی کدهایی است که با یکدیگر رابطه دارند. در این مرحله کدهایی که نشانگر مفاهیمی مشابه هستند، در قالب یک خانواده کد (شجره) گردآوری می‌شوند و این کدهای هم‌خانواده یا مقوله، همان مفهوم کدگذاری محوری را می‌رسانند. در این مرحله باید توجه داشت که هیچ کد بازی در بیش از یک خانواده نگنجد و خانواده کدهای ایجاد شده



همپوشانی نداشته باشند. این کدها به تدریج و به صورت تجمعی شکل گرفته است و با تحلیل هریک از متون، خانواده کدها نیز تغییر یافته است. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «معماری سازمان استعدادمحور» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. خروجی نهایی این تحلیل‌ها پس از دستیابی به اشباع نظری در قالب ۲۰ کدمحوری به دست آمده است. نمونه‌ای از آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری محوری

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	حمایت شغلی	قرار دادن این افراد در مشاغل کلیدی، افزایش دادن منابع مختص افراد مستعد، افزایش ضریب امنیت شغلی، ارتقا و بهبوددهی مستمر شرایط کاری، تعادل بین کار و زندگی، شناسایی و دسته‌بندی نیازهای این افراد در جهت برآوردن نیاز، داشتن هماهنگی بین شغل و ظرفیت شاغل.
	اعتماد سازمانی	پایبندی مدیران به زمان خاص برای این افراد، شایسته‌سالاری، مدیریت‌پذیری زمان کاری، افزایش فاصله طبقاتی بین مستعد و غیر مستعد، جلوگیری از پدیده فلات‌شدن، خلاقیت و نوآوری پایدار در عمل و نگرش سازمانی، پشتیبانی کردن از افراد مستعد، تخصیص بودجه سازمانی به خلاقیت.
	استعداد سازمانی	تعریف سازمان بر مبنای مدیریت استعداد، یادگیری سازمانی بر مبنای استعداد، برنامه‌ریزی مدیریت استعداد.
	به رسمیت شناختن استعداد	اطلاع‌یابی مدیران از وجود افراد مستعد در سازمان، حساسیت مدیر به این افراد و سیستم استعداد، حمایت مناسب مدیر عالی سازمانی، دارا بودن دورنمای سازمانی بر مبنای استعداد، داشتن شاخص‌های مناسب و مدون برای شناسایی استعداد.
شرایط مداخله‌گر	قرارداد روانشناختی	برخوردار از حمایت همه جانبه، مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری، حمایت معنوی و مادی، برآورده شدن انتظارات شغلی، اخلاق محوری در عمل و گفتار اداری، القای حس مثبت به این افراد.



نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
	شوک‌های محیط کاری	اعمال رفتارهای سیاسی در عمل و گفتار، کاهش شأن و منزلت کاری، دیده شدن به صورت معمولی، سیاست‌های موقتی در سازمان، حذف غیرمنطقی پست سازمانی، وجود رخدادهای ناگهانی در شغل.
شرایط علی	اولویت فرهنگی	پرهیز نگاه سلیقه‌ای به استعداد، همسویی مدیریت استعداد با سیاست سازمانی، نداشتن نگاه جزئی به مدیریت استعداد، همپوشانی اهداف فردی با اهداف سازمانی، داشتن رفتار منطقی و صحیح، حمایت فرهنگ سازمانی، داشتن شرایط برای افراد مستعد.
	اولویت استراتژیک	بهره‌گیری از مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده، همخوانی سیستم مدیریت استعداد با صنعت، نشان دادن این مفهوم به عنوان اولویت استراتژیک، شفافیت هدف استراتژی، تطابق دادن افراد مستعد با بازار جهانی.
	تعریف شایستگی هسته‌ای	تعریف شایستگی، شناسایی افراد با پتانسیل بالا، تعریف عملیاتی استعداد، تعریف عملیاتی مشاغل.
	ملاحظات کلان دولتی	الزام‌های قانونی سازمانی برای اجرای اثربخش مدیریت استعداد، به‌روزرسانی قوانین و مقررات دولتی.
راهبردها	سیستم پاداش و شناختگی	جبران خدمت افراد مستعد متناسب با سهم ارزش‌آفرینی آنها، سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر، ترغیب این افراد با توجه به سهم کردن این افراد در مالکیت سهام، معماری متفاوت سیستم پاداش، قدردانی مستمر از نیروهای مستعد، ارائه بازخورد از کار، تحسین و قدردانی غیر رسمی، ایجاد سیستم چند منظوره پرداخت، جبران خدمات عادلانه.
	توسعه ساختار سازمانی و شغلی	واگذاری کار تخصصی به خود فرد، خودکنترلی، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف شغلی، رعایت اولویت در مشاغل، پایبندی به قانون در عمل اداری، رعایت عقلانیت سازمانی در فرایند تصمیم، چالشی بودن کار، هویت بخشی به کار، تمرکززدایی، تنوع شغلی، گردش شغلی، بهبود فرایندهای کاری، پرهیز از بی‌حرکی کاری، کاهش بروکراسی، کم کردن لایه‌های ساختار سازمانی.
	بالندگی استعداد	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ایجاد خزانه استعداد، یکسان‌سازی مشاغل با استعدادهای موجود، برخورداری از فهم اجتماعی، فضای آموزشی مناسب، شفافیت در محیط کار، دادوستد اطلاعات و اندیشه در بین اعضا.



نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
	اجتماعی کردن و توسعه استعدادها	توسعه ارتباطات، توانایی ارتباطات اثربخش با همکاران، احساس وابستگی به سازمان، سبک رهبری مریگری، آشنایی اولیه برای انجام کار، فرصت توسعه و یادگیری، مسیر شغلی شفاف، پرورش و شکوفایی افراد مستعد، فراهم کردن فرصت‌هایی برای اجرای و اشاعه دانش، توسعه حرفه‌ای.
	کار گروهی	مورد قبول واقع شدن این افراد در گروه‌های کاری، تأکید بر مهارت گروهی، قرار دادن این افراد در گروه‌های مشخص، تحرک افراد درون گروه، برگزاری جلسه‌های گروهی در اتخاذ تصمیم‌ها، تقویت مهارت برای تیم.
	سیستم اطلاعات	دسترسی به اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، تطابق اطلاعات با ساختار سازمانی، حمایت اطلاعاتی.
پیامدها	بهبود فرایند مدیریت استعداد	کمک به حفظ افراد مستعد، کمک به جذب افراد مستعد، کمک به بهبود پیامدهای شغلی، مشارکت بیشتر نیروهای مستعد در سازمان.
	بهره‌وری سازمانی	افزایش میزان ستاده سازمانی، کاهش هزینه‌های مربوط جابه‌جایی، بالارفتن نرخ بازگشت سرمایه.
	حرفه‌گرایی منابع انسانی	هدفگذاری بهتر در منابع انسانی، تخصصی شدن منابع انسانی، مشخص شدن سهم منابع انسانی در کمک به اهداف سازمانی، افزایش نقش منابع انسانی.
مقوله مرکزی	معماری سازمان استعدادمحور	تلاش برای دید سیستمی به مدیریت استعداد، تغییر باور مدیریت، تحول ساختاری سیستم منابع انسانی، اختصاص دادن سیستم متمایز برای این افراد، تمایز بین سیستم مدیریت منابع انسانی و سیستم مدیریت استعداد، یکپارچگی اقدام‌های سیستم مدیریت استعداد، سرمایه‌گذاری روی سیستم مدیریت استعداد

۵-۳- کدگذاری انتخابی و خلق نظریه

مرحله اصلی در نظریه‌پردازی زمینه بنیان، کدگذاری انتخابی است که با در نظر گرفتن به کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. شرایط زمینه‌ای یا بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله‌محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «حمایت شغلی»، «اعتماد سازمانی»، «استعداد سازمانی» و «به رسمیت شناختن استعداد» به



منزله شرایط زمینه‌ای در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سیستمی در حوزه مدیریت استعدادها مطلوب و مناسب تلقی می‌شود که بتواند به طور دقیق، صحیح و معتبر، افراد با استعداد را از دیگر افراد شناسایی کند، آنها را به شکلی سریع و متناوب، جذب کند و به طور مؤثر آنها را حفظ کند و در مدار توسعه قرار دهد. مقوله «معماری سازمان استعداد محور» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. بر این مبنا می‌توان در مرکز مدل به صورت زیر ارائه داد. شرایط زمینه‌ای یا بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده‌ی مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «حمایت شغلی»، «اعتماد سازمانی»، «استعداد سازمانی» و «به رسمیت شناختن استعداد» به منزله شرایط زمینه‌ای در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. در واقع شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری‌ای هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر مقوله‌های «قرارداد روانشناختی» و «شوک‌های محیط کاری» به منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر منتهی می‌شود. شرایط علی می‌تواند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته شده یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. در پژوهش حاضر، مقوله‌های «اولویت فرهنگی»، «اولویت استراتژیک»، «تعریف شایستگی هسته‌ای» و «ملاحظات کلان دولتی» به عنوان شرایط علی در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران احصا شده‌اند. راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن را محدود می‌سازند. راهبردهای «سیستم پاداش و شناختگی»، «توسعه ساختار



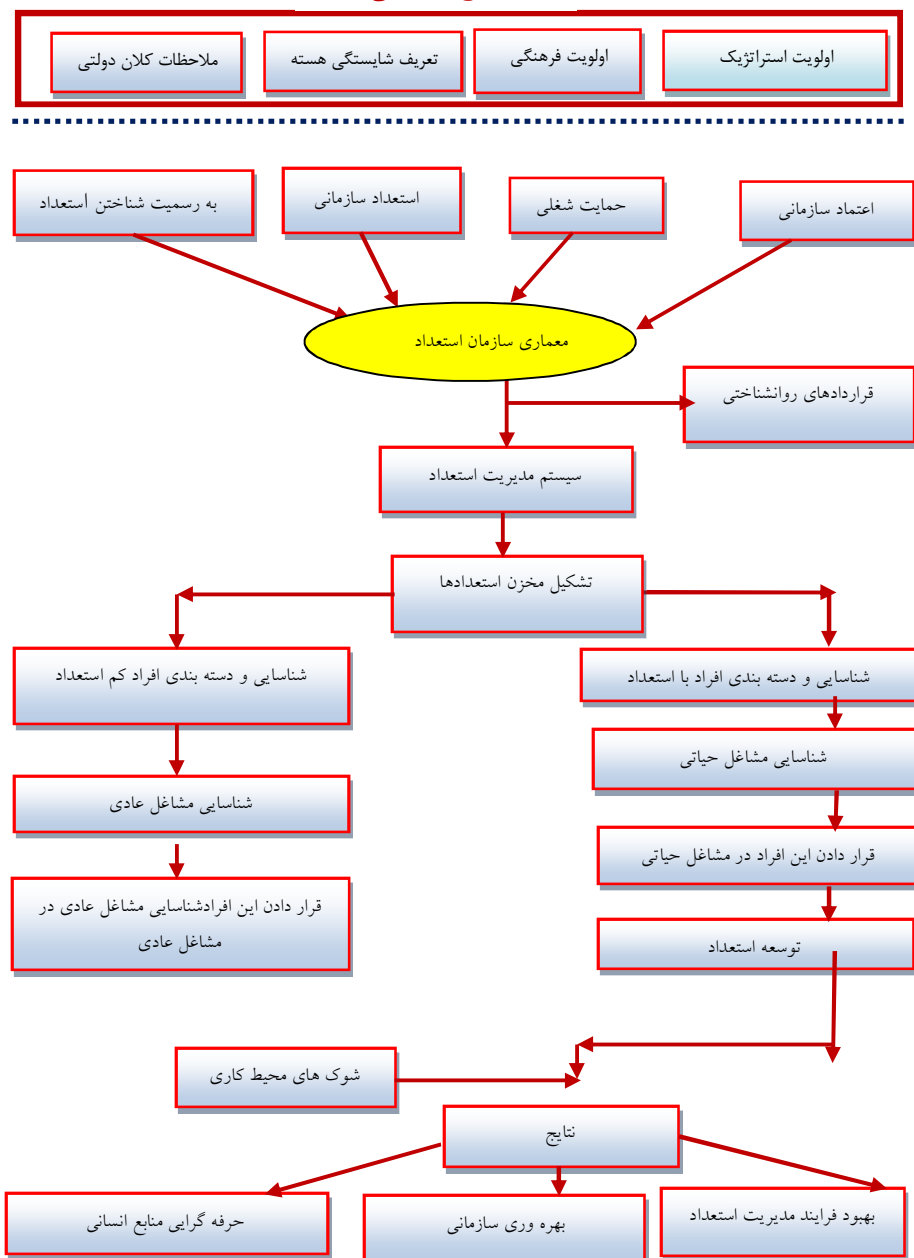
سازمانی و شغلی»، «بالندگی استعداد»، «اجتماعی کردن و توسعه استعدادها»، «کار گروهی» و «سیستم اطلاعات» راه‌حلی‌هایی جهت استقرار معماری استعدادمحور در صنعت هوایی ایران هستند. پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و به طور الزام‌همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. در پژوهش حاضر مقوله‌های «بهبود فرایند مدیریت استعداد»، «بهره‌وری سازمانی» و «حرفه‌گرایی منابع انسانی» به عنوان پیامدهای استقرار الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. به عقیده کرسول، نظریه‌پرداز زمینه بنیان می‌تواند نظریه خود را به سه شیوه ممکن ارائه کند: به صورت نمودار، به شکل روایت یک داستان یا به صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها [۴۴].



نمودار ۳ مدل پارادیمی: معماری سازمان استعداد محور



سطح سازمانی



نمودار ۴ نظریه معماری سازمان استعدادمحور



۶- مرحله دوم، تحلیل داده‌های کمی

مدل اصلی پژوهش دارای ۵ مدل اندازه‌گیری است: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. این مدل‌ها، ۵ مدل تحلیل عاملی تأییدی هستند که حمایت داده‌های نمونه‌ای از آنها، راه را برای آزمون مدل‌های معادله ساختاری و در نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش هموار می‌سازد. شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هر کدام یک سازه ترکیبی مرتبه دوم می‌باشند. با توجه به مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب که بیشتر از مقدار ۰/۷ می‌باشد و همچنین با توجه به مقادیر میانگین واریانس استخراج شده که بالاتر از مقدار ۰/۵ است، مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. میزان بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا برای هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا پرسشنامه

سازه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
شرایط علی	۰/۵۷۲	۰/۸۱۸	۰/۸۷۵	۰/۵۸۸
پدیده اصلی	۰/۶۷۰	۰/۸۳۶	۰/۹۲۴	۰/۶۱۳
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۸۵	۰/۷۳۸	۰/۸۵۹	۰/۶۷۸
شرایط واسطه‌ای	۰/۷۹۰	۰/۷۷۶	۰/۸۹۹	۰/۶۰۳
شرایط راهبردی	۰/۶۹۹	۰/۷۶۹	۰/۹۱۲	۰/۶۴۱
شرایط پیامدی	۰/۵۴۲	۰/۸۸۹	۰/۹۱۲	۰/۶۶۶

۷- برآورد و آزمون مدل‌های ساختاری

در این قسمت با توجه به نتایج مراحل قبلی و بررسی مدل اندازه‌گیری برای هر یک از سازه‌های پژوهش، به ارزیابی مدل‌های ساختاری پژوهش پرداخته می‌شود. جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. در روش کمترین مربعات بخشی^۱، ارزش‌های SRMR کمتر از مقدار ۰/۱ برای برازش مدل مورد قبول هستند و مطلوب شناخته می‌شوند [۴۵].

1. PLS



گرفتن پاسخ اغلب شرکت‌کنندگان در این پژوهش، مدیریت استعدادها در این صنعت مستلزم آن است که بتواند سیستمی طراحی شود که سرمایه انسانی مستعد در رأس امور قرار بگیرد. هنگامی می‌توان به طور مناسب و اصولی به بحث مدیریت استعدادها در صنعت هوایی پرداخت که این سازمان‌ها کلاً سیستم مدیریت منابع انسانی خود را به سیستم مدیریت استعداد تبدیل کنند و معماری سازمان استعدادمحور خود را به دو بخش مجزا از یکدیگر تفکیک کنند. بخش اول که مبتنی بر تشکیل دادن مخزن استعداد است که در وهله اول، شناسایی و دسته‌بندی کردن افرادی با پتانسیل بالا و افرادی با پتانسیل کمتر درون مخزن استعداد، وظیفه اولیه می‌باشد. در وهله دوم، شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی است و به قرار دادن سرمایه انسانی با پتانسیل بالا در درون این مشاغل کلیدی است. در وهله سوم لازم است که مشاغل عادی نیز مورد بررسی قرار گیرد که افرادی با پتانسیل کمتر در این مشاغل جا بگیرند. تجارب بخش وسیعی از پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد وجود سیستم منابع انسانی فاقد بهره‌وری لازم می‌باشد و بخش شایان توجهی از فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعدادها در صنعت هوایی، در درون همین سیستم موجود منابع انسانی صورت می‌پذیرد. با توجه به اینکه سیستم منابع انسانی موجود کارایی لازم را ندارد و مسائل و مشکلاتی را در زمینه خروج افراد مستعد را ایجاد کرده است، لازم است که سیستم مدیریت استعداد جایگزین سیستم موجود منابع انسانی بشود. لاپاک و اسنل لزوم تفکیک و متمایزسازی کارکنان از یکدیگر در سازمان ضروری دانسته‌اند. ایشان ادعا می‌کنند که سرمایه محدود سازمان باید در فرایند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری به کارکنانی با مهارت‌های منحصر به فرد و ارزشمند اختصاص داده شود [۳۱]. در نتیجه این سرمایه‌گذاری باعث بهره‌روی بیشتر و نرخ بازگشت بالاتر در سازمان می‌شود [۸]. در جایی دیگر، لاپاک و شاو بر اهمیت ایجاد یک معماری منابع انسانی متمایز که صرفاً بر سهم متمایز گروه‌های خاصی از کارکنان در عملکرد سازمانی تمرکز دارد، تأکید کرده‌اند. ایشان در این زمینه به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها باید به سمت به‌کارگیری همزمان سیستم‌های چندگانه منابع انسانی حرکت کنند [۴۶]. به طور کلی فرض بنیادی در پژوهش حاضر این است که صنعت هوایی دچار نوعی بحران در زمینه مدیریت استعداد است. حال بر بنیاد این فرض که برگرفته و احصا شده از مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران عمده صنعت هوایی است، پرسش این است که چه باید کرد؟ ساختار مدرن مدیریت استعداد مقوله‌ای است که



ردپای آن در بیشتر مقوله‌ها و تشریح بنیاد آنها به نوعی دیده می‌شود. بنابراین فرض اولیه دیاگرام نظری و الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت در صنعت هوایی ایران، این است که نیاز به یک نظام مدیریت استعداد برای دستیابی به چشم‌اندازهای کلان سازمانی و اهداف سازمانی ضرورت دارد. اکنون که ضرورت این مهم اثبات شد، باید به دنبال این امر باشیم که چگونه باید مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت را در صنعت هوایی ایران اجرایی کرد. الگوی مدیریت استعداد در صنعت هوایی چگونه است؟ اولین مسئله در الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی، بررسی شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار آن است. در واقع باید این موضوع را بررسی کنیم که چه شرایط علی‌ای استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، اولویت فرهنگی، اولویت استراتژیک، تعریف شایستگی هسته‌ای و ملاحظات کلان دولتی، شرایطی هستند که بر استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی تأثیر می‌گذارند. این شرایط علی با تأثیرگذاری بر مقوله مرکزی، یعنی ساختار مدرن معماری سازمانی استعدادمحور عمل می‌کنند. ساختار مدرن معماری سازمانی استعدادمحور، راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیر اما، یک تأثیر محض نیست بلکه با میانجی عوامل دیگری صورت می‌پذیرد. در واقع، شرایط مداخله‌گر و واسطه‌ای چنین تأثیرگذاری‌ای را هدایت و کانالیزه می‌کنند. این شرایط عبارتند از مقوله‌های قرارداد روانشناختی و شوک‌های محیط کاری. این عوامل با تأثیرگذاری بر فرایند تأثیرگذاری ساختار مدرن مدیریت استعداد بر راهبردهای تحقق نظام سازمانی استعدادمحوری، فرایند استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی را متأثر می‌کنند. راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام سازمانی استعدادمحور در صنعت هوایی عبارتند از «سیستم پاداش و شناختگی»، «توسعه ساختار سازمانی و شغلی»، «بالندگی استعداد»، «اجتماعی کردن و توسعه استعدادها»، «کار گروهی» و «سیستم اطلاعات». در واقع، این مراحل متوالی لازم است در صنعت هوایی دنبال شود تا بتوان یک نظام سازمانی استعدادمحور جدید و منسجم را شاهد باشیم. خود این راهبردها هم نمی‌توانند به طور کامل و دقیق اجرایی شوند، بدون اینکه به بستری که لازم است برای تحقق آنها فراهم شود، توجه نماییم. در واقع، بسترها و زمینه‌هایی لازم است تا امیدوار به اجرای نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی باشیم. این بسترها عبارتند از



«حمایت شغلی»، «اعتماد سازمانی»، «استعداد سازمانی» و «به رسمیت شناختن استعداد». در واقع این عوامل به مثابه شرایط زمینه‌ای و بستری اجرای استراتژی‌ها و راهبردهای مدیریت استعداد در صنعت هوایی هستند. پس از اجرای راهبردها و استراتژی‌های مدیریت استعداد، لازم است به پیامدهای استقرار نظام سازمانی استعدادمحوری هم توجه نماییم. این مسئله که استقرار نظام سازمانی استعدادمحوری چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد، حایز اهمیت است. این پیامدها عبارتند از «بهبود فرایند مدیریت استعداد»، «بهره‌وری سازمانی» و «حرفه‌گرایی منابع انسانی». در واقع می‌توان گفت با اجرا و استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی انتظار می‌رود که پیامدهای ذکر شده شکل بگیرند. لازم به ذکر است که این پیامدها، پیامدهای نهایی نیستند بلکه در مراحل از استقرار سازمانی استعدادمحور ممکن است به مثابه شرط علی یا شرط مداخله‌گر عمل نمایند. بنابراین چنین پیامدهایی دارای وجه احتمالی هستند.

از میان نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادی اجرایی برای تبیین نگهداشت موفق‌تر نیروهای مستعد در صنعت هوایی استخراج می‌شوند. پیشنهاد می‌شود در جهت تأثیرپذیری برنامه‌های مدیریت استعداد، باورها و نگرش افراد تغییر یابد به نحوی که فرهنگ سازمان، مدیریت استعداد را ترویج کند. پیشنهاد می‌شود دانش مدیران صنعت هوایی در جهت افزایش دید استراتژیک در حل مسائل مدیریت استعداد ارتقا یابد و سیستم جمع‌آوری داده‌ها در سازمان به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات مورد نیاز افراد مستعد را فراهم آورد و افراد مستعد بتوان به آن دسترسی پیدا کنند. پیشنهاد می‌شود پروژه‌های تعریف شده سازمانی از طریق همکاری گروهی بین افراد انجام شود. پیشنهاد می‌شود در سیستم پرداخت و پاداش بازنگری اساسی صورت پذیرد. مبنای پرداخت پاداش، میزان ارزیابی استعداد افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمانی باشد و در اساسنامه سازمانی مفهوم دقیق در مورد بخش مدیریت استعداد گنجانده شود. پیشنهاد می‌شود رفتار وراثتی کاهش یافته و شایسته‌سالاری در شیوه‌های موجود در صنعت هوایی صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود به جای توجه و تأکید صرف به افراد موفق خارجی، فرهنگ خودباوری در مدیران دولتی ارتقا پیدا کند و با استفاده از گام‌های مدل پژوهشی با تکیه بر دانش و نگرش مدیریت بومی استعداد، تعریف دقیق و مشخصی از استعداد و الزام‌های آن صورت گیرد.



مدیریت استعداد مبحثی بسیار گسترده است که پیش‌تر رفتن در آن، ندانسته‌های ما را آشکارتر می‌سازد. نظریه‌های کاربردی هیچ یک کامل نیستند و تنها تا زمانی که خلاف آن ثابت نشده است، قابل اتکا هستند و همیشه نیاز به مطالعات بیشتر وجود دارد. بر این اساس می‌توان به علاقه‌مندان موضوع مدیریت استعداد سازمانی موارد زیر را جهت انجام مطالعات بیشتر پیشنهاد کرد.

می‌توان از نظریه پدیدار شده این پژوهش در مورد سازمان استعدادمحور، در پرداختن عمیق‌تر به این مفهوم در پژوهش‌های آتی استفاده کرد. برای توسعه نظریه پدیدار شده در این مطالعه، مفهوم معماری سازمان استعداد محور را می‌توان در پژوهش‌های آتی بسط داد و شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط بستر آن را نیز پالایش کرد و توسعه بخشید. مفاهیم به‌دست آمده از قبیل قراردادهای روانشناختی، شوک‌های محیط کاری، مفهوم استعداد، مفهوم عدالت سازمانی را می‌توان از طریق مطالعه موردی یا نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان، تحلیل و بررسی کرد. هر یک از این مفاهیم استخراج شده، نیاز به واکاوی و پالایش دقیق‌تر دارد و می‌توان آن را مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار داد. این پژوهش تا مرحله شناسایی و پیشنهاد راهکارهایی برای موفقیت پیاده‌سازی نگهداشت کارکنان مستعد در سازمان پیش رفته است و به بررسی اثر اجرای این راهکارها و میزان اثر آن بر عملکرد سازمانی پرداخته است. بررسی سازمان‌ها قبل و بعد از اجرای سیستم نگهداشت کارکنان مستعد با توجه به این مدل می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای یک کار پژوهشی که مکمل مطالعه حاضر است، باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود علاقه‌مندان به این حوزه تلاش کنند در یک یا چند سازمان نمونه، براساس این مدل نگهداشت کارکنان مستعد را پیاده و اجرا کنند و اثر آن بر میزان موفقیت برنامه مدیریت استعداد را بسنجند. در این پژوهش با توجه به پویایی مدل و امکان بررسی مجدد شرایط در هر مرحله از کار، تنها به ارائه یک مدل از مراحل مدیریت استعداد اکتفا شد. اما با توجه به اینکه مدیریت استعداد شامل سه مرحله است و در هر مرحله اقتضائات خاصی دارد، جهت افزایش دقت مدل پیشنهاد می‌شود برای هر یک از مراحل فرایند مدیریت استعداد (جذب و استخدام، نگهداشت و توسعه استعدادها) مدلی مجزا طراحی و تبیین شود.



۹- منابع

- [1] Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004) "Talent management: Trends that will shape the future", *Human Resource Planning*, Vol. 4, No. 7, pp. 33-42.
- [2] McDonnell A. (2011), Still fighting the "War for Talent"? Bridging the science versus practice gap", *Journal of Business and Psychology*, 26(2): 169-173
- [3] McNabb D. E., Gibson L. K., Finnie B. W. (2006) "The case of the vanishing workforce", *Public Performance and Management Review*, 29(3): 358-368
- [4] Kang L.S., Sidhu H. (2014) "Talent management at Tata consultancy services", *Global Business Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 459-471.
- [5] Sonnenberg M., Zijderfeld V., Brinks M. (2014) "The role of talent perception incongruence in effective talent management", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 2, pp. 272-280.
- [6] Lockwood N. R. (2006) Talent management: Driver for organizational success, *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- [7] Moynihan M. (1993) "The economist intelligence unit global manager: Recruiting", *Developing and Keeping World Class Executives*, New York: McGraw-Hil.
- [8] Collings D. G., Mellahi K. (2009) "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
- [9] Lewis R., Heckman R. (2006) "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154
- [10] Hughes J., Rog E. (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement, within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757
- [11] Cubas G., Ravikumar B., Venturac G., (2016) "Talent, labor quality, and economic development", *Review of Economic Dynamics*, 21: 160-181.
- [12] Fegley S.(2006) "Talent Management Survey Report", Alexandria :SHRM Research,



- [13] Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowel P., Orme S. (2007) *Talent assessment: A new strategy for talent management*, Gawker House.
- [14] Deloitte (2013) *Business trends 2013: Adapt, evolve, transform*.
- [15] Kruse A., Di Gropello E., Tandon P. (2011) *Skills for the labor market in Indonesia: trends in demand, gaps, and supply*, New York: World Bank Publications.
- [16] Ooi C. (2009) *Surviving the war for talent in Asia: How innovation can help*, IBM Press.USA
- [17] Kwong C. C. Y. (2011) "Transforming the human resource management of microfinance institutions: The case of Bank Rakyat Indonesia Enterprise", *Development & Microfinance*, 22(1): 45-58.
- [18] Kraimer M. L., Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C., Bravo J. (2011) "Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities", *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 485-500.
- [۱۹] شائمی علی، علامه سید محسن، عسکری محبوبه (۱۳۹۲) «استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۷۰، صص ۴۷-۷۵.
- [۲۰] جزینی ن.، رستمی ع. (۱۳۹۰) «طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳.
- [21] Deery M., Jago L. (2015) "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Iss 3 pp. 453 -472
- [22] Ingham J. (2006) "Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance", *Strategic HR Review*, 5(3): 20-23
- [23] Loftus P. (2007) "Tackle talent management to achieve high performance", *Plant Engineering*, 10(1): 29-30.



- [24] Laff M. (2006) "Talent management from hire to retire", T+D, 60(11), 42-48.
- [25] Michael A. (2006) *A handbook of human resource management practice 10th edition*, Cambridge, UK, University Press.
- [۲۶] گنجعلی ا.، رضایی س. (۱۳۹۴) "سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی"؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۵، شماره ۴.
- [27] Lawler E.E (2008) *Talent: making people your competitive advantages*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [28] Paauwe J. (2004) *HRM and performance: Achieving long-term viability*, New York: Oxford University Press Inc.
- [29] Hartmann E., Feisel E., Scober H. (2010) "Talent Management of western MNCs in china: Balancing global integration and local responsive", *Journal of Word Business*, Vol.45, pp. 169-178
- [30] Barney J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- [31] Wright P. M., Smart D. L., McMahan G. C. (1995) "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, 38: 1052-1074
- [32] Becker B. E., Huselid M. A. (2006) "Strategic human resources management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, 32(6): 898-925
- [33] Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1): 31-40.
- [34] Williamson O. E. (1981) "The economics of organization: The transaction cost approach", *The American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- [۳۵] احمدی پ.، نائیجی م.، باباشاهی ج. (۱۳۹۱) "زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی: تبیین الگویی در صنعت نفت ایران"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۱.
- [36] Dries N. (2013) "The psychology of talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4): 272-285.

- [37] Lockwood N. R. (2006) "Talent management: Driver for organizational success", *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- [38] BCG (2013) *Creating people advantage 2013*. London: Boston Consulting Group(Downloadedfromhttps://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/?chapter=2#chapter2_section2. Last accessed November 24th 2014
- [39] Collings D.G. (2014) "The contribution of talent management to organisation success", In J. Passmore, K. Kraiger, & N. Santos (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development and Feedback*, London: Wiley Blackwell
- [40] Collings D.G., Doherty N., Luethy M., Osborn D. (2011) "Understanding and supporting the career implications of international assignments", *Journal of Vocational Behaviour*, 78(3): 361-371.
- [41] Farndale E., Pai A., Sparrow P., Scullion H. (2014) "Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective", *Journal of World Business*, 49(2): 204-214
- [42] Strauss A., Corbin J. (1990) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage: 523
- [43] Creswell J. (2012) "Educational research: Planning", *Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* 4nd ed. P 442
- [44] Creswell J. W. (2005) "Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitation and qualitative research", Pearson/ Memill Prentice Hall. Boston.
- [45] Andreev P., Heart T., Maoz H., Pliskin N. (2009) Validating formative partial least squares (PLS) models: Methodological review and empirical illustration. Paper Presented at The ICIS 2009 Proceedings, Phoenix, Arizona.
- [46] Lepak D. P., Shaw J. D. (2008) "Strategic HRM in north America: Looking to the future", *International Journal of Human Resource Management*, 19: 1486-1499.