

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## راهنمای تدوین مقاله

از مؤلفان گرامی تقاضا می‌شود برای جلوگیری از تأخیر در داوری و انتشار به موقع فصلنامه، هنگام ارسال مقاله به نکات زیر توجه فرمایید:

- ۱- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- ۲- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- ۳- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- ۴- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (۲۰۰-۲۵۰ کلمه، معادل حداکثر ۱۵ سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مأخذ باشد.
- ۵- مقاله تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌های مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتنا بهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- ۶- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عناوین، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ سانتی متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

### فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

### فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.
- عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.
- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با dpi300 باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:
- نحوه ارجاع به مقاله: [۱].
- نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].
- نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].
- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:
- الف - نشریه:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.
- ب - کتاب:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.
- لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.
- ۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.
- ۱۰- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- ۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.
- ۱۲- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- ۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور است.
- ۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می شود.
- ۱۵- اصل مقاله ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسؤلیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

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

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



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۸



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	• تعهد و انگیزه‌های کارکنان دانش‌محور؛ مطالعه‌ای برای شناسایی نیم‌رخ‌های ترکیبی.....
	سمیرا اصل صریایی، سید بابک علوی، شیرین اصلانی
۱۹	• طراحی نقشه راه بهبود تجربه مشتری در سازمان‌های خدماتی بر مبنای نظریه پردازي داده‌بنیاد.....
	محمدتقی خدایی گرگری، حسین عباسی اسفنجانی
۴۱	• طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی: پیشاپندها و پیامدها.....
	ابوالفضل سپهری‌راد، سیدحمید خدادادحسینی، اسدا... کردنائیج، اصغر مشبکی اصفهانی
۶۵	• بررسی پیش‌نیازهای کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی.....
	سمانه عربشاهی، سیدعلیرضا فیض‌بخش
۸۵	• تحلیل کیفیت خدمات نوین در بانک‌های دولتی و خصوصی.....
	پرنیان قرطاسی، پرویز احمدی، سیدحمید خدادادحسینی
۱۰۱	• تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی.....
	ایمان قیصری، آرش خلیلی نصر
۱۱۹	• بررسی تطبیقی اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن.....
	میلاذ کریمی، حسین خنیفر، فرشید خمویی، عاطفه گرگی
۱۳۷	• بررسی نقش مدیریت دانش در تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین در صنعت کاشی ایران.....
	فاطمه مجیبیان
۱۵۵	• برگه اشتراک.....
۱۵۷	• چکیده مقالات به زبان انگلیسی.....

## تعهد و انگیزه‌های کارکنان دانش محور؛ مطالعه‌ای برای شناسایی نیم‌رخ‌های ترکیبی

سمیرا اصل صریرایی<sup>۱\*</sup>، سید بابک علوی<sup>۲</sup>، شیرین اصلانی<sup>۳</sup>

- ۱- کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۷

### چکیده

محققان به تازگی بررسی ترکیب مدل‌های انگیزش و تعهد را آغاز کرده و مدل‌های مشترکی ارائه داده‌اند که می‌تواند رابطه این دو را بهتر از گذشته تبیین کند. در همین راستا، این تحقیق برای اولین بار مدلی ترکیبی از دو متغیر انگیزش با استفاده از نظریه خودتعیین‌گری و متغیر تعهد با بهره‌گیری از مدل مه‌یر و آلن و از زاویه فردمحور ارائه می‌کند و این مدل را در جامعه آماری برخی از کارکنان دانش‌محور ایرانی بررسی می‌کند. این بررسی به روش تحلیل خوشه‌ای دو مرحله‌ای شامل روش سلسله‌مراتبی و بهینه‌سازی فاصله نیم‌رخ‌ها روی ۳۰۶ نفر از کارکنان دانش‌محور چهار سازمان ایرانی انجام می‌شود. نتایج وجود چهار نیم‌رخ را در این افراد نشان می‌دهد که براساس ویژگی‌های آنها، «افراد با انگیزه‌های متنوع و ملایم»، «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم»، «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» و «افراد با انگیزه‌های درونی» نام‌گذاری می‌شوند. ویژگی‌های این نیم‌رخ‌ها از بعد انگیزش و تعهد در تحقیق بررسی می‌شود. نتایج این تحقیق از زاویه کمک به گسترش ادبیات موضوع مشترک تعهد و انگیزش و از نظر شناخت ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور سازمان‌ها و دسته‌بندی آنان از نظر ویژگی‌های انگیزشی و تعهدی و شخصیتی می‌تواند مفید باشد.



واژه‌های کلیدی: نظریه خودتعیین‌گری، کارکنان دانش‌محور، جهت‌گیری علیت، نیم‌رخ انگیزش و تعهد، مدل مشترک انگیزش و تعهد.

## ۱- مقدمه

واژه «کارکنان دانش‌محور»<sup>۱</sup> اولین بار توسط پیتر دراکر (۱۹۵۹) برای افرادی که دارای دانش علمی و تحلیلی هستند که از طریق آموزش کسب شده و به‌عنوان سرمایه‌های اصلی آنان محسوب می‌شود، استفاده شد [۱]. اهمیت این کارکنان در رشد سازمان‌ها و رشد اقتصادی جوامع از موضوعات مورد توافق بسیاری از محققان بوده است [۲].

اهمیت تعهد سازمانی کارکنان برای نگهداشت آنان در سازمان و بهبود عملکرد سازمان به‌وسیله محققان زیادی بررسی و بر آن تأکید شده است [۳؛ ۴؛ ۵؛ ۶]. مدل‌های جدید ارائه شده درباره انگیزش و تعهد سازمانی این دو متغیر را هم‌زمان موردبررسی قرار داده‌اند و مطالعاتی کم‌دامنه در خصوص رابطه تعهد سازمانی با انگیزه کارکنان انجام شده است. تمامی مطالعات مذکور این ترکیب را به روش بررسی رابطه همبستگی بین متغیرها انجام داده‌اند و براساس بهترین بررسی‌های انجام شده، تاکنون تحقیقی رابطه ترکیب اجزای این مدل‌ها با هم (رابطه نیم‌رخ و خوشه‌های تعهدی و انگیزشی) را بررسی نکرده است.

بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه تعهد سازمانی و انگیزش، مطالعاتی است که روی متغیرها انجام شده و رابطه آماری چند متغیر با یکدیگر بررسی شده است. این تحلیل‌ها که تحلیل‌های متغیر-محور<sup>۲</sup> نامیده می‌شوند، روی افراد متمرکز نمی‌شوند، بنابراین وجود تحلیل‌های فرد-محور<sup>۳</sup> اهمیت پیدا می‌کند. تمرکز این پژوهش‌ها افراد جامعه موردبررسی است و تلاش می‌کند افرادی را که در این جامعه ویژگی‌های مشترکی دارند، شناسایی کند. این زیرگروه‌ها که در اصطلاح نیم‌رخ نامیده می‌شوند، زمانی ایجاد می‌شوند که مفهوم موردبررسی چند بعدی است.

---

1. Knowledge Workers  
2. Variable-Oriented  
3. Person-Oriented



در ادبیات جداگانه این دو موضوع، مطالعاتی که با روش بررسی نیم‌رخ‌ها، نیم‌رخ‌های انگیزش یا تعهد را با متغیری مانند عملکرد بررسی کرده‌اند، وجود دارند. هدف از مطالعه حاضر این است که بررسی کنیم افراد موردبررسی تحقیق از نظر متغیرهای تعهد و انگیزش به چند دسته تقسیم می‌شوند؛ ویژگی‌های هر دسته چیست و افرادی که این نیم‌رخ‌ها را تشکیل می‌دهند چه ویژگی‌هایی دارند تا گامی در جهت گسترش ادبیات مشترک دو موضوع تعهد و انگیزش برداشته شود.

## ۲- مدل سه‌بخشی تعهد سازمانی (TCM)

مهیر و آلن (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را «حالتی که اعضای سازمان اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و علاقه دارند در عضویت آن سازمان باقی بمانند» تعریف می‌کنند [۷]. مهیر و آلن مدل سه‌بخشی برای تعهد سازمانی معرفی کردند: (۱) چسبندگی عاطفی به سازمان که آلن و مهیر آن را «تعهد عاطفی» نامیدند؛ (۲) احساس اجبار در خود داشتن برای ماندن یا «تعهد هنجاری» و (۳) تمایل به ماندن به دلیل هزینه بالای ترک کردن یا «تعهد مستمر». آنان این سه شکل تعهد را تشکیل‌دهندگان تعهد نامیدند نه انواع تعهد، زیرا یک فرد می‌تواند نسبت به سازمان هر سه بعد از این تعهد را در اندازه‌های مختلف داشته باشد [۷].

## ۳- نیم‌رخ‌های تعهد سازمانی

باتوجه به مدل TCM تعهد سازمانی سه شکل می‌تواند به خود بگیرد. مهیر و هرسکویچ بیان کردند هر فرد دارای یک نیم‌رخ تعهدی است که بازتاب‌دهنده قدرت نسبی هریک از تعهدهای عاطفی، هنجاری و مستمر نسبت به یک هدف خاص است [۸]. آنان هشت نیم‌رخ را استخراج کردند که هر کدام ترکیبی از میزان بالا یا پایین بودن هریک از این سه شکل تعهد می‌باشد.



### ۳-۱- نظریه خود تعیین‌گری

نظریه خود تعیین‌گری یک نظریه کلان است که از شش نظریه خرد تشکیل شده است. خرد نظریه استفاده شده در این تحقیق در ادامه به دلیل رابطه بیشتر با اهداف این تحقیق به طور خلاصه معرفی می‌شود.

### ۳-۲- خردنظریه یکپارچه سازی ارگانیسمیک (OIT<sup>۱</sup>)

این نظریه فرایند درونی‌سازی انگیزه‌های بیرونی مختلف را نشان می‌دهد [۹]. بی‌انگیزگی<sup>۲</sup> عدم وجود هرگونه تمایل برای انجام تلاش است. پایین‌ترین درجه اختیار در بین انواع انگیزه با ریشه بیرونی، تنظیم بیرونی<sup>۳</sup> نام دارد که در آن انگیزه انجام کار به واسطه به‌دست آوردن یک پاداش یا جلوگیری از یک تنبیه در فرد ایجاد می‌شود. سطح بعدی، تنظیم درون‌فکنی<sup>۴</sup> شده است که در آن فرد به دلیل حس غرور و اعتماد به نفس یا جلوگیری از شرم و عذاب وجدان اقدام به انجام کاری می‌نماید. شکل سوم انگیزه بیرونی، تنظیم همانندسازی<sup>۵</sup> است که در آن فرد کار موردنظر را به خاطر اینکه جزو یا مرتبط با ارزش‌های فردی او است و از اهمیت ذاتی این کار آگاه است، انجام می‌دهد و در نتیجه در انجام آن حس آزادی دارد. تنظیم دیگر، هماهنگ شدن و هماهنگ شدن ارزش آن کار با سایر ارزش‌ها و جنبه‌های زندگی فرد است که آن را تنظیم چهارم انگیزه بیرونی یا تنظیم یکپارچه شده<sup>۶</sup> می‌نامیم، برای مثال خانم شاغلی که حرفه خود را بخشی از هویتش می‌داند و هم‌زمان مادر بودن نیز برای او با ارزش است، وقتی این ارزش‌ها را با هم هماهنگ می‌کند تا با اولویت‌بندی مناسب هر دو ارزش را به صورت یکپارچه در زندگی خود داشته باشد، در این درجه از خودتنظیمی قرار دارد [۱۰، ص ۱۰۷].

- 
1. Organismic Integration Theory
  2. Amotivation
  3. External Regulation
  4. Introjected Regulation
  5. Identified Regulation
  6. Integrated Regulation



### ۳-۳- نیم‌رخ انگیزشی

حالت‌های انگیزشی معرفی شده در نظریه خود تعیین‌گری به اجبار جایگزین یکدیگر نیستند و فرد در زمان انجام شغل می‌تواند ترکیبی از این تنظیم‌ها را در خود داشته باشد. استخراج این نیم‌رخ‌های انگیزشی و ارتباط آنها با عملکرد فرد در سازمان، یکی از سؤال‌های مهم این حوزه است که ادبیات کم‌دامنه‌ای در رابطه با آن وجود دارد [۱۱-۱۵].

### ۴- ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور

کارکنان دانش‌محور به دلیل داشتن مهارت و دانش ویژه، مطالبات سطح بالا دارند [۱۶-۱۸]، خودکنترل و مستقل هستند [۱۶؛ ۱۹-۲۰]، تعهد بالا به حرفه، همکاران و شبکه خود دارند [۱۶؛ ۲۱-۲۳]، نسبت به یک مجموعه از استانداردها ارزش قائلند و حس تعهد نسبت به اجرای آن استانداردها دارند [۲۰]، شرایط محیط کاری برای آنان اهمیت زیادی دارد [۲۱؛ ۲۴]. آنان حس انگیزه‌های درونی قوی و نیاز به اختیار بالایی دارند [۲۵] و دارای حس مسئولیت اخلاقی برای کمک به مشتریان یا کارفرما هستند [۲۰].

### ۵- رابطه بین انگیزش و تعهد سازمانی

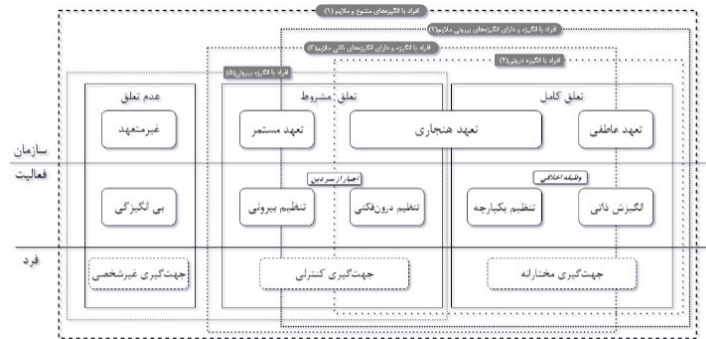
مهیر و همکاران (۲۰۱۰) با ترکیب تئوری‌های تعلق، انگیزش (خودتعیین‌گری) و تعهد سازمانی، مدل مشترکی برای فهم بهتر ساختار، توسعه و نتایج تعلق ارائه دادند [۲۶]. مدل، سه دسته‌بندی از افراد را ارائه می‌کند. کارمندانی که در دسته اول قرار می‌گیرند، انتظار می‌رود آنچه را در نظریه خودتعیین‌گری به آن بی‌انگیزگی گفته می‌شود، تجربه کنند. این افراد در سطح وظیفه‌ای مایل به انجام کار نیستند و در سطح سازمانی به سازمان تعهد ندارند، بنابراین می‌توان انتظار داشت که آنها به راحتی سازمان را ترک کنند. در مقابل این گروه، کارمندان دسته سوم قرار دارند. این افراد انگیزه را به دو نوع می‌توانند تجربه کنند. یا آنان کار را به این دلیل انجام می‌دهند که به‌طور ذاتی، آن کار برای آنها جذاب است یا کار دارای ارزش‌های بالا و هم‌راستا با هویت آنها است. در سطح سازمانی، کارمندان این گروه یا تعهد عاطفی قوی یا تعهد



هنجاری قوی دارند که منعکس‌کننده احساس وظیفه و مسئولیت اخلاقی به ماندن و همکاری برای موفقیت سازمان است [۲۶-۲۷]. دسته سوم بین این دو دسته قرار می‌گیرد.

## ۶- چارچوب نظری

با الگوبری از مدل مهیر و آلن (۲۰۱۰) و پژوهش‌های انجام شده در خصوص تحلیل نیم‌رخ‌های انگیزش و تعهد و همچنین استدلال‌های نظری ارائه شده بر پایه مباحث نظری و تجربی مربوطه که در ادامه مطرح می‌شوند، مدل شکل ۱ پیشنهاد می‌شود. این مدل نشان‌دهنده نیم‌رخ‌های مشترک انگیزش و تعهد است. برای تحقیق حاضر این مدل وجود پنج نیم‌رخ احتمالی از تعهد و انگیزه را که به صورت مستطیل‌های دارای خط‌چین کشیده شده است، پیشنهاد می‌کند. اجزایی از این مدل که پیش از این در مدل مهیر و آلن (۲۰۱۰) وجود داشت با مستطیل‌هایی با اضلاع خط‌ممتد نشان داده شده است. هر کدام از مستطیل‌های این مدل، یک نیم‌رخ را نشان می‌دهد و اجزای آن نیم‌رخ (متغیرهای تعهدی، انگیزشی و جهت‌گیری علی) در داخل هر مستطیل مشخص است، برای مثال نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های درونی»، افرادی هستند که در بین متغیرهای تعهد سازمانی، وزن تعهد هنجاری و تعهد عاطفی در آنان بالاتر است. از نظر متغیرهای انگیزشی نیز این افراد وزن بالاتری را به انگیزه‌های ذاتی، یکپارچه و درون‌فکنی شده می‌دهند و تنظیم بیرونی و بی‌انگیزگی وزن کمی دارند. در نیم‌رخ‌هایی که مستطیل مربوط به آن از بین یکی از متغیرها رد می‌شود (مستطیل مربوط به نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم»، از بین مستطیل تنظیم بیرونی می‌گذرد که بدین معنی است که اندازه این متغیر برای این نیم‌رخ در اندازه متوسط خواهد بود.



شکل ۱. مدل مشترک انگیزه و تعهد از زاویه فردمحور

### ۶-۱- نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های متنوع و ملایم»

بر اساس نظریه خودتعیین‌گری و مدل سه‌بخشی تعهد، افراد می‌توانند هر سه شکل تعهد و همه انواع تنظیم را هم‌زمان داشته باشند [۲۸]. از این رو پیش‌بینی می‌شود در دسته‌بندی جامعه مورد بررسی، دسته‌ای از افراد دارای نیم‌رخ باشند که در آن همه انواع تنظیم‌ها و در نتیجه همه اشکال تعهد مقادیری نزدیک به هم و کمتر یا نزدیک به متوسط داشته باشند. پیش‌بینی می‌شود در نیم‌رخ این افراد مقادیر تعهد هنجاری و تعهد عاطفی دارای اندازه‌های نزدیک به هم و کمتر از متوسط باشند. همچنین پیش‌بینی می‌شود مقادیر تعهد مستمر نسبت به تعهد هنجاری و تعهد عاطفی مقدار بالاتری داشته باشند.

فرضیه ۱- الف: در این جامعه گروهی با نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های متنوع و ملایم» وجود خواهد داشت که همه انواع تنظیم‌ها مقادیر کمتر از متوسط داشته باشد.  
 فرضیه ۱- ب: در نیم‌رخ این افراد تعهد عاطفی و هنجاری دارای اندازه‌های کمتر از متوسط خواهند بود که مقدار تعهد مستمر نسبت به انواع دیگر تعهد بالاتر خواهد بود.

### ۶-۲- نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی / بیرونی ملایم»

دسته دیگری که در این مدل وجود آن پیش‌بینی شده است، دسته‌ای از افراد است که در نیم‌رخ آنان همه انواع تنظیم‌های انگیزشی به‌جز بی‌انگیزگی بالا است.



به علت اینکه براساس مدل مهیر و آلن (۲۰۱۰)، این افراد از بین تمام تنظیم‌ها فقط بی‌انگیزگی را ندارند، این دسته، «افراد با انگیزه» نام‌گذاری شد. تفاوت این دسته با دسته اول در این است که در نیم‌رخ این افراد مقدار بی‌انگیزگی پایین است. پیش‌بینی می‌شود افراد این گروه به دو دسته تقسیم شوند. حالت اول وقتی است که انگیزه‌های ذاتی فرد برای فعالیت‌های این شغل در حد متوسط است. در این حالت انگیزه بیرونی می‌تواند مانند انگیزه درون‌فکن شده و انگیزه یکپارچه مقادیر بالایی را کسب کند. این نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم» نامیده می‌شود. حالت مقابل این نیم‌رخ نیم‌رخی است که افراد آن دارای مقادیر بالا در انگیزه‌های ذاتی هستند و این باعث می‌شود انگیزه بیرونی مقادیر بالاتر از متوسط را کسب نکند. این نیم‌رخ نیز «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» نام‌گذاری شدند.

برای متغیر تعهد این دو نیم‌رخ (باتوجه به توضیحاتی که برای دسته قبل داده شد)، این افراد چون بی‌انگیزگی را در نیم‌رخ خود ندارند، می‌توان پیش‌بینی کرد که مقادیر تعهد عاطفی و مستمر و هنجاری مانند نیم‌رخ قبلی مقادیر نزدیک به هم ولی بالاتر از مقادیر نیم‌رخ اول داشته باشند. باتوجه به اینکه نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» نیم‌رخی است که نسبت به دیگری دارای انگیزه‌های درونی تری است، احتمالاً میزان تعهد مستمر از نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم» کمتر و در حد متوسط خواهد بود.

باتوجه به توضیحات بالا فرضیه‌های زیر محتمل است:

فرضیه ۲- الف: در این جامعه گروهی با نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم» که در آن تنظیم‌های بیرونی، درون‌فکن شده و یکپارچه مقادیر بالای متوسط، انگیزه ذاتی مقادیر نزدیک متوسط و بی‌انگیزگی مقداری پایین متوسط داشته باشد، وجود خواهد داشت.

فرضیه ۲- ب: در نیم‌رخ این افراد اشکال مختلف تعهد دارای مقادیر بالای متوسط خواهند بود.

فرضیه ۳- الف: در این جامعه گروهی با نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» که در آن تنظیم‌های ذاتی، درون‌فکن شده و یکپارچه مقادیر بالای متوسط، انگیزه بیرونی مقادیر نزدیک متوسط و بی‌انگیزگی مقداری پایین متوسط داشته باشد، وجود خواهد داشت.



فرضیه ۳-ب: در نیم‌رخ این افراد تعهد عاطفی و هنجاری دارای مقادیر بالای متوسط و تعهد مستمر نزدیک متوسط خواهند بود.

### ۳-۶- نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های درونی / بیرونی»

باتوجه به اینکه جامعه آماری مورد بررسی، کارکنان دانش‌بنیان هستند، آنچه که لی و مورر (۱۹۹۷) به آن اشاره می‌کنند این است که این کارکنان خود را بیشتر ملزم به رعایت اصول مربوط به کار خود کرده و در برابر مشتریان خود حس مسئولیت بالایی دارند [۲۰]. در نتیجه وجود انگیزه‌های درون‌فکنی شده در بیشتر نیم‌رخ‌های این کارکنان منطقی است. اگر افراد مورد بررسی را به دو گروه (افرادی که به فعالیت‌های مربوط به شغل خود انگیزه‌های درونی یا انگیزه‌های بیرونی دارند) تقسیم کنیم، هر دو این گروه‌ها انگیزه‌های درون‌فکنی را خواهند داشت، اما در گروه اول این حس با انگیزه‌های درونی همراه می‌شود که نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های درونی» نام‌گذاری شد و در گروه دوم با انگیزه‌های بیرونی همراه می‌شود که «افراد با انگیزه‌های بیرونی» نامیده می‌شوند. باتوجه به مدل تعلق مهیر و آلن (۲۰۱۰) می‌توان پیش‌بینی کرد که شدت تعهد عاطفی در نیم‌رخ تعهد این گروه بالا خواهد بود زیرا دو نوع انگیزه معادل این دسته هر دو مقدار بالایی دارند. تعهد هنجاری نیز پیش‌بینی می‌شود در این فرد بالا باشد، زیرا با ترکیب انگیزه‌های درونی با درون‌فکنی شده یک نوع حس وظیفه اخلاقی در فرد به وجود می‌آید و این حس وظیفه، تعهد هنجاری را نتیجه می‌دهد. به دلیل وجود نداشتن بی‌انگیزگی و انگیزه بیرونی پیش‌بینی می‌شود تعهد مستمر در این نیم‌رخ مقدار پایینی داشته باشد، اما چون انگیزه درون‌فکنی شده در این نیم‌رخ وجود دارد و براساس مدل تعلق، تعهد مستمر و تنظیم درون‌فکنی شده در یک گروه قرار گرفته‌اند، می‌توان پیش‌بینی کرد که مقدار تعهد مستمر در این گروه کم یا متوسط باشد. باتوجه به توضیحات بالا فرضیه‌های زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۴-الف: در این جامعه گروهی با نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های درونی» وجود خواهد داشت که در آن انگیزه درونی، انگیزه یکپارچه و انگیزه درون‌فکنی شده بالا و انگیزه بیرونی و بی‌انگیزگی پایین هستند.



فرضیه ۴- ب: در نیم‌رخ این افراد تعهد عاطفی بالا، تعهد هنجاری متوسط و تعهد مستمر پایین خواهد بود.

فرضیه ۵- الف: در این جامعه گروهی با نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های بیرونی» وجود خواهد داشت که در آن انگیزه درونی، انگیزه یکپارچه و انگیزه درون‌فکنی شده پایین و انگیزه بیرونی و بی‌انگیزگی بالا هستند.

فرضیه ۵- ب: در نیم‌رخ این افراد تعهد مستمر و هنجاری مقادیر بالا و تعهد عاطفی پایین یا متوسط خواهند بود.

## ۷- روش تحقیق

این تحقیق یک مطالعه پیمایشی<sup>۱</sup> و مقطعی<sup>۲</sup> است. اندازه‌گیری با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده است. تمامی متغیرهای این پرسش‌نامه به غیر از جنسیت و تحصیلات در مقیاس ۷ تایی لیکرت اندازه گرفته شد.

برای اندازه‌گیری انگیزش از پرسش‌نامه طراحی شده به وسیله خانم گنیه و ۱۸ نفر از همکاران ایشان [۲۹] استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ این بخش مقدار ۰/۸۳ در جوامع آسیایی اندازه‌گیری شده است. برای پرسش‌های پرسش‌نامه تعهد، از پرسش‌نامه مهیر و آلن [۳] استفاده شد. ضریب پایایی محاسبه شده به وسیله آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه تعهد سازمانی ۰/۹۵ است که مقدار قابل قبولی است.

جامعه آماری این تحقیق، نمونه در دسترس و داوطلب از کارکنان دانشی چهار شرکت دانش‌بنیان ایرانی است که ۳۲۰ را شامل می‌شود و از بین این تعداد ۳۰۶ داده قابل بررسی و تحلیل بودند.

---

1. Survey  
2. Cross-Sectional



## ۸- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ برای انگیزش مقدار  $0.77$  و برای تعهد  $0.95$  اندازه‌گیری شد. در این مطالعه از روش دو مرحله‌ای<sup>۱</sup> استفاده شد. در مرحله اول با استفاده از روش سلسله مراتبی واردز<sup>۲</sup> و اندازه‌گیری فاصله به روش مربع اقلیدسی<sup>۳</sup> تعداد خوشه‌ها را به دست آورده و سپس با استفاده از روش بهینه‌سازی مراکز خوشه‌ها و اندازه هرکدام از متغیرها برای هرکدام از خوشه‌ها استخراج شد. پس از انجام تحلیل خوشه‌ای و تفسیر خوشه‌های به‌دست‌آمده باید پایایی نتایج به‌دست‌آمده سنجیده می‌شد. برای این کار داده‌ها را به‌صورت تصادفی به دو قسمت مساوی تقسیم کرده و هر سری داده را به‌صورت جدا خوشه‌بندی و درنهایت فرضیه‌ها با آزمون تی<sup>۴</sup> بررسی شد.

## ۹- تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

$54/2$  درصد نمونه را مردان و  $45/8$  درصد را زنان تشکیل می‌دهند. افراد با سن بین ۲۵ تا ۲۹ بیشترین تعداد را تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلی اکثریت شرکت‌کنندگان را به ترتیب افراد دارای مدرک لیسانس و فوق‌لیسانس تشکیل می‌دهند. تحلیل همبستگی پیرسون دو دنباله‌ای<sup>۵</sup> روی داده‌ها انجام شد و هیچ‌کدام از متغیرها دارای ضریب همبستگی بالای  $0.9$  نبودند. نمودار دندوگرام تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی وجود ۴ خوشه را تأیید کرد.

## ۹-۱- آزمون فرضیه‌ها

باتوجه به مدل مشترک از زاویه فرد-محور، وجود پنج نیم‌رخ در جامعه آماری را پیش‌بینی شده بود. باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌های آماری، چهار مورد از نیم‌رخ‌های استخراج شده از فرضیه‌ها و نیم‌رخ‌های پیش‌بینی شده پشتیبانی می‌کنند. باتوجه به میانگین اندازه متغیرهای انگیزش برای این نیم‌رخ‌ها، نیم‌رخ‌ها نام‌گذاری شدند و بررسی فرضیه‌ها آزمون تی در سطح معناداری  $0.05$  انجام شد. نتایج آزمون‌ها برای هرکدام از فرضیه‌ها در جدول ۱ آمده است.

1. Two-Step Clustering
2. Wards Method
3. Euclidean Squared Distance
4. T-test
5. Two-Tailed



جدول ۱. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های تحقیق با آزمون تی\*

شماره فرضیه	فرض صفر	T stat	P (T<=t)	شماره فرضیه	فرض صفر	T stat	P (T<=t)
الف-۱	$H_0: \mu_{AMO}^1 \geq \frac{4}{4}$	-۱/۸۳	۰/۰۷	الف-۳	$H_0$	۵۰/۹۰	۰/۰۰
	$H_1$	-۳/۸۸	۰/۰۰		$H_0$	۰/۵۶	۰/۵۷
	$H_1$	-۲/۳۸	۰/۰۲		$H_1$	۲۴/۶۱	۰/۰۰
	$H_1$	-۴/۶۵	۰/۰۰		$H_1$	۲۹/۴۵	۰/۰۰
	$H_1$	-۶/۵۰	۰/۰۰		$H_1$	۳۵/۸۵	۰/۰۰
ب-۱	$H_0$	۳/۸۲	۰/۰۰	ب-۳	$H_0$	۱/۳۲	۰/۱۸
	$H_1$	۳/۵۴	۰/۰۰		$H_0$	۲۱/۶۸	۰/۰۰
	$H_1$	۰/۰۰	۰/۰۰		$H_0$	۱۱/۹۳	۰/۰۰
الف-۲	$H_0$	۷/۴۳	۰/۰۰	الف-۴	$H_0$	-۳۵/۶۲	۰/۰۰
	$H_1$	۱۸/۵۹	۰/۰۰		$H_0$	-۱۴/۵۵	۰/۰۰
	$H_1$	-	-		$H_1$	۷/۵۳	۰/۰۰
	$H_1$	۳/۱۲	۰/۰۰		$H_1$	۱۶/۵۵	۰/۰۰
ب-۲	$H_0$	۷/۹۳	۰/۰۰	ب-۴	$H_0$	۱۲/۷۲	۰/۰۰
	$H_1$	۰/۱۳	۰/۸۹		$H_0$	-۱۱/۷۴	۰/۰۰
	$H_1$	۶/۳۵	۰/۰۰		$H_0$	۳/۵۰	۰/۰۰
	$H_1$	۶/۷۹	۰/۰۰		$H_0$	-۱/۸۸	۰/۰۰
	$H_1$	۷/۱۷	۰/۰۰		$H_1$	نیم‌رخ "افراد با انگیزه‌های بیرونی" استخراج نشد.	۰/۰۰



## ۱۰- نتیجه‌گیری

در این تحقیق تلاش شد تا با ترکیب مدل‌های انگیزش و تعهد، نیم‌رخ‌های کارکنان دانشی مورد بررسی را استخراج کنیم. همان‌طور که نتایج تحلیل خوشه‌ای نشان داد، چهار نیم‌رخ از این تحقیق استخراج شدند. فرضیه‌های اول تا چهارم در بررسی داده‌های تحقیق پشتیبانی شدند. فرضیه پنجم پشتیبانی نشد و فرضیه ششم قابل بررسی نبود.

نیم‌رخ «افراد دارای انگیزه‌های متنوع و ملایم»، از نظر کیفی بیرونی‌ترین و از نظر کمی ضعیف‌ترین (به این معنا که میزان هر کدام از متغیرها هم در آن پایین است) نیم‌رخ استخراج شده است. در واقع این افراد انگیزه‌هایی را تجربه می‌کنند اما نسبت به بخش عمده‌ای از کار خود هیچ انگیزه‌ای ندارند.

نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم»، نیم‌رخ است که افراد آن تمام تنظیم‌های انگیزشی را جز بی‌انگیزگی تجربه می‌کنند اما میزان انگیزه ذاتی در آنان به اندازه سایر تنظیم‌ها بالا نیست. نیم‌رخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» نیز این ویژگی را دارد اما در این نیم‌رخ میزان انگیزه‌های ذاتی بالاست و انگیزه‌های بیرونی مقدار متوسطی دارند. افراد این دو نیم‌رخ در واقع نسبت به کار خود تعلق دارند، اما فعالیت‌هایی از کارهای خود را با انگیزه‌های مالی انجام می‌دهند. نمونه‌هایی از این افراد در سازمان‌ها بسیار دیده می‌شود. افرادی که باعلاقه فراوان کارها خود را انجام می‌دهند؛ دنبال موفقیت و اختیار هستند؛ هم‌زمان به دنبال پاداش و احترام نیز می‌باشند.

نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های درونی»، درونی‌ترین نیم‌رخ در میان نیم‌رخ‌های استخراج شده است. افراد این گروه بالاترین سابقه کار و بالاترین میزان تجربه کل را دارند و به صورت قابل توجهی میزان سابقه کار آنان در سازمان فعلی آنان کم است. در واقع این افراد کارکنان دانشی به نسبت با تجربه‌ای هستند که به تازگی وارد این سازمان شده‌اند و انگیزه‌های درونی بالایی برای کار خود دارند. البته میزان انگیزه‌های درونی این نیم‌رخ نسبت به نیم‌رخ ۴ (افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم) پایین‌تر است اما کیفیت انگیزه‌های این افراد درونی‌تر است زیرا این افراد در نیم‌رخ خود مقدار بسیار کمی برای انگیزه‌های بیرونی دارند.



نیم‌رخ «افراد با انگیزه‌های بیرونی» برخلاف انتظار محقق در بین نمونه وجود نداشت. در مطالعات گذشته فرد-محور، لخوپولوس و همکاران [۱۴] نیز نتوانسته بودند این نیم‌رخ را در تحلیل‌های خود به‌دست آورند.

از محدودیت‌های تحقیق حاضر این است که به دلیل محرمانه تلقی شدن این داده‌ها به‌خصوص توسط سازمان‌های بزرگ به ناچار تعداد داده موردنیاز از چند سازمان مختلف جمع‌آوری شد که ممکن است فضا و محیط خاص هر شرکت بر داده‌ها و در نتیجه نیم‌رخ‌های به‌دست‌آمده تأثیرگذار باشد. از طرفی نحوه انتخاب افراد دانش‌محور در سازمان‌ها براساس مدرک و حرفه آنان در گزارش‌های واحد منابع انسانی بوده است و راه دیگری برای تحقق این موضوع میسر نشد.

برای پژوهش‌های آینده، بررسی نیم‌رخ انگیزش توأم با نیم‌رخ تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای، اطلاعات مفیدی را نیز از زاویه تأثیر نیم‌رخ‌های انگیزش بر تعهد حرفه‌ای به محقق می‌دهد و این امکان را خواهد داد که محقق تفاوت نیم‌رخ‌های تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای را برای افراد مشابه بررسی کند. یکی دیگر از زمینه‌های تحقیقاتی مفید بررسی، مقایسه بهزیستی و عملکرد افراد دارای جهت‌گیری مختارانه بالا در نیم‌رخ‌های بیرونی و درونی است. مرور ادبیات و نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان دانشی می‌توانند هم‌زمان که انگیزه‌های درونی بالایی را تجربه می‌کنند، انگیزه‌های بیرونی قوی هم داشته باشند. البته با توجه به محدودیت‌های این تحقیق، پژوهش‌های بیشتری در این زمینه لازم است تا به نتیجه قوی‌تری رسید اما در ذهن داشتن این نکته به مدیرانی که با کارکنان دانشی همکاری می‌کنند، این مسئله مهم را یادآور می‌شود که در کار با این افراد، تنها به انگیزه‌های بیرونی اکتفا نکنند و نیازهای روان‌شناختی و فعال‌سازی انگیزه‌های درونی آنها را نیز در نظر بگیرند، همچنین تمرکز صرف بر انگیزه‌های درونی نداشته باشند و از انگیزه‌های بیرونی غافل نشوند.

## ۱۱- منابع

- [1] Drucker P., Landmarks of tomorrow: A report on the new, Post-Modern World, New York, Harper, 1959
- [2] Florida R., "The flight of the creative class: The new global competition for talent", *Liberal Education*, 92, 3, 2006, 22-29.



- [3] Mathieu J. E., Zajac D. M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 2, 1990, 171.
- [4] O'Reilly C. A., Chatman J., "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 1986, 492.
- [5] Meyer J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 1993, 538.
- [6] Cheng B. S., Jiang, D. Y., Riley, J. H., "Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis?", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24, 3, 2003, 313-334.
- [7] Meyer J. P., Allen N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1, 1991, 61-89.
- [8] Wasti S. A., "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2, 2005, 290-308.
- [9] Ryan R. M., Patrick H., "Self-determination theory and physical", *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 2009, 107-124.
- [10] علوی س. ب. (۱۳۹۷) بازگشت به اصالت؛ ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی، جلد دوم، تهران: لوح فکر.
- [11] Ratelle C. F., Guay F., Vallerand R. J., Larose S., Senécal C., "Autonomous, controlled, and amotivated types of academic motivation: A person-oriented analysis", *Journal of Educational Psychology*, 99, 4, 2007, 734.
- [12] Boiché J., Sarrazin P. G., Grouzet F. M., Pelletier L. G., Chanal J. P., "Students' motivational profiles and achievement outcomes in physical education: A self-determination perspective", *Journal of Educational Psychology*, 100, 3, 2008, 688.
- [13] Vansteenkiste M., Soenens B., Verstuyf J., Lens, W., "What is the usefulness of your schoolwork? The differential effects of intrinsic and extrinsic goal framing on optimal learning", *School Field*, 7, 2, 2009, 155-163.

- [14] Vlachopoulos S. P., Karageorghis C. I., Terry, P. C., "Motivation profiles in sport: A self-determination theory perspective", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71,4, 2000, 387-397.
- [۱۵] فرجیان ف.، تحلیل نیم‌رخ انگیزشی دانش‌آموزان در درس ریاضی براساس دیدگاه خود تعیین‌گری دسی و ریان، تبریز: دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۹۰.
- [16] Horwitz F. M., Heng C. T., Quazi H. A., " Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers", *Human Resource Management Journal*, 13, 4, 2003, 23-44.
- [۱۷] قلی‌پور ر.، امیری ع.، مهدی‌زاده م.، زمانی فر م.، «شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱، ۲، ۱۳۹۲، ۱۳۳-۱۶۱.
- [18] Barney J., " Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, 1991, 99-120.
- [19] Wang Y., Zhu Z., Cong Q., "An analysis on the knowledge workers' turnover: A psychological contract perspective", *International Journal of Business and Management*, 3, 2, 2008, 62-65.
- [20] Lee T. W., Maurer S. D., "The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover", *Human Resource Management Review*, 7, 3, 1997, 247-275.
- [۲۱] افجه ع.، صالح غفاری ع. «عوامل مؤثر بر نگهداشت و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور»، مجله علمی - پژوهشی راهبرد فرهنگ، ج. ۲۱، ش. ۷۹، ۱۳۹۲.
- [22] Acsente D., "Literature review: a representation of how future knowledge worker is shaping the twenty-first century workplace", *On the Horizon*, 18, 3, 2010, 279-287.
- [23] Cross R., Cummings J., "Relational and structural network correlates of performance in knowledge intensive work", *Academy of Management*, Seattle, WA. Paper Published in Proceedings, 2003.
- [24] Kidd A., *The marks are on the knowledge worker*, In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human factors in computing systems, 1994, April, 186-191.
- [25] Alvesson M., "Social indentity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, 37, 8, 2000, 1101-1124.



- [26] Meyer J. P., Gagné M., Parfyonova N. M., *Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research*, 2010.
- [27] Gellatly I. R., Meyer J. P., Luchak A. A., "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions", *Journal of Vocational Behavior*, 69, 2, 2006, 331-345.
- [28] Gagné M., Chemolli E., Forest J., Koestner R., "The temporal relations between work motivation and organizational commitment", *Psychologica Belgica*, 48, 2-3, 2008, 219-241.
- [29] Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Crevier-Braud L., Van den Broeck, A., Aspel A. K., Halvari H., "The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 2, 2015, 178-196.



## طراحی نقشه راه بهبود تجربه مشتری در سازمان‌های خدماتی

### بر مبنای نظریه پردازای داده‌بنیاد

محمدتقی خدایی گرگری<sup>۱</sup>، حسین عباسی اسفنجانی<sup>۲\*</sup>

۱- مدرس مدعو، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران.

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

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۸

### چکیده

درک تجربه مشتری برای سازمان‌ها به‌منظور متمایز شدن در یک بازار رقابتی بسیار مهم و حیاتی است. هدف این مقاله ارائه نقشه راهی برای کمک به سازمان‌ها برای طراحی و بهبود تجربه‌های مشتریان می‌باشد. برای دستیابی به هدف پژوهش از موردپژوهی چندگانه استفاده شده است که این روش برای جستجو و کشف یک موضوع به‌نسبت جدید مناسب می‌باشد. برای انجام پژوهش اکتشافی حاضر، چهار سازمان انتخاب و طیف وسیعی از داده‌های کیفی براساس مشاهده‌های شرکت‌کنندگان، بحث‌ها، گزارش‌های داخلی و اطلاعات ثانویه جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از یک فرایند تحلیلی دقیق برای طراحی و بهبود تجربه و نیز بررسی شکاف‌های ممکن بین تجربه‌ها براساس روش ۸ مرحله‌ای اسمیت و کارلسون انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد باوجود اینکه تفاوت‌ها بین چهار سازمان مورد مطالعه، به‌نظر می‌رسد که این سازمان‌ها رویکرد مشابهی برای بهبود تجربه‌های مشتریان خود داشته‌اند. این مقاله با توسعه مدل‌های موجود، یک «نقشه راه» ۱۰ مرحله‌ای برای بهبود تجربه مشتری ارائه می‌دهد. محدودیت اصلی پژوهش، تعمیم یافته‌های حاصل از مطالعه عمیق و طولی چهار سازمان و مجموعه‌ای از بخش‌های آن می‌باشد. شناسایی زمینه‌های مهم برای انجام پژوهش‌های آتی در سازمان‌ها و اهمیت تغییر ذهنیت در طراحی برنامه‌های بهبود تجربه مشتری و نیز شناسایی راه‌های مستقیم مشارکت مشتریان در طراحی و بهبود فرایند از یافته‌های پژوهش می‌باشد. نکته مهم ارائه نقشه



راهی است که سازمان‌ها می‌توانند به‌عنوان زمینه‌ای برای بهبود تجربه‌ها و درنهایت وفاداری و رضایت‌مندی مشتریان خود استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی تجربی، تجربه مشتری، طراحی تجربه مشتری، نقشه راه، داده‌بنیاد.

## ۱- مقدمه

مفهوم تجربه مشتری برای اولین بار به‌وسیله پاین و گیل‌مور<sup>۱</sup> مطرح شده است. ایشان معتقدند که شرکت‌های پیشرو با افزایش ارائه خدمات بیشتر در حال رقابت بر تجربه هستند [۱؛ ۲]. در حال حاضر ایده تجربه مشتری از سوی دانشگاهیان و نیز بسیاری از مدیران و پژوهشگران خدمات نیز مورد توجه قرار گرفته است. باین‌حال، پژوهش بر تجربه مشتری به‌خصوص در کشور ما در مراحل ابتدایی است و با موضوعات مرتبط با خدمات مانند کیفیت خدمات و وفاداری مورد مقایسه قرار می‌گیرد. علاوه‌براین در سازمان‌هایی از قبیل پارک‌ها (سازمان‌های تجربه‌محور) برخی مواقع به تجربه مشتری تنها به‌عنوان یک موضوع مربوط به «سرگرمی» نگاه می‌شود. باین‌حال، ادبیات نشان می‌دهد که یک مشتری هر کالایی را خریداری و یا خدماتی را دریافت می‌کند، آن مشتری تجربه‌ای را خوب، بد یا بی‌تفاوت کسب خواهد کرد. به این مفهوم که خدمات همیشه با تجربه همراه است [۳]؛ هرچند کالاها و یا خدمات معمولی و پیش‌پا افتاده باشد، تمام برخوردها و تماس‌ها زمان دریافت خدمات فرصتی برای درگیری احساسی فراهم می‌کند.

حرکت از رویکرد خطی به تعاملی، نیاز به توسعه بیشتر قابلیت‌ها را در سازمان به همراه می‌آورد. این موضوع مستلزم یادگیری از منابع مختلف است. یکی از این منابع، تجربه است که از منابع نامرئی سازمان به‌شمار می‌رود، زیرا تجربه همانند دانش در تفکر فردی اعضای سازمان قرار دارد و در فرایندهای کاری ظاهر می‌شود. تئوری‌ها، مدل‌ها و پژوهش‌های مختلف، اهمیت تجربه را به‌عنوان منبع یادگیری و دانش‌آفرینی مطرح کرده‌اند. بنابراین، ضروری است مدیران سازوکارهای ثبت و انتقال تجربه را شناسایی و سهم‌سازی تجربه را سرلوحه وظایف

---

1. Pine and Gilmore



سازمان قرار دهند. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که چالش اصلی، طراحی نظام‌مند تجربیات مشتریان به وسیله سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت‌های وفاداری، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و بهبود تجربه کارکنان به عنوان جنبه‌های اصلی تجربه مشتری است [۳؛ ۴]. بنابراین مطالعه حاضر به دنبال پاسخگویی به این چالش اصلی و نیاز واقعی سازمانی است. هرچند ایده تجربه مشتری از سوی مدیران و پژوهشگران حوزه خدمات بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد. با این حال پژوهش بر تجربه مشتری به خصوص در کشور ما در مراحل ابتدایی می‌باشد و با موضوعات مرتبط با خدمات مانند کیفیت خدمات و وفاداری مورد مقایسه قرار می‌گیرند. از آنجاکه ادبیات مربوط به بهبود کیفیت خدمات بر ارائه خدمات بهتر برای مشتریان تمرکز پیدا کرده است؛ ادبیات تجربه مشتری نیز به طور کلی به پوشش ماهیت تجربه و تهیه تعدادی تکنیک‌ها و ابزارهای عملیاتی محدود شده است؛ از این رو به نظر می‌رسد در سطح استراتژیک، در مورد اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند در مورد بهبود به ویژه تجربه‌های مشتریان برای دستیابی به قابلیت سودآوری تلاش کنند، شکاف دانش وجود دارد. بنابراین هدف این مقاله اتخاذ رویکردی مبتنی بر طراحی و بهبود تجربه‌های مشتری تعریف شده و نیز بررسی اینکه سازمان‌ها چگونه به طور عملی در مورد طراحی و بهبود تجربه‌های مشتریان خود اقدام کنند.

## ۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۲-۱- تجربه مشتری

نویسندگان زیادی از جمله پاین و گیلومر، ووس<sup>۱</sup>، مایر و اشواگر<sup>۲</sup> این نکته را مطرح کرده‌اند که تجربه مشتری ابزار جدیدی برای رقابت می‌باشد. همچنین، خلق تجربه خوشایند به دلیل تأثیرگذاری بر رضایت‌مندی، وفاداری، انتظارات و اطمینان‌بخشی مشتری، حمایت از برند و نیز ایجاد پیوندهای عاطفی با مشتریان و یا قطع ارتباطات عاطفی از اهمیت زیادی برخوردار است. تجربه مشتری به طور همزمان به تمرکز اصلی پژوهش‌های حوزه خدمات و رویه‌های مدیریت

---

1. Voss  
2. Meyer and Schwager



تبدیل شده است. در واقع، خلق تجربه مشتری هدفمند به عنوان عاملی اساسی برای دستیابی به مزیت رقابتی و مشتریان راضی مطرح می‌شود [۲؛ ۵؛ ۶].

پژوهش‌های پراکنده و مقطعی در مورد تجربه مشتری انجام شده و به این جهت اطلاعات و دانش کمی در این باره موجود است. دانش مربوط به تجربه مشتری به طور عمده به صورت تئوریک در کتاب‌ها یا مجلات مدیریتی موجود است [۷]. در نتیجه، تحقیق درباره تجربه مشتری به جای تمرکز بر تئوری‌ها به طور عمده باید بر اقدام‌ها و پیامدهای مدیریتی مورد توجه قرار گیرد. تجربه مشتری بیشتر به صورت ماهیت کلی، شامل پاسخ‌های شناختی، عاطفی، احساسی، اجتماعی و فیزیکی مشتری به هرگونه تماس مستقیم یا غیرمستقیم با ارائه‌دهنده خدمت، برند یا محصول، در نقاط تماس متعدد در طول سفر مشتری تعریف شده است [۶]. اشمیت و همکاران اظهار کردند که مبادله هرگونه خدمات، صرف نظر از ماهیت و شکل آن به تجربه مشتری منجر می‌شود [۸].

## ۲-۲- مدیریت تجربه مشتری<sup>۱</sup>

اشمیت مدیریت تجربه مشتری را به عنوان فرایند راهبردی مدیریت کل تجربه مشتریان در ارتباط با محصول و یا شرکت تعریف می‌کند. در چارچوب اشمیت، مدیریت تجربه مشتری شامل پنج مرحله است: ۱- تجزیه و تحلیل دنیای تجربی مشتریان؛ ۲- ساختن پلت فرم و خط مشی تجربی؛ ۳- طراحی تجربه برند؛ ۴- ساختن تجربه مشتری؛ ۵- درگیر شدن در نوآوری مستمر [۹]. با این حال، برخی نویسندگان عملگرا بر اهمیت مدیریت تجربه مشتری در نقاط تماس مشتری تأکید کرده‌اند [۱۰]. مدیریت تجربه مشتری مجموعه‌ای از فرایندهایی است که شرکت برای ردیابی، نظارت و سازماندهی هرگونه تعامل بین مشتری و سازمان در طول چرخه زندگی مشتری استفاده می‌کند؛ هدف مدیریت تجربه مشتری بهینه‌سازی تعامل‌ها از دیدگاه مشتری و افزایش وفاداری مشتری است. برخی از شرکت‌ها مانند اوراکل مدیریت تجربه مشتری را بخشی از مدیریت روابط مشتری<sup>۲</sup> پیشرفته می‌دانند. اما، مدیریت تجربه مشتری از جنبه‌های مختلف، از مدیریت روابط مشتری متفاوت است. مدیریت روابط مشتری

---

1. Customer Experience Management (CEM)  
2. Customer Relationship Management CRM



بیشتر بر استخراج ارزش تمرکز دارد، درحالی‌که مدیریت تجربه مشتری به شدت بر ایجاد ارزش بیشتر تأکید می‌کند. با این حال، هدف بلندمدت مدیریت تجربه مشتری، بهبود فرایندهای سازمانی برای فراهم کردن تجربیات مطلوب برای مشتریان است.

### ۲-۳- طراحی تجربه مشتری

طراحی تجربه مشتری توصیف مجموعه تصمیم‌هایی است که ارائه‌دهنده باید در ایجاد و مدیریت نقاط ارتباط با مشتری برای حمایت از تحقق تجربه مشتری موفق را در نظر بگیرد [۱۱]. ووس و همکاران، چهار زمینه اصلی را که می‌تواند به وسیله ارائه‌دهنده خدمات ویرایش و دست‌کاری شود، شامل نقطه تماس فردی، سرتاسر سفر مشتری، محیط فیزیکی و محیط اجتماعی مطرح کرده‌اند [۱۲]. بیت و رابرت<sup>۱</sup> روش طراحی مبتنی بر تجربه را ارائه دادند که مشتریان را در طراحی تجربه درگیر می‌کند [۴]. پیکلیس و همکاران<sup>۲</sup> این روش را به منظور نشان دادن چگونگی سه مؤلفه تنویک طراحی خوب توسعه دادند: کارآمدی، مهندسی و زیبایی‌شناسی می‌تواند به عنوان چارچوبی برای بهبود عملکرد، ایمنی و نظارت استفاده شود [۱۳]. باتوجه به رویکرد استراتژیک و جامع‌تر برای طراحی تجربه، باری و کاربون<sup>۳</sup> یک رویکرد پنج مرحله‌ای را ارائه و به منظور تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر تجربه، الزاماتی را پیشنهاد کردند [۱۴]:

- چشم‌انداز و استراتژی (اظهار تجربه به‌طور واضح)؛
  - تعیین فردی به عنوان هدایتگر تجربه مانند یک رئیس ارشد؛
  - انتقال مهارت‌ها و دانش از راه‌مجاوب کردن کارمند به اندیشیدن درمورد سرنخ‌های تجربه.
- این رویکردهای تا حدودی متفاوت به نظر نمی‌رسد که از راه پژوهش مبتنی بر شواهد درمورد آنچه که سازمان‌ها به‌طور واقعی انجام داده‌اند و تأثیر اقدام‌های آنها پشتیبانی شود. بنابراین هدف این مقاله پژوهش و تعیین راه و روشی است که سازمان‌ها باید در طراحی و بهبود تجارب مشتریان به‌کار گیرند.

---

1. Bate and Robert  
2. Pickles and et al.  
3. Berry and Carbone



### ۳- روش

این تحقیق به لحاظ جهت‌گیری، بنیادی است و از نظر هدف، اکتشافی است. نوع پژوهش کیفی و راهبرد اتخاذ شده برای پژوهش نیز موردپژوهی چندگانه<sup>۱</sup> است که برای جستجو و کشف یک موضوع به‌نسبت جدید مناسب است تا توصیفاتی را برای کمک به تئوری در زمینه‌های پژوهشی پیشین ارائه دهد. دلیل انتخاب مطالعه طولی در این پژوهش پرسیدن سؤال‌ها در پایان فرایند بهبود است که به استدلال عقلی و منطقی منجر می‌شود. در پژوهش حاضر، استفاده از تحقیق موردی چندگانه برای نظریه‌پردازی مدنظر بوده که در نهایت محقق را به سمت دستیابی به نقشه راهی برای بهبود فرایندها از طریق تجربه مشتری سوق می‌دهد. پژوهش دارای رویکردی کیفی و استقرایی و در پی آزمون فرضیه نمی‌باشد.

در این پژوهش، چهار سازمان مختلف (دو سازمان خدماتی انتفاعی بانک خصوصی و شرکت خصوصی خدمات پستی و دو سازمان خدماتی غیر انتفاعی بیمارستان دولتی و شرکت خدمات فنی و تعمیراتی در صنعت) برای مطالعه تجربه مشتری انتخاب شدند. دلایل انتخاب سازمان‌های مدنظر نخست آنکه سازمان‌ها با یکی از بخش‌های انتخابی منطبق بودند؛ دوم اینکه برای بهبود فرایند تجربه مشتری پیش‌قدم شده و اعلام آمادگی کردند، سوم و مهم‌تر از همه اینکه، امکان دسترسی پژوهشگر به سازمان را در طی مدت مطالعه فراهم کردند تا مسیر طی شده برای طراحی و بهبود فرایند تجربه مشتری را مشاهده کنند. کل سازمان به‌عنوان یک مجموعه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پژوهش طی یک دوره چهار ساله انجام شده و در طی این مدت سازمان‌های مورد مطالعه برخی تغییرات اساسی را برنامه‌ریزی و اجرا کردند. طرح تحقیق، شامل ترکیبی از روش‌ها و منابع متعدد است و شواهد با تجزیه و تحلیل مطالعات اسنادی (مدارک و پرونده‌های عمومی، روزنامه‌ها و گزارش‌های مدیریت، اسناد مشاوره منتشر شده و گزارش‌های منتشر نشده)، مشاهده مشارکتی (مشاهده مذاکره‌ها و جلسه‌های مدیریت با مدیران اجرایی و اعضای گروه) و مصاحبه‌های غیر ساختاری، مصاحبه‌های مردم‌نگاری (مذاکره‌ها) با مدیران اجرایی و اعضای



گروه ارائه شده است. چهار سؤال اصلی زیر چارچوب گسترده‌ای برای جمع‌آوری داده‌ها فراهم کرده است:

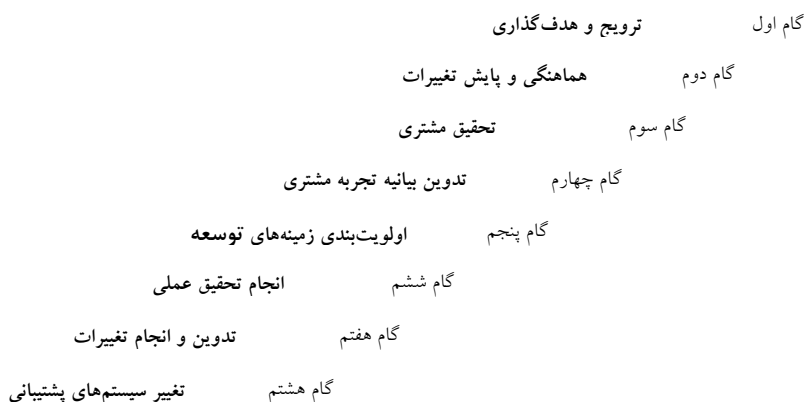
۱- چرا سازمان‌ها تمایل دارند تجربه را بهبود دهند؟؛ ۲- تجربه مشتری که سازمان‌ها سعی در ارائه آن دارند، چیست؟ ۳- سازمان‌ها برای بهبود تجربه مشتری چه اقداماتی انجام می‌دهند؟؛ ۴- تأثیر تغییرات چه قدر بوده است؟

طیف وسیعی از داده‌های کیفی و اطلاعات به دست آمده که براساس سؤال‌های تحقیق جمع‌آوری شده است، براساس روش ۸ مرحله‌ای زیر تجزیه و تحلیل شدند [۸؛ ۱۵]: ۱- آشنایی؛ ۲- واکنش؛ ۳- خلاصه‌سازی داده‌ها؛ ۴- نگارش و توصیف تغییرات؛ ۵- کدگذاری؛ ۶- مفهوم‌سازی؛ ۷- طبقه‌بندی و فهرست‌بندی فعالیت‌ها و نتایج؛ ۸- ارزیابی مجدد.

#### ۴- یافته‌ها

با تجزیه و تحلیل هشت مرحله اصلی بهبود تجربه مشتری، رویکردهای اتخاذ شده از سوی چهار سازمان برای بهبود تجربه مشتری مشخص شد؛ هرچند روش انجام کار به وسیله آنها کمی متفاوت بود. هشت گام به‌عنوان «نقشه راه» بهبود تجربه مشتری عبارت است از: ۱- ترویج و هدف‌گذاری؛ ۲- هماهنگی و پایش تغییرات؛ ۳- انجام تحقیق مشتری؛ ۴- مشخص کردن تجربه؛ ۵- انجام تحقیق عملی؛ ۶- اولویت‌بندی زمینه‌های توسعه؛ ۷- ساخت و تدوین تغییرات؛ ۸- سیستم‌های پشتیبانی تغییر.

هر کدام از مراحل بالا برای اجرا و پیاده‌سازی در سازمان‌ها طبق شکل ۱ به‌طور خلاصه توضیح داده می‌شوند.



شکل ۱. مراحل ۸ گانه بهبود تجربه مشتری

#### ۴-۱- ترویج و هدف‌گذاری

انگیزه بهبود تجربه مشتریان در بین سازمان‌ها متفاوت بود. بهبود تجربه برای شرکت ارائه‌دهنده خدمات پستی فرصت و زمینه‌ای را فراهم کرد تا در یک بازار به نسبت اشباع شده متمایز شود. مدیران ارشد این شرکت مدعی بودند که آنها پس از مشاوره با متخصصان بازاریابی (به‌ویژه در رابطه با تجربه مشتری) به ارائه خدماتی با رویکرد ایجاد تجربه خوشایند در مشتریان اقدام کرده و پس از اتخاذ این رویه، مشتریان تمایل بیشتری به برقراری ارتباط با شرکت داشته باشند. چشم‌انداز سازمان افزایش بازده فروش بوده و مدیران با این ابتکار (فرایند بهبود تجربه مشتری) برای دستیابی به هدف مهم خود امیدوار بودند. مدیران بانک نیز بهبود تجربه مشتری را فرصتی برای متمایز کردن سازمان تلقی کردند. درحالی‌که آنها اقدام‌های زیادی در راستای توسعه فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و فرایندها انجام داده و باز هم به دنبال اتخاذ شیوه‌هایی برای توسعه بیشتر بودند. با این حال بعد از اخذ مشاوره تخصصی از متخصصان و مشاوران بازاریابی، از توانایی خود برای ارائه تجربه کاملاً متفاوت از رقبا در زمینه بانکی به آگاهی و شناخت بیشتری دست یافتند. در هر دو سازمان مذکور «طرح کسب‌وکار» اصول و ابتکار عملی برای کاهش هزینه‌ها وجود نداشت. در شرکت خدمات فنی و تعمیراتی در صنایع پتروشیمی به دنبال بروز مشکلات عمده در فرایند انجام خدمات تعمیراتی و فنی، کارفرما به لغو قرارداد تهدید



کرده بود. به این منظور شرکت تصمیم به انجام تغییرات اساسی داشت. هدف و انگیزه اصلی این شرکت نیز متمایز بودن از سایر شرکت‌های مشابه بود. همچنین، اهداف روشنی برای ایجاد بستر مناسب برای فعالیت کارکنان، سرعت عمل و دقت در اجرای فعالیت‌ها، رضایت‌مندی، کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت کار داشتند. با این حال، هیچ طرح کسب‌وکاری برای فعالیت‌های خود نداشته و به‌طور صرف به خوب بودن مشاوره‌های ارائه شده و انجام این کار باور و عقیده پیدا کردند. رویکرد بیمارستان با توجه به برنامه‌های وزارت بهداشت برای بهبود ارائه خدمات به بیماران و توسعه توریسم سلامت مورد تشویق قرار گرفته و طرح‌ها و برنامه‌هایی نیز برای بهبود نگرش، تغییرات در بخش‌های مختلف برای ارائه تجربه خوشایند به مشتریان شروع کرده بودند. در این سازمان نیز هیچ طرح مدون کسب‌وکار وجود نداشت. سازمان‌های مذکور نه تنها بدون طرح کسب‌وکاری بودند بلکه استراتژی روشنی نیز در مورد چگونگی بهبود تجربه مشتریان وجود نداشت. بنابراین افرادی که استراتژی‌ها و اهداف را تدوین می‌کنند، باید نسبت به ایجاد و توسعه استراتژی‌های روشن در زمینه کسب‌وکار اقدام کنند.

#### ۴-۲- هماهنگی و پایش تغییرات

از لحاظ هماهنگی و نظارت بر تغییرات، همه سازمان‌ها یک رویکرد مشابه‌ای را در پیش گرفته بودند. همه آنها مجموعه‌های کوچک قدرتمندی مانند گروه‌های تجربه به‌طور متمرکز در سازمان برای نظارت، تشویق و هماهنگ کردن برنامه‌ها ایجاد کردند. به استثنای بیمارستان، گروه‌ها خودشان مسئول ایجاد تغییرات نبوده بلکه بر تغییرات نظارت و تشویق به مشارکت می‌کردند. با این حال، مسئولیت ارتباطات و برنامه‌ریزی استراتژیک را بر عهده داشتند. بیمارستان واحد کوچکی بود و گروه به‌طور فعال درگیر انجام تغییرات شده بود. در شرکت پستی مدیرعامل به‌عنوان متصدی گروه تجربه برای هدایت آن منصوب شده بود که به‌طور مستقیم به هیأت مدیره گزارش می‌داد. در مورد بانک مسئولیت گروه به مدیر اجرایی واگذار شده بود. مسئولیت در شرکت خدمات فنی و تعمیراتی به مدیر منابع انسانی داده شده و بیمارستان یک گروه مشاوره‌ای سطح بالایی را تشکیل داد که از تعدادی از مدیران ارشد تشکیل می‌شد.

### ۴-۳- انجام تحقیق مشتری

تمامی گروه‌های تجربه سازمان‌ها، ملزم به انجام تحقیق مشتری برای اطلاع یافتن درمورد رویکردها و فعالیت‌های بهبود خود بودند. دو دلیل برای انجام این فعالیت فرض شده بود، یکی از فرض‌ها صریح و روشن و دیگری به کارکنان اعلام نشده بود. نخستین دلیل برای جمع‌آوری داده‌ها از مشتریان در درجه اول، به این منظور بود که سازمان می‌تواند درک بهتری از تجربه مشتریان خود را به دست آورد که هم در حال حاضر متداول بوده و هم می‌تواند بر ارزش آن افزوده شود (بخش بعدی). دلیل دوم، به منظور تغییر ذهنیت کارکنان و مدیران بود. تمامی گروه‌های تجربه در سازمان‌ها معتقد بودند که بزرگ‌ترین مانع برای تغییر، کمبود منابع نیست بلکه مجاب کردن افراد برای مشاهده خدمات خود از دیدگاه مشتری، یعنی تجربه مشتری بود [۱۶]. بنابراین تحقیق مشتری از طریق گروه‌های تجربه اجرا نشده و در عوض، مدیران و کارکنان به برگزاری جلسه‌ها و مصاحبه با مشتریان و پذیرفتن نقشه سفر (نقطه تماس) تشویق شدند. سؤال‌های معمولی که از مشتریان پرسیده شد شامل چه چیزی نیاز دارید، دوست دارید ما چگونه رفتار کنیم، چه چیزی باعث تجربه‌ای عالی خواهد شد، چه شیوه‌ای خوب است که ما انجام دهیم، چه چیزی در واقع درست نیست و کارهای خوب چیست؟

به منظور ایجاد انگیزه و احساس نیاز به تغییر در سازمان‌ها، روی داده‌های داستان‌گونه تمرکز می‌شد که از اظهارات احساسی و دیدگاه‌های مثبت و منفی مشتریان به دست آمده بود. در بیمارستان با استفاده از دوربین‌های مدار بسته موجود و یادداشت‌برداری روی کاغذ نسبت به ثبت و ضبط اظهارات بیماران اقدام و آنها نیز تجربیات خود را با گروه تجربه به اشتراک گذاشتند. تمامی گروه‌های تجربه سازمان‌ها برای تکمیل تحقیق خود در سطح گسترده از طریق افراد خارج از سازمان برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کردند، برای مثال شرکت خدمات پستی و خدمات فنی و تعمیراتی به منظور درک بهتر تجربه و احساساتی که مصرف‌کنندگان به طور کلی از ارائه‌دهندگان خدمات و اهمیت نسبی هر یک از آنها انتظار داشتند، افراد خارج از سازمان را برای انجام تحقیق مصرف‌کننده به کار گرفتند.



#### ۴-۴- بیانیه تجربه مشتری

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از مراحل قبلی، تمامی گروه‌های تجربه «بیانیه تجربه مشتری» را تدوین و براساس این بیانیه هرکدام از سازمان‌ها، ماهیت تجربه مشتری را که باید براساس دیدگاه مشتری در نقاط تماس متنوع در طول سفر مشتری ارائه شود، به‌طور واضح بیان کردند.

بیانیه تجربه مشتری، هسته اصلی یک برنامه تجربه مشتری است. این بیانیه کارکنان را در تمام سطوح آگاه می‌سازد که چگونه تصمیم‌هایی که آنها هر روز اتخاذ می‌کنند، باعث وفاداری و حفظ مشتری می‌شود. تصمیم‌گیری‌ها براساس بیانیه تجربه مشتری، سازمان را در ایجاد تجربه مشتری ایده‌آل کمک می‌کند. این امر مانع گسستگی و شکاف در ارائه تجربه ایده‌آل به مشتری شده و می‌تواند منجر به فرصت‌های از دست رفته و افزایش هزینه‌ها شود<sup>۱</sup>.

بیانیه دربرگیرنده احساساتی بود که سازمان‌ها آن را پذیرفته و می‌خواستند برای مشتریان محسوس باشد. بسط و توسعه این بیانیه، وظیفه مهمی بود و همه سازمان‌ها جلساتی را با گروه‌های تجربه، مدیران ارشد و درمورد بیمارستان با بیماران به‌منظور تهیه و تنظیم بیانیه برگزار کردند. تمامی سازمان‌ها اغلب طی مدت یک ماه جلسه‌های متعددی را با مجموعه مدیریتی برگزار کردند. مجموعه‌ای از احساساتی که سازمان‌ها احساس می‌کنند مانند همدلی و اعتماد باید به‌وسیله مشتریان درک و اطمینان‌بخشی را برانگیزانند. مطرح کردن احساسات در هرکدام از سازمان‌ها به آسانی اتفاق نمی‌افتاد. به‌طوری‌که رهبر یکی از گروه‌های تجربه به طرح دیدگاه‌هایی درمورد ایجاد احساسات در مشتریان از سوی ایشان و رد آن به‌وسیله مدیران ارشد اعتراف کرد، برای مثال در بیانیه تجربه شرکت خدمات پستی آمده بود؛ همیشه ارتباطات فعالانه برقرار کنید، به‌طور شخصی خدمت ارائه کنید، همیشه به‌طور ویژه و با ارزش رفتار کنید، هرگز از شکست خوردن شیوه کار خود ناراحت نشوید، اعتماد به نفس بالایی داشته باشید. درمجموع، بیانیه تجربه نه از دیدگاه سازمان بلکه براساس دیدگاه مشتری تدوین می‌شود؛ یعنی به‌جای اینکه سازمان شرایطی را فراهم کند، از طریق برقراری ارتباط، دیدن و

1. beyondphilosophy.com



احساس کردن مشتری به دست می‌آید. با شروع برنامه مدیریت تجربه مشتری بر مبنای بیانیه تجربه مشتری، سود بلندمدت در وفاداری مشتری و کاهش هزینه‌های مشتری فراهم می‌شود.

#### ۴-۵- اولویت‌بندی زمینه‌های توسعه

بر اساس شناخت از تحقیق مشتری و توسعه بیانیه تجربه گروه‌های تجربه، پس از آن نسبت به شناسایی زمینه‌های تغییر، تعیین اولویت‌ها (با مدیران ارشد) و سپس نسبت به گرفتن موافقت در رابطه با چگونگی اجرای پروژه و مدیریت جریان کار اقدام خواهد شد. در همه موارد، گروه‌های تجربه، مجموعه‌های پروژه را با استفاده از روش‌های مدیریت پروژه راه‌اندازی کردند. آنها مسئولیتی نسبت به طراحی مجدد فرایندها نداشتند بلکه ملزم به تحقیق عملی شدند تا امکان طراحی مجدد از طریق دریافت ایده از افراد درگیر (از پایین به بالا) در ارائه خدمات میسر شود (مرحله ۶) و سپس به توسعه و اجرای تغییرات کمک کند (مرحله ۷)، برای مثال بخشی از تحقیق عملی در شرکت خدمات پستی نشان داد اگر یک راننده پیش‌بینی کند که ۲۰ دقیقه در ارائه خدمت تأخیر خواهد داشت، مجبور می‌شود به مرکز کنترل اعلام کند. سپس کنترل‌کننده با خدمات مشتریان و پس از آن با مشتری تماس می‌گیرند. راننده نیز به دلیل تأخیر به وجود آمده در شرکت سرزنش می‌شود. همچنین این روند روابط معمول و طولانی‌مدت راننده با کارکنان شرکت را تضعیف می‌کرد. با تغییر این روند رانندگان به محض اینکه احتمال می‌دادند که تأخیر خواهند داشت، به‌طور مستقیم با شرکت تماس گرفته و اطلاع می‌دهند.

#### ۴-۶- انجام تحقیق عملی

در راستای هدف ضمنی مشخص شده در مرحله ۳، به‌منظور تغییر ذهنیت کارکنان و مدیران به دیدگاه از خارج به داخل، گروه‌های تجربه تشخیص دادند که برای ایجاد بهبودهای مطلوب، ایده‌ها باید از طرف خود افراد مطرح و مورد بحث قرار گیرد. همچنین از طرف گروه‌های تجربه ترغیب و شرایط به‌وسیله گروه‌های پروژه تسهیل شود. هدف این مرحله که به‌وسیله هر چهار سازمان انجام شد، کمک به کارکنان برای درک تجربه‌ای که آنها ارائه می‌دهند و در عمل مشتریان دریافت می‌کنند و سپس آنها را در یافتن راه‌هایی برای بهبود این تجارب درگیر کنند.



ابزارهای کلیدی که گروه‌های تجربه برای پشتیبانی از گروه‌های پروژه ارائه دادند، نقشه سفر مشتری، مشاهده، ممیزی قدم‌زنانه و نقشه‌برداری احساسات بود. هدف، تمرکز بر جریان‌های داخلی فرایند نبود بلکه فرایندها و تجربیات از دیدگاه مشتری بود. براین اساس بسیاری از این جریان‌های عملکرد سنتی برطرف شده و بهبود یافته بود و مجموعه‌های پروژه تعداد وسیعی از مهارت‌ها و مسئولیت‌های تازه‌ای را به‌منظور تمرکز بر حل مسئله از طریق همکاری با دیگران تنظیم کرده بودند. در این مرحله هدف دریافت اطلاعات از مشتریان نبود بلکه برای کارکنان و مدیران امکان می‌داد تا تجربه مشتری را تجربه کنند. درمورد بیمارستان، کارکنان متوجه شدند که در مراحل مختلف بیماران زمانی که بخشی از مراحل درمان آنها در اتاق انتظار رودرو با سایر بیماران اتفاق می‌افتد، احساس خجالت می‌کنند؛ خارج از فرایند تحقیق از آنها پرسیده شد که چه چیزی باعث اضطراب، عصبانیت و ناراحتی می‌شود، که بدون توضیح یا اشاره درباره مدت زمان، به انتظار خود در اتاق انتظار در بین سایر بیماران اشاره نمودند. سه سازمان (غیر از بیمارستان) نیز کارمندان و مدیران را تشویق کردند تا تجربیات ارائه شده به‌وسیله سازمان‌های مختلف (کاملاً متفاوت) را بررسی کنند. در شرکت خدمات پستی و ارائه خدمات فنی و تعمیراتی به‌صورت برگزاری دوره‌های الگوبرداری مدیریت انجام شد. در بانک، گروه‌های کوچکی از کارکنان به‌صورت «مشتریان پنهان»<sup>۱</sup> به شعب بانک مراجعه و به جمع‌آوری اطلاعات پرداختند. این روش دوم در تغییر ذهنیت بسیار موفقیت‌آمیز بوده است. زیرا با ارزیابی سازمان‌های دیگر نخست کارکنان بهتر و بیشتر آماده شده، قادر خواهند بود بدون تعصب به انتقاد از سازمان خود بپردازند.

#### ۴-۷- تدوین و انجام تغییرات

این دو فعالیت ارتباط نزدیکی با هم داشته و به‌طورکلی یک مرحله واحد می‌باشند. گروه‌های پروژه ایده‌هایی را برای مقابله با مسائل و مشکلات مدیران و کارمندان فراهم کردند. سپس، این ایده‌ها را برای دریافت بازخورد از کارمندان و مشتریان در بخش‌ها و حوزه‌های فعالیت مورد سنجش قرار می‌دهند. اگر تغییرات آزمایش شده به‌وسیله گروه پروژه موفقیت‌آمیز

---

1. mystery shop



تلقی شود، پیش از هرگونه انجام اصلاحات، گروه تجربه مسئولیت هماهنگی تغییرات در سازمان را به‌منظور حصول اطمینان از آموزش‌های مناسب ارائه شده از طرف بخش‌های مختلف بر عهده خواهد داشت، برای مثال درمورد بانک، پس از بررسی چند قسمت از بخش‌های بانک، مدیران فرایندهای خود برای برخورد با مشتریانی که مایل به باز کردن حساب جدید بودند، تغییر دادند. به‌جای اینکه انجام این وظیفه فقط مختص به یک فرد باشد (که اغلب به دلیل استراحت یا صحبت با تلفن و غیره در دسترس نبود)، همه کارکنان آموزش‌های لازم را در این زمینه دیده بودند تا به دلیل عدم امضای یک فرد تأخیری در فرایند به وجود نیاید.

#### ۴-۸- تغییر سیستم‌های پشتیبانی

بسیاری از تغییرات کوچک اما قابل توجه به تغییرات اساسی و زیربنایی منجر شد. گروه‌های تجربه، به این نتیجه رسیدند که در کنار اشتراک گذاری تغییرات در سازمان، سیستم‌های سازمانی و فرایندها را تغییر داده و به‌طورخاص در برنامه‌های آموزشی تجدیدنظر نمایند؛ اما مهم‌تر از آن تغییر در معیارهای مبتنی بر مشتری، بازتابی تمرکز بر مشتریان جدید بوده و نیز معیارها و سیستم‌های پاداش باید در راستای حمایت از مشتریان طراحی شوند. برای مثال، در شرکت خدمات فنی و تعمیراتی، مدت زمانی که درخواست‌های تعمیراتی طول می‌کشد تا به‌دست مجری اصلی فعالیت برسد، طولانی و حدود ۸ روز طول کشیده و در این مدت درخواست‌کننده باید منتظر می‌ماند؛ به‌خصوص در موارد نیاز به خدمات فوری، مشکل اساسی به‌وجود می‌آید. همچنین، این امر نارضایتی درخواست‌کننده را به همراه داشت. برای مثال، اینکه «چند درصد از مشکلات غیر مهم ظرف هشت روز رسیدگی شده است» به‌عنوان شاخصی برای پاسخ‌گویی به مشتریانی که مشکل فوری ندارند، استفاده می‌کند. این شرایط مشابه با خدمات تعمیراتی بسیاری از شرکت‌ها در داخل همان شرکت است. این شرکت یک سیستم برنامه‌ریزی کامپیوتری یکپارچه‌ای را با عنوان سیستم مدیریت مکانیزه نت طراحی و در بخش‌هایی از شرکت اجرا کرد.



#### ۴-۹- ارزیابی تأثیر تغییرات

سازمان‌های مورد مطالعه معتقد بودند با کار بر بهبود فرایند تجربه مشتری، نه تنها تجربه مشتریان بهبود پیدا کرده بلکه ماهیت کار کارکنان نیز بهبود پیدا می‌کند. مهم‌تر از همه، بهبود تجربه مشتری، منجر به بهبود فرایندهای کسب‌وکار و پیامدهای مالی گسترده‌ای برای سازمان‌ها با بهبود در هزینه‌ها و کارایی شد.

#### ۴-۱۰- بحث و مشارکت

گاهی ممکن است چنین فرض شود که «تجربه مشتری» به‌طور عمده مربوط به سازمان‌های از نوع «سرگرمی» است. این مطالعه نشان می‌دهد که تجربه مشتری و پیشرفت فرایندهای مربوط به آن به شدت به وسیله سازمان‌هایی مورد توجه قرار گرفته که هیچ‌کدام از آنها، سازمان‌های سرگرمی نبودند. این دیدگاه بیانگر این است که همه مشتریان، در هر نوع از سازمان و یا در هر حوزه‌ای، هر کدام تجربه‌ای دارند؛ خوب، بد یا بی تفاوت. علاوه بر این، مدیران هر نوع سازمان نه تنها طراحی خدماتی را که عرضه می‌کنند بلکه تجاری را نیز که ارائه می‌دهند، باید در نظر بگیرند. در ادبیات پژوهش سه موضوع اصلی مطرح است: اهمیت تجربه مشتری، ماهیت تجربه در برابر خدمات و مهم‌تر از همه، چگونه سازمان‌ها می‌توانند تجربه مشتری بهتری را ارائه دهند.

(۱) اهمیت تجربه مشتری. ادبیات نشان می‌دهد که از دلایل اصلی بهبود تجربه مشتری علاقه‌مندی سازمان‌ها به افزایش رضایت مشتریان و در نتیجه افزایش وفاداری، اطمینان یا اعتماد، ایجاد پیوندهای عاطفی با مشتری و ارائه مزیت رقابتی است. این دلایل در درجه اول بر مزایای مشتری تأثیر می‌گذارد و سپس، منجر به منافع سازمان از راه حفظ مشتریان می‌شود. اعتقاد بر این است که تجربه خوب مشتری باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. در این مطالعه سه جنبه اصلی برای کسب مزایا مشخص شد؛ مشتری، کارکنان و سازمان. مزایای کارکنان از جمله نتایج مهم برای این سازمان‌ها بود که در مطالعات قبلی نیز کمتر به آن پرداخته شده بود. بر این اساس مزایای کارکنان شامل تغییر ذهنیت، شناخت بهتر کارکنان از ارائه تجربه مشتری مطلوب و درک و فهم تأثیر کار خود در جریان کار می‌باشد، این امر باعث افزایش تعهد به کار،



احساس افتخار و رضایت‌مندی بیشتر از کار خود می‌شود. همچنین کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری مزایایی هستند که سازمان‌ها به‌دست می‌آورند. تمامی این موارد به همراه تجربه بهبود یافته مشتری، به‌عنوان زیربنا و شالوده ایجاد یک مزیت رقابتی است.

**(۲) ماهیت تجربه.** هر چهار سازمان سعی داشتند تجربیاتی را که از دیدگاه مشتری (از خارج به درون) ایجاد کرده بودند، با تمرکز بر تعامل و مشارکت آنها در طول نقاط مختلف تماس با سازمان (اغلب بیان احساساتی که مشتریان آنها احساس می‌کردند) توصیف کنند؛ این اظهارات نه‌تنها برای به‌دست آوردن ماهیت تجربه‌ای که سعی در ارائه آن داشتند، به‌کار برده شده است بلکه به‌عنوان الگویی که فعالیت‌های خود را ارزیابی کنند، عمل می‌کرد. بیانیه تجربه مشتری نقطه کانونی یک برنامه تجربه مشتری است. بیانیه تجربه مشتری کارکنان را در تمام سطوح آگاه می‌کند که چه رویکرد تصمیم‌گیری روزانه‌ای را به‌کار گیرند که منجر به وفاداری و حفظ مشتری شود. این بیانیه به‌عنوان چارچوب و راهنمایی برای تصمیم‌گیری‌های شرکت می‌باشد تا یک گام به ایجاد تجربه مشتری ایده‌آل نزدیک‌تر کند. بدون تعریف روشن از بیانیه تجربه مشتری، هرکس هر چیزی را که فکر می‌کند درست است، براساس آن عمل کرده و آن هم منجر به تداخل و شکاف در ارائه تجربه و نیز فرصت‌های از دست رفته و افزایش هزینه‌ها می‌شود.

**(۳) ارائه یک تجربه بهتر.** با وجود اینکه مراحل برنامه‌های بهبود در این چهار سازمان مشابه بود، ولی از نظر اجرا تفاوت‌هایی وجود داشت. در جدول ۱ هشت مرحله نقشه راه بهبود تجربه مشتری با رویکرد پنج مرحله‌ای بری و کاربون [۱۴] در ادبیات موضوع مقایسه شده است. از آنجاکه این مطالعه یک رویکرد مبتنی بر شواهد را برای طراحی تجربه ارائه کرده و اینکه چگونه سازمان‌ها در راستای بسط و توسعه تجارب مشتریان خود تلاش کنند، حایز اهمیت است. در این قسمت به برخی از تفاوت‌های بین نتایج این پژوهش و مدل‌های موجود اشاره می‌شود.

مرحله ترویج و هدف‌گذاری از این‌جهت که تصمیم‌گیری درباره فرایند تغییر در هر حال اتفاق خواهد افتاد، حیاتی می‌باشد. همچنین، از لحاظ شناختی این امر مهم بود که ممکن است راه‌اندازی، تعیین اهداف و به‌کارگیری فعالیت با مفاهیم دیگر در سازمان تفاوت داشته باشد.



همچنین، بررسی عملی از این جهت که کارکنان و مشتریان در فعالیت‌ها درگیر می‌شدند، مهم بود. هدف اصلی این مرحله - هر چند به‌طور صریح و روشن بیان نشده است - به تغییر ذهنیت کارکنان مربوط می‌شود تا بتوانند فرصت‌ها را در رابطه با بیرون از سازمان بهتر ببینند و درک کنند. ابزارها و فعالیت‌هایی که کارکنان را ترغیب به مشاهده فرایند از دیدگاه مشتری می‌کند، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. مشتریان نه‌تنها به شکل غیرمستقیم برای ارائه اطلاعات بلکه فعالانه در توسعه و سنجش ایده‌ها در بین مشتریان و در یک مورد به‌عنوان اعضای گروه تجربه، مورد استفاده قرار گرفتند.

جدول ۱. مقایسه نقشه‌راه هشت مرحله با مدل‌های قبلی

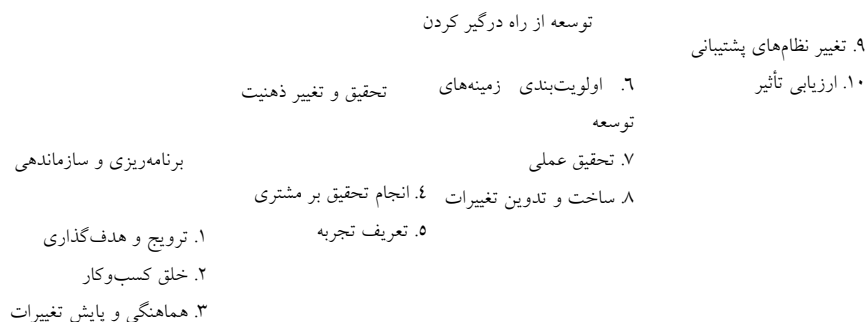
هشت مرحله نقشه‌راه بهبود تجربه مشتری	کاربون و هایکل (۱۹۹۴)	کاربون (۲۰۰۴)	بری و کاربون (۲۰۰۷)
	[۳]	[۱۷]	[۱۴]
ترویج و هدف‌گذاری	مأموریت و استراتژی		
هماهنگی و پایش تغییرات	ایجاد گروه رهبری مجزا		
تحقیق مشتری	کسب مهارت‌های طرح تجربه / جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل	شناسایی هیجاناتی که تعهد مشتری را برانگیزاند.	
تدوین بیانیه تجربه مشتری	طرح راهکار تجربه		
اولویت‌بندی زمینه‌های توسعه	اولویت‌بندی فرصت‌های پیاده‌سازی	تعیین فاصله تجربه	
انجام تحقیق عملی	فهرست کردن و ارزیابی سرخ‌های تجربه	فهرست کردن و ارزیابی سرخ‌های تجربه	
تدوین و انجام تغییرات	فهرست کردن و ارزیابی سرخ‌های تجربه	بستن شکاف تجربه	
تغییر سیستم‌های پشتیبانی.			

سیستم‌های پشتیبانی تغییر در هیچ‌کدام از مدل‌ها مطرح نشده بود. همه این چهار سازمان اهمیت سیستم‌ها و فرایندهای تغییر گسترده نظیر سیستم پاداش و اندازه‌گیری، فعالیت‌های



آموزشی و در واقع فرهنگ سازمانی را به منظور تثبیت تغییرات در سازمان درک کردند. بدون درک و شناخت از این کار ممکن است تغییرات و مزایای آنها کوتاه‌مدت باشد. علاوه بر این، باتوجه به ادراک به دست آمده، سازمان‌ها دو مرحله اضافی را می‌توانند در بر گیرند. مدیریت ارشد هر چهار سازمان موافقت کردند که برنامه‌ها بدون هیچ نقشه راهی اجرا نشود و از همه مهم‌تر ابزاری برای ارزیابی موفقیت‌ها ندارند. باتوجه به پیش‌بینی‌های قبلی احساس می‌شد که در آینده از یک مرحله اضافی در آغاز انتظار می‌رود که نیاز به توسعه یک مورد کسب‌وکار با هدف قرار دادن مجموعه مدیریت ارشد بر هیئت‌مدیره و راه‌اندازی نقاط و معیارهای موفقیت بر اساس اهداف وسیع در مرحله اول تعیین شده است. در پایان، تأثیر برنامه تغییر در مقایسه با شاخص‌های موفقیت و مراحل مشخص شده در مورد کسب‌وکار ارزیابی خواهد شد. این پیشنهاد در مدل ارائه شده به وسیله بری و کاربون [۱۴] با عنوان «اجرای نظارت» پیشنهاد شده و در مطالعه حاضر نقشه‌راه پیشنهادی ده مرحله‌ای در شکل ۲ خلاصه شده است.

اجرا و پیاده‌سازی تغییرات



شکل ۲. نقشه‌راه بهبود تجربه مشتری

مراحل بالا با ادبیات موجود در مورد بهبود خدمات مطابقت دارد و در راستای مراحل مورد انتظار در برنامه‌های تغییر اتفاق افتاده است. همچنین در ادبیات طیف وسیعی از ابزارها مانند



گروه‌های کانون، نقشه‌برداری احساسات، نقشه‌برداری فرایند، تجزیه و تحلیل تبادل خدمت، تجزیه و تحلیل تجربه مشتری، راه رفتن از راه ممیزی، نقشه‌برداری سفر و غیره می‌تواند به بهبود تجربه مشتری کمک کند.

## ۵- نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف کمک به سازمان‌ها برای مهندسی سیستماتیک تجربه‌های مشتریان خود انجام شده است. دستیابی به یک رویکرد مبنایی برای بهبود تجربه مشتری و نیز بررسی اقدام‌های سازمان‌ها در حوزه طراحی و بهبود تجربه‌های مشتریان خود از دیگر اهداف پژوهش بوده است. در این پژوهش، تجربه مشتری و تفاوت آن با خدمت مشخص و برخی از زیرساخت‌ها و زمینه‌های تجربی برای مدل‌های تغییر تجربه مشتری موجود فراهم شد. همچنین، مدل‌های مرحله‌ای موجود برای طراحی یک نقشه‌راه ده مرحله‌ای پیچیده‌تر و پایه‌ای توسعه داده شد. در این مطالعه مشخص شد که مزایای برنامه‌های تغییر به‌طور صرف برای بهبود تجربه مشتری، یعنی افزایش مزیت وفاداری و رقابتی و غیره نبوده بلکه مهم‌تر از آن چنین برنامه‌هایی به بهبود سه جنبه اصلی، یعنی کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری و نیز بهبود تجربه‌کارکنان منجر می‌شود.

باتوجه به اینکه پژوهش در چهار سازمان و بخش‌های مختلف آن انجام گرفته و داده‌های موردنیاز نه بر مبنای سبک پرسشنامه‌ای؛ بلکه بر اساس طیف وسیعی از فعالیت‌ها مانند بحث‌ها و گزارش‌های درون و برون سازمانی جمع‌آوری شده است؛ از این رو به‌منظور آزمون مراحل انجام مطالعه و نیز کسب اطلاعات کامل در مورد آثار واقعی تغییرات در سازمان‌ها، باید اقدام‌های بیشتری برای ایجاد روشی قوی‌تر و کامل‌تر به‌منظور تعمیم نتایج این مطالعه به سایر سازمان‌ها صورت پذیرد. همچنین بسیاری از موضوعات مرتبط از جمله نقش مهندسی خدمات، تحقیق و توسعه، تجربه و نوآوری در تجارب مشتری می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

نوآوری مقاله از نظر موضوعی و از آنجاکه به تجربه مشتری به‌عنوان یکی از موضوعات بسیار مهم بازاریابی و پیاده‌سازی آن با رویکرد عملیاتی پرداخته است، مورد تأکید است. سازماندهی مطالب مربوط به ادبیات تجربه مشتری، ایجاد تمایز بین خدمت و تجربه و نیز ارائه



نقشه راه ۱۰ مرحله‌ای برای تجربه مشتری با توسعه مدل‌های موجود از نوآوری‌های دیگر مطالعه حاضر می‌باشد. نوآوری مقاله از نظر جامعه آماری مورد مطالعه که در سازمان‌های خدماتی انجام شده و نیز از نظر روش انجام تحقیق، یعنی رویکرد کیفی و نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مورد توجه می‌باشد.

## ۶- منابع

- [1] Pine B.J. II, Gilmore J.H. "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, Vol. 76(6):176, July-August, 1998, pp. 97-105.
- [2] Pine B.J. II, Gilmore J.H. *The experience economy: Work is theatre and every Business a stage*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1999.
- [3] Carbone L.P., Haeckel S.H. "Engineering customer experience", *Marketing Management*, 3 (3): 1994, pp. 8-19.
- [4] Bate P., Robert G. "Toward more user-centric OD – lessons from the field of experience-based design and a case study", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (1): 2007, pp. 41-66.
- [5] Voss C.A. "Rethinking paradigms of service – service in a virtual environment", *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (1): 2003, pp. 88-104.
- [6] Meyer C., Schwager A. *Understanding customer experience*, Harvard Business Review, Vol. 85(2), February, 2007, pp. 117-26.
- [7] Rawson A., Ewan D., Jones C., *The truth about customer experience*, Harvard Business Review, 91 (September), 2013, pp. 90-98.
- [8] Schmitt J., Josko B., Zarantonello L., "From Experiential Psychology to Consumer Experience", *Journal of Consumer Psychology*, 25 (January), 2015, pp. 166-71.
- [9] Schmitt Bernd H. *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*, New York: The Free Press, 2003.
- [10] Edelman, David C., Singer M., "Competing on customer journeys", *Harvard Business Review*, 93 (November): 2015, pp.88-100.
- [11] Tussyadiah I.P. "Toward a theoretical foundation for experience design in tourism", *Journal of Travel Research*, 53(5): 2014, pp. 543-564.



- [12] Voss C.A., Roth A., Chase R.B. "Experience, service operations strategy, and services as destinations: Foundations and exploratory investigation", *Production and Operations Management*, 17 (3): 2008, pp. 247-266.
- [13] Pickles J., Hide E., Maher L. "Experience-based design: A practical method of working with patients to redesign services", *Clinical Governance: An International Journal*, 13(1): 2008, pp. 51-8.
- [14] Berry L.L., Carbone L.P. "Build loyalty through experience management", *Quality Progress*, 40 (9): 2007, pp. 26-32.
- [15] Karlsson C. (Ed.) *Researching Operations Management*, Routledge, New York, NY, 2009.
- [16] Johnston R. "Internal service – barriers, flows and assessment", *International Journal of Service Industry Management*, 19 (2): 2008, pp. 210-31.
- [17] Carbone L.P. *Clued in, how to keep customers coming back again and again FT Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, NJ, 2004.



## طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی در دو سطح فردی و سازمانی: پیشایندها، پیامدها

ابوالفضل سپهری‌راد<sup>۱\*</sup>، سیدحمید خدادادحسینی<sup>۲</sup>، اسدا... کردنائیج<sup>۳</sup>  
اصغر مشبکی اصفهانی<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۳

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۰

### چکیده

مشکل اصلی در بحث برنامه‌ریزی راهبردی، نه تدوین بلکه پیاده‌سازی و اجرای آن است. براین اساس، هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها در سازمان‌های سلسله‌مراتبی است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی است زیرا به دنبال چارچوبی برای کمک به پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه راهبردی است. شیوه گردآوری اطلاعات این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای و نیز انجام مصاحبه عمیق با خبرگان در حوزه مورد مطالعه بوده است. روش انجام این پژوهش تئوری داده‌بنیاد چندگانه بوده است، به طوری که پس از مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، متغیرهای مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد از ادبیات و پیشینه پژوهش با روش تحلیل محتوا در قالب دو دسته از عوامل فردی و سازمانی شناسایی و استخراج شده و یک الگوی ابتدایی براساس آنها ایجاد شده است. در مرحله بعد با بهره‌گیری از نتایج حاصل از مرحله مصاحبه‌های عمیق با تعداد ۳۰ نفر از خبرگان آشنا به مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده نمونه‌گیری به روش گلوله برفی انجام شده است، الگویی براساس عوامل مطرح شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان استخراج شده است. در



این الگو نیز عوامل در دو سطح فردی و سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت الگوی نهایی براساس ترکیب دو الگوی حاصل از ادبیات نظری و الگوی حاصل از مصاحبه‌ها استخراج و در قالب الگویی متشکل از پیشایندهای اجرا و پیاده‌سازی موفق راهبرد و همچنین نتایج اجرا و پیاده‌سازی آن در سطوح فردی و سازمانی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** راهبرد، برنامه راهبردی، اجرای راهبردی، پیاده‌سازی راهبردی، سطوح فردی و سازمانی.

## ۱- مقدمه

در مدیریت راهبردی، سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به‌طور پایدار و مستمر به رقابت بپردازند، برای هدایت و پیشبرد برنامه‌های بلندمدت خود و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی به تنظیم راهبردهایی برای خود نیاز دارند. اما این راهبردها در صورتی که به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیز اجرا نشوند، هیچ منفعتی برای سازمان به‌دنبال نخواهند داشت. اجرایی کردن راهبردهای تدوین شده به‌عنوان مهم‌ترین، پیچیده‌ترین و زمان‌برترین مرحله مدیریت راهبردی می‌باشد. اما راهبردها نباید تنها در سطح تدوین و در سطوح عالی سازمان باقی بماند بلکه باید بتواند به‌خوبی جاری‌سازی شود. عوامل بسیاری بر تبدیل راهبردهای تدوین شده به عمل تأثیر می‌گذارند و در موارد بسیاری ممکن است حتی بهترین راهبردهای تدوین شده نیز اجرایی نشود [۱]. پیچیدگی پیاده‌سازی، اجرای راهبردی و عوامل مؤثر بر آن که با موانع مختلف روبه‌رو می‌شوند، مهم‌ترین چالشی است که مدیریت سازمان‌ها با آن دست به‌گریبان هستند [۲]. این چالش در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد، اما شرایط زمینه‌ای بسیاری از سازمان‌ها موجب تأثیر عوامل متعددی بر پیاده‌سازی و اجرای راهبردی می‌شوند. سازمان‌های دفاعی در ایران یکی از سازمان‌هایی هستند که نقش کلیدی در محیط کلان کشور و امنیت آن بازی می‌کنند. همچنین این سازمان‌ها از آغاز به‌منظور اجرای مأموریت‌هایی به خصوص به‌وجود آمده‌اند که ماهیت آنها، یعنی توان بالا در درگیری، آنها را به سازمان‌هایی رقابتی تبدیل کرده است که همین امر اهمیت تدوین، پیاده‌سازی و اجرای مناسب راهبردها در آنها را موردتوجه مدیران و رهبران سیاسی کشور قرار می‌دهد. علاوه بر اینها شرایط و تغییرات



محیطی باعث ایجاد مأموریت‌های جدیدی برای این سازمان‌ها شده است و نقش‌های مختلف جدیدی را برای این سازمان‌ها ایجاد کرده است، اما از سویی دیگر ساختار سلسله مراتبی، فرهنگ و وسعت بخش‌های عملیاتی مواردی هستند که باید به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی و اجرای مناسب راهبردهای به روز تدوین شده در این سازمان‌ها مدنظر قرار گیرند. این پژوهش در نظر دارد ابعاد و زوایای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سطح تاکتیک و سطح عملیات در سازمان مورد مطالعه را روشن کرده و بیان کند که تقویت سطح تاکتیک (متناظر با مرحله پیاده‌سازی راهبرد) و سطح عملیات (متناظر با مرحله اجرای راهبرد) می‌تواند چه آثاری در سازمان به‌وجود آورده و چگونه از سطوح مختلف سلسله سازمانی تأثیر و تأثر بپذیرد. بنابراین این پژوهش به‌دنبال بررسی و ارائه الگوی مناسب پیاده‌سازی راهبرد در سطح تاکتیک و اجرای راهبرد در سطح عملیات در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا (ص) آجا می‌باشد. در این حالت پرسش اصلی پژوهش عبارت است از اینکه «الگوی پیاده‌سازی و اجرای راهبرد در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا (ص) آجا چیست؟».

## ۲- مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

از نظر هریسون و جان<sup>۱</sup>، (۱۹۹۴) مدیریت راهبردی عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط‌های داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده، راهبردهایی خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک کند و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند [۳]. لزوم استفاده از برنامه‌های راهبردی در جهت عملکرد رقابتی در بنگاه‌ها بر هیچ کس پوشیده نیست اما آنچه که موجب ضعف در نتایج حاصل از برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌ها می‌شود بیش از آنکه در تدوین راهبردها<sup>۲</sup> باشد، در پیاده‌سازی<sup>۳</sup>، اجرای راهبرد<sup>۴</sup> و موانع موجود در آنها است. علی‌رغم اهمیت بسیاری که پیاده‌سازی و اجرای راهبرد در تحقق اهداف مدیریت راهبردی دارد، اما آن‌طور که به تدوین راهبرد تأکید و توجه شده است، کمتر به پیاده‌سازی و اجرای آن توجه

---

1. Harison & John  
2. Strategy Formation  
3. Strategy Implementation  
4. Strategy Execution



گردیده و در نتیجه بسیاری از راهبردها روی کاغذ مانده و عملی نمی‌شود [۴]. همین امر باعث روند رو به رشد توجه محققان به امر پیاده‌سازی، اجرای راهبرد و اهمیت این مراحل در تحقق اهداف مدیریت راهبردی شده است که منجر به مطالعات مختلفی در این زمینه شده است. با گذشت بیش از چند دهه از مطالعه عوامل و موانع مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد، بخشی از پژوهشگران مختلف با بیان آرای خود، مسائل و مشکلات مربوط به تحقق اهداف مدیریت راهبردی را در قالب دو سطح مختلف تاکتیک و عملیات بررسی کردند. آنها براساس طبقه‌بندی راهبرد در سه سطح تدوین راهبرد، سطح تاکتیک و سطح عملیات، بخش زیادی از مشکلات مربوط به شکست راهبردها را ناشی از مشکلات در سطوح تاکتیک و عملیات می‌دانند.

بشیر بنائم (۱۳۹۵) یکی از پژوهشگرانی است که از مشکلات در سطح تاکتیکی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی نام می‌برد. ایشان این سطح از مدیریت راهبردی را با عنوان «انجام راهبردی» تعریف کرده و از این مرحله با نام حلقه مفقود شده در فرایند مدیریت راهبردی یاد می‌کند [۵].

ویت و میر (۲۰۰۴) نیز از صاحب‌نظرانی هستند که به مسئله پیاده‌سازی راهبردی اشاره کرده‌اند. از نظر آنها پیاده‌سازی راهبردی یک فرایند پیوسته است که تنظیمات را برای فرایند اجرای راهبردی در سطح عملیاتی ایجاد و بازبینی می‌کند؛ بنابراین فرایند پیاده‌سازی راهبردی، فرایند آماده‌سازی سازمان برای اجرا است. به بیان ایشان در این مرحله از برنامه‌ریزی راهبردی است که راهبرد به برنامه‌ها و معیارهای قابل اجرا تبدیل می‌شود [۶]. آشکارترین تمایز میان پیاده‌سازی راهبرد و اجرای راهبرد از پایه در این است که پیاده‌سازی راهبرد در سطح تاکتیکی سازمان قرار می‌گیرد، درحالی که اجرای راهبرد در اصل در سطح عملیاتی قرار می‌گیرد، بنابراین پیاده‌سازی راهبرد به‌عنوان یک واسطه بین تدوین راهبرد و اجرای راهبرد عمل می‌کند [۵؛ ۶].

نورتون و کاپلان نیز از جمله پژوهشگرانی هستند که با درک ضعف راهبردی در لایه میانی سازمان به ارائه پیشنهاداتی برای تسهیل اجرای راهبردهای سازمان‌ها در این سطح پرداختند و منجر به تعمیق مفاهیمی مانند همسویی کارکنان، انتقال راهبرد به لایه‌های عملیاتی، ایجاد تعهد در مدیران اجرایی، همسویی واحدهای عملیاتی و... مواجه گردیدند. آنان این عوامل را



ابزارهایی برای ترجمان راهبردهای سازمان از سطح کلان تا سطح اقدامات و اهداف فردی و عملیاتی برای کارکنان می‌دانند [۷]. لشکر بلوکی (۱۳۹۰) مراحل فرایند مدیریت راهبردی را به سه مرحله اجراپذیر کردن، اجرایی کردن و اجرا کردن راهبرد تقسیم‌بندی کرده است که مرحله دوم به آماده‌سازی سازمان برای اجرا در سطح میانی یا تاکتیک و مرحله سوم به اجرای اقدام‌ها در سطح عملیاتی حکایت دارد [۸].

با وجود آنکه پژوهش‌های زیادی در حوزه عوامل پیاده‌سازی، اجرای راهبرد و موانع مرتبط با آن در تمام صنایع از جمله صنایع نظامی انجام شده است، اما بیشتر این پژوهش‌ها تفکیک مناسبی بین عوامل و موانع موجود در سطوح مختلف راهبرد اعم از سطح تاکتیک و سطح عملیات قائل نشده‌اند، برای نمونه، میزان پژوهش‌ها پیرامون سطح تاکتیک در مدیریت راهبردی نسبت به سایر سطوح به میزان کمتری مشاهده می‌شود. از سوی دیگر در سازمان‌های سلسله‌مراتبی مانند سازمان‌های نظامی که بیشتر ساختارهای طولانی و پیچیده دارند به نظر می‌رسد که هر چند راهبردهای تدوین شده مناسبی وجود دارد اما ترجمان یا انتقال راهبردها از سطح راهبردی به سطح عملیاتی در سطح تاکتیک کمتر انجام شده و نیز گاهی اجرای راهبرد در سطح عملیات با مشکلاتی مواجه می‌شود. همچنین با اینکه پژوهش‌های مختلف هر یک به بررسی عوامل مختلف سازمانی، فردی در سطح پیاده‌سازی و اجرای راهبرد پرداخته‌اند ولی پژوهش‌های کمتری در شناسایی تمام پیشایندها و پیامدهای سطح تاکتیک و عملیات انجام شده است.

در حوزه اجرای راهبردی مطالعات زیادی صورت گرفته است. در ادامه به ذکر چند مطالعه داخلی و خارجی اکتفا می‌شود. مطالعات انتخاب شده زیر با توجه به هدف تحقیق انتخاب شده‌اند.

## ۲-۱- پیشینه پژوهش در داخل

سید هاشمی و ممدوحی (۱۳۸۹) در پژوهش خود با تأکید بر حوزه وظیفه‌ای بازاریابی و ویژگی‌های متمایزکننده آن از سایر حوزه‌ها، موانع اجرا را در این حوزه شناسایی کردند. مهم‌ترین عوامل از نظر آنها به ترتیب اولویت عبارت بودند از رهبری ضعیف، کمبود نیروی انسانی،



محدودیت منابع مالی و زمانی و دسترسی نداشتن به اطلاعات [۹]. وفا غفاریان در پژوهش دکتری خود با عنوان بررسی علل شکست برنامه‌ریزی راهبردی و ارائه یک رویکرد برای بهبود اثربخشی راهبردها در سازمان‌های صنعتی ایران، عوامل مؤثر بر اثربخشی تدوین و اجرای راهبردی را براساس جدول ۱ بیان کرده است [۱۰].

جدول ۱. عوامل مؤثر بر اثربخشی تدوین و اجرای راهبردها

عوامل مؤثر بر تدوین راهبرد	عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد
نبود فرصت و زمان کافی	محدودیت منابع
تشخیص ندادن صحیح گلوگاه‌ها	تغییر سریع شرایط
نبود راهکار برتر	فلج سازمانی
پیش‌بینی غلط	نبود امکان تصمیم‌گیری
دلبستگی به راهبردهای گذشته	گروه‌های غیر رسمی
نبود شایستگی‌های کلیدی	اختلاف‌های داخلی مدیریت
تغییر شرایط محیطی	تنوع‌گرایی بیش از حد

او در پایان بیان داشته است که ضعف رهبری، مهم‌ترین دلیل شکست اجرای راهبردها تلقی می‌شود که دربرگیرنده نبود شایستگی کلیدی، دیدگاه غلط، فلج سازمانی و تمرکز منابع روی چند هدف خاص است.

غفاریان و کیانی در سال (۱۳۸۴) به ارائه الگوی تبدیل راهبرد به عمل و جزئیات نحوه پیاده‌سازی راهبردها پرداخته‌اند. آنها ضمن تقسیم لایه‌های سازمان به دو لایه راهبردی و عملیاتی و لزوم پیوند این دو لایه برای اجرای موفق راهبردی، الگویی هفت گامی به شرح زیر ارائه کرده‌اند؛ آنها الگو را در قالب سه گام زمینه‌سازی، برنامه‌ریزی و حرکت و استقرار تقسیم‌بندی کردند. در گام زمینه‌سازی به بررسی‌های مقدماتی طرح و پیش‌نیازهای آن پرداخته و در گام‌های بعدی به اجرا و تثبیت آن همت گمارده‌اند [۱۱]. متولی (۱۳۹۱) در پژوهش دکتری خود با استفاده از رهیافت اشتراوس و کوربین در تئوری داده‌بنیاد و با بررسی سه شرکت، الگویی را برای اجرای برنامه راهبردی ارائه داد. این الگو (باتوجه به اینکه الگویی بومی



است) بسیار مناسب است اما در این الگو، تدوین مشارکتی تنها عامل مؤثر بر تعهد اجرایی فرض شده است، درحالی‌که بسیاری از عوامل دیگر بر تعهد و اجرا تأثیر دارند [۱۲].

احمد علی امینی آلاشتی و همکاران (۱۳۹۶) با شناسایی عوامل اجرای راهبرد در شرکت آب و فاضلاب استان تهران با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان به توسعه الگویی برای اجرای راهبرد در شرکت پرداختند. نتایج به‌دست آمده نشان داد که موضوع اصلی همسوسازی عناصر سازمانی با سه مقوله همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمین‌های درون سازمانی)؛ موضوع همسوسازی کارکردها (عوامل فرایندی) و موضوع تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون‌سازمانی) در کنار موضوع اصلی تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی) به‌عنوان عناصر اجرای راهبردی تبیین شدند که با توجه به نظر خبرگان درخصوص روابط حاکم بر آنها، به‌عنوان الگوی مناسب اجرای راهبردی شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید شد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد همسوسازی عناصر سازمانی با راهبردها و تدوین برنامه عملیاتی به‌عنوان مقوله‌های اصلی اجرای راهبردی و همسوسازی عوامل ساختاری رفتاری با چهار مؤلفه ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و ارتباطات، همسوسازی کارکردها با چهار مؤلفه منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت دانش و سیستم‌ها و فرایندها و تناسب با عوامل محیطی با سه مؤلفه راهبردهای فرادستی، قوانین و مقررات دولتی و عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی نیز به‌عنوان سه زیر مقوله و ۱۱ مؤلفه همسوسازی عناصر سازمانی در کنار ۸ مؤلفه برنامه عملیاتی شامل اهداف راهبردی، راهبردها، تعیین شاخص‌ها و وضع موجود، تبدیل اهداف راهبردی و راهبردها به اهداف کمی، یکپارچگی اهداف کمی با اهداف راهبردی، تبدیل اهداف کمی به طرح و پروژه، یکپارچگی طرح و پروژه‌ها با راهبردها و تخصیص منابع (بودجه، زمان، منابع انسانی) در مجموع به‌عنوان ۱۹ مؤلفه اثرگذار بر اجرای راهبردی تبیین شدند که پیامد عمده روابط این مؤلفه‌ها اجرای موفق راهبردی‌های شرکت آب و فاضلاب استان تهران هستند [۱۳].

مظلومی و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در صنعت داروی کشور»، موانع موجود را در پنج دسته عوامل عملیاتی، ساختاری، انسانی، ارتباطی و راهبردی دسته‌بندی کردند. نتایج نشان می‌دهد که از میان پنج مؤلفه شناسایی شده برای الگو، عوامل ساختاری بیش‌ترین تأثیر و عوامل ارتباطی کمترین تأثیر را بر پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در صنعت دارو دارند [۱۴]. ناصرپور صادق



و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با هدف اصلی تعیین موانع اجرای موفق راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی آذربایجان شرقی با استفاده از الگوی نورتون و کاپلان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر تخصیص ندادن کامل منابع بیش‌ترین و اولین رتبه تأثیر را بر عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی دارد. در رتبه دوم عدم‌تعهد مدیریت در رتبه سوم عدم‌همسویی کارکنان قرار دارد و عدم‌انتقال کامل راهبرد در رتبه چهارم تأثیر کمتری بر عدم اجرای موفق راهبردهای سازمانی می‌گذارند [۱۵]. حسینی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف ارائه الگوی اجرای موفق راهبرد با استفاده از ترکیب عوامل مؤثر بر اجرا و براساس شرایط بومی کشور انجام دادند. در این پژوهش به بسترسازی اجرا به‌عنوان پیش‌نیاز شروع اجرای راهبردها و نیز بحث فرایندهای درون سازمانی و تأثیرات مدیران در قالب معنابخشی توجه شده است. آنها ۶۳ متغیر مؤثر در قالب شش مقوله اصلی را مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی کردند. نظریه اجرای موفق راهبردها به تبیین عوامل مؤثر بر اجرای موفق و نحوه تعامل آنها با یکدیگر می‌پردازد. در این نظریه اجرای موفق راهبردها تابعی از بسترسازی مناسب برای اجرا، مدیریت کنشی، عوامل درون سازمانی، ثبات نسبی و همراهی سازمانی است [۱۶].

به بیان اکبری امامی و همکاران (۱۳۹۴)، از آنجایی که عوامل زیادی بر تبدیل برنامه‌ها به اقدام‌های سازمانی تأثیر می‌گذارند، تحقیقات نشان می‌دهند که عوامل انسانی ازجمله عوامل مهم اجرای موفق راهبرد است. به نظر نویسندگان عوامل زیادی در عدم‌موفقیت سازمان‌ها در اجرای راهبردها دخیل هستند و براساس همین اطلاعات عامل انسانی (رفتاری) از عوامل بسیار مهم ناکامی سازمان‌ها در اجرای راهبردها محسوب می‌شوند، به‌طوری‌که اجرای اثربخش راهبرد تا حدی متأثر از کیفیت افراد درگیر در فرایند اجرا می‌باشد. در الگوی پارامتری رفتاری اجرای موفق راهبردی مقوله علی با عنوان بستر رفتاری حاکم با تمرکز بر ویژگی‌های فردی، تفکرات، باورها و اعتقادهای ذهنی به‌عنوان علت رفتاری در نظر گرفته شده است که موجب شایستگی‌های رفتاری اجرامحور می‌شود که خود شامل رهبری در عمل، انعطاف‌پذیری مبتنی بر راهبرد، ذهنیت مشترک و کسب و جاری‌سازی دانش می‌باشد. براساس تحلیل‌های به‌دست آمده شایستگی‌های رفتاری مذکور با عنوان توانایی اجرایی سازمان کنش و واکنش ایجاد می‌کند. توان اجرایی نیز به‌نوبه‌خود تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی همچون فرهنگ انجام کار،



نظام شایسته‌سالاری، تأکید بر سرمایه انسانی و همچنین بستر حاکم به نام ثبات نسبی قرار دارد که در نهایت به اجرای موفق راهبرد منجر می‌شود [۱۷].

دستجردی و همکاران (۱۳۸۹) تلاش کرده‌اند تا موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی ایران شناسایی کنند. آنها در نهایت تعداد ۱۶ متغیر را به‌عنوان موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی معرفی و سپس اقدام به رتبه‌بندی ۱۴ مانع کردند. آنها در پژوهش مذکور موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی در سازمان‌های بخش خدمات درمانی جمهوری اسلامی ایران را شناسایی و رتبه‌بندی نمودند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین علت شکست تصمیم‌های راهبردی در بخش خدمات درمانی جمهوری اسلامی ایران، مجموعه مدیریتی نامناسب است. در پژوهش مذکور به ترتیب مجموعه مدیریت نامناسب، عدم تعهد تصمیم‌گیرندگان، منابع انسانی ناتوان، ناهماهنگی، عدم پشتیبانی مدیران ارشد، محدودیت منابع، ارتباطات ضعیف و نامناسب، ناهمسویی ابعاد گوناگون سازمان با راهبرد، ساختار سازمانی ناهمسو، اهداف نامتعارض، راهبردهای غیرمشخص، برنامه‌ریزی عملیاتی ناکارآمد، ارزیابی‌ناپذیری تصمیم راهبردی اجرا شده و فرهنگ سازمانی ناپذیرنده به‌عنوان موانع پیاده‌سازی تصمیم‌های راهبردی برشمرده شده‌اند [۱۸].

## ۲-۲- پیشینه پژوهش در خارج

اکوموس (۲۰۰۱) الگوی معروف خود را در قالب زمینه، محتوا، فرایند و ستاده مطرح کرده است [۱۹]. وی در سال ۲۰۰۳ آن را در دو شرکت بین‌المللی آزمون تجربی کرد و متوجه شد که عوامل یادگیری سازمانی و همکاری با شرکت‌های بیرونی و اجرای پروژه چندگانه باید به عوامل ذکر شده اضافه شوند [۲۰]. نکات مثبت و نقدهای الگوی اکوموس در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نکات مثبت و نقدهای الگوی اکوموس [۲]

نقدها	نکات مثبت
ایجاد همبستگی میان عوامل اجرا در موقعیت تغییر که پیچیده و پویا است، سخت است.	هر مشکل/ ناسازگاری در هر متغیر بر دیگر متغیرها و به دنبال آن بر موفقیت فرایند اجرا تأثیر دارد.
تأکید صرف بر فرایند اجرا و نادیده گرفتن زمینه وسیع‌تر تصویر کلی‌تر از فرایند اجرا و چالش‌های آن نمی‌دهد.	ترکیبی از متغیرها با یکدیگر منجر به موفقیت می‌شود (دیدن آنها به صورت یک کل نه جدای از هم)
لحاظ نکردن حلقه بازخورد/ یادگیری	تأکید بر اهمیت زمینه و متغیرهای زمینه‌ای
ارزیابی اجرا مشکل است، باید طی یک دوره زمانی طولانی و از دید کلی آن را ارزیابی کرد.	تأکید بر نقش کلیدی زمینه داخلی در اجرا
تناسب میان عوامل بسیار دشوار است.	تغییر محیط خارجی/ مشکل منجر به تغییر زمینه داخلی و در نهایت خلق راهبرد جدید می‌شود.
تست نکردن تجربی الگو	دیدن تأثیر عوامل فرایند بر زمینه داخلی و برعکس
ارائه ندادن توضیحات عمیق درباره سه متغیر جدید و تأثیر آنها بر فرایند اجرا	لحاظ کردن تأثیر زمینه و عوامل فرایندی بر ستاده
	استفاده از رویکرد فرایندی و زمینه‌ای (الگوی اجرا خطی و تجویزی نیست و اجرا و تدوین جدای از هم نیستند).

آلماسجاه (۲۰۰۱) در تحقیق خود با بررسی نمونه از ۱۵۸ مدیر سطح میانی شرکت‌های تولیدی و کشاورزی، یازده متغیر را شناسایی کرد. در تحقیق وی ابعاد اساسی اجرای موفق راهبردی عبارت است از: فرهنگ سازمانی، راهبردهای شفاف (وضوح راهبرد)، ارتباطات، برنامه اجرایی، شایستگی افراد، مستندسازی اجرا، ارزیابی و مدیریت عملکرد. چهار بعد باقیمانده از اهمیت کمتری برخوردارند این ابعاد عبارت است از: مدیریت تغییر، مشارکت مدیران کل، ساختار سازمانی و عدم اطمینان محیطی. همچنین برخی تحقیقات دیگر در قالب جدول ۳ به صورت مختصر آورد شده‌اند [۲۱].



جدول ۳. خلاصه پژوهش‌های انجام شده گذشته [۲۱]

نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج
بورجیوس ۱۹۸۰	بررسی پیشران‌های موفقیت اجرای راهبردی	تدوین گران باید روی اجماع راهبردها تمرکز کنند
الکساندر ۱۹۸۵	اجرای موفق راهبرد	شناسایی موانع اجرا از قبیل زمان ناکافی، مسائل پیش‌بینی نشده، همکاری ضعیف، آموزش ناکافی، رهبری ضعیف و سیستم اطلاعاتی و ارتباطی نامناسب
فلوید و وولریج ۱۹۹۲	شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق راهبردی	بر سطح درک راهبردی و تعهد مشترک مدیران تمرکز کردند.
بیر و ایزنستیس ۲۰۰۰	قاتلان خاموش اجرای راهبردی و یادگیری سازمانی	دسته‌بندی موانع به شش عامل یا قاتل مرموز اجرا با اسامی شیوه رهبری، راهبردهای غیر واضح، تیم مدیریت ارشد غیر مؤثر، ضعف ارتباطات، ضعف هماهنگی و توسعه ناکافی مدیریت سطوح پایین
سالم القمدی ۱۹۹۸	شناسایی موانع مؤثر بر اجرای موفق راهبردها	ارتباط‌های قوی، حمایت مدیران ارشد و نظام اطلاعاتی قوی را عامل موفقیت می‌داند.

سابورین<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «اجرای راهبردی: پنج هدایتگر عملکرد» در مورد پنج هدایتگر عملکرد شامل قوانین، احساسات، ابتکارات، اقدام فوری و یکپارچگی بحث می‌کند. در پایان این مقاله نگارنده تعریف روشنی از هرکدام از پنج هدایتگر عملکرد بیان می‌کند: احساسات (تعهد به اهداف خود)، اقدام‌ها (ترجمه اهداف به پروژه‌های خاص/ توانمندسازی)، قوانین (روشن کردن و هماهنگ کردن اهداف) و اقدام فوری (باتوجه‌به ارزش افزوده اقدام و مواجهه با موارد اضطراری در اجرا) [۲۲]. دامبیری<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان «موانع اجرای مؤثر راهبرد: چالش سازمان» اینگونه بیان می‌کند که راهبردها یک عامل حیاتی در عملکرد سازمانی هستند. هدف از انجام این پژوهش، تعیین موانع اجرای راهبردها در دانشگاه دولتی کنیا با تمرکز بر موانع چشم‌انداز، مانع رهبری، مانع فرایند و مانع رفتار کارکنان است. چشم‌انداز برای روشن کردن هدف و هماهنگ کردن آن با راهبرد، یک چالش بزرگ است. علاوه بر سبک رهبری، رویکرد و ادراکات برای اجرا، علاوه بر نقش رهبر در برقراری ارتباط

1. Vincent Sabourin  
2. Serah Ndambiri



با کارکنان بسیار مهم است. پیامد عدم پذیرش رویکرد با یک نوع راهبرد مشخص و استفاده از بهترین تاکتیک ارتباطی، شکست پیاده‌سازی خواهد بود. هماهنگ کردن فرایند منابع، ساختارها و برنامه‌ها در اجرای راهبرد نیز یک مشکل است. علاوه بر این رفتارهای فردی تعیین می‌کند که آیا راهبرد اجرا خواهد شد یا نه. افراد باید وظایفی را انجام دهند که انگیزه آنها را داشته باشند در غیر این صورت آنها متعهد به عملیات سازمان نخواهند بود [۲۳]. بوتا و لیبرانت<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «سازمان، افراد و مهارت‌ها، امکان‌سازهایی برای اجرای راهبرد در شهرداری‌ها در آفریقای جنوبی» بیان می‌کنند که ساختار سازمانی رسمی، از جمله سیستم‌های کنترل، عامل مهمی در اجرای راهبرد است. افراد و مهارت‌های آنان در ایجاد راهبرد در این محیط پیچیده تبدیل به یک عنصر راهبردی حتی بالاتر می‌شوند. فرایندهای کسب و کار با هماهنگی برای فرایند اجرای راهبردی بسیار مهم است. افراد با مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌ها نسبت به اجرا کلیدی هستند و حتی زمانی که یک ساختار سازمانی کامل نیست، آنها وظایف خود را انجام می‌دهند [۲۴]. «شکستن کد اجرای راهبرد» عنوان تز دکتری کاسپر پدرس<sup>۲</sup> است. او هدف از انجام پایان‌نامه را بررسی و تلاش برای درک اینکه چرا شکاف قابل توجه و پایدار بین فرمول‌بندی راهبرد و اجرای راهبرد وجود دارد و ابزارهایی که برای برطرف کردن این شکاف وجود دارد، بیان می‌کند. بنابراین پایان‌نامه به دنبال تعیین روش مناسب برای سازمان‌ها جهت افزایش احتمال تحقق راهبردها است. در این راستا، این پایان‌نامه ایده‌ها و نظریه‌ها را از حوزه‌های علمی مانند راهبرد، سازمان، امور مالی، کنترل، روانشناسی و همچنین علوم انگیزشی و رفتاری استخراج کرده است. او موانع اجرای راهبرد را به صورت جدول ۴ بیان می‌کند [۲۵].

---

1. Leibbrandt and Botha  
2. Kasper Lindøe Pedersen



جدول ۴. موانع اجرای راهبردها [۲۵]

موانع اجرای راهبردها	
۱	عدم توانایی برای مدیریت مؤثر تغییرات یا غلبه بر مقاومت داخلی در برابر تغییرات
۲	سعی داشتن برای اجرای نوعی راهبرد که با ساختار توان موجود مغایرت دارد.
۳	ضعف و یا عدم وجود به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین افراد و یا واحدهای تجاری که مسئول اجرای راهبرد می‌باشند.
۴	ارتباط‌های غیر شفاف و یا مسئولیت‌های نامشخص و نیز پاسخگو نبودن در برابر اجرایی کردن تصمیم‌ها و یا اقدام‌ها
۵	راهبردهای مبهم و یا ضعیف
۶	نبود احساس در میان کارکنان کلیدی نسبت به اینکه راهبرد و یا اجرای برنامه‌ها به آنها تعلق دارد و آنان مالک راهبردها هستند.
۷	نبود خطوط راهنما و یا الگویی برای هدایت تلاش‌ها در راستای اجرای راهبردها
۸	نبود درک نقش ساختار و طراحی سازمان در فرایند اجرای راهبرد
۹	نبود توانایی در برقراری وفاق در خصوص مراحل مهم اجرا و اقدام‌ها
۱۰	نبود انگیزش و یا انگیزش‌های نامناسب برای حمایت از اهداف اجرایی
۱۱	منابع مالی ناکافی برای اجرای راهبرد
۱۲	کمبود حمایت مدیران سطح بالا از اجرای راهبرد

اگرچه پژوهش‌های بسیار کمی وجود دارد که قابلیت نوآوری سازمانی (نوآوری) را با اجرای راهبرد مرتبط می‌کند، اما تعداد کمی از پژوهش‌ها موجود نشان می‌دهد که همبستگی مثبتی بین توانایی‌های نوآوری سازمان‌ها و کارایی آنها وجود دارد.

بسیاری از پژوهش‌ها نیز عوامل مختلفی را بر پیاده‌سازی و اجرای راهبردی مؤثر دانسته‌اند که بخشی از آنها به سطح فردی و برخی به سطح سازمانی اشاره می‌کنند. جدول ۵ به‌طور خلاصه برخی از متغیرهای مستخرج از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش را در قالب عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی و اجرای راهبرد (پیشایندها)، موانع پیاده‌سازی و اجرای راهبرد و نیز پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها نشان می‌دهد.



جدول ۵. متغیرهای اولیه مستخرج از پیشینه و مبانی نظری (محقق یافته)

عوامل و موانع در آثار پژوهشگران	نوع عامل	سطوح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبران متعهد و با دانش بالا [۱۶]</li> <li>- ارزش‌ها و اخلاقیات فردی [۱۷]</li> <li>- مشارکت کارکنان [۲۶]</li> <li>- مهارت‌های تعاملی [۲۷]</li> <li>- همسویی اهداف فردی با راهبرد [۱]</li> <li>- هماهنگی میان فردی [۲۸]</li> </ul>	پیشابند	سطح فردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف راهبری مدیران میانی [۲۹]</li> <li>- میزان تضاد میان منافع کارکنان [۱۵]</li> <li>- نبود تجربه لازم در کارکنان در خصوص نحوه اجرای راهبردها [۱۵]</li> <li>- نبود خلاقیت کارکنان [۱۵]</li> <li>- نبود آگاهی لازم از راهبردها [۱۵؛ ۲۲؛ ۳۰]</li> <li>- کمبود تعهد کارکنان [۲۲]</li> <li>- نبود پاسخگویی کارکنان نسبت به اقدام‌ها [۲۲]</li> <li>- تعهد ناکافی مدیران به اهداف و راهبرد [۱۴؛ ۱۵]</li> <li>- کمبود اعتماد بین کارکنان [۲۲؛ ۱۵]</li> <li>- توانایی اندک افراد مجری فعالیت‌ها [۱۴]</li> <li>- کمبود آموزش‌ها و شیوه‌نامه‌های روشن برای افراد [۲۹]</li> <li>- کمبود آموزش و تحصیلات مرتبط [۳۱]</li> <li>- مقاومت در برابر تغییر [۳۱]</li> <li>- ترس از عدم امنیت [۳۱]</li> <li>- انگیزش ناکافی [۳۱]</li> <li>- کمبود رفتارهای مشارکتی [۳۱]</li> </ul>	موانع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رشد و یادگیری کارکنان [۷]</li> </ul>	پیامد	سطح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حمایت سازمانی [۳۳؛ ۳۲]</li> <li>- نوآوری سازمانی [۳۴]</li> <li>- توسعه مهارت‌های تحولی [۳۳]</li> <li>- مشارکت سازمانی در راهبرد [۳۲]</li> <li>- شفافیت وظایف و مسئولیت‌ها [۳۳]</li> <li>- همسویی واحدهای سازمانی با راهبرد [۳۵]</li> <li>- زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی [۳۶]</li> </ul>	پیشابند	



عوامل و موانع در آثار پژوهشگران	نوع عامل	سطوح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- همسویی اقدام‌ها با راهبرد [۳۵]</li> <li>- همسویی سیاست‌ها با راهبرد [۳۵]</li> <li>- همسویی ساختار سازمانی با راهبرد [۳۵، ۳۳]</li> <li>- مشارکت مدیران میانی [۳۳]</li> <li>- راهبردهای مناسب طراحی شده [۲۸؛ ۳۷؛ ۳۸]</li> <li>- سیستم کنترلی مناسب [۱۶؛ ۳۳]</li> <li>- ساختار سازمانی مناسب [۱۳؛ ۱۹؛ ۱۶]</li> <li>- هماهنگی درون سازمانی [۳۹]</li> <li>- رهبری سازمان [۴۰؛ ۱۳]</li> <li>- مدیریت تغییر [۱۶]</li> <li>- درگیر کردن ذی‌نفعان [۴۰]</li> <li>- یادگیری سازمانی [۲]</li> <li>- فرهنگ سازمانی [۱۳؛ ۱۹؛ ۳۳]</li> <li>- ارتباطات سازمانی [۱۳؛ ۱۹؛ ۳۹]</li> <li>- تخصیص منابع مناسب [۱۹؛ ۳۹؛ ۱۶؛ ۲۶]</li> <li>- عوامل محیطی سازمان [۱۳]</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ناکارآمدی فنون عملیاتی [۱۴]</li> <li>- نبود هماهنگی بین واحدهای سازمان در اجرای راهبرد [۲۹]</li> <li>- کمبود و تخصیص نامناسب منابع سازمانی [۱۸، ۱۵، ۱۴، ۳۱]</li> <li>- نبود شایستگی‌های کلیدی سازمانی [۱۵]</li> <li>- نبود چشم‌انداز سازمانی مناسب [۲۳]</li> <li>- نبود فرایندهای مناسب سازمانی [۲۳]</li> <li>- نبود تبیین واضح مسئولیت‌های فردی [۱۵]</li> <li>- ابهام در تبیین راهبردها [۱۵]</li> <li>- نبود اطمینان محیطی [۱۴]</li> <li>- غیرانگیزشی بودن سیستم پاداش [۱۴]</li> <li>- غیرمرتبط بودن سیستم انگیزشی با اهداف راهبرد [۳۳]</li> <li>- سبک رهبری نامناسب [۱۴؛ ۱۵]</li> <li>- ضعف رهبری سازمان [۳۳]</li> <li>- تعارض در اولویت‌ها و اهداف سازمانی [۱۴]</li> <li>- چالش‌های فرهنگی [۱۴؛ ۱۸]</li> <li>- نبود مشارکت بین واحدهای وظیفه‌ای [۱۴]</li> </ul>	موانع	



عوامل و موانع در آثار پژوهشگران	نوع عامل	سطوح سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نارسایی در تقسیم مسئولیت اجرایی [۱۴]</li> <li>- کیفیت نامناسب راهبردهای تدوین شده [۱۴]</li> <li>- نبود یکپارچگی سطوح سازمانی [۱۴، ۱۵]</li> <li>- نبود تعهد به راهبرد [۱۴]</li> <li>- وجود تبعیض بین کارکنان [۱۵]</li> <li>- نبود پشتیبانی مدیران ارشد [۱۸]</li> <li>- نبود شفافیت در نتایج مورد انتظار [۲۲]</li> <li>- نبود پاسخگویی سریع به تغییرات [۲۲]</li> <li>- نبود همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی [۲۲]</li> <li>- اجرای دستوری راهبردهای سازمانی [۳۳]</li> <li>- نبود شفافیت راهبرد و اقدام‌های مرتبط با آن [۳۳]</li> <li>- نبود توانایی مدیریت مؤثر تغییر [۲۵]</li> <li>- تدوین مناسب راهبرد [۲۵]</li> <li>- تخصیص مناسب منابع [۲۵]</li> <li>- نبود ارتباطات سازمانی مناسب [۳۱، ۱۴، ۱۵]</li> <li>- ساختار نامناسب سازمانی [۳۱، ۱۸]</li> <li>- نبود پیش‌بینی مشکلات در زمان اجرای راهبرد [۲۹]</li> <li>- نبود تبیین جزئیات برنامه‌ها [۲۹]</li> <li>- ضعف زیرساخت‌های ارتباطی و اطلاعاتی [۲۹، ۱۴، ۳۰]</li> <li>- ضعف سیستم کنترلی [۳۱، ۱۴]</li> <li>- زمان‌بر بودن اجرای راهبرد [۲۹]</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجماع سازمانی [۱۶]</li> <li>- چابکی سازمانی [۱۷]</li> <li>- بهبود سازمانی [۱۶]</li> <li>- اجرای مستمر برنامه‌ها [۱۶]</li> <li>- تحقق اهداف و چشم‌انداز [۱۶]</li> <li>- اجرای اثربخش راهبردهای کلان سازمان [۷]</li> </ul>	پیامد	



### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی- توسعه‌ای زیرا به دنبال چارچوبی برای کمک به پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه راهبردی است و شیوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای و نیز انجام مصاحبه عمیق با خبرگان در حوزه مورد مطالعه بوده است. به منظور مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در پژوهش حاضر از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شده است. روش انجام این پژوهش تئوری داده‌بنیاد چندگانه بوده است، به طوری که پس از مرحله مطالعات کتابخانه‌ای، متغیرهای مرتبط با پیاده‌سازی و اجرای راهبرد از ادبیات و پیشینه پژوهش با روش تحلیل محتوا شناسایی و استخراج شده و یک الگوی ابتدایی براساس آنها ایجاد شده است. در مرحله بعد با بهره‌گیری از نتایج حاصل از مرحله مصاحبه‌های عمیق با تعداد ۳۰ نفر از خبرگان آشنا به مباحث مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، الگویی براساس عوامل مطرح شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان استخراج شده است. در نهایت الگوی نهایی براساس ترکیب دو الگوی حاصل از ادبیات نظری و الگوی حاصل از مصاحبه‌ها استخراج و در قالب الگویی متشکل از پیشایندهای اجرای و پیاده‌سازی موفق راهبرد و همچنین نتایج اجرا و پیاده‌سازی آن ارائه شده است. همچنین در این پژوهش برای نمونه‌گیری داده‌ها از روش گلوله برفی استفاده شده است.

### ۴- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش قبل اشاره شد، این پژوهش در دو گام مصالعه مبانی نظری و پیشینه و مصاحبه با خبرگان انجام شده است. برای سازماندهی مؤلفه‌ها و در نهایت طراحی الگوهای حاصل از ادبیات نظری و مصاحبه‌های عمیق نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. در جدول ۶ نتایج حاصل از دو مرحله در قالب روش تحلیلی محتوا آمده است.



جدول ۶. تعداد کدهای اولیه به تفکیک مراحل (مبانی نظری و مصاحبه)

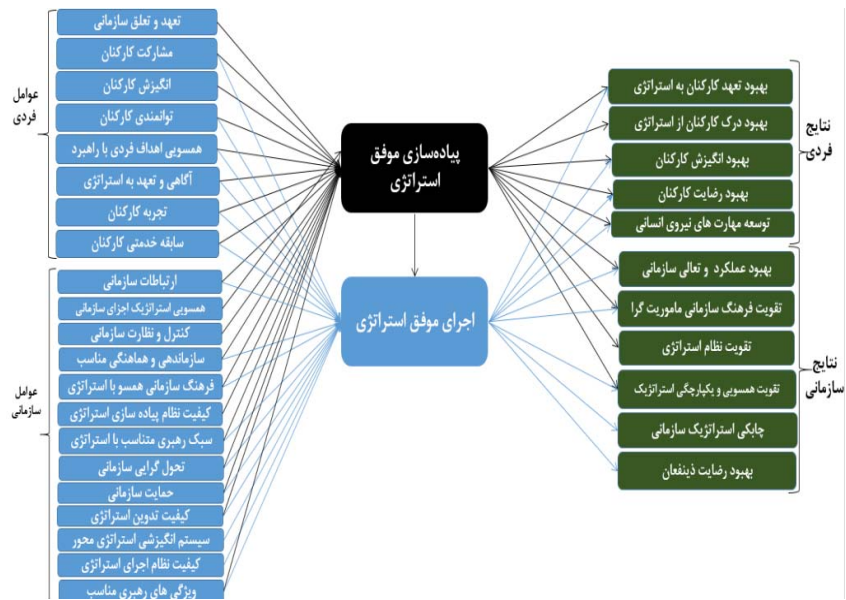
نوع کد	تعداد کد اولیه	ارجاع در متن
مصاحبه	۱۶۱۸	۲۱۵۰
ادبیات	۱۳۹	۱۹۶
مجموع	۱۷۵۷	۲۳۴۶

ض

جدول ۷. فراوانی تعداد کدهای اولیه به تفکیک مراحل (مبانی نظری و مصاحبه)

فراوانی	متغیر
۳۵	تعداد مصاحبه نویسنده
۱۹۶	ادبیات
۲۱۵۰	مصاحبه
۲۳۴۶	مجموع
۱۳۹	ادبیات
۱۶۱۸	مصاحبه
۱۷۵۷	مجموع
۱۲۰	تعداد کد انتخابی

همان‌طور که اشاره شد، الگوی نهایی پژوهش پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و استخراج الگوی حاصل از مصاحبه‌ها و ترکیب این الگو با الگوی حاصل از ادبیات نظری طراحی و نهایی شد. شکل ۲ الگوی نهایی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است، الگوی نهایی پژوهش به دو بخش اصلی تقسیم می‌شود؛ پیشنهادها و نتایج که هریک از این دو بخش پیشنهادها خود به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم می‌شوند. نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این عوامل بر پیاده‌سازی و اجرا نیز با پیکان مشخص شده است.



شکل ۲. الگوی اجرا و پیاده‌سازی موفق راهبردی (الگوی نهایی پژوهش)

## ۵- نتیجه گیری

موارد بسیاری وجود داشته‌اند مبنی بر اینکه راهبردهای تدوین شده اجرا نشده‌اند و یا در کشاکش رویارویی با ناهمواری‌های داخلی و محیطی از پیشروی باز مانده‌اند. چنین شرایطی برای هیچ سازمانی مطلوب نبوده و سازمان‌ها را با چالش‌هایی جدی مواجه می‌سازد. اجرایی شدن راهبردها برای سازمان‌های سلسله مراتبی از جمله سازمان‌های دفاعی و یا نظامی بنا بر مأموریت حیاتی دفاع از حریم کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین در این پژوهش سعی بر آن بود تا ضمن تفکیک پیاده‌سازی و اجرای راهبردها از هم، عوامل مؤثر بر هر یک از آنها و نیز پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها در سازمان‌های سلسله مراتبی در قالب سطوح فردی و سازمانی شناسایی و استخراج شدند. در پژوهش‌های پیشین موضوع تفکیک پیاده‌سازی و اجرای راهبردی چندان مورد بررسی و مطالعه قرار نگرفته است. بنابراین در این پژوهش با جداسازی و تفکیک این دو مفهوم از هم، به بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر آنها و پیامدهای هر یک به صورت جداگانه و حتی به تفکیک عوامل فردی و

سازمانی پرداخته شده است که این مورد یکی از نوآوری‌های این پژوهش بوده است. در ادامه این بخش به بیان مؤلفه‌های اثرگذار در پیاده‌سازی و اجرای راهبردی بر مبنای پیشایندهای استخراج شده و نیز مؤلفه‌های تأثیرپذیر از پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردی بر مبنای پیامدهای استخراج شده از پژوهش پرداخته می‌شود. تعهد و تعلق سازمانی، مشارکت کارکنان، انگیزش کارکنان، توانمندی کارکنان، همسویی اهداف فردی با راهبرد، آگاهی و تعهد به راهبرد، تجربه کارکنان و سابقه خدمتی کارکنان از جمله عوامل فردی مؤثر بر پیاده‌سازی راهبردها هستند. همچنین عواملی همچون مشارکت کارکنان، توانمندی کارکنان، همسویی اهداف فردی با راهبرد و آگاهی و تعهد به راهبرد، تجربه کارکنان و سابقه خدمتی کارکنان از جمله عوامل فردی مؤثر بر اجرای موفق راهبردها می‌باشند. براساس یافته‌های پژوهش حاضر، عوامل سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی راهبردها عبارت است از: ارتباطات سازمانی، همسویی راهبردی اجزای سازمانی، کنترل و نظارت سازمانی، سازماندهی و هماهنگی مناسب، فرهنگ سازمانی همسو با راهبردها، کیفیت نظام پیاده‌سازی راهبردها، سبک رهبری متناسب با راهبردها، تحول‌گرایی سازمانی، حمایت سازمانی، کیفیت تدوین راهبردها و نیز ویژگی‌های مناسب رهبری. همچنین عواملی سازمانی مؤثر بر اجرای راهبردها شامل مواردی از قبیل ارتباطات سازمانی، سازماندهی و هماهنگی مناسب، فرهنگ سازمانی همسو با راهبردها، سبک رهبری متناسب با راهبردها، تحول‌گرایی سازمانی، حمایت سازمانی، کیفیت تدوین راهبردها، سیستم انگیزشی راهبردها محور، کیفیت نظام اجرای راهبردها و نیز ویژگی‌های رهبری مناسب می‌باشند. در این پژوهش همچنین پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای موفق راهبردها در سطوح فردی و سازمانی نیز مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان از آن دارند که نتایج فردی پیاده‌سازی راهبردها شامل بهبود تعهد کارکنان به راهبردها، بهبود درک کارکنان از راهبردها، بهبود انگیزش کارکنان، بهبود رضایت کارکنان و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی می‌باشند. حال آنکه پیامدهای فردی اجرای راهبردها شامل بهبود تعهد کارکنان به راهبردها، بهبود انگیزش کارکنان، بهبود رضایت کارکنان و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی هستند.

همچنین در بعد سازمانی یافته‌های پژوهش بیان می‌کنند که پیامدهای سازمانی پیاده‌سازی موفق راهبردها عبارت است از: بهبود عملکرد و تعالی سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا، تقویت نظام راهبردها و تقویت همسویی و یکپارچگی راهبردی. از طرف دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بهبود عملکرد و تعالی سازمانی، تقویت فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا، تقویت همسویی و یکپارچگی راهبردی، چابکی راهبردی سازمانی و بهبود رضایت ذی‌نفعان نیز از جمله پیامدهای سازمانی اجرای موفق راهبردها می‌باشند. از سوی دیگر



بنا بر یافته‌های این پژوهش پیشایندهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در ابعاد فردی و سازمانی به صورت ترکیبی و همچنین پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در ابعاد فردی و سازمانی به صورت ترکیبی در جدول ۸ آمده است.

**جدول ۸. پیشایندها و پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها در سطوح فردی و سازمانی به صورت ترکیبی (محقق یافته)**

مصاحبه	مشارکت کارکنان	عوامل فردی	پیشایندهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها (به صورت ترکیبی)
مصاحبه	توانمندی کارکنان		
ادبیات	همسویی اهداف فردی با راهبرد		
مصاحبه	آگاهی و تعهد به راهبرد		
مصاحبه	تجربه کارکنان		
مصاحبه	سابقه خدمتی کارکنان		
ادبیات	ارتباط‌های سازمانی	عوامل سازمانی	
مصاحبه	سازماندهی و هماهنگی مناسب		
ادبیات / مصاحبه	فرهنگ سازمانی همسو با راهبرد		
ادبیات / مصاحبه	سبک رهبری متناسب با راهبرد		
ادبیات	تحول‌گرایی سازمانی		
ادبیات	حمایت سازمانی		
ادبیات / مصاحبه	کیفیت تدوین راهبرد	پیامدهای فردی	پیامدهای پیاده‌سازی و اجرای راهبردها (به صورت ترکیبی)
مصاحبه	بهبود تعهد کارکنان به راهبرد		
مصاحبه	بهبود انگیزش کارکنان		
مصاحبه	بهبود رضایت کارکنان	پیامدهای سازمانی	
مصاحبه	توسعه مهارت های نیروی انسانی		
ادبیات / مصاحبه	بهبود عملکرد و تعالی سازمانی		
مصاحبه	تقویت فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا	پیامدهای سازمانی	
مصاحبه	تقویت همسویی و یکپارچگی راهبردی		



## ۶- منابع

- [1] Noble Charles H. "The eclectic roots of strategy implementation research", *Journal of Business Research*, 45.2, 1999, 119-134.
- [2] Li Yang, Sun Guohui, Martin J. Eppler, *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*, In ICA Working Paper #2/2008 Lugano, Switzerland: University of Lugano (USI), 2008, 46.
- [3] Harrison Jeffrey S., Caron H., St John, *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases*, West Group, 1994.
- [4] Shah Abdul M. "The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles", *Global Business Review*, 6.2, 2005, 293-302.
- [۵] بنائم ب. «انجام استراتژی، حلقه مفقوده در فرایند اجرا (پیاده‌سازی) استراتژی»، فصلنامه مجلس و راهبرد، دوره ۲۳(۸۶)، ۱۳۹۵، ۲۳۷-۲۶۸.
- [6] De Wit Bob, Ron Meyer "Strategy: process, content, context: an international perspective", *Cengage Learning EMEA*, 2010.
- [7] Kaplan Robert S., David P. Norton, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, *Harvard Business Press*, 2008
- [۸] لشکر بلوکی م. *جاری‌سازی استراتژیک*، تهران: انتشارات آریانا قلم، ۱۳۹۵، صص. ۲۶-۳۵.
- [۹] ممدوحی امیررضا «موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی: ارائه یک طبقه‌بندی و رتبه‌بندی برای شرکت ایران خودرو»، نشریه مدیریت بازرگانی، (۱)۱، ۱۳۸۹، ۱۱۹-۱۳۴.
- [۱۰] غفاریان وفا «بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و ارائه دو یافته جدید»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۶(۳)، ۱۳۸۲، ۸۳-۹۸.
- [۱۱] غفاریان وفا، کیانی غلامرضا «چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم»، فصلنامه تدبیر، ۱۶(۱۵۶)، ۱۳۸۴، ۱۶-۲۳.
- [۱۲] مظلومی نادر، متولی علی «الگوی برای اجرایی کردن راهبرد»، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۲(۶۷)، ۱۳۹۱، ۱۹-۴۵.
- [۱۳] امینی الاشتی احمدعلی «ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران»، فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، ۲۹(۴)، ۱۳۹۵، ۴۵-۷۸.



- [۱۴] مظلومی ناصر «اولویت‌بندی موانع تأثیرگذار بر پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک در صنعت داروی کشور»، پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی، ۴ (۷)، ۱۳۹۱، ۱۲۵-۱۴۸.
- [۱۵] پورصادق ناصر «موانع اجرای راهبردهای سازمانی در دانشگاه‌های دولتی» فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴ (۵۳)، ۱۳۹۲، ۱-۲۲.
- [۱۶] حسینی سید فرهاد، طراحی و تبیین مدل اجرای موفق استراتژی در بنگاه‌های تجاری، رساله دکتری رشته مدیریت استراتژیک؛ دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، ۱۳۹۴.
- [۱۷] اکبری امامی شهناز و همکاران «طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۰ (۱)، ۱۳۹۵، ۱۰۳-۱۳۰.
- [۱۸] کریمی دستجردی داوود «رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی»، مطالعات مدیریت راهبردی، ۲، ۱۳۸۹، ۳۱-۴۹.
- [19] Okumus Fevzi "Towards a strategy implementation framework", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13.7, 2001, 327-338.
- [20] Okumus Fevzi "A framework to implement strategies organizations", *Management Decision*, 41.9, 2003, 871-882.
- [21] Alamsjah Firdaus "Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011, 1444-1450.
- [22] Sabourin Vincent "Strategy execution: five drivers of performance", *Journal of Strategy and Management*, 8.2, 2015, 127-138.
- [23] Ndambiri Serah *Barriers of effective strategy execution: Organization's challenge*, 2015, 295-298
- [24] Leibbrandt J. H., Botha C. J. "Organization, people and skills as an enabler for strategy execution in municipalities in south africa", *The International Business & Economics Research Journal*, (Online), 14.1, 2015, 15.
- [25] Pedersen Kasper Lindøe *Cracking the code of strategy execution*, 2008: 114
- [26] Van Buul M. "Successful strategy implementation: A job for the internal auditor", *Unpublished Master Dissertation*, University of Amsterdam, Netherlands, 2010, pp. 30-45.

- [27] Crittenden Victoria L., William F. Crittenden "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation", *Business Horizons*, 51.4, 2008, 301-309.
- [28] Dobni Brooke "Creating a strategy implementation environment", *Business Horizons*, 46.2, 2003, 43-43.
- [29] Asch D. "Strategic control: A problem looking for a solution", *Long Range Planning*, 25(2), 1992, 105-110.
- [30] Heesen Bernd, "Effective strategy execution", *Management for Professional*, 2012, 21-45.
- [31] Rahimnia Fariborz, Yiannis Polychronakis, Sharp John M. "A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2009, 2.4: 246-261.
- [32] Chuah Francis et al. "A behavioral approach to modelling strategy execution: The role of organizational support and the moderated mediation effect of engagement and communication", *International Review of Management and Marketing*, 6.8S, 2016, 217-225.
- [33] Chetty Thershen, *The drivers and inhibitors of strategy execution*, Diss. University of Pretoria, 2010, pp. 15-22
- [34] Palladan Ahmad Aliyu, Kadzrina Binti Abdulkadir, Wan Chong Yen "The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria", *IOSR J. Bus. Manag*, 18.9, 2016, 109-115.
- [35] Srivastava Amit Kumar, "Alignment: the foundation of effective strategy execution", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66.8, 2017, 1043-1063.
- [36] Srivastava Amit Kumar, "Act for effective strategy execution: Mediating role of adapt", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15.4, 2014, 305-312.
- [37] Aaltonen Petri, Ikävalko Heini, "Implementing strategies successfully", *Integrated Manufacturing Systems*, 13.6, 2002, 415-418.
- [38] Brinkschröder Niclas (2014) "Strategy implementation: Key factors, challenges and solutions", BS thesis, University of Twente.
- [39] Radomska Joanna, "The concept of sustainable strategy implementation", *Sustainability*, 7.12, 2015, 15847-15856.
- [40] Ouma Susan Sherry, Gichinga Lucy, "Determinants of effective strategy implementation in the insurance industry in Kenya-A Case study of AAR insurance", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3.3, 2017, 1390-1419.

## بررسی پیش‌نیازهای کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی

سمانه عربشاهی<sup>۱</sup>، سید علیرضا فیض‌بخش<sup>۲\*</sup>

۱- کاندیدای دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت بازرگانی و کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۸

### چکیده

صاحب‌نظران، دوران معاصر را عصر انقلاب جهانی نوآوری دانسته‌اند و معتقدند امروزه نوآوری و کارآفرینی عامل اصلی ارزش‌آفرینی به حساب می‌آید. تأثیر فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی در موفقیت شرکت‌ها، محققان را به سمت عوامل سازمانی مشوق و یا جلوگیری‌کننده از این فعالیت‌ها جذب کرده است. سازمان‌های ایرانی نیز مانند سایر سازمان‌ها در سراسر دنیا، در محیط و شرایط پیچیده‌ای به سر می‌برند و نیاز روزافزون به نوآوری و کارآفرینی در آنها مشاهده می‌شود. اما آیا عوامل پیشران کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های ایرانی با عوامل شناسایی شده در سایر کشورهای جهان همخوانی دارد؟ مدیران ارشد و میانی شرکت‌های بزرگ ایرانی برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خود با چه عواملی روبه‌رو هستند؟ این عوامل تا چه اندازه با عوامل موجود در ادبیات این حوزه همخوانی دارد؟ این پژوهش، ضمن انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۴ مدیر ارشد و میانی از ۱۰ شرکت بزرگ خصوصی ایرانی و استفاده از روش تحلیل محتوا، سعی در شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی داشته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مهم‌ترین و زیربنایی‌ترین مانع برون سازمانی در این راستا عدم وجود برنامه جامع توسعه صنعت در کشور می‌باشد. همچنین در خصوص عوامل درون سازمانی، اصلی‌ترین عامل



متمايزکننده شرکت‌های مورد مطالعه در اين پژوهش با ساير پژوهش‌های موجود در ادبيات، عامل «استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین» می‌باشد که شاید بتوان آن را مهم‌ترین یافته این تحقیق دانست.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی سازمانی، نوآوری سازمانی، عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی، پیشنهادهاى کارآفرینی سازمانی، شرکت‌های بزرگ خصوصى ایرانی.

## ۱- مقدمه

امروزه به‌صورت انکارناپذیری حیات و تداوم موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصى و عمومى به نوآوری و کارآفرینی وابسته است. این امر را می‌توان از منظرهای متفاوتی تحلیل نمود. از منظر محیط رقابتی، محدودیت شدید منابع و شرایط غیرقابل پیش‌بینی بازار در کنار رشد از طریق فعالیت‌های نوآورانه و مخاطره‌پذیر، چالش‌های قابل توجهی را برای بقای سازمانی به‌وجود آورده است [۱]. از منظر نیروی انسانی، هر پیشرفت سازمانی همواره از انرژی و اشتیاقی سرچشمه می‌گیرد که روحیه کارآفرینی را در افراد تعریف می‌کند. فعالیت کارآفرینانه نتیجه خلاقیت، شور<sup>۱</sup> و سرسختی<sup>۲</sup> افراد است و استراتژی صحیحی که نوآوری‌های فردی را آزاد می‌کند، کارآفرینی سازمانی<sup>۳</sup> است [۲]. از منظر تحولات تکنولوژیک، توسعه، کاربرد و ارتقای فناوری‌های جدید، با سرعتی نفس‌گیر در حال رخ دادن است، و نوآوری است که روش کسب‌وکار را هدایت می‌کند. از آنجایی که تعداد کسب‌وکارهای خطرپذیر<sup>۴</sup>، محصولات، فرایندها، تکنولوژی‌ها و اختراعات جدید، به‌معنای واقعی کلمه در سراسر جهان به‌صورت انفجاری در حال افزایش است، شرکت‌های موجود یا باید آینده خود را با نوآوری پیوند بزنند و یا قربانی نوآوری شوند [۱]. بنابراین، کارآفرینی سازمانی به‌عنوان روشی برای نوآوری، پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و رقابت‌پذیری سازمان‌ها، پذیرش روزافزونی را کسب کرده است [۳].

---

1. Passion  
2. Tenacity  
3. Corporate Entrepreneurship  
4. Ventures



طی قرن بیست و یک، محققان، کارآفرینی سازمانی را به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار که می‌توانند به‌عنوان پایه و اساس رشد سودآوری عمل کنند، مرتبط کرده‌اند [۴]. موریس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که در قرن ۲۱ کارآفرینی سازمانی به‌صورت فزاینده‌ای به‌عنوان راه مشروع دستیابی به عملکرد بالای سازمانی شناخته شده است [۵]. هیسریچ<sup>۲</sup> و کرنی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، کارآفرینی سازمانی را فرآیندی می‌دانند که به‌واسطه آن افراد درون سازمان‌ها فرصت‌هایی را مستقل از منابعی که در کنترل دارند، پیگیری می‌کنند؛ این فرایند شامل انجام کارهای جدید و رها شدن از عادت‌ها برای پیگیری فرصت‌هاست [۶]. هیسریچ و الدباغ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) معتقدند کارآفرینی سازمانی روح جدیدی از کارآفرینی و نوآوری‌ها را ایجاد کرده و با آزاد گذاشتن کارکنان و انعطاف‌پذیری برای پیگیری اهدافشان، آنها را تشویق می‌کند تا مانند کارآفرینان فکر کرده و عمل کنند [۷]. نتیجه این فرایند می‌تواند خلق چیزهای جدید یا تجدید و نوآوری در سازمان باشد.

اهمیت فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی در موفقیت شرکت‌ها، محققان را به سمت عوامل سازمانی مشوق و یا جلوگیری‌کننده از این فعالیت‌ها، جذب کرده است. محققان در پی شناسایی تعدادی از متغیرهای کلیدی کارآفرینی سازمانی، گروهی از عوامل درونی، ازجمله سیستم‌های کنترلی و انگیزشی سازمان، فرهنگ، ساختار سازمانی و حمایت مدیریت را شناسایی کرده‌اند [۸]. همچنین در طول سال‌های اخیر، مدل‌های پیشنهادی فرایند کارآفرینی سازمانی، ارتباطات معناداری را میان ساختار، تصمیم‌گیری استراتژیک، محیط، فرایندهای مدیریت، و گرایش کارآفرینانه<sup>۵</sup> شناسایی کرده‌اند [۹]. با وجودی که باور گسترده‌ای درخصوص نیاز به عمل کارآفرینانه و ارزش ذاتی آن در بخشی از سازمان‌های موجود، ایجاد شده [۵؛ ۱۰]، هنوز نیاز به بررسی‌های بیشتر درخصوص اینکه چگونه استراتژی کارآفرینی سازمانی در تنظیمات سازمانی بروز می‌کند، وجود دارد [۱۱].

سازمان‌های ایرانی نیز مانند سایر سازمان‌ها در سراسر دنیا، در محیط و شرایط پیچیده‌ای به سر می‌برند و نیاز روز افزون به نوآوری و کارآفرینی در آنها مشاهده می‌شود. اما مدیران ارشد

---

1. Morris  
2. Hisrich  
3. Kearney  
4. Al-Dabbagh  
5. Entrepreneurial Orientation



و میانی شرکت‌های بزرگ ایرانی برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های خود با چه عواملی روبه‌رو هستند؟ این عوامل تا چه اندازه با عوامل موجود در ادبیات این حوزه همخوانی دارند؟ یافتن پاسخ این سؤال‌ها کمک خواهد کرد تا علاوه بر اینکه درک بهتری از شرایط شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی به دست می‌آید، بتوان برای بهبود شرایط پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در ایران، پیشنهادها و برنامه‌های مناسب ارائه داد. در این راستا و باتوجه به تعداد به نسبت محدود پژوهش‌های علمی ایرانی در حوزه کارآفرینی سازمانی و به ویژه عوامل پیش روی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، این پژوهش با استفاده از روش تحقیق کیفی، به بررسی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی پرداخته است.

در ادامه مقاله نخست با مروری بر ادبیات این حوزه عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس بعد از تشریح روش تحقیق به کار برده شده، یافته‌های این پژوهش در سه گروه عوامل برون سازمانی اثرگذار، عوامل درون سازمانی اثرگذار و سایر یافته‌های پژوهش ارائه خواهد شد. در پایان نیز پس از تحلیل و جمع‌بندی یافته‌های پژوهش، محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ذکر شده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش در مورد ماهیت، پیشایندها<sup>۱</sup> و نتایج سطح بنگاه رفتارهای کارآفرینانه در سه دهه گذشته رشد داشته و چارچوب‌ها و مدل‌های متنوعی در این زمینه به وسیله صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است. نیرویی که پشت تمامی این چارچوب‌ها وجود دارد، تجدید حیات، خلاقیت فردی، نوآوری محصول، فرایند و توسعه مدیریت جاری در شرکت‌هاست [۵].

در سال ۱۹۹۰ کوراتکو<sup>۲</sup> و همکاران سه عامل حمایت مدیریت، ساختار سازمانی و پاداش را به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای رفتار کارآفرینانه مدیران معرفی کردند [۱۲]. براساس کار

---

1. Antecedent  
2. Kuratko



کاوین<sup>۱</sup> و اسلیوین<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۱ سه بعد کلیدی: نوآوری، ریسک‌پذیری، و آینده‌نگری در زیر رفتار کارآفرینانه شناسایی شد [۱۳]. سال ۱۹۹۹، هورنسی<sup>۳</sup> و همکاران مطالعات پیشین را ادامه داده و ضمن یک مطالعه بین فرهنگی<sup>۴</sup>، پنج پیشاینده مهم تعیین‌کننده رفتار کارآفرینانه مدیران را گزارش دادند. این پیشایندها شامل حمایت مدیران ارشد، بصیرت کاری - خودمختاری، پاداش‌ها - تقویت‌کننده‌ها، در دسترس بودن زمان، و مرزهای سازمانی هستند [۱۴]. کوراتکو و همکاران (۱۹۹۰) ابزاری برای اندازه‌گیری پنج عنصر موجود در ادبیات شامل حمایت مدیریت از کارآفرینی سازمانی، پاداش و در دسترس بودن منابع، ساختار سازمانی و مرزها، ریسک‌پذیری و در دسترس بودن زمان ایجاد کردند<sup>۵</sup> [۱۲]. ابزار فوق در سال‌های بعد به‌وسیله مطالعات جدیدتر توسعه بیشتری یافت و با عنوان ابزار ارزیابی کارآفرینی سازمانی<sup>۶</sup> (CEAI) معرفی شد [۵]. در سال ۲۰۰۶ ایرلند<sup>۷</sup> در دو مقاله بحث می‌کند که CEAI زیربنایی را برای تعیین، تسهیل و بهبود مؤثر فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی در اختیار مدیران قرار می‌دهد [۱۵]. نتایج تنوریک و تجربی وابسته به CEAI وجود پنج عامل سازمانی پایدار را برای رفتار کارآفرینانه مدیران تأیید می‌کند، این عوامل عبارت است از: استفاده مناسب از پاداش‌ها، حمایت مدیریت، منابع (شامل زمان) و در دسترس بودن آنها برای فعالیت کارآفرینانه، وجود یک ساختار سازمانی پشتیبان و ریسک‌پذیری [۱۶]. در ادامه این روند مطالعاتی، موریس و همکاران (۲۰۱۱) نیز ابزاری با عنوان ابزار جو کارآفرینی سازمانی<sup>۸</sup> طراحی کردند. پیشایندهای سازمانی‌ای که به‌وسیله این ابزار ارزیابی قرار می‌شود شامل حمایت مدیریت<sup>۹</sup>، اختیار - استقلال کاری<sup>۱۰</sup>، تقویت<sup>۱۱</sup>، در دسترس بودن زمان و مرزهای سازمانی است [۵].

1. Covin
2. Slevin
3. Hornsby
4. Cross-cultural
5. The Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI)
6. Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)
7. Ireland
8. Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)
9. Management Support
10. Work Discretion/Autonomy
11. Reinforcement



درخصوص عوامل برون سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی، مطالعات پیشین، محیط را به‌عنوان عامل تعیین‌کننده کارآفرینی سازمانی شناسایی کرده‌اند. برای نمونه فلوید<sup>۱</sup> و لاین<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کنند درحالی‌که برای مدیران ارشد، محیط کلان (بازار سرمایه، دولت و جامعه) مهم است، مدیران خط مقدم به محیط رقابتی (بازارهای عوامل و محصولات) نزدیک‌تر هستند [۱۷]. ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، شدت رقابت، تغییرات تکنولوژیک و تکامل دامنه‌های محصول - بازار را به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندهای محیطی یک استراتژی کارآفرینی سازمانی شناسایی کردند [۱۸]. لازم به ذکر است که برخی مطالعات، ازجمله مطالعاتی که بر رفتار فردی تمرکز می‌کنند [۴؛ ۲۰]، محیط را کاملاً نادیده می‌گیرند.

### ۳- روش تحقیق

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی با رویکردی اکتشافی و استفاده از روش تحقیق کیفی اجرا شد.

براین‌اساس در گام نخست، ادبیات حوزه به‌منظور شناسایی پیشایندها و عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی موردبررسی قرار گرفت. در گام بعد برای استخراج عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد و میانی ۱۰ شرکت بزرگ خصوصی ایرانی ترتیب داده شد و با استفاده از روش تحلیل محتوا و با کمک نرم‌افزارهای اطلس تی<sup>۳</sup> و اکسل<sup>۴</sup> متن این مصاحبه‌ها مورد کدگذاری، مقوله‌بندی تحلیل و بررسی قرار گرفت. به‌منظور افزایش اعتبار درونی یافته‌های پژوهش، سه نفر به‌صورت همزمان در کدگذاری مصاحبه‌ها مشارکت داشتند و هر مصاحبه بیش از یک بار کدگذاری شد، همچنین برای اطمینان بیشتر، یافته‌های حاصل از پژوهش در اختیار دو نفر از خبرگان حوزه قرار گرفته و نظرات آنها در اصلاح مجدد فرایندهای کدگذاری، مقوله‌بندی و تحلیل استفاده شد. از سوی دیگر با اذعان به

---

1. Floyd  
2. Lane  
3. ATLAS.ti  
4. Excel



محدودیت‌های موجود در تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش‌های کیفی به‌منظور افزایش اعتبار بیرونی یافته‌های پژوهش سعی شد تا تنوع قابل‌قبولی در انتخاب شرکت‌های بررسی شده رعایت شود. در این راستا زمینه فعالیت شرکت‌های موردبررسی براساس تقسیمات اتاق بازرگانی ایران از پراکندگی به نسبت خوبی برخوردار بوده و هفت گروه متفاوت را شامل می‌شود. در مورد پراکندگی جغرافیایی شرکت‌ها نیز سعی شد تا دقت لازم انجام پذیرد، استقرار شرکت‌های موردبررسی در ۷ استان مختلف کشور، مؤید این مدعا است. سن متوسط شرکت‌ها سی سال بوده و ۷۰ درصد آنها هنوز به‌وسیله فرد کارآفرینی (که مالک مجموعه نیز است) اداره می‌شوند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

از کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌های این پژوهش، دو گروه متمایز عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه، شناسایی شد که شامل عوامل برون سازمانی و عوامل درون سازمان می‌باشند. در ادامه به تفکیک به یافته‌های مرتبط با هر یک از این دو گروه اشاره می‌شود.

#### ۴-۱- یافته‌ها در خصوص عوامل برون سازمانی مؤثر

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، در ادبیات این حوزه، عوامل برون‌سازی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی نسبت به عوامل درون سازمانی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با این وجود، مدیران مورد مصاحبه در خصوص موانع پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی، به عوامل خارجی و محیطی‌ای اشاره می‌کردند که از منظر آنها در پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های آنان تأثیر به‌سزایی دارند. از میان عوامل خارجی ذکر شده به‌وسیله مدیران مورد مصاحبه، چهار عامل به‌عنوان عوامل اصلی شناسایی شدند که سه عامل اول به‌صورت برابر بیشترین میزان تکرار را داشتند. این عوامل و میزان تکرار آنها در جدول ۱ مشاهده می‌شود.



جدول ۱. خلاصه یافته‌های پژوهش و درخصوص عوامل برون سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی

فرآوانی	شرح	عامل شناسایی شده
۹	ساختارهای حمایتی مناسب شامل سه بخش اصلی است: ۱- ساختارهای تأمین مالی؛ ۲ ساختارهای حمایتی دولت؛ ۳- حمایت تولید در برابر واردات.	ساختارهای حمایتی مناسب
۹	نبود برنامه جامع توسعه صنعتی در ایران مشکلاتی ازجمله تغییرات مکرر مدیران، سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه صنعتی، عدم رشد متوازن صنایع و ... را به همراه دارد.	برنامه جامع توسعه صنعت
۹	از منظر مدیران، کمبود نیروی انسانی متخصص، خلاق، دارای اعتماد به نفس و علاقه‌مند در بازار کار کشور مشهود است.	نیروی انسانی متخصص و دارای اعتماد به نفس
۸	مواردی ازجمله تحریم‌های اقتصادی و علمی، عدم تمایل شرکت‌های خارجی به سرمایه‌گذاری در ایران، عدم امکان برقراری رابطه تجاری و تولیدی با کشورهای مختلف و ...	مسائل ناشی از مقولات سیاسی

عوامل برون سازمانی دیگری نیز توسط مدیران مصاحبه‌شونده ذکر شدند که ازجمله آنها می‌توان به عدم ثبات نرخ ارز، وجود سقف قیمت، وجود رانت در اقتصاد، دخالت دولت در اقتصاد و ... نام برد. اما به دلیل تکرار کم این عوامل نمی‌توان آنها را به‌عنوان یافته‌های اصلی این پژوهش به حساب آورد.

۴-۲- یافته‌ها درخصوص عوامل درون سازمانی مؤثر

مدیران مورد مصاحبه درمورد عوامل درون سازمانی مؤثر بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی، عواملی را نام می‌بردند که برای پیاده‌سازی تحول کارآفرینانه در سازمان‌ها ضروری است و نبود آنها می‌تواند مانعی بر سر راه این تحولات شود. در این راستا، عوامل داخلی متعددی در این پژوهش شناسایی شدند که در میان آنها پنج عامل در بیش از نیمی از مصاحبه‌ها تکرار شده‌اند که در جدول ۲ با عنوان عوامل اصلی از آنها یاد شده است.



جدول ۲. خلاصه یافته‌های پژوهش در خصوص عوامل برون سازمانی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی

عنوان	شرح	فراوانی
استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین	خود شخصیت مدیریت ارشد شرکت که در بیشتر موارد مالک و کارآفرین شرکت نیز می‌باشد، مانع اصلی بر سر راه ایجاد زمینه لازم برای پیاده‌سازی تحولات کارآفرینانه در سازمان است.	۱۱
خطرپذیری و تحمل شکست	خطرپذیری و تحمل شکست یکی از عوامل مهم برای پیاده‌سازی تحول کارآفرینانه است. مدیران زمانی که از خطرپذیری و تحمل شکست سخن می‌گفتند، بیشتر بر خطرپذیری‌های مالی متمرکز بودند.	۹
در دسترس بودن منابع	وقتی سخن از منابع به میان می‌آمد، مدیران بیشتر منابع مالی را در نظر داشتند و بیان می‌کردند که پیشنهاد انجام کار نوآورانه صرف منابع زیاد و اختصاص زمان متناسب است.	۸
حمایت مدیریت ارشد	عدم اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی و عدم حمایت وی می‌تواند از اصلی‌ترین موانع به حساب آید.	۷
سیستم پاداش	بیشتر مدیران بر اهمیت سیستم پاداش تأکید می‌کردند اما از نبود سیستمی مدون و مناسب در شرکت خود سخن می‌گفتند.	۶

عوامل درون سازمانی دیگری نیز وجود دارد که در مصاحبه‌ها ذکر شده‌اند ولی به دلیل تکرار به نسبت کمتر آنها، در این پژوهش، به عنوان عوامل اصلی شناخته نمی‌شوند. از جمله این عوامل می‌توان به مقاومت کارکنان در برابر تحول سازمانی، کمبود نقدینگی، ضعف سازمان‌ها در بازاریابی محصولات یا خدمات جدید، کم بودن حجم تولید در ایران و اختصاص نداشتن بودجه کافی به تحقیق و توسعه و نبود آزمایشگاه‌ها و تجهیزات اشاره کرد.

جدول ۳ به مقایسه تطبیقی عوامل شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین و یافته‌های حاصل از این پژوهش پرداخته است.



جدول ۳. مقایسه تطبیقی عوامل موجود در ادبیات و پژوهش حاضر

پژوهش حاضر	ادبیات	عامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی
*	*	استفاده مقتضی از پاداش
*	*	حمایت مدیریت ارشد
*	*	منابع (شامل زمان) و در دسترس بودن آنها
*	*	خطرپذیری و تحمل شکست
-	*	ساختار و مرزهای سازمانی پشتیبان
*	-	استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین

#### ۴-۳- سایر یافته‌های پژوهش

به جز موارد بالا که یافته‌های اصلی تحقیق به حساب می‌آیند، پژوهش حاضر یافته‌های دیگری نیز دارد که مهم‌ترین موارد آنها را می‌توان با عنوان «ویژگی‌های شخصیتی مدیران ارشد در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه» طبقه‌بندی کرد. یافته‌های این طبقه از این جهت مهم می‌باشند که در تحلیل یافته‌های اصلی تحقیق کمک‌کننده هستند.

مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی هستند که از میان متون مصاحبه‌ها استخراج می‌شوند. تعداد این ویژگی‌ها بسیار زیاد بود ولی چهار مورد اصلی آنها که بیشترین تکرار را در میان سایر ویژگی‌ها داشتند، عبارت است از: آینده‌نگری<sup>۱</sup>، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری و روحیه پذیرش شکست، آشنایی با دانش جدید و مسائل روز. در بخش تحلیل و جمع‌بندی به صورت مفصل‌تر به این یافته‌ها پرداخته شده است.

#### ۵- تحلیل و جمع‌بندی

در این بخش سعی خواهد شد یافته‌های پژوهش حاضر مورد تحلیل و جمع‌بندی قرار گیرند. در خصوص عوامل برون سازمانی اثرگذار بر پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی، با وجود مطالعات محدود در ادبیات و عدم توافق جامع در مورد

1. Proactiveness



عوامل، پژوهش حاضر چهار عامل اصلی برون سازمانی را شناسایی کرد. به‌نظر می‌رسد مهم‌ترین و زیر بنایی‌ترین مشکل در سازمان‌های خصوصی ایرانی، وجود نداشتن برنامه جامع توسعه صنعت است. تدوین و ایجاد چنین برنامه‌ای در مرحله اول باعث ایجاد مزایایی از جمله هماهنگی میان زنجیره ادارات مختلف، ایجاد ثبات در سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های دولت، تصویب قوانین موردنیاز، و... می‌شود. ایجاد چنین ثبات و یکپارچگی در فعالیت‌ها، به مدیران شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد تا به‌صورت بلندمدت برای پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی برنامه‌ریزی کنند. از سوی دیگر، پس از تدوین برنامه جامع توسعه صنعتی می‌توان این انتظار را داشت که با مشخص شدن دقیق اهداف، سیستمی متناسب جهت حمایت شرکت‌ها برای دستیابی به اهداف برنامه طراحی شود. سیستمی که در آن می‌توان انتظار شکل‌گیری ساختارهای قانونی حمایتگر، ساختارهای مالی پیشرفته، حمایت‌های مالی و غیر مالی دولت از نوآوری، تکنولوژی‌های جدید، صادرات و... به‌صورت صحیح و کارا در محل مناسب صورت پذیرد. همچنین، تدوین چنین برنامه‌ای با مشخص کردن نیازهای بلندمدت صنعت به مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش و آموزش عالی کشور نیز این اجازه را خواهد داد که با توجه به نیازهای مشخص و برنامه‌ریزی شده بازار کار، تربیت نیروی انسانی خلاق، متخصص، دارای اعتماد به نفس و... مورد نیاز را در دستور کار خود قرار دهند.

اما درخصوص عوامل درون سازمانی، همان‌گونه که از جدول ۳ بر می‌آید، تطابق و همسانی قابل‌ملاحظه‌ای در یافته‌های پژوهش‌های پیشین بین‌المللی و یافته‌های پژوهش حاضر که تمرکز بر شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی داشته است، وجود دارد. تنها عاملی که به‌عنوان یک عامل مهم و اصلی در این پژوهش شناخته شد ولی در ادبیات کارآفرینی سازمانی، سخنی از آن به میان نیامده است، عامل «استقلال مدیریت از مالک و کارآفرین» می‌باشد که شاید بتوان آن را مهم‌ترین یافته این تحقیق دانست. در ادامه به بحث درخصوص این عامل پرداخته می‌شود. به‌علاوه سعی خواهد شد تا به کمک تحلیل این عامل جدید، دلیل توجه نکردن مدیران مورد مصاحبه، به عامل «مرزها و ساختار سازمانی» که در ادبیات به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر شناخته شده است ولی مدیران در مصاحبه‌های خود اشاره‌ای به آن نکرده‌اند، بیان شود.



نحوه شکل‌گیری تمامی شرکت‌های بررسی شده در پژوهش حاضر، به واسطه یک فرد خلاق و کارآفرین بوده است. این شرکت‌ها با وجود اینکه به صورت متوسط سه دهه از عمر خویش را پشت سر گذارده و به شرکت‌های بزرگی تبدیل شده‌اند، از میان ده شرکت مورد مطالعه، هفت شرکت هنوز به وسیله فرد کارآفرینی (که مالک مجموعه نیز می‌باشد) اداره می‌شوند. دو مورد از سه مورد باقیمانده نیز به وسیله فرزند فرد کارآفرین در حال اداره است که در این حالت نیز مالکیت در اختیار مدیر می‌باشد. تنها مالکیت یک مورد از ده شرکت مورد مطالعه در حال حاضر به صورت سهامی عام بوده و سهام شرکت در بورس تهران عرضه شده است؛ این به آن معناست که در ۹۰ درصد از شرکت‌های مورد مطالعه وضعیت مدیر - مالک و در ۷۰ درصد این شرکت‌ها وضعیت مدیر - مالک - کارآفرین حاکم است.

حاکمیت شرایط مدیر - مالک - کارآفرین در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه، تبعاتی را برای شرکت به همراه دارد. به نظر می‌رسد که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین این تبعات، وابستگی شدید این شرکت‌ها به فرد مدیر - مالک - کارآفرین باشد. این فرد محوری، در شرکت‌های مورد مطالعه تا جایی است که در بسیاری از موارد سازمان از خود، شخصیت و فرهنگ مستقل نداشته و شخصیت سازمان، وابستگی شدیدی به شخصیت، علائق و طرز تفکر مدیر - مالک - کارآفرین آن دارد.

از سوی دیگر، همان‌گونه که در بخش سایر یافته‌های پژوهش اشاره شد، مدیر - مالک - کارآفرینان در شرکت‌های مورد مطالعه افراد بسیار خلاق و نوآوری هستند که توانسته‌اند علاوه بر ایجاد یک کسب‌وکار نوآور و جدید، آن را برای حدود سه دهه به عنوان یک شرکت موفق حفظ و مدیریت کنند. از سوی دیگر سفرهای متعدد داخلی و خارجی، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و بازدید از شرکت‌های خارجی، در کنار ویژگی در جستجوی فرصت بودن، منبعی غنی از ایده‌های جدید در اختیار آنها می‌گذارد. نوآوری و خلاقیت این افراد تا حدی است که در حین مصاحبه‌ها، بسیاری از مدیران بیان می‌داشتند که در حال حاضر نیز بیشتر نوآوری‌های جدید سازمان به وسیله مدیر - مالک - کارآفرین صورت می‌پذیرد. این مسأله را می‌توان به معنای وجود یک سقف پرواز هر چند بلند برای سازمان دانست. یکی دیگر از ویژگی‌های افراد کارآفرین ریسک‌پذیری بالا و روحیه پذیرش شکست آنان است. مدیر - مالک - کارآفرینان مورد مطالعه نیز از این ویژگی برخوردار بوده و افرادی ریسک‌پذیر می‌باشند.



گاهی برای اجرای یک ایده که امکان موفقیت آن مشخص نیست، سال‌ها زمان و انرژی صرف کرده و میلیون‌ها تومان هزینه می‌کنند و در نهایت زمانی که از آنها درمورد شکست‌های آنان پرسش می‌شود، با افتخار از آنها یاد می‌کنند.

جمع‌شدن ویژگی‌های بالا در کنار ویژگی‌هایی نظیر بیشتر بودن سابقه فرد مدیر- مالک - کارآفرین در صنعت و شناختی که به‌واسطه این زمان طولانی فعالیت از سازمان و صنعت دارد، اختیار کامل او در هزینه کردن سرمایه موجود، گاهی شخصیت کاریزماتیک مدیر - مالک - کارآفرین، وابستگی منافع کارکنان به نظر مدیر - مالک - کارآفرین و ... باعث می‌شود تا تخصص و قدرت در بالای هرم سازمانی متمرکز شده، کم‌کم شکاف میان مدیریت و کارکنان بیشتر شود. وجود چنین شکافی به مرور زمان می‌تواند موجب شود تا کارکنان از خود انتظار نوآوری و خلاقیت نداشته باشند و در صورتی که ایده‌ای نیز دارند، به خود اجازه بیان آن را ندهند. به این ترتیب شاید فرهنگ سازمانی به گونه‌ای شکل گیرد که با وجود اینکه سازمان از دید افراد خارج از آن، یک سازمان نوآور به نظر می‌رسد، در درون سازمان، نوآوری، کارآفرینی و خلاقیت منحصر به رأس ساختار سازمانی است. در نتیجه تعداد زیادی از عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی موجود در ادبیات، در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد بررسی نیز مشاهده می‌شود، ولی براساس نتایج تحلیل مصاحبه‌های این پژوهش، این عوامل بیشتر در بخش بالایی هرم سازمانی متمرکز هستند، برای مثال نوآوری و ریسک‌پذیری موجود در سازمان منحصر به نوآوری‌ها و ریسک‌پذیری سطح مدیریت ارشد بوده، کارکنان رده‌های پایین‌تر کمتر مجال و اجازه اقدامات نوآورانه همراه با ریسک را دارند.

از سوی دیگر زمانی که فردی شرکتی را از صفر ایجاد می‌کند، به دلیل کوچک بودن شرکت در آغاز فعالیت، مدیر - مالک - کارآفرین بر همه جزئیات نیز مسلط بوده، اعمال نظر می‌کند، تصمیم‌گیر نهایی اوست، اختیار شرکت در دست اوست و...؛ در بیشتر شرکت‌های مورد مطالعه در این پژوهش، شرکت با وجودی که بزرگ شده است، اما مدیریت آن همچنان در اختیار مالک - کارآفرین می‌باشد. از این رو تمایل به مدیریت متمرکز همچنان در فرهنگ شرکت وجود دارد. این در حالی است که با بزرگ شدن سازمان، ساختار آن از حالت ساختار ساده<sup>۱</sup>



(مینزبرگ) خارج می‌شود. در نتیجه مدیریت متمرکز که تاکنون یک مزیت برای سازمان بوده است، به صورت مانعی بر سر راه پیشرفت سازمان در می‌آید.

در مجموع در مورد عوامل درون سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی، اینگونه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با دیدی کلی، عوامل شناسایی شده در ادبیات، در این تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. ولی به نظر می‌رسد که شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه با مانع فرهنگی بنیادینی روبه‌رو هستند که تبدیل این شرکت‌ها را به شرکت‌هایی که نوآوری و کارآفرینی سازمانی در تمامی سطوح سازمانی آنها جاری باشد، با مشکل روبه‌رو ساخته است. این مشکل فرهنگی را به صورت خلاصه شاید بتوان به شکل «نبود شخصیت مستقل سازمانی» تعریف کرد. در واقع در بیشتر شرکت‌های مورد مطالعه، شرکت موفق است چرا که یک قهرمان در رأس آن قرار گرفته و آن را پیش می‌برد ولی سیستمی در این شرکت شکل نگرفته که بتواند کل شرکت را قهرمان نماید. عدم وجود چنین سیستم نوآورانه‌ای در شرکت‌های مورد بررسی می‌تواند دلیل اصلی عدم احساس نیاز مدیران به عامل ساختار و مرزهای پشتیبان نوآوری باشد. در واقع در سازمانی که نوآوری و خلاقیت در آن منحصر به رأس هرم سازمانی و افراد معدودی باشد، نیازی به ساختار و سیستم‌های حامی نوآوری برای ارزیابی، انتخاب و پیاده‌سازی ایده‌های جدید احساس نخواهد شد. به نظر می‌رسد که نه تنها چنین ساختارهایی در شرکت‌های بزرگ خصوصی ایرانی مورد مطالعه وجود ندارد، بلکه به دلیل نبود شخصیت مستقل سازمانی، مدیران این شرکت‌ها نیز نیازی برای توجه به آن احساس نمی‌کنند.

آدیزس<sup>۱</sup> زمان تشریح دوره عمر سازمان به چنین شرایطی اشاره کرده و آن را تله بنیانگذار<sup>۲</sup> نامیده. او معتقد است در دوره‌های قبل از ایجاد تا رشد سریع به طور عمده بنیانگذار همان سازمان و سازمان همان بنیانگذار بوده‌اند. هر دو در حقیقت یک هویت داشتند. حال، سازمان به اندازه کافی استقرار یافته است و بنیانگذار نیز به تنهایی به میدان نمی‌رود. سلطه و نفوذ بنیانگذار که در دوره‌های طفولیت و آغاز رشد سریع خواستنی بود، در شرایطی که شرکت به سرعت رشد می‌کند، برای ادامه رشد و تکامل سازمان، غیرقابل تحمل می‌شود. شرکت در دام نفوذ بنیانگذار خود قرار می‌گیرد. در این شرایط، بنیانگذار برای حل این مشکل به مدیری

---

1. Ichak Adizes  
2. Founder Trap



اجرای که به وسیله او بتواند تمرکز زدایی ایجاد کند، نیاز دارد. این حرکت، معمولاً با استخدام فرد یا فروش سهام شرکت به سهام‌داران حرفه‌ای‌تر، شروع می‌شود [۱۹]. ریچارد دفت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز به چنین بحرانی اشاره کرده و آن را بحران نیاز به رهبری<sup>۲</sup> نامیده‌اند و معتقدند در چنین شرایطی شرکت‌ها نیازمند ورود یک مدیر توانا و ماهر هستند تا بتوانند این بحران را پشت سر گذارده وارد مرحله بعدی از چرخه حیات سازمان که مرحله همکاری<sup>۳</sup> نام دارد، شوند [۲۰].

همان‌گونه که قابل مشاهده است، مشکل اساسی که شرکت‌های مورد مطالعه با آن مواجه هستند، مشکلی است که پیدایش آن در طول چرخه عمر سازمان طبیعی و قابل پیش‌بینی است. اما نکته نگران‌کننده آن است که براساس دیدگاه‌های مختلف موجود در ادبیات، در صورتی که شرکت نتواند با این بحران مقابله کرده، از آن با موفقیت عبور کند و وارد مرحله بعدی چرخه حیات شود، به مرگ نزدیک خواهد شد. صاحب‌نظران این حوزه راه‌حل عبور از این بحران را ورود یک مدیر و تفکیک مدیریت از مالک - کارآفرین می‌دانند. ورود یک مدیر مجرب و توانا به منزله تزریق خون تازه در رگ‌های سازمان بوده، شرکت را برای عبور از بحران رهبری یا بحران بنیانگذار و ورود به مرحله جدیدی از زندگی سازمانی خود آماده می‌کند. حال چگونگی انتخاب چنین مدیری بحثی مجزا می‌طلبد که در ابعاد این مقاله جای ندارد و با مباحث جانشین‌پروری در سازمان مرتبط می‌شود [۲۱-۲۳]. در نتیجه به نظر می‌رسد که بهترین انتخاب و پیشنهاد برای رفع این مشکل و مانع در سازمان‌های مورد مطالعه با بحث جانشین‌پروری در سازمان گره خورده است.

## ۶- محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. شاید نبود فهرست کاملی از شرکت‌های بزرگ خصوصی در ایران را بتوان مهم‌ترین مانع برای این پژوهش دانست. محدودیت دیگر، تعداد کم شرکت‌های بزرگ و موفق ایرانی است که این مشکل زمانی که با

---

1. Richard L Daft  
2. Need for Leadership  
3. Collectivity Stage



عدم همکاری برخی از مدیران این شرکت‌ها به دلیل مشغله‌های شدید کاری و ... نیز همراه گشت، جامعه آماری مورد بررسی را بسیار محدود نمود و امکان بررسی تنها ۱۰ شرکت در این پژوهش فراهم شد. وجود تعداد بیشتری شرکت می‌توانست ضمن فراهم آوردن امکان انجام بررسی‌های بیشتر و کامل‌تر، تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش حاضر را نیز افزایش دهد. نظر به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است، باتوجه‌به یافته‌های حاصل شده، به نظر می‌رسد لازم است تا تعدادی تحقیق جدید برای تأیید یا رد یافته‌های این پژوهش طراحی و انجام شود، در ادامه پیشنهادهای به‌این‌منظور ارائه می‌شود:

- بررسی کمی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی شناسایی شده در این پژوهش
- بررسی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی تحول کارآفرینانه از دیدگاه صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت و کارآفرینی
- بررسی وضعیت شرکت‌های خصوصی ایرانی پس از تغییر مدیریت و کنار رفتن مدیر - مالک - کارآفرینان
- بررسی وضعیت شرکت‌هایی که به‌واسطه عدم کناره‌گیری کارآفرین اولیه با شکست مواجه شده‌اند.
- شناسایی ساختار مناسب برای جانشین‌پروری در شرکت‌های خصوصی ایرانی

## ۷- منابع

- [1] Kuratko D.F., Covin J.G., Hornsby J.S. "Why implementing corporate innovation is so difficult", *Business Horizons*, 57 (5), 2014, 647-655.
- [2] Kuratko D.F., Morris M.H. "Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1 (1), 2018, 42-60.
- [3] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 2009, 761-787.
- [4] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Shepherd D.A., Bott J.P. "Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position", *Journal of Business Venturing*, 24 (3), 2009, 236-247.



- [5] Morris M., Kuratko D., Covin J. *Corporate entrepreneurship & innovation*, (Cengage/ South-Western/ Publishers, 2011), 2011.
- [6] Hisrich R., Kearney C. *Corporate entrepreneurship: how to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*, Mc Graw Hill Professional, 2011.
- [7] Hisrich R.D., Al-Dabbagh A. *Govempreneurship: Establishing a thriving entrepreneurial spirit in government*, Edward Elgar, 2013.
- [8] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra, S.A. "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 2002, 253-273.
- [9] Kuratko D.F., Hornsby J.S., Hayton J. "Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality", *Small Business Economics*, 45, 2015, 245-253.
- [10] Kuratko D.F., Covin J.G., Garrett R.P. "Corporate venturing: Insights from actual performance", *Business Horizons*, 52, 2009, 459-467.
- [11] Kuratko D.F. Corporate entrepreneurship: an introduction and research review', in Acs, J.Z., and Audretsch, B.D. (Eds.): 'Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction' (Springer New York, 2010), pp. 129-163.
- [12] Kuratko D.F., Montagno R.V., Hornsby J.S. "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, 49-58.
- [13] Kuratko D.F., Audretsch D. "Clarifying the domains of corporate entrepreneurship", *Int Entrep Manag J*, 9 (3), 2013, 323-335.
- [14] Hornsby J.S., Kuratko D.F., Montagno R.V. "Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2 (24), 1999, 9-24.
- [15] Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. "A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: part II", *Journal of Business Strategy*, 27 (2), 2006, 21-30.
- [16] Goodale J.C., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin, J.G. "Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance", *Journal of Operations Management*, (2-1), 29, 2011, 116-127.

- [17] Floyd S.W., Lane P.J. "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, 25 (1), 2000, 154-177.
- [18] Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 2009, 19-46.
- [19] Adizes I. *Managing corporate lifecycles*, The Adizes Institute Publishing, 2004.
- [20] Daft R.L., Murphy J., Willmott H. *Organization theory and design*, Cengage learning EMEA, 2010.
- [21] Samei H., Feyzbakhsh A. "The effect of mentoring on successor nurturing in family businesses", *Journal of Entrepreneurship*, 25 (2), 2016, 1-21.
- [22] Samei H., Feyzbakhsh A. "Predecessors competency framework for nurturing successors in family firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21 (5), 2015, 731-752.
- [23] Samei H., Feyzbakhsh A. "A framework of successor competencies to promote corporate entrepreneurship in family firms", *Journal of Enterprising Culture*, 23 (03), 2015, 321-355.

#### ۷.۱. منابعی برای مطالعه بیشتر

1. Burgelman R.A. "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 1983, 223-244.
2. Guth W.D., Ginsberg A. "Corporate entrepreneurship (Guest editors' introduction)", *Strategic Management Journal*, 11, 1990, 5-15.
3. Covin J.G., Slevin D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1991, 7-25.
4. Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V. "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 1993, 29-37.
5. Lumpkin G.T., Dess G.G. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), 1996, 135-172.
6. Antoncic B., Hisrich R.D. "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 2001, 495-527.



7. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Goldsby M.G. "Sustaining corporate entrepreneurship: Modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5 (2), 2004, 77-89.
8. Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S. "A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6), 2005, 699-716.
9. Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H. "A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I", *Journal of Business Strategy*, 27 (1), 2006, 10-17.



## تحلیل کیفیت خدمات نوین در بانک‌های دولتی و خصوصی

پرنیان قرطاسی<sup>۱\*</sup>، پرویز احمدی<sup>۲</sup>، سیدحمید خدادادحسینی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۷

### چکیده

همگام با توسعه خدمات الکترونیکی در صنعت بانکی، ماهیت خدمات مالی به‌طور گسترده‌ای تغییر پیدا کرده است و باتوجه به محیط رقابتی امروز، بیشتر بانک‌ها برای حفظ جایگاه خود در بازار، درصدد شناسایی و برآوردن نیازهای مشتریان خود هستند. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه کیفیت خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان انجام شده است که در آن پس از بررسی الگوهای شاخص‌های کیفیت خدمات الکترونیکی، ۷ متغیر شامل تنوع، سهولت استفاده، کارایی، سرعت انجام عملیات، اعتبار، امنیت و پشتیبانی به‌عنوان متغیرهای مستقل و رضایت مشتریان به‌عنوان متغیر وابسته انتخاب شدند. بر این اساس تعداد ۳۸۴ پرسشنامه با مقیاس لیکرت در میان مشتریان بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان بندرانزلی توزیع گردید که پایایی آن به روش آلفای کرونباخ و روایی آن به روش تحلیل‌عاملی تأیید شد. برای بررسی عادی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که توزیع داده‌ها عادی نیست. ازاین‌رو به‌منظور آزمایش فرضیه‌ها (۷ فرضیه) از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد که یافته‌های پژوهش حاکی از تأیید تمام فرضیه‌ها بود و نشان داد کیفیت خدمات نوین بانکی رابطه معناداری با رضایت مشتریان دارد.

**واژه‌های کلیدی:** اینترنت‌بانک، موبایل‌بانک، خودپرداز، رضایت، کیفیت.



## ۱- مقدمه

امروزه فناوری‌های نوین، درهای جدیدی از ارتقا و بهبود عملکرد را در بسیاری از سازمان‌های خدماتی به‌ویژه بانک‌ها باز کرده است. در این میان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت فناوری، موضوع رضایت از خدمات در گروه‌های هدف است، بر این مثال در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) تنها ۳۱ درصد مردم از بانکداری الکترونیکی<sup>۱</sup> بهره برده‌اند و این آمار در ایران به مراتب پایین‌تر (۸/۷ درصد) است [۱]. با توسعه سیستم‌های الکترونیکی، مؤسسات مالی و بانک‌ها نیز تحت تأثیر قرار گرفتند. شبکه جهانی وب به‌طور اساسی انتظارات مشتریان را درباره کیفیت خدمات تغییر داده است. از این رو مسئله اصلی پژوهش عبارت است از اینکه چه عواملی بر رضایت مشتریان از کیفیت خدمات نوین بانکی تأثیر دارد؟ متغیرهای بررسی شده در پژوهش‌های پیشین، همه عواملی که رضایت از کیفیت بانکداری الکترونیکی در ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پوشش نداده‌اند، از این رو پژوهش حاضر درصدد است با به‌دست آوردن درکی عمیق از عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان، به نتایجی دست پیدا کند که بیشتر از قبل راهگشای تعیین سیاست و خط‌مشی بانک‌ها در ارائه خدمات باشد و به تبع آن به بهره‌وری بیشتر بانک‌ها و اقتصاد منتج شود. با توجه به تئوری‌های مطرح و مدنظر قرار دادن ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری جامعه ایران، متغیرهای ۱- تنوع؛ ۲- سهولت استفاده؛ ۳- کارایی؛ ۴- سرعت انجام عملیات؛ ۵- اعتبار؛ ۶- امنیت و ۷- پشتیبانی به‌عنوان متغیرهای مستقل و رضایت به‌عنوان متغیر وابسته برای بررسی رابطه کیفیت خدمات نوین بانکی شامل خودپرداز، موبایل‌بانک و اینترنت‌بانک با رضایت و جذب مشتریان انتخاب شدند. شایان ذکر است تا آنجا که پژوهشگر جستجو کرد، پژوهش‌های پیشین به‌طور مستقیم به بررسی رابطه متغیرهای تعیین شده در پژوهش حاضر با این سه دسته از خدمات نوین بانکی در یک پژوهش مشخص نپرداخته‌اند [۲-۵].



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کیفیت خدمات. کیفیت خدمات مفهوم وسیعی دارد که همه بخش‌های شرکت نسبت به آن متعهدند و هدف نهایی آن، مطابقت کامل با مشخصات موردنیاز مشتری با حداقل هزینه برای شرکت است که منجر به افزایش قابلیت رقابت می‌شود. کیفیت خدمات، قضاوت مشتریان درباره برتری کلی یک سرویس‌دهنده تعریف شده که این قضاوت در نتیجه آنچه انتظار دارند و خدماتی که دریافت می‌کنند، حاصل می‌شود [۶]. کیفیت خدمات، مفهومی چند بعدی، ترکیبی از تجارب خدمات گذشته و حال و نمایی از قضاوت کلی در برتری خدمات است [۷].

**خدمات مبتنی بر فناوری‌های نوین در صنعت بانکی.** می‌توان با استفاده از فناوری‌های نوین به منظور بهبود کیفیت خدمات و افزایش تقاضای بازار، مزیت رقابتی کسب کرد. امروزه بانک‌ها برای ارائه خدمات از کانال‌هایی نظیر شبکه‌های مدیریت یافته، بانکداری خانگی، صفحات وب، بانکداری تلفنی و غیره استفاده می‌کنند [۸]. سه کانال خودپرداز، موبایل بانک و اینترنت بانک به عنوان روش‌های اصلی ارائه خدمات خودکار در عملیات جزئی بانکی معرفی شده‌اند.

**الگوهای کیفیت خدمات خودکار.** پاراسورامن و همکاران (۱۹۸۵)، در الگوی سروکوال<sup>۱</sup> قابلیت اطمینان، پاسخگویی، همدلی، تضمین و اعتماد و قابل درک بودن را شناسایی کردند که مشتریان به وسیله آنها کیفیت خدمات را ارزیابی می‌کنند. زیثمال و پاراسورامن (۲۰۰۰)، الگوی ای-سروکوال<sup>۲</sup> را برای سنجش کیفیت خدمات الکترونیکی به وجود آوردند که شامل ۷ بعد کارایی، پایایی، اجرا، حریم شخصی، پاسخگویی، جبران و تماس است. لیو و آرنت (۲۰۰۰) در الگوی خود ۴ عامل برای موفقیت وبسایت و افزایش رضایت شناسایی کردند که عبارت است از: کیفیت سیستم (جستجوی آسان و پاسخگویی)، کیفیت اطلاعات (دقیق و مرتبط)، کیفیت خدمات (اعتماد و همدلی) و جذابیت سیستم (سرگرمی). لی و لین (۲۰۰۴)، با اعمال اصلاحاتی در الگوی سروکوال (۱۹۸۵)، ابعاد کیفیت خدمات الکترونیکی را از طریق شاخص‌های طراحی، اعتبار، پاسخگویی، اعتماد و سفارشی‌سازی تعریف کردند. آنها ارتباط

---

1. Servqual Model  
2. I-Servqual Model



میان ابعاد کیفیت خدمات، کیفیت عمومی خدمات، رضایت مشتری و در نهایت قصد خرید مجدد را بررسی کردند.

**رضایت مشتری.** امروزه، شرکت‌های خدماتی ناگزیرند تحرکات خود را افزایش داده و محور عملیات خود را خواسته‌ها و نیازهای مشتریان قرار دهند [۹]. مشتری‌محوری، عاملی مهم در موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود. کاتلر و همکاران رضایت را درجه‌ای که عملکرد واقعی شرکت انتظارات مشتری را برآورده سازد، تعریف می‌کنند. اگر عملکرد شرکت انتظارات مشتری را برآورده سازد، او احساس رضایت می‌کند و چنانچه درک وی از خدمات ارائه شده کمتر از انتظارات آن باشد، به نارضایتی منجر شده و شخص درگیر تبلیغات توصیه‌ای منفی می‌شود [۱۰]. رضایت را می‌توان پیامدی از فعالیت بازاریابی دانست که به تصمیم خرید کمک می‌کند. پیشینه مهم‌ترین پژوهش‌هایی که رابطه فناوری اطلاعات و خودکارسازی عملیات تولید کالا یا خدمت با جذب و رضایت مشتریان را بررسی کرده‌اند، در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی

مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده	پژوهشگران و سال پژوهش
رابطه معنادار میان اعتماد، سرعت تراکنش، میزان موجودی، وفاداری، تنوع و سرعت بارگذاری با رضایت [۱۱].	اکینسی و همکاران (۲۰۰۴)
رابطه معنادار میان کارایی، اعتبار، مسئولیت‌پذیری، اجرا و امنیت با رضایت	سها و همکاران (۲۰۰۵)
رابطه معنادار میان ابعاد قصد استفاده، باور مشتری، هنجارهای ذهنی، اعتبار، میل به استفاده، سودمندی، امنیت و سهولت استفاده با پذیرش بانکداری الکترونیکی	راوی و همکاران (۲۰۰۷)
رابطه معنادار میان امنیت درک شده و دو متغیر رضایت و استفاده از سایت. خطرپذیری درک شده و احساس به‌وجود آمده در مشتری، تأثیر زیادی بر قصد استفاده وی دارد.	کیم و همکاران (۲۰۱۲)
رابطه معنادار میان کیفیت فنی، عمومی و خصوصی محتوا و کیفیت ظاهر وب‌سایت با رضایت [۱۲].	آل‌قیسی و همکاران (۲۰۱۴)
رابطه معنادار میان ابعاد سهولت استفاده (سهولت درک و عملیات بصری)، سودمندی (تناسب اطلاعات به‌کاررفته، طراحی، اعتماد مصرف‌کنندگان و زمان پاسخگویی)، سرگرمی (جاذبه بصری و عاطفی) با رضایت [۱۳].	تارکلماز و همکاران (۲۰۱۵)



پژوهشگران و سال پژوهش	مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده
رسولی (۱۳۹۰)	رابطه معنی‌دار میان بعد تکاملی (اطلاعات، طراحی، استفاده آسان، ساختار و پیوندها) و بعد فعال (اعتبار، تعامل و شخصی‌سازی، امنیت و کارایی) با رضایت [۱۴].
صالح اولیا و میرغنی (۱۳۹۱)	رابطه معنادار میان الزام‌های اساسی (امنیت، صحت، سرعت، قابلیت اطمینان)، الزام‌های عملکردی (جامعیت اطلاعات) و الزام‌های انگیزشی (پاسخگویی، به‌روز بودن، قابلیت چند رسانه‌ای، راهبری، سودمندی اطلاعات، طراحی وب‌سایت) با رضایت [۱۵].
هاشمیان و همکاران (۱۳۹۱)	رابطه معنی‌دار میان ابعاد سودمندی، سازگاری، سهولت و شرایط تسهیلگر با پذیرش [۱۶].
رنجبریان و همکاران (۱۳۹۵)	رابطه معنادار میان ابعاد زیباشناختی، امنیت مالی، طراحی و قابلیت عملکرد با رضایت و تمایل به استفاده [۱۷].

### ۳- توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

مشتریان هدف اصلی هر بانکی هستند و روشی که این مشتریان اداره می‌شوند، اثربخشی و کارایی بانک و درنهایت عملکرد آن را تعیین می‌کند. بانک‌ها به مشتریان مجموعه مشابهی از خدمات ارائه می‌دهند و یکی از روش‌هایی که می‌تواند آنها را از دیگران متمایز کرده و مزیت رقابتی برای بانک‌ها فراهم آورد، بهبود کیفیت خدمات است. ارتقای کیفیت خدمات، باعث افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌های جذب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمد بانک‌ها به‌واسطه مشتریان وفادار می‌شود. از سوی دیگر، کیفیت خدمات از شاخص‌های متعددی تشکیل شده است. از این‌رو بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات نوین بانکی و رضایت مشتریان مهم خواهد بود. از این‌رو پژوهش حاضر قصد دارد تا تأثیر متغیرهای تنوع، سهولت استفاده، کارایی، سرعت انجام عملیات، اعتبار، امنیت و پشتیبانی را بر رضایت از کیفیت خدمات نوین بانکی (خودپرداز، موبایل‌بانک و اینترنت‌بانک) سنجیده تا به نتایج کامل‌تری نسبت به پژوهش‌های پیشین دست پیدا کند. طبق شکل شماره ۱، فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

فرضیه اول (H1). تنوع خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد.

تنوع به افزایش تعداد گزینه‌های ارائه خدمت و تنوع بخشیدن به آنها برای افزایش قدرت نقدینگی و بالا بردن کیفیت خدمات مربوط می‌شود. یافته‌های هونگ و همکاران نشان از آن



است که تنوع خدمات الکترونیکی مانند تنوع در سوددهی و معرفی حساب‌های جدید، معیاری مهم در افزایش رضایت محسوب می‌شود [۱۸].

فرضیه دوم (H2). سهولت استفاده از خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد.

سهولت استفاده، اعتقادی فردی که نشان‌دهنده تعامل راحت مشتریان با فناوری و کاربرد سهل و آسان سامانه‌های خاص و انواع نرم‌افزار است. یافته‌های ادوین و همکاران نشان می‌دهد فناوری‌هایی که استفاده از آنها آسان است و پیچیدگی کمتری دارند، بیشتر مورد پذیرش و رضایت کاربران بالقوه واقع می‌شوند [۱۹].

فرضیه سوم (H3). کارایی خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد.

کارایی به معنی میزانی است که فرد تصور می‌کند استفاده از یک فناوری خاص موجب بهبود عملکرد شغلی وی شده و یا به انجام بهتر کار موردنظر کمک می‌کند که این کمک براساس یافته‌های کیم و همکاران می‌تواند از راه کاهش زمان انجام وظیفه یا ارائه اطلاعات به‌موقع باشد که درنهایت به رضایت بیشتر، اعتماد و وفاداری مشتری منجر شود [۵].

فرضیه چهارم (H4). سرعت انجام عملیات خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد.

این عامل به کاهش چشمگیر زمان انجام عملیات بانکی و ارائه خدمات در کمترین زمان ممکن اشاره دارد. یافته‌های زیثمال و همچنین ساها و همکاران نشان می‌دهد که استانداردهای سازی و تخصصی‌سازی سیستم‌ها در جهت کاهش مدت‌زمان انجام تراکنش‌ها، به افزایش رضایت مشتری منجر می‌شود [۳؛ ۱۹].

فرضیه پنجم (H5). اعتبار خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد.

این عامل به توانایی ارائه دقیق اطلاعات و همچنین خدمات وعده داده شده به مشتریان به‌صورت صحیح، قابل اطمینان و مداوم اشاره دارد. یافته‌های ساها و همکاران نشان می‌دهد اعتقاد به این امر که تعهدی که فروشنده عنوان می‌کند، قابل‌اتکا است و فروشنده از آسیب‌پذیری خریدار سوءاستفاده نخواهد کرد، رضایت مشتری را در پی دارد [۳].

فرضیه ششم (H6). امنیت خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد.



امنیت به فارغ بودن از خطر و ناامنی‌های مالی اشاره دارد. یافته‌های زیثمال نشان می‌دهد که امنیت، محرکی قدرتمند در افزایش رضایت محسوب می‌شود. به عقیده وی، یک وب‌سایت مطمئن باید به محرمانه بودن اطلاعات خصوصی مشتریان اهمیت بدهد. ادوین و همکاران نیز بر این باورند حفظ حریم خصوصی کاربران و عدم به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات حساب و کارت اعتباری آنان، افزایش رضایت را در پی دارد [۱۹؛ ۲۰].

فرضیه هفتم (H7). پشتیبانی از خدمات نوین بانکی با رضایت مشتریان رابطه معنی‌داری دارد. این عامل به افراد و سازمان‌های مسئول در برابر عملکرد اشاره دارد. پاراسورامن و همکاران در پژوهش‌های خود با در نظر گرفتن حساس بودن محصول خدماتی و نیز حضور مستقیم مشتری در این خط تولید، به این نتیجه رسیدند که هرچه تمایل به کمک به مشتریان در زمان وقوع مشکل، بیشتر و همچنین مدت زمان ارائه خدمات و اطلاعات سریع و مناسب به آنان کوتاه‌تر باشد، رضایت بیشتری در مشتری ایجاد می‌شود [۲].

#### کیفیت خدمات نوین بانکی

تنوع	H1	
سهولت استفاده	H2	
کارایی	H3	رضایت از خدمات
سرعت انجام عملیات	H4	رضایت از خدمات خودپرداز
اعتبار	H5	رضایت از خدمات موبایل‌بانک
امنیت	H6	رضایت از خدمات اینترنت‌بانک
پشتیبانی	H7	

شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش



#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی- کاربردی است. روش پژوهش، آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای و پیمایشی است. نخست مشخصه‌های کلیدی کیفیت خدمات نوین بانکی تعیین شد و سپس براساس این عوامل، فرضیه‌های مبنی بر وجود رابطه مثبت بین این عوامل و رضایت مشتریان مطرح و در نهایت آزمایش می‌شوند.

جامعه آماری پژوهش حاضر، مشتریان شعب بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان بندر انزلی هستند که امور بانکی خود را به روش‌های الکترونیکی انجام می‌دهند. اعضای نمونه از بین مشتریان شعب بانک‌های دولتی و خصوصی شهرستان بندر انزلی که امور بانکی خود را به روش‌های الکترونیکی انجام می‌دهند، به‌طور اتفاقی انتخاب شدند که باتوجه به جدول مورگان و فرمول کوکران، تعداد آنها برابر با ۳۸۴ نفر است. از میان پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده در میان مشتریان بانک‌ها، تعداد ۳۷۱ پرسشنامه تکمیل و ملاک عمل قرار گرفت.

پرسش‌نامه پژوهش، تلفیقی از پرسش‌نامه مقاله زیشمال (۲۰۰۲) و پایان‌نامه سیدالحسینی (۱۳۸۹) است که برای جمع‌آوری نظرات پیرامون موضوع پژوهش، مشتمل بر ۴ سؤال جمعیت‌شناختی و ۳۴ سؤال مرتبط با متغیرها است [۲۱]. برای اندازه‌گیری متغیرهای کیفی از مقیاس لیکرت (با طیف کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) استفاده شده است. در پژوهش حاضر، روایی سؤال‌ها به روش تحلیل عاملی تأیید شده است. برای محاسبه ضریب پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ حاصله، عددی بین ۰/۷۸۱ تا ۰/۹۲۳ محاسبه شد که نشان از پایایی مطلوب سؤال‌ها است.

جدول ۲. ساختار کلی پرسشنامه

متغیرها	مؤلفه‌ها	شماره سؤال	آلفای کرونباخ
رضایت	خودپرداز، موبایل‌بانک و اینترنت‌بانک	۱-۸	۰/۸۴۹
تنوع	تنوع مکانی	۹-۱۱	۰/۸۰۵
	تنوع زمانی		
	جذابیت		



متغیرها	مؤلفه‌ها	شماره سؤال	آلفای کرونباخ
سهولت استفاده	سهولت یادگیری	۱۵ - ۱۲	۰/۷۹۷
	سهولت انجام		
	آسان و قابل فهم		
	طراحی مناسب		
کارایی	بهبود فعالیت‌های بانکی	۲۱ - ۱۶	۰/۸۲۲
	کنترل بر عملیات بانکی		
	افزایش سرعت		
	کاهش هزینه		
	ارائه طیف وسیع خدمات		
سرعت	حدافل خطای ممکن	۲۳- ۲۲	۰/۸۳۰
	سرعت بالای انجام تراکنش‌ها		
اعتبار	سرعت اتصال	۲۶- ۲۴	۰/۷۸۱
	تبعیت از قوانین مشخص		
	تراکنش‌های موفق		
امنیت	پیگیری تراکنش‌های ناموفق	۳۱ - ۲۷	۰/۸۴۶
	حفظ حریم خصوصی		
	عدم سوء استفاده افراد نادرست		
	ارسال اطلاعات بدون ایجاد تغییرات		
پشتیبانی	فضایی ایمن برای انتقال اطلاعات حساس	۳۴ - ۳۲	۰/۹۲۳
	فضایی ایمن برای تراکنش‌های با مبالغ بالا		
	پاسخگویی در صورت بروز مشکل		
	پاسخگویی در کوتاه‌ترین زمان ممکن		
	توجه به پیشنهادهای و انتقادهای مشتریان		

## ۵- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر، هم از روش آمار توصیفی و هم از روش آمار استنباطی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS انجام شده است. در تحلیل



توصیفی، به توزیع فراوانی<sup>۱</sup> سؤال‌های جمعیت‌شناختی اشاره شده است. آزمون‌های آماری استفاده شده، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۲</sup> و آزمون همبستگی اسپیرمن<sup>۳</sup> هستند. در پژوهش حاضر، تحلیل مقایسه‌ای در خصوص ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مورد استفاده قرار نگرفته است. اما برای استفاده سایر پژوهشگران در آینده، در جدول ۳ به تحلیل مقایسه‌ای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پرداخته می‌شود.

جدول ۳. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	مولفه	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۲۱۰	۵۶/۶	۵۶/۶
	زن	۱۶۱	۴۳/۴	۱۰۰
سن	زیر ۲۰ سال	۲۱	۵/۷	۵/۷
	بین ۲۱ تا ۴۰ سال	۲۴۰	۶۴/۷	۷۰/۴
	بین ۴۱ تا ۶۰ سال	۹۵	۲۵/۶	۹۶
تحصیلات	بالای ۶۰ سال	۱۵	۰/۴	۱۰۰
	دیپلم و زیردیپلم	۱۹۶	۵۲/۸	۵۲/۸
	لیسانس	۱۱۶	۳۱/۳	۸۴/۱
	فوق‌لیسانس	۵۳	۱۴/۳	۹۸/۴
شغل	دکتری	۶	۱/۶	۱۰۰
	بی‌کار	۷۶	۲/۰۵	۲/۰۵
	دانشجو/دانش‌آموز	۹۹	۲۶/۷	۴۷/۲
	خانه‌دار	۵۶	۱۵/۱	۶۲/۳
	کارمند	۴۳	۱۱/۶	۷۳/۹
	کاسب	۷۴	۱۵/۹	۹۳/۸
	مدیر دولتی	۶	۱/۶	۹۵/۴
	مدیر خصوصی	۱۴	۳/۸	۹۹/۲
تاجر / کارخانه‌دار	۳	۰/۸	۱۰۰	

1. Frequency Distribution
2. Kolmogorov-Smirnov Test
3. Spearman's Correlation Test



آزمون کولموگروف-اسمیرنوف: در پژوهش حاضر، به منظور بررسی عادی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد تا براساس آن، مناسب‌ترین مسیر تحلیل آماری به منظور آزمون فرضیه‌ها تعیین شود. نتایج حاصل از این آزمون و سطح معنی‌داری به دست آمده که کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شد، نشان از آن بود که توزیع داده‌ها عادی نیست. آزمون همبستگی اسپیرمن: به منظور آزمایش فرضیه‌ها، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج حاصل شده در قالب جدول ۴ مورد تجزیه و تحلیل واقع می‌شود.

جدول ۴: رابطه میان کیفیت خدمات نوین بانکی و رضایت مشتریان

عوامل	سؤال	میزان همبستگی			V.Std	Sig	نتیجه
		خودپرداز	موبایل بانک	اینترنت بانک			
تنوع و رضایت	۹ و ۲	۰/۲۶۱	۰/۲۱۲	۰/۲۴۸	۰/۰۰۱	۰/۸۰	رابطه معنی‌دار
	۱۰ و ۲	۰/۲۱۲	۰/۲۳۰	۰/۲۸۴			
	۱۱ و ۲	۰/۳۸۸	۰/۲۳۵	۰/۲۴۱			
سهولت و رضایت	۱۲ و ۳	۰/۳۱۲	۰/۲۱۵	۰/۲۸۴	۰/۰۰۱	۰/۷۶	رابطه معنی‌دار
	۱۳ و ۳	۰/۲۹۳	۰/۳۱۴	۰/۲۸۸			
	۱۴ و ۳	۰/۳۲۰	۰/۲۹۸	۰/۳۱۲			
	۱۵ و ۳	۰/۲۸۴	۰/۲۵۰	۰/۳۸۰			
کارایی و رضایت	۱۶ و ۴	۰/۳۸۷	۰/۳۳۵	۰/۳۷۴	۰/۰۰۱	۰/۶۶	رابطه معنی‌دار
	۱۷ و ۴	۰/۳۵۸	۰/۳۱۲	۰/۳۱۷			
	۱۸ و ۴	۰/۴۰۲	۰/۳۷۱	۰/۴۱۲			
	۱۹ و ۴	۰/۳۹۱	۰/۳۷۵	۰/۳۸۰			
	۲۰ و ۴	۰/۳۸۵	۰/۳۱۷	۰/۴۱۲			
سرعت و رضایت	۲۱ و ۴	۰/۳۷۴	۰/۳۵۱	۰/۳۸۵	۰/۰۰۱	۰/۸۳	رابطه معنی‌دار
	۲۲ و ۵	۰/۳۱۲	۰/۳۹۷	۰/۳۷۴			
اعتبار و رضایت	۲۳ و ۵	۰/۳۶۸	۰/۳۱۷	۰/۳۴۱	۰/۰۰۱	۰/۶۷	رابطه معنی‌دار
	۲۴ و ۶	۰/۶۶۲	۰/۵۱۳	۰/۵۰۶			
	۲۵ و ۶	۰/۶۹۵	۰/۶۸۴	۰/۸۳۸			
	۲۶ و ۶	۰/۵۸۵	۰/۵۱۰	۰/۶۸۴			



نتیجه	Sig	V.Std	میانگین	میزان همبستگی			سؤال	عوامل
				اینترنت بانک	موبایل بانک	خودپرداز		
رابطه معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۷۳	۴/۲۳	۰/۴۷۲	۰/۴۱۴	۰/۵۱۲	۲۷ و ۷	امنیت و رضایت
				۰/۵۱۲	۰/۴۰۳	۰/۵۷۴	۲۸ و ۷	
				۰/۴۹۵	۰/۴۳۴	۰/۴۹۵	۲۹ و ۷	
				۰/۴۸۴	۰/۵۰۶	۰/۴۸۴	۳۰ و ۷	
				۰/۴۴۹	۰/۶۶۲	۰/۴۴۹	۳۱ و ۷	
رابطه معنی‌دار	۰/۰۰۱	۰/۶۹	۲/۴	۰/۴۴۷	۰/۴۶۱	۰/۴۴۷	۳۲ و ۸	پشتیبانی و رضایت
				۰/۴۱۱	۰/۳۶۱	۰/۴۱۲	۳۳ و ۸	
				۰/۴۱۴	۰/۳۹۱	۰/۳۷۴	۳۴ و ۸	

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، متغیر اعتبار با میانگین ۴/۴۵ از سایر ابعاد امتیاز بیشتری کسب کرده است و از طرفی متغیر تنوع با میانگین ۳/۷۵ کمترین امتیاز را دارا است. براساس نتایج، ضرایب همبستگی حاصل شده مثبت و سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شد که همگی در سطح استاندارد بودند و نشان از تأیید همه فرضیه‌های پژوهش (۷ فرضیه) است.

## ۶- نتیجه‌گیری

بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان از مهم‌ترین نیازهای نظام بانکی به‌شمار می‌رود. الگوی پژوهش حاضر مشتمل بر ۷ شاخص به‌عنوان عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان از کیفیت خدمات نوین بانکی بود. در فرضیه‌های پژوهش، رابطه میان شاخص‌های کیفیت خدمات و رضایت مشتریان بررسی شد. نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان از تأیید تمام فرضیه‌ها بود که براساس آن به‌ترتیب عوامل اعتبار، امنیت، پشتیبانی، کارایی، سرعت انجام عملیات، سهولت استفاده و تنوع اولویت‌های اول تا هفتم را کسب کردند. اولویت بالاتر شاخص اعتبار، نشانگر نیاز مشتریان به وجود نهادهایی است که بر چگونگی فعالیت بانکداری الکترونیکی نظارت کنند. یافته‌های زیثمال (۲۰۰۲)، ساها و همکاران (۲۰۰۵) و راوی و همکاران (۲۰۰۷) نیز مؤید نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها است. زیثمال (۲۰۰۲) در پژوهش



خود بر هفت آیتم شامل کارایی، قابلیت اطمینان، اجرا، حریم خصوصی، مسئولیت‌پذیری، غرامت و تماس تأکید کرد. او چهار بعد کارایی، قابلیت اطمینان، اجرا و حریم خصوصی را به‌عنوان شاخص مرکزی سروکوال الکترونیکی برای اندازه‌گیری ادراکات مشتری از کیفیت خدمت ارائه شده به‌وسیله خرده‌فروشان آنلاین تعیین کرد. ساها و ژائو (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود پنج آیتم از هفت یافته زیثمال شامل کارایی، قابلیت اطمینان، مسئولیت‌پذیری، اجرا و حریم خصوصی را مورد تأکید قرار دادند. راوی و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیق خود عواملی چون قصد استفاده از بانکداری اینترنتی، باور مشتری، هنجارهای ذهنی، اعتماد به بانک، میل به استفاده، سودمندی، امنیت و سهولت استفاده را به‌عنوان عوامل مؤثر بر پذیرش بانکداری الکترونیکی مورد تأکید قرار دادند. یافته‌های پژوهش حاضر، کاملاً با نتایج این پژوهش‌ها همخوانی دارد، به‌عبارت‌دیگر کاربران ایرانی، الگوی رفتاری متفاوتی با هم‌تایان خود در سایر نقاط جهان نداشته و از یک الگوی رفتاری خاص پیروی کرده و ارزش‌های ثابتی را برای خود مهم می‌شمارند. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای توسعه خدمات سیستم‌های بانکداری الکترونیکی مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهادهای کاربردی در راستای افزایش رضایت از کیفیت عبارت است از:

- ضرورت وجود سازوکارهای فرهنگی برای تحت‌تأثیر قرار دادن شاخص‌های ذهنی، شناختی، ادراکی و رفتاری مشتریان نسبت به اعتبار عملیات بانکداری الکترونیکی و ایجاد زیرساخت‌های مخابراتی ایمن برای اعتمادسازی در فضای مجازی به‌وسیله وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و همچنین تعیین نهادهایی برای نظارت و تضمین شعب بانکی فعال در این زمینه.
- افزایش دقت عمل و امنیت در ابزارها و سیستم‌های بانکداری الکترونیکی، به‌طوری‌که مشتریان میزان خطرپذیری بانکداری الکترونیکی را کمتر از بانکداری سنتی بدانند. استفاده از نمادهایی مانند اعتماد الکترونیکی می‌تواند القاکننده اعتماد آنلاین باشد.
- ارائه اطلاعات کافی درباره خدمات الکترونیک به مشتریان از طریق وب‌سایت. بانک‌ها باید از اتلاف وقت جلوگیری کرده و پاسخگویی بی‌درنگ به ابهامات مشتریان را با استفاده از فناوری مناسب، نیروی کارآمد و جلوگیری از دوباره‌کاری



میسر کنند. با تقویت زیرساخت‌های فنی نیز می‌توان سازوکار پاسخگویی رایانامه خودکار را فعال کرد.

## ۷- پیشنهادها

- باتوجه به محدودیت‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شوند:
- پژوهش حاضر تنها مشتریان بانک‌های دولتی و خصوصی در شهرستان بندرانزلی را بررسی کرده است. به‌منظور تعمیم نتایج به تمام مشتریان شبکه بانکی ایران، پیشنهاد می‌شود این مطالعه در سطحی گسترده‌تر و در سایر شهرهای کشور انجام شود، زیرا انتظار می‌رود به‌دلیل تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، رفتارهای مالی مشتریان در سایر شهرها متفاوت باشد؛
  - پژوهش حاضر، همه عواملی که رضایت از کیفیت بانکداری الکترونیکی در ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پوشش نداده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود سایر عواملی که بر رضایت از کیفیت خدمات تأثیر می‌گذارد، در پژوهش‌های آینده در نظر گرفته شود. بررسی تنوع خدمات قابل عرضه در بانکداری الکترونیکی و شناسایی مزایای آنها نیز توصیه می‌شود.
  - رضایت مشتریان همیشه به خرید منجر نمی‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران الگوهای کیفیت خدمات را با رویکردی انتقادی بررسی کنند تا با شناسایی ضعف‌های احتمالی، الگوهای نظری با غنای علمی بیشتری ارائه دهند.

## ۸- منابع

- [۱] ملاحسینی علی، احمدی پرویز، رهنما آمنه، ابراهیمی علیرضا، «پذیرش بانکداری اینترنتی بر مبنای نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۳، شماره ۳، ۱۳۹۳، صص: ۱۰۵-۱۲۳.
- [2] Zeithmal A., Berry L., Parasuraman A. "Delivering quality service: balancing customer perception and expectations", New York, The Free Press, 1990.



- [3] Saha Parmita., Zhao Yanni. "Relationship between online services quality and customers satisfaction", Master Thesis, lulea University of Technology, 2005.
- [4] Ravi V., Carr M., Sagar N. "Profiling of e-banking users in Indian using intelligent techniques", *Journal of Services Research*, Volume 6, Number 2, 2007, PP: 61-73.
- [5] Kim J., Lennon J. "Effects of reputation and website quality on online consumers, emotion, perceived risk and purchase intention", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Volume 7, Number 1, 2012, PP: 33-56.
- [6] Ladhari R., Ladhari I., Morales M. "Bank services quality: comparing Canadian and Tunisian customer perceptions", *International Journal of Bank Marketing*, Volume 29, Number3, 2011, PP: 224-246.
- [7] Hameli J., Abdullah F., Suhaimi R., Saban G. "Bank services quality index", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volume 2, Numnber5, 2011, PP: 542-555.
- [8] Parasuraman A., Zeithmal V., Berry. "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Volume 67, 2000, PP: 420-450.
- [۹] قره‌چه منیژه، حسینی سید محمود، عرب‌عامری سمیه، «شناسایی و اولویت‌بندی انتظارهای دانشجویی از خدمات بانکی»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۵، شماره ۱، ۱۳۹۵، صص: ۳۳-۵۰.
- [۱۰] کاتلر فیلیپ، آرمسترانگ گری (۱۹۹۹)، «اصول بازاریابی»، ترجمه مهدی زارع، تهران: مهرجرد، مدیر فردا، ۱۳۸۹.
- [11] Akinci S., Aksoy S., Atilgan E. "Adoption of internet banking among sophisticated consumer segments in advanced developing country", *International Journal of Bank Marketing*, Volume 22, Number 3, 2004, PP: 212-232.
- [12] Al-Qeisi K., Dennis C., Alamanos E., Jayawardhena C. "Website design quality and usage behavior: unified theory of acceptance and use of technology", *Journal of Business Research*, Volume 67, Number11, 2014, PP: 2282-2290.
- [13] Turkyilmaz C., Erdem S., Usla A. "The effects of personality traits and website quality on online impulse buying", *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Volume 175, 2015, PP : 98-105.



- [۱۴] رسولی فریبا، «تأثیر شاخص‌های کیفیت خدمات الکترونیک بر رضایت مشتریان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۰.
- [۱۵] صالح اولیا محمد، میرغنی قمصریان مونا، «تعیین عوامل مؤثر بر رضایت‌مندی مشتریان از کیفیت وبسایت‌های کسب و کار الکترونیک با استفاده از مدل کانو»، نهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، تهران، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، ۱۳۹۱.
- [۱۶] هاشمیان مژده، عیسایی محمد تقی، میکائیلی فتاح، طباطبایی محسن، «عوامل مؤثر بر پذیرش ابزارهای بانکداری الکترونیک از سوی مشتریان»، مجله مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۴، شماره ۱۱، ۱۳۹۱، صص: ۱۵۵-۱۷۴.
- [۱۷] رنجبریان بهرام، انصاری آذرنوش، شفیعی هورناز، «اثر ادراک مشتریان از کیفیت پایگاه اینترنتی بر رضایت و تمایل به استفاده»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۵، شماره ۱، ۱۳۹۵، صص: ۸۹-۱۰۵.
- [18] Hung S., Ku C., Chang C. "Critical factors of WAP services adoption", *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 2, 2003, PP: 42-60.
- [19] T. C Edvin Cheng., David Y. C Lam., Andy C. L Yeung. "Adoption of internet banking: an empirical study in Hong Kong", *Journal of Decision Support System*, Volume 42, Number 3, 2006, PP: 1558-1572.
- [20] Zeithmal A. (2002). "Excellent service in electronic channels", *International Journal of Managing Service Quality*, Volume 12, Number 3, 2002, PP: 135-139.
- [۲۱] سیدالحسینی رهنما، «بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مشتری در بانکداری اینترنتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۹.

## تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی

ایمان قیصری<sup>۱\*</sup>، آرش خلیلی نصر<sup>۲</sup>

۱- فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۲۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۸

### چکیده

یکی از مدل‌های کسب‌وکار که امروزه در کشور ما نیز بسیار مورد توجه کارآفرینان قرار گرفته است، کسب‌وکارهای پلتفرمی است که به‌جای تولید و عرضه محصول، فضا و زیرساختی برای رابطه میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان یک محصول (کالا یا خدمت) ایجاد می‌کند. با رشد روزافزون این کسب‌وکارها و دگرگونی این اکوسیستم در جهان و کشور ایران، نیاز به ابزارهای مدیریتی جدید و تکامل یافته در این حوزه به چشم می‌خورد. این مقاله بر پایه نظریه‌ها و پژوهش‌های قبلی در مورد راهبرد و مدیریت منابع انسانی استوار است و بر شناسایی ارتباطات مهم بین راهبرد، منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی تمرکز دارد. در این مقاله نخست نقش مهم مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان‌ها و ایجاد مزیت رقابتی بررسی می‌شود، سپس نقش رویکرد کارآفرینانه به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های پلتفرمی بررسی شده و در نهایت به تأثیر متغیر مستقل مسیر دید بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی و تأثیر این متغیر بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی در حالت وجود متغیر میانجی و نبود آن پرداخته می‌شود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرس‌شنامه است که بین شرکت پلتفرمی متوسط داخلی پخش شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی یک میانجی کامل است و



شرکت‌های دارای رویکرد کارآفرینانه و دیدگاه مسیر دید، قادر به دستیابی به عملکرد بالاتری هستند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت راهبردی منابع انسانی، عملکرد سازمان‌ها، مسیر دید، رویکرد کارآفرینانه، کسب‌وکارهای پلتفرمی.

## ۱- مقدمه

تئوری‌های مدیریت راهبردی به اهمیت فعالیت‌ها، منابع یا توانمندی‌های داخلی به‌عنوان منابع مهم مزیت رقابتی دست پیدا کرده‌اند. این دیدگاه منبع محور، منابع درونی شرکت را عامل دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌داند [۱؛ ۲]. منابع انسانی هر شرکت از دیدگاه منبع محور مهم‌ترین عامل دستیابی به مزیت رقابتی است و مدیریت منابع انسانی با ارتقای کارایی سازمان و درآمدهای آن بر عملکرد سازمان مؤثر است [۳]. پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که ارتباط‌های مهمی بین راهبرد شرکت، منابع انسانی و عملکرد آن وجود دارد [۴]. پژوهش‌های دیگر حوزه مدیریت منابع انسانی از تأثیر رویکرد کارآفرینانه بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی<sup>۱</sup> صحبت می‌کنند [۵]. در این تحقیق نخست رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی بررسی می‌شود که باتوجه به رشد روزافزون این شرکت‌ها و خلأ وجود پژوهش‌های مدیریتی در این حوزه از کسب‌وکار، نتایج این رابطه می‌تواند برای این بخش با اهمیت باشد. سپس اثر کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه بالا بررسی می‌شود و در نهایت تأثیر دیدگاه مسیر دید به‌عنوان یک دیدگاه جدید در حوزه مدیریت بر رابطه کارآفرینی و عملکرد سازمان موردتوجه قرار می‌گیرد.

## ۲- مدیریت راهبردی منابع انسانی

واژه مدیریت راهبردی منابع انسانی در ۱۵ سال گذشته به‌طور قابل ملاحظه‌ای رشد پیدا کرده است. شولر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) روند تکاملی این پدیده را موردبررسی قرار داده‌اند. به عقیده

---

1. Mediator  
2. Schuler R. S., Jackson S. E., Storey, J.



ایشان، تغییر شکل مدیریت راهبردی منابع انسانی نخست از مدیریت کارکنان به مدیریت منابع انسانی سنتی بوده و سپس از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی راهبردی بوده است. بیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) نیز بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

مدیریت راهبردی منابع انسانی به گونه‌ای طراحی شده است تا نیازهای راهبردی سازمان را تشخیص دهد و برای توسعه استعدادهای موردنیاز خود برای اجرای راهبردهای رقابتی و کسب اهداف عملیاتی برنامه‌ریزی نماید [۶؛ ۷]. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می‌کند. رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در محیط ناپایدار واکنش مناسب را نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی به‌کار گیرد [۷].

هاسلید و شولر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در تحقیقی که روی ۳۰۰ شرکت انجام دادند، دریافته‌اند که سازمان‌های دارای نظام‌های راهبردی مدیریت استعداد، عملکرد مالی بهتری نسبت به سازمان‌های بدون این نظام‌ها از خود نشان می‌دهند. معیارهای استفاده شده برای اندازه‌گیری این تفاوت‌ها عبارت بودند از: بهره‌وری (نسبت محصول به ازای هر کارمند)، جریان‌های نقدی (نرخ ناخالص بازگشت دارایی به ازای هر کارمند) و ارزش بازار. همچنین آنها بیان داشتند که رویکرد راهبردی منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی سازمان، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی راهبردی متمرکز می‌شود. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی یا کارکنان تنها زمانی موفق و مؤثر است که سیاست‌ها و تصمیم‌های آنها به ایجاد ارزش بالاتر از حد متوسط برای سهامداران تبدیل شود [۷]. آرتور<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان عامل تأثیرگذار در بهبود

---

1. Beer  
2. Huselid and Schuler  
3. Arthur



عملکرد و مناسب برای همه شرکت‌ها می‌داند. او بیان می‌کند که مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند به همه شرکت‌ها در بهبود فرایند، ارتقا عملیات کارآمد، افزایش نوآوری، تحول در توانایی و افزایش سودمندی کمک کند.

### ۳- منابع انسانی و عملکرد سازمانی

همان‌طور که بیان شد، مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان عاملی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها امروزه بسیار حایز اهمیت است به‌نحوی که توجه به این عامل موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها شده است اما چون عوامل دیگری نیز بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر دارند، میزان دقیق تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی معلوم نیست.

بولر و همکارش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود چارچوبی را با عنوان مسیر دید<sup>۲</sup> معرفی می‌کنند. در این چارچوب بیان می‌شود که قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی، هنجارها و شایستگی‌های گروهی، دانش، مهارت و توانایی‌های فردی و انگیزه و فرصت همه باید همسو با هم و با راهبرد کلان سازمان باشند که نتیجه رویکرد مسیر دید خلق سرمایه انسانی و اجتماعی در شرکت‌ها است که هر دو آنها برای دستیابی به عملکرد بالاتر و پایدار ضروری است. همچنین به عقیده لین و همکارش<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد که منجر به اقدام سریع در برابر تغییرات محیطی می‌شود، بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان نقش دارد و سازمان بازتاب ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. پس از مواردی که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است، نقش یکپارچگی اجتماعی تیم مدیریت ارشد در اداره سازمان است.

دیدگاه منبع محور سازمان پیشنهاد می‌کند که سرمایه انسانی یک شرکت می‌تواند اهرمی برای فراهم‌سازی مزیت رقابتی باشد که آن نیز منجر به عملکرد بالاتر می‌شود. با فرض عدم تجانس بین شرکت‌ها با توجه به سرمایه انسانی، در صورتی که شرکت تضمین کند که کارکنان آن به ارزش فرایندهای تولید خود می‌افزایند و کارکنان منبع واحد آن شرکت محسوب شوند،

---

1. Buller P. F., McEvoy G. M.  
2. Line of Sight  
3. Hao-Chieh Lin, Chih-Ting Shih



مزیت رقابتی ممکن می‌شود. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی متشکل از بسیاری از فعالیت‌هایی است که شرکت‌ها از طریق آن می‌توانند سرمایه انسانی خود را که برای مقابله با شرایط نیاز است، ایجاد کنند. به‌خصوص شرکت‌ها می‌توانند از فعالیت‌های تکنیکی مدیریت منابع انسانی در انتخاب کارکنان با توانایی‌های بالا کمک بگیرند؛ کسانی که استعداد‌های آنها نادر است و بنابراین مهارت‌های خاص موردنیاز را دارا می‌باشند [۸]. فعالیت‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی از طرف دیگر به شرکت برای جلوگیری از کپی‌برداری سیستم‌های منابع انسانی‌اش کمک می‌کند و آن را از رقبا حفظ می‌کند. به دلیل پیچیدگی اجتماعی و ابهام مبنی بر علت ذاتی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی، رقابت کنندگان نه می‌توانند به آسانی از این فعالیت‌ها کپی‌برداری کنند و نه سرمایه انسانی را که به این فعالیت‌ها کمک می‌کنند، تکرار کنند و به‌این‌صورت منابع انسانی به‌عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد.

#### ۴- کارآفرینی و عملکرد سازمانی

پژوهشگران متعددی در پژوهش‌های خود به بررسی روابط میان گرایش به کارآفرینی و عملکرد سازمان‌ها، شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ، کوچک و متوسط در نقاط مختلف جهان و در صنایع مختلف تولیدی و خدماتی پرداخته‌اند. برت و واینستاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) رابطه میان بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی را مورد بررسی قرار داده و تأثیر این عوامل را بر عملکرد سنجیده‌اند. آنها به‌وجود همبستگی معنادار بین بازارگرایی، انعطاف سازمانی و کارآفرینی شرکتی پی برده و رابطه مستقیم و معنادار این سه مؤلفه با عملکرد را تأیید کرده‌اند. هاینونن و کورولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) با بررسی پیش‌نیازهای کارآفرینی سازمانی و در نظر گرفتن پیامدهای این نوع از کارآفرینی، به‌وجود همبستگی مثبت و معنادار بین آنها پی برده‌اند. کوین و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز به تأثیر چشمگیر گرایش به کارآفرینی شرکتی بر رشد فروش اشاره می‌کنند. بسیاری از پژوهشگران معتقدند که کارآفرینی سازمانی یک فرایند سازمانی است

---

1. Barret and Weinstein  
2. Heinonen J., Korvela K.  
3. Covin J. G., Green K. M., Slevin D. P.



که موجب بقا و رشد عملکرد شرکت‌ها می‌شود [۹]. به بیان زهرا و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در سه دهه گذشته تحقیق در مورد روابط بین کارآفرینی و عملکرد افزایش پیدا کرده است. کارآفرینی یادگیری کلی شرکت را بهبود داده و باعث ایجاد دانشی می‌شود که منابع مزیت رقابتی شرکت را ساخته و تنظیم مجدد می‌کند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی عملکرد تجاری را به وسیله افزایش پیشگامی، خطرپذیری، ارتقای محصول و فرایند و نوآوری خدمات بهبود می‌دهد.

## ۵- مسیر دید

مفهوم مسیر دید از ادبیات جبران خدمات<sup>۲</sup> نشأت گرفت که بر درک کارمندان از ارتباط بین مشوق‌های سطح سازمان (مانند برنامه‌های جبران خدمات تقسیم سود) و عملکرد شغلی آنها تمرکز دارد [۱۰؛ ۱۱]. بوسول و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) این مفهوم را توسعه دادند و مسیر دید را درک کارمند از اهداف سازمان و اقدام‌های لازم برای دستیابی به این اهداف تعریف کردند [۱۲]. فرضیه اصلی مفهوم مسیر دید این است که دانش و رفتار هم‌سو و همانگ‌شده کارمندان با اولویت‌های راهبردی، کلید دستیابی به نتایج مثبت سازمانی هستند. این هماهنگی و همسویی علایق، منافع و اقدام‌های کارمندان با اهداف راهبردی، از فعالیت‌های مهم مدیریت منابع انسانی است.

چارچوب مسیر دید بوسول چندین مفهوم مرتبط را می‌سازد. مفهوم اول، دیدگاه تناسب فرد-سازمان<sup>۴</sup> است که بر تطبیق ارزش‌های کارکنان با فرهنگ سازمانی تمرکز دارد [۱۳]. پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که وقتی ارزش‌های کارکنان متناسب با فرهنگ سازمان است، آنها با احتمال بیشتری نگرش مثبت دارند و با احتمال کمتری سازمان را ترک می‌کنند [۱۴]. علاوه بر این، مطالعه‌ای نشان داده است که وقتی رهبران تحول‌گرا پیروان خود را تشویق می‌کنند تا سطح بالاتری از تناسب فرد-سازمان را درک کنند، سطح بالاتری از عملکرد درک شده به وجود می‌آید [۱۵]. دومین مفهوم مرتبط، همبستگی هدف است. تحقیق در مورد همبستگی

1. S.A. Zahra, A.P. Nielsen, W.C. Bogner

2. Compensation

3. Boswell W. R., Bingham J. B., Colvin A. J. S.

4. Person-Organization Fit (P-O)



هدف نشان می‌دهد زمانی که اهداف کارمندان همسو با اهداف سرپرستان مستقیم آنان است، کارمندان نگرش مثبت بالاتری دارند و ماندگاری بیشتری هم در سازمان خواهند داشت [۱۶]. بوسول و همکارانش همسویی دیدگاه‌های تناسب فرد- سازمان و همبستگی هدف را تقویت کرده‌اند تا بین کارمندان و اهداف راهبردی سازمان ارتباط برقرار کنند. بنابراین مفهوم مسیر دید بیان می‌کند که کارمندان باید درک دقیقی از اهداف راهبردی شرکت و اینکه چگونه می‌توانند به این اهداف کمک کنند، داشته باشند. همچنین از مزایای مهم مسیر دید علاوه بر تناسب فرد- سازمان و همبستگی هدف، این است که کارمندان نقش بالاتری را در سازمان تجربه می‌کنند [۱۷] و حس بیشتری نسبت به اهمیت کار دارند [۱۸] که هر دو مورد به بهبود عملکرد کارمندان مربوط است.

در بررسی تجربی چارچوب مسیر دید، بوسول (۲۰۰۶) دریافت که درک کارمندان از چگونگی کمک به اهداف راهبردی سازمان مهمتر از درک اهداف است. او نتیجه گرفت، کارمندانی که می‌دانند چگونه به اهداف راهبردی سازمان کمک کنند، بیش‌تر احتمال دارد که احساس تعلق و تناسب با سازمان داشته باشند، شاید به این خاطر که آنها بهتر قادر به کارکردن در راستای نیازهای سازمان هستند، درحالی‌که این مورد به‌طور لزوم برای کارمندانی نیست که از راهبرد آگاه هستند اما برحسب لزوم نمی‌دانند چه اقدامی درمورد آن انجام دهند.

بولر و همکارش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود رابطه بین مسیر دید و خروجی‌های فردی کارمندان منتخب (مانند رضایت شغلی، تعهد، ترک شغل، گردش نیروی انسانی) را بررسی می‌کنند. چارچوبی که بوسول ارائه می‌کند، تنها بر تجزیه و تحلیل سطح فردی متمرکز است؛ یعنی ادراک و خروجی‌های فردی کارمندان را مدنظر قرار می‌دهد. در این راستا، بولر و همکارش به مطالعه برخی از نکات درباره سهم سرمایه انسانی به‌منظور افزایش نتایج عملکرد فردی می‌پردازند. بوسول (۲۰۰۶) در مقاله خود محدودیت‌های مدل خود را بیان کرده و توصیه می‌کند مفهوم‌سازی‌های آینده و تحقیق روی مفهوم مسیر دید شامل متغیرهای موقعیتی، ازجمله عوامل سطح گروهی و سازمانی شود تا با ایجاد یک درک کامل‌تر اقدامات کارمندان در راستای اهداف راهبردی سازمان قرار بگیرد. به‌این‌ترتیب بولر و همکارش در مقاله خود،

---

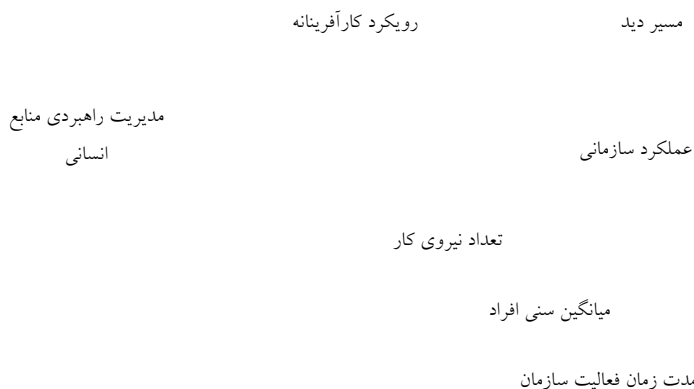
1. Paul F. Buller, Glenn M. McEvoy



مفهوم مسیر دید را بازنویسی می‌کنند که شامل سطوح تجزیه و تحلیل گروهی و سازمانی است و بر ابعاد سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی تمرکز دارد.

## ۶- مدل مفهومی تحقیق

در پژوهش‌های اخیر مدیریت، به اهمیت مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان عاملی تأثیرگذار روی عملکرد سازمان‌ها توجه خاصی شده و مقاله‌های متعددی در این حوزه چاپ شده است. مقالات چاپ شده این حوزه به‌طور عمده تأثیر مستقیم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مورد بحث قرار داده‌اند. همچنین در مقالات دیگر در حوزه مدیریت، تأثیر رویکرد کارآفرینانه بر عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته که در کشور ما نیز مقالاتی در این حوزه چاپ شده است. همان‌طور که در ادبیات موضوع بیان شد، یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، داشتن رویکرد مسیر دید در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. در این مقاله رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان‌های پلتفرمی در حضور دو متغیر رویکرد کارآفرینانه و دیدگاه مسیر دید، بررسی می‌شوند. در این مدل سه متغیر تعداد نیروی کار، میانگین سنی افراد و مدت زمان فعالیت شرکت‌های پلتفرمی به‌عنوان متغیرهای کنترلی در نظر گرفته شده‌اند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



## ۷- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی تأثیرگذار است.  
فرضیه دوم: رویکرد کارآفرینانه به عنوان متغیر میانجی رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.  
فرضیه سوم: متغیر مستقل مسیر دید بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی تأثیرگذار است.

## ۸- نمونه‌گیری

جامعه ما تمام شرکت‌های پلتفرمی متوسط با تعداد ۲۰ الی ۵۰ نفر نیروی انسانی است که زیرمجموعه کل شرکت‌های پلتفرمی در حال فعالیت در کشور ایران می‌باشد. علت انتخاب شرکت‌های پلتفرمی متوسط این است که این شرکت‌ها مرحله کشت ایده و مرحله اولیه را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند، در مرحله میانی و راهبردی برای ورود به رشد می‌باشند و نسبت به دو گروه شرکت‌های پلتفرمی کوچک و بزرگ اهمیت راهبردی برای صاحبان سرمایه و همچنین برای آینده کارآفرینی کشور دارند، چرا که شرکت‌های بزرگ از این مرحله حساس عبور کرده‌اند و احتمال عدم موفقیت آنها کاهش پیدا کرده است، همچنین شرکت‌های کوچک هنوز درگیر ارائه محصول یا خدمت اولیه خود هستند و سرمایه کمتری را به خود جذب کرده‌اند و در صورت عدم موفقیت ضرر بالایی را برای سرمایه‌گذار و مؤسسان آنها ایجاد نخواهد کرد. تعداد نمونه در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار برآورد حجم نمونه<sup>۱</sup> و با در نظر گرفتن سطح معناداری ۰/۰۵، خطای نوع دوم ۰/۲ و پارامتر اندازه تأثیر پیش‌بینی شده ۰/۱۵، برابر با ۹۷ به دست می‌آید. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز و ارسال پرسش‌نامه استاندارد به شرکت‌های پلتفرمی جامعه، فهرستی از تمام شرکت‌های پلتفرمی در حال فعالیت در ایران تهیه شد و براساس تعداد نیروی انسانی و مدت زمان فعالیت، آنها به سه دسته کوچک، متوسط و بزرگ تقسیم‌بندی شدند. باتوجه به پیش‌بینی نرخ پاسخ متوسط در پژوهش‌های تجربی، تعداد ۱۳۰ پرسش‌نامه برای مدیران منابع انسانی هرکدام از این شرکت‌ها ارسال شدند، در صورت نبود بخش منابع انسانی، این پرسش‌نامه‌ها برای مدیر عامل این شرکت‌ها ارسال شدند. از تعداد

1. GPower



پرسش‌نامه‌های ارسالی تعداد ۱۰۱ پرسش‌نامه صحیح استخراج شدند که نرخ پاسخ برابر ۷۸ درصد به دست آمد.

## ۹- پرسش‌نامه

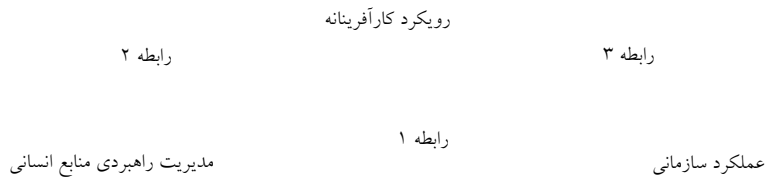
این پژوهش شامل ۲۴ پرسش (گویه) است که پرسش‌های بالا مربوط به چهار دسته عملکرد، رویکرد کارآفرینانه، مسیر دید و مدیریت راهبردی منابع انسانی است. نتیجه آزمون آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که این مقدار در پرسش‌نامه استاندارد این پژوهش برابر با ۹۷ درصد است. عملکرد سازمان شامل ۶ گویه است که به سنجش عملکرد شرکت‌ها می‌پردازد و هر گویه یک طیف لیکرت را از خیلی کم (عدد ۱) تا خیلی زیاد (عدد ۵) شامل می‌شود. رویکرد کارآفرینانه شامل ۵ گویه است که به سنجش میزان کارآفرینی در شرکت‌ها می‌پردازد و مانند قسمت قبل هر گویه یک طیف لیکرت از عدد ۱ تا عدد ۵ را شامل می‌شود. مسیر دید شامل ۵ گویه است که همسویی وظایف و اهداف افراد را با راهبردها، نقشه راه و رسیدن به چشم‌انداز کلان سازمان را دنبال می‌کند. این پرسش‌ها نیز یک طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد را شامل می‌شوند. مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل ۸ گویه است که بررسی می‌کند در هر سازمان زیر سیستم‌های منابع انسانی به چه صورت است و آیا زیرسیستم‌های فوق در راستای راهبردهای سازمان طراحی شده‌اند یا خیر. در این قسمت نیز مانند قسمت‌های قبلی از طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده است.

## ۱۰- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل آماری<sup>۱</sup> استفاده شده است (شکل ۲).

---

1. SPSS



شکل ۲. روابط متغیرها در مدل مفهومی

برای بررسی درستی فرضیه اول، یعنی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی، کافی است رابطه ۱ در شکل ۲ را آزمون کنیم. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ستون اول در هر دو حالت وجود متغیر مستقل مسیر دید و نبود آن، نشان‌دهنده این آزمون است. در حالت اول که مدل ما متغیر مستقل دیدگاه مسیر دید را شامل می‌شود، بتا در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی برابر با  $0/235$  است و  $P < 0/01$  است که نشان‌دهنده معناداری کامل رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی است. در حالت دوم نیز بتا در رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد برابر با  $0/2180$  است و  $P < 0/01$  است که در این حالت نیز رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی کاملاً معنادار است.

بر اساس مقاله بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، برای بررسی تأثیر متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه بر رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی در فرضیه دوم، باید چهار شرط را بررسی کنیم که عبارت است از: رابطه متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه باید معنادار باشد؛ رابطه متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی باید معنادار باشد؛ رابطه متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه با متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی باید معنادار باشد و در آخر نیز رابطه بین متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی با متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی در حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه باید بی‌معنا باشد. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ستون اول بیان‌کننده رابطه بین متغیر مستقل مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی بدون حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه است - که همان‌طور که در

1. Baron and Kenny



فرضیه اول توضیح داده شد- این رابطه کاملاً معنادار است پس شرط دوم براساس مقاله بارون و کنی برقرار است. همان‌طور که در ستون دوم جدول ۱ مشاهده می‌شود، بتا در رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه در حالت حضور متغیر مستقل مسیر دید،  $0/4844 < P$  است،  $0/01 < P$  است که نشان‌دهنده معناداری کامل رابطه ۲ در شکل ۲ می‌باشد، در حالت دوم یعنی حضور نداشتن متغیر مستقل مسیر دید، بتا برابر با  $0/4868 < P$  است که در این حالت نیز رابطه ۲ در شکل ۲ کاملاً معنادار می‌باشد. پس شرط اول نیز در این دو حالت برقرار است. برای بررسی شرط سوم باید ستون سوم جدول ۱ را در دو حالت وجود متغیر مستقل و بدون آن بررسی کنیم، در حالت اول در ستون سوم، رابطه متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه با متغیر وابسته عملکرد شرکت‌های پلتفرمی کاملاً معنادار است (بتا برابر با  $0/4266 < P$  و  $0/01 < P$ )، در حالت دوم نیز این رابطه کاملاً معنادار است (بتا برابر با  $0/3608 < P$  و  $0/01 < P$ )، بنابراین شرط سوم براساس مقاله بارون و کنی برقرار است. در آخر باید شرط چهارم از شروط بارون و کنی را بررسی کنیم که همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود رابطه ۳ در دو حالت وجود متغیر میانجی مسیر دید و نبود آن نشان‌دهنده بی‌معنا بودن رابطه متغیر راهبردی منابع انسانی با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی است، بنابراین شرط چهارم نیز برقرار است. با برقراری چهار شرط بالا می‌توان نتیجه گرفت که متغیر رویکرد کارآفرینانه یک میانجی کامل<sup>۱</sup> است و فرضیه دوم برقرار است. در بررسی فرضیه سوم، همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود- متغیر مستقل مسیر دید رابطه معناداری با عملکرد شرکت‌های پلتفرمی دارد (بتا برابر با  $0/5125 < P$  و  $0/01 < P$ )، این متغیر در حالت وجود متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه، تأثیر بیشتری بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی دارد (بتا برابر با  $0/5434 < P$  و  $0/01 < P$ )، همچنین متغیر مسیر دید می‌تواند به مقدار بسیار قابل توجهی توزیع‌دهندگی  $R^2$  را در فرضیه‌های اول و دوم تغییر دهد، در رابطه ۳، مقدار  $R^2$  از ۲۸ درصد در حالت بدون متغیر مسیر به ۷۵ درصد تغییر می‌کند، همچنین در رابطه ۱ بدون وجود متغیر میانجی،  $R^2$  از ۱۶ درصد به ۵۸ درصد تغییر می‌کند که نشان از اهمیت تأثیر متغیر مسیر دید بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی دارد که بیان می‌کند در شرکت‌هایی که کارآفرینی سازمانی وجود ندارد اما دیدگاه مسیر دید نهادینه شده، ۵۸ درصد تغییر در متغیر وابسته عملکرد تحت تأثیر متغیر مستقل مسیر دید است؛ یعنی با ایجاد این دیدگاه در شرکت می‌توان عملکرد



شرکت‌های پلتفرمی را ۴۲ درصد بهبود داد. همچنین اگر در شرکت‌های پلتفرمی رویکرد کارآفرینانه وجود داشته باشد، ایجاد متغیر مسیر دید می‌تواند تأثیر ۴۷ درصدی در عملکرد این شرکت‌ها ایجاد کند.

جدول ۱. نتایج آزمون رگرسیون در بررسی فرضیه‌های اول تا سوم

حالت دوم			حالت اول (وجود دیدگاه مسیر دید)			متغیر
رابطه ۳	رابطه ۲	رابطه ۱ (بررسی فرضیه اول در نبود متغیر میانجی)	رابطه ۳	رابطه ۲	رابطه ۱ (بررسی فرضیه اول در نبود متغیر میانجی)	
۰/۰۴۲۴ (۰/۰۷۰۱)	۰/۴۸۶۸** (۰/۰۶۳۲)	۰/۲۱۸۰** (۰/۰۵۹۴)	۰/۰۲۸۳ (۰/۰۴۱۷)	۰/۴۸۴۴** (۰/۰۶۳۳)	۰/۲۳۴۹** (۰/۰۴۲۴)	مدیریت راهبردی منابع انسانی
-۰/۱۲۴۶ (۰/۰۶۶۵)	۰/۰۷۴۵ (۰/۰۷۵۸)	-۰/۱۵۱۵* (۰/۰۷۱۲)	-۰/۰۶۷۳ (۰/۰۳۹۸)	-۰/۰۸۱۵ (۰/۰۷۶۳)	-۰/۱۰۲۱* (۰/۰۵۱۰)	مدت زمان فعالیت شرکت
-۰/۰۰۰۲ (۰/۰۰۸۲)	-۰/۰۱۰۸ (۰/۰۰۹۴)	-۰/۰۰۴۱ (۰/۰۰۸۸)	۰/۰۰۸۱ (۰/۰۰۴۹)	-۰/۰۱۱۸ (۰/۰۰۹۵)	۰/۰۰۳۱ (۰/۰۰۶۳)	تعداد نیروی انسانی
۰/۰۲۵۰ (۰/۰۲۳۹)	۰/۰۱۲۲ (۰/۰۲۷۴)	۰/۰۲۹۴ (۰/۰۲۵۸)	۰/۰۲۸۷* (۰/۰۱۴۲)	۰/۰۱۱۶ (۰/۰۲۷۴)	۰/۰۳۳۷ (۰/۰۱۸۴)	میانگین سنی کارمندان شرکت
۰/۳۶۰۸** (۰/۰۸۹۰)	-----	-----	۰/۴۲۶۶** (۰/۰۵۳۲)	-----	-----	رویکرد کارآفرینانه
-----	-----	-----	۰/۵۴۳۴** (۰/۰۴۱۱)	-۰/۰۷۲۴ (۰/۰۷۹۰)	۰/۵۱۲۵** (۰/۰۵۲۹)	دیدگاه مسیر دید
۰/۵۳۱۹	۰/۶۲۵۸	۰/۳۹۸۵	۰/۸۶۵۴	۰/۶۳۰۱	۰/۷۵۹۷	R
۰/۲۸۲۹	۰/۳۹۱۷	۰/۱۵۸۸	۰/۷۴۹۰	۰/۳۹۷۰	۰/۵۷۷۱	R-square
۷/۵	۱۵/۴۵	۴/۵۳	۴۶/۷۴	۱۲/۵۱	۲۵/۹۳	F

\* P < ۰/۰۵ \*\* P < ۰/۰۱



## ۱۱- نتیجه گیری

همان‌طور که بحث شد مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌عنوان عاملی مهم روی عملکرد یک سازمان تأثیر دارد و می‌تواند به‌عنوان منبع مهم مزیتی رقابتی برای یک سازمان محسوب شود و سازمان را نسبت به رقبا سودآورتر کند. همان‌طور که در فرضیه اول مطرح شد، این متغیر با عملکرد سازمان رابطه معناداری دارد و عملکرد شرکت‌های پلتفرمی به این عامل وابسته است. در عصر حاضر که شرکت‌ها رقابت تنگاتنگی با یکدیگر دارند، شرکتی موفق‌تر است که از همه زیرساخت‌های خود در جهت بهبود و افزایش عملکردش استفاده کند. همان‌طور که بیان شد و در جدول ۱ نشان دادیم، متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه، میانجی کامل بوده و رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد سازمان را بهبود می‌دهد به‌طوری که در نبود این متغیر، مدیریت راهبردی منابع انسانی تنها ۱۶ درصد از عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را توضیح می‌دهد، اما ایجاد این رویکرد در شرکت‌های پلتفرمی باعث می‌شود مدیریت راهبردی منابع انسانی، بهبود ۲۸ درصدی در عملکرد این شرکت‌ها به‌وجود آورد. در ادبیات موضوع، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد به‌وفور مورد بحث و پژوهش قرار گرفته است [۱۹-۲۲]. همچنین رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی با رویکرد کارآفرینانه نیز در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی قرار گرفته است [۲۳-۲۶]. در ادبیات موضوع رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها در حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه کم‌تر مورد بررسی قرار گرفته است و در کسب‌وکارهای پلتفرمی، این تحقیق برای نخستین بار در کشور ایران بررسی شده است. متغیر دیگری که در ادبیات موضوع به آن پرداخته شده است، دیدگاه مسیر دید است که تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها در ادبیات موضوع بررسی شده است و به تدریج این دیدگاه تکامل یافته و از سطح فردی به سطح گروهی و سازمانی رسیده است. در این پژوهش ما تأثیر این رویکرد بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را بررسی کردیم، همچنین حضور این متغیر مستقل در کنار رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌های پلتفرمی در حضور متغیر میانجی رویکرد کارآفرینانه، باعث بهبود تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد در شرکت‌های پلتفرمی دارای رویکرد کارآفرینانه می‌شود، همچنین خود رویکرد مسیر دید ۴۲ درصد از عملکرد شرکت‌های پلتفرمی را توضیح



می‌دهد. به‌طور کلی ۷۵ درصد از عملکرد شرکت‌های پلتفرمی به‌وسیله مدیریت راهبردی منابع انسانی در شرکت‌های پلتفرمی که رویکرد کارآفرینانه در آنها وجود دارد و دیدگاه مسیر دید در آن نهادینه شده است، دست‌یافتنی است؛ یعنی می‌توان با ایجاد این زیرساخت و دیدگاه به ۷۵ درصد از عملکرد دست پیدا کرد که این موضوع برای شرکت‌های پلتفرمی که در جهت افزایش عملکرد چند درصدی خود سرمایه‌گذاری‌های پر هزینه‌ای انجام می‌دهند، بسیار ارزشمند خواهد بود.

همان‌طور که بیان شد در این تحقیق شرکت‌های پلتفرمی متوسط با تعداد ۲۰ الی ۵۰ نفر نیروی انسانی بررسی شدند. در پژوهش‌های آینده نیز می‌توان این تحقیق را روی شرکت‌های پلتفرمی کوچک و بزرگ بررسی کرد و نتایج آنها را با نتایج حاصل از این تحقیق مقایسه کرد. همچنین می‌توان این پژوهش را در مدل‌های دیگر کسب‌وکار بررسی کرد و نتایج را با نتایج حاصل از شرکت‌های پلتفرمی مقایسه کرد.

## ۱۲- منابع

- [1] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 1991, pp. 99-120.
- [2] R. Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, 1996, pp. 109-122.
- [3] Becker, B., & Gerhart, B., "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects," *Academy of management journal*, 39(4), 1996, pp. 779-801.
- [4] Buller, P. F., & McEvoy, G. M., "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight," *Human resource management review*, 2012, pp. 43-56.
- [5] Cemal Zehir et al, "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation," Elsevier, 2016, pp. 372-381.
- [6] A. Carmeli, "Strategic human capital and the performance of public sector organizations," *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 2004, pp. 375-392.
- [7] Mark A. Huselid, et al, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management*, 1997, pp. 171-188.

- [8] Wright, P., et al., "Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking," *Academy of Management Journal*, 39(2), 1996, pp. 441-458.
- [9] Entrialgo M. et al, "Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs," *Technovation*, 2000, pp. 427-436.
- [10] Balcom, J., & Brossy, R., "Executive pay — then, now, and ahead," *Directors & Boards*, 22, 1997, pp. 55-64.
- [11] E. E. Lawler, "The new pay: A strategic approach," *Compensation and Benefits Review*, 27, 1995, pp. 14-22.
- [12] Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S., "Aligning employees through "line of sight"," *Business Horizons*, 49, 2006, pp. 499-509.
- [13] A. Kristof, "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, 49, 1996, pp. 1-49.
- [14] O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F., "People and organizational culture: A profile comparison to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, 34, 1991, pp. 487-516.
- [15] Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W., "Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness," *Academy of Management Journal*, 54(4), 2011, pp. 779-796.
- [16] Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. , "Multilevel analysis of organizational goal congruence," *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp. 666-679.
- [17] Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R., The structure of work: Job design and roles. In D. M. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: Handbook of industrial and organizational psychology, 1991, pp. 165-207.
- [18] Hackman, J. R., & Oldham, G. R., "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, pp. 250-279.
- [19] Wright, P. M. and McMahan, G. C., "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of management*, 18(2), 1992, pp. 295-320.
- [20] Lado, A.A. and Wilson, M.C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective," *Academy of Management Review*, 19, 1994, pp. 669-727.



- [21] M. A. Huselid, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of management journal*, 38(3), 1995, pp. 635-672.
- [22] Rogers, E. W. & Wright, P. M., "Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects", CAHRS Working Paper, 1998.
- [23] Morris, M. H. and Jones, F. F., "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA," *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 1993, pp. 873-896.
- [24] J. C. Hayton, "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research," *Human Resource Management Review*, 15(1), 2005, pp. 21-41.
- [25] N. Kaya, "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2006, pp. 2074-2090.
- [26] Messersmith, J. G. and Wales, W. J., "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management," *International Small Business Journal*, 31(2), 2011, pp. 115-136.



## بررسی تطبیقی اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن

میلاذ کریمی<sup>۱\*</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>، فرشید خمویی<sup>۳</sup>، عاطفه گرچی<sup>۴</sup>

- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۴- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۷

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۱۲

### چکیده

یکی از مطالبات جامعه ما پس از پیروزی انقلاب اسلامی، استقرار ارزش‌های اسلامی در تمام شئون جامعه به‌ویژه تصمیم‌گیری‌های حوزه مدیریت است. با نگاهی به متون مورد تدریس درمورد مدیریت و اصول آن، مشاهده می‌شود که این منابع آکنده از آموزه‌های ژاپنی و غربی بوده و در اغلب موارد در عمل سرلوحه اقدام مدیران سازمان‌های جوامع اسلامی قرار می‌گیرد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا به مقایسه اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن پرداخته است. در نتیجه با مطالعه آیات قرآن کریم و سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع) به‌خصوص نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین، نکات مطرح شده درمورد اصول مدیریت که شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و ارتباطات می‌باشند، استخراج شده تا با معرفی آنها مساعدتی در سیاست‌گذاری‌های سازمان‌های جوامع اسلامی فراهم شود.

واژه‌های کلیدی: اصول مدیریت، مدیریت ژاپنی، مدیریت اسلامی.



## ۱- بیان مسئله

مدیریت در تمام کشورهای جهان وجود دارد، اما معنای آن به میزان کم یا زیادی از یک کشور به کشور دیگر تفاوت می‌کند. مدیریت پدیده‌ای نیست که بتوان آن را از سایر فرایندهایی که در یک جامعه رخ می‌دهد، جدا کرد. مدیریت با آنچه در خانواده‌ها، مدارس، سیاست و مذهب و اعتقادات اتفاق می‌افتد، در تعامل است [۱].

نباید پنداشت که اگر سبکی از مدیریت در کشورهای توسعه‌یافته مطلوب باشد، الزاماً باید در سایر کشورها نیز قابلیت پیاده‌شدن داشته باشد [۱]. علم مدیریت ناظر به واقعیتی است که در ظرف مشخصی از زمان و مکان تحقق پیدا کرده است. تحقق عینی این دانش نمی‌تواند بدون ارتباط با فرهنگ و ویژگی‌های زمانی آن انجام شود. به‌طور مسلم، هر پدیده‌ای که در ظرف خارج تحقق پیدا می‌کند، بار معنایی خاصی را به دوش می‌کشد که متأثر از فرهنگ زمانه خود می‌باشد. بنابراین جدای از فهم صحیح آن معنا نمی‌توان آن را در قالب‌های فرهنگی دیگر درج کرد [۲]. امروزه در بسیاری از مطبوعات و جراید مشهور، سبک مدیریت ژاپنی به‌عنوان یک سبک مدیریت و رهبری برتر نگاه می‌شود اما باید به این نکته توجه کرد که مفاهیم سازمان و مدیریت، به‌گونه‌ای که در فرهنگ ژاپنی تعریف و نهادینه شده است، قابلیت صادر شدن به فرهنگ اسلامی را ندارد؛ تفاوت‌های فرهنگی زیادی در شناخت، احساس و انگیزش وجود دارد. روان‌شناسان دریافته‌اند، آنچه که آنها جهان‌شمول فرض کرده بودند، تنها در غرب صحیح است؛ یعنی در فرهنگ‌های فردمحور و در سایر فرهنگ‌ها به‌دلیل تفاوت‌های اساسی در مفروضات خود، از توانایی ترکیب و هضم این تعاریف و مفاهیم برخوردار نیستند؛ در واقع باید گفت که انتقال مفاهیم، بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی موجب نوعی دل‌زدگی و سرخوردگی در فرهنگ‌های دریافت‌کننده می‌شود، زیرا این امر ناشی از تفاوت‌های فرهنگی است و نه نقصان فرهنگی [۲].

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران و حضور حکومتی مذهبی که زمینه‌های نظری اداره امور حکومتی در آن بر پایه ارزش‌های دینی و مذهبی استوار بوده و اعمال حکومت تحت تأثیر نگرش الهی انسان قرار گرفته است، مدیریت به‌عنوان یکی از وجوه اداره حکومت و فرایندی که باید تحت تأثیر نگرش تازه و جدید ارزشی حاکم بر کل جامعه قرار داشته باشد،



موردتوجه قرار گرفته است. جامعه اسلامی مانند هر جامعه دیگری نیاز به مدیریت دارد. درواقع، جامعه اسلامی به‌عنوان جامعه‌ای که در آن ارزش‌های الهی، دینی و اخلاقی اسلام موردتوجه بوده، نیاز به‌نوعی از مدیریت دارد که با ارزش‌های انسانی و دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته و آرمان‌های اسلامی را موردتوجه قرار دهد [۳]. اما یکی از مسائل و مشکلاتی که هم اکنون در درک مباحث مدیریت وجود دارد آن است که از یک‌سو ادبیات موجود مدیریت مسیر خاص خود را دنبال می‌کند و از سوی دیگر نظام اسلامی شیوه متفاوت دراین‌زمینه را دارد و گاهی متمایز با اصول مدیریت کنونی است. شکاف موجود مانع عمده در راه توسعه مطالب مربوط به اسلام درزمینه مدیریت است. بحث مدیریت از دیدگاه اسلام از جمله مسائلی است که در حال حاضر بیش از هر موضوع دیگر نیاز به تحقیق و تبیین دارد و در مواقعی شرط لازم جامعه اسلامی است [۴]. بنابراین هدف اصلی این مقاله بررسی تطبیقی بین اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و اصول مدیریت مطرح شده در ژاپن است.

## ۲- مبانی نظری

مرور ادبیات تحقیق زمینه را فراهم می‌کند تا محقق با شناسایی مؤلفه‌های علمی مسئله و الهام‌گیری از مطالعات مشابه، ضمن طراحی ابزار مناسب تحقیق، از این مبانی علمی برای ارائه راهکارها و پیشنهادها استفاده کند [۵].

### ۲-۱- مدیریت<sup>۱</sup>

از مدیریت تعاریف زیادی ارائه شده است که هر کدام به‌نوعی در شناساندن این واقعیت تلاش کرده‌اند که در جدول ۱ مطرح شده است.



### جدول ۱. تعاریف مدیریت از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

منبع	تعریف مدیریت
[۶]	مدیریت انسان‌ها عبارت است از: فن بهتر بسیج کردن، بهتر سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی
[۷]	مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی موردقبول صورت می‌گیرد.
[۸]	مدیریت هنر انجام امور به‌وسیله دیگران است.
[۹]	مدیریت فرایند، ایجاد محیطی است که به‌وسیله آن مدیران به ایجاد هدایت و حفظ سازمان‌های متخصص هدف از طریق تلاشی اساسی و منظم و توأم با همکاری و هماهنگی می‌پردازند.

### ۲-۲- مدیریت ژاپنی<sup>۱</sup>

در ژاپن مانند سایر کشورها، شرکت‌ها و مؤسسه‌ها شخصیت حقوقی دارند و اعضای قانونی آن سهام‌داران هستند. اما این حقیقت موردقبول و تأیید جامعه ژاپنی قرار گرفته است که اعضای اصلی این شرکت کارکنان آن شرکت هستند، نه سهامداران و این مسئله ارتباط نزدیکی با افزایش میزان بهره‌وری در این کشور دارد [۱۰].

در مدیریت ژاپنی اصل بر این است که همسویی و هماهنگی منافع کارگر و مدیریت امکانپذیر شود و این دو جنبه نه‌تنها کاملاً با یکدیگر تجانس دارد بلکه هر دو موجب تقویت یکدیگر هم می‌شوند. مردم به‌طور اساسی در هر حالتی بیش از همه چیز به فکر خود هستند. از این‌رو کوشش مدیریت بر این بوده است که محیط و شرایط اخلاقی آن را بر پایه همین خودمحوری ذاتی انسان‌ها بنا کند، به‌گونه‌ای که در بلندمدت، موجب همسویی منافع دو طرف شود. بنابراین قدرت نسبی اصول اخلاقی کار ژاپنی، آن اندازه که فرزند مدیریت ژاپنی است، مادر آن نیست [۱۱].

تئوری Z (مدیریت ژاپنی)، چگونگی اداره سازمان‌های ژاپنی را توضیح می‌دهد. ویلیام اوچی<sup>۲</sup> بنیانگذار تئوری مزبور معتقد است که موفقیت سبک مدیریت ژاپنی ناشی از چهار

1. Japanese Management  
1. William Ouchi



عامل است: یک فلسفه بسیار قدرتمند شرکتی، یک فرهنگ شرکتی متمایز و مشخص، پرورش بلندمدت نیروی کار، تصمیم‌گیری بر پایه اجماع و توافق نظر. به ادعای او، نتیجه عوامل بالا جابه‌جایی کمتر کارکنان، افزایش تعهد نسبت به کار و بهره‌وری بیشتر است که هر سه مورد نقش مهمی در توانایی رقابت‌گیری شرکت بر عهده دارند. به عقیده اوچی منظور از بهره‌وری تنها سخت‌تر کار کردن نیست. اعتماد در این مورد عامل لازمی است، زیرا کارکنان را قادر می‌کند تا با اطمینان از اینکه کار آنها مورد احترام است، در امور مشارکت کنند.

## ۲-۳- مدیریت اسلامی<sup>۱</sup>

نویسندگان و صاحب‌نظرانی که در قلمرو مدیریت اسلامی و دیدگاه‌های اسلام در مورد مدیریت قلم زده‌اند، هر یک به فراخور برداشت و ذهنیت خود از اسلام به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم تعاریف و یا توضیحاتی را ارائه داده‌اند که نوعی مفهوم مدیریت اسلامی از آن مستفاد می‌شود. باتوجه به اینکه دامنه این برداشت‌ها و تعاریف، گسترده و از نظر نوع نگاه نیز متنوع است، در ادامه به تعریف‌های ارائه شده اشاره می‌شود که در قالب جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. تعاریف مدیریت اسلامی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

منبع	تعریف مدیریت اسلامی
[۱۲]	نظام ارزشی اسلام، مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و این معنای صحیح مدیریت اسلامی است.
[۱۳]	مدیریت اسلامی عبارت است از مدیریتی که زمینه رشد به‌سوی الله را فراهم کند و براساس کتاب و سنت و سیره پیامبر و امامان معصوم و با استفاده از علوم و فنون و تجارب بشری درجهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف همانند یک محور و قطب عمل کند.
[۱۴]	مدیریت اسلامی شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است.



منبع	تعریف مدیریت اسلامی
[۱۵]	مدیریت اسلامی عبارت است از مدیریتی که براساس نظریه‌پردازی و تولید علم به‌وسیله دانشمندان مسلمان که با تکیه بر مبانی اسلامی و مفروضات بنیادین آن با روش‌های مختلف اعم از تعبدی و عقلی (تجربی) به‌منظور ایجاد یا بهبود رفتارها، روش‌ها، فنون و الگوها برای رفع مسائل و مشکلات و تأمین نیازهای مادی و معنوی و رشد و اعتلای جامعه اسلامی شکل می‌گیرد.

### ۳- روش تحقیق

در تحقیق حاضر با توجه به پیشینه محدود مرتبط با موضوع، رویکرد عمده آن، تحلیل محتوا<sup>۱</sup> از نوع کیفی<sup>۲</sup> می‌باشد و به لحاظ جهت‌گیری جزء پژوهش‌های بنیادین<sup>۳</sup> دسته‌بندی می‌شود. چنانچه از نام تحلیل محتوا پیداست، این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوا می‌پردازد و می‌کوشد با استفاده از تحلیل، داده‌هایی را درمورد متن استخراج کند [۱۶]. در این روش محتوای آشکار و پیام‌ها به‌طور نظام‌دار توصیف می‌شوند و مهم‌ترین کاربرد آن توصیف ویژگی‌های یک مفهوم است. روش کیفی تحلیل محتوا که گاهی استنباط نتایج بر اساس بودن یا نبودن ویژگی‌هایی که در پیام تعریف شده است، اغلب برای اجرای بهتر مسائل در علوم اجتماعی- کاربردی مورد توجه قرار گرفته است [۱۷]؛ بنابراین تحقیق جنبه کیفی داشته و امکان استفاده از طیف گسترده‌ای از ابزارها و تکنیک‌های تحلیل را برای پژوهشگر فراهم می‌کند.

### ۳-۱- مقایسه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی

پس از مطالعه دیدگاه‌های مدیریتی در کشور ژاپن و دین اسلام، در این قسمت به‌صورت تطبیقی اصول مدیریت از منظر این دو سبک مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

---

1. Content Analysis  
2. Qualitative Research  
3. Basic Research



### ۳-۲- برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>

انسان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود، به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت نظام‌های اجتماعی مورد توجه قرار دادند. سازمان‌ها و مؤسسه‌های اداری امروز به‌حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات ندارند. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ به طوری که گویا هر یک از نظریه‌پردازان سعی کرده‌اند با توجه به زمینه تخصصی خود آن را تعریف کند. در اینجا چند مورد از این تعاریف ارائه شده است:

۱. برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن [۳].
۲. برنامه‌ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده [۷].

شاید بتوان تمام تعاریف برنامه‌ریزی را در این تعریف خلاصه کرد: با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، برنامه‌ریزی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت‌بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت [۸]. آنچه مسلم است، بدون داشتن برنامه مشخص، استفاده از منابع و امکانات در جهت رسیدن به هدف، امری نشدنی و غیرعقلانی است. بر همین مبناست که امام علی (ع) می‌فرماید: با آگاهی از رخدادهای آینده، مسیر روشنی را ترسیم کنید و نباید با توسل به شانس، اقبال و موضع انفعالی از برنامه‌ریزی برای حرکت به سوی آینده غافل شوید [۱۸]. در جدول ۳ تطبیق اصول برنامه‌ریزی از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی منعکس شده است.



### جدول ۳. بررسی تطبیقی برنامه‌ریزی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

برنامه‌ریزی	
دیدگاه اسلام	دیدگاه ژاپن
دقت و ظرافت در برنامه‌ریزی از وسیله و امکانات مهم‌تر است [۱۹].	اصولاً در مدیریت ژاپن، برنامه‌ریزی و تعیین خط‌مشی‌ها نیز با مشارکت کارکنان صورت گیرد [۱۰].
کسی که بدون آگاهی به عمل می‌پردازد همچون کسی است که از بیراهه می‌رود و هر چه می‌رود از مقصود خویش بیشتر فاصله می‌گیرد [۲۰].	موفقیت ژاپنی‌ها تنها به این دلیل ساده تحقق پیدا کرده است که: مردم ژاپن یک سیستم صحیح و قابل اجرا (برنامه‌ریزی کرده) و به دور از گره و پیچیدگی و قابل فهم همگان آن را پذیرفته و پیگیری کرده‌اند و در راستای این سیستم نیز نظامی را که مناسب‌تر از نظام‌های دیگر بوده و با شرایط صنعتی مدرن مطابقت داشته (برنامه‌ریزی) و پیاده کرده‌اند [۱۸].
هیچ عقل و درایتی همچون عاقبت‌اندیشی نیست [۲۰].	در ژاپن برای اجرای برنامه‌های کوتاه مدت که می‌تواند اذهان را از پی‌جویی هدف‌های دوربرد غافل سازد، انگیزه‌ای وجود ندارد و گرایش به سوی هدف‌های بلند مدت قوی است [۲۱].

بنابراین برنامه‌ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می‌دهد و از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرشی مبتنی بر برنامه‌ریزی به سراسر زندگی افراد تسری باید، نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، بر ایشان ایجاد می‌شود [۷].

### ۳-۳- تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>

تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در تمامی افعال و اعمال مدیریت، جز اصلی و رکن اساسی است. تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف [۸]. تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست؛ زیرا تصمیم‌گیری جوهره تمامی فعالیت‌های مدیریت است [۷]؛ بنابراین تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند

1. Decision Making



که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می شود [۴]. جدول ۴ به بررسی اصول تصمیم گیری از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی پرداخته است.

جدول ۴. بررسی تطبیقی تصمیم گیری از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

تصمیم گیری	
دیدگاه اسلام	دیدگاه ژاپن
پس به برکت رحمت الهی با آنان نرمخو و پرمهر شدی و اگر تندخو و سخت دل بودی به طور قطع از پیرامون تو پراکنده می شدند، پس از آنان در گذر و بر ایشان آموزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، زیرا خداوند توکل کنندگان را دوست دارد [۲۲].	نکته اساسی در زمینه تصمیم گیری در مدیریت ژاپن، مشارکت تمام افراد و کارکنان در تصمیم گیری است، به طوری که یک نوع مدیریت از پایین در مقابل مدیریت از بالا را ارائه می کند [۱۰].
و کسانی که دعوت پروردگارشان را اجابت کرده و نماز را بر پا داشته و کار آنها با مشورت میان آنان انجام می شود و از آنچه روزیشان داده ایم انفاق می کنند و کسانی که هرگاه به آنان ستمی رسد، یاری می طلبند [۲۲].	معمولاً مدیر میانی به طور غیررسمی در مورد تصمیمات با مرئوسان، هم ترانان و سرکارگران به بحث و مشورت می پردازد. به مجرد آشنا شدن همه افراد درگیر با پیشنهاد مطروحه، رسماً درخواست می شود تا تصمیم یا تصمیم های لازم به وسیله افراد ذیربط اتخاذ شود [۲۱].
بر مبنای بصیرت و بینش خویش گام بردار [۲۰]	در هر گروه کاری تلاش به عمل می آید تا تمام اعضا در روند تصمیم گیری شرکت کنند، اما برای اینکه همه افراد به طور هم صدا در مورد تک تک شقوق مطرح شده به توافق برسند، اصراری نمی شود [۲۱].

### ۳-۴- سازماندهی<sup>۱</sup>

برای نیل به هدفها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت های واحدها و پستها مشخص و ارتباط بین آنها معین می شود [۸]. اهمیت سازماندهی در این است که سازمان های خوب سازمان یافته، کارا تر هستند و کارکنان آنان راضی ترند [۵]. خلاصه ای از اصول سازماندهی از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی در جدول ۵ منعکس شده است.

1. Organizing



### جدول ۵. بررسی تطبیقی سازماندهی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

سازماندهی	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
<p>در مدیریت پنج W و یک H به خوبی اهمیت سازماندهی را نشان می‌دهد.                      Who: چه کسی کار را انجام می‌دهد.                      What: چه کاری باید انجام شود.                      Where: کجا کار باید انجام شود.                      When: چه وقت کار انجام می‌شود.                      Why: چرا باید کار را انجام داد.                      How: چگونه باید کار را انجام داد [۲۴].</p>	<p>ای کسانی که ایمان آورده‌اید خدا را اطاعت کنید و فرستاده خدا و صاحبان امر خودتان را اطاعت کنید و اگر در چیزی با یکدیگر کشمکش کردید، پس آن را به خدا و فرستاده اش ارجاع دهید، اگر به خدا و روز بازپسین ایمان دارید، این کار بهتر و فرجامش نیکوتر است [۲۲].</p> <p>فرزندم: برای هر یک از زیردستان و کارکنان خود کاری تعیین کن و او را بدان کار بگمار تا هر یک وظیفه خویش بگذارد و کار را بر عهده دیگری نگذارد [۲۰].</p>
<p>سازمان می‌تواند با گماردن افراد به کارهایی که در یک سطح قرار دارند ولی از نظر مرکزیت و اهمیت مختلف هستند عملاً از نظر ارتقا یا تقلیل مرتبه بین افرادی که در چارچوب یک سیستم رسمی از موقعیت، حقوق مشابهی برخوردار هستند، در عمل تفاوت قائل شود [۲۱].</p>	<p>ای مردم! صف‌های نماز جماعت را منظم و مساوی کنید و دوش به دوش بایستید تا فاصله و جدایی بین شما نیفتد و نامرتب نباشید که خدا دل‌های شما را از هم دور گرداند [۲۳].</p>

### ۳-۵- هماهنگی<sup>۱</sup>

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌شود؛ اما موفقیت سازمان در تحقق اهداف خود، مستلزم هماهنگی ساختن فعالیت‌ها می‌باشد. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش پیدا می‌کند و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند [۷]. جدول ۶ به مقایسه اصل هماهنگی از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی پرداخته است.

1. Coordination



### جدول ۶. بررسی تطبیقی هماهنگی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

هماهنگی	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
اصل بر این است که مدیریت ژاپنی را، همسویی و هماهنگی منافع کارگر و مدیریت امکانپذیر ساخته است [۱۰].	خداوند آنانی که به خاطر رضای او در صفتی واحد و هماهنگ چون بنیانی استوار می‌جنگند، دوست می‌دارد [۲۲].
ساختار شرکت‌های ژاپنی و روش‌های نظام مدیریت آن، به‌گونه‌ای عمل می‌کند که کارکنان را با اهداف شرکت به‌طور دقیق هماهنگ و همسو می‌سازد، به‌طوری که کارکنان، هدف شرکت را هدف خود می‌دانند و ضمن احساس غرور و سربلندی از کاری که انجام می‌دهند با تلاش پیگیر و با همبستگی و سخت‌کوشی در راه اجرای این هدف‌ها پیش می‌تازند [۱۰].	شاخص غالب در نماز جماعت اصل هماهنگی است؛ یعنی برای حفظ هماهنگی، حتی اگر اقتداکنندگان مجبور شوند برای تبعیت از امام، رکنی مانند رکوع یا سجده را دوباره به جای آورند؛ مبطل نمازشان نخواهد بود [۲۵].
در ژاپن هیچ‌کس به‌طور کامل بیرون از همبافت گروهی به کار نمی‌پردازد [۲۶].	از پراکندگی و ناهماهنگی بهره‌یزید چه اینکه افراد تکر و جدا شده دستخوش امیال شیطانی می‌شوند، همان‌طور که گوسفند تک افتاده طعمه گرگ می‌شود [۲۰].

### ۳-۶- نظارت<sup>۱</sup>

شاید به جرئت بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به‌عمل آمده باشند. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی پیدا کرده و قدرت پیگیری، سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. مهمترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌کند، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم‌اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است [۸]. اصل نظارت در مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی تفاوت‌های آشکاری دارد که در جدول ۷ به‌طور خلاصه برخی از آنها را نشان می‌دهد.



### جدول ۷. بررسی تطبیقی نظارت از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

نظارت	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
نظارت و کنترل کیفیت جامع، سیستمی است که تمام فعالیت‌های یک شرکت را از طراحی گرفته تا تولید، امور ایمنی، قیمت تمام شده و سایر امور شرکت در بر می‌گیرد. بسیاری از ناظران صنعتی بخش عمده‌ای از معجزه صنعتی ژاپن را مدیون اجرای این سیستم می‌دانند. [۱۰].	ناظرانی از اشخاص صادق و وفادار بر آنان بگمار که این بازرسی مخفی کارهایشان، آنها را به مراعات امانت و مدارای با مردم می‌سازد [۲۰].  ای مالک! از معتمدان خویش کسی که خداترس و فروتن باشد، برای نظارت بر زندگی محرومان برگزین تا امورشان را به تو گزارش دهند [۲۰].
سیاهه بررسی جایزه دمی‌نگ نشانگر دامنه فعالیت‌هایی است که در ژاپن با عنوان کنترل کیفی انجام میشود و نشان می‌دهد که نظارت و ارزیابی کنترل کیفیت در ژاپن در حال حاضر در حکم ارزیابی تمام سیستم مدیریت می‌باشد [۲۴].	مردان و زنان با ایمان بعضی ناظر و سرپرست بر بعضی دیگر هستند، به این معنا که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند [۲۲].

### ۳-۷- ارتباطات و روابط انسانی<sup>۱</sup>

گاهی ارتباطات را «تبادل اطلاعات و انتقال معنی» می‌دانند [۶]. با بسط این عبارت می‌توان گفت که ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در تعریفی جامع‌تر می‌توان بیان کرد ارتباطات، فرایندی است که طی آن افراد از طریق انتقال علائم پیام به ارسال و دریافت معنی مبادرت می‌کنند [۷]. ارتباطات و روابط انسانی در مدیریت اسلامی اهمیت خاص و ویژه‌ای دارد و در آیات و احادیث بسیاری به این موضوع اشاره شده است. جدول ۸ خلاصه‌ای از مقایسه ارتباطات و روابط انسانی را از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی نشان می‌دهد.



### جدول ۸. بررسی تطبیقی روابط انسانی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

روابط انسانی	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
یکی از نتایج حلقه‌های کنترل کیفیت در مدیریت ژاپن، روحیه، رابطه نزدیک با محیط عمومی و روابط انسانی مطلوب است. نبود روابط انسانی و وجود روحیه پایین باعث پایین آمدن میزان دستاوردها می‌شود. روحیه یکی از حساس‌ترین عوامل کنترل در سازمان است [۲۷].	و روی خود به تکبر از مردم مگردان و در زمین خرامان و نازان راه مرو که خدا هیچ خرامند نازنده را دوست ندارد [۲۲].
رهبر گروه برخلاف سرکارگر بر کسی ریاست نمی‌کند؛ رهبر گروه همانند یک بازیکن بیسبال که سخنان تند و پر حرارت او به تمام گروه امیدواری می‌دهد، روح امید را در گروه می‌دمد و در زمان غیبت هر یک از بازیکنان جای او را پر می‌کند [۲۸].	کسی که نماند خود را اصلاح کند، خدا آشکار او را نیکو گرداند و کسی که برای دین خدا کار کند، خدا دنیای او را کفایت فرماید و کسی که میان خود و خدا را نیکو گرداند، خدا میان او و مردم را اصلاح خواهر کرد [۲۰].
به هیچ‌یک از افراد با عنوان کارگر یا کارمند اشاره نمی‌شود و به‌جای آن هر فرد را باید همکار نامید، زیرا این چگونگی بستگی هر شخص را به سایر اعضای سازمان توصیف می‌کند. همچنین این عنوان در مقایسه با عنوان‌هایی که به نقش مرنوس دلالت دارند، احساس احترام نسبت به فرد را منعکس می‌سازد [۲۸].	ابزار مدیریت سعه‌صدر است [۲۰].
	بردباری مهم‌ترین رکن مدیریت و سیاست است [۱۹].

### ۴- نتیجه‌گیری

در این مقاله با مفروض دانستن رویکرد اسلامی به‌عنوان جامع‌ترین و کامل‌ترین نوع جهان‌بینی، سعی بر آن بود که اصول و ارزش‌های اسلامی درمورد مدیریت شناسایی و با اصول مدیریت ژاپنی مقایسه شود. از نگاه اسلام، مدیریت نوعی ارزش نهادن به انسان و تأمین حوایج و نیازهای او می‌باشد. از همین‌رو باتوجه‌به مبانی اسلامی استخراج شده و مطالب ذکر شده می‌توان به یک جمع‌بندی و تعریف از مدیریت در اسلام رسید که عبارت است از: «مدیریت اسلامی، مدیریتی است که زمینه رشد به‌سوی الله را فراهم کند و براساس کتاب و سنت و سیره پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) و با استفاده از علوم و فنون و تجارب بشری درجهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف همانند یک محور و قطب عمل کند».



پژوهش پیش‌رو برای دستیابی به اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن، با استفاده از روش کتابخانه‌ای به مطالعه منابع مدیریت، آیات قرآن کریم، سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع)، نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین (ع) و نظرات اندیشمندان اسلامی و همچنین منابع مربوط به مدیریت ژاپنی پرداخته و با بررسی مدیریت با رویکرد اسلامی به این مهم دست یافت که دین مبین اسلام دستورها و فرمان‌های زیادی درباره اصول مدیریت دارد. همان‌طوری‌که در متن ذکر شد، دین مبین اسلام، مدیریت و وظایف مدیران را بر پایه نظام ارزش‌ها وضع می‌کند و معتقد است اصول مدیریت بر پایه اصول اعتقادی اسلام از جمله اصل توحید، عدالت، امانت و حریت قرار دارند. بنابراین با شناخت اصول و ارزش‌های اسلامی مدیریت که شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و ارتباطات می‌باشد، سازمان‌ها می‌توانند نه تنها در خدمت نیازهای جامعه مسلمانان باشند بلکه می‌توانند ایده‌آل‌های کسب و کار اسلامی را در بازارهای اسلامی به دست آورند و به هدف اصلی که همان سعادت ابدی و کمال نهایی انسان (قرب الهی) است برسند. این در حالی است که مدیریت ژاپنی در هر یک از اصول مدیریتی که بحث شد؛ یعنی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و ارتباطات و روابط انسانی با وجود توجه ویژه به انسان و ارزش‌های انسانی از هدف اصلی که همان سعادت اخروی، حیات طیبه و نیل به مقام قرب الهی است، غافل می‌ماند. فعالیت‌ها و تصمیم‌های مدیریتی که در بیشتر مواقع نیز مورد توجه مدیران بنگاه‌های اقتصادی در جوامع اسلامی قرار می‌گیرد، تحت اصول و ارزش‌های غرب قرار دارد؛ در صورتی‌که اسلام دارای فرهنگ غنی همه‌جانبه است [۲۹]. مطالعه سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع) نیز بیانگر این واقعیت است که اگر ارزش‌های ناب اسلام در فعالیت‌های مدیریتی اجرا شود، نویدبخش رستگاری جوامع امروزی خواهد بود و تضمین‌کننده دنیا و آخرت انسان خواهد شد؛ زیرا هدف مدیر مسلمان، حداکثر کردن رضایت و قرب الهی و پاداش‌های اخروی است [۳۰]. نظریه‌پردازان باید این مسئله را درک کنند که آنچه در ژاپن مطلوب و عادی است، در دیگر نقاط جهان کاملاً متفاوت است. تقریباً تمامی نظریه‌های اساسی و حدود ۹۸ درصد از کارهای تجربی که ما در اختیار داریم، ویژگی‌های آمریکایی و ژاپنی دارند؛ آنها فردمحور هستند تا جمع‌گرا؛ به جای تأکید بر حقوق پیروان بر مسئولیت‌های آنان تأکید دارند؛ به جای تعهد به وظیفه و انگیزش نوع دوستانه، بر اصل لذت‌جویی تأکید دارند [۳۱]؛ همچنین کار مرکز توجه



است و ارزش‌های دموکراتیک در آنها مطرح است و به‌جای تمرکز بر پرهیزگاری، مذهب یا اعتقادات بر عقلانیت تأکید دارند [۷] در صورتی‌که در سبک مدیریت اسلامی و باتوجه‌به سیره ائمه معصومین (ع) در حکومت اسلامی ارزش‌های الهی، دینی و اخلاقی اسلام موردتوجه بوده و نیاز به‌نوعی از مدیریت دارد که با ارزش‌های انسانی و دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته و آرمان‌های اسلامی را موردتوجه و عنایت قرار دهد.

## ۵- پیشنهادها

باتوجه‌به اهمیت اصول مدیریت در استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های عملیاتی توصیه می‌شود به ایده‌های نو در مطالعه اصول سازمان و مدیریت توجه شود. همچنین می‌توان به بررسی و مطالعه ضرورت‌ها و استانداردهای مدیریت در رویکردهای مختلف مدیریتی پرداخت. علاوه‌براین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در مطالعه اصول مدیریت به‌صورت مستمر مطالعه فرهنگ‌های مختلف را در دستور کار قرار دهند. از طرفی دیگر از آن جایی که نقش هر یک از اصول مدیریت می‌تواند به‌صورت گسترده‌تری موردبررسی قرار گیرد، ازاین‌رو به‌منظور بررسی دقیق‌تر هر یک از اصول و در نتیجه رسیدن به نتایج قابل‌قبول‌تر پیشنهاد می‌شود هر یک از این اصول به‌صورت جداگانه‌ای در یک تحقیق بررسی شوند. به‌علاوه از آن جایی که این تحقیق به مطالعه اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن پرداخته، محققان آتی می‌توانند این تحقیق را به‌صورت مقایسه‌ای و تطبیقی در بین سایر مکاتب و رویکردهای مختلف انجام دهند.

## ۶- منابع

- [۱] هیوز آون، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۸۴.
- [۲] امیری علی نقی، «رویکردهای مدیریت اسلامی: رویکرد تجربی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، ۱۳(۵۳)، ۱۳۸۶، ۱۴۵-۱۶۳.



- [۳] پیروز علی، خدمتی ابوطالب، شفیعی عباس، بهشتی‌زاده سید محمود، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۶.
- [۴] صنوبر ناصر، متفکر آزاد محمد علی، راضی نسرین «ارزش‌های اسلامی در تصمیمات آمیخته بازاریابی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۸ (۲۱)، ۱۳۹۰: ۵-۳۲.
- [۵] مقیمی سید محمد «بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان های دولتی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴ (۱۳)، ۱۳۸۵، ۱۷۱-۱۹۲.
- [۶] مطهری مرتضی، امدادهای غیبی در زندگی بشر، تهران: انتشارات صدرا، ۱۳۷۴.
- [۷] رضائیان علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۹۰.
- [۸] الوانی سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، ۱۳۹۰.
- [۹] انصاری محمدعلی، دعایی حبیب‌الله، مرتضوی سعید مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، مشهد: انتشارات بیان هدایت نور، ۱۳۸۱.
- [۱۰] درداری، نوروز مدیریت ژاپنی، تهران: انتشارات رسا، ۱۳۷۵.
- [۱۱] سیدرضایی سید محمدرضا، بررسی شیوه‌های مدیریت و وظایف مدیران در اسلام و ژاپن، پروژه تحقیقاتی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم، ۱۳۸۴.
- [۱۲] مصباح یزدی محمدتقی، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ۱۳۷۶.
- [۱۳] ربیوحی عزیزی مریم، مهدوی مژگان، مدیریت اسلامی از نظر تا عمل، مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت اسلامی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۰.
- [۱۴] نجاری، رضا، مبانی مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۶.
- [۱۵] هولستی اوله، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه: نادر سالارزاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۳.
- [۱۶] سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، ۱۳۹۰.
- [۱۷] مقیمی سید محمد، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: انتشارات راه‌دان، ۱۳۹۴.



- [۱۸] سابورو، اوکیتا، مدیریت ژاپن در رویارویی جهانی (کاوشی از درون)، ترجمه: محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۶۹.
- [۱۹] محمدی ری شهری محمد، اخلاق مدیریت در اسلام، قم: دفتر تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۲.
- [۲۰] نهج البلاغه
- [۲۱] رحمان سرشت حسین «شیوه‌های مدیریت ژاپنی و تأثیر آن بر استراتژی بازرگانی»، مجله مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱(۴)، ۱۳۷۰، ۳۳-۵۵.
- [۲۲] قرآن کریم
- [۲۳] صدوق محمد بن علی (بی تا) ثواب الاعمال و عقاب الاعمال، ترجمه: علی اکبر غفاری، تهران: انتشارات مکتبه الصدوق.
- [۲۴] ایماهی ماساکی، کایزن، ترجمه: مجمد حسین سلیمی، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۸.
- [۲۵] خمینی روح الله، توضیح المسائل، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س)، ۱۳۶۴.
- [۲۶] طوسی محمدعلی، فراسوی خواستن، تهران: نشر شباویز، ۱۳۷۴.
- [۲۷] موسوی سید حسن مدیریت کیوسی، رمز پیروزی ژاپن، تهران: انتشارات دنیا، ۱۳۷۰.
- [۲۸] افجه‌ای سید علی اکبر، «کامیابی مدیریت ژاپنی»، فصلنامه دانش مدیریت، ۲۱، ۱۳۷۲، ۳۲-۴۴.
- [۲۹] خمینی روح الله، اقتصاد در اندیشه امام خمینی (س)، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س)، چاپ اول، ۱۳۸۷.
- [۳۰] میرمعزی سید حسین، اقتصاد کلان (با رویکرد اسلامی)، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- [۳۱] اعظمی امیر شناسایی عوامل تعیین کننده در آسیب شناسی پژوهش های انجام شده پیرامون حوزه مدیریت اسلامی و ارائه راهکارهای لازم جهت رفع آسیب ها با استفاده از رویکرد AHP-QFD با تأکید بر منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۹.
- [32] Hofstede G. "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Executive*, 1993,7(1): 81-94.



- [33] Triandis H. C. "The many dimensions of culture", *The Academy of Management Executive*, 2004, 18(1): 88-93.
- [34] Bedein A. R. *Management; Japan*: Dryden Press, C.B.S. Publishing Japan, Ltd, (1989).
- [35] Stoner J. A. *Management*, New Delhi: Prentice-Hall, (1983).
- [36] Scott W. G. "Organization theory: A reassessment", *Academy of Management Journal*, (1974), 17(2): 242-254.
- [37] Katz D., Kahn R. L. *The social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> Ed. New York: John Wiley and Sons, (1978).
- [38] Zagorsek H., Jaklic M., Stough S. J. "Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: does culture matter?" *Cross Cultural Management: An International Journal*, (2004),11(2):16-34.

## بررسی نقش مدیریت دانش در تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین در صنعت کاشی ایران

فاطمه مجیبیان<sup>۱\*</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه جمشید کاشانی، آبیک، قزوین، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۳

دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۸

### چکیده

در دنیای امروز، فناوری اطلاعات بر همه مسائل جاری در همه صنایع تأثیرگذار است. به این ترتیب یکی از مهم‌ترین مواردی که بی‌شک تحت تأثیر فناوری اطلاعات و شاخه‌های آن قرار می‌گیرد، عملکرد زنجیره تأمین می‌باشد. بنابراین در این پژوهش تلاش بر آن است تا نقش فناوری اطلاعات در بهبود عملکرد زنجیره تأمین براساس دیدگاه مدیریت دانش بررسی شود، زیرا از آنجا که بهبود عملکرد زنجیره تأمین می‌تواند در گروی بهره‌گیری از دانش و تجارب همه افراد درگیر در زنجیره میسر شود، نقش مدیریت دانش در این امر، جلوه بیشتری به خود خواهد گرفت. تعداد ۱۳۶ پرسش‌نامه معتبر از شرکت‌های کاشی و سرامیک کشور جمع‌آوری شده است. داده‌های جمع‌آوری شده به منظور بررسی رابطه میان متغیرها و تأثیر آنها بر یکدیگر، با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و با نرم‌افزار اسمارت PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت براساس یافته‌های تحقیق، تأثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین در صنعت کاشی ایران اثبات شده است.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد زنجیره تأمین، مدیریت دانش، وابستگی خریدار- فروشنده، قابلیت‌های فناوری اطلاعات.



## ۱- مقدمه

دانش و مدیریت دانش در ایجاد یک رابطه مؤثر زنجیره تأمین و دستیابی به عملکرد مثبت زنجیره تأمین مؤثر است، برای مثال جارونپا<sup>۱</sup> و همکارش در سال ۲۰۰۳ پیشنهاد کردند که ایجاد دانش، کلید بقای شرکت و رقابت‌پذیری زنجیره ارزش آن است. مدیریت زنجیره تأمین نیز به‌عنوان یکی از رشته‌های مهم مدیریتی در جهت کمک به شرکت‌ها برای بهبود عملیات زنجیره تأمین شناخته شده است [۱]. فرایند توسعه دانش در یک زنجیره تأمین استراتژیک (که از فعالیت‌های اکتساب، توزیع و تسهیم دانش تشکیل می‌شود) یکی از مهم‌ترین رویه‌های اثربخش زنجیره تأمین است که به‌وسیله چرخه عمر اندازه‌گیری می‌شود. باین‌حال به‌دلیل امتزاج مهارت‌ها و علائق شرکت‌های چندگانه در زنجیره تأمین، ترکیب و تبادل دانش می‌تواند مشکل باشد. از این‌رو، این شرکت‌ها باید سیاستی را برای مقابله با آن پیدا کنند [۲]. یکی از سختی‌های مدیریت دانش در زنجیره تأمین می‌تواند برخی اوقات رقابت و برخی اوقات تعارض در اهداف شرکت باشد. شرکت‌هایی که یک شبکه دانش محور را ایجاد می‌کنند، می‌توانند از لحاظ اندازه، صنعت و ساختار نامتجانس (ناهمگون) باشند [۳]. این تفاوت‌ها منجر به تفاوت در نتایج می‌شود که هر یک از شرکا از زنجیره تأمین انتظار دارند. بنابراین برای شرکای زنجیره تأمین ایجاد یک ساختار فناوری و سازمانی برای بهره‌برداری از قابلیت‌های مدیریت دانش در زنجیره تأمین ضروری است. در زنجیره تأمین، استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات هم در اثربخشی عملیاتی زنجیره تأمین اثبات شده است و هم برای ایجاد روابط شبکه‌ای در زنجیره تأمین مورد استفاده قرار می‌گیرد [۴]. از آنجایی که در پژوهش‌های بسیار زیادی، تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین بررسی شده و به نقش با اهمیت فناوری اطلاعات در عملکرد زنجیره تأمین پی برده شده، در این تحقیق تلاش شده است تا تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین با حضور عامل و متغیر مدیریت دانش بررسی شود. هدف اولیه این پژوهش، درک نقش زیر ساختار فناوری اطلاعات زنجیره تأمین در تسهیل یا ممانعت از توانمندی مدیریت دانش در زنجیره تأمین و اثر آن در عملکرد زنجیره تأمین است. هدف دوم تحقیق، تمرکز بر درک و شناسایی انواع فناوری اطلاعات مورد

---

<sup>۱</sup>. Jarvenpaa



استفاده در زنجیره تأمین است که شامل فناوری اطلاعات برای فعالیت‌های مدیریت دانش و اثر آن بر بازده بلندمدت مدیریت دانش برای شرکت‌ها در زنجیره تأمین است. اهمیت و حساس بودن صنعت کاشی در ایران و افزایش سریع هزینه‌های تولید در این صنعت در ایران، بسیاری از شرکت‌های این صنعت را بر آن داشته است تا در کاهش هزینه‌های تولید و تأمین حداکثر زمان را صرف کنند [5]. از طرفی یکی از سنگین‌ترین هزینه‌ها در این صنعت، هزینه‌های مربوط به زنجیره تأمین تلقی می‌شود. از این‌رو شرکت‌ها همواره سعی در بهبود عملکرد زنجیره تأمین دارند. از طرفی به دلیل رشد سریع نیازها و فناوری، شرکت‌ها ملزم به استفاده از یک سطح قابل قبول از فناوری اطلاعات هستند تا بتوانند بقای خود را در این صنعت تضمین کنند. از این‌رو بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین از دیدگاه مدیریت دانش منجر به درک اهمیت و جایگاه مدیریت دانش در ارتباط بین این دو زمینه خواهد شد.

## ۲- پیشینه تحقیق

تعداد زیادی از پژوهش‌ها بر موضوع مدیریت دانش و زنجیره تأمین تمرکز کرده‌اند. این پژوهش‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: در دسته اول به‌طور مثال چنگ<sup>۱</sup> و همکارش در سال ۲۰۰۶، مطالعه مدیریت دانش در زنجیره تأمین را با اتکا به یک مطالعه موردی بدون توجه به توسعه نظریه‌ای انجام دادند. در این دسته، پژوهش‌های تجربی زیادی که متکی بر پژوهش‌های تئوریک باشند، مورد نیاز است. در دسته دوم براساس مطالعات چنگ و همکارش و همچنین گاناسکاران و همکارش<sup>۲</sup>، درک اندکی درباره سازوکار استفاده از دانش در اثربخشی زنجیره تأمین وجود دارد. در حقیقت نیاز به درک عمیقی وجود دارد که سازمان‌ها چگونه منابع و فرایندهای سازمانی خود را طراحی کنند تا دانش بتواند در بین شرکای زنجیره تأمین جاری شود.

بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در ایران و سایر کشورهای دنیا در مورد تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین و یا تأثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش و یا تأثیر

---

1. Cheng  
2. Gunasekaran et al.



مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین بوده ولی کمتر کار تحقیقاتی در ارتباط با تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین با رویکرد مدیریت دانش انجام شده است. جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌هایی را که در ارتباط با تأثیر فناوری اطلاعات بر زنجیره تأمین انجام شده است، به همراه تحلیلی از نتایج آنها ارائه می‌دهد.

جدول ۱. برخی از پژوهش‌هایی که تاکنون در حوزه پژوهش انجام شده است.

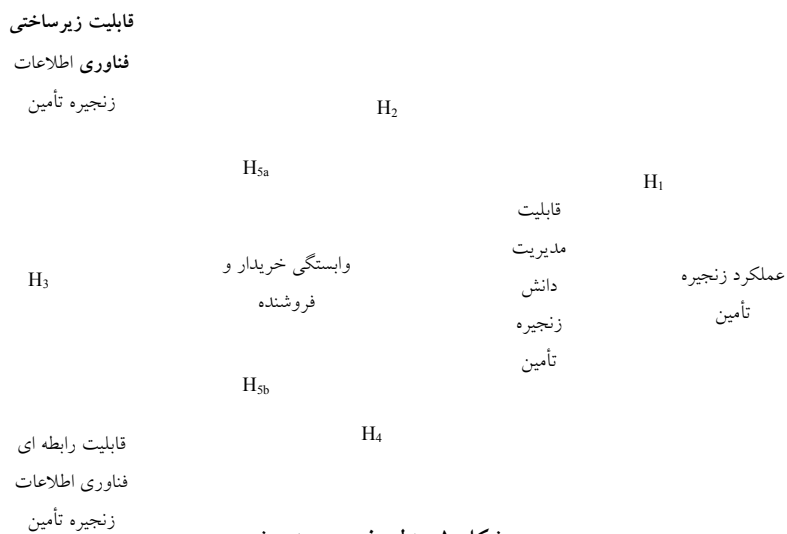
نام نویسنده	موضوع پژوهش	نتیجه پژوهش
نگی و همکارانش <sup>۱</sup> (۲۰۱۴) [۶]	بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر چابکی زنجیره تأمین	نتایج نشان داد که یکپارچگی فناوری اطلاعات و انعطاف‌پذیری اطلاعات بر چابکی زنجیره تأمین اثر مثبت دارد.
آگان <sup>۲</sup> (۲۰۱۵) [۷]	بررسی تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات، بازاریابی و عملیاتی بر یکپارچگی زنجیره تأمین	نتایج نشان داد که فناوری اطلاعات بر یکپارچگی زنجیره تأمین تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۲۸ دارد. فناوری اطلاعات به همراه سایر متغیرهای تحقیق در مجموع ۷۳ درصد تغییرات یکپارچگی زنجیره تأمین را تبیین می‌کنند.
محمدی و همکارانش (۱۳۹۶) [۸]	بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر قابلیت‌ها و عملکرد زنجیره تأمین شرکت‌های لبنیاتی استان فارس	در این پژوهش، محققان به تشریح تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین پرداخته و در آن ابعاد مختلف عملکرد زنجیره تأمین را ارزیابی کرده‌اند درحالی‌که مطلبی به جزئیات فناوری اطلاعات و ابزارها و ابعاد آن اشاره‌ای نداشته است. همچنین در این تحقیق، محقق از مفاهیم و قابلیت‌های مدیریت دانش توضیحاتی را ارائه کرده است، در حالی که در مدل مفهومی این پژوهش، اثری از مدیریت دانش دیده نمی‌شود.
نیلی‌پور طباطبایی و همکارانش (۱۳۹۶) [۹]	اولویت‌بندی تأثیر عوامل فناوری اطلاعات بر زنجیره تأمین با روش AHP	باتوجه به نتایج حاصل شده از محاسبات آماری، تمامی معیارها و گزینه‌های شناسایی شده‌اند که در مدل مفهومی تحقیق بر یکدیگر تأثیر داشته و ساختار مدل مفهومی را تأیید می‌کنند. در این پژوهش، عوامل و ابعاد مختلف فناوری اطلاعات بررسی شده است در حالی که در این پژوهش بدون ارائه کردن مطلبی، عملکرد عملیاتی و کوتاه‌مدت زنجیره تأمین به صورت ضمنی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

1. Nagy et al.  
2. Agan



### ۳- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از لحاظ هدف هم کاربردی و هم بنیادی و از لحاظ نوع و ماهیت توصیفی-تحلیلی است. روش جمع‌آوری اطلاعات در مباحث نظری و پیشینه تحقیق، روش کتابخانه‌ای بوده و در قسمت اصلی تحقیق، روش میدانی-پیمایشی است که برای این منظور از پرسش‌نامه استفاده شده است. با توجه به پژوهش‌های تجربی عنوان شده در بخش پیشین و تأثیرات مشاهده شده بین متغیرهای تحقیق، مدل مفهومی پژوهش حاضر همانند شکل ۱ خواهد بود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی بالا فرضیه‌های تحقیق عبارت است از:  
 فرضیه یک: قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین، تأثیر مثبتی بر عملکرد زنجیره تأمین دارد.  
 فرضیه دو: قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین، تأثیر مثبتی بر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین دارد.



فرضیه سه: قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین، تأثیر مثبتی بر قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین دارد.

فرضیه چهار: قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین، تأثیر مثبتی بر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین دارد.

فرضیه پنج (الف): رابطه بین قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین و قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین مستحکم‌تر می‌شود زمانی که وابستگی بین شرکت‌ها در سطح بالا باشد.

فرضیه پنج (ب): رابطه بین قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین و قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین مستحکم‌تر می‌شود زمانی که وابستگی بین شرکت‌ها در سطح بالا باشد.

بررسی تأثیر نقش فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین با دیدگاه مدیریت دانش در صنعت کاشی ایران، قلمرو موضوعی این تحقیق می‌باشد. قلمرو زمانی پژوهش از فروردین ۱۳۹۷ لغایت شهریورماه ۱۳۹۷ می‌باشد. همچنین این پژوهش در خصوص صنعت کاشی ایران انجام شده است که بزرگ‌ترین کارخانجات این صنعت در استان‌های یزد، قزوین، اصفهان، خراسان رضوی، فارس و سایر استان‌های کشور می‌باشد. باتوجه به مدل مفهومی و با در نظر گرفتن قاعده بالا حداقل تعداد نمونه لازم برای این تحقیق ۵۰ نمونه است ولی باتوجه به این نکته که ممکن است تعدادی از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده دارای داده‌های ناهمگون و غیرقابل اعتماد باشند، از آنجاکه کل کارخانه‌های کاشی و سرامیک فعال در کشور ۱۸۰ واحد بوده است، تعداد ۱۸۰ پرسش‌نامه توزیع شد که در نهایت ۱۳۶ پرسش‌نامه معتبر برگشت داده شد که همه آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در تحقیق حاضر برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه‌ای متشکل از ۶۱ سؤال بسته با طیف پنج‌گانه لیکرت استفاده شده است که از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق را شامل می‌شود. تعداد ۸ سؤال مربوط به قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین، تعداد ۱۱ سؤال مربوط به قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین، ۱۳ سؤال مربوط به مدیریت دانش زنجیره تأمین، ۱۰ سؤال مربوط به عملکرد زنجیره تأمین و ۱۰ سؤال مربوط به سطح وابستگی خریدار و فروشنده بوده است. پرسش‌نامه از رساله دکترای یوآن نیو گرفته شده است



[۱۰]. روایی و پایایی پرسش‌نامه به‌وسیله این محقق مورد بررسی قرار گرفته است که تمام متغیرها دارای آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بودند.

در روش حداقل مربعات جزئی برای ارزیابی پایایی سازه‌ها از دو ابزار به‌طور معمول استفاده می‌شود. آلفای کرونباخ و ضریب دیلون-گلدشتاین. باتوجه‌به اینکه آلفای کرونباخ برآورد سخت‌گیرانه‌تری از پایایی درونی متغیرها ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیری حداقل مربعات جزئی از یک سنجه با نام ضریب دیلون-گلدشتاین یا پایایی مرکب استفاده می‌شود [۱۱]. البته اهمیتی ندارد که از کدام ضریب پایایی استفاده شود، در هر صورت مقدار آلفای باید بالاتر از ۰/۷ باشد. درحالی‌که مقدار آلفای کمتر از ۰/۶ فقدان پایایی را نشان می‌دهد.

برای بررسی روایی افتراقی دو آزمون وجود دارد: آزمون اول به بررسی روایی افتراقی سازه‌ها می‌پردازد که به آزمون چن معروف است. در این آزمون جذر متوسط واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد. این امر نشانگر آن است که همبستگی سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سایر سازه‌ها است. در این پژوهش به دلیل اینکه جذر متوسط واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌ها از ضریب همبستگی آنها با سایر سازه‌ها بیشتر است، روایی افتراقی پرسش‌نامه مناسب است. آزمون دوم که به بررسی روایی افتراقی معرف‌ها می‌پردازد، آزمون بارهای عرضی<sup>۱</sup> است. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون بیش‌تر از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای سایر متغیرهای مکنون باشد [۱۱]. مقادیر به‌دست‌آمده بیانگر آن است که مقدار بار عاملی معرف‌ها برای متغیرهای مکنون خود بیشتر از مقدار بار عاملی آن معرف‌ها برای سایر متغیرهای مکنون است که بیانگر روایی افتراقی مناسب معرف‌ها است.

## ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای انجام تحلیل آمار توصیفی روی متغیرهای جمعیت‌شناختی<sup>۲</sup> و نیز انجام آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شده است. همچنین

---

1. Cross loadings  
2. Demography



به منظور برآزش مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

ویژگی‌های جمعیت شناختی نظیر جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سنوات خدمت مدیران بخش خرید و تدارکات صنعت کاشی ایران و مدیران فروش شرکت‌های تأمین کننده پرداخته شده است. در جدول ۲ توزیع فراوانی متغیرهای مورد بررسی در تحقیق نشان داده شده است.

جدول ۲. توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

درصد تجمعی	درصد	فراوانی		
۸۴	۸۴	۱۱۴	مرد	جنسیت
۱۰۰	۱۶	۲۲	زن	
۱۷	۱۷	۲۳	دیپلم	تحصیلات
۳۱	۱۴	۱۹	فوق دیپلم	
۷۹	۴۸	۶۵	لیسانس	
۱۰۰	۲۱	۲۹	فوق لیسانس و بالاتر	
۱۳	۱۳	۱۸	تا ۱۰ سال	سابقه خدمت
۸۱	۶۸	۹۳	۱۰-۲۰ سال	
۱۰۰	۱۹	۲۵	۲۰-۳۰ سال	
۷۵	۷۵	۱۰۲	متاهل	تاهل
۱۰۰	۱۰۰	۳۴	مجرد	

از مجموع ۱۳۶ مدیر شرکت کننده در پژوهش، ۱۱۴ نفر مرد هستند که ۸۴ درصد شرکت کنندگان را تشکیل می دهد. همچنین تحصیلات ۲۳ نفر از شرکت کنندگان دیپلم، ۱۹ از افراد فوق دیپلم، ۶۵ از افراد لیسانس و ۲۹ از افراد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر می باشند. همچنین ۷۵ درصد از شرکت کنندگان در تحقیق متأهل هستند.

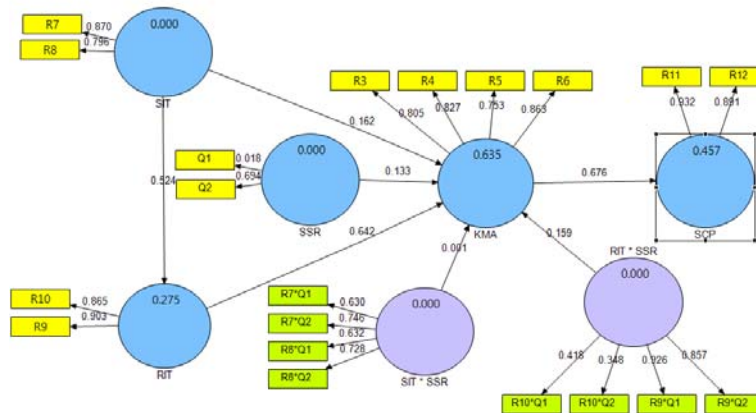
در ادامه به منظور آزمون فرضیه های تحقیق، از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. نام متغیرها در مدل اندازه گیری به اختصار براساس جدول ۳ آورده شده است.



جدول ۳. نام اختصاری متغیرها

علامت نام اختصاری	متغیر
KMA	قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین
SCP	عملکرد زنجیره تأمین
SSR	رابطه خریدار- مشتری
SIT	قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات
RIT	قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات

آزمون مدل شامل دو بخش آزمون الگوی اندازه‌گیری و الگوی ساختاری می‌باشد. آزمون الگوی اندازه‌گیری به بررسی روایی و اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری می‌پردازد و الگوی ساختاری به آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی اثر متغیرها بر یکدیگر می‌پردازد. خروجی نرم‌افزار Smart PLS برای مدل اندازه‌گیری براساس شکل ۲ می‌باشد.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار PLS برای مدل اندازه‌گیری با متغیرهای مشاهده شده

در مدل ساختاری اعداد روی مسیر، ضرایب مسیر و اعداد داخل متغیرهای مکنون، میزان واریانس تبیین شده به وسیله متغیرهای وابسته می‌باشند. علاوه بر آنها مقادیر  $t$  روی مسیر نشان داده شده‌اند که مقادیر بیشتر از  $1/96$  در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشند. میزان تأثیر متغیرهای مستقل روی متغیر وابسته در جدول ۴ آورده شده است.



جدول ۴. میزان تأثیر متغیرهای مستقل روی متغیر وابسته

	KM	RIT	RIT * SSR	SCP	SIT	SIT * SSR	SSR
KMA				۰/۶۷۶۲۱۱			
RIT	۰/۶۴۱۷۶۹						
RIT * SSR	۰/۱۵۹۰۶۶						
SCP							
SIT	۰/۱۶۲۱۵۲	۰/۵۲۴۰۰۰					
SIT * SSR	۰/۰۰۰۸۸۶						
SSR	۰/۱۳۳۲۴۰						

بر اساس جدول ۵ برای مثال میزان تأثیر RIT (قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات) بر KMA (قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین) ۰/۶۴ می‌باشد. جدول ۵ آثار کل متغیرها روی یکدیگر را نشان می‌دهد، برای مثال میزان تأثیر کل KMA (قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین) بر SCP (عملکرد زنجیره تأمین) ۰/۶۷۶ می‌باشد.

جدول ۵. آثار کل متغیرها روی یکدیگر

	KMA	RIT	RIT * SSR	SCP	SIT	SIT * SSR	SSR
KMA				۰/۶۷۶۲۱۱			
RIT	۰/۶۴۱۷۶۹			۰/۴۳۳۹۷۱			
RIT * SSR	۰/۱۵۹۰۶۶			۰/۱۰۷۵۶۲			
SCP							
SIT	۰/۴۹۸۴۳۸	۰/۵۲۴۰۰۰		۰/۳۳۷۰۴۹			
SIT * SSR	۰/۰۰۰۸۸۶			۰/۰۰۰۵۵۹			
SSR	۰/۱۳۳۲۴۰			۰/۰۹۰۰۹۸			

جدول ۶ نتایج واریانس تبیین شده هر متغیر مکنون وابسته را نشان می‌دهد.



جدول ۶. واریانس تبیین شده هر متغیر مکنون وابسته

	R Square
KMA	۰/۶۳۴۷۱۳
RIT	۰/۲۷۴۵۷۶
RIT * SSR	
SCP	۰/۴۵۷۲۶۱
SIT	
SIT * SSR	
SSR	

برای مثال باتوجه به جدول ۷ واریانس تبیین شده به وسیله متغیر وابسته KMA (قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین) ۰/۶۳۴ می باشد. دیگر تأثیرات از جدول قابل ملاحظه است. از دیگر خروجی های مدل نتایج بررسی معناداری مسیرها می باشد که در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. بررسی معناداری مسیرها

	KMA	RIT	RIT * SSR	SCP	SIT	SIT * SSR	SSR
KMA				۱۵/۱۲۸۶۳۸			
RIT	۱۰/۳۳۰۰۳۸						
RIT * SSR	۲/۰۵۳۹۰۸						
SCP							
SIT	۲/۷۴۵۹۱۵	۵/۷۲۳۳۶۱					
SIT * SSR	۰/۰۱۲۴۹۴						
SSR	۱/۲۵۰۶۴۷						

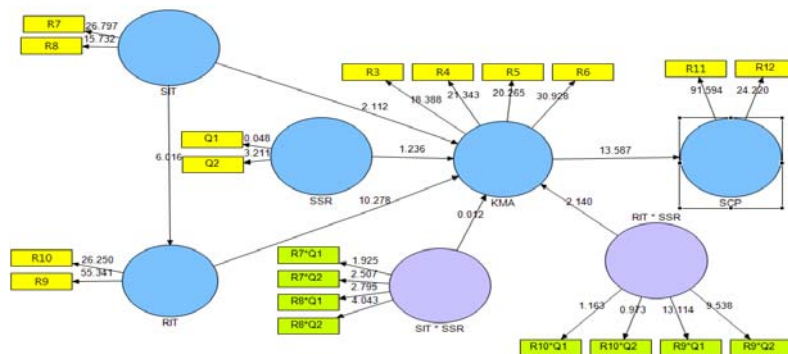
باتوجه به اطلاعات جدول ۷ فقط اثر تعاملی متغیر تعدیلگر رابطه خریدار - مشتری روی رابطه قابلیت ساختاری فناوری اطلاعات و قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین معنادار نبوده و بقیه مسیرها معنادار می باشند. همچنین آثار کل تمامی متغیرها در جدول ۸ آورده شده است.



جدول ۸. آثار کل تمامی متغیرها

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KMA -> SCP	۰/۶۷۸۱۰۵	۰/۶۷۲۵۴۱	۰/۰۴۵۷۲۶	۰/۰۴۵۷۲۶	۱۴/۸۲۹۶۳۱
RIT -> KMA	۰/۷۲۷۷۱۷	۰/۷۲۳۰۱۵	۰/۰۴۶۰۹۹	۰/۰۴۶۰۹۹	۱۵/۷۸۶۰۶۰
RIT -> SCP	۰/۴۹۳۴۶۸	۰/۴۸۷۲۲۱	۰/۰۵۴۷۰۷	۰/۰۵۴۷۰۷	۹/۰۲۰۲۱۱
RIT * SSR -> KMA	۰/۱۷۳۸۷۹	۰/۱۷۵۸۳۷	۰/۰۶۷۰۶۴	۰/۰۶۷۰۶۴	۰/۵۹۲۵۸۹
RIT * SSR -> SCP	۰/۱۱۷۹۰۲	۰/۱۱۷۲۴۸	۰/۰۴۳۸۲۴	۰/۰۴۳۸۲۴	۰/۶۹۰۳۵۲
SIT -> KMA	۰/۱۸۰۹۸۳	۰/۰۸۵۱۳۸	۰/۱۵۷۰۱۸	۰/۱۵۷۰۱۸	۱/۱۵۲۶۲۶
SIT -> RIT	۰/۰۲۳۴۳۰	-۰/۰۱۱۱۹۵	۰/۱۰۲۱۴۰	۰/۱۰۲۱۴۰	۰/۲۲۹۳۸۶
SIT -> SCP	۰/۱۲۲۷۲۵	۰/۰۵۷۱۹۰	۰/۱۰۶۴۹۴	۰/۱۰۶۴۹۴	۱/۱۵۲۴۱۵
SIT * SSR -> KMA	۰/۱۱۵۹۵۱	۰/۰۶۶۹۸۹	۰/۰۸۹۷۰۸	۰/۰۸۹۷۰۸	۱/۲۹۲۵۲۷
SIT * SSR -> SCP	۰/۰۷۸۶۲۷	۰/۰۴۴۲۸۶	۰/۰۶۰۱۶۳	۰/۰۶۰۱۶۳	۱/۳۰۶۹۰۵
SSR -> KMA	۰/۱۲۵۰۵۴	-۰/۰۱۰۲۰۶	۰/۱۲۳۱۷۹	۰/۱۲۳۱۷۹	۱/۰۱۵۲۲۰
SSR -> SCP	۰/۰۸۴۸۰۰	-۰/۰۰۷۴۷۴	۰/۰۸۲۲۵۲	۰/۰۸۲۲۵۲	۱/۰۳۰۹۷۶

پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری می‌رسد. آزمون مدل ساختاری یا فرضیه‌های پژوهش شامل بررسی ضرایب مسیر (Beta)، معناداری ضرایب مسیر و مقادیر  $R^2$  می‌باشد. همچنین برای آزمون کیفیت مدل ساختاری از ضرایب استون-گیسر ( $Q^2$ ) (که همان بررسی حسو یا افزونگی<sup>۱</sup> می‌باشد) استفاده می‌شود. خروجی نرم‌افزار Smart PLS برای مدل ساختاری براساس شکل ۳ ما.



شکل ۳. خروجی نرم افزار PLS برای مدل ساختاری با متغیرهای مشاهده شده

باتوجه به اطلاعات جدول ۹ شاخص واری اعتبار اشتراک تمامی متغیرهای مکنون، مثبت می باشد. بنابراین مدل اندازه گیری از کیفیت مناسب برخوردار است.

جدول ۹. شاخص واری اعتبار اشتراک متغیرهای مکنون

SSO	SSE	1-SSE/SSO	Total
۴۴۰/۰۰۰۰۰۰	۲۵۲/۰۶۸۸۶۷	۰/۴۲۷۱۱۶	KMA
۲۲۰/۰۰۰۰۰۰	۱۴۹/۸۹۲۲۶۲	۰/۳۱۸۶۷۲	RIT
۴۴۰/۰۰۰۰۰۰	۳۴۳/۸۳۲۲۶۶	۰/۲۱۸۵۶۳	RIT * SSR
۲۲۰/۰۰۰۰۰۰	۱۲۶/۵۴۹۲۹۰	۰/۴۲۴۷۷۶	SCP
۲۲۰/۰۰۰۰۰۰	۱۸۹/۷۷۱۹۸۷	۰/۱۳۷۴۰۰	SIT
۴۴۰/۰۰۰۰۰۰	۴۰۳/۴۳۱۸۳۵	۰/۰۸۳۱۰۹	SIT * SSR
۲۲۰/۰۰۰۰۰۰	۲۱۴/۹۳۲۲۴۹	۰/۰۲۳۰۳۵	SSR

جدول ۱۰ نیز زیر شاخص واری اعتبار افزونگی کل را نشان می دهد.

جدول ۱۰. شاخص واری اعتبار افزونگی کل



	SSO	SSE	1-SSE/SSO
KMA	۴۴۰/۰۰۰۰۰۰	۲۸۵/۳۹۰۷۰۳	۰/۳۵۱۳۸۵
RIT	۲۲۰/۰۰۰۰۰۰	۱۷۴/۷۱۸۴۳۷	۰/۲۰۵۸۲۵
SCP	۲۲۰/۰۰۰۰۰۰	۱۳۸/۱۷۵۴۸۵	۰/۳۷۱۹۳۰

میزان 1-SSE/SSO واریانس اعتبار افزونگی می‌باشد که به آن ضریب  $Q^2$  نیز می‌گویند. باتوجه به جدول بالا شاخص اعتبار افزونگی تمامی متغیرهای مکنون وابسته، مثبت می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است؛ یعنی متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته را دارند.

## ۵- نتیجه گیری

در این پژوهش تلاش بر آن بوده است تا در صنعت کاشی ایران، تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین از دیدگاه مدیریت دانش بررسی شود. در این راستا، نخست تأثیر اجزای تشکیل‌دهنده فناوری اطلاعات بر یکدیگر و همچنین بر مدیریت دانش بررسی شد. در نهایت نیز تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین بررسی شد. در راستای بررسی این روابط، مدیران بخش خرید و تدارکات شرکت‌های کاشی و سرامیک موجود در استان‌های مختلف کشور به‌عنوان نمونه انتخاب شده و پرسش‌نامه به‌وسیله رایانامه، فکس و یا حضوری در میان آنها پخش شده است. داده‌ها جمع‌آوری شده و سپس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار اسمارت PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در ادامه مروری بر تأیید یا رد فرضیه‌های این تحقیق ارائه می‌شود.

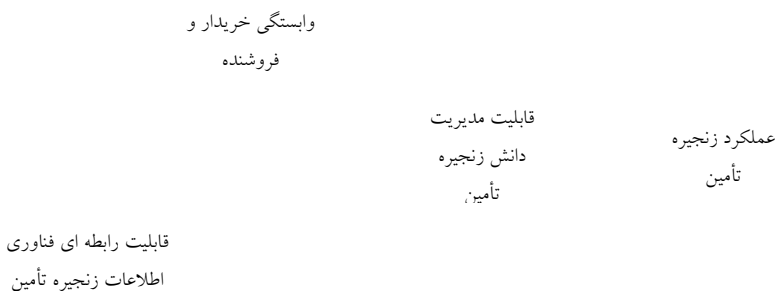
- آزمون فرضیه اول: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که آماره تی برای ضریب مسیر تأثیر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین بر عملکرد زنجیره تأمین که  $۰/۶۷۸$  برآورد شده است، برابر با  $۱۴/۸۲۹$  می‌باشد. بنابراین باتوجه به اینکه آماره تی بیش از  $۱/۹۶$  است، می‌توان ادعا کرد ضریب مسیر برآورد شده معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه یک تأیید می‌شود.



- آزمون فرضیه دوم: نتایج نشان داد که آماره تی برای ضریب مسیر تأثیر قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین بر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین که  $0/180$  برآورد شده است، برابر با  $1/152$  می‌باشد. بنابراین باتوجه به اینکه آماره تی از  $1/96$  کمتر است، می‌توان ادعا کرد ضریب مسیر برآورد شده معنادار نمی‌باشد. بنابراین فرضیه دو رد می‌شود.
- آزمون فرضیه سوم: مقدار ضریب مسیر برای تأثیر قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین بر قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین برابر با  $0/234$  برآورد شده است که باتوجه به مقدار  $0/229$  برای آماره تی، این فرضیه رد می‌شود.
- آزمون فرضیه چهارم: مقدار ضریب مسیر تأثیر قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین بر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین برابر با  $0/727$  برآورد شده است که باتوجه به مقدار  $15/786$  برای آماره تی، این مسیر معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه مذکور تأیید می‌شود.
- آزمون فرضیه‌های پنجم: (الف): ضریب مسیر برآورد شده برای این فرضیه برابر با  $0/115$  می‌باشد که باتوجه به مقدار  $1/292$  برای آماره تی معنادار نمی‌باشد. بنابراین رابطه بین قابلیت زیرساختی فناوری اطلاعات زنجیره تأمین و قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین به وابستگی بین شرکت‌ها بستگی ندارد. (ب): رابطه بین قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین و قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین مستحکم‌تر می‌شود، زمانی که وابستگی بین شرکت‌ها در سطح بالا باشد  
براساس نتایج تحقیق مقدار ضریب مسیر برآورد شده برای این فرضیه  $0/173$  می‌باشد که باتوجه به مقدار  $2/592$  آماره تی معنادار می‌باشد. بنابراین این فرضیه تأیید می‌شود، به طوری که رابطه بین قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین و قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین مستحکم‌تر می‌شود زمانی که وابستگی بین شرکت‌ها در سطح بالا باشد.  
باتوجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌های تحقیق مشخص شده که قابلیت‌های زیرساختی و رابطه‌ای فناوری اطلاعات تأثیر مثبت معناداری بر مدیریت دانش زنجیره تأمین دارد. از طرفی، وابستگی خریدار- فروشنده در تأثیر قابلیت رابطه‌ای فناوری اطلاعات زنجیره تأمین بر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین نقش موثری دارد اما در تأثیر قابلیت زیرساختی



فناوری اطلاعات زنجیره تأمین بر قابلیت مدیریت دانش زنجیره تأمین، نقش قابل توجهی ندارد. در نهایت مدیریت دانش تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد زنجیره تأمین دارد. با حذف متغیرها و شاخص‌های فاقد تأثیر مثبت معنادار، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل ۴ خواهد بود.



شکل ۴. مدل مفهومی اصلاح شده تحقیق

آگاهی از تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد زنجیره تأمین با دیدگاه مدیریت دانش، کاربردهای مدیریتی زیادی را به دنبال دارد. در جامعه امروز، مدیران بخش تدارکات (که بیشترین تداخل در زنجیره تأمین را دارند) همواره خواهان کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین و افزایش سرعت در زنجیره هستند. استفاده آنها از فناوری اطلاعات در زنجیره تأمین موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت در امر تأمین می‌شود. آشنایی آنها با مفاهیم فناوری اطلاعات و نقش آن در بهبود عملکرد زنجیره تأمین کمک شایان ذکری در این امر خواهد کرد. از طرفی مدیریت دانش در مجموعه زنجیره تأمین نقش به‌سزایی برای کاهش هزینه‌ها دارد. از آنجایی که در مدیریت دانش، دانش موجود در زنجیره تأمین، منتقل شده و این دانش‌ها و تجارب موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد تا هزینه‌های زنجیره تأمین کاهش پیدا کند، لذا مدیران درگیر در زنجیره تأمین باید نسبت به مفاهیم مدیریت دانش و نقش آن در بهبود عملکرد زنجیره تأمین آشنایی داشته باشند تا بتوانند از مزایای مدیریت دانش بهره ببرند.



- باتوجه به نتایج پژوهش حاضر و نیز باتوجه به محدودیت‌های موجود در این پژوهش، پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود:
- باتوجه به این موضوع که مدیریت دانش دارای مدل‌ها و مفاهیم مختلفی است، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آینده با یک مدل خاص و یک رویکرد ویژه، این پژوهش تکرار شود.
  - باتوجه به این مورد که پژوهش حاضر در مورد صنعت کاشی و سرامیک ایران انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در سایر صنایع حساس کشور، پژوهش‌های جامعی انجام شود تا اهمیت و نقش فناوری اطلاعات در بهبود عملکرد زنجیره تأمین در سایر صنایع مشخص شود.
  - باتوجه به اینکه در این پژوهش، عملکرد زنجیره تأمین از دیدگاه مالی بررسی نشده است، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آینده، پژوهش حاضر با دید مالی نیز مورد بررسی قرار گیرد.
  - باتوجه به اهمیت بحث وابستگی خریدار و فروشنده، پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آینده، تأثیر وابستگی خریدار و فروشنده در تک‌تک مراحل مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود که وابستگی موجود در کدام مرحله از مدیریت دانش تأثیر بیشتری خواهد گذاشت.

## ۶- منابع

- [1] Rodrigues A. M., Stank T. P., Lynch D. F. "Linking strategy, structure, process and performance in integrated logistics", *Business Logistics*, Vol. 25, (2016).
- [2] Hult G.T.M., Ketchen D.J., Slater S.F. "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain relationship", *Academy of Management Journal*, 47:2, (2017), 241-253.
- [3] Dika A., Hamiti M. "Challenges of implementing the ethics through the use of information technologies in the university", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, (2014), 1110-1114.
- [4] Robey D., Im G., Wareham J. D. "Theoretical foundations of empirical research on interorganizational systems: Assessing past contributions

- and guiding future directions", *Journal of the Association for Information Systems*, 9(9): (2016).
- [5] Vachon S., Klassen R. "An exploratory investigation of the effects of supply chain complexity on delivery performance", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (3), (2015), 218-230.
- [6] Nagy H.M., Watanabe K., Hirano M. "Prediction of sediment load concentration in rivers using artificial neural network model", *Journal of Hydraulic Engineering*, 128, (2014), 588-595.
- [7] Agan Y. "Impact of operations, marketing, and information technology capabilities on supply chain integration", *Journal of Economic and Social Research*, 13(1), (2014), 27-58.
- [۸] محمدی علی، صحراکار مریم، یزدانی حمیدرضا، «بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر قابلیت‌ها و عملکرد زنجیره تأمین شرکت‌های لبنی استان فارس»، *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳، (۸)، ۱۳۹۶، ۱۵۱-۱۷۰.
- [۹] نیلی‌پور طباطبایی سید اکبر، خیام‌باشی بیژن، کرباسیان مهدی، شریعتی محمد، «بهبودسازی کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت زنجیره تأمین و بازاریابی محصولات هوایی به روش AHP»، *فصلنامه علمی، پژوهشی تحقیقات بازاریابی*، ۲ (۲)، ۱۳۹۱، ۱۴۳-۱۶۴.
- [10] Yuan Niu "The impact of information technology on supply chain performance: A knowledge management perspective", A Dissertation in Information Technology, Charlotte, (2010).
- [۱۱] آذر عادل، غلامزاده رسول، فتواتی مهدی، *مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار smart-pls*، نگاه دانش، ویرایش اول، چاپ اول، ۱۳۹۴



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

فصلنامه علمی- پژوهشی

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



دانشگاه تربیت مدرس

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

#### راهنمای اشتراک

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

تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

#### برگ اشتراک فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام ..... نام خانوادگی.....

میزان تحصیلات..... رشته و گرایش .....

شغل ..... نام مؤسسه.....

اشتراک از شماره ..... تا ..... تعداد موردنیاز از هر شماره ..... نسخه .....

نشانی ..... کدپستی.....

صندوق پستی ..... شماره تلفن .....

تاریخ و امضا .....



## **Investigating Role of Knowledge Management on Information Technology Influence on Supply Chain Performance in Tile Industry**

**F.Mojibian<sup>1\*</sup>**

Assistant Professor of Management, Industrial Engineering and Management Faculty, JamshidKashani University, Abyek, Qazvin, Iran.

Receive: 2018/11/19

Accept: 2018/12/4

### **Abstract**

In today's world, information impacts on all industries. One of the key issues that will undoubtedly be influenced by information technology and its tributaries, is the supply chain performance. In this study, we attempt to improve the performance of information technology in supply chain based on knowledge management perspective. Because improving supply chain performance depends on exploiting knowledge and experience of all those involved in the chain. Therefore, the role of knowledge management in this subject and its effects will be significant. For data gathering 136 valid questionnaires were collected from ceramic tile companies for determining the relationship between variables and their impact on each other. Using partial least squares and Smart PLS software for data analysis, results of research and conceptual model, showed that there are direct and positive impact relationship between IT capability and knowledge management.

**Keywords:** Supply Chain Performance, Knowledge Management, Buyer-Seller Interdependence, IT Capabilities.

---

\*Corresponding Author E-mail: [Fatemeh.mojibian@jku.ac.ir](mailto:Fatemeh.mojibian@jku.ac.ir)

## **Management Principles in Islam and Japan: A Comparative Study**

**M.Karimi<sup>1\*</sup>, H. Khanifar<sup>2</sup>, F. Khamoie<sup>3</sup>, A. Gorji<sup>4</sup>**

1. M.Sc in Business Management, Faculty Of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Professor, Faculty Of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Ph.D. Student in Business Management, Faculty Of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran.
4. M.Sc Student in Business Management, Faculty Of Management, University Of Qom, Qom, Iran.

Receive: 2018/12/3

Accept: 2018/12/18

### **Abstract:**

One of the demands of our society after the Islamic Revolution was establishment of Islamic values in all aspects of society, especially in area of management decisions. A review of literature teaches about management and its principles shows the resource for Japanese and western teachings of this area. In Iran, in most cases in practice, priority is placed on executives Islamic society organizations. This research was qualitative approach using content analysis to compare the management principles of Islam and Japan. As a result of studying the Quran and the Prophet (pbuh) and the infallible Imams (AS), especially Nahj al-Amiralmomenin, points raised in the principles of management, including planning, decision making, organizing, coordinating, monitoring and communication requirements, which applying by introducing them to the Muslim community organizations provide assistance in policy.

**Keywords:** Management, Japanese Management, Islamic Management.

---

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

## **The Impact of Strategic Human Resource Management on Performance of Platform-based Firms**

**I.Gheisari<sup>1\*</sup>, A. Khalili Nasr<sup>2</sup>**

1. MSc. Faculty of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.
2. Assistant Prof., Faculty of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

Receive: 2019/6/8

Accept: 2019/7/13

### **Abstract**

One of the business models that today has become very attractive for entrepreneurs in our country is platform-based businesses that instead of producing a product or delivering a service, build an infrastructure for the relationship between manufacturers and consumers. With the growth of these businesses and the evolution of this ecosystem in the world and in Iran, there is a need for new and evolved management tools in this area. This paper builds on previous theory and research on strategy and human resource management to identify important linkages between the firm's strategy, its human resources, and performance. First, we review the relevant literature focusing in particular on the role of human resources in creating competitive advantage. We investigate the role of entrepreneurial orientation as a mediator variable in the relationship between strategic human resource management and platform-based firms' performance. Finally, we study the effect of Line of Sight as an independent variable on the platform-based firms' performance and the effect of LOS on the relation between SHRM and firms' performance when the mediator variable (entrepreneurial orientation) is exist or not. The tool for collecting information in this research is a questionnaire. Consequently, results show the importance effect of Entrepreneurial Orientation in the linkage between SHRM and organizational performance and the effect of LOS on performance and changing the r-square in the other models.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Organizational Performance, Line of Sight, Entrepreneurial Orientation, Platform-based Business.

---

\*Corresponding author Email: iman.gheisari@gsme.sharif.edu

## **Quality analysis of modern banking services in state and private banks**

**P.Ghertasi<sup>1\*</sup>, P. Ahmadi, S.H. KhodadadHoseini**

1. PhD Student in Business Management, Islamic Azad University, Rasht, Iran.
2. Associate Prof., Faculty of Management and Economics. TarbiatModarres University, Tehran, Iran.
3. Professor, Faculty of Management and Economics. TarbiatModarres University, Tehran, Iran.

Receive: 2019/4/27

Accept: 2019/7/13

### **Abstract:**

Developing of electronic services in the banking industry, the nature of financial services has changed tremendously and in today's competitive banking environment, most banks are seeking to identify and meet their customer's need in order to maintain their position in the market. The purpose of this study is investigating relationship between quality of modern banking services and customer satisfaction. Thus, in order to fulfill this purpose, different models of automated services quality index were surveyed. Then 7 variable including variety, ease of use, usefulness, operation's speed, confidentiality, security and responsibility were selected. We distributed 384 questionnaires with Likert scale in state and private banks' customer in Bandar-e-Anzali city. This research used Cronbach's alpha coefficient for reaching a fair reliability. Also validity of this questionnaire was calculated through factor analysis. Results of testing hypotheses using Spearman's correlation test showed that modern services quality has positive effect on customer satisfaction.

**Keywords:** Automated Teller Machine, Internet Banking, Mobile Banking, Quality, Satisfaction.

---

\*Corresponding author Email: ghertasi.p@gmail.com

## **Exploring Corporate Entrepreneurship Antecedents in Iranian Large Private Organizations**

**S.Arabshahi<sup>1</sup>, S.A. Feyzbakhsh<sup>2\*</sup>**

1. PhD Candidate in Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Iran.
2. AssociatedProf., School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

Receive: 2019/4/28

Accept: 2019/7/13

### **Abstract**

Scholars name the current era as the global revolution of innovation and believe that innovation and entrepreneurship today are the main factors of value creation. The impact of entrepreneurial activities on companies' success has attracted researchers to motivating or restrictive factors. Iranian organizations, like other organizations around the world, are presented with complicated environments and conditions, and there is a growing need for innovation and entrepreneurship. Although, whether antecedents of the corporate entrepreneurship in Iranian organizations are consistent with those identified in other countries remains unanswered. What are the main barriers to implementing corporate entrepreneurship in Iranian organizations? This research, through conducting semi-structured interviews with 14 top and middle managers from 10 large Iranian private companies, while using the thematic analysis method, attempts to answer these questions. Results show that the most important environmental obstacle in Iran is the lack of a comprehensive industrial development plan. Moreover, the main distinguishing organizational internal factor of the firms studied in this research in comparison with other organizations that have been studied in literature is the "non-separation of manager from the owner and entrepreneur", which can be considered as the most significant finding of this research.

**Key Words:**Corporate Entrepreneurship (CE), Organizational Innovation, Corporate Entrepreneurship Factors, Corporate Entrepreneurship Antecedents, Iranian Large Private Organizations.

---

\*Corresponding author Email:Alireza\_feyz@sharif.edu

## **Developing Successful Strategy Implementation and Execution Model :Antecedents, Consequence**

**A.Sepehri Rad<sup>1\*</sup>, S.H.Khodadad Hosseini<sup>2</sup>, A. Kordnaji<sup>3</sup>, A.Moshabaki Esfahani<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student of Strategic Management, Faculty of Management and Economics. TarbiatModarres University, Tehran, Iran.
2. Professor, Faculty of Management and Economics. TarbiatModarres University, Tehran, Iran.
3. Professor, Faculty of Management and Economics. TarbiatModarres University, Tehran, Iran.
4. Professor, Faculty of Management and Economics. TarbiatModarres University, Tehran, Iran.

Receive: 2018/12/11

Accept: 2019/7/14

### **Abstract:**

The main problem in strategic planning debate is not the formulation, but its implementation and execution. The main purpose of this research is to design a model for implementation and successful execution of strategies in hierarchical organizations. In term of goal this research is applied because it seeks for a framework to help implement and successfully implement a strategic plan. The method of collecting information from this research was library studies and conducted a deep interview with experts in field of the study. The methodology of this research is multi-grounded, so that after the stage of library studies, the variables related to implementation and execution of the strategy found in literature, identified by content analysis and grouped in two groups of individual and organizational factors. Based on these factors, an initial model provided. Then, using results of in-depth interviews with 30 experts (snowball method was used for sampling) familiar with the strategic management and planning, a model based on the factors based on interviewees have been developed. In this model also the factors are grouped in two levels: individual and organizational. The final model developed based on the combination of theoretical literature model and the model derived from the interviews and is presented in the form of a model consisting of the successful implementation and execution of strategy,

---

\*Corresponding author Email: Pedis2016@yahoo.com

as well as the results of its implementation and execution at the individual and organizational levels.

**Keywords:** Strategy, Strategic Plan, Strategic Implementation, Strategic Execution, Individual and Organizational Levels.

## **Designing a Roadmap for Improving Customer Experience in Service Organizations Based on Grounded Theory**

**M.T. Khodai Gargari<sup>1\*</sup>, H. AbbasiEsfanjani**

1. Supervisor of Planning of Repairs, Tabriz Petrochemical Complex, Invited lecturer of Payam Noor University, Iran.
2. Assistant Prof., Economics and Accounting College, Payame Noor University, Iran.

Receive: 2019/4/28

Accept: 2019/7/13

### **Abstract:**

Understanding customer experience for organizations is crucial for being distinguished in a competitive market. The purpose of this paper is to provide a roadmap for helping organizations to design and improve their customer experience. The research method was chosen to achieve the objective of research is multiple case study, which is suitable for searching and discovering a relatively new topic. To conduct this exploratory research, four organizations were selected and a variety of qualitative data was gathered based on participants' observations, discussions, internal reports and secondary information. Data analysis was done using an accurate analytical process for designing and improving customer experience and examining the possible gaps between the experiments based on the Smith & Carlson 8-step method. The findings suggest that, despite the differences between the four organizations studied, it seems that a similar approach has been taken to improve customer experience. By developing existing models, this paper presents a ten-step roadmap for improving customer experience. The main limitation is the generalization of findings from the deep and longitudinal study of four organizations and a set of sections. Identifying the key areas for future research in organizations and the importance of changing mentality in designing customer experience improvement programs and identifying the direct ways in which customers participate in designing and improving the process is the findings of the research.

**Keywords:** Empirical Marketing, Customer Experience, Customer Experience Design, RoadMap, Grounded Theory

---

\*Corresponding author Email: m.khodaei@ut.ac.ir

## **Developing Online Re-Purchase Intention Model for Iran's Market**

**S.AsI Sariraei<sup>1\*</sup>, S.B. Alavi<sup>2</sup>, S. Aslani<sup>3</sup>**

1. Master of Business Administration, Graduate School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.
2. Associate Prof., Graduate School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.
3. Assistant Prof., Graduate School of Management and Economics, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.

Receive: 2019/6/7

Accept: 2019/7/13

### **Abstract**

Researchers have recently focused on integrating motivation and commitment models and have presented mixed models. This research, for the first time, presents an integrated model of motivation (Self-Determination Theory) and commitment (Three-Component Model), from a person-centered view. This study was carried out using a two-step cluster analysis method including hierarchical method and optimization of the profiles distances on 306 knowledge workers of four Iranian organizations. The results reveal four profiles, named based on their characteristics, "people with diverse and mild motives," "motivated people with mild intrinsic motives," "motivated people with mild external motives," and "people with internal motives." The characteristics of these profiles are examined concerning motivation and commitment. The results of this research can help to expand the literature of the mixed models of commitment and motivation. They can also be helpful for managers in terms of recognizing the knowledgeable employees of their organizations and categorizing them in terms of motivation, commitment and personality traits.

**Keywords:** Self Determination Theory, Knowledge workers, General causality Orientations, Motivation and Commitment Profiles, Mixed Models of Commitment and Motivation.

---

\*Corresponding author Email: sariraei@gmail.com

# Organizational Resources Management Research

Quarterly Journal (Management) Vol. 9, No.2, Summer 2019 ISSN: 2228-6977

- **Developing Online Re-Purchase Intention Model for Iran’s Market .....1**  
S. Asl Sariraei, S.B. Alvai, S. Aslani
- **Designing a Roadmap for Improving Customer Experience in Service Organizations Based on Grounded Theory .....19**  
M.T. Khodai Gargari, H. Abbasi Esfanjani
- **Developing Successful Strategy Implementation and Execution Model: Antecedents, Consequence .....41**  
A. Sepehri Rad, S.H. Khodadad Hosseini, A. Kordnajib, A. Moshabaki Esfahani
- **EPC Project Risk Analysis Using FMEA-ANP .....65**  
M. Daneshvar, B. Dori, S. Hashemkhani
- **Exploring Corporate Entrepreneurship Antecedents in Iranian Large Private Organizations .....85**  
S. Arabshahi, S.A. Feyzbakhsh
- **Quality analysis of modern banking services in state and private banks .....101**  
P. Ghertasi, P. Ahmadi, S.H. Khodadad Hoseini
- **Management Principles in Islam and Japan: A Comparative Study .....119**  
M. Karimi, H. Khanifar, F. Khamoie, A. Gorji
- **Investigating Role of Knowledge Management on Information Technology Influence on Supply Chain Performance in Tile Industry .....137**  
F. Mojobian
- **Abstract .....157**

## In The Name Of God

### Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

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

#### First file (title page):

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

#### Second File (Manuscript):

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

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

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

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

#### References:

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

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

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

**E-Mail:** [j.impssc@modares.ac.ir](mailto:j.impssc@modares.ac.ir)

**Tel/Fax:** 22291279

**Website:** [www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir)

