

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 معتابهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- ۶- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عناوین، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تعیین 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 واژه‌های 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 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 کیفیت تصاویر، نمودارها و با dpi300 باشد

- منابع در متن مقاله، داخل کروش 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- مسئولیت 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 بازگرداندن 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

مسئولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	بررسی نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات محمد ابراهیم پور زرنندی، امیر بیات ترک، مریم عقیلی
۲۵	شناسایی عوامل موثر بر تسهیم دانش در میان کارآفرینان نوپا و بالقوه سعید جعفری مقدم، محمدرضا زالی، فاطمه السادات غفوریان، نسرین پرشین
۴۵	عوامل خارج از شبکه و تأثیرگذار بر حکمرانی در نظام سلامت: مرور نظام‌مند رضا عالی‌خانی، علیرضا علی‌احمدی، محمدرضا رسولی
۶۳	طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی اسداله گنجعلی
۹۱	ارائه یک مدل مفهومی برای تبیین نقش قابلیت سازمانی مدیریت مشارکت در افزایش عملکرد سازمانی امید محبی‌منش، رضا حسنوی، غلامرضا توکلی، ابوالفضل باقری
۱۱۳	توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد نجمه مهدی‌بیگی، امین‌رضا کمالیان، نورمحمد یعقوبی، علی اصغر پورعزت، محمدحسین رونقی
۱۳۵	طراحی سیستم ارزیابی عملکرد بر پایه ANP, BSC و تئوری بازی‌ها سیدعلی میرنژاد، سیدحسین سیدی، احمد یوسفی هنومرور
۱۵۵	پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت شهرزاد نیری
۱۷۷	برگه اشتراک
۱۷۹	چکیده مقالات به زبان انگلیسی

بررسی نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات

محمد ابراهیم پور زرنندی^{۱*}، امیر بیات ترک^۲، مریم عقیلی^۳

- ۱- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۱۵

دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۹

چکیده:

حاکمیت فناوری اطلاعات، توانایی هدایت و سازماندهی فناوری اطلاعات و مشخص کردن مسئولیت‌های بین فناوری اطلاعات و حوزه کسب کار در راستای اهداف سازمانی است. این پژوهش به دنبال "بررسی نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات" بوده، جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان فناوری اطلاعات و در بخش کمی مدیران ارشد فناوری اطلاعات و کسب‌وکار شرکت مخابرات ایران است. این مطالعه از منظر هدف توسعه‌ای- کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی- پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات منابع کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است که روایی محتوایی آن توسط خبرگان تأیید گردیده است. نوآوری این پژوهش در معرفی متغیر "هماهنگی عملیاتی" است که منجر به عینی‌سازی "همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار" می‌گردد. مدل پژوهش در دو بعد به صورت تلفیقی از مدل همسویی استراتژی لوفتمن و متدولوژی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار (شامل ۱۰ مولفه اصلی و ۵۵ شاخص) طراحی و روایی محتوایی آن توسط خبرگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۳۶) تأیید گردید. بررسی روایی سازه و ساختار و برازش مدل با استفاده از



مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS، صورت گرفته و فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که تأثیر هر دو متغیر همسویی استراتژی و هماهنگی عملیاتی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنادار است. همچنین نتایج آزمون سوبل نقش میانجی متغیر هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات را تأیید کرد.

کلمات کلیدی: حاکمیت فناوری اطلاعات، بلوغ سازمانی، همسویی استراتژی، هماهنگی عملیاتی

۱- مقدمه

با توجه به ارتقای روزافزون جایگاه فناوری اطلاعات در سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی در اقتصاد پویای کنونی، نگرانی بیشتری به ارزش آفرینی از سرمایه‌گذاری در این حوزه وجود دارد و بالطبع مخاطرات حوزه فناوری اطلاعات باعث مورد توجه بیشتری قرار گرفته و کنترل شوند. اما مقالات و سمینارهای فراوانی از سال ۱۹۸۱ تا کنون نشان داده است که مفهوم سودآوری در پروژه‌های فناوری اطلاعات آن‌طور که باید مورد توجه واقع نشده است [۱-۳]. پیاده‌سازی و اجرای حاکمیت فناوری اطلاعات^۱ به‌عنوان راهکاری برای حل این مشکل صورت گرفته است [۴-۶]، تا سرمایه‌گذاری‌های محتاطانه و ارزشمند مبتنی بر فناوری اطلاعات را تضمین کند [۷]. یکی از وظایف مهم حاکمیت فناوری اطلاعات کنترل و حفظ همسویی استراتژی فناوری اطلاعات^۲ و استراتژی کسب‌وکار^۳ در جهت اهداف سازمان است [۸]، نکته‌ای که از نگرانی‌های اصلی مدیران اجرایی در دهه‌های اخیر بوده است [۹]. علت اینکه میزان همسویی این استراتژی‌ها نشان‌دهنده میزان بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات^۴ در سازمان می‌باشد و میزان بلوغ در واقع میزان دستیابی به سود قابل ملاحظه از سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات است [۱۰]. در دو دهه اخیر تحقیقات زیادی در خصوص همسویی استراتژی‌های سازمانی و همچنین پیاده‌سازی حاکمیت فناوری اطلاعات صورت گرفته و در

1. IT Governance
2. IT Strategy
3. Business Strategy
4. IT Governance Maturity



این راستا الگوهایی ارائه گردیده است. در اغلب این پژوهش‌ها، همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب و کار^۱ شرط لازم جهت پیاده‌سازی و دستیابی به بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات قلمداد شده است [۱۱؛ ۱۲]. اما اینکه چگونه سازمان‌ها باید فرایندهای فناوری اطلاعات را براساس اهداف کسب‌وکار پیاده‌سازی نمایند مورد توجه قرار نگرفته است [۱۳]. همسویی استراتژی مصداق عینی و قابل مشاهده نیست، بلکه مفهومی مبهم است که اولاً درک و اندازه‌گیری آن دشوار و ثانیاً فرایندی تکاملی و پویا است [۱۴]. مدل‌های همسویی استراتژی که تاکنون ارائه شده‌اند به‌علت کیفی بودن به‌تنهایی ابزار مناسبی برای توصیف میزان همسویی استراتژی‌های سازمانی نمی‌باشند. در نتیجه استفاده از روش‌هایی که بتواند این متغیرهای کیفی را به کمی تبدیل کند، ضرورت دارد.

از طرفی اجرای حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان نیازمند به‌کارگیری چارچوبی اصولی قابل فهم و قابل اجراست. طی سال‌ها مدل‌ها و چارچوب‌های گوناگونی از طرف مؤسسات استاندارد و برخی محققین جهت ارزیابی حاکمیت فناوری اطلاعات ارائه شده‌اند (ITIL^۲، ITSM^۳، PMBOK^۴، COBIT^۵) [۱۵]. اما کمتر پژوهش تجربی بر نحوه اجرایی شدن این راهکارهای تئوری و شیوه ارزیابی مدل‌های پیشنهادی در سازمان‌ها صورت گرفته [۱۶] با اینکه در بسیاری از موارد تلاش‌های مربوط به استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها با شکست مواجه شده است [۱۷]. علت این امر هزینه‌های گزاف پیاده‌سازی حاکمیت و فقدان یک استراتژی مؤثر برای نحوه ارزیابی آن است [۱۵]. شرکت مخابرات ایران متشکل از ۳۱ استان از جمله سازمان‌های مهم کشوری است که بستر ارتباطات تلفن ثابت و سیار و ارائه خدمات اینترنت را فراهم می‌آورد و به‌علت سرمایه‌گذاری‌های هنگفت در زمینه فناوری اطلاعات پیاده‌سازی حاکمیت فناوری اطلاعات را از سال ۱۳۹۵ در دستور کار خود قرار داده و جهت ارزیابی میزان بلوغ آن به‌دنبال راهکاری مناسب بوده است. لذا پژوهش حاضر با هدف "بررسی نقش میانجی هماهنگی عملیاتی^۶ در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت

-
1. IT-Business Strategy Alignment
 2. Information Technology Infrastructure Library
 3. IT Service Management
 4. Project Management Body of Knowledge
 5. Control Objectives for Information and Related Technologies
 6. Operational coordination



فناوری اطلاعات "به دنبال ارائه راهکاری کاربردی و قابل فهم برای ارزیابی بلوغ حاکمیت در سازمانهاست و با معرفی "هماهنگی عملیاتی" برای اولین بار میزان همسویی استراتژی^۱ را عینی‌سازی و قابل سنجش کرده و به عنوان متغیر میانجی در تأثیر غیر مستقیم همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲- ادبیات موضوع:

۲-۱- حاکمیت فناوری اطلاعات

حاکمیت فناوری اطلاعات فرایندی است که تعیین می‌کند چه تصمیماتی در خصوص سرمایه‌های فناوری اطلاعات، چگونه و توسط چه کسانی اتخاذ شود و چگونه نتایج تصمیم‌گیری نظارت و کنترل گردند تا سطح بلوغ قابل قبولی (بسته به اندازه سازمان) محقق گردد [۱۸]، به گونه‌ای که از همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب و کار با یکدیگر و در راستای اهداف سازمان اطمینان حاصل شود [۱۹]. حاکمیت فناوری اطلاعات مسیر درستی برای تصمیم‌گیری در مورد استراتژی فناوری اطلاعات را فراهم می‌کند که تضمین‌کننده مزایای وعده داده شده فناوری اطلاعات برای سازمان بوده، خطرات مرتبط با پیاده‌سازی پروژه‌های هزینه بر فناوری اطلاعات را کاهش داده، منابع حیاتی فناوری اطلاعات را به درستی مدیریت و عملکرد آن را نظارت و کنترل می‌کند [۲۰]. خدیور و همکاران، ادعا کردند حاکمیت فناوری اطلاعات می‌تواند اثر قابل توجه و معناداری بر موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی داشته باشد. ایشان همسویی استراتژی و ارزیابی عملکرد استراتژی را از ابعاد حاکمیت فناوری اطلاعات در نظر گرفتند و ادعا کردند که حاکمیت به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر عوالم کلیدی موفقیت تأثیر دارد [۲۱]. حاکمیت فناوری اطلاعات ابزارها و چارچوب‌هایی ارائه می‌کند که پشتیبانی فناوری اطلاعات از اهداف کسب‌وکار را تضمین می‌نماید و همچنین کارایی سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات را حداکثر می‌سازد [۲۲].



طی سال‌ها مدل‌ها و چارچوب‌های گوناگونی جهت پیاده‌سازی حاکمیت فناوری اطلاعات ارائه شده‌اند (ITIL^۱، ITSM^۲، PMBOK^۳، COBIT^۴) که کوبیت کامل‌ترین آنهاست [۱۵]. اظهارات محققان نشان می‌دهد که چارچوب COBIT به‌حدی گسترده و هزینه‌بر است که شاید نتوان آن را در هر کجا به‌طور کامل اعمال کرد و برای کاستن پیچیدگی در بعضی سازمان‌ها از بعضی جنبه‌های انتخابی این چارچوب استفاده می‌شود [۲۳]. بنابراین برای سهولت اجرای حاکمیت فناوری اطلاعات و سنجش میزان بلوغ آن در سازمان‌ها با پی‌روشی‌های اجرایی و ارزیابی آن بر پای یک مجموعه معقول‌تر و جامع‌تر از معیارها ارائه گردد [۲۴].

۲-۲- بلوغ سازمانی^۵

منظور از بلوغ حالتی است که در آن زمان سازمان به یک وضعیت بهینه در راستای اهداف رسیده است. مدل‌های بلوغ، ابزارهای مفیدی برای ارزیابی موقعیت واقعی یک سازمان و استنتاج و اولویت‌بندی مقیاس‌های پیشرفت و کنترل پیشروی تدریجی اجرای آنها هستند [۲۵؛ ۲۶].

این مدل‌ها متشکل از یک سلسله سطوح بلوغ برای گروهی از اهداف هستند که هر مرحله بر روی سطح پیشین ایجاد می‌شود. پایین‌ترین مرحله (سطح صفر)، نشان‌دهنده وضعیت اولیه و بالاترین مرحله (سطح پنج) نشان‌دهنده نهایت بلوغ است [۲۵؛ ۲۷]. ولی چگونگی گذار از یک مرحله به مرحله بعد و مخصوصاً بازه زمانی قابل قبول برای اجرای فرایندهای سازمانی جهت دستیابی به بلوغ مشخص نیست. برخی محققان معتقدند نمرات بلوغ داورهای ذهنی است که باید با معیارهای عینی تکمیل شوند و مقیاس (۰ تا ۵) برای تفسیر نتایج عملکردی بسیار ضعیف است [۵]. در این پژوهش برای اولین بار تأثیر متغیر هماهنگی عملیاتی بر بلوغ

-
1. Information Technology Infrastructure Library
 2. IT Service Management
 3. Project Management Body of Knowledge
 4. Control Objectives for Information and Related Technologies
 5. Organization Maturity



حاکمیت فناوری اطلاعات که نقش بازه زمانی لازم جهت اجرایی شدن استراتژی‌ها در آن نهفته است در بلوغ به موقع مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲-۳- همسویی استراتژی

همسویی استراتژی معمولاً به معنای مهارت و توانایی در فرموله کردن و جهت دادن استراتژی‌ها و تصمیمات حوزه فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در راستای رسیدن به اهداف سازمان است. به عبارت دیگر منظور از همسویی استراتژی، به کارگیری فناوری اطلاعات به شیوه‌ای شایسته و به موقع و هماهنگ با استراتژی‌ها و نیازهای کسب‌وکار در هر سازمان است [۲۸]. در سال‌های اخیر تحقیقات زیادی در خصوص لزوم همسویی استراتژیک فناوری اطلاعات و کسب‌وکار جهت دستیابی به بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات صورت گرفته [۶؛ ۷؛ ۱۱؛ ۱۸؛ ۲۹-۳۴] و مدل‌های مختلفی با معرفی اجزا و پارامترهای موثر بر آنها به عنوان راهی برای دستیابی مدیران به روش‌های علمی‌تر جهت ایجاد همسویی استراتژیک پیشنهاد شده است [۳۵]. مدل همسویی لوفتمن از مشهورترین آنهاست که شاخص‌های آن عبارتند از (ارتباطات و مشارکت^۱، مهارت‌ها^۲، شایستگی‌های سازمانی^۳، حیطة عمل و معماری^۴) [۱۱]. اهمیت همسویی استراتژی بقدری است که لوفتمن و همکاران معتقدند قبل از صرف هزینه‌های سنگین جهت تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک فناوری اطلاعات، سازمان بایستی توانمندی‌های خود را برای همراستا نمودن فناوری اطلاعات و کسب و کار در زیربخش‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و در صورت وجود کاستی‌ها نسبت به رفع یا بهبود آنها اقدام نماید [۳۶]. با این وجود هنوز مفهوم همسویی استراتژی مبهم بوده و تشخیص آن با مشکل روبروست [۳۷]. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد مدل‌های همسویی به علت کیفی بودن به تنهایی ابزار مناسبی برای سنجش میزان همسویی استراتژی‌های سازمانی نمی‌باشند. در نتیجه به کارگیری ابزارهایی که بتواند این متغیرهای کیفی را به کمی تبدیل کند، ضرورت دارد.

-
1. Communications & Partnership
 2. Skills
 3. Competency/Value measurements
 4. Scope and Architecture



۲-۴- هماهنگی عملیاتی

جستجو به دنبال معیاری قابل سنجش که بتواند مصداقی عینی برای میزان همسویی استراتژی باشد محققان را بر آن داشت تا علاوه بر همسویی استراتژی (آنچه سازمان‌ها قصد دارند انجام بدهند) به نتایج پیاده‌سازی استراتژی (آنچه سازمان‌ها واقعاً انجام می‌دهند) توجه نمایند. مثلاً جویندگان و کالیکا ادعا کردند اگر استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار همسو باشند عملکرد سازمان بهبود می‌یابد [۳۸] و مطالعات لیانگ و همکاران نیز تأکید بر تأثیر جهت‌گیری استراتژی‌های سازمانی بر عملکرد سازمانی دارد [۳۹]. پژوهش‌های بهارادواج و همکاران نشان داد که در سطح عملکردی نیز باید استراتژی‌های کسب و کار با اهداف سازمان همسو باشند [۴۰].

لیانگ و چو بر مفاهیم بلوغ، سطح تصمیم‌گیری و حرفه‌ای‌سازی فناوری اطلاعات در حوزه حاکمیت فناوری اطلاعات تأکید کرده و ادعا کردند که بلوغ حاکمیت منجر به همسویی استراتژی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد [۴۱]. تحقیقات وو و همکاران، تأثیر مثبت اجرای حاکمیت فناوری اطلاعات و همسویی استراتژی بر نحوه عملکرد سازمان را نشان داد [۴۲]. چاروئنسوک و همکاران رابطه مثبت همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار با همسویی عملکرد استراتژی‌های سازمان را تأیید کردند [۴۳]. همچنین اشاره‌ای در بعضی پژوهش‌ها در خصوص تأثیر همسویی عملکرد بر بلوغ حاکمیت صورت گرفته است [۴۴-۴۶].

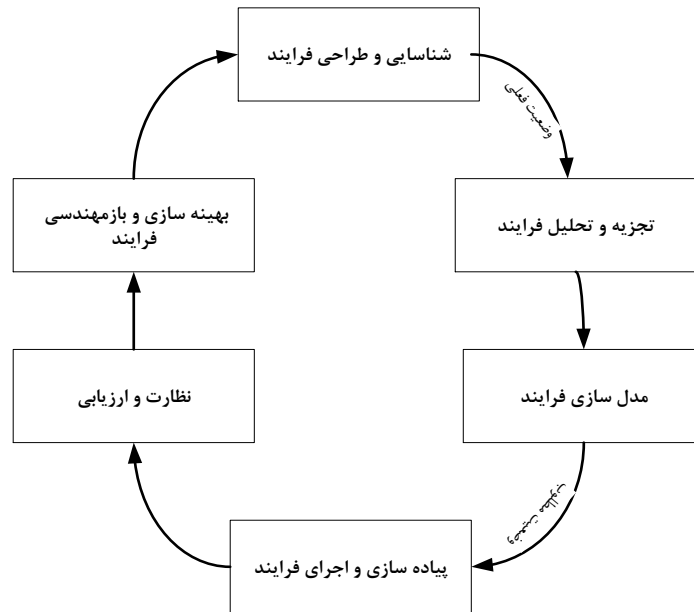
اگرچه مطالعات انجام شده به تأثیر همسویی استراتژی بر همسویی عملکرد استراتژی‌های سازمانی دلالت دارد ولی راهکار مناسبی که بتوان همسویی عملکردی را اندازه‌گیری کرد ارائه نشده است. در این پژوهش متغیر "هماهنگی عملیاتی" با استفاده از متدولوژی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار^۱ جهت سنجش میزان هماهنگی عملکرد حوزه فناوری اطلاعات و کسب‌وکار سازمان تلاش بر حل این مشکل دارد.

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار (BPM) یک رویکرد مدیریتی و روشی نظام مند است که متمرکز بر هماهنگی و همسویی تمامی فرایندها با استراتژی‌های کسب‌وکار سازمان است. این



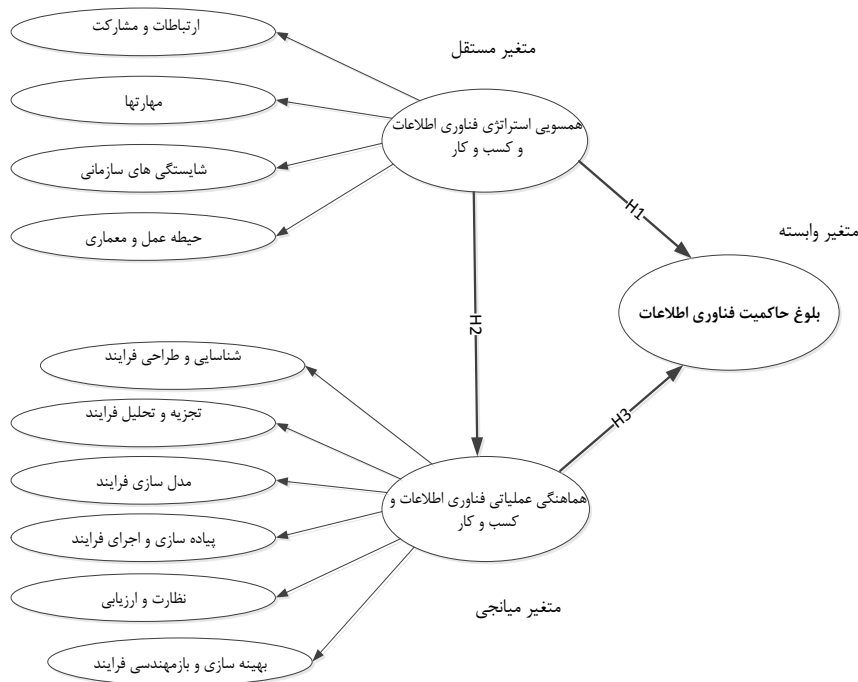
رویکرد با ترکیب دانش فناوری اطلاعات و علوم مدیریتی اجرای فرایندهای کسب‌وکار را به نحوی مدل‌سازی می‌کند که اثر بخشی و کارایی بیشتری داشته باشند و به‌طور مداوم تلاش می‌کند تا فرایندهای سازمان را بهبود بخشد [۴۷؛ ۴۸]. بهبود فرایند شامل کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان اجرا و کاهش نرخ خطا در هر یک از عملیات سازمان است. این سیستم‌ها با ارائه راه‌حل‌های نرم‌افزاری برای مکانیزه کردن فرایندها به اجرای برنامه‌های استراتژیک کمک کرده و با بهبود ارتباط بین دو سطح استراتژیکی و عملکردی، فاصله این دو سطح را کاهش داده و از چرخه فرایندها ایجاد ارزش می‌کنند [۴۹]. انجمن حرفه‌ای مدیریت فرایند کسب‌وکار^۱ فعالیت‌های مدیریت فرایند کسب‌وکار را به ۶ مرحله تقسیم می‌کند و این مراحل متوالی را چرخه عمر فرایند کسب‌وکار می‌نامد [۵۰؛ ۵۱]. شکل ۱ چرخه عمر فرایندها را نشان می‌دهد که مراحل آن به ترتیب عبارتند از: شناسایی و طراحی فرایند^۲، تجزیه و تحلیل فرایند^۳، مدل‌سازی فرایند^۴، پیاده‌سازی و اجرای فرایند^۵، نظارت و ارزیابی فرایند^۶ و بهینه‌سازی و بازمهندسی فرایند^۷ [۵۱-۵۶].

-
1. Association of Business Process Management Professionals(ABPMP)
 2. Process identification and design
 3. Process analysis
 4. Process modeling
 5. Process implementation
 6. Process monitoring and controlling
 7. Process optimization and re-engineering



شکل ۱. چرخه عمر BPM [۵۲]

در شکل ۲ چارچوب نظری پژوهش نشان داده شده که نحوه ارتباط سه سازه اصلی از مطالعه اسناد و مبانی نظری و پیشینه پژوهش شکل گرفته است. مدل پژوهش در دو بعد همسویی استراتژی و هماهنگی عملیاتی (شامل ۱۰ مولفه اصلی و ۵۵ شاخص) طراحی گردید. مولفه‌ها و شاخص‌های همسویی استراتژی با استفاده از مدل همسویی لوفتمن و مولفه‌ها و شاخص‌های هماهنگی عملیاتی براساس متدولوژی مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، شناسایی شده و طی سه مرحله دلفی پرسشنامه‌ای ۵۵ گویه‌ای در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی و به تأیید خبرگان رسید.



شکل ۲. چارچوب نظری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

- ۱- تأثیر همسویی استراتژی، بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است.
- ۲- تأثیر همسویی استراتژی، بر هماهنگی عملیاتی مثبت و معنی‌دار است.
- ۳- تأثیر هماهنگی عملیاتی، بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است.
- ۴- نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است.

۳- روش شناسی پژوهش

این تحقیق توسعه‌ای- کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی- پیمایشی است.



جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۰ نفر از خبرگان فناوری اطلاعات و اساتید دانشگاه بودند که ۵ نفر از اساتید خارجی بوده و توسط شرکت آلمانی دتکان^۱ به عنوان مشاور شرکت مخابرات ایران برای پیاده سازی حاکمیت فناوری اطلاعات همکاری داشتند و در بخش کمی ۲۰۲ نفر متشکل از مدیران ارشد فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار شرکت مخابرات ایران بوده که نمونه آماری به روش نمونه گیری تصادفی سیستماتیک ۱۳۲ نفر انتخاب شدند. این روش زمانی استفاده می شود که تمام اعضای جامعه قبلاً به صورت تصادفی فهرست شده باشند و نقطه شروع نمونه گیری نیز تصادفی باشد. خطای این روش به مراتب کمتر از نمونه گیری تصادفی ساده بوده و اطلاعات بیشتری از جامعه را بدست می دهد و از آنجا که اطلاعات پرسنلی مدیران فناوری اطلاعات و مدیران کسب و کار در سازمان موجود بوده لذا تعداد ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه از لیست انتخاب شدند. از این تعداد ۷۶ نفر مدیران کسب و کار و ۵۶ نفر مدیران فناوری اطلاعات می باشند. همچنین تعداد ۴۷ نفر کارشناس ۶۰ نفر کارشناسی ارشد و ۲۵ نفر دارای مدرک دکترا هستند. ابعاد بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش شکل گرفته و همسویی استراتژی شامل ۴ مولفه و هماهنگی عملیاتی متشکل از ۶ مولفه شناسایی شده و با استفاده از روش دلفی در مرحله اول به تأیید خبرگان رسید. سپس پرسشنامه ای محقق ساخته ۷۵ گویه ای تهیه گردید که روایی آن در مرحله دوم دلفی توسط خبرگان تأیید گردید. در مرحله سوم با استفاده از درصد تأیید خبرگی (CVR)^۲ که حداقل مقدار مجاز آن براساس نظر ۱۰ نفر خبره مقدار ۰/۶۲ است [۵۷]، تعداد سوالات به ۵۵ گویه کاهش یافته و روایی آن تأیید گردید. جهت بررسی روایی واگرایی سازه (مدل بیرونی) و روایی همگرا از شاخص (AVE)^۳ استفاده شد که مقدار آن برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۵ بدست آمد. پایایی کل پرسشنامه نیز با محاسبه پایایی ترکیبی (CR)^۴ بزرگتر از ۰/۷ و ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۳۶) تأیید گردید. جدول ۱ روایی و پایایی مدل بیرونی پژوهش را نشان می دهد.

1. DETECON
2. Content Validity Ratio
3. Average Variance Extracted
4. Composite Reliability

جدول ۱. رویی و پایایی مدل بیرونی پژوهش

مولفه	ابعاد	گویه‌ها	بارعاملی استاندارد	آماره t	روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
همسویی استراتژی	ارتباطات و مشارکت	Q1-Q8	۰/۸۵۰	۱۳/۶۴۸	۰/۵۴۲	۰/۸۵۲	۰/۸۰۲
	مهارت‌ها	Q9-Q12	۰/۶۷۸	۷/۶۹۶	۰/۵۲۳	۰/۸۱۳	۰/۷۰۰
	شایستگی‌های سازمانی	Q13-Q17	۰/۸۲۹	۱۱/۵۴۴	۰/۴۹۵	۰/۸۲۸	۰/۷۳۹
	حیطه عمل و معماری	Q18-Q21	۰/۶۸۹	۸/۱۲۶	۰/۵۳۰	۰/۸۱۸	۰/۷۰۹
هماهنگی عملیاتی	شناسایی و طراحی فرایند	Q22-Q26	۰/۵۹۸	۵/۶۸۷	۰/۵۰۶	۰/۸۱۱	۰/۷۱۴
	تجزیه و تحلیل فرایند	Q27-Q30	۰/۸۲۵	۱۴/۰۲۷	۰/۵۳۳	۰/۸۲۰	۰/۷۰۹
	مدل‌سازی فرایند	Q31-Q35	۰/۶۴۱	۸/۹۸۶	۰/۵۱۵	۰/۸۰۶	۰/۷۰۶
	پیاده‌سازی و اجرای فرایند	Q36-Q39	۰/۵۸۳	۵/۱۶۴	۰/۵۷۳	۰/۸۳۶	۰/۷۳۷
	نظارت و ارزیابی	Q40-Q43	۰/۸۳۵	۱۴/۵۷۹	۰/۵۲۸	۰/۸۱۷	۰/۷۰۳
	بهینه‌سازی و بازمهندسی	Q44-Q49	۰/۶۴۶	۷/۳۹۹	۰/۵۲۴	۰/۸۱۴	۰/۷۲۴
بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات		Q50	۰/۵۹۸	۶/۹۷۵			
		Q51	۰/۷۴۳	۱۲/۳۵۱			
		Q52	۰/۵۵۶	۴/۶۸۹			
		Q53	۰/۷۶۷	۱۶/۳۵۳			
		Q54	۰/۶۹۰	۹/۶۵۱			
		Q55	۰/۶۳۸	۵/۵۸۸			
					۰/۵۴۸	۰/۸۲۷	۰/۸۷۴

مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) روابط متغیرهای پنهان (سازه‌ها) با متغیرهای قابل مشاهده آنها (شاخص‌های پرسشنامه) را نشان می‌دهد. قدرت رابطه بین متغیر پنهان و متغیر قابل مشاهده را بار عاملی گویند که مقدار بزرگتر از ۰/۴ قابل قبول بوده و معناداری آن توسط آماره $t_{0/05}$ بزرگتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) مشخص می‌گردد [۵۸].

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

نتایج آمار توصیفی سازه‌های پژوهش به شرح جدول ۲ می‌باشد.



جدول ۲. نتایج آمار توصیفی سازه‌های پژوهش

مؤلفه	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
همسویی استراتژی	ارتباطات و مشارکت	۲/۷۷	۰/۵۸۳	۰/۳۴۱	۰/۳۹۲	-۰/۶۴۳
	مهارت‌ها	۲/۱۴	۰/۶۰۲	۰/۳۶۴	۰/۳۰۶	-۰/۰۴۷
	شایستگی‌های سازمانی	۲/۸۴	۰/۶۴۲	۰/۴۱۲	۰/۴۳۹	-۰/۲۴۹
	حیطه عمل و معماری	۲/۱۱	۰/۵۹۴	۰/۳۵۳	۰/۲۶۰	-۰/۰۶۲
هماهنگی عملیاتی	شناسایی و طراحی فرایند	۲/۸۲	۰/۶۱۵	۰/۳۷۹	۰/۴۲۸	-۰/۲۱۶
	تجزیه و تحلیل فرایند	۲/۱۳	۰/۶۱۳	۰/۳۷۶	۰/۲۸۱	-۰/۱۲۹
	مدل‌سازی فرایند	۲/۳۴	۰/۵۴۱	۰/۲۹۳	-۰/۲۹۳	-۰/۴۸۸
	پیاده‌سازی و اجرای فرایند	۲/۸۴	۰/۶۹۶	۰/۴۸۵	۰/۳۶۹	-۰/۲۵۴
	نظارت و ارزیابی	۲/۱۴	۰/۵۹۱	۰/۳۵۰	۰/۲۲۰	-۰/۰۶۰
	بهینه‌سازی و بازمهندسی	۲/۴۰	۰/۵۲۶	۰/۵۲۸	۰/۵۰۰	۰/۳۸۹
بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات		۲/۵۵	۰/۶۱۳	۰/۳۷۶	۰/۲۶۵	-۰/۳۷۸

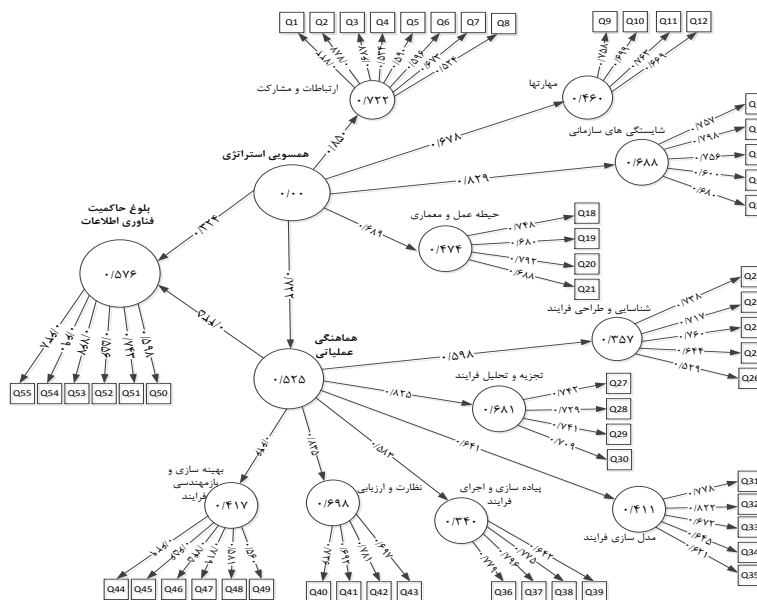
جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین تمام شاخص‌ها کمتر از ۳ است، یعنی شرکت مخابرات ایران از لحاظ همسویی استراتژی و هماهنگی عملیاتی از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده و در نهایت بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات با میانگین ۲/۵۵ کمتر از عدد متوسط ۳ است که این عدد برای شرکتی با سابقه بیش از ۲۰ سال در توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات کشور نشان‌دهنده عدم تحقق بلوغ به موقع حاکمیت فناوری اطلاعات است. ولی مقادیر انحراف معیار و واریانس مطلوب نشان از اتفاق نظر پاسخ‌دهندگان است.

۴-۱- مدل درونی پژوهش:

برای آزمون مدل ساختاری از معیارهای ضریب تعیین R^2 ، شاخص افزونگی^۱ و آماره (GOF) استفاده شده است. در شکل ۳ مقادیر ضریب تعیین R^2 ، که میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته به وسیله متغیرهای مستقل را نشان می‌دهد، برای سازه بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مقدار ۰/۵۷۶ و برای سازه هماهنگی عملیاتی، مقدار ۰/۵۲۵ گزارش شده است که مقادیر قابل

1. Communality

توجهی هستند. مقدار R^2 برای متغیر برون زای همسویی استراتژی صفر است. به طور کلی میانگین شاخص R^2 طبق نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار مقدار $0/488$ بدست آمد. همچنین شاخص افزونگی نیز به ترتیب برای سازه‌های همسویی استراتژی، هماهنگی عملیاتی و بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مقادیر $0/487$ ، $0/532$ و $0/548$ گزارش شده که میانگین این شاخص حاصل از خروجی نرم‌افزار مقدار $0/5$ محاسبه شده است. مدل در حالت ضرایب استاندارد به شرح شکل ۳ است.



شکل ۳. کاربرد تکنیک حداقل مربعات جزئی برای مدل مفهومی پژوهش

فرمول ۱ نحوه محاسبه شاخص نیکویی برازش GOF، را برای بررسی برازش کل مدل نشان می‌دهد. آماره GOF از جذر حاصل ضرب مقدار میانگین شاخص افزونگی در میانگین شاخص R^2 بدست می‌آید.

$$GOF = \sqrt{0/488 \times 0/5} = 0/493 \quad \text{فرمول ۱}$$

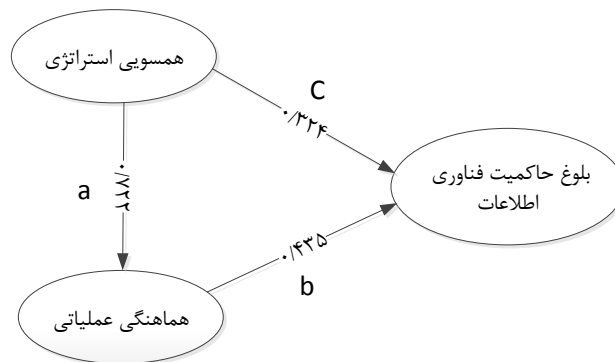


از آنجا که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است [۵۹]، لذا مقدار ۰/۴۹۳ بدست آمده برای شاخص GOF حاکی از برازش مطلوب مدل پژوهش می‌باشد. پس از بررسی برازش مدل اندازه گیری، ساختاری و کلی می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

شکل ۳ خروجی نرم‌افزار PLS، تأثیر مستقیم متغیرها بر یکدیگر را برای فرضیه‌های اول، دوم و سوم با ضرایب مسیر و مقادیر معناداری (آماره t) مرتبط به هریک به تأیید می‌رساند. اما جهت بررسی فرضیه ۴ یعنی تأثیر غیر مستقیم همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات و نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در این رابطه، از آزمون سوبل^۱ استفاده می‌شود [۶۰].

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}} \quad \text{فرمول ۲. (آزمون سوبل):}$$

در فرمول ۲، مقادیر a ضریب مسری میان متغیر مستقل و مکنجی، b ضریب مسری بین متغیر مکنجی و وابسته و c ضریب مسری بین متغیر مستقل و وابسته مطابق شکل ۴ هستند. S_a خطای استاندارد مسری مستقل و مکنجی مقدار (۰/۱۱۲) و S_b خطای استاندارد مسری متغیر مکنجی و وابسته مقدار (۰/۰۲۵) می‌باشد.



شکل ۴. بررسی نقش متغیر میانجی

1. Sobel-test



$$Z = \frac{0.722 \times 0.435}{\sqrt{(0.435)^2 (0.112)^2 + (0.722)^2 (0.025)^2}} = 6.07 \quad \text{فرمول ۳.}$$

مقدار آماره آزمون سوپل عدد ۶/۰۷ از فرمول ۳ به دست آمد که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین ادعای فرضیه (H₄) که نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است، مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضریب مسیر از مجموع تأثیر مستقیم همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت (۰/۳۲۴) و تأثیر غیرمستقیم آن (۰/۴۳۵ × ۰/۷۲۲ = ۰/۳۱۴) محاسبه شده و مقدار ۰/۶۳۸ حاصل گردید. برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم متغیر میانجی از آماره VAF^۱ مطابق فرمول ۴ استفاده می‌شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم به اثر کل را می‌سنجد.

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} \quad \text{فرمول ۴.}$$

$$VAF = \frac{0.722 \times 0.435}{(0.722 \times 0.435) + 0.324} = 0.492 \quad \text{فرمول ۵.}$$

از فرمول ۵ مقدار ۰/۴۹۲ برای VAF بدست آمد به این معنی که حدود ۵۰٪ از اثر کل همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات از طریق غیر مستقیم و متغیر میانجی هماهنگی عملیاتی تبیین می‌شود که مقدار بسیار قابل توجهی است.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
(H ₁)	تأثیر همسویی استراتژی، بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است.	۰/۳۲۴	۲/۲۱۲	تأیید
(H ₂)	تأثیر همسویی استراتژی، بر هماهنگی عملیاتی مثبت و معنی‌دار است.	۰/۷۲۲	۷/۱۲۵	تأیید
(H ₃)	تأثیر هماهنگی عملیاتی، بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است.	۰/۴۳۵	۲/۹۶۴	تأیید

1 . Variance Accounted for



شماره	فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
(H4)	نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی دار است.	۰/۶۳۸	۶/۰۷	تأیید

جدول ۳ خلاصه نتایج آزمون فرضیه های پژوهش را نشان می دهد که با توجه به ضریب مسیر بین سازه های اصلی مدل پژوهش و مقدار آماره t که در تمام فرضیه ها از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است با اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که فرضیه های H₁ تا H₄ مورد تأیید است.

۵- نتیجه گیری

در این پژوهش با ارائه مدلی نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفته و معنا داری آن تأیید گردید. نوآوری این تحقیق در ارائه راهکاری جهت حل دو مشکل اساسی در تحقیقات پیشین است. به این معنی که اگرچه پیشینه پژوهش حاکی از ارتباط مثبت همسویی استراتژی و بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات می باشد اما میزان همسویی استراتژی تاکنون توسط مدل های کیفی ارائه شده قابل درک و سنجش دقیق نبوده و همچنین بازه زمانی قابل قبول جهت دستیابی به بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات در مدل های بلوغ سلسله مراتبی مشخص نگردیده است. لذا متغیر میانجی هماهنگی عملیاتی به درک بهتر مفهوم مبهم همسویی استراتژی کمک کرده و با استفاده از متدولوژی BPM در عمل میزان هماهنگی و همسویی استراتژی را مورد سنجش قرار می دهد و با استفاده از اشکال گرافیکی و نمودار های مرتبط توسط نرم افزارهای BPMS علاوه بر جهت گیری استراتژی ها میزان تأخیر فرایندهای دو حوزه فناوری اطلاعات و کسب و کار سازمان را نسبت به یکدیگر نشان می دهد. نتیجه اینکه اگرچه همسویی استراتژی جهت تحقق بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات شرط لازم است ولی کافی نیست و در واقع میزان هماهنگی عملیاتی و سرعت اجرایی شدن فرایندها در دستیابی به بلوغ به موقع حاکمیت فناوری اطلاعات

و حفظ مزیت رقابتی سازمان نقش بسزایی دارد چراکه بلوغ دیر هنگام منجر به افول سازمان می‌گردد.

مطالعات کتابخانه‌ای در داخل و خارج از کشور نشان می‌دهد تاکنون تحقیق مشابهی در این خصوص صورت نگرفته و این پژوهش برای اولین بار به نقش میانجی هماهنگی عملیاتی در تأثیر همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات پرداخته و اهمیت بازه زمانی قابل قبول جهت دستیابی به بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات را در سازمان نشان می‌دهد. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش و خروجی نرم افزار Smart PLS نشان می‌دهد که:

- ۱ - تأثیر همسویی استراتژی با ضریب مسیر $0/324$ بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مثبت و معنی‌دار است که فرضیه ۱ پژوهش را تأیید کرده و در راستای مطالعات لوفتمن [۱۱] بوده و همچنین نتایج تحقیقات ایلمودین [۱۸]، ون گرمبرگن [۳۳]، روبینو و ویتولا [۷]، تالون [۳۲] و پرستون [۳۱] را تکمیل می‌کند.
- ۲ - تأثیر همسویی استراتژی با ضریب مسیر $0/722$ بر هماهنگی عملیاتی مثبت و معنی‌دار است که فرضیه ۲ پژوهش را تأیید کرده به نوعی در ادامه و مکمل پژوهش‌های جوپرو و کالیکا [۳۸]، لیانگ و همکاران [۳۹]، بهارادویچ و همکاران [۴۰]، چاروئنسوک و همکاران [۴۳] و خدیور و همکاران [۲۱] بوده که همسویی استراتژی را در نحوه عملکرد سازمان موثر دانسته‌اند. البته بیشتر تمرکز ایشان بر ارتباط همسویی استراتژی بر عملکرد بهتر سازمان بوده است.
- ۳ - تأثیر هماهنگی عملیاتی با ضریب مسیر $0/435$ بر بلوغ حاکمیت مثبت و معنی‌دار است که فرضیه ۳ پژوهش را تأیید می‌کند. اگرچه مطالعات اندکی در این زمینه وجود دارد ولی نتایج تحقیقات علی و گرین [۴۴-۴۶] که اشاراتی به تأثیر همسویی عملکردی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات داشته‌اند را تکمیل می‌کند.
- ۴ - نتایج آزمون سوبل نقش میانجی هماهنگی عملیاتی را در تأثیر غیر مستقیم همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات مورد تأیید قرار می‌دهد و مقدار آماره VAF نشان می‌دهد که شدت اثر غیر مستقیم متغیر میانجی حدود 50% است، یعنی 50% از تأثیر کل همسویی استراتژی بر بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات از طریق متغیر میانجی



هماهنگی عملیاتی تبیین می شود که مقدار بسیار قابل توجهی است . این موضوع فرضیه ۴ را که نوآوری این پژوهش می باشد به شدت تأیید می کند.

۶- پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می گردد مدیران ارشد در هنگام تدوین استراتژی های فناوری اطلاعات و کسب و کار علاوه بر توجه به همسویی آنها به نحوه پیاده سازی و هماهنگی عملیاتی آنها جهت دستیابی به موقع به بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات توجه داشته باشند. با پیاده سازی مدیته فرایندهای کسب و کار و به کارگیری سیستم های BPMS جهت کنترل عملکرد نحوه اجرای فرایندهای کلیدی و میزان هماهنگی عملیاتی، فرایندهای سازمان را پایش کرده تا انحرافات را به سرعت مشاهده نمایند که این امر منجر به کاهش هزینه ها، کاهش زمان اجرا و کاهش نرخ خطا می گردد.

با توجه به کمبود پیشینه کافی در خصوص موضوع در این پژوهش تأثیر دو بعد بر روی حاکمیت فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفت، لذا پیشنهاد می گردد در پژوهش های آتی، دیگر ابعاد موثر بر بلوغ حاکمیت شناسایی گردیده و با بسط جامعه آماری مدل پژوهش را در سازمان های دیگر مورد آزمون قرارداد و نتایج را مقایسه نمایند . همچنین پیشنهاد می گردد محققین در تحقیقات بعدی با شبیه سازی فرایندهای سازمانی به وسیله یکی از نرم افزارهای BPMS. میزان هماهنگی عملیاتی را به صورت گرافیکی در مطالعات خود نمایش دهند تا امکان فهم بیشتری از همسویی استراتژی و بلوغ حاکمیت فناوری اطلاعات به عمل آید.

۷- منابع:

- [1] Laursen M., Svejvig P. "Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice", *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 4, 2016, 736-747.
- [2] Bertrand L. et al. "Mitigation strategies for radiation damage in the analysis of ancient materials," *TrAC Trends in Analytical Chemistry*, Vol. 66, 2015, 128-145.



- [3] Hesselmann F., Kunal M. "Where are we headed with benefits management research? Current shortcomings and avenues for future research", 2014
- [4] Ghildyal A., Chang E. "IT Governance and Benefit Models: Literature Review and Proposal of a Novel Approach", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 7, No. 2, 2017, 123-131.
- [5] Simonsson M., Johnson P. "The IT organization modeling and assessment tool: Correlating IT governance maturity with the effect of IT," in *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, 2008, 431-431: IEEE.
- [6] Van Grembergen W. *Implementing information technology governance: models, practices and cases: models, practices and cases*. IGI Global, 2007
- [7] Rubino M., Vitolla F. "Corporate governance and the information system: How a framework for IT governance supports ERM", *Corporate Governance*, Vol. 14, No. 3, 2014, 320-338.
- [8] Wolmarans A., Kruger N., Croft N. "Alignment of the IT Strategy and Governance Model with a Company's Divestment Strategy", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 6, No. 2, 2016, 103.
- [9] Kappelman L., McLean E., Johnson V., Gerhart N. "The 2014 SIM IT key issues and trends study", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 13, No. 4, 2014, 237-263.
- [10] ISACA I. "Global status report on the governance of enterprise IT (GEIT)—2011", Available on line at <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Global-Status-Report-GEIT-10Jan2011-Research.pdf>, 2011
- [11] Sledgianowski D., Luftman J. "Assessing strategic alignment maturity and its effect on organizational performance and Mutual Understanding of Objectives", *AMCIS 2001 Proceedings*, 2001, 331.
- [12] De Haes S., Grembergen W. Van "IT governance and its mechanisms", *Information Systems Control Journal*, Vol. 1, 2004, 27-33.
- [13] Croteau A.-M., Bergeron F. "An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance", *The journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, No. 2, 2001, 77-99.
- [14] Kachaner N., King K., Stewart S. "Four best practices for strategic planning", *Strategy & Leadership*, Vol. 44, No. 4, 2016, 26-31.



- [15] Ferreira C., Nery A., Pinheiro P. R. "A multi-criteria model in information technology infrastructure problems", *Procedia Computer Science*, Vol. 91, 2016, 642-651.
- [16] Mangalaraj G., Singh A., Taneja A. *IT governance frameworks and COBIT-a literature review*, 2014
- [17] نسترن آرش، رجب زاده قطری علی، البرزی محمود (۱۳۹۷) «ارائه الگوی بلوغ فناوری اطلاعات در سازمان های دولتی ایران»، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۸، شماره ۳، صص ۱-۱۶.
- [18] Ilmudeen B. H. M. A. "A review of information technology governance, business strategy and information technology strategy", *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2016
- [19] Rahimi F., Møller C., Hvam L. "Alignment between business process governance and IT governance", 2014
- [20] Brand K., Boonen H. *IT governance based on CobiT® 4.1-A management guide*, Van Haren, 2007
- [21] خدیور آمنه، بابایی زکلیکی محمدعلی، موسوی کیاسری زهرا (۱۳۹۶) «نقش حاکمیت فناوری اطلاعات در موفقیت سیستم برنامه ریزی منابع سازمان»، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۷، شماره ۳، صص ۱۱۷-۱۳۴.
- [22] Li H.-J., Chang S.-I., Yen D. C. "Investigating CSFs for the life cycle of ERP system from the perspective of IT governance," *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 50, 2017, 269-279.
- [23] Leih M. J. *Regulatory impact on IT governance: A multiple case study on the Sarbanes-Oxley Act*, The Claremont Graduate University, 2009
- [24] Al Omari L. "It governance evaluation: Adapting and adopting the COBIT framework for public sector organisations", *Queensland University of Technology*, 2016
- [25] Proença D. "Methods and techniques for maturity assessment", in *2016 11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 2016, 1-4: IEEE.
- [26] Grossman R. L. "A framework for evaluating the analytic maturity of an organization", *International Journal of Information Management*, Vol. 38, No. 1, 2018, 45-51.
- [27] Joshi A., Bollen L., Hassink H., Haes S. De, Grembergen W. Van. "Explaining IT governance disclosure through the constructs of IT governance maturity and IT strategic role", *Information & Management*, Vol. 55, No. 3, 2018, 368-380.

- [28] Luftman J. "Assessing business-IT alignment maturity", in *Strategies for Information Technology Governance: Igi Global*, 2004, 99-128.
- [29] Van Grembergen W., Haces De, Guldentops E. "Structures, processes and relational mechanisms for IT governance", in *Strategies for Information Technology Governance: Igi Global*, 2004, 1-36.
- [30] Benbya H., McKelvey B. "Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach", *Journal of Information Technology*, Vol. 21, No. 4, 2006, 284-298.
- [31] Preston D. S., Karahanna E. "Antecedents of IS strategic alignment: a nomological network", *Information Systems Research*, Vol. 20, No. 2, 2009, 159-179.
- [32] Tallon P. P. "Value chain linkages and the spillover effects of strategic information technology alignment: A process-level view", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 28, No. 3, 2011, 9-44.
- [33] Grembergen W. Van, Haes S. De "Introduction to the Minitrack on IT Governance and its Mechanisms", 2018
- [34] Henderson J. C., Venkatraman H. "Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, 1993, 472-484.
- [35] Avison D., Jones J., Powell P., Wilson D. "Using and validating the strategic alignment model", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 13, No. 3, 2004, 223-246.
- [36] Luftman J., Kempaiah R. "An update on business-IT alignment: "A line" has been drawn", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 6, No. 3, 2007, 165-177.
- [37] Luftman J., Lyytinen K., Zvi T. B. "Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance", *Journal of Information Technology*, Vol. 32, No. 1, 2017, 26-46.
- [38] Jouirou N., Kalika M. "Strategic alignment: A performance tool (an empirical study of SMEs)", *AMCIS 2004 Proceedings*, 2004, 467.
- [39] Liang L., Xiao R., Wen F., Sun J. *Face alignment via component-based discriminative search*, in *European Conference on Computer Vision*, Springer, 2008, 72-85
- [40] Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. "Digital business strategy: Toward a next generation of insights", 2013
- [41] Liang T.-P., Chiu Y.-C., Wu S. P., Straub D. "The Impact of IT Governance on Organizational Performance", in *AMCIS*, 2011
- [42] Wu S. P.-J., Straub D. W., Liang T.-P. "How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: Insights from a matched survey of



- business and IT managers", *Mis Quarterly*, Vol. 39, No. 2, 2015, 497-518.
- [43] Charoensuk S., Wongsurawat W., Khang D. B. "Business-IT Alignment: A practical research approach", *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 25, No. 2, 2014, 132-147.
- [44] Ali S., Green P. "Effective information technology (IT) governance mechanisms: An IT outsourcing perspective", *Information Systems Frontiers*, Vol. 14, No. 2, 2012, 179-193.
- [45] Vejseli S., Rossmann A. "The impact of IT governance on firm performance a literature review", in *PACIS*, 2017, 41.
- [46] Aasi P., Rusu L., Leidner D., Perjons E., Corrales Estrada M. "How does the organizational culture of collaborative networks influence IT governance performance in a large organization?", in *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 2018
- [47] Der Aalst W. M. Van "Business process management demystified: A tutorial on models, systems and standards for workflow management", in *Advanced Course on Petri Nets*, Springer, 2003, 1-65.
- [48] Weske M. "Business process management architectures", in *Business Process Management*: Springer, 2012, 333-371.
- [49] Trkman P. "The critical success factors of business process management", *International Journal of Information Management*, Vol. 30, No. 2, 2010, 125-134.
- [50] Macedo de Moraes R., Kazan S., Inês Dallavalle de Pádua S., Lucirton Costa A. "An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal", *Business Process Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 2014, 412-432.
- [51] Lamghari Z., Radgui M., Saidi R., Rahmani M. D. "A set of indicators for BPM life cycle improvement," in *2018 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*, pp: 1-8: IEEE, 2018
- [52] Komus A. *BPM best practice: Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen*, Springer, 2011
- [53] Hayes A. F. "PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling", ed: University of Kansas, KS, 2012
- [54] Wetzstein B. et al. "Semantic business process management: A lifecycle based requirements analysis", in *SBPM*, Vol. 251, 2007
- [55] Macedo de Moraes R. "An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal", *Business Process Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 2014, 412-432.
- [56] Koster S. R. "An evaluation method for Business Process Management products", University of Twente, 2009

- [57] Lawshe C. H. "A quantitative approach to content validity 1", *Personnel Psychology*, Vol. 28, No. 4, 1975, 563-575.
- [58] Kline R. *Principles and practice of structural equation modeling*, 3rd edn Guilford Press, New York, 2011
- [59] Wetzels M., Odekerken-Schröder G., Oppen C. Van "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *MIS Quarterly*, 2009, 177-195.

شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در میان کارآفرینان نوپا و بالقوه

سعید جعفری مقدم^{۱*}، محمدرضا زالی، فاطمه‌السادات غفوریان، نسرين پرشین

- ۱- دانشیار، گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۴- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۰

دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۰

چکیده

دانش ضمنی کارآفرینان نوپا یا استارت‌آپی تسهیم‌پذیر است و در فرایند دوسویه هم‌آموزی و تسهیم بهبود می‌یابد. اگرچه این فرایند با وجود نقشی کلیدی در راه‌اندازی کسب‌وکار به دلایلی چون حساسیت نسبت به ایده اصلی کسب‌وکار، کمتر رخ می‌دهد. روش این پژوهش با توجه به هدف آن، که شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در کارآفرینان نوپاست؛ موردپژوهی روایتی برگزیده شد. اطلاعات این پژوهش کیفی با مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق با ۱۸ کارآفرین نوپا و جویای دانش کسب و کار (۱۱ مرد و ۷ زن؛ ۱۳ نفر در حوزه فناوری اطلاعات و ۵ نفر در حوزه‌های دیگر خدماتی) گردآوری شد. کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل شواهد گفتاری برآمده از مصاحبه با کارآفرینان نیز به یاری نرم‌افزار اطلس‌تی انجام شد. یافته‌های پژوهش در قالب الگویی یکپارچه از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش، در میان کارآفرینان نوپا نشان داد سه دسته عوامل فردی (باور و انگیزه فردی، بخت با شبکه‌های اجتماعی، مهارت ارتباط‌های بین فردی، اعتماد، ترس از به اشتراک‌گذاری، آگاهی از منابع دانش، خانواده و ...)؛ سازمانی (سبک رهبری، استراتژی، فناوری، نظام انگیزش و پاداش، قوانین سازمانی، فرهنگ و ساختار)

و محیطی (محیط ملای صنعت، محیط ملای کسب‌وکار، محیط نخل‌الملل صنعت، محیط اختصاصی کسب‌وکار: روابط رقبا، و ...) تسهیم دانش در میان کارآفرینان نوپا را متأثر می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: تسهیم دانش، کارآفرینان نوپا، موردپژوهی روایتی، عوامل مؤثر.

۱- مقدمه

تسهیل دانش در سازمان، ب‌ر روش‌های متداول، باروری و انتقال همزمان و شفاهی دانش سازمانی را میسر می‌کند که بهبود این استراتژی، فرایند پویایی از ایجاد، انتقال و توسعه دانش سازمانی را در پی دارد. همچنین راه‌اندازی کسب‌وکاری ارزش‌آفرین و پایدار در بازارهای رقابتی و نوگرایی امروز نیازمند دانش و مهارت‌هایی ویژه در کارآفرینان است. این آگاهی‌ها، به‌ویژه در مراحل نخست کسب‌وکار، بزرگ‌ترین دارایی هر کارآفرین و راهگشای او در فرایند تصمیم‌گیری و رفتار کارآفرینانه است. از این رو، امروزه ایده‌های کارآفرینانه و راه‌اندازی کسب‌وکار، بیش از هر زمان به تسهیم دانش وابسته است. چنان‌که گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی در سال ۲۰۱۸ [۱، ص ۵۵] نرخ ۳۵ درصد قصد کارآفرینانه کارآفرینان نوپا^۱ در ایران را بالاتر از بیشتر کشورهای منطقه نشان می‌دهد.

کسب‌وکارهای نوپا با پویایی بیشتر و همکاری ناپایدار اعضا، از چالش‌های تسهیم دانش افزون‌تری برخوردارند. این کسب‌وکارها براساس نیاز یا مسئله‌ای خاص با مدل کسب‌وکار نوآورانه راه‌اندازی می‌شوند و نمونه آنها در ایران اسنپ، دیجی کالا و آپارات هستند. تسهیم دانش در این کسب‌وکارها از عواملی مانند فرایندهای کسب‌وکار مجازی، اعتماد دوسویه اعضا و زیرساخت فناوری اطلاعات مؤثرند. همچنین از آنجا که تسهیم دانش از فرایندهای یادگیری است؛ منابع یادگیری ناکارآمد نمی‌توانند بر ارزش افزوده فعالیت‌های کسب‌وکار بپفزایند. از همین رو مشکل بنیادین تسهیم دانش در کسب‌وکارهای نوپای مجازی، شناسایی

۱. «کارآفرینان نوپا را افراد ۱۸-۶۴ ساله‌ای تشکیل می‌دهند که با دارا بودن همه یا بخشی از مالکیت کسب‌وکار، فعالانه آن را پیش می‌برند (بُسم، ۲۰۰۹). عامل تصمیم به اقدام کارآفرینانه در کارآفرینان نوپا و مستقل، برداشت از دانش، تجربه و مهارت‌های لازم برای راه‌اندازی کسب‌وکار جدید است [۲].»

دانش قابل تسهیم است [۳]. کارآفرینان در فرایند راه‌اندازی کسب و کار، دانشی تجربی و ضمنی فرا می‌گیرند که تسهیم آن دشوار است و عوامل گوناگون مؤثر بر این فرایند بر دشواری آن می‌افزایند. پژوهش‌های انجام شده تاکنون در این حوزه به شمار محدودی از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کارآفرینان پرداخته، درباره اهمیت و اولویت این عوامل سخنی نگفته‌اند (جدول ۱). پژوهش حاضر در واکنش به این شکاف دانشی، ب‌ارای چارچوبی یکپارچه از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در میان کارآفرینان نوپا و بالقوه و عوامل تشکیل دهنده آنها می‌پردازد.

جدول ۱. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در پیشینه پژوهش

عوامل زمینه‌ای / محیطی	عوامل فناوری	عوامل سازمانی	عوامل فردی	پژوهشگران
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		ستواکوستو و همکاران (۲۰۱۷)
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	کوکو (۲۰۱۳)
		فرهنگ، ساختار و فناوری سازمان (توانایی دانش)		نور و سلیم (۲۰۱۱)
<input checked="" type="checkbox"/>			عوامل ادراکی / انگیزشی، ویژگی‌های فردی و ادراک‌های تسهیم دانش	وانگ و نوی (۲۰۱۰)
	فناوری اطلاعات	رهبری، اعتماد، مشوق‌ها، تعداد و تنوع گروه‌ها، استراتژی		ژانگ و همکاران (۲۰۰۶)
	موانع فناوری	موانع سازمانی	موانع فردی	رایج (۲۰۰۵) موانع تسهیم دانش
شرایط اجتماعی	شرایط فناوری	شرایط سازمانی		برینک (۲۰۰۱) شرایط اساسی اشتراک دانش

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش به گونه‌ای سامان نیافته در اذهان افراد جای دارد. این دیدگاه درباره دانش، اشتراک دانش را نیز «انتقال دانش و اهداف» معنا می‌کند [۴]. دانش بین افراد، از افراد به گروه‌ها، بین گروه‌ها، از گروه به سازمان و در سراسر سازمان تسهیم می‌شود و می‌تواند بر توانمندی آنها برای یادگیری و دستیابی به اهداف فردی و سازمانی بویزای [۵]. پژوهش‌های این حوزه در سطوح فردی، گروهی و سازمانی بر کسب و کارهای بزرگ متمرکزند و کمتر به تسهیم دانش در کسب و کارهای کوچک پرداخته‌اند [۶]. با این وجود، سنتوبلی و همکاران با هدف شناسایی عوامل مؤثر در به کلوگیری و پذیرش استراتژی های مدیریت دانش در کارآفرینان نوپا، به بررسی ۹۴۷ مقاله چاپ شده در نشریه های آی.اس.آی، پس از ۲۰۰۰ پرداختند. کلیدواژه‌های مورد جستجوی آنها تسهیم دانش و تسهیم تجربه، با ترکیبی از واژه های «کارآفرین نوپا، کارآفرین، کارآفرینی و کارآفرینانه» بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد: «عوامل محیط اجتماعی و سیاسی بر پذیرش استراتژی های مدیریت دانش در کسب و کارهای نوپا مؤثرند. دسته‌بندی جامعی از سیستم های مدیریت دانش در این کسب و کارها وجود ندارد. مدیریت دانش از منظر اقتصادی، اجتماعی، بازار، فن اوری و منابع انسانی بر عملکرد کسب و کارهای نوپا مؤثر است. یکی از سؤال های پژوهشی آنها از عوامل کلیدی موفقیت و موانع پذیرش مدیریت دانش در کسب و کارهای نوپا می‌پرسید» [۷].

پژوهشی دیگر به کمک نظریه داده بنیاد به بررسی نقش مدیریت دانش در گذار از مرحله نوپایی کسب و کارها به مرحله تثبیت پرداخت. این پژوهش نشان داد که فعالیت های مدیریت دانش در کسب و کارهای نوپا، توسعه این کسب و کارها را در پی دارد؛ اقدام‌های این کسب و کارها و گذار از مرحله سازمان موقت به سازمان دائم را بهبود می بخشد و تسهیم دانش و تجربه در اعضای تیم کسب و کارهای نوپا از جمله اقدام های مهم مدیریت دانش است [۸، ص ۷۲]. پژوهش دیگر این حوزه به روش تحلیل محتوا نیز نشان داد: «کارآفرینان به تسهیم دانش و تجربه در گروه های حرفه‌ای مجازی علاقه مند هستند؛ آنها اغلب برای مشارکت در مباحث گروه‌های مجازی آنلاین، پیام های کوتاه (کمتر از ۱۰۰ واژه) یا پیام‌های متوسط (کمتر از ۲۵۰ واژه) به کار می‌برند. باتجربه‌ترها و تسهیل‌گران نقش مهم تری در جلب مشارکت اعضای گروه



مجازی حرفه‌ای در تسهیم دانش دارند. این پژوهش نشان داد که کارآفرینان در یک گروه مجازی حرفه‌ای، دانش خود را تسهیم می‌کنند و مجموع مداخله‌های متنی و موضوعی تسهیل‌گران، اعضای گروه مجازی را در به‌کارگیری مداخله‌های اثربخش در راستای آسان‌سازی تسهیم دانش در میان اعضای گروه مجازی حرفه‌ای توانمند می‌کند [۹].

به هر حال پژوهش‌های موجود در زمینه تسهیم دانش در میان کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوپا بیانگر پیچیدگی و ابعاد چندوجهی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش، در فضای رقابتی امروز است. این عوامل با اثر مثبت یا منفی بر میزان و کیفیت دانش مبادله شده، تسهیم دانش بیشتر یا کمتر افراد را در پی دارند [۱۰]. عوامل فردی (مانند اعتماد، باور و انگیزه فیدی، آگاهی از منابع دانش) نقش مهمی در رفتارهای تسهیم دانش دارند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افراد با اعتماد بیشتر به توانایی خود در تسهیم دانش، نیت خود را بیشتر آشکار می‌کنند و مشارکت افزون‌تری در تسهیم دانش دارند [۱۱]. با افزایش اعتماد دوجانبه افراد، تمایل آنها به ارائه دانش مفید بیشتر می‌شود [۱۲] و آگاهی بیشتر اعضا از یکدیگر بر تسهیم دانش می‌افزاید [۱۳]. همچنین سازمان‌ها دانش را کالایی خصوصی متعلق به سازمان یا اعضای آن می‌دانند. اما اگر دانش را کالایی عمومی به‌شمار آوریم که در مالکیت «انجمن‌های خبرگی حرفه‌ای» است؛ بده‌بستان دانش با الزام اخلاقی و منافع انجمن را بیشتر بر می‌انگیزاند [۱۴].

از آنجاکه کنترل و اجبار به تسهیم دانش در سازمان‌ها ناممکن است، یافتن راه‌هایی برای تشویق افراد به تسهیم دانش، چالشی است برای سازمان‌ها [۱۱]. فرهنگ سازمانی و عوامل انگیزشی مانند اعتماد، از میان ابعاد فرهنگی شاید مؤثر بر تسهیم دانش، بیشترین توجه پژوهش‌ها را به خود جلب کرده‌اند. هنجارهای مشوق تسهیم دانش نیز می‌توانند تسهیم دانش و اطلاعات را آسان کنند [۱۵]. همچنین، اعتماد با اجرای سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر اینترافت، تسهیم دانش فردی، و توانمندی شرکت در تبادل و تلفیق دانش مرتبط است [۱۶]. پژوهش انجام شده درباره عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در شبکه‌های اجتماعی نیز نشان داد که اثر پیش‌برنده عوامل فناورانه و سازمانی بر تسهیم دانش در شبکه‌های اجتماعی، از عوامل محیطی بیشتر است [۱۷]. پژوهش‌های دیگر نشان داده‌اند که تقویت ویژگی‌های رایج در



سازمان‌های کارآفرین؛ مانند محیط کاری مشوق همکاری کارکنان و فضای کاری باز، می‌تواند تسهیم دانش را در سازمان بهبود دهد [۱۸].

دسته‌بندی عوامل در پژوهش‌ها: شماری از پژوهشگران مطالعه خود را با دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش پی گرفته‌اند. کوکو (۲۰۱۳) عوامل مؤثر بر تسهیم دانش را در سه سطح دسته‌بندی کرد: فردی (اعتماد، آگاهی از دانش و ارزش آن، شبکه‌های اجتماعی، روابط قدرت، زمان، زبان)؛ سازمانی (فاصله و تفاوت‌های ساختاری، رقابت پذیری شرکت خریدار و ادغام شده، پیچیدگی ساختار سازمانی، چالش‌های ارتباط‌ها و شبکه، بیان مزایای تسهیم دانش از سوی مدیریت، تفاوت در فرهنگ و انگیزه تسهیم دانش) و فناوری (سازگاری فناوری، مقاومت در به کارگیری فناوری، زمان) [۱۹]. پژوهشی دیگر ابعاد توانایی دانش را در چهار سطح فرهنگ فردی (آگاهی، نوع دوستی، شخصیت)، فرهنگ سازمانی (اهداف و دیدگاه‌ها، اعتماد، شبکه‌های اجتماعی)، ساختار سازمانی (امکانات اداری، فرایندهای کاری، نظام انگیزش) و فناوری سازمانی (زیرساخت فناوری، کاربرد فناوری اطلاعات) دسته‌بندی کردند [۲۰]. رایج (۲۰۰۵) دلایل تسهیم نشدن دانش را در سه گروه شناسایی کرد: موانع فردی: (ضعف مهارت‌های ارتباطی، شبکه‌های اجتماعی، تفاوت فرهنگی، کمبود زمان، اعتماد، انگیزه و آگاهی از مزایای انتقال دانش و نبود تعامل و ترس از شناخته نشدن)؛ موانع سازمانی: (نبود پاداش، پشتیبانی نکردن مدیریت ارشد، ضعف تمهیدات منابع انسانی، ساختار سازمانی ضعیف، زیرساخت ناکافی، فرهنگ سازمانی نامؤثر، مناسبت‌های سیاسی / اداری، فقدان راهبردهای مدیریت و انتقال دانش، نبود مسیرهای رسمی و غیررسمی تسهیم دانش، رقابت واحدهای کسب‌وکار و نبود آموزش)؛ موانع فناوری: (نبود یکپارچگی سامانه‌ها و فرایندهای فناوری ارتباطی، فقدان پشتیبانی فنی، نبود نگهداری سیستم‌های یکپارچه فناوری اطلاعات و بی میلی افراد در به کارگیری این سیستم‌ها و ناآگاهی از فرایندهای آن) [۱۰].

برینک نیز شرایط اساسی اشتراک دانش را سه عامل شرایط اجتماعی (توجه، ارزیابی، صلاحیت، اعتماد، شایستگی و دانشگران)، شرایط سازمانی (سازمان یادگیرنده، ساختار پویا، معیارها، جو باز، گردهمایی‌ها، همکاری، گفتگو و...) و شرایط فناوری (مخزن دانش، نقشه راه و ایجاد پایگاه‌های اشتراک دانش) می‌داند [۲۱]. پژوهشی با ارزیابی اثر عوامل سازمانی،



فناوری و انواع دانش بر اشتراک دانش نشان داد که اعتماد، رهبری، مشوق‌ها، تعداد و تنوع گروه‌ها، استراتژی و فناوری اطلاعات از عوامل کلیدی اشتراک دانش سازمانی هستند [۲۲]. یافته‌های پژوهشی دیگر، عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش را در چهار گروه دسته‌بندی کرد: ۱. عوامل زمینه‌ای/ محیطی (مانند ساختار، حمایت مدیریت، پاداش‌ها، فرهنگ سازمان، ویژگی‌های رهبری)، ویژگی‌های میان فردی/گروهی (شبکه‌های اجتماعی، تنوع / تفاوت) و ویژگی‌های فرهنگی؛ ۲. عوامل ادراکی / انگیزشی (مانند باورها درباره مالکیت دانش، ادراک منافع و هزینه‌ها، ادراک عدالت و اعتماد، انسجام گروهی و سبک‌های رهبری)؛ ۳. ویژگی‌های فردی (مانند جنسیت، شخصیت و مدیریت ادراک‌ها)؛ ۴. ادراک‌های تسهیم دانش (مانند نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی و قصد تسهیم دانش) [۲۳]. جدول ۱ نمایانگر گزیده یافته‌های پژوهش‌های پیشین در این حوزه است.

در عرصه داخلی نیز اگرچه پژوهشی در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در کارآفرینان نوپا و حتی کارآفرینان یافت نشد، پژوهش‌هایی متمرکز بر اهمیت، نقش و عوامل تسهیم دانش به شرح زیر یافت شد: پژوهشگران ایرانی عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در جوامع مجازی را در دو گروه عوامل مفهومی (هنجارهای تبادل دانش و اعتماد بین فردی) و عوامل فردی (خودکارآمدی اشتراک دانش، مزیت مرتبط و سازگاری درک شده) دسته‌بندی کردند [۴]. پژوهشی در شرکت‌های کوچک و متوسط صنایع غذایی نشان داد که تسهیم (و کسب دانش) بیش از دیگر ابعاد مدیریت دانش بر نوآوری دانش، مدیریت دانش و عملکرد نوآوری مؤثر است. همچنین تسهیم دانش بین کارکنان به همه عناصر نوآوری عملکرد مرتبط است [۲۴]. پژوهشی در واحد فناوری اطلاعات شعب سازمان تأمین اجتماعی نشان داد که ابعاد توانایی و تلاش برای تسهیم دانش و نیز زمان در دسترس برای تسهیم دانش، تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد [۲۵].

۳- روش شناسی پژوهش

امروزه از بهکارگیری روش‌های پژوهش کیفی در پژوهش‌های کارآفرینی به شدت استقبال می‌شود [۲۶]. از آنجایی که بسیاری از پدیده‌های کارآفرینی مانند عوامل موفقیت کارآفرینانه، تجربی‌زیسته راه‌اندازی کسب‌وکار و ایده پردازی کارآفرینانه، به‌طور مستقیم به تجربه انسانی کارآفرین مربوط می‌شود؛ بهکارگیری روش‌های پژوهش کیفی در پژوهش‌های کارآفرینی بهتر است. از سوی دیگر، روش‌های پژوهش کیفی چون موردپژوهی روایتی، در گردآوری داده‌های غنی و نتیجه‌گیری‌های مبتنی بر تجربه واقعی کارآفرینانه، انعطاف‌پذیری بیشتری به پژوهشگر می‌دهد [۲۶؛ ۲۷]. پژوهشگران کارآفرینی، روایت‌های موردی را مناسب‌ترین روش برای تحلیل رخدادهایی مانند راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا و شبکه‌سازی با کارآفرینان می‌دانند [۲۸]. از همین رو، پژوهش حاضر نیز به رویکرد موردپژوهی روایتی روی آورد. در این روش، هر مورد از سوی بازیگر اصلی مورد و متأثر از تجربی‌فوی بازگو می‌شود. برتری موردها آن است که نشان‌دهنده خودزیست‌نگاری روایتگر است. این ویژگی «درباره خود نوشتن»^۱ هر مورد، بخشی از خلق واقعیت از منظر راوی است که نقطه قوت روش روایتی محسوب می‌شود. تحلیل روایتی می‌تواند آموزه‌های مفیدی در حوزه کارآفرینی ارائه کند [۲۸].

با توجه به موارد بالا در پژوهش حاضر، از کارآفرینان نوپا و کارآفرینان بالقوه با ایده کارآفرینانه فعال در کافه کارآفرینی دانشگاه تهران^۲ درخواست شد روایت خود را از به اشتراک‌گذاری تجارب و تسهیم دانش کارآفرینانه خویش در مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته بازگو کنند. این مصاحبه‌ها در چارچوب پیمان‌نامه (پروتکل) زیر انجام شد (جدول ۲).

^۱ Insider characterization

^۲ این کانون از اندک مجامع گردهمایی کارآفرینان کشور است که فضای دوستانه آن (با نظارت دانشکده کارآفرینی) کارآفرینان نوپا و بالقوه را در پیوند صنعت و دانشگاه، به تسهیم دانش و تجارب و راه‌اندازی کسب‌وکار برمی‌انگیزاند و برنامه‌هایی برای آموزش کارآفرینی و معرفی الگوهای موفق راه‌اندازی کسب‌وکار نیای دانشجویان و علاقه‌مندان دارد (<http://ent.ut.ac.ir/fa/ndt>).



جدول ۲. پیمان‌نامه مصاحبه در چارچوب تکنیک شش پرسش^۱

چه کسی	در راه‌اندازی این کسب‌وکار نوپا چه کسانی فعال بوده‌اند؟
چه چیز	ایده اصلی کسب‌وکار شما چه بود؟ چه دانش و تجربه ای در فرایند راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا به دست آوردید؟ چه عوامل فردی در به اشتراک‌گذاری این دانش مؤثر بوده‌اند؟
چه هنگام	دانش و تجربه به دست آورده در راه‌اندازی کسب‌وکار نوپای خود را اولین بار کی به اشتراک گذاشتید؟
چرا	چرا دانش و تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار نوپای خود را به اشتراک گذاشتید؟
کجا	این اشتراک‌گذاری به‌طور عمده در چه مرکز یا سازمانی رخ داد؟ کدام عوامل سازمانی یا محیطی در به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه شما مؤثر بوده‌اند؟
چگونه	این کسب‌وکار را چگونه راه‌اندازی کردید؟ به‌تنهایی یا با همکاری دیگران؟

۱۲ کارآفرین نوپا و ۶ کارآفرین بالقوه پذیرای مصاحبه شدند و اشباع نظری با ۱۵ مصاحبه رخ داد. اما پژوهشگر بنا به تمایل دیگر کارآفرینان، مصاحبه‌ها را تا ۱۸ نفر پیگیری کرد. پیشینه پژوهش نشان داد که دسته‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در سه گروه فردی، سازمانی و محیطی می‌تواند فرایند پردازش و تحلیل اطلاعات را بهبود بخشد. این رویکرد در راستای طراحی الگویی یکپارچه از عوامل یاد شده، پژوهش را به روش شناسی کیفی سوق داد. مراحل طی چون شکل دادن به ایده‌ها با هدف پیگیری آنها، پرداختن به یک پدیده و آزمون نظریه‌ها، در تحلیل کیفی، از آغاز پژوهش آغاز می‌شود و با نوشتن نتایج پایان می‌یابد [۲۹، ص ۳۵]. مطالعه اسناد و مدارک و مشاهده نیز به‌عنوان روشی تکمیلی در گردآوری اطلاعات به‌کار رفت.

اطلس‌تی از نرم‌افزارهای کاربردی سازگار با استراتژی پژوهش کیفی است که با کدگذاری مضامین، دسته‌بندی اطلاعات را آسان می‌کند. بنیان این نرم‌افزار بر تئوری مفهوم سازی داده‌برپا^۲ و سه عنصر «مفاهیم»، «مقوله‌ها (طبقه‌ها)» و «قضیه‌ها» استوار است [۳۰، ص ۲۶۶].

کارکرد اصلی این رویکرد تبیین یک پدیده و دسته‌بندی روابط عناصر سه‌گانه درون‌بستر و فرایند آن پدیده است. در این رویکرد، گردآوری داده‌ها (مضامین)، تحلیل و شکل‌گیری تئوری، ارتباطی دوسویه دارند. از همین رو پرسش‌های پژوهش باید باز، کلی و تئوری‌حاصل نیز تبیین‌گر پدیده مورد بررسی باشد [۳۱، ص ۱۶۰]. پرسش محوری این پژوهش به‌عنوان

¹ Who, What, When, Why, Where, How

² Grounded theory



پژوهشی روایی^۱ (متمرکز بر کارآفرینان نوپا)، نیز با توجه به اهداف پژوهش و دیدگاه ب‌الا، چنین برگزیده شد: عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در کارآفرینان بالقوه و نوپا کدامند؟ این پژوهش هم راستا با گوبا و لینکلن از شاخص قابلیت اعتماد برای اطمینان از درستی داده‌های برگرفته از مصاحبه با کارآفرینان نوپا استفاده کرد [۳۲]. از این رو برای افزایش دقت علمی، دو نفر از اعضای تیم تحقیق با کدگذاری دوباره، به بازنویسی شواهد گفتاری پرداختند.

۴- تحلیل اطلاعات و یافته‌ها

اطلاعات این پژوهش با مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، عمیق و هدفدار با ۱۸ کارآفرین نوپا و بالقوه شرکت‌کننده در «کافه کارآفرینی» (۱۱ مرد و ۷ زن) گردآوری شد. معیارهای گزینش نمونه، تجربه نوآوری در مسیری رو به رشد (با تنوع محصول یا خدمت و افزایش فروش)، در فاصله ۱۲ تا ۴۲ ماه فعالیت در کسب‌وکارهای نوپایی با میانگین عمر اندکی کمتر از ۲۲ ماه بود. مدرک ۴ نفر از کارآفرینان، کارشناسی و ۱۴ نفر کارشناسی ارشد یا دانشجوی این مقطع بود. ۱۳ کارآفرین در حوزه فناوری اطلاعات و ۵ نفر در حوزه‌های دیگر خدماتی فعال بودند. تحلیل مصاحبه‌ها: گام نخست فرایند تحلیل، ورود اطلاعات گردآمده از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار اطلس‌تی و گام دوم جستجو و شناسایی روایت‌ها (به‌عنوان کوچک‌ترین واحدهای اطلاعاتی تحلیل‌پذیر) در متن یا محتوای قابل تحلیل پژوهش بود. از آنجاکه پاسخ‌های افراد به پرسش‌های مصاحبه به یک یا چند پیام (مضمون) حائز اهمیت اشاره دارد، این کار با هدف یافتن گفته‌های مرتبط با پرسش‌های مصاحبه، هم‌راستا با پرسش‌محوری پژوهش پیگیری شد. در این گام گفته‌ها به روایت‌هایی (با یک یا چند پیام) شکسته شد و با توجه به مفهوم پیام به مضامین مرتبط - که گویای مفهوم پیام بود- کدگذاری شد. گام سوم جای دادن آنها در زیرمجموعه‌های معنادار (مقوله‌ها) بود. از آنجاکه هدف از این فرایند شناسایی مفاهیم مشترک پیام‌ها از یک سو و پوشش همه پیام‌های مطرح در گفته‌های مصاحبه از سوی دیگر است، تحلیلگر هنگام تلاش برای یافتن مفاهیم یکسان و ترکیب کدهای مرتبط، به همگونی یا

1. Narrative case study research



ناهمگونی مفاهیم و لزوم ترکیب کدهای یکسان و مرتبط، درون یک مقوله واحد توجه داشت. گام چهارم نیز پیش رفتن در مسیر دسته‌بندی سلسله مراتبی پیام‌ای برگرفته از مصاحبه‌ها بود. در این گام مقوله‌های مرتبط، در قالب گروهی مشترک (بُعد) جای گرفتند. یافته‌های این بخش نشان داد که شرکت‌کنندگان در نشست‌های کافه کارآفرینی بیش از هر چیز انگیزه خود را «تسهیم دانش و برقراری ارتباط با کارآفرینان» و پس از آن «آشنایی با کارآفرینان و کسب دانش ورود به کسب‌وکار» می‌دانند.

برای افزایش اعتبار مقاله در کدگذاری باز یا نامگذاری روایت‌ها با مضامین، متن مصاحبه‌ها بازخوانی شد. این فرایند عدم تکرار کدها و درستی دسته‌بندی‌های آن‌ها در قالب شبکه کدها را پیاپی بررسی کرد. بازخوانی و دقت بیشتر در فرایند بالا، به جابه‌جایی یک پیام از سطحی به سطح دیگر انجامید. گام پایانی فرایند نیز دریافت گزارش‌های راهنمای تحلیلگر در پاسخگویی به پرسش پژوهش بود [۲۳، ص ۳۹]. کدگذاری و دسته‌بندی شواهد گفتاری برآمده از مصاحبه با کارآفرینان نوپا و بالقوه، متن جدول ۳ را فراهم کرد. جدول ۳ نشان می‌دهد که مقوله‌های برآمده از تحلیل گفته‌های افراد را می‌توان در ابعاد فردی، سازمانی و محیطی جای داد.

در بعد فردی عامل انگیزه فردی مورد توجه همه مصاحبه شونده‌گان بود. عامل محدودیت‌های زبانی در پیشینه پژوهش مطرح بود، اما مصاحبه شونده‌گان به آن اشاره ای نکردند. شواهد این مقوله در گفته‌های کارآفرینان از جمله در عبارت‌های زیر مشهود است: «افرادی خواستار انجام کار ما در دانشگاه‌های خود شدند. دیدیم وقتی کسی می‌تواند کار ما را به خوبی انجام دهد، چرا کمکش نکنیم.» «از نظر من فناوری به فرهنگ تسهیم دانش سرعت بخشیده.» «اگر شرایط اقتصادی خوب باشد می‌توانیم دانش را راحت تر تسهیم کنیم.» «به‌دلیل حجم زیاد کار و کمبود وقت مایلیم در جمع‌هایی شرکت کنیم که نتیجه داشته باشد.»

جدول ۳. نمونه روایت‌های کارآفرینان درباره عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و دسته‌بندی روایت‌ها

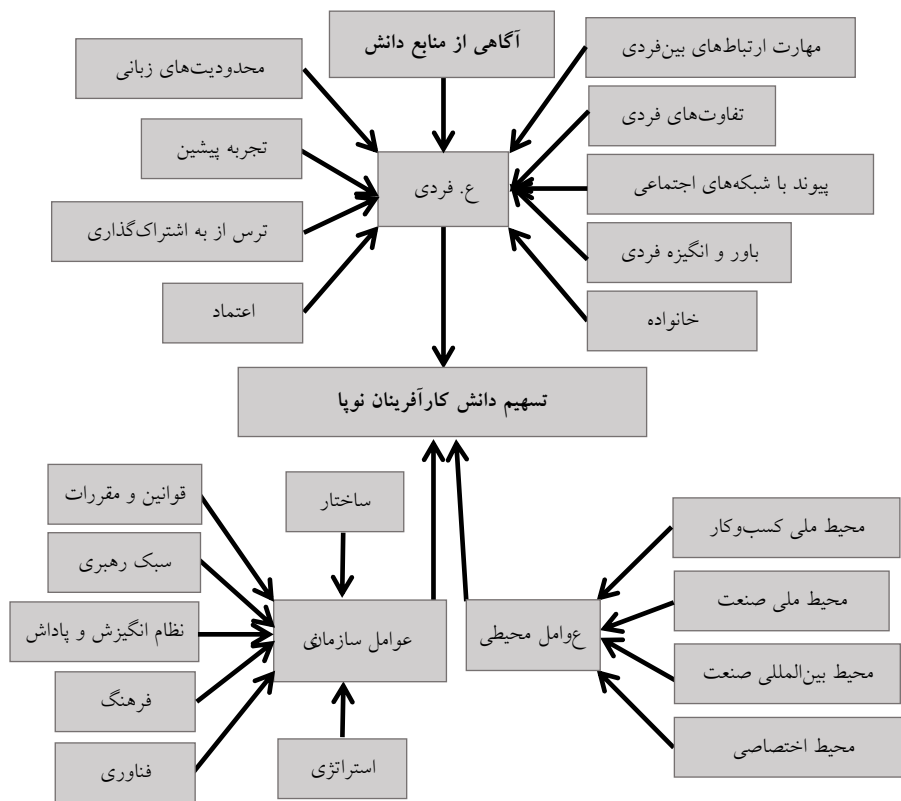
ردیف	نمونه روایت	مقوله	بعد
۱	افرادی خواستار انجام کار ما در دانشگاه‌های خود شدند. ما دیدیم وقتی کسی می‌تواند کار ما را به خوبی انجام دهد، چرا کمکش نکنیم.	باور و انگیزه فردی	فردی



ردیف	نمونه روایت	مقوله	بعد
۲	در رویدادهایی که شرکت می‌کنیم زیاد با دیگران ارتباط داریم و یخ ارتباط را می‌شکنیم و تسهیم دانش می‌شود.	پیوند با شبکه‌های اجتماعی	
۳	آدم حس می‌کنم و اگر یک حس خوب با طرفم برقرار کنم، در نهایت ارتباطم راحت‌تر شکل می‌گیرد.	مهارت ارتباط‌های بین فردی	
۴	نمی‌شود به سرمایه‌گذاران و شرکت‌های بزرگ اعتماد کرد. همیشه نگرانی سوءاستفاده از ایده وجود دارد.	اعتماد	
۵	با جستجو در اینترنت خیلی از ایده‌هایی که هنوز در ایران نیامده است، می‌توان پیدا کرد.	آگاهی از منابع دانش	
۶	الان هم اعتماد برای اهمیت ندارد و ایده‌هایم را به راحتی می‌گویم.	ترس از به اشتراک گذاری	
۷	برخی محافظه‌کار هستند و اطلاعات نمی‌دهند.	تفاوت فردی	
۸	داشتن رهبران و مدیرانی که بیشتر رهبری می‌کنند تا ریاست، یعنی در کنار کار هستند قطعاً عاملی پیش‌برنده خواهد بود.	باور و انگیزه فردی	
۹	ایده اولیه «آبی دخت» از زندگی شخصی و خانوادگی‌ام آمد.	خانواده	
۱۰	اعتماد باعث شده کارکنان ما حتی بیش از زمان عادی برای کار وقت بگذارند و کار با کیفیت ارائه دهند.	فرهنگ	
۱۱	من در سازمان خودم که در آینده نزدیک بزرگ‌تر می‌شود به‌طور قطع به روابط بین کارکنانم اهمیت می‌دهم.	سبک رهبری	
۱۲	مشتریان هم اگر سؤالی بپرسند، آنها را راهنمایی می‌کنیم.	استراتژی	
۱۳	باتوجه به پیشرفت فناوری و شبکه‌های اجتماعی در کار ما به سمت به اشتراک گذاری دانش می‌رویم.	فناوری	سازمانی
۱۴	هر کس تلاش بیشتری داشته باشد و رشد کار را موجب شود، سهمش به‌طور مطمئن در کار و سود بیشتر می‌شود.	نظام انگیزش و پاداش	
۱۵	حتی در نحوه بازخوردادن هم ضوابطی پنج مرحله‌ای داریم.	قوانین و مقررات سازمانی	
۱۶	سازمان و ارتباط‌های ما سه نفر به‌طور کامل غیر رسمی است.	ساختار	
۱۷	شبکه‌های اجتماعی مثل تلگرام که پیام رسان و گاه تسهیم کننده دانشند؛ در کار ما مؤثر بود.	محیط ملی صنعت	محیطی (با ابعاد فرهنگی / اجتماعی، سیاسی / قانونی، مالی / اقتصادی، و فناوری)
۱۸	فرایند طولانی و ساختار سلسله‌مراتبی ارگان‌های دولتی انگیزه‌ام را کم کرد.	محیط ملی کسب و کار	
۱۹	با آمدن گوشی‌های اندروید به نظرم آمد نسخه اندروید نرم افزارم را طراحی کنم تا دسترسی افراد راحت‌تر شود.	محیط بین‌الملل صنعت	
۲۰	در محیط اختصاصی کسب و کار من رقبا بسیار خوب عمل می‌کنند. مهم‌ترین چیز محیط آموزش است و آموزش، یعنی انتقال دانش. رقبا، مشتریان و ...	محیط اختصاصی کسب و کار: روابط رقبا، مشتریان و ...	

در بعد سازمانی توجه بیشتر به عواملی چون فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بود و از عوامل بازدارنده‌ای مانند ساختار، نظام انگیزش و قوانین سازمان نامی برده نشد. این ناشی از رسمیت اندک و روابط صمیمانه اعضا در کسب و کارهایی با عمر کوتاه است. در بعد محیطی بیشترین اشاره به محیط ملی صنعت است اما به عوامل فعال در محیط اختصاصی صنعت توجهی نشده است. نمونه‌ای از شواهد بعد سازمانی چنین است: «در رویدادهایی چون کافه کارآفرینی، افرادی دنبال تیم‌سازی برای اجرای ایده خود بودند و توانستم بارها با آنها مرتبط شوم.» «مربیان این اکوسیستم تجربه دارند و به دیگران منتقل می‌کنند».

سرانجام، بازکاوی پیام‌ها و گفته‌های برآمده از مصاحبه، الگوی نهایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کارآفرینان نوپا و بالقوه را در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی آشکار کرد (نمودار ۱).



نمودار ۱. ابعاد و مقوله‌های اثرگذار بر تسهیم دانش کارآفرینان نوپا

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های برآمده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در میان کارآفرینان نوپا را می‌توان در سه گروه عوامل فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی کرد. شماری از یافته‌ها مانند دسته‌بندی رایج (۲۰۰۵) [۱۰] و کوکو (۲۰۱۳) [۱۹] همزمان به بیش از یک مقوله و یا بعد اشاره داشت. لئویر خانواده، باور و انگیزه فردی کارآفرینان (باورهای مانند «زکات دانش نشر آن است» یا «بازگشت اعمال نیک»)، در میان مهم‌ترین عوامل فردی تسهیم دانش جای دارند. در تحلیل این یافته می‌توان گفت: «انگیزه مثبت برای کارآفرین شدن، استقلال‌جویی، اثرگذاری مثبت و کمک به دیگران از ویژگی‌های کارآفرینان است که تسهیم دانش را در میان آنان بهبود می‌بخشد و همین انگیزه، افراد بیشتری را برای کسب دانش مورد نیاز از آنها برمی‌انگیزاند. مهارت‌های ارتباط فردی نیز پیوند قوی‌تری میان افراد می‌آفریند و ناخودآگاه تا اندازه‌ای تردیدهای ناشی از بی‌اعتمادی و ترس از به اشتراک‌گذاری را کاهش می‌دهند. همچنین، ارتباط قوی‌تر و شناخت بیشتر از یکدیگر بر اعتماد دوسویه فرد (گروه یا سازمان) می‌افزاید و اعتماد بیشتر، کاهش ترس از تسهیم دانش را در پی داشته؛ انگیزه افراد برای پیوند بیشتر با شبکه‌های دانش و تسهیم دانش را افزون می‌کند. اشاره کمتر مصاحبه‌شوندگان به مقوله‌های سازمانی را نیز می‌توان به ویژگی نوپایی نمونه‌ها و کوتاهی دوره تجارب سازمانی آنها نسبت داد.

عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش کارآفرینان نوپا شامل عوامل درون سازمان و کسب‌وکار است. یافته‌های این پژوهش اگرچه مانند پژوهش نور و سلیم [۲۰] فرهنگ، ساختار و فناوری سازمان را در این بعد جای داد و مانند رایج [۱۰] رهبری را بر سه عامل یاد شده افزود؛ بیانگر نقش و اثر اندک قوانین سازمانی در فرایند تسهیم دانش کارآفرینان بود؛ کارآفرینانی که تجارب سازمانی اندکی داشتند. این یافته می‌تواند ناشی از تفاوت‌های محیطی کسب‌وکارهای کارآفرینان نوپا با پژوهش‌های پیشین و به ویژه تفاوت رسمیت ناشی از ساختار، اندازه و پیشینه این دو گونه سازمان باشد. هم‌چنان‌که پیگیری نوآوری و دانش‌محوری در کسب‌وکارهای نوپا، ساختار ساده‌تر، قوانین کمتر و نیز تسهیم دانش مؤثرتر را



ناگزیر می‌سازد. فناوری هم عامل سازمانی مؤثری در پیوند با شبکه های اجتماعی است که بر ارتباط با مجامع و گروه های همکار می افزاید.

بیشتر یافته های پژوهش در بعد عوامل محیطی ت آیدکننده نتایج پژوهش های پیشین ، از جمله پژوهش چو و همکاران (۱۹۹۹) [۳۳] است که نمایانگر اثر عوامل فرهنگی بر تسهیم دانش است. اگرچه عوامل محیط کسب وکار، به شرح زیر، از دیگر عوامل مورد اشاره کارآفرینان نوپاست که در پژوهش های پیشین اثری از آن نبود : «فرایند طولانی و ساختار سلسله مراتبی بلند دستگاه های دولتی از انگیزه ام کاست»؛ «با رشد سریع فناوری و ورود گوشی های اندروید به فکر طراحی نسخه اندروید نرم افزارم برای دسترسی راحت تر افتادم». در بعد سازمانی که نسبت به دو بعد دیگر ، دربردارنده عوامل کم اثرتر است، مؤثرترین عوامل به ترتیب، فرهنگ، استراتژی، سبک رهبری و فناوری می باشند.

تشکیل مجامع حرفه ای مانند باشگاه کار آفرینان نوپا ، افزایش توجه مدی ران و مربیان کارآفرینی به تغییر باورها و نگرش های ذی نفعان کسب وکارهای نوپا درباره تسهیم دانش ، وضع قانون های حمایت از حقوق مالکیت فکری کارآفرینان با هدف کاهش نگرانی آنها از تسهیم دانش می توان فرهنگ تسهیم دانش و تجربه میان کارآفرینان نوپا را در جامعه ترویج کرد. گرچه پژوهشگران می توانند در توسعه این پژوهش به بررسی استراتژی های اثربخش مدیریت دانش در هر یک از گام های شکل گیری کسب وکار نوپا (مانند پیش رشد و طراحی حداقل محصول مانا) بپردازند.

همچنین با وجود روندهای تورمی دهه های گذشته در سطح ملی ، روند افزایش بهای خدمات فناوری اطلاعات، پایین تر از نرخ تورم بوده و به رشد روزافزون فناوری اطلاعات منتهی شده است. اگرچه این رشد از استقبال گروه های گوناگون جامعه از این فناوری (به عنوان روندی اجتماعی / فرهنگی در سطوح بین المللی و ملی) نیز متأثر بوده است . این پیامد، آگاهی از منابع دانش، بهبود اعتماد دوسویه و تسهیم دانش از راه توسعه شبکه های اجتماعی و مشارکت آسان تر در این شبکه ها و نیز تسهیل و تقویت ارتباط های بین فردی و بین گروهی را در پی داشته است [۳۴].



افزون بر این، تسهیم دانش فرآیندی دوسویه است که در آن اعتماد و ترس از اشتراک‌گذاری دانش از برهم‌کنشی دوسویه برخوردارند. همچنین پیوند و ارتباط دوسویه بین عوامل هر یک از سطوح فردی، سازمانی و محیطی و نیز ارتباط بین سطوح چنان است که اگر بخواهیم بهتر به عوامل مؤثر بر تسهیم دانش برسیم، باید پیوندهای دوسویه همه عوامل را با هم در نظر بگیریم. چنان‌که نبود اعتماد اغلب سبب ترس از به اشتراک‌گذاری می‌شود و نیز احساس ترس از تسهیم دانش، عامل سلب اعتماد است. همچنین یافته‌ها نشان داد خانواده می‌تواند عاملی مؤثر بر تسهیم دانش فردی باشد و عوامل محیطی نیز می‌توانند بر عوامل فردی مؤثر باشند. این یافته‌ها نکته کلیدی دیگری را نیز نمایان ساخت: «فقدان مبادله دانش می‌تواند ناشی از ضعف فرهنگ تسهیم دانش یا فضای کسب و کار بازدارنده و رکود و محدودیت‌های مالی باشد». کاهش تسهیم دانش بر اثر هر یک از این عوامل، ناشی از رقابتی تر شدن محیط صنعت، استراتژی شرکت‌ها و نیز رفتار صاحبان کسب‌وکار است.

پیشنهاد‌های کاربردی برگرفته از یافته‌های پژوهش را نیز می‌توان چنین برگزید: وضع سیاست‌هایی مشوق تسهیل روابط کسب و کارهای نوپا با مجامع حرفه‌ای؛ تقویت ارتباط‌های دوسویه کسب‌وکارهای نوپا با شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای در سطوح گوناگون، افزایش توجه مدیران و مربیان کارآفرینی به تغییر باورها و نگرش‌های ذی‌نفعان کسب‌وکارهای نوپا درباره تسهیم دانش، وضع قانون‌های حمایت از حقوق مالکیت فکری کارآفرینان، با هدف کاهش نگرانی آنها از تسهیم دانش.

پیشنهاد‌های زیر نیز می‌تواند راهنمای پژوهش‌های آینده باشد: استفاده از حجم نمونه بزرگ‌تری از صنایع و کارآفرینان، پژوهش درباره فرایند اثرگذاری هر یک از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کارآفرینان نوپا، مقایسه عوامل اثرگذار بر تسهیم دانش، در میان کارآفرینان بالقوه، نوپا، سریالی و...؛ مقایسه عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در کارآفرینان دیگر صنایع.

۶- منابع

[1] Global Report: Global Entrepreneurship Report, Babson Colleague (2017-2018), 2018.



- [2] Nyström K., "Entrepreneurial employees: Are they different from independent entrepreneurs", *CESIS Electronic Working Paper Series*, No. 281, 2012, 35-53.
- [3] Chen T., Chen Y., Chen P., Lin C., "A two-dimensional knowledge authorization evaluation method enabling inter-enterprise knowledge sharing", *Computers & Industrial Engineering*, 108, 2017, 124-135.
- [4] کاظمی م.، وحیدی مطلق ط.، وحیدی مطلق س.، «بررسی تأثیر عوامل اثرگذار بر اشتراک دانش در جوامع مجازی ایرانی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷ (۲۳)، ۱۳۹۳، ۱۰۷-۱۲۸.
- [5] Lin H. F., Lee G. G., "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior", *Management Decision*, 42(1/2), 2004, 108-125.
- [6] Soto-Acosta P., Popa S., Palacios-Marqués D., "Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs", *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 2017, 425-440.
- [7] Centobelli P. Cerchione R., Esposito E., "Knowledge management in startups: Systematic literature review and future research agenda sustainability", 9, 2017, 1-19, www.mdpi.com/journal/sustainability.
- [8] Alici E. N., Cengizoglu E., "The effect of knowledge management in start-ups: Exploring the transition process of a start-up from temporary to a permanent organization, Master Thesis", *Umeå School of Business and Economics*, 2017.
- [9] Hafeez K., Fathalla M. A., Foroudi P., Nguyen B., Gupta S., "Knowledge sharing by entrepreneurs in a virtual community of practice (VCoP)", *Information Technology & People*, 2018, 32-46: <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2016>.
- [10] Riege A., "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider", *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 2005, 18 -35.
- [11] Cabrera A., Collins, W. C., Salgado J. F., "Determinants of individual engagement in knowledge sharing", *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 2006, 245-264.
- [12] Chen C. J., Huang J.W., Hsiao Y.C., "Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure", *International Journal of Manpower*, 31(8), 2010, 848-870.
- [13] Marks M. A., Mathieu J. E., Zaccaro S. J., "A temporally based framework and taxonomy of team processes", *Academy of Management Review*, 26(3), 2001, 356-375.

- [14] Wasko M. M., Faraj S., "It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice", *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 2000, 155-173.
- [15] Bock G. -W., Zmud R. W., Kim, Y. -G., & Lee, J. -N., "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, 29(1), 2005, 87-111.
- [16] Chiu C. -M., Hsu M. -H., Wang E., T. G., "Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories", *Decision Support Systems*, 42(3), 2006, 1872-1888.
- [17] Soto-Acosta P., Popa S., Palacios-Marqués D., "E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: An empirical study in Spain", *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 2016, 885-904.
- [18] Jones M. C., "Tacit knowledge sharing during ERP implementation: A multi-site case study", *Information Resources Management Journal*, 18(2), 2005, 1-23.
- [19] Kukko M., "Knowledge sharing barriers of acquisitioned growth: A case study from a software company", *International Journal of Engineering Business Management*, 5(8), 2013, 18 - 29.
- [20] Noor N., Salim J., "Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia", *International Journal of Computer Science*, 8(4), 2011, 106 - 114.
- [21] Brink P. V. D., "Measurement of conditions for knowledge sharing, proceedings 2nd European conference on knowledge management, Bled, 2001, 1-16.
- [22] Zhang J., Faerman S. R., Cresswell A. M., *The effect of organizational/technological factors and the nature of knowledge on knowledge sharing*. Paper presented at the System Sciences, HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference, 2006.
- [23] Wang Sh., Noe R., "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 20 (2), 2010, 115-131.
- [۲۴] میرفخرالدینی ح. و همکاران، «مدیریت دانش، نوآوری دانش و عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۹(۲)، ۱۳۸۹، ۱۰۳-۱۱۸.



[۲۵] قلیچلی ب.، قرائی پور ف.، تأثیر تسهیم دانش بر سیستم مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کیفیت خدمات: مورد مطالعه: کارشناسان واحد فناوری اطلاعات شعب سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳(۲)، ۱۳۹۳، ۱۲۷-۱۴۳.

[26] Lowder B. T., Choosing a Methodology for Entrepreneurial Research: A Case for Qualitative Research in the Study of Entrepreneurial Success Factors, 2009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1413015>.

[27] Baker, Ted, Powell, E. Erin, and E.F. Fultz, Andrew, WHATDDYA KNOW, Qualitative Methods in Entrepreneurship, Companion ch16.indd, 2017.

[28] Foss L., Gibson D., *The entrepreneurial university: Context and institutional change (Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology) 1st Edition*, New York, Routledge, 2015.

[۲۹] اکبری م.، غفوریان ف.، تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم افزار Atlas.ti، چاپ دوم، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۹۳.

[۳۰] جعفری مقدم س.، «رویکردی مستند به کارآفرینی در سازمان های خدمات عمومی»، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۹۶.

[۳۱] دانایی فرد ح.، الوانی م.، آذر ع.، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۹۵.

[۳۲] دانایی فرد ح.، مظفری ز.، «ارتقا روایی و پالایی در پژوهش‌های کیفی مدیعی: نطاری بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی»، پژوهش‌های مدیعی، ۱(۱)، ۱۳۸۷، ۱۳۱-۱۶۲.

[33] Chow C. W., Harrison G. L., McKinnon J. L., Wu A., "Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: An exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, 24 (7), 1999, 561-582.

[۳۴] خدایاری گ.، دانشور حسینی ف.، سعیدی ح.، «میزان و نوع استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی: مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه آزاد مشهد»، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۲۱ (۱)، ۱۳۹۳، ۱۶۷-۱۹۲.

عوامل خارج از شبکه و تأثیرگذار بر حکمرانی در نظام

سلامت: مرور نظام‌مند

رضا عالی‌خانی^۱، علیرضا علی‌احمدی^۲، محمدرضا رسولی^{۳*}

۱- کارشناس ارشد، گروه مهندسی صنایع - سیستم، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مهندسی صنایع - سیستم، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مهندسی صنایع - سیستم، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۰۷

دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۱۸

چکیده

همکاری شبکه‌ای ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای ارائه خدمات باکیفیت در نظام سلامت محسوب می‌شود. استفاده از ساختارهای همکاری و سازوکارهای هماهنگی در قالب یک الگوی حکمرانی مطلوب شرط موفقیت در همکاری شبکه‌ای است. عوامل مختلفی بر طراحی یک الگوی حکمرانی موفق در شبکه‌های مراقبت از سلامت تأثیر می‌گذارد. با توجه به اهمیت این عوامل در طراحی الگوی حکمرانی، تا به حال به بررسی جامع عوامل خارج از کنترل شبکه پرداخته نشده است. در این پژوهش به شناسایی عوامل خارج از کنترل شبکه که باید در طراحی یک الگوی حکمرانی مطلوب در نظام سلامت توجه شوند، پرداخته می‌شود. در اینجا برای شناسایی و استخراج عوامل تأثیرگذار خارج از کنترل از روش مرور نظام‌مند ادبیات (SLR) استفاده می‌کنیم. با جستجوی مقاله‌های مرتبط با سؤال



تحقیق در پایگاه داده وب آف ساینس^۱ به‌عنوان یک پایگاه جامع، ۱۵۰۰ مقاله حاصل شد. با غربالگری نتایج حاصل شده براساس عنوان این مطالعات با معیارهای ورودی و خروجی ۱۵۰ مقاله حاصل گردید. غربالگری نهایی این ۱۵۰ مقاله براساس چکیده و نتیجه‌گیری به ۱۱ مقاله نهایی منتهی شد که ۱۵ قطعه شواهد از آنها استخراج شد. با ترکیب شواهد استخراج شده به‌منظور دستیابی دیدگاهی جامع، ۴ کلاس با ۱۵ مؤلفه ایجاد شد. بر این اساس، اقتضائات محیطی، سطح دخالت دولت در نظام سلامت، ماهیت سیاست‌ها، مداخله‌های دولتی در نظام سلامت و نرخ ارجاعات در شبکه‌های سلامت به‌عنوان مهم‌ترین عوامل خارج از کنترل شبکه شناسایی شد. حکمرانی شبکه تنها در صورتی موفق خواهد بود که عوامل مؤثر بر طراحی آن در نظر گرفته شود.

واژه‌های کلیدی: همکاری بین سازمانی، حکمرانی شبکه‌ای، سیستم‌های مراقبت سلامت، عوامل تأثیرگذار، مرور نظام‌مند.

۱- مقدمه

با توجه به تحولات صورت گرفته در سیاست‌گذاری و مدیریت نظام‌های سلامت، همکاری بین سازمانی به الزام در ارائه خدمات با کیفیت تبدیل شده است [۱]. سیستم‌های سلامت عمومی به‌طور فزاینده‌ای تمایل به تسهیل همکاری در میان ارائه‌دهنده‌های خدمات سلامت دارند تا برنامه‌های توسعه سلامت را تحقق بخشند [۲]. تخصصی بودن سرویس‌های مراقبت سلامت از یک‌سو و تنوع سازمان‌هایی که لازم است در ارائه خدمات سلامت مشارکت کنند، از سوی دیگر، نیاز جدی به همکاری‌های شبکه‌ای در سیستم‌های سلامت عمومی را ملموس‌تر می‌کند [۳]. علاوه‌براین، براساس پژوهش‌های معتبر انجام شده تشکیل شبکه‌های همکاری به بهبود کارایی و اثربخشی سیستم‌های ارائه خدمات سلامت کمک می‌کند [۴]. همچنین، تعاملات میان سازمانی می‌تواند به نحو مؤثری موجب ارتقای یادگیری سازمانی از راه اشتراک اطلاعات و دانش شود [۵].

برای کسب مزایای تشکیل شبکه‌های همکاری، ساختارها و سازوکارهای مناسب حکمرانی باعث مدنظر قرار گیرد [۶؛ ۷]. ساختار حکمرانی به توزیع حق تصمیم در شبکه اشاره دارد که

1. Web of science



به سه صورت حکمرانی مشترک، فرم سازمان رهبر یا سازمان حکمرانی شبکه تحقق پیدا می‌کند [۶]. سازوکارهای حکمرانی به هماهنگی وظایف در شبکه اشاره دارد که شامل سازوکارهای مبتنی بر بازار، سازوکارهای سلسله مراتبی و سازوکارهای رابطه‌ای می‌شود [۶؛ ۸]. الگوی مناسب حکمرانی شبکه تضمین می‌کند که ظرفیت شرکا برای دستیابی به نتایج دلخواه در شبکه به کار بسته خواهد شد. پژوهش‌های مختلف عوامل مختلفی را برای ایجاد یک الگوی مناسب حکمرانی شبکه‌ای در زمینه‌های مراقبت سلامت بیان کرده‌اند. «هانسون و همکاران» مطالعه‌ی تجربی را در زمینه هماهنگی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت انجام دادند، آنها نتیجه گرفتند که همکاری غیررسمی و مسئولیت‌پذیری مشترک تأثیر مثبتی در هماهنگی در میان سیستم‌های مراقبت سلامت دارد [۹].

عوامل خارج از کنترل شبکه به عوامل تأثیرگذاری بر طراحی الگوی حکمرانی اشاره دارد که به وسیله منبعی خارج از شبکه بر شبکه اعمال می‌شوند و شبکه تأثیر در ایجاد این عوامل نداشته و نمی‌تواند از وقوع این عوامل جلوگیری کند [۹؛ ۱۰]. این عوامل می‌تواند عوامل ساختاری مانند عوامل محیطی باشند که به وسیله محیط بیومون شبکه همکاری بوده [۱۱؛ ۱۲] و یا اینکه عوامل رفتاری ناشی از رفتار سایر بازیگران در سیستم مراقبت سلامت مانند دولت باشد [۱۳؛ ۱۴].

با توجه به بحث گذشته سؤال پژوهش در این مقاله به شکل مقابل است: «چه عوامل خارج از کنترل شبکه‌ای در طراحی الگوی حکمرانی مناسب در همکاری‌های بین سازمانی در سیستم‌های ارائه‌دهنده خدمات سلامت مؤثر است؟»

برای پاسخ به سؤال مطرح شده از روش مرور نظام مند ادبیات [۱۵] استفاده می‌کنیم. این متدولوژی تحقیق، این قابلیت را ارائه می‌دهد که دانش موجود و مرتبط با سؤال تحقیق جمع‌آوری شده و دیدگاه جامعی از عوامل خارج از کنترل شبکه و تأثیرگذار در طراحی الگوی حکمرانی شبکه‌ای در سیستم‌های ارائه خدمات سلامت را ارائه دهیم.

۲- مرور ادبیات

سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مراقبت از سلامت با تقاضای بیش از حدی برای هزینه پایین‌تر، بهبود کیفیت و پاسخگویی عمومی مواجه هستند [۱۶]. یکی از مهم‌ترین پاسخ‌های اخیر در ارتباط با این مشکل، ایجاد شبکه‌های همکاری است که از طریق آن چند سازمان اغلب از مسیر عملیات مشترک به دنبال توسعه محصول، سیستم‌های اطلاعاتی یا خرید متمرکز هستند [۱۱]. یکپارچگی به وجود آمده به وسیله همکاری در سیستم‌های سلامت می‌تواند عملکرد سیستم را بهبود بخشد و به خدمات قابل دسترس و با کیفیت بالاتر منجر شود [۱۷].

موضوع حکمرانی شبکه‌ای در سیستم‌های ارائه خدمات سلامت به وسیله بسطی از نویسندگان مطرح به عنوان عاملی تأثیرگذار در کارایی و اثربخشی شبکه در ارائه خدمات سلامت تأکیدی شده است [۱۷]. هر یک از اعضای منفرد شبکه نگرش‌های منحصر به فرد و همچنین نقاط قوت مخصوصی دارند [۱۸]. با توجه به این موضوع حکمرانی شبکه‌ای با به اشتراک گذاشتن این ویژگی‌ها و تجمع نتایج حاصل شده از این سازمان‌های منفرد، یکپارچگی نتایج را ایجاد می‌کند. اما یک نوع از حکمرانی شبکه‌ای برای همه شبکه‌های موجود با ویژگی‌های متفاوت مناسب نبوده و مزیت رقابتی ایجاد نخواهد کرد [۱۹].

با توجه به هدف پژوهش که کشف عوامل خارج از کنترل شبکه و مؤثر بر طراحی الگو حکمرانی در شبکه‌های ارائه دهنده خدمات سلامت است و همچنین با توجه به شواهد ذکر شده در ادبیات موضوع آشکار می‌شود که برخی شواهد به عوامل داخلی در شبکه مانند ساختار شبکه [۲۰ و ۲۱]، سطح متمرکز بودن در شبکه اشاره دارند [۲۲]. عوامل تأثیرگذار همچنین می‌توانند عوامل خارج از کنترل شبکه مانند عوامل محیطی [۵]، اقدام‌های دولت [۸] و نرخ ارجاع بیماران باشد [۲۲]. طراحی یک الگو مطلوب حکمرانی که منجر به موفقیت حکمرانی در شبکه نیاز به توجه جامع و متمرکز به عوامل تأثیرگذار بر همکاری و هماهنگی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت دارد [۵]. برای دستیابی به چنین جامعیتی همه شواهد در زمینه‌های سلامت و مراقبت و همه انواع شبکه مانند سبب اتحاد، زنجیره تأمین و همچنین زمینه‌های اصلی در حکمرانی شبکه، یعنی همکاری و هماهنگی پرداخته می‌شود. همچنین برای دستیابی به نتایج تخصصی بر عوامل خارج از کنترل شبکه تمرکز کرده‌ایم.



۳- روش پژوهش

در این پژوهش از مرور نظام‌مند ادبیات برای پاسخ به سؤال تحقیق مطرح شده استفاده می‌شود. این متدولوژی تحقیق این امکان را فراهم می‌کند که دیدگاه جامعی از شواهد مرتبط که به‌وسیله پژوهش‌های قبلی کشف شده‌اند، جمع‌آوری شوند. براساس کیچن هام [۱۵] مراحل زیر برای اجرای متدولوژی در نظر گرفته شدند:

- ۱- برنامه‌ریزی انجام مرور نظام‌مند؛ ۲- شناسایی تحقیق‌های مرتبط؛ ۳- غربالگری عملی تحقیق‌های شناسایی شده؛ ۴- استخراج شواهد کیفی از تحقیق‌های منتخب؛ ۵- ترکیب و گزارش شواهد کیفی استخراج شده.

۳-۱- برنامه‌ریزی برای انجام مرور

پس از مشخص شدن سؤال تحقیق، یک پروتکل تحقیق توسعه داده شده و به مرورکننده‌های این تحقیق ارائه شد که شامل نیاز به انجام تحقیق (عقلانی بودن برای انجام مرور)، راهبردی مناسب که براساس آن مقاله‌های علمی شناسایی خواهند شد، شناسایی تحقیق‌های اصلی و مرتبط، غربالگری مطالعات شناسایی شده، استخراج شواهد کیفی از مطالعات منتخب، تصدیق‌سنجی کیفیت جریان انتخاب شواهد، ارزیابی کیفیت شواهد استخراج شده و درنهایت ترکیب شواهد استخراج شده (براساس استراتژی ترکیب). مرورکننده‌هایی که به این پژوهش کمک کردند، تخصص در زمینه‌های مدیریت استراتژیک، سیاست‌گذاری عمومی، حکمرانی در نظام سلامت و همکاری بین‌سازمانی داشتند. میزان مرتبط بودن پروتکل ایجاد شده به‌وسیله دو مرورکننده از منظر ساختارها و روش‌های موجود برای همکاری شبکه‌ای، مکانیسم‌های موجود برای هماهنگی در شبکه، حکمرانی و کارایی آن در شبکه به‌عنوان یک ماهیت مستقل تأیید شد. جزئیات پروتکل مرور به شرح زیر است:

۳-۱-۱- استراتژی جستجو

نخست براساس [۱۵]، اصطلاحات مربوط به سؤال تحقیق مشخص شد. براساس سؤال تحقیق، اصطلاحات مرتبط برای جستجوی مقالات علمی در دو دسته شامل محتوا و زمینه

طبقه‌بندی شدند (جدول ۱). با جستجوی این اصطلاحات در پایگاه داده وب آف ساینس و مشاهده نتایج به دست آمده واضح شد که تعداد نتایج به دست آمده برای انجام مرور کافی است، همچنین با مطالعه نتایج به دست آمده اطمینان حاصل شد که درصد قابل توجهی از نتایج با سؤال تحقیق همخوانی دارد.

جدول ۱. کلمات کلیدی و رشته‌های استفاده شده در شناسایی مطالعات مرتبط

زمینه	محتوا	تیجه
سلامت یا مراقبت یا بالینی	شبکه یا بین سازمانی یا زنجیره تأمین یا پرتفولیو یا اتحاد	حکمرانی یا هماهنگی یا همکاری
		عوامل خارج از کنترل شبکه و تأثیرگذار در طراحی الگوی حکمرانی در شبکه‌های ارائه دهنده خدمات مراقبت سلامت

۳-۲- شناسایی تحقیق‌های مرتبط

بر اساس اصطلاحات مورد جستجو (۳*۵*۵) رشته برای جستجو ایجاد شد. پایگاه داده وب آف ساینس به دلیل اینکه یک منبع جامع از مقاله‌های علمی را از راه دسترسی به ژورنال‌های مختلف پشتیبانی می‌کند، انتخاب شد. جستجو در پایگاه داده منتخب برای دستیابی به مطالعات مرتبط با سؤال تحقیق به ۱۵۰۰ منبع از تحقیق‌های منتشر شده منتهی شد.

۳-۳- غربالگری عملی تحقیق‌های شناسایی شده

انتخاب مطالعات اصلی مرتبط با سؤال تحقیق در این پژوهش با استفاده از معیارهای ورودی مطالعات تعریف شده در زیر انجام شد:



- ۱- همه انواع مطالعات در پایگاه داده انتخاب شده و مرتبط با حکمرانی شبکه یا حوزه‌های حکمرانی شبکه، همکاری و هماهنگی در زمینه شبکه‌های سلامت در نظر گرفته می‌شوند؛
- ۲- محدودیتی در تاریخ انتشار مطالعات وجود ندارد؛ ۳- همه انواع مقاله‌های علمی شامل تحقیق، مفاهیم، مرور ادبیات و همچنین مقاله‌های کنفرانسی در نظر گرفته می‌شوند.

➤ همچنین معیارهای خروجی نیز به شرح زیر هستند:

- ۱- مطالعاتی که به طور واضح مرتبط با حکمران ی نیستند، در نظر گرفته نمی‌شوند؛
 - ۲- مطالعاتی که به طور واضح همکاری و یا همکاری شبکه‌ای اشاره نمی‌کنند، در نظر گرفته نمی‌شوند؛
 - ۳- مطالعاتی که با سیستم‌های مراقبت سلامت مرتبط نیستند؛ در نظر گرفته نمی‌شوند؛
 - ۴- مطالعاتی که زبان آنها انگلیسی نیست؛ در نظر گرفته نمی‌شوند،
 - ۵- مطالعاتی که به عوامل ساختاری و یا رفتاری خارج از کنترل شبکه نمی‌پردازند، در نظر گرفته نمی‌شوند.
- برای اعتبارسنجی معیارهای ورودی و خروجی مطالعات، تعدادی تصادفی از منابع انتخاب شده به وسیله معیارهای بالا در اختیار مرورکننده‌های این پژوهش قرار گرفت. درجه بالایی از سازگاری تصمیم‌های این دو مرورکننده در مورد مناسب بودن معیارها بر اعتبار این معیارها صحه گذاشت.

برای انتخاب مطالعات اصلی براساس معیارهایی تنظیم شده در بالا گام‌های زیر دنبال می‌شوند:

۱. ارزیابی براساس همخوانی عنوان: در این مرحله مطالعاتی انتخاب می‌شوند که عنوان آنها منطبق بر معیارهای ورودی باشد. در این مرحله ۱۵۰ منبع انتخاب شدند.
۲. ارزیابی براساس همخوانی چکیده، نتیجه‌گیری و موضوع کلی: برای حصول اطمینان از اینکه مطالعه‌های انتخابی براساس عنوان به صورت دقیق با موضوع و معیارهای ورودی همخوانی دارند، چکیده، نتیجه‌گیری و متن مطالعات انتخابی به صورت کامل بررسی شدند. در این مرحله ۵۳ مقاله مرتبط انتخاب شدند.

۴- استخراج شواهد کیفی

کیفیت شواهد استخراج شده براساس میزان هماهنگی با سؤال تحقیق و میزان دقت علمی این شواهد ارزیابی شدند. شواهد استخراج شده مرتبط با سؤال تحقیق است. اگر مطالعه‌ای که این عامل از آن استخراج شده با معیارهای ورودی مشخص شده مطابقت داشته باشد، و نیز این عامل مرتبط با یک عامل تأثیرگذار بر طراحی الگوی حکمرانی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت باشد (بر همکاری، هماهنگی یا کارایی حکمرانی تأثیر بگذارد). شواهد استخراج شده از لحاظ علمی دقیق است اگر با ادبیات پایه‌ای تحقیق سازگاری داشته باشد. کنترل کیفیت شواهد استخراج شده به وسیله مرورکننده‌های تحقیق انجام شد. شواهد استخراج شده مرتبط هستند اگر به یک عامل خارج از کنترل شبکه و تأثیرگذار بر حکمرانی، همکاری و هماهنگی در شبکه‌های ارائه خدمات سلامت دلالت داشته باشد. همچنین ارزیابی کیفیت مطالعات وارد شده به مرور به وسیله برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی برآورد شد. مطالعات وارد شده همگی امتیازی بیشتر از ۳۰ دارند که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مطالعات ورودی است.

۴-۱- ترکیب و گزارش شواهد

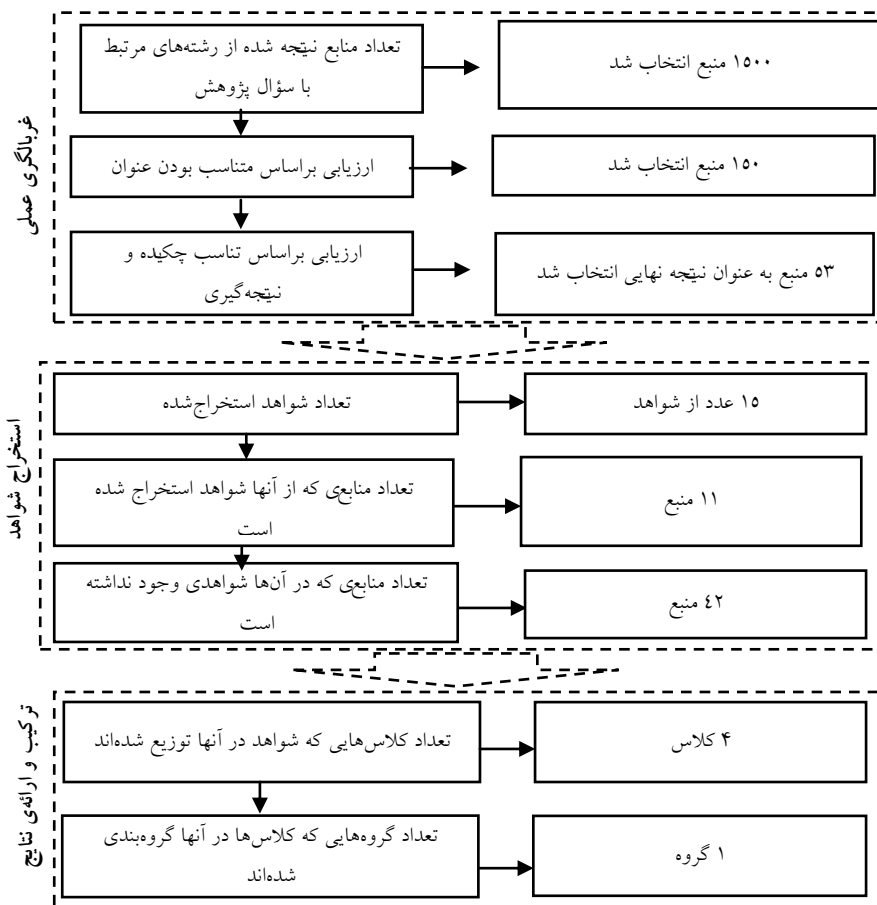
در این پژوهش از استراتژی واقعیت‌گرا به شرح زیر برای ترکیب شواهد استفاده شد. شواهد استخراج شده براساس مشخصات و موضوعات یکسان (که در آنها وجود داشت) کلاس‌بندی شده و سرانجام کلاس‌های به وجود آمده گروه‌بندی شدند. شواهدی که در کلاس‌های یکسانی قرار گرفتند، عوامل یکسانی را ارائه می‌دهند. پس از استخراج شواهد مشخصات یکسان بین آنها کشف شدند. با ادامه این روند شواهد استخراج شده به کلاس‌های مجزا اختصاص یافتند. برای اعتبارسنجی ترکیب شواهد، از دو مرورکننده خواسته شد تا از یک دسته تصادفی از کل شواهد مشخصات یکسانی را کشف کنند. مقایسه بین دو مجموعه ترکیب به وسیله نویسنده و مرورکننده‌ها مشخص شد که بیش از ۹۵ درصد از کلاس‌بندی‌ها مشابه است. تفاوت به وجود آمده بین کلاس‌بندی‌ها برای به دست آمدن نتیجه مشترک بحث شدند و نتیجه نهایی مورد تأیید نویسنده و مرورکننده‌ها بود.



۵- یافته‌ها

بررسی در ادبیت به ۱۵۰۰ مقاله نامزد برای انتخاب مطالعات اصیل برای انجام مرور منجر شد. با انجام غربالگری براساس تناسب عنوان، چکیده و نتیجه‌گیری ۱۵۰ مطالعه انتخاب شدند. از راه مطالعه کامل این ۱۵۰ مطالعه ۹۷ مقاله به‌طور کامل با سؤال پژوهش سازگار نبودند. در میان ۵۳ مطالعه‌ی باقیمانده که به‌طور دقیق با سؤال تحقیق متناسب بودند، ۱۵ عدد از شواهد از ۱۱ مقاله استخراج شد و از میان ۴۲ مطالعه دیگر شواهد دیگری کشف نشد. این نتایج نشان داد که فقط در ۲۰.۷۵ درصد از مقاله‌های انتخاب‌شده نهایی شواهدی وجود داشت که به عوامل خارج از کنترل شبکه دلالت داشتند. توضیحات مذکور در شکل ۱ خلاصه شده‌اند.

براساس شواهدی که با جزئیات در جدول ۲ بیان شده‌اند، شواهدی که مشخصات یکسانی داشتند، در کلاس‌های یکسانی قرار گرفته‌اند و نماینده‌ای برای معرفی کلاس در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. رویه مرور نظام‌مند ادبیات

۵-۱-۱-۵- ارائه نتایج مربوط به عوامل ساختاری خارج از کنترل شبکه

۵-۱-۱-۵-۱- آثار محیطی

آثار محیطی مربوط به تأثیر عوامل مختلف بیومونی اعضای شبکه است که بر شبکه تأثیر می‌گذارد [۱۲]. تغییر محیط و حوادث مهم از راه تغییر شرایط بازار بر همکاری بین بازیگران و الگوی حکمرانی در شبکه تأثیر دارد [۵]. با شرایط سخت‌تر بازار و تمایز در ارائه خدمات،



نیازهای همکاری مبتنی بر شبکه افزایش پیدا کرده است. اغلب، راهبردهای مشارکتی براساس شرایط بازار تنظیم می‌شوند و با تغیرات در شرایط بازار تغیر خواهد کرد [۲۳ و ۲۴]. همکاری شبکه‌ای می‌تواند برای پاسخ به نیازهای جامعه تشکیل شود و ممکن است به منظور سودآوری یا در قالب‌های غیر انتفاعی، عمومی یا خصوصی شکل گیرد، بنابراین نوع و ماهیت نیازهای جامعه بر تشکیل شبکه و نوع همکاری بین اعضای آن تأثیر می‌گذارد [۱۱]. زمانی که رقابت در بازار افزایش پیدا می‌کند، شبکه‌هایی که برای سودآوری تشکیل شده‌اند، ناگزیر به تغیر ساختار و تعامل‌های بین اعضا برای رقابت‌پذیر کردن شبکه از منظر قیمت یا سایر عوامل ارزش‌آفرین برای مشتری می‌شوند [۲۴]؛ بنابراین توجه به شرایط محیطی و رصد تغیرات در محیط، بر طراحی الگوی حکمرانی- که یکی از وظایف آن پاسخ‌گویی به این تغیرات است- تأثیر می‌گذارد و تضمین می‌کند که حکمرانی در طول زمان کارایی خود را از دست ندهد.

۵-۱-۲- سیاست‌ها

سیاست به برنامه‌ها و قوانین دولت در سیستم‌های مراقبت سلامت اشاره دارد [۲۵]. سیاست‌های دولتی از یک طرف می‌تواند مانعی برای همکاری شبکه‌ای و محدودکننده آن بوده و از سوی دیگر می‌تواند تسهیل‌کننده آن باشد. سیاست‌هایی که باعث افزایش دخالت دولت، کنترل بیشتر و بوروکراسی می‌شود می‌تواند منجر به شکست شبکه شود. سیاست‌های دولت همچنین می‌تواند از همکاری شبکه‌ها حمایت کرده و تشکیل شبکه و همکاری بین بازیگران مختلف را بهبود دهد؛ بنابراین یک عامل مهم برای طراحی الگوی حکمرانی شبکه‌ای در نظام سلامت تحلیل میزان و نحوه مداخله دولت است [۲۱؛ ۲۶].

۵-۱-۳- نرخ ارجاعات

نرخ ارجاع مربوط به میزان بیماران یا مشتریانی است که به شبکه‌های همکاری بیمارستانی یا سایر شبکه‌های مراقبت سلامت مراجعه می‌کنند [۲۶]. با افزایش نرخ ارجاع، نیاز به همکاری و برنامه‌ریزی بیشتری برای ارائه خدمات وجود دارد. رصد کردن ارجاع بیماران یا به‌طور کلی مشتریان، شبکه را برای ارائه خدمات به آنها آماده می‌کند. ارجاع بیمارانی که نیاز به خدمات



متنوعی دارند، نیاز به همکاری بین ارائه‌دهندگان خدمات سلامت با تخصص‌های و تجربیات مختلف را گسترش می‌دهد [۲۵؛ ۲۶]؛ بنابراین نظارت و کنترل ارجاع‌ها می‌تواند در ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای پاسخگویی به تقاضا اساسی بوده و به بهبود هماهنگی در شبکه کمک کند.

۵-۱-۴- نتایج مربوط به عوامل رفتاری خارج از کنترل شبکه به شرح زیر ارائه شده‌اند.

۵-۱-۵- سطح دخالت دولت

سطح دخالت دولت به میزان مداخله دولت و مشارکت او در شبکه اشاره دارد [۲۱]. دولت می‌تواند تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر شبکه داشته باشد. دولت از راه ایجاد سیاست و یا تأثیر مستقیم مانند تأمین مالی، اعمال کنترل یا مشارکت در شبکه می‌تواند اهداف خود را برآورده کند [۸]. میانجیگری خارجی به وسیله مقام‌های دولتی یا منطقه‌ای ممکن است با اجرای یک نقش حمایتی در شبکه یا بهبود سازوکارهای مالی باشد [۷]، بنابراین سطح دخالت دولت بر تشکیل شبکه و ادامه همکاری تأثیرگذار بوده و باید در نظر گرفته شود.

۶- نتیجه‌گیری

در این پژوهش چهار دسته اصلی عوامل تأثیرگذار شامل عوامل مرتبط با اقتضانات محیطی، عوامل مرتبط با سطح دخالت دولت در نظام سلامت، عوامل مرتبط با ماهیت سیاست‌ها و مداخلات حاکمیتی و در نهایت عوامل مرتبط با نرخ ارجاعات در شبکه‌های نظام سلامت شناسایی شدند که در جدول شماره ۲ آورده شده‌اند.

در میان عوامل کشف شده بر عوامل محیطی تأکید ویژه‌ای شده است. عوامل محیطی (که از عوامل خارج از کنترل شبکه است) بر طراحی الگوی حکمرانی مناسب در شبکه تأثیر می‌گذارد. در صورتی که حکمرانی در محیطی با شرایط متغیر واقع باشد، با این الگوی حکمرانی پویا برای مقابله با این تغییرات در نظر گرفته شود. تغییر الگوی حکمرانی از نوع سلسله مراتبی به سمت مکانیسم‌های مبتنی بر بازار می‌تواند این چابکی را حاصل کند.



دولت ممکن است در شبکه به‌عنوان یک ناظر تأثیر بگذارد و یا ممکن است در شبکه به‌عنوان یک شریک وارد شود که شرایط مختلفی برای همکاری و حکمرانی شبکه ایجاد می‌کند. حتی اگر دولت به‌طور مستقیم در شبکه دخالت نکند، با سیاست‌گذاری می‌تواند همکاری را محدود یا افزایش دهد. در صورتی که دولت یکی از شرکای شبکه باشد، سازوکارهای حکمرانی به سمت سازوکارهای حکمرانی سلسله‌مراتبی سوق پیدا خواهند کرد. سازوکار حکمرانی باید به‌گونه‌ای طراحی شده که موجب استفاده از توانایی‌های دولت و یا مقام‌های منطقه‌ای با تسهیم تصمیم‌گیری بین این اعضا و منتفع کردن آنها از بهبود وضعیت شبکه شود.

سیاست‌های دولت امری مهم در طراحی الگوی حکمرانی است به‌طوری‌که در نظر نگرفتن این امر می‌تواند به ناپودی شبکه منجر شود. الگوی حکمرانی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که با سیاست‌های عمومی سازگار باشد. با وارد کردن سیاست‌گذاران در شبکه می‌توان در سیاست‌گذاری‌ها به نفع شبکه تأثیر گذاشت.

در میان عوامل کشف شده، تمرکز کمتری بر نرخ ارجاعات نسبت به سایر عوامل بوده است. با این حال نرخ ارجاعات در شبکه‌های ارائه خدمات سلامتی که با بیماران به‌صورت مستقیم در ارتباط هستند، مانند: شبکه‌های تشخیص طبی و یا شبکه‌های اتحادیه‌های بیمارستان‌ها بسیار تعیین‌کننده است. افزایش پیش‌بینی نشده در نرخ ارجاعات به این شبکه‌ها می‌تواند موجب ضعف هماهنگی در پاسخ‌گویی و کاهش رضایت مشتری شود.

از محدودیت‌های این تحقیق تمرکز تنها بر عوامل خارج از کنترل شبکه در نظام سلامت است. همچنین تفکیک نکردن میزان اهمیت عوامل و تأیید نکردن عملی آنها نیز می‌تواند به‌عنوان محدودیت‌های دیگر این تحقیق در نظر گرفته شوند.

پژوهشگران در آینده می‌توانند به رتبه‌بندی عوامل کشف شده بپردازند همچون به‌صورت عملی به تأیید عوامل کشف شده در شبکه‌های مراقبت سلامت موجود در کشور بپردازند. در کنار عوامل خارج از کنترل شبکه، لازم است عوامل ساختاری و رفتاری شبکه نیز برای طراحی یک الگوی حکمرانی مطلوب بررسی شوند. از این رو پژوهش‌های آینده می‌توانند بر شناسایی عوامل مذکور متمرکز شوند. علاوه بر این، توسعه الگوهای تجویزی که بتوانند مبتنی بر عوامل



شناسایی شده طراحی الگوی‌های حکمرانی اختصاصی را در نظام سلامت پشتیبانی کنند، می‌تواند مسیر مناسبی برای پژوهش آینده باشد.

جدول ۱. خلاصه شواهد مربوط به عوامل خارج از کنترل شبکه و مؤثر بر

طراحی الگوی حکمرانی در شبکه مراقبت‌های سلامت

مرجع	نوع عامل	اعضای کلاس (شواهد)	نماینده کلاس	گروه
[۲۴]	ساختاری	شرایط بازار	تأثیرات محیطی	عوامل خارج از کنترل شبکه
[۱۱]	ساختاری	نیازهای جامعه		
[۲۳]	ساختاری	نوع مشتری		
[۲۴]	ساختاری	شدت رقابت در بازار		
[۲۹]	ساختاری	نظارت عمومی شدید		
[۳۰]	ساختاری	عوامل مختلف و دارای اثر متقابل		
[۳۰]	ساختاری	عوامل مختلف نگرشی		
[۵]	ساختاری	رویدادهای مهم و تغییر در محیط خارجی		
[۸]	رفتاری	مداخله‌های دولت	سطح دخالت دولت	
[۷]	رفتاری	میانجیگری خارجی (به‌وسیله یک مقام منطقه‌ای یا ایالتی)		
[۲۶]	ساختاری	سیاست‌ها	سیاست‌ها	
[۲۲]	ساختاری	عوامل سیاسی		
[۲۶]	ساختاری	مسائل حقوقی		
[۳۰]	ساختاری	نرخ ارجاعات	نرخ ارجاع‌ها	
[۲۷]	ساختاری	رصد ارجاعات		

۷- تشکر و قدردانی

نویسندگان این پژوهش بر خود واجب می‌دانند تا از تمامی کسانی که به هر نحو در بهبود این مطالعه همکاری داشته‌اند، کمال تشکر را داشته باشند.



۸- منابع

- [1] Guo C., Acar M. "Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives", *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, Vol. 34, No. 3, (2005) pp: 340-361.
- [2] Mays G. P., Scutchfield F. D. "Improving public health system performance through multiorganizational partnerships", *Prev. Chronic Dis.*, Vol. 7, No. 6, (2010) pp: 32-51.
- [3] Axelsson R., Axelsson S. B. "Integration and collaboration in public health--a conceptual framework", *Int. J. Health Plann. Manage.*, Vol. 21, No. 1, (2006) pp: 75-88.
- [4] Arya B., Lin Z. (John) "Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures", *J. Manage.*, Vol. 33, No. 5, (Oct. 2007) pp: 697-723.
- [5] Provan K. G., Beagles J. E., Leischow S. J. "Network formation, governance, and evolution in public health: The North American Quitline Consortium case", *Health Care Manage. Rev.*, Vol. 36, No. 4, (2011) pp: 315-326.
- [6] Provan K. G., Kenis P. "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", *J. Public Adm. Res. Theory*, Vol. 18, No. 2, (Apr. 2007) pp: 229-252.
- [7] Wiktorowicz M. M. E., Fleury M. M.-J., Adair C. E., Lesage A., Goldner E., Peters S. "Mental health network governance: Comparative analysis across Canadian regions", *Int. J. Integr. Care*, Vol. 10, No 60(October 2010).
- [8] Willem A., Gemmel P. "Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks", *BMC Health Serv. Res.*, Vol. 13, No. 1, (Jun. 2013) p: 229.
- [9] Hansson J., Ovretveit J., Askerstam M., Gustafsson C., Brommels M. "Coordination in networks for improved mental health service", *Int. J. Integr. Care*, Vol. 10(2010).
- [10] Mattessich P. W., Monsey B. R. *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration.* ERIC (1992).
- [11] Wells R., Weiner B. J. "Adapting a dynamic model of interorganizational cooperation to the health care sector", *Med. Care Res. Rev.*, Vol. 64, No. 5, (Oct. 2007) pp: 518-543.

- [12] Mengistie B. T., Mol A. P. J. J., Oosterveer P. "Private environmental governance in the ethiopian pesticide supply chain: Importation, distribution and use", *NJAS - Wageningen J. Life Sci.*, Vol. 76, (Mar. 2016) pp: 65–73.
- [13] Ranade W., Hudson B. O. B., Ranade W., Hudson B. O. B. "Conceptual issues in inter-agency collaboration", *LOCAL Gov. Stud.*, Vol. 29, No. 3, (2003) pp: 37–41.
- [14] Sheaff R. et al. "Reducing emergency bed-days for older people? Network governance lessons from the 'Improving the Future for Older People' programme", *Soc. Sci. Med.*, Vol. 106, No. October, (Apr. 2014) pp: 59–66.
- [15] Kitchenham B. "Procedures for performing systematic reviews", *Keele, UK, Keele Univ.*, Vol. 33, No. TR/SE-0401, (2004) pp: 28.
- [16] Burns L. R., Pauly M. V. "Transformation of the health care industry: curb your enthusiasm?", *Milbank Q.*, Vol. 96, No. 1, (2018) pp: 57–109.
- [17] Lin B. Y.-J. "Integration in primary community care networks (PCCNs): examination of governance, clinical, marketing, financial, and information infrastructures in a national demonstration project in Taiwan", *BMC Health Serv. Res.*, Vol. 7, (Jun. 2007) pp: 1–15.
- [18] Drew KK., Thomas RJ. "From separation to collaboration: Perspectives on editorial–business collaboration at United States news organizations", *Digit Journal*, (2018) pp:196–215.
- [19] Raab J., Mannak R. S., Cambré B., Cambre B. "Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness", *J. Public Adm. Res. Theory*, Vol. 25, No. 2, (Apr. 2015) pp: 479–511.
- [20] Nembhard I. M., Tucker A. L. "Applying organizational learning research to accountable care organizations", *Med. Care Res. Rev.*, Vol. 73, No. 6, (2016) pp: 673–684.
- [21] Poochaoren O., Ting B. "Collaboration, coproduction, networks – convergence of theories", *Lee Kuan Yew Sch. Public Policy Res. Pap.*, Vol. 13-14, No. 65, (Apr. 2014) pp: 587–614.
- [22] Friedman S. R., Reynolds J., Quan M. A., Call S., Crusto C. A., Kaufman J. S. "Measuring changes in interagency collaboration: An examination of the Bridgeport safe start initiative", *Eval. Program Plann.*, Vol. 30, No. 3, (Aug. 2007) pp: 294–306.
- [23] Uddin S., Kelaher M., Srinivasan U. "A framework for administrative claim data to explore healthcare coordination and collaboration", *Aust. Heal. Rev.*, Vol. 40, No. 5, (2016) pp: 500–510.



- [24] Proenca E. J., Rosko M. D., Dismuke C. E. "Service collaboration and hospital cost performance: Direct and moderating effects", *Med. Care*, Vol. 43, No. 12, (Dec.2005) pp: 1250–1258.
- [25] Kuhlmann E., Allsop J. "Professional self-regulation in a changing architecture of governance: Comparing health policy in the UK and Germany", *POLICY Polit.*, Vol. 36, No. 2, (Apr. 2008) pp: 173–189.
- [26] Lapao L. V. et al. "The role of primary healthcare in the coordination of health care networks in Rio de Janeiro, Brazil, and Lisbon region, Portugal", *Cien. Saude Colet.*, Vol. 22, No. 3, (Mar. 2017) pp: 713–723.
- [27] Bolland J. M., Wilson J. V. "Three faces of integrative coordination: A model of interorganizational relations in community-based health and human services.", *Health Serv. Res.*, Vol. 29, No. 3, (Aug. 1994) pp: 341–366.
- [28] Vázquez M. L. et al. "Doctors' opinion on the contribution of coordination mechanisms to improving clinical coordination between primary and outpatient secondary care in the Catalan national health system", *BMC Health Serv. Res.*, Vol. 17, (Dec. 2017) pp: 10–19.
- [29] Abebe G. K., Chalak A., Abiad M. G. "The effect of governance mechanisms on food safety in the supply chain: Evidence from the Lebanese dairy sector", *J. Sci. Food Agric.*, Vol. 97, No. 9, (Jul. 2017) pp: 2908–2918.
- [30] Vázquez M. L. et al. "Doctors' experience of coordination across care levels and associated factors. A cross-sectional study in public healthcare networks of six Latin American countries", *BMC Health Serv. Res.*, Vol. 182, (Jun. 2017) pp: 10–19.

طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش

پژوهش ترکیبی

اسداله گنجعلی^{*۱}

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

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۱

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۵

چکیده

با وجود نقش چشمگیری که کارکنان دانشگاه در تحقق اهداف دانشگاه و آموزش عالی ایفا می کنند، عوامل انگیزش کارکنان دانشگاه مورد توجه چندانی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی انگیزش کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه و اولویت بندی مؤلفه‌های آن برای تقویت انگیزش شغلی کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) به‌عنوان مورد مطالعه انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع مطالعات کاربردی است که به روش ترکیبی و با استراتژی اکتشافی انجام شده است. بخش کیفی پژوهش با روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. برای ارزیابی برازش مدل از تحلیل عاملی تأییدی با کمک نرم افزار اسمارت پی ال‌اس استفاده شده است. به‌منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های انگیزش کارکنان دانشگاه از تحلیل اهمیت - عملکرد استفاده شده است. نتیجه تحلیل داده‌های کیفی، شناسایی ۱۲۵ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر است. الگوی پیشنهادی دارای هشت مقوله جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی است. نتایج تحلیل داده‌ها در بخش کمی نشان می دهد که مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است.



همچنین، پنج اولویت دانشگاه امام صادق (ع) برای بهبود انگیزش شغلی کارکنان شامل پرداخت های نقدی، توسعه حرفه ای و امنیت شغلی، رفتار کارمندمدار مسئولان، کمک هزینه و ویژگی های فردی مسئولان، تأمین استعدادها و مدیریت عملکرد می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: کارکنان دانشگاه، انگیزش، تحلیل مضمون، تحلیل اهمیت- عملکرد.

۱- مقدمه

سازمان‌های موفق امروزی در جستجوی بهترین‌ها هستند و همواره می‌کوشند تا بهترین افراد را جذب کرده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره‌جویند [۱]. چه بسیاری از سازمان‌هایی که هزینه‌های بسیاری را صرف جذب بهترین‌ها می‌کنند، اما با مدیریت ناصحیح، آنان را در شرایطی قرار می‌دهند که انگیزه‌هایشان از بین می‌رود. برای اینکه نیروی انسانی تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و ارزش‌آفرین برای سازمان شود، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با انگیزه زیاد به ایفای نقش خود در سازمان بپردازند و حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را در راستای اهداف سازمان به‌کار گیرند [۲].

آموزش عالی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی جامعه نقش مهمی در توسعه همه جانبه کشور ایفا می‌کند. موفقیت نظام آموزشی نیازمند داشتن کارکنان، استادان و دانشجویان با انگیزه است. هر قدر انگیزش دانشجویان، استادان و کارکنان بیشتر باشد، رشد و توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی سرعت پیدا می‌کند [۳]. کارکنان دانشگاه نقش مهمی در تحقق اهداف دانشگاه ایفا می‌کنند به‌گونه‌ای که عملکرد آنها بر رضایت دانشجویان و استادان نیز تأثیر چشمگیری دارد. علی‌رغم اهمیت فراوان انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه، نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه‌های کشور در سطح نامطلوبی قرار دارد [۴]. این مسئله یک زنگ خطر برای دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی کشور محسوب می‌شود چرا که بی‌توجهی به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه نه تنها بر عملکرد آنها تأثیر منفی می‌گذارد بلکه سبب تضعیف انگیزش و رضایت دانشجویان و حتی استادان نیز می‌شود.



پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه به صورت عام و همچنین اولویت‌بندی اقدام‌های لازم برای تقویت انگیزش کارکنان دانشگاه امام صادق (ع) به صورت خاص انجام می‌شود. براساس بررسی‌های انجام شده به وسیله نویسنده این مقاله، پژوهش حاضر به‌عنوان اولین پژوهشی است که سعی دارد عوامل انگیزش کارکنان دانشگاه را به‌طور جامع بررسی کند و الگویی در این زمینه ارائه دهد تا به صورت کاربردی برای سنجش انگیزش کارکنان دانشگاه‌های کشور استفاده شود. موضوع انگیزش کارکنان دانشگاه به اندازه کافی موردتوجه پژوهشگران قرار نگرفته است و تاکنون الگویی جامع در حوزه انگیزش کارکنان دانشگاه ارائه نشده است. این پژوهش سعی می‌کند به دو سؤال اصلی پاسخ دهد: اول اینکه، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه کدامند؟ دوم اینکه، اولویت بندی مؤلفه‌ها برای بهبود انگیزش کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) چگونه است؟ پژوهش حاضر می‌تواند با به‌کارگیری روش پژوهش ترکیبی به توسعه دانش در این حوزه کمک کند. علاوه بر این، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان دانشگاه و اولویت‌بندی آنها به مدیران دانشگاه‌ها کمک می‌کند از منابع محدود خود به‌طور بهینه استفاده کنند تا بهترین نتیجه را در راستای تقویت انگیزش کارکنان و تحقق اهداف دانشگاه به‌دست آورند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انگیزه یک نیروی محرک درونی است که شدت، جهت و تداوم تلاش فرد را در جهت تحقق یک هدف تعیین می‌کند [۵، ص ۱۹]. به بیان دیگر، انگیزش یک حالت درونی است که موجب تولید انرژی، تعیین جهت و شدت در یک رفتار برای رسیدن به یک نیاز می‌شود [۶]. در واقع، انگیزه تعیین می‌کند فرد چه کاری را انجام دهد، چه میزان انرژی صرف آن کار کند و برای چه مدتی این تلاش را ادامه دهد. به‌طور کلی انگیزه بر دو نوع درونی و بیرونی است. انگیزش درونی به میل باطنی و درونی فرد برای انجام یک کار اشاره دارد. انگیزه درونی، یعنی انجام یک کار به دلیل جذابیت ذاتی که آن کار برای فرد دارد نه به دلیل نتایج یا پاداش حاصل از انجام کار. برخی از عوامل انگیزش درونی عبارتند از حل مسائل چالشی و پیچیده، نیاز به کسب موفقیت، احساس مسئولیت کردن و غیره. انگیزه بیرونی، یعنی انجام یک کار به دلیل



نتایج با پاداش بیرونی مرتبط با انجام کار نه به دلیل خود فعالیت؛ به عبارت دیگر، انگیزش بیرونی حالتی است که در نتیجه محرک‌های بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و موجب تقویت رفتار می‌شود، مانند: پول، قدرت و شهرت [۷، ص ۳۳۶].

نگرش‌ها و اندیشه‌های مدیریتی در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله متمایز را پشت سر گذاشته است: نگرش سنتی، نگرش روابط انسانی و نگرش منابع انسانی. نگرش سنتی انگیزش که مدل ابزاری نیز نامیده می‌شود ریشه در مکتب مدیریت علمی تی‌لور دارد. مکتب مدیریت علمی، پاداش مادی را تنها عامل انگیزش کارکنان و محرک افزایش کارایی می‌دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه‌های مهم کار مدیر این است که تعیین کند کار چگونه انجام شود و نظام دستفرد تشویقی را به کار گیرد تا کارکنان برانگیخته شوند. این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به کارگران در ازای تولید بیشتر افزایش پیدا می‌کند. براساس این نظریه، کارگران تنها به وسیله پول یا عوامل اقتصادی برانگیخته می‌شوند [۸، ص ۱۷۱]. نگرش روابط انسانی یا مدل انسان اجتماعی حاصل مطالعات هائورن بود. براساس این نظریه انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود، اما عوامل اجتماعی نظیر ارتباط با مدیر و همکاران، مشارکت در تصمیم‌گیری و ... موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شود. افراد به‌عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می‌شوند [۹، ص ۴۶۰]. از دهه ۱۹۶۰ به بعد مشخص شد که نظریه‌های سنتی و روابط انسانی، تصویر ناقصی از رفتار انسان را در محل کار ارائه می‌داد. نگرش معاصر انگیزشی بر این فرض است که عوامل زیادی قادر به تأثیرگذاری در رفتار انسان می‌باشد. این عوامل شامل اهمیت جبران خدمات، روابط اجتماعی با مدیران و همکاران، ماهیت و ویژگی‌های شغل، توازن کار و زندگی، ادراک فرد از محیط کار، نیازها و انتظارهای فرد و غیره است. نظریه سلسله مراتب نیازها که به وسیله آبراهام مازلو مطرح شد و نظریه عوامل بهداشتی- انگیزشی هرزبرگ از جمله این نظریه‌ها هستند [۱۰، ص ۱۴۰].

تئوری‌های انگیزش را می‌توان به سه دسته تئوری محتوایی، فرآیندی و ارزیابی شناختی دسته‌بندی کرد. تئوری‌های محتوایی بر محتوای انگیزش در قالب نیازها متمرکز است و کمک می‌کند تا درک شود اگر قرار است انگیزش ایجاد شود، چه نیازهایی باید به وسیله سیستم



جبران خدمات برآورده شود. تئوری‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو، تئوری مک کللند، تئوری آلدرفر و تئوری دوعاملی هرزبرگ از این دسته محسوب می‌شوند [۱۱]. مازلو نیازهای انسان را به دو دسته بالایی و پایینی تقسیم کرده است. وی نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت را در رده پایین و نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی را در رده بالا قرار داده است. به موجب تئوری‌های سلسله مراتب نیازها، پول تنها می‌تواند نیازهای سطح پایین را ارضا کند و برای برآورده‌سازی نیازهای سطح بالاتر به منظور ایجاد انگیزش در کارکنان باید اقدام‌های دیگری انجام داد [۱۰، ص ۱۴۰]. هرزبرگ در مدل خود که به نظریه دوعاملی مشهور است، نیازها را به دو دسته عوامل جداگانه تقسیم کرده است. یک گروه عواملی هستند که نبود آنها موجب عدم رضایت می‌شود ولی تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نمی‌شود بلکه فقط از بروز عدم رضایت جلوگیری می‌کند. این عوامل را عوامل بهداشتی یا نگهدارنده می‌نامند نظیر ماهیت و نحوه سرپرستی، امنیت کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد و غیره. از نظر هرزبرگ این عوامل برای تأمین و حفظ کارکنان ضروری هستند، اما کافی نیستند. دسته دوم، عواملی هستند که وجود آنها موجب انگیزش و رضایت افراد می‌شود ولی نبود آنها تنها عدم رضایت ضعیفی را تولید می‌کند نظیر موفقیت کاری، قدردانی از افراد، پیشرفت و توسعه فردی، ماهیت کار و ماهیت مسئولیت‌های محول شده. براساس نظریه هرزبرگ، عوامل بهداشتی نظیر حقوق، امنیت شغلی و شرایط فیزیکی محیط کار توانایی ایجاد انگیزه را ندارند بلکه فقط نارضایتی را از بین می‌برند. اگر بخواهیم وسیله انگیزش افراد را در سازمان فراهم کنیم باید به عوامل انگیزشی غیرمالی نظیر پیشرفت، کسب شهرت، آموزش و توسعه، ماهیت کار، مسئولیت و رشد تأکید کنیم [۱۲]. تئوری‌های فرایندی بر فرایندهای روان‌شناختی یا نیروهایی که بر انگیزش اثر می‌گذارند، تمرکز می‌کنند. تئوری فرایندی درمورد نحوه ارضای نیازها به وسیله سیستم جبران خدمات بحث می‌کند. سه دسته از تئوری‌های فرایندی عبارتند از تئوری انتظار، تئوری هدف و تئوری برابری. براساس تئوری انتظار اگر افراد بدانند که الف (تلاش آنها منجر به نتایج مورد انتظار می‌شود؛ ب) نتایج مورد انتظار سبب دریافت پاداش شود؛ ج) پاداش از نظر آنها ارزشمند باشد، انگیزه آنها برای انجام کار زیاد خواهد شد. تئوری هدف می‌گوید اگر اهداف مشخص باشند، دستیابی به اهداف مشکل باشد و برای عملکرد بازخور ارائه شود، انگیزه برای انجام کار در سطح بالایی خواهد بود. تئوری برابری می‌گوید اگر افراد



احساس کنند با آنها به طور عادلانه برخورد شده، انگیزه بالایی برای انجام وظایف محوله خواهند داشت. منظور از عدالت همان عدالت توزیعی، رویه ای و مراوده‌ای است [۱۳]. براساس تئوری ارزیابی شناختی، پرداخت های مالی یا بیرونی سبب تضعیف ارزش پرداخت‌های درونی به‌عنوان یک منبع بسیار ارزشمند انگیزش می‌شود؛ به‌عبارتی دیگر زمانی که به فردی برای انجام یک شغل جذاب پاداش بیرونی داده می‌شود، این امر موجب می‌شود که علاقه درونی فرد به خود شغل کاهش پیدا کند [۱۴].

اوربچاک [۱۵] در مطالعه‌ای عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی را در قالب روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، حقوق و مزایای بالا، امنیت در ابعاد مختلف، شرایط کاری مناسب، با معنی و انگیزاننده بودن کار، حمایت مسئولان از فرد، سیستم ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، تشکر و قدردانی، کمک درمورد مشکلات شخصی و حرفه‌ای، مشارکت در تمام کارها از طرف تمامی افراد گروه کاری معرفی نمود. مونت و بارتلت [۱۶] به این نتیجه رسیدند که رابطه دوستانه با همکاران، تسهیم اطلاعات سازمانی، رفتار محترمانه مدیران با زیردستان، دریافت بازخور عملکردی، حمایت مدیر مستقیم، آموزش های بدو استخدام، اطلاع‌رسانی به کارکنان، توانمندسازی، مشاوره شغلی و شفافیت نقش از عواملی هستند که بر انگیزه شغلی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. رحیمی کلاریجانی [۱۷] در پژوهشی اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان را به‌ترتیب زیر بیان کرده است که عبارتند از رعایت اصول روابط انسانی، حاکمیت ارزش‌های اخلاقی در محل کار، تفویض اختیار، وجود معیار در پرداخت حقوق و مزایا، توجه به کیفیت زندگی کاری، مدیریت مشارکتی، حمایت و پشتیبانی فرادستان، توجه به ویژگی‌های شغلی. یافته‌های قربانی [۱۸] نشان می‌دهد پرداخت‌های جذاب مالی و شرایط و امکانات مطلوب رفاهی به‌عنوان دو متغیر انگیزه بیرونی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان رده پایین و رده میانی داشته است، اما بر عملکرد کارکنان رده بالا تأثیر معناداری ندارد.



۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعات کاربردی به‌شمار می‌رود که به‌روش ترکیبی و با استراتژی اکتشافی انجام شده است. بخش کیفی این پژوهش با روش تحلیل مضمون^۱ و بخش کمی با روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند [۱۹، ص ۸۲]. نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش به‌روش هدفمند انجام شد. برای شناسایی کتاب‌ها، مقالات و سایر منابع مرتبط، از موتور جستجوی گوگل و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر خارجی نظیر جی استور، امرالد، پروکوئست و ساینس دایرکت استفاده شد. همچنین، کتابچه راهنمای کارکنان در چند دانشگاه برتر دنیا که قابل دستیابی بودند، شناسایی و دانلود شدند. برای شناسایی پژوهش‌های داخلی مرتبط نیز به سایت ایران‌داک، نورمگز، مگیران، پایگاه اطلاعاتی جهاد دانشگاهی، وب‌سایت مجله‌های معتبر علمی پژوهشی داخلی در حوزه مدیریت، روانشناسی و علوم تربیتی رجوع شد. پس از انجام تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی در اختیار پنج تن از خبرگان دانشگاهی قرار داده شد تا نظر خود را درباره مضامین، نحوه دسته‌بندی و صحت نامگذاری آنها اعلام کنند. پس از گردآوری نظرات و بازخور این پنج نفر اصلاحاتی انجام شد و پرسشنامه مربوط به بخش کمی پژوهش براساس مضامین استخراج شده طراحی شد. کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه امام صادق(ع) در مجموع ۱۸۰ نفر در سطح کارمندی و کارشناسی به عنوان جامعه آماری بخش کمی پژوهش بودند و نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده انجام شد. در نهایت ۶۷ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه به‌گونه‌ای طراحی شده بودند که شرکت‌کنندگان بتوانند نظر خود را درباره اهمیت تک‌تک مؤلفه‌های شناسایی شده در انگیزش کارکنان دانشگاه و همچنین عملکرد دانشگاه امام صادق(ع) در خصوص تک‌تک مؤلفه‌ها اعلام کنند. طیف پرسشنامه برای هر دو قسمت اهمیت و عملکرد به‌صورت ده امتیازی طراحی شد. برای تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزارهای اسمارت پی‌ال‌اس و اکسل استفاده شد.

^۱ Thematic Analysis

۴- یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل مضمون، ۱۲۵ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر بود که در جدول ۱ ارائه شده‌اند. بنابراین، مدل پیشنهادی دارای ۸ مقوله و ۲۵ زیرمقوله است.

جدول ۱ نتایج تحلیل مضمون

مضمین پایه	مضمین سازمان‌دهنده	مضمین فراگیر
اهداف دانشگاه	اسناد بالادستی	جهت‌گیری سازمان
چشم‌انداز دانشگاه		
مأموریت دانشگاه		
ارزش‌های دانشگاه	جهت‌گیری اجتماعی	
پایبندی دانشگاه به مسئولیت‌های اجتماعی		
پایبندی دانشگاه به ارزش‌های اسلامی حاکم بر جامعه	سیاست‌ها و ساختار سازمان	
سیاست‌های دانشگاه		
تناسب ساختاری دانشگاه	رفتار کارمندمدار رهبر	رهبری
رفتار منصفانه و غیر تبعیض‌آمیز مسئولان دانشگاه با کارکنان		
رفتار توأم با تواضع مسئولان دانشگاه با کارکنان		
رفتار توأم با صداقت مسئولان دانشگاه با کارکنان	رفتار کارمندمدار رهبر	رهبری
رسیدگی به امور و مشکلات کارکنان به‌وسیله مسئولان		
مهربانی و مدارای مسئولان با کارکنان		
حمایت عاطفی و غیرعاطفی مسئولان از کارکنان		
قدرشناسی مسئولان از کارکنان	ویژگی‌های فردی رهبر	رهبری
با ایمان و ارزشی بودن مسئولان		
برخوردار بودن مسئولان از توانمندی و شایستگی مدیریتی لازم		
وجود روحیه خدمت‌رسانی به دیگران در مسئولان		
پایبندی مسئولان به اصول اخلاقی	روابط اجتماعی	جو سازمان
وجود اعتماد متقابل بین کارکنان		
وجود جو صمیمیت، برادری و همدلی		
وجود ارتباط‌های دوستانه بین مسئولان، استادان، دانشجویان و کارکنان		
اعتماد کارکنان به مسئولان		



مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
وجود کار گروهی		
وجود احترام متقابل بین کارکنان و مسئولان		
تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات در بین کارکنان و مسئولان		
امکان خطرپذیری کارکنان در راستای اهداف دانشگاه	امنیت شغلی	
وجود امنیت شغلی		
وجود شایسته‌سالاری در دانشگاه	ارزش‌های سازمان	
برگزاری آیین‌ها و مراسم مذهبی		
حاکمیت ارزش‌های اخلاقی در دانشگاه		
عدالت توزیعی	عدالت سازمانی	
عدالت رویه‌ای		
عدالت مرادده‌ای		
عدالت اطلاعاتی		
پرداخت مبتنی بر عملکرد	پرداخت‌های نقدی	جبران خدمات
پرداخت مبتنی بر شایستگی		
هویت‌بخشی و ارائه پاداش‌های نقدی به کارکنان برتر		
حقوق جذاب و مکفی		
طرح بازنشستگی جذاب		
وام‌های متنوع (وام خرید منزل، خودرو و ...)		
بیمه درمانی پایه	بیمه	
بیمه تکمیلی		
بیمه عمر		
بیمه دندانپزشکی		
بیمه بیکاری		
بلیط‌ها و کارت خرید با تخفیف	کمک هزینه	جبران خدمات
کمک هزینه مراقبت از فرزندان		
کمک هزینه مراقبت از پدر و مادر		
کمک هزینه تحصیلی برای کارکنان و اعضای خانواده		
کمک هزینه برای وقایع و مناسبت‌های شخصی (نظیر تولد فرزند، ازدواج فرزند) فوت بستگان درجه یک و ...		
دریافت مشاوره‌های شغلی	پرداخت غیرمالی	
دوره‌های آموزشی مرتبط با امور زندگی شخصی		
دریافت مشاوره‌های غیرشغلی		



مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
مشاوره‌های مرتبط با نگهداری و تربیت فرزندان	امکانات رفاهی	
مشاوره در خصوص مراقبت از والدین		
دسترسی به اینترنت		
اتوماسیون‌سازی فعالیت‌های کاری و استفاده از نرم‌افزارها		
رستوران (امکانات، کیفیت غذاها، تنوع غذاها، جذابیت فضا)		
کافی شاپ		
پارکینگ		
درمانگاه		
دفتر کار مجهز و زیبا		
امکانات ورزشی		
امکانات تفریحی		
خدمات پزشکی		
خدمات مسافرتی		
مهدکودک		
برگزاری مسابقات در حوزه‌های ورزشی و هنری	توازن کار و زندگی	
ساعت‌های کار منعطف و شناور		
وجود فرصت‌های دورکاری		
مرخصی باحقوق برای وقایع و مناسبت‌های شخصی	توازن کار و زندگی	جبران خدمات
مرخصی مراقبت از همسر در ایام زایمان		
مرخصی برای مناسبت‌های مذهبی		
مرخصی باحقوق جهت شرکت در فعالیت‌های انسان‌دوستانه		
مرخصی باحقوق برای شرکت در مسابقه‌های ورزشی		
مرخصی با حقوق جهت شرکت در برنامه های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه		
استفاده از چند وقت استراحت و تنفس در طول شیفت کاری		
استفاده از رویه‌های علمی در جذب و گزینش کارکنان	تأمین استعدادها	فرایندها و کارکردهای منابع انسانی
فراهم کردن فرصت‌های استخدامی برابر و بدون تبعیض برای همه		
جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی		
برگزاری دوره‌های آموزشی بدو خدمت		
آموزش و بهسازی مستمر ضمن خدمت		
فراهم کردن فرصت‌های ارتقای شغلی	توسعه حرفه‌ای	



مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
مدیریت عملکرد	شناسایی نیازهای آموزشی براساس نتایج ارزیابی عملکرد	ارتقای شغلی مبتنی بر عملکرد	
	ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی	حمایت مالی و غیر مالی برای توسعه شایستگی‌های کارکنان	
	تعیین اهداف عملکردی و برنامه‌های کاری روشن برای کارکنان	تعیین شاخص‌های عملکردی روشن برای ارزیابی عملکرد کارکنان	
	ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان	استفاده از نظرات همکاران، اساتید، مدیران و دانشجویان در ارزیابی عملکرد کارکنان	
	ارائه بازخور عملکردی و کارنامه ارزیابی به کارکنان	استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در تصمیم‌گیری‌های واحد منابع انسانی	
	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دانشگاه	توجه به نظر و انتقادهای کارکنان	
	نظرسنجی از کارکنان برای بهبود خدمات دانشگاه به کارکنان	رسیدگی به شکایت‌های کارکنان	
	توجه به نیازها و خواسته‌های کارکنان	اطلاع‌رسانی به کارکنان درباره فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان	
	زیبایی فیزیکی محیط کار	نظافت و تمیزی محیط کار	
	آرامش محیط کار	ایمنی محیط کار	
محیط کار	نور محیط کار	دمای محیط کار	
	موقعیت جغرافیایی محل کار	موقعیت مکانی و جغرافیایی دانشگاه	
همکاران	توانمندی همکاران	فاصله محل کار تا محل سکونت	
	تعامل با همکاران	سخت‌کوشی همکاران	دانش و تجربه همکاران
		حمایت عاطفی و اجتماعی همکاران از یکدیگر	همکاری و انسجام گروهی در بین همکاران
	ارتباط دوستانه همکاران با یکدیگر		

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
پایبندی همکاران به ارزش‌های دانشگاه		
جذاب بودن شغل	طراحی شغل	عوامل شغلی
چالشی بودن شغل		
وجود تنوع لازم در وظایف شغلی		
برخورداری از استقلال لازم برای انجام وظایف کاری		
با اهمیت بودن شغل		
معنادار بودن شغل		
دریافت بازخور شغلی از مسرئولان مرتبط با شغل		
جایگاه اجتماعی و منزلت شغل		
حجم کار منصفانه		
عدم فشار یا محدودیت زمانی برای انجام کار		
شفافیت نقش‌ها، وظایف و مسرئولیت‌ها		

به‌منظور ارزیابی برازش مدل پیشنهادی، از مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری در نرم‌افزار پی‌ال‌اس باید پایایی ثبات درونی و روایی هم‌گرا ارزیابی شود. پایایی ثبات درونی با معیار پایایی ترکیبی مورد سنجش قرار می‌گیرد. روایی هم‌گرا با دو شاخص بار عاملی تک‌تک نشانگرها و میانگین واریانس استخراج شده ارزیابی می‌شود [۲۰]. همان‌طوری که در جدول ۲ دیده می‌شود، پایایی ترکیبی تمامی سازه‌های مکنون مرتبه اول بزرگ‌تر از ۰/۷ به‌دست آمده است.



جدول ۲. پایایی ترکیبی سازه‌های مرتبه اول

نام سازه	اسناد بالادستی	جهت‌گیری اجتماعی	ساختار و سیاست‌ها	روابط اجتماعی	امنیت شغلی	ارزش‌های دانشگاه	عدالت سازمانی	رفتار کارمندان رهبر	ویژگی‌های رهبر	پروداخت نقدی	پروداخت غیرمالی	بیمه	کمک هزینه
	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۸۳	۰/۹۳	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۸۲	۰/۹۵
نام سازه	امکانات رفاهی	توازن کار و زندگی	تأمین استعدادها	توسعه حرفه‌ای	مدیریت عملکرد	روابط کار	شرایط فیزیکی کار	موقعیت جغرافیایی دانشگاه	توانمندی همکاران	تعامل با همکاران	طراحی شغل	الزام‌های شغل	
	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۶۹	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۰	

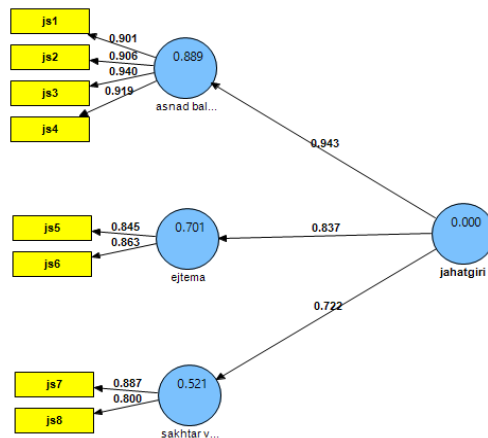
بر اساس جدول ۳، پایایی ترکیبی سازه‌های مکنون مرتبه دوم بزرگ تر از ۰/۷ به دست آمده است.

جدول ۳. پایایی ترکیبی سازه‌های مرتبه دوم

نام سازه	جهت‌گیری سازمان	سازمانی	رهبری	چیزان خدمات	فرایندها و کارکردهای منابع انسانی	محیط کار	همکاران	عوامل شغلی
پایایی	۰/۸۸	۰/۸۹	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۷

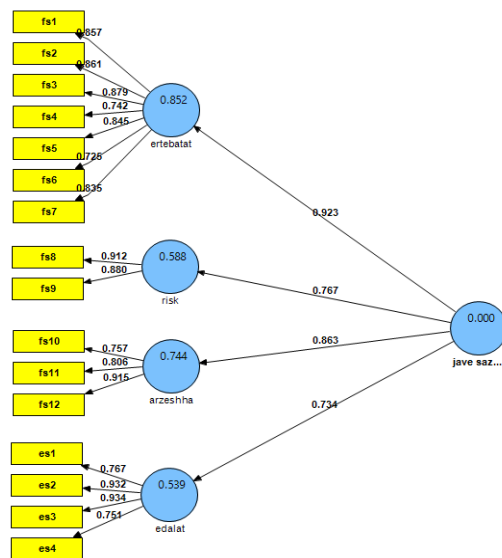
برای اینکه روایی هم‌گرا تأیید شود، بار عاملی متغیرهای آشکار سطح اول و دوم باید حداقل ۰/۴ باشد، اما در مواقعی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) یک سازه کمتر از پنج دهم باشد یا پایایی ترکیبی سازه کمتر از حد مطلوب باشد، باید نشانگرهایی را هم که مقدار بار عاملی آنها کمتر از ۰/۷ هستند، حذف کرد [۲۰، ص ۱۰۳].

براساس نمودار ۱، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم جهت گیری سازمان بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۱. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم جهت گیری سازمان

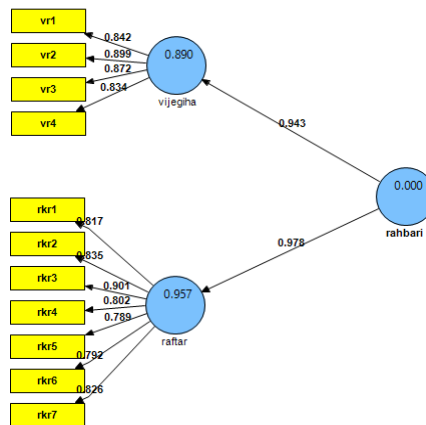
براساس نمودار ۲، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم جو سازمانی بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۲. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم جو سازمانی

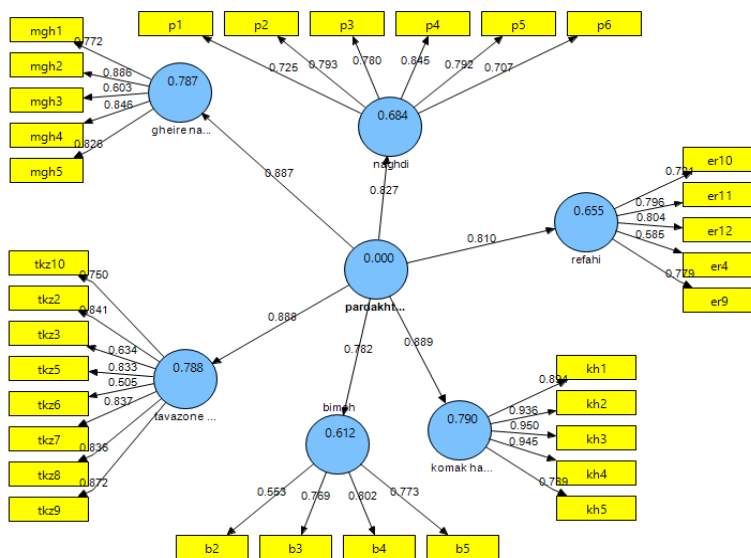


در نمودار ۳ بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم رهبری بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۳. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم رهبری

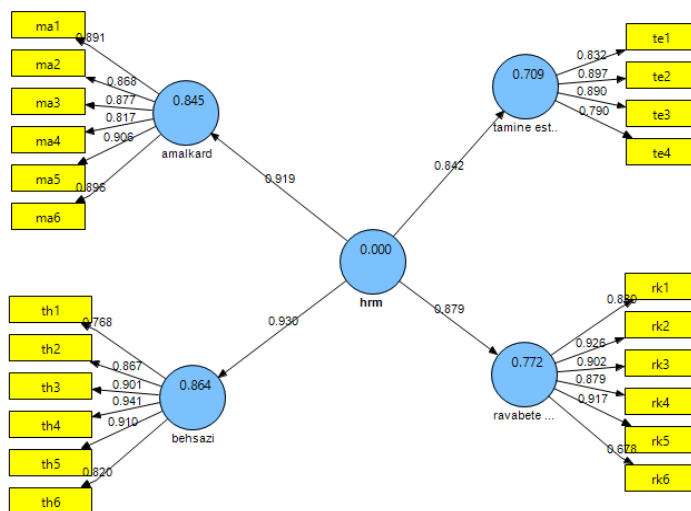
باتوجه به نمودار ۴، بار عاملی نشانگرهای شماره یک و چهار توازن کار و زندگی، یعنی گویه‌های «برگزاری مسابقات در حوزه‌های ورزشی، هنری» و «مرخصی باحقوق برای وقایع و مناسبت‌های شخصی» کمتر از ۰/۴ به دست آمد، از مدل حذف شدند. بار عاملی نشانگر شماره یک مربوط به سازه بیمه، یعنی «بیمه درمانی پایه» نیز ۰/۳۲ به دست آمد و حذف شد. بار عاملی چهار نشانگر مربوط به سازه امکانات رفاهی نیز کمتر از ۰/۴ شد که از مدل حذف شدند، اما پس از اجرای مجدد مدل مشخص شد که میانگین واریانس استخراج شده سازه امکانات رفاهی کمتر از ۰/۵ به دست آمده است. به همین دلیل نشانگرهایی که بار عاملی کمتری نسبت به بقیه داشتند، حذف شدند تا در نهایت، مقدار میانگین واریانس استخراج شده به ۰/۵ رسید. در پایان، هفت نشانگر مربوط به امکانات رفاهی، یعنی گویه‌های «دسترسی به اینترنت»، «اتوماسیون‌سازی فعالیت‌های کاری»، «رستوران»، «پارکینگ»، «درمانگاه»، «دفتر کار مجهز و زیبا»، «امکانات ورزشی» از مدل حذف شدند.



نمودار ۴. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم جبران خدمات

براساس نمودار ۵، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم بالای ۰/۴ به دست آمده

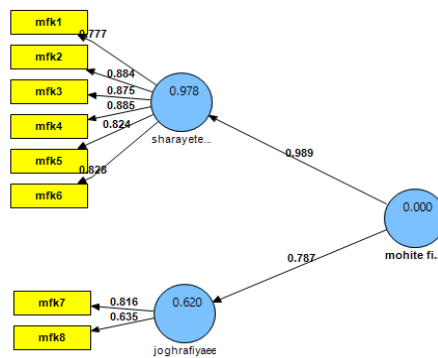
است.



نمودار ۵. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم فرایندها و کارکردهای منابع انسانی

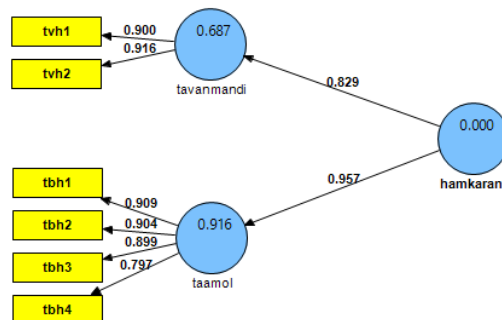


براساس نمودار ۶، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم بالای ۰/۴ به دست آمده است.



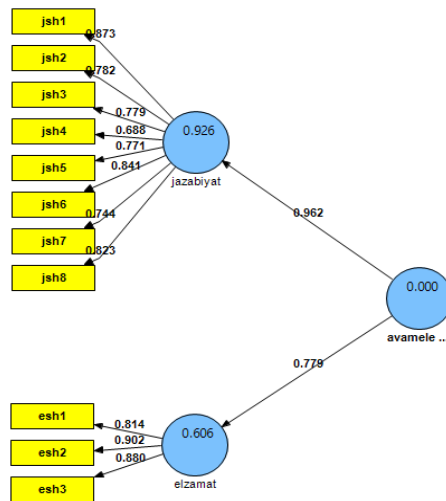
نمودار ۶. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم محیط کار

براساس نمودار ۷، بار عاملی تمامی سازه‌های مرتبه اول و دوم بالای ۰/۴ به دست آمده است.



نمودار ۷. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم همکاران

براساس نمودار ۸، بار عاملی تمامی سازه‌ها بالای ۰/۴ است.



نمودار ۸. مقادیر بار عاملی سازه‌های مرتبه اول و دوم عوامل شغلی

میانگین واریانس استخراج شده شاخص دیگری است که نشان‌دهنده روایی هم‌گرای سازه است. میانگین واریانس استخراج شده نشانگرهای یک سازه باید حداقل ۰/۵ باشد. براساس جدول ۴، میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه اول بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقادیر بارهای عاملی مربوط به آن نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ بدست آمده است. بنابراین روایی هم‌گرای سازه‌های مرتبه اول برقرار است.

جدول ۴. میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه اول

نام سازه	AVE
استاد بالادستی	۰/۸۴
جهت‌گیری اجتماعی	۰/۷۳
ساختار و سیاست‌ها	۰/۷۱
روابط اجتماعی	۰/۶۷
امنیت شغلی	۰/۸۰
ارزش‌های دانشگاه	۰/۶۹
عدالت سازمانی	۰/۷۲
رفتار کارمندان رهبر	۰/۶۸
ویژگی‌های رهبر	۰/۷۴
پرداخت نقدی	۰/۶۰
پرداخت غیرمالی	۰/۶۳
بیمه	۰/۵۳
کمک هزینه	۰/۸۲



نام سازه	امکانات رفاهی	توازن کار و زندگی	تامین استعدادهای	توسعه حرفه‌ای	مدیریت عملکرد	روابط کار	شرایط فیزیکی کار	موقعیت جغرافیایی دانشگاه	توانمندی همکاران	تعامل با همکاران	طراحی شغل	الزامات شغل
AVE	۰/۵۵	۰/۶۰	۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۷۱	۰/۵۳	۰/۸۲	۰/۷۷	۰/۶۲	۰/۷۵

بر اساس جدول ۵، میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه دوم بزرگ‌تر از ۰/۵ و مقادیر بارهای عاملی مربوط به آن نیز بزرگ‌تر از ۰/۵ به دست آمده است. بنابراین روایی هم‌گرا برای سازه‌های مرتبه دوم برقرار است.

جدول ۵. میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های مرتبه دوم

نام سازه	جهت‌گیری سازمان	جوسازمانی	رهبری	چهران خدمات	فرایندها و کارکردهای منابع انسانی	محیط کار	همکاران	عوامل شغلی
AVE	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۹۲	۰/۷۲	۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۷۷

باتوجه به نتایج تحلیل باید گفت مدل پیشنهادی پژوهش از برازش قابل قبولی برخوردار است.

تحلیل اهمیت- عملکرد (IP-A) یکی از روش‌های تحلیل شکاف و ابزار مؤثری برای اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌های مختلف سازمان است. برای انجام تحلیل اهمیت- عملکرد بر اساس توصیه آذر و همکاران [۲۱] عمل شد. بر اساس محاسبات و تحلیل داده‌های این

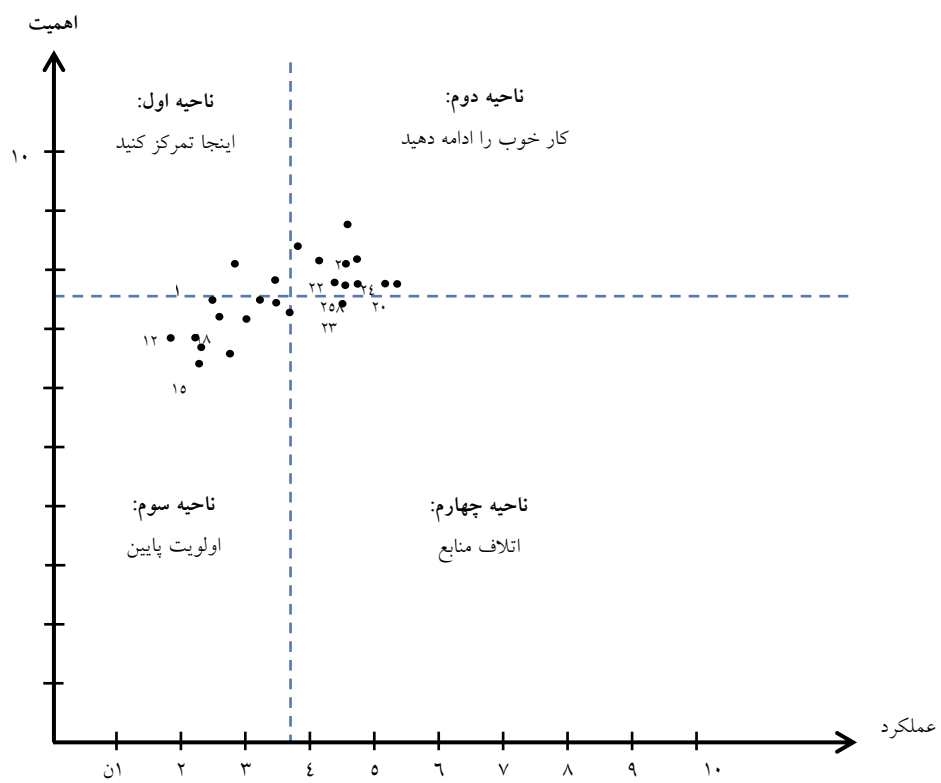
پژوهش، ارزش آستانه اهمیت ۷/۵۶ و ارزش آستانه عملکرد ۳/۶۷ به دست آمد. نتایج سایر محاسبات و تحلیل‌ها در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل اهمیت- عملکرد

ردیف	عنوان مؤلفه	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	وزن غیر نرمال	وزن نرمال شده	اولویت
۱	اسناد بالادستی	۸	۴/۴۳	۲۸/۵۶	۰/۰۳۹	۹
۲	جهت‌گیری اجتماعی	۸/۰۸	۴/۵۹	۲۸/۲۰	۰/۰۳۹	۱۰
۳	ساختار و سیاست‌ها	۷/۳۹	۴/۳۸	۲۲/۲۴	۰/۰۳۰	۱۴
۴	رفتار کارمندمدار رهبر	۸/۳۳	۳/۹۱	۳۶/۸۲	۰/۰۵۰	۳
۵	ویژگی‌های فردی رهبر	۸/۲۹	۴/۲۴	۳۳/۵۷	۰/۰۴۶	۴
۶	روابط اجتماعی	۸/۰۸	۴/۱۸	۳۱/۵۱	۰/۰۴۳	۶
۷	امنیت شغلی	۷/۸۲	۳/۰۵	۳۷/۳۰	۰/۰۵۱	۲
۸	ارزش‌های دانشگاه	۷/۸۹	۴/۷۸	۲۴/۵۴	۰/۰۳۴	۱۳
۹	عدالت	۷/۲۱	۳/۱۱	۲۹/۵۶	۰/۰۴۰	۸
۱۰	پرداخت‌های نقدی	۸/۰۸	۲/۷۹	۴۲/۷۴	۰/۰۵۹	۱
۱۱	بیمه	۷/۵۴	۳/۵۵	۳۰/۰۸	۰/۰۴۱	۷
۱۲	کمک هزینه	۶/۸۳	۱/۸۵	۳۴/۰۱	۰/۰۴۷	۴
۱۳	پرداخت غیرمالی	۶/۹۱	۲/۳۸	۳۱/۳۰	۰/۰۴۳	۶
۱۴	امکانات رفاهی	۶/۶۴	۲/۸۶	۲۵/۱۰	۰/۰۳۴	۱۲
۱۵	توازن کار و زندگی	۶/۵۹	۲/۲۵	۲۸/۶۰	۰/۰۳۹	۹
۱۶	تأمین استعدادها	۷/۵۳	۳/۱۹	۳۲/۶۸	۰/۰۴۵	۵
۱۷	توسعه حرفه‌ای	۷/۵۲	۲/۵۲	۳۷/۶۰	۰/۰۵۱	۲
۱۸	مدیریت عملکرد	۷/۲۲	۲/۶۱	۳۳/۲۸	۰/۰۴۶	۵
۱۹	روابط کار	۶/۸	۲/۳۳	۳۰/۴۰	۰/۰۴۲	۷
۲۰	شرایط فیزیکی کار	۷/۵۹	۵/۳۶	۱۶/۹۳	۰/۰۲۳	۱۶
۲۱	موقعیت جغرافیایی	۷/۶۵	۴/۴	۲۴/۸۶	۰/۰۳۴	۱۲
۲۲	توانمندی همکاران	۷/۸۲	۴/۴۶	۲۶/۲۸	۰/۰۳۶	۱۱
۲۳	تعامل با همکاران	۷/۵۹	۴/۶۸	۲۲/۰۹	۰/۰۳۰	۱۴
۲۴	طراحی شغل	۷/۸۲	۵/۱۷	۲۰/۷۲	۰/۰۲۸	۱۵
۲۵	الزام‌های شغل	۷/۸	۴/۵۷	۲۵/۱۹	۰/۰۳۴	۱۲



براساس نتایج جدول ۶، موقعیت نسبی هریک از مؤلفه‌ها روی ماتریس اهمیت- عملکرد به صورت زیر می‌باشد. شماره‌ها در چهارخانه ماتریس نشان دهنده ردیف هر مؤلفه جدول ۶ است.





بر اساس وزن نرمال هر مؤلفه (جدول ۶)، پنج اولویت مباحث انگیزشی دانشگاه امام صادق (ع) از منظر کارکنان دانشگاه برای بهبود انگیزش شغلی آنها به این ترتیب بیان می‌شود: اولویت اول: پرداخت‌های نقدی؛ اولویت دوم: توسعه حرفه‌ای و امنیت شغلی؛ اولویت سوم: رفتار کارمندمدار رهبر؛ اولویت چهارم: کمک هزینه و ویژگی‌های فردی رهبر؛ اولویت پنجم: تلقین استعدادها و مدیریت عملکرد.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آن در راستای بهبود انگیزش کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد الگوی انگیزش کارکنان در دانشگاه هشت مقوله جهت‌گیری سازمان، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی دارد. دلالت ارزشمندی که یافته‌های این پژوهش برای دانشگاه‌ها به صورت عام ارائه می‌دهد این است که مدیران برای تقویت انگیزش کارکنان باید نگاه جامع و سیستمی داشته باشند. تمرکز صرف بر یک یا چند عامل نظیر حقوق و مزایای جذاب، افزایش امکانات رفاهی و مانند آن نمی‌تواند موجب افزایش انگیزش شغلی کارکنان شود. اگرچه پژوهش‌هایی درباره عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان دانشگاه انجام شده‌اند، اما الگویی جامع که منعکس‌کننده ابعاد و مؤلفه‌های انگیزش کارکنان دانشگاه باشد، ارائه نشده است اما برخی از مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی این پژوهش در پژوهش‌های قبلی شناسایی شده بودند. کوواس و دایسویک [۲۲] دریافتند سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش و بهسازی مستمر کارکنان بر انگیزش شغلی آنها تأثیر مثبت می‌گذارد. اورچاک [۱۵] ارائه حقوق، مزایای جذاب و ایجاد امنیت شغلی را به عنوان عوامل انگیزشی شناسایی کرده است. قربانی [۱۸] نیز دریافت که پرداخت‌های جذاب مالی و امکانات مطلوب رفاهی به عنوان دو متغیر انگیزش بیرونی و ایجاد بستر مناسب برای موفقیت و توسعه شایستگی به عنوان عوامل انگیزش درونی محسوب می‌شوند که بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارند.



باتوجه به یافته‌های این پژوهش به مدیران دانشگاه‌ها توصیه می‌شود برای تقویت انگیزش شغلی کارکنان از الگوی پیشنهادی این پژوهش به‌عنوان راهنمای عملی استفاده کنند. هریک از این مؤلفه‌ها قادرند نیازها و انتظارهای متفاوت کارکنان را برآورده سازند. بکارگیری این الگوی جامع برای کارکنان به این معنا خواهد بود که سازمان برای نیازها، انتظارها و نقش‌آفرینی آنها ارزش و احترام قائل است. در نتیجه، کارکنان هم در صدد جبران متقابل برمی‌آیند و انگیزش شغلی آنها افزایش پیدا می‌کند. البته مدیران دانشگاه‌ها باید با نظرسنجی از کارکنان دانشگاه خود و با استفاده از تحلیل اهمیت- عملکرد، حوزه‌هایی را که برای بهبود انگیزش شغلی کارکنان باید در اولویت قرار گیرند، شناسایی کنند. از آنجایی که امکانات و منابع در دسترس دانشگاه‌ها محدود است، اولویت‌نبدی اقدام‌ها براساس نظرسنجی از کارکنان، به مدیران دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد منابع محدود خود را در حوزه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که بیشترین اثربخشی و مطلوب‌ترین نتیجه را برای آنها به همراه داشته باشد.

باتوجه به نتایج این پژوهش، توصیه‌های زیر نیز به‌طور خاص به مدیران دانشگاه امام صادق

(ع) ارائه می‌شود تا از منابع محدود در دسترس بتوانند بهترین نتیجه را کسب کنند:

- اولویت اول مدیران این دانشگاه باید پرداخت‌های نقدی کارکنان باشد. پرداخت وام‌های متنوع اعم از وام خرید منزل، وام خرید خودرو، وام ضروری و غیره با اقساط بلندمدت، پرداخت حقوق جذاب و مکفی، ارائه طرح بازنشستگی جذاب به‌گونه‌ای که کارکنان در دوران بازنشستگی از حقوق و مزایای جذاب بهره‌مند شوند؛ شناسایی کارکنان برتر به‌صورت ترمی یا سالانه و ارائه پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به آنها و مرتبط ساختن پرداخت‌ها به میزان شایستگی باید مدنظر قرار گیرد.
- اولویت دوم مدیران باید توسعه حرفه‌ای کارکنان و امنیت شغلی آنها باشد. در این حوزه باید حمایت همه‌جانبه‌ای را برای توسعه شایستگی‌های کارکنان به‌عمل آورند؛ ارتقای شغلی کارکنان را بر اساس میزان شایستگی آنها انجام دهند؛ براساس نتایج ارزیابی عملکرد سالانه و نقاط ضعف شناسایی شده برای تمامی کارکنان، دوره‌های آموزشی طراحی و اجرا کنند؛ به‌جای پُر کردن مشاغل خالی دانشگاه از افراد بیرون سازمان، باید فرصت‌های ارتقا از داخل را برای کارکنان فراهم کنند و کارکنان را به‌طور مستمر آموزش دهند تا شایستگی‌های آنها تقویت شده و امکان پیشرفت در



- مسیر شغلی برای آنها فراهم شود. علاوه بر این، فراهم کردن امنیت شغلی و جو حمایتی برای تشویق کارکنان به پذیرش خطرپذیری و یافتن راهکارهای خلاقانه به منظور تحقق اهداف کاری و سازمانی باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد.
- اولویت سوم مدیران باید رفتار کارمندمدار مسئولان دانشگاه باشد. براساس نظریه مبادلات اجتماعی^۱، وقتی مسئولان سازمان به نیازها و رفاه کارکنان توجه نشان دهند و نسبت به آنها متعهد باشند، کارکنان هم در صدد جبران متقابل برمی آیند و با افزایش انگیزه، انرژی و توان خود سعی می کنند اهداف فردی و سازمانی را محقق سازند. برای اینکه مسئولان دانشگاه رفتار مطلوبی با کارکنان داشته باشند و نسبت به آنها متعهد باشند، نخست باید دوره های تقویت مهارت‌های ارتباطی برای مسئولان دانشگاه طراحی و اجرا شود. همچنین با تعهد بخشی از پرداخت های مسئولان را به رفتار مطلوب آنها با زیردستان پیوند زد و با نظرسنجی از کارکنان به مسئولان برتر که رفتار مناسبی با کارکنان دارند، پاداش داد و از آنها قدردانی کرد تا انگیزه لازم برای بهبود تعامل مسئولان با کارکنان فراهم شود.
 - اولویت‌های چهارم به‌طور همزمان باید پرداخت کمک هزینه به کارکنان و توسعه ویژگی‌های فردی مسئولان دانشگاه باشد. پرداخت کمک هزینه برای وقایع و مناسبت‌های شخصی نظیر تولد فرزند، ازدواج فرزند، فوت بستگان درجه یک و غیره، کمک هزینه تحصیلی برای کارکنان و اعضای خانواده آنها، کمک هزینه مراقبت از پدر و مادر، کمک هزینه مراقبت از فرزندان و کارت تخفیف خرید باید مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، مدیریت ارشد دانشگاه امام صادق (ع) باید در انتخاب مسئولان دانشگاه بسیار دقت داشته باشد. پایبندی به اصول اخلاقی، وجود روحیه خدمت‌رسانی به دیگران، برخورداری از توانمندی و شایستگی مدیریتی، با ایمان و ارزشی بودن از ویژگی های مهمی به‌شمار می آیند که زمان استخدام و به‌کارگماری مسئولان دانشگاه باید مورد توجه قرار گیرند.

¹ Social Exchange Theory



- اولویت پنجم باید تأمین استعدادها و مدیریت عملکرد کارکنان باشد. شناسایی و تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی دانشگاه، استفاده از رویه‌های علمی در جذب و گزینش کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های استخدامی برابر و بدون تبعیض برای همه، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی از جمله اقدام‌هایی محسوب می‌شوند که باید در حوزه تأمین استعدادها انجام شود. تعیین اهداف و شاخص‌های عملکردی روشن برای تمامی کارکنان، ارزیابی عملکرد دوره‌ای و مستمر کارکنان به صورت منصفانه، استفاده از نظرات همکاران، استادان، مدیران و دانشجویان در ارزیابی عملکرد کارکنان، ارائه بازخور عملکردی و کارنامه ارزیابی‌ها به کارکنان برای مشخص شدن قوت‌ها و ضعف‌های عملکردی آنها، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در تصمیم‌گیری‌های واحد منابع انسانی نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد، آموزش، ارتقای شغلی و غیره از اقدام‌هایی هستند که باید در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان انجام شود.

این پژوهش با وجود بینش‌هایی که ارائه داد، یک محدودیت هم دارد. در هر کار کیفی به دلیل محدود بودن نسبی منابع استفاده شده، شاید برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده برای گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان این حوزه یا کارکنان موفق استفاده شود. شاید این روش منجر به شناسایی مؤلفه‌های دیگری شود. علاوه بر این، اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مدل پیشنهادی این پژوهش برای کارکنان دانشگاه‌های مختلف با یکدیگر متفاوت است و عملکرد هر دانشگاه نیز در هر حوزه متفاوت است. در اینجا توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آینده، اهمیت این مؤلفه‌ها از دید کارکنان دانشگاه‌های دیگر یا از دید کارکنان موفق ارزیابی شود و همچنین عملکرد دانشگاه‌های مربوط در هر حوزه شناسایی شده و فعالیت‌های بهبود اولویت بندی شوند. باتوجه به اینکه دانشگاه امام صادق (ع) از دانشگاه‌های حوزه علوم انسانی کشور است و فرهنگ و اقتضائات خاص خود را دارد، تعمیم نتایج آن به سایر دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه‌های جامع ممکن نبوده و لازم است مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش در سایر دانشگاه‌ها بررسی و اولویت بندی مجدد شود.

۶- منابع

- [1] Meyers M.C., Woerkom M.V., "The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda", *Journal of World Business*, 49, 2014, 192-203.
- [۲] خنیفر حسین، امیری علی نقی، جندقی غلامرضا، احمدی آرم هادی، حسینی فرد، سید مجتبی، «درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی»، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال هشتم، شماره ۲۱، ۱۳۸۹، ۱۷۷ - ۲۰۰.
- [۳] محمدی‌نیا، محمد، *رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی استادات دانشگاه های آزاد اسلامی استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، ۱۳۸۵.*
- [۴] صادقیان قراقیه سعید، شکری صابر، شاکری زهره، پورمغرب گل آرا، «بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه تهران)»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۸، شماره ۱، ۱۳۹۲، ۱۶۷-۱۸۰.
- [5] Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Pub., New Jersey, 2013.
- [6] Machado-Taylor M.D.L., Soares V.M., Brites R., Ferreira J.B., Farhangmehr M., Gouveia O.M.R., Peterson M., "Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education", *Studies in Higher Education*, 41(3), 2016, 541-559.
- [7] Arnold J., Randall R., *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*, 6th Edition, Pearson Pub., London, 2016.
- [8] Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, London: Kogan Page, 2014.
- [۹] سید جوادین سید رضا، *تئوری های مدیریت*، چاپ سوم، تهران: انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۶.
- [10] Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 3th Edition, London: Kogan Page, 2010.
- [۱۱] رضاییان علی، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۹۱.



- [12] Herzberg F., "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 81, 2013, 87-96.
- [۱۳] رابینز استیفن پی، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۹.
- [14] Ryan R.M., Deci E.L., "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 2000, 54-67.
- [15] Urichuk B., *Employee motivation – dose it improve performance, productivity, keep then motivated and loyal*, Available on www.careerbuilders-club.com, 2009.
- [16] Mount D.J., Bartlett A.L.B., "Development of a job satisfaction factor model for the lodging industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1(1), 2002, 17-39.
- [۱۷] رحیمی کلاریجانی مروارید، بررسی روش های ایجاد انگیزه کارکنان و مدیران آموزش و پرورش شهرستان قائم شهر با استفاده از تکنیک فازی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ۱۳۹۱.
- [۱۸] قربانی رعنا، «بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایهر)» فصلنامه علوم رفتاری، دوره ۲، شماره ۴، ۱۳۸۹، ۹۱-۱۱۸.
- [19] Braun V., Clarke V., "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, 77-101.
- [20] Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M., *Primer on partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, Sage, 2014.
- [۲۱] آذر عادل، خسروانی فرزانه، جلالی رضا، تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسئله، چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۵.
- [22] Kuvaas B., Dysvik A., "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance", *Human Resource Management Journal*, 19 (3), 2009, 217-236.

ارائه یک مدل مفهومی برای تبیین نقش قابلیت سازمانی مدیریت مشارکت در افزایش عملکرد سازمانی

امید محبی‌منش^۱، رضا حسنوی^{۲*}، غلامرضا توکلی^۳، ابوالفضل باقری^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت مهندسی، دانشکده مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۱۷

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۲

چکیده

هدف اصلی این مطالعه، ارائه یک مدل مفهومی مناسب برای توضیح هرچه‌بهرتر رابطه میان قابلیت سازمانی مدیریت مشارکت، عملکرد شرکت و معرفی متغیرهای میانجی مطرح در این رابطه با تمرکز بر دو دیدگاه منبع محور و قابلیت پویا می باشد. در این پژوهش در اندازه‌گیری مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت به‌منظور انطباق هرچه بیشتر آن با تغییرات محیطی، از دیدگاه قابلیت پویا بهره گرفته شده است و برای توضیح نحوه تأثیرگذاری آن بر عملکرد شرکت، با تمرکز بر دیدگاه منبع محور، دو متغیر میانجی (به اشتراک گذاری مؤثر منابع و توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها) تعریف شده است. همچنین برای آزمون مدل پیشنهادی و فرضیه‌های مرتبط با آن از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج بررسی ۷۹ همکاری راهبردی در صنایع دفاعی هوایی -



که با استفاده از پرسشنامه انجام شده است - روایی و پایایی مدل پیشنهادی و تمام فرضیه های در نظر گرفته شده را مورد تأیید قرار می دهد. براساس نتایج این پژوهش، یک شرکت برای اینکه بتواند همواره از ایجاد مشارکت های بین سازمانی در زمینه جذب، توسعه منابع و قابلیت های مورد نیاز خود بهره ببرد، باید نخست در درون خود فرایندها و رویه های سازمانی مرتبط با چهار زیرقابلیت منعکس کننده قابلیت مدیریت مشارکت (پیش کنشگری مشارکت، هماهنگی بین سازمانی، یادگیری بین سازمانی و تحول مشارکت) را نهادینه و یکپارچه سازد و با بهره گیری از قابلیت به وجود آمده، همکاری های گسترده و مستمری را با شرکای خود در زمینه به اشتراک گذاری مؤثر منابع مکمل و توسعه مشترک دانش ها و قابلیت های جدید و منحصر به فرد طرح ریزی کند. مقیاس های اندازه گیری و شاخص های ارائه شده در این پژوهش نیز می تواند مرجع مناسبی برای مدیران در توسعه این قابلیت در سازمان خود باشد.

واژه های کلیدی: قابلیت مدیریت مشارکت، دیدگاه منبع محور، دیدگاه قابلیت پویا، به اشتراک گذاری مؤثر منابع، توسعه مشترک دانش و قابلیت ها.

۱- مقدمه

امروزه ایجاد مشارکت های بین سازمانی به بخش مهمی از راهبردهای شرکت ها به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت آنها تبدیل شده است [۱]. از منظر دیدگاه منبع محور، توانایی یک شرکت در ایجاد مشارکت های بین سازمانی موفق به منظور دسترسی پایدار به منابع و قابلیت های مهم و مورد نیاز خود در خارج از مرزهای سازمان از اهمیت بسیار زیادی برای بقا و موفقیت آن برخوردار است [۲]. از این رو به چنین قابلیتی که بیشتر در ادبیات موضوع از آن به عنوان قابلیت مدیریت مشارکت^۱ یاد می شود، به طور گسترده ای به عنوان یک مزیت رقابتی نگاه می شود [۳]. برخی پژوهشگران نیز معتقدند با وجود نرخ بالای شکست مشارکت ها، وجود چنین قابلیتی موجب می شود تا برخی شرکت ها همواره در تحقق اهداف خود از ورود به مشارکت، موفق تر از دیگران عمل کنند [۴؛ ۵].

با وجود استقبال پژوهشگران از قابلیت مدیریت مشارکت و مطالعه های قابل توجه انجام شده در زمینه ماهیت و پیشا بندهای شکل گیری آن [۶-۸]، بررسی م طالعات گذشته در زمینه



پیامدهای این قابلیت بر عملکرد یک مشارکت و یا عملکرد یک سازمان نشان می‌دهد که نخست بیشتر این نوع از مطالعه‌ها تنها به بررسی رابطه مستقیم این قابلیت بر متغیرهای وابسته اشاره شده پرداخته‌اند [۹؛ ۱۰] و توضیحی در ارتباط با نحوه تأثیرگذاری این قابلیت بر عملکرد ارائه نکرده‌اند. دوم آن دسته‌ای نیز که به سازوکار این تأثیرگذاری اشاره کرده‌اند، بیشتر متمرکز بر دیدگاه مبادله اجتماعی و تأثیر این قابلیت بر افزایش کیفیت روابط بوده‌اند [۱۱-۱۳]. از طرفی به مطالعات محدودی نیز که از دیدگاه منبع محور به سازوکار این تأثیرگذاری پرداخته‌اند [۱۴؛ ۱۵]، این نقد وارد است که در این مطالعات از دیدگاه قابلیت پویا در مفهوم‌سازی قابلیت مدیریت مشارکت استفاده نشده است و از این رو در مدل پیشنهادی آنها سازوکار لازم برای مدیریت منابع متناسب با تغییرات سریع محیطی در نظر گرفته نشده است. پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور در حوزه بررسی پیامدهای قابلیت مدیریت مشارکت نیز بسیار محدود است و در عمل نیز به نظر می‌رسد تاکنون توسعه ابعاد مختلف این قابلیت در سازمان‌های ایرانی چندان مورد توجه مدیران سازمان‌ها در داخل کشور قرار نگرفته است. به‌منظور پر کردن شکاف‌های پژوهشی اشاره شده، هدف اصلی این پژوهش آن است که با تمرکز همزمان بر دو دیدگاه منبع محور و قابلیت پویا و بررسی پیشینه نظری و تجربی موضوع، یک مدل مفهومی مناسب از رابطه میان دو مفهوم قابلیت سازمانی مدیریت مشارکت و عملکرد سازمان معرفی و توسعه دهد که در آن علاوه بر در نظر گرفتن متغیرهای میانجی مهم مرتبط با دیدگاه منبع محور در این رابطه، امکان تطابق مدل با تغییرات سریع محیطی نیز لحاظ شده باشد. هدف دوم این پژوهش نیز آن است که در یک مطالعه میدانی به بررسی و آزمون تجربی مدل پیشنهادی خود بپردازد. برای این منظور نیز مشارکت‌های میان شرکت‌های زیر مجموعه سازمان صنایع هوایی و همکاران راهبردی آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

باتوجه به توضیحات ارائه شده، برای این پژوهش دو سؤال اصلی تعریف شده است که عبارتند از ۱- از منظر دیدگاه قابلیت پویا ابعاد و سنجش‌های تشکیل دهنده مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت کدامند؟ ۲- از منظر دیدگاه منبع محور، متغیرهای میانجی مطرح در رابطه میان دو مفهوم قابلیت سازمانی مدیریت مشارکت و عملکرد شرکت کدامند؟



۲- مبانی نظری پژوهش

۱-۲- دیدگاه منبع محور و فلسفه تشکیل مشارکت‌های بین سازمانی

در حدود دهه ۹۰ میلادی ایده‌های مرتبط با نقش منابع و قابلیت‌ها به عنوان مبنای اصلی استراتژی شرکت و منبع اساسی سودآوری در ذیل دیدگاهی با عنوان «دیدگاه منبع محور» مورد استقبال بسیاری از پژوهشگران قرار گرفت [۱۶، ص ۱۱۴]. اساس این دیدگاه، تأکید بر توان بالقوه شرکت در خلق مزیت رقابتی از راه م‌نابع و قابلیت‌های خود می‌باشد. منابع، دارایی‌هایی محسوب می‌شوند که در اختیار یک شرکت برای دستیابی به اهداف خود هستند اما به خودی خود مولد نیستند و برای مولد بودن نیازمند قابلیت‌های سازمانی هستند [۱۶، ص ۱۲۳]. قابلیت سازمانی توانایی و ظرفیت یک شرکت برای به کارگیری منابع با استفاده از فرایندهای سازمانی خود به منظور کسب یک نتیجه نهایی مطلوب می‌باشد [۱۷، ص ۱۱۷]. در این دیدگاه فرض بر این است که شرکت‌ها از نظر توزیع منابع ناهمگن هستند و از طرفی منابع مهم نیز به راحتی در بازار برای خرید عرضه نمی‌شوند [۱۸]. با توجه به سرعت تغییرات محیطی بسیار دشوار خواهد بود که یک شرکت بتواند به سرعت تمام منابع لازم برای حفظ و توسعه مزیت رقابتی خود در شرایط مختلف را در خود ایجاد کند. بنابراین ایجاد مشارکت بین سازمانی می‌تواند راهبرد مناسبی برای یک شرکت به منظور دسترسی و توسعه منابع و قابلیت‌های مورد نیاز خود در آینده باشد [۱].

با وجود اینکه دیدگاه منبع محور با استقبال بسیاری از پژوهشگران و صاحب نظران مواجه شده است، این دیدگاه با چالش‌های عملی و نظری چندی نیز مواجه است که باید به آن توجه داشت. یکی از انتقادهای اصلی که متوجه این دیدگاه است، ماهیت سکون و ایستایی منابع است [۲]. واقعیت این است که در دنیای رقابتی امروز این دیدگاه نمی‌تواند توضیح مناسبی برای موفقیت سازمان‌ها در یک محیط به شدت در حال تغییر و غیرقابل پیش بینی ارائه دهد [۲]. از این رو ژیانگ (۲۰۱۴) معتقد است که در اختیار داشتن منابع و قابلیت‌های مفید شرط کافی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیستند بلکه نیاز است شرکت از توانایی لازم برای یکپارچه ساختن و هماهنگ ساختن منابع و قابلیت‌های خود متناسب با تغییرات محیطی نیز برخوردار باشد [۲].



۲-۲- دیدگاه قابلیت پویا و مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت

برخی محدودیت‌های دیدگاه منبع محور که مهم‌ترین آن عدم توضیح نحوه انطباق منابع با تغییرات سریع محیطی می‌باشد، موجب ظهور مفهوم جدیدی در ادبیات موضوع به نام قابلیت پویا شد که انتظار می‌رود شرکت‌ها با داشتن آن بتوانند منابع و قابلیت‌های خود را متناسب با تغییرات محیطی یکپارچه و هماهنگ سازند. در یکی از تعاریف، قابلیت پویا عبارت است از مجموعه توانایی‌هایی که یک شرکت را در مقابل تغییرات، چابک‌تر و پاسخگوتر می‌سازد [۱۷، ص ۱۲۰]. از منظر تیس و همکاران (۱۹۹۷) نیز قابلیت پویا عبارت است از توانایی یک شرکت در یکپارچه کردن، ساختن و پیکربندی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی خود برای مقابله با تغییرات سریع محیط اطراف [۱۹]. در راستای ایجاد و توسعه چنین قابلیت‌هایی، آنها معتقدند سه دسته از رویه‌های^۱ سازمانی هستند که تشکیل دهنده قابلیت پویا می‌باشند. این سه دسته عبارتند از رویه‌های هماهنگی (یا یکپارچگی)، یادگیری و پیکربندی مجدد^۲.

با استقبال پژوهشگران از مفهوم قابلیت پویا، به تدریج بهره‌گیری از این مفهوم در ادبیات مدیریت مشارکت‌های بین‌سازمانی نیز رایج شد. ژیانگ (۲۰۱۴) معتقد است در محیط رقابتی و به سرعت در حال تغییر امروز ضروری است تا شرکت‌ها از قابلیت پویا برای پیدا کردن، توسعه دادن و مدیریت فعالانه مشارکت‌های بین‌سازمانی خود استفاده کنند [۲]. در این راستا شیلکه و گورزن (۲۰۱۰) بر مفهوم سازی قابلیت مدیریت مشارکت بر مبنای اصول و مبانی قابلیت پویا در سازمان تأکید می‌کنند. آنها با اقتباس از مفهوم سازی‌های مشهور قبلی صورت گرفته از قابلیت پویا [۱۹؛ ۲۰] پیشنهاد کردند که قابلیت مدیریت مشارکت یک مفهوم مرتبه بالاتر از چهار قابلیت هماهنگی بین‌سازمانی، یادگیری بین‌سازمانی، پیش‌کنشگری^۳ و تحول^۴ می‌باشد. از نظر آنها قابلیت پیش‌کنشگری اشاره به توانایی یک شرکت در پایش فرصت‌های جدید مشارکت در محیط کسب و کار و چگونگی تشکیل روابط مشارکتی موفق با شرکای مناسب دارد. قابلیت هماهنگی اشاره به توانایی یک شرکت در هماهنگ ساختن اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مرتبط با پروژه مشارکت با شرکت همکار دارد. قابلیت یادگیری

1. Routines
2. Reconfiguration
3. Proactiveness
4. Transformation

اشاره به توانایی یک شرکت در یادگیری از شریک خود و انتقال مؤثر تجربه ها و قابلیت های به دست آمده از مشارکت به درون خود دارد. قابلیت تحول مشارکت نیز اشاره به آمادگی و توانایی شرکت در تغییر و اصلاح منطق و ساختار یک مشارکت در صورت لزوم و با حداقل هزینه دارد [۱۰]. این مفهوم سازی از قابلیت مدیریت مشارکت در سال های اخیر با استقبال دیگر پژوهشگران نیز مواجه شده است [۱۱].

۲-۳- فرضیه های تحقیق

قابلیت مدیریت مشارکت و عملکرد سازمان: به دلایل متعددی می توان انتظار داشت که قابلیت مدیریت مشارکت و ابعاد مختلف آن (قابلیت هماهنگی، قابلیت یادگیری، قابلیت پیش کنشگری و قابلیت تحول) بتواند با ماهیت پویای خود، عملکرد یک شرکت را ارتقا بخشد، برای مثال از منظر قابلیت یادگیری بین سازمانی، شرکتی که از این قابلیت برخوردار باشد می تواند از تجربه مشارکت با شرکت های مختلف یادگیری داشته باشد و از این تجربیات در پیشبرد اهداف خود استفاده کند [۲۱؛ ۲۲]. از منظر قابلیت پیش کنشگری، این قابلیت سازمان را قادر به درک و پایش فعال محیط و شناسایی فرصت های جدید مشارکت برای کسب مزیت رقابتی از راه مشارکت می کند [۱۰] و باعث می شود شرکت بتواند آن شریکی را انتخاب کند که متناسب با اهداف و انگیزه های خود برای ورود به مشارکت باشد. از منظر قابلیت تحول نیز زمانی که یک شرکت در درون خود سازوکارهای لازم را برای برخورد با عملکرد ضعیف و یا اقدام های فرصت طلبانه شرکای خود ایجاد کرده باشد و یا قادر به تغییر شرکای خود با کمترین هزینه باشد، در این صورت شرکا مجبور به توسعه مستمر عملکرد خود برای تداوم مشارکت خواهند بود [۲۳] که این امر در درازمدت افزایش عملکرد شرکت را در پی خواهد داشت. به طور کلی نتایج مطالعه های تجربی گذشته نیز تأثیر مستقیم قابلیت مدیریت مشارکت بر عملکرد را تأیید کرده اند [۹؛ ۱۰]. بنابراین فرضیه اول پژوهش عبارت است از:

H1: قابلیت مدیریت مشارکت تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد.

قابلیت مدیریت مشارکت و به اشتراک گذاری مؤثر منابع: علاوه بر تأثیر مستقیم قابلیت مدیریت مشارکت بر عملکرد شرکت می توان روابط غیر مستقیمی نیز میان این دو متغیر از



مسیر تعریف متغیرهای میانجی فرض کرد. یکی از این متغیرهای میانجی می‌تواند متغیر به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع باشد. همان‌طور که اشاره شد، از منظر دیدگاه منبع محور هدف اصلی شرکت‌ها از ورود به مشارکت‌های بین‌سازمانی، دستیابی به منابع مکمل طرف مقابل برای کسب مزیت رقابتی می‌باشد. منابع غیرمشابهی که دو شرکت در یک مشارکت به‌اشتراک می‌گذارند، باید به‌صورت مؤثری به‌اشتراک گذاشته شوند. به‌عبارت‌دیگر ترکیب آنها باید برای انجام پروژه مشارکت کاربردی بوده و در راستای اهداف مورد انتظار از مشارکت عمل کنند، در غیر این صورت زایع به‌شمار می‌آیند [۲۴]. قابلیت مدیریت مشارکت می‌تواند تا حدود زیادی از زایع بودن منابع به‌اشتراک گذاشته شده جلوگیری کند. در اینجا می‌توان استدلال کرد قابلیت مدیریت مشارکت از راه‌نقشی که می‌تواند در به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع مکمل میان دو شرکت ایفا کند، زمینه دسترسی پایدار یک شرکت به منابع مورد نیاز خود در خارج از سازمان و افزایش عملکرد شرکت را فراهم آورد. از منظر قابلیت پیش‌کنشگری توسعه این قابلیت در سازمان باعث می‌شود شرکت در انتخاب شریک مناسب بتواند با یک رویکرد پیش‌نگرانه و فعالانه آن شریکی را انتخاب کند که منابع آورده آن بیشترین تناسب را با منابع فعلی سازمان داشته باشد و در نتیجه امکان به‌اشتراک‌گذاری مناسب منابع با شریک و دستیابی به منابع آن میسر شود. از منظر قابلیت هماهنگی، وجود این قابلیت باعث می‌شود هماهنگی‌های عملیاتی و راهبردی یک شرکت با شریک خود در زمینه‌های مختلف افزایش پیدا کرده و زمینه به‌اشتراک‌گذاری مناسب منابع فراهم شود. از طرفی به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع موجب می‌شود شرکت بر منابع و شایستگی‌های اصلی خود تمرکز پیدا کند و با ترکیب آنها با آن دسته از منابعی که در آن مزیت رقابتی وجود ندارد ولی در مشارکت به‌دست می‌آورد، از ارزش افزوده ایجاد شده برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و دستیابی به اهداف خود بهره‌برد و از این مسیر عملکرد خود را افزایش دهد [۲]. بنابراین در مجموع می‌توان دو فرضیه زیر را متصور بود:

H2: قابلیت مدیریت مشارکت تأثیر مثبت و معناداری بر به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع دارد.

H3: به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد.



قابلیت مدیریت مشارکت و توسعه مشترک دانش و قابلیت ها: یکی از اهداف و

انگیزه‌های مهمی که شرکت‌ها وارد یک مشارکت می‌شوند، استفاده از فرصت به وجود آمده برای توسعه دانش و قابلیت‌های خود می‌باشد [۲۵]. در یک دسته‌بندی می‌توان اقدام‌های دو شرکت همکار در این حوزه را به دو دسته کلی فعالیت‌های اکتشافی (خلق مشترک دانش‌ها و قابلیت‌های جدید) و فعالیت‌های بهره‌برداری (به‌کارگیری م‌وثر دانش‌ها و قابلیت‌های خلق شده) تقسیم کرد [۱۶؛ ۲۶]. وجود قابلیت مدیریت مشارکت می‌تواند زمینه موفقیت این اقدام‌ها را فراهم کند. از منظر قابلیت یادگیری و قابلیت تحول، شرکت ساختار مشارکت را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی کرده است که در آن از یک طرف ساز و کارهای لازم برای یادگیری مشترک شرکا و خلق مشترک دانش و قابلیت‌های جدید در نظر گرفته شده است و از طرفی بستر لازم برای انتقال دانش و قابلیت‌های جدید به داخل شرکت نیز ایجاد شده است. از منظر قابلیت هماهنگی نیز شرکت ساز و کارهای لازم را برای ایجاد هماهنگی با شریک خود در زمینه به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش‌ها، تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های حاصل از عملیات مشارکت ایجاد کرده است [۲۱]. از طرفی باتوجه‌به اینکه ساختار و شیوه خلق و بهره‌برداری از چنین دانش‌ها و قابلیت‌هایی برای رقبا به‌راحتی قابل تقلید نیست، در نتیجه می‌توان به دانش‌ها و قابلیت‌های جدید به‌دست آمده به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار نگاه کرد [۲۷] که در افزایش عملکرد یک شرکت نقش قابل ملاحظه‌ای ایفا کند. بنابراین فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش عبارتند از:

H4: قابلیت مدیریت مشارکت تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها

دارد.

H5: توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد.

به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع و توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها: به اشتراک‌گذاری مؤثر

منابع می‌تواند پیش‌بینند توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها در نظر گرفته شود. از منظر دیدگاه منبع محور دو شرکت همکار می‌توانند از محل منابع به اشتراک گذاشته شده در مشارکت به دانش‌ها و قابلیت‌هایی دست پیدا کنند که به تنهایی قادر به دستیابی به آنها نیستند [۲۸]. به‌عبارت‌دیگر زمانی که منابع مکمل آورده شده به‌وسیله شرکا در یک مشارکت ایجاد شده به

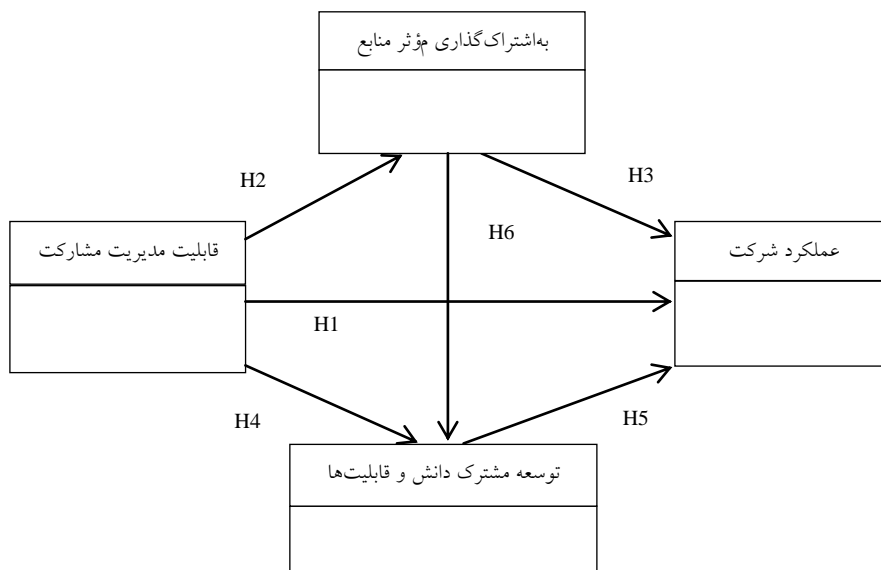


نحو مطلوبی به اشتراک گذاشته شوند، از هم‌افزایی ایجاد شده می‌توان در توسعه قابلیت‌های منحصر به فرد و ویژه مختص آن مشارکت استفاده کرد [۱۴؛ ۲۴]، به گونه‌ای که به راحتی برای شرکا قابل تقلید نباشد و از این راه به مزیت رقابتی دست پیدا کرد. بنابراین می‌توان فرضیه زیر را نیز متصور بود:

H6: به اشتراک گذاری مؤثر منابع تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها دارد.

۲-۴- مدل نظری پیشنهادی پژوهش

باتوجه به شش فرضیه در نظر گرفته شده، مدل نظری پیشنهادی پژوهش براساس شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نظری پیشنهادی تحقیق

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در گروه پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و از منظر هدف پژوهش نیز در دسته پژوهش‌های تحلیلی از نوع تجربی قرار می‌گیرد. از طرفی به دلیل آنکه به بررسی رابطه همزمان چندین متغیر می‌پردازد، در میان انواع پژوهش‌های تحلیلی تجربی در گروه پژوهش‌های همبستگی قرار می‌گیرد. همچنین این پژوهش از منظر فرایند اجرای پژوهش در گروه پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد.

در این پژوهش تجزیه و تحلیل معناداری ضرایب مسیر با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) انجام شده است. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت همزمان آزمون کند، در نتیجه از آن می‌توان برای آزمون همزمان روابط پیچیده میان متغیرهای پنهان و مشاهده شده و همچنین میان چند متغیر پنهان استفاده کرد. در این مطالعه برای اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) بهره گرفته شده است. برای این منظور نیز از محیط نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۳ استفاده شده است. در این مدل‌سازی فرض ناپارامتریک بودن داده‌ها وجود دارد و الگوریتم محاسباتی آن به گونه‌ای است که در آن مبنای برآورد پارامترها به حداکثر رساندن واریانس تبیین شده متغیرهای درون‌زا یا وابسته مدل است؛ برخلاف مدل‌سازی کوواریانس محور (که در نرم افزارهایی مانند لیزرل^۲ و یا آموس^۳ انجام می‌شود) که در آن مبنای برآورد پارامترها، حداکثر ساختن نزدیکی میان دو ماتریس کوواریانس مدل نظری و کوواریانس داده‌های تجربی است. بنابراین در این مدل‌سازی برخلاف مدل‌سازی کوواریانس محور نیازی به تعداد نمونه‌های بالا وجود ندارد و مناسب‌ترین روش برای تحلیل نمونه‌های کوچک و نیز داده‌های غیرنرمال می‌باشد [۲۹].

1. Structural equation modeling
2. Lisrel
3. Amos



۳-۱- روش اندازه‌گیری و عملیاتی کردن سازه‌ها

در این پژوهش از یک مقیاس طیف لیکرت پنج امتیازی برای اندازه‌گیری سنجه‌ها استفاده شده است. مرجع اصلی این پژوهش برای عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت، مطالعات شیلکه و گورزن (۲۰۱۰) می‌باشد که برای عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت از دیدگاه قابلیت‌های پویا استفاده کرده‌اند [۱۰]. در این پژوهش نیز به منظور انطباق هر چه بیشتر اقدام‌های مرتبط با مدیریت مشارکت با تغییرات محیطی، سازه قابلیت مدیریت مشارکت براساس مفاهیم برگرفته از دیدگاه قابلیت پویا عملیاتی شده است. براین اساس سازه قابلیت مدیریت مشارکت به عنوان یک سازه انعکاسی مرتبه دوم متشکل از چهار سازه مرتبه اول و به هم مرتبط قابلیت هماهنگی، قابلیت یادگیری، قابلیت پیش‌کنشگری و قابلیت تحول عملیاتی شده است. البته لازم به توضیح است که در مطالعه شیلکه و گورزن با توجه به اینکه قابلیت مدیریت مشارکت در بستر شبکه‌ای از مشارکت‌ها بررسی شده است، برای عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت بعد پنجمی نیز با عنوان قابلیت هماهنگی شبکه مشارکت‌ها^۱ در نظر گرفته شده است، اما در این مطالعه با توجه به اینکه تنها یک رابطه مشارکتی میان دو شرکت بررسی شده است، از در نظر گرفتن بعد پنجم اشاره شده و شاخص‌های مرتبط با آن خودداری شده است. از طرفی سنجه‌های در نظر گرفته شده در مطالعه شیلکه و گورزن (۲۰۱۰) متناسب با شبکه‌ای از همکاری‌های پژوهش و توسعه میان سازمان‌ها می‌باشد اما با توجه به اینکه در این مطالعه همکاری‌های بین سازمانی مورد بررسی، از جنس رابطه میان شرکت مرکزی (تولید کننده اصلی) و شرکت تأمین کننده می‌باشند، بنابراین تلاش شده است تا با بررسی جامع ادبیات موضوع و استفاده از نظرات چند تن از خبرگان دانشگاه و صنعت، سنجه‌هایی متناسب با بستر مورد مطالعه تعریف شود که تا حدود زیادی با سنجه‌های در نظر گرفته شده در مطالعه شیلکه و گورزن متفاوت به نظر می‌رسند. در جدول سنجه‌های نهایی اختصاص داده شده به هر یک از ابعاد این قابلیت به همراه منابع اقتباس شده ارائه شده است. به همین ترتیب با توجه به اینکه مقیاس‌های جامع و مناسبی در ادبیات موضوع بر ای عملیاتی کردن سه سازه «به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع»، «توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها» و «عملکرد

1. Alliance portfolio coordination

سازمان» یافت نشد، شاخص هایی نیز برای این سه سازه استخراج و نهایی شده اند که در جدول ارائه شده‌اند.

جدول ۱. سنجه‌های نهایی در نظر گرفته شده برای سازه دوم قابلیت مدیریت مشارکت

میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بار عاملی معرف	منابع اقتباس شده	گویه‌های در نظر گرفته شده برای سازه در این پژوهش	سازه‌های تشکیل دهنده (مرتب اول)
/۶۸	/۹۱	[۱۰؛ ۱۱]	کیفیت فرایندها و رویه‌های سازمانی ایجاد شده در شرکت در زمینه پایش مستمر محیطی و شناسایی شرکای بالقوه و مناسب برای ایجاد مشارکت	قابلیت پیش‌کشگری مشارکت
	/۸۷	[۳۰؛ ۱۳]	کیفیت فرایندها و رویه‌های سازمانی ایجاد شده در زمینه انتخاب شرکای مناسب مطابق با اهداف راهبردی شرکت	
	/۹۰	[۳۱؛ ۳۰]	کیفیت فرایندها و رویه‌های سازمانی ایجاد شده در زمینه نظارت و ارزیابی مستمر و دقیق عملکرد شریک راهبردی	
	/۸۳	[۳۱؛ ۳۰]	کیفیت فرایندها و رویه‌های سازمانی ایجاد شده در زمینه توسعه عملکرد شریک راهبردی	
/۶۶	/۹۱	[۳۲]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده برای ایجاد هماهنگی‌های راهبردی با شریک راهبردی	قابلیت هماهنگی مشارکت
	/۸۱	[۳۲؛ ۱۰]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده برای ایجاد هماهنگی‌های عملیاتی با شریک راهبردی	
	/۸۳	[۹؛ ۳]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده برای مدیریت کانال‌های مختلف ارتباطی با شریک راهبردی	
	/۸۵	[۳۲]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده برای درگیر ساختن مدیران ارشد دو شرکت همکار	
/۶۲	/۸۸	[۲۵؛ ۸؛ ۵]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده در شرکت در زمینه تبادل مناسب دانش با شریک راهبردی	قابلیت یادگیری مشارکت
	/۹۰	[۱۱؛ ۸؛ ۵]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده در شرکت در زمینه یادگیری از شریک راهبردی و انتقال دانش آن به درون شرکت	



میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بار عاملی معرف	منابع اقتباس شده	گویه‌های در نظر گرفته شده برای سازه در این پژوهش	سازه‌های تشکیل دهنده (مرتبه اول)
	/۸۱	[۲۵؛ ۸؛ ۵]	کیفیت سازوکارهای ایجاد شده در شرکت در زمینه نگهداری و تسهیم دانش به دست آمده از شریک راهبردی در سازمان	
	/۷۸	[۲۵؛ ۸؛ ۵]	کیفیت فرایندها و رویه‌های سازمانی ایجاد شده در زمینه بهره‌برداری مناسب شرکت از دانش‌ها و تجربه‌های به دست آمده از مشارکت‌های مختلف	
/۷۱	/۸۹	[۳۳؛ ۱۱؛ ۱۰]	میزان آمادگی و سازوکارهای در نظر گرفته شده در شرکت برای اصلاح ساختار مشارکت فعلی در صورت لزوم	فناوری، ابزار مشارکتی
	/۹۲	[۳۳]	میزان آمادگی و سازوکارهای در نظر گرفته شده در شرکت برای خروج موفق از مشارکت فعلی در صورت لزوم	
	/۸۴	[۳۳]	میزان آمادگی و سازوکارهای در نظر گرفته شده در شرکت برای جایگزین ساختن شریک راهبردی جدید در صورت لزوم در کمترین زمان و با کمترین هزینه	

جدول ۲. سنجه‌های نهایی در نظر گرفته شده برای سه سازه به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع، توسعه مشترک قابلیت‌ها و عملکرد شرکت

میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بار عاملی معرف	منابع	گویه‌های در نظر گرفته شده برای سازه در این پژوهش	سازه
/۶۳	/۷۷	[۳۵-۳۴؛ ۲]	میزان بهره‌ور بودن ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی به اشتراک‌گذاری شده	به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع
	/۸۴	[۳۴؛ ۲۸]	میزان بهره‌ور بودن زیرساخت‌ها، تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی به اشتراک‌گذاری شده	



سازه	گویه‌های در نظر گرفته شده برای سازه در این پژوهش	منابع	بار عاملی معرف	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
	میزان بهره‌ور بودن منابع انسانی به اشتراک‌گذاری شده	[۲؛ ۳۵]	/۷۸	
	میزان بهره‌ور بودن منابع مالی به اشتراک‌گذاری شده	[۲؛ ۳۴]	/۷۶	
	میزان بهره‌ور بودن فناوری‌های به اشتراک‌گذاری شده	[۳۴]	/۷۵	
	میزان بهره‌ور بودن سیستم‌ها و ساختارهای مدیریتی به اشتراک‌گذاری شده	[۳۴]	/۸۵	
توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها	میزان خلق مشترک دانش‌ها و قابلیت‌های جدید در مشارکت ایجاد شده	[۲۵؛ ۳۵]	/۹۲	/۷۱
	میزان به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش‌ها، تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های حاصل از عملیات مشارکت میان یکدیگر	[۲۱؛ ۳۲؛ ۳۶]	/۸۸	
	میزان ذخیره‌سازی، حفظ و نگهداشت دانش‌ها و قابلیت‌های حاصل از عملیات مشارکت میان یکدیگر	[۲۱؛ ۳۶]	/۸۱	
	میزان بهره‌برداری مناسب شرکا از دانش‌ها و قابلیت‌های به دست آمده در جهت بهبود عملیات مشارکت	[۲۱؛ ۲۸؛ ۳۶]	/۸۶	
عملکرد شرکت	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر افزایش فروش و سودآوری شرکت	[۲؛ ۹؛ ۱۰؛ ۲۸]	/۹۱	/۷۳
	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر افزایش رضایت مشتریان شرکت	[۲]	/۸۷	
	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر تحقق راهبردهای رشد و توسعه شرکت (مانند توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع محصول و ...)	[۲۵]	/۷۹	
	تأثیر مشارکت ایجاد شده بر دستیابی شرکت به دانش‌ها، فناوری‌ها و قابلیت‌های جدید	[۱۰؛ ۲۵]	/۸۳	



۲-۳- جامعه آماری و روش جمع آوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است که در شرکت‌های زیرمجموعه سازمان صنایع هوایی (وابسته به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح کشور) توزیع شده است. واحد تحلیل، همکاری‌های راهبردی در شرکت‌های زیرمجموعه این سازمان است و خبرگان نیز شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد با حداقل سه سال سابقه کار می‌باشند. روش نمونه‌گیری نیز به این صورت بوده است که نخست با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعدادی از همکاری‌های راهبردی انتخاب شدند. در ادامه از خبرگان مرتبط که از اشراف اطلاعاتی مناسب نسبت به همکاری‌های انتخاب شده برخوردار هستند، خواسته شد تا به سؤالاتی مربوط پاسخ دهند. لازم به توضیح است در این پژوهش حدود ۱۱۲ همکاری شناسایی شد که براساس جدول مورگان تعداد نمونه مورد نیاز حدود ۸۰ برآورد شد. در ادامه حدود ۹۰ همکاری مبتنی بر شراکت به صورت تصادفی شناسایی شدند و سؤالاتی پرسشنامه برای خبرگان مرتبط ارسال شد که با پیگیری‌های به عمل آمده، در نهایت تعداد ۷۹ پرسشنامه کامل دریافت و برای تجزیه و تحلیل استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- نتایج آزمون پایایی و روایی

نتایج بررسی پایایی ابزار پرسشنامه نشان می‌دهد ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌های مدل پژوهش بالاتر از ۰/۷ می‌باشند که نشان از پایایی مناسب سازه‌های پژوهش دارند.

نتیجه بررسی روایی هم‌گرا در سطح معرف‌ها (سنجه‌ها) با استفاده از ضرایب بارهای عاملی نشان می‌دهد تمام ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها (سنجه‌ها) بالاتر از ۰/۵ می‌باشند (جدول ۱ و ۲) که نشان از مطلوب بودن روایی هم‌گرا در سطح معرف‌ها دارد. برای بررسی روایی هم‌گرا در سطح سازه‌ها نیز مطابق پیشنهاد فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) با مقدار بحرانی ۰/۵ برای هر سازه در نظر گرفته شد. همان‌طور که در



جدول‌های ۱ و ۲ نیز دیده می‌شود، مقدار AVE برای تمام سازه‌های مدل بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۵ است که این نکته نشان از مطلوب بودن روایی هم‌گرا در سطح سازه‌های مدل تحقیق دارد.

روایی واگرا نیز در دو سطح شاخص‌ها و سطح سازه‌ها بررسی شده است. نتایج حاصل از بررسی روایی واگرا در سطح شاخص‌ها نشان داد که مقدار همبستگی میان هر یک از شاخص‌ها با سازه مربوط به خود (بار عاملی) از همبستگی میان آنها با سایر سازه‌های مدل به‌طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر است که این نتیجه نشان دهنده روایی واگرای مناسب در سطح شاخص‌ها می‌باشد. همچنین نتایج بررسی روایی واگرا در سطح سازه‌ها که بر اساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر انجام شد، نشان داد جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه از مقدار ضرایب همبستگی بین آن سازه با دیگر سازه‌های مدل بیشتر است که این نتیجه نیز نشان دهنده روایی واگرای مناسب مدل پیشنهادی تحقیق در سطح سازه‌ها می‌باشد.

باتوجه به اینکه در این تحقیق برای چهار سازه قابلیت مدیریت مشارکت، به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع، توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها و عملکرد سازمان مقیاس‌های اندازه‌گیری جدیدی طراحی شده است، از این رو قبل از تحلیل عاملی تأییدی، نخست روایی سازه آنها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی نیز بررسی شد. به عبارت دیگر در اینجا محقق می‌خواهد بدانند آیا براساس داده‌های واقعی معرف‌های شناسایی شده به وسیله محقق به همان تعداد عامل که محقق در بررسی ادبیات موضوع به آن دست پیدا کرده است، قابل تقیل می‌باشد یا به تعداد کمتر یا بیشتری عامل قابل کاهش است؟ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از روش چرخش عاملی واریماکس در نرم افزار SPSS 25 نشان داد که برای سازه قابلیت مدیریت مشارکت در مرحله اول، تنها چهار عامل با مقدار ویژه بزرگتر از یک از میان ۱۵ متغیر مربوطه استخراج شد و در مرحله دوم نیز تنها یک عامل با مقدار ویژه بزرگتر از یک از میان چهار عامل به دست آمده از مرحله قبلی به دست آمد. این نتایج می‌تواند تأییدی اولیه بر در نظر گرفتن سازه قابلیت مدیریت مشارکت به وسیله این تحقیق به عنوان یک متغیر مکنون مرتبه دوم متشکل از چهار متغیر مکنون مرتبه اول و ۱۵ متغیر آشکار (سنجه‌ها) باشد. به همین ترتیب اجرای تحلیل عاملی اکتشافی برای شش متغیر مرتبط با سازه به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع، چهار متغیر مرتبط با توسعه مشترک قابلیت‌ها و چهار متغیر مرتبط با سازه عملکرد سازمان نیز نشان



داد که هر کدام از این دسته از متغیرها تنها بر یک عامل با مقدار ویژه بزرگ تر از یک، بار می‌شوند.

بنابراین در مجموع می‌توان نتیجه گرفت روایی سازه مربوط به هر چهار سازه محقق ساخته در سطح تحلیل عاملی اکتشافی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

۴-۲- نتایج ارزیابی برازش بخش ساختاری و برازش کلی مدل

در این پژوهش ضریب تعیین (R^2) به دست آمده برای متغیر وابسته عملکرد شرکت مقدار ۰/۵۷ می‌باشد که این نتیجه نشان می‌دهد برازش بخش ساختاری مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین برای آزمون برازش کلی مدل تحقیق از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است. با محاسبات صورت گرفته مقدار ۰/۶۱ برای این شاخص به دست آمده است؛ در نتیجه برازش کلی مدل در سطح مطلوبی قرار دارد.

۴-۳- نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

در ادامه فرضیه‌های تحقیق بررسی و آزمون شدند. برای این منظور نیز از مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد که با استفاده از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۳ اجرا شده است. در جدول ۳ نتایج نهایی آزمون فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون فرضیه	نتایج آزمون مدل ($p < /05$)			رابطه علی در نظر گرفته شده	فرضیه
	تأثیر غیرمستقیم	ضریب مسیر مستقیم (β)	ضریب معناداری (t -value)		
تایید	۰/۳۶	۰/۲۵	۱/۹۸	قابلیت مدیریت مشارکت - < عملکرد سازمان	H1
تایید	---	۰/۶۹	۱۲/۷۶	قابلیت مدیریت مشارکت - < به اشتراک گذاری موثر منابع	H2

نتیجه آزمون فرضیه	نتایج آزمون مدل ($p < /05$)			رابطه علیّ در نظر گرفته شده	فرضیه
	تأثیر غیرمستقیم (β)	ضریب مسیر مستقیم (β)	ضریب معناداری (t -value)		
تایید	/۰۹	/۲۴	۲/۱۷	به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع - < عملکرد سازمان	H3
تایید	/۲۲	/۴۳	۴/۱۸	قابلیت مدیریت مشارکت - < توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها	H4
تایید	---	/۲۸	۲/۴۴	توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها - < عملکرد سازمان	H5
تایید	---	/۳۲	۲/۶۴	به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع - < توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها	H6

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش نخست با تمرکز بر دو دیدگاه منبع محور و قابلیت پویا مدل جدیدی از رابطه میان قابلیت مدیریت مشارکت و عملکرد شرکت ارائه شد و در ادامه روایی و پایایی مدل پیشنهادی در یک مطالعه میدانی بررسی و آزمون شد. یافته‌های به دست آمده از توزیع پرسشنامه در صنایع دفاعی هوایی نشان داد که مدل پیشنهادی از منظر معیارهای مختلف پایایی و روایی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و تمام فرضیه‌ها و روابط در نظر گرفته شده در مدل نیز تأیید شدند. معنی‌دار شدن تأثیر مستقیم میان قابلیت مدیریت مشارکت و عملکرد سازمان را می‌توان در تطابق با نتایج به دست آمده از مطالعات گذشته مانند مطالعات شیلکه و گورزن (۲۰۱۰) و کاسترو و رولدان (۲۰۱۵) تحلیل کرد [۱۳؛ ۱۰]. اما دیگر نتیجه به دست آمده از این تحقیق که در مطالعات قبلی به چشم نمی‌خورد، این است که بخش قابل توجهی از تأثیرگذاری قابلیت مدیریت مشارکت بر عملکرد سازمان به صورت غیرمستقیم و از راه تأثیر آن بر دو متغیر میانجی به اشتراک‌گذاری مؤثر منابع و توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها است (مجموعاً ۳۶ درصد) که این متغیرهای میانجی به نوعی با توسعه منابع و قابلیت‌های سازمان در ارتباط هستند. به عبارت دیگر نتایج این تحقیق نشان می‌دهد قابلیت مدیریت مشارکت می‌تواند از یک



طرف نقش مهمی در دسترسی به منابع مکمل موجود در خارج از سازمان و نیز توسعه مشترک دانش‌ها و قابلیت‌ها ایفا کند و از طرف دیگر با بهره‌برداری مؤثر و انتقال موفق آنها به سازمان، زمینه توسعه منابع و قابلیت‌های سازمانی و در نهایت افزایش عملکرد سازمان را فراهم سازد. به‌طور کلی می‌توان برای این پژوهش چهار ن‌آوری مهم متصور بود. اول اینکه این پژوهش از نظر تئوریک توانسته است با تمرکز بر دیدگاه منبع محور و تعریف دو متغیر میانجی به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع و توسعه مشترک دانش و قابلیت‌ها، توضیح بهتری از رابطه میان قابلیت مدیریت مشارکت و عملکرد شرکت ارائه کند. دوم اینکه این پژوهش تلاش کرده است تا با بهره‌گیری از دیدگاه قابلیت پویا در طراحی مدل و استفاده از آن در عملیاتی کردن مفهوم قابلیت مدیریت مشارکت و ترکیب این مفهوم با دو متغیر میانجی اشاره شده، ساز و کار مناسبی برای برطرف ساختن یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های دیدگاه منبع محور که همان ماهیت سکون و ایستایی منابع است، ارائه دهد. براساس مدل ارائه شده در این پژوهش، یک شرکت می‌تواند با نهادینه ساختن فرایندها و رویه‌های سازمانی مرتبط با چهار قابلیت فرعی منعکس‌کننده قابلیت پویای مدیریت مشارکت (هماهنگی بین سازمانی، یادگیری بین سازمانی، پیش‌کنشگری مشارکت و تحول مشارکت) و بهره‌گیری از آنها در به‌اشتراک‌گذاری مؤثر منابع، توسعه دانش‌ها و قابلیت‌ها در یک مشارکت بین سازمانی موفق، منابع و قابلیت‌های سازمانی خود را متناسب با تغییرات محیطی به روزرسانی کند. سوم اینکه این پژوهش در زمره اولین پژوهش‌هایی در داخل کشور است که به صورت تجربی و میدانی به بررسی تأثیر قابلیت مدیریت مشارکت بر عملکرد سازمان پرداخته است. نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد متغیر قابلیت مدیریت مشارکت به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیر مثبت و قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند در مجموع حدود ۴۸ درصد از واریانس عملکرد سازمان را تبیین کند که این نتیجه می‌تواند مدیران را متوجه نقش و جایگاه این قابلیت در توسعه عملکرد سازمان و اهمیت توسعه این قابلیت در سازمان سازد. چهارم اینکه مدل پیشنهادی این تحقیق و مقیاس‌های اندازه‌گیری ارائه شده در آن می‌تواند مرجع مناسبی برای مدیران سازمان‌ها برای اندازه‌گیری وضعیت موجود قابلیت مدیریت مشارکت در همکاری‌های راهبردی ایجاد شده بوده و چراغ راه مناسبی برای آنها برای توسعه این قابلیت و یا انجام اقدام اصلاحی بر مبنای

دیدگاه قابلیت‌های پویا باشد تا از این راه بتوانند مشارکت‌های بین سازمانی خود را به نحو مؤثری منطبق با تغییرات محیطی مدیریت کنند.

در انجام این پژوهش محدودیت‌هایی نیز وجود داشته است که در ادامه به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود. در این پژوهش برای آزمون تجربی مدل پیشنهادی پژوهش تنها صنعت دفاعی و آن هم بخش صنایع هوایی آن بررسی شد. در اینجا پیشنهاد می‌شود برای افزایش قابلیت تعمیم مدل پیشنهادی، در پژوهش‌های آینده سایر صنایع دفاعی و همین‌طور دیگر صنایع کشور نیز بررسی و مطالعه شوند. همچنین در این پژوهش به دلیل محدودیت‌های موجود، سؤال‌های پیمایشنامه در بررسی میدانی تنها از منظر خبرگان شرکت‌های دفاعی تکمیل شد. پیشنهاد می‌شود برای پیشگیری از برخی سوگیری‌های احتمالی، در پژوهش‌های آینده به بررسی موضوع از منظر شرکت‌های همکار نیز پرداخته شده و نتایج با یکدیگر مقایسه شوند. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به اندازه‌گیری متغیر عملکرد سازمان براساس قضاوت خبرگان و نه بر اساس بررسی واقعی داده‌های عملکردی یک سازمان مانند شاخص‌های مالی اشاره کرد. همچنین برای طراحی مدل در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود در کنار متغیرهای مرتبط با دیدگاه منبع محور و قابلیت پویا، متغیرهای مرتبط با دیگر دیدگاه‌ها مانند دیدگاه مبادله اجتماعی نیز وارد مدل شده و نقش آنها به‌طور همزمان در افزایش عملکرد بررسی شود.

۶- منابع

- [1] Russo M. "Alliance management as source of a successful strategy", *European Scientific Journal, ESJ*, 13(7): 2017, pp. 110-123.
- [2] Jiang W. *Business partnerships and organizational performance: The role of resources and capabilities*, Springer Science & Business Media, 2014.
- [3] Saebi T. *Successfully managing alliance portfolios: An alliance capability view*,. Maastricht University, 2011.
- [4] Russo M., Cesarani M. "Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle", *International Journal of Business Administration*, 8(3): 2017, pp.1-9.



- [5] Niesten E., Jolink A. "The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review", *International Journal of Management Reviews*, 17(1): 2015, pp. 69-100.
- [6] Duysters G. M., Heimeriks K. H. "Developing alliance capabilities in a new era", *Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands, Working, 2003*, pp. 147-163.
- [7] Wang Y., Rajagopalan N. "Alliance capabilities: Review and research agenda", *Journal of Management*, 41(1): 2015, pp. 236-260.
- [8] Heimeriks K. H., Duysters G. "Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process", *Journal of Management Studies*, 44(1): 2007, pp. 25-49
- [9] Schreine M., Kale P., Corsten D. "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?", *Strategic Management Journal*, 30(13): 2009, pp. 1395-1419.
- [10] Schilke O., Goerzen A. "Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement", *Journal of Management*, 36(5): 2010, pp. 1192-1219.
- [11] Leischnig A., Geigenmueller A., Lohmann S. "On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer", *Journal of Business Research*, 67(6): 2014, pp.1049-1057.
- [12] Heimeriks K., Schreiner M. "Alliance capability, collaboration quality, and alliance performance: An integrated framework", *Eindhoven Center for Innovation Studies, Eindhoven, 2002*, pp: 31-49.
- [13] Castro I., Roldán J. L. "Alliance portfolio management: Dimensions and performance", *European Management Review*, 12(2): 2015, pp. 63-81.
- [14] Lambe C. J., Spekman R. E., Hunt S. D. "Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test", *Journal of the academy of Marketing Science*, 30(2): 2002, pp. 141-158.
- [15] Wittmann C. M., Hunt S. D., Arnett D. B. "Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory", *Industrial Marketing Management*, 38(7): 2009, pp. 743-756.
- [16] Grant R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*: John Wiley & Sons, 2016.
- [17] Schilling M. A. *Strategic management of technological innovation*: Tata McGraw-Hill Education, 2005.
- [18] Barney J. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 1991, pp. 99-120.

- [19] Teece D. J., Pisano G., Shuen A. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, pp: 1997, pp. 509-533 .
- [20] Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13): 2007, pp. 1319-1350 .
- [21] Huikkola T., Ylimäki J., Kohtamäki M. "Joint learning in R & D collaborations and the facilitating relational practices", *Industrial Marketing Management*, 42(7): 2013, pp. 1167-1180.
- [22] Parise S., Henderson J. C. "Knowledge resource exchange in strategic alliances", *IBM Systems Journal*, 40(4): 2001, pp. 908-924.
- [23] Li Y., Zhang Y., Zheng S. "Social capital, portfolio management capability and exploratory innovation: Evidence from China", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6): 2016, pp. 794-807.
- [24] Das T. K., Teng B.-S. "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26(1):2000, pp. 31-61.
- [25] Kale P., Singh H. "Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success", *Strategic Management Journal*, 28(10): 2007, pp. 981-1000.
- [26] Zhan W., Chen R. R. "Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities", *Asia Pacific Journal of Management*, 30(2): 2013, pp. 601-632.
- [27] Lavie D. "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view", *Academy of Management Review*, 31(3): 2006, pp. 638-658.
- [28] Cao M., Zhang Q. *Supply Chain Collaboration: Roles of Interorganizational Systems, Trust, and Collaborative Culture*: Springer Science & Business Media, 2012.
- [29] Henseler J., Ringle C. M., Sinkovics R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing *New challenges to international marketing*, Emerald Group Publishing Limited, 2009, pp. 277-319.
- [30] Krause D. R., Handfield R. B., Tyler B. B. "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement", *Journal of Operations Management*, 25(2): 2007, pp. 528-545.
- [31] Zybell U. "Partner management–managing service partnerships in the supply chain–a systemic perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3): 2013, pp. 231-261.



- [32] Sarkar M., Aulakh P. S., Madhok A. "Process capabilities and value generation in alliance portfolios", *Organization Science*, 20(3): 2009, pp. 583-600.
- [33] Young-Ybarra C., Wiersema M. "Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory", *Organization Science*, 10(4): 1999, pp. 439-459.
- [34] Zhang C., Gunasekaran A., Wang W. Y. C. "A comprehensive model for supply chain integration", *Benchmarking: An International Journal*, 22(6): 2015, pp. 1141-1157.
- [35] Cao M., Vonderembse M. A., Zhang Q., Ragu-Nathan T. "Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development", *International Journal of Production Research*, 48(22): 2010, pp. 6613-6635.
- [36] Joshi S. *Designing and Implementing Global Supply Chain Management*: IGI Global, 2015.

توسعه ظرفیت اصلاح نظام اداری در پرتو سازمان هوشمند با رویکرد داده‌بنیاد

نجمه مهدی بیگی^۱، امین رضا کمالیان^{۲*}، نورمحمد یعقوبی^۳، علی اصغر پورعزت^۴،
محمدحسین رونقی^۵

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

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

۵- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۶

دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۲

چکیده

یکی از محورهای نقشه راه اصلاح نظام اداری ایران و سیاست‌های کلان اداری، موضوع توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری در راستای تسهیل خدمت‌رسانی به مردم است. در همین راستا هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی جامع برای معرفی سازمان هوشمند است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و به روش داده‌بنیاد انجام شد. نخست با انتخاب ۱۷ نفر از اعضای هیأت علمی و کارشناسان حوزه سازمان و مدیریت به روش نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته‌ای انجام شد و داده‌های حاصل از آنها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند و ۲۳۰



کد اولیه استخراج و ۷۲ مفهوم و ۱۷ مقوله احصا گردید. به منظور اعتبارسنجی مدل، از روش دلفی استفاده شد و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی و باتوجه به سوابق تحصیلی، پژوهشی یا اجرایی در حوزه سازمان و مدیریت ۳۱ نفر به‌عنوان اعضای پانل خبرگان انتخاب شدند و پرسشنامه تنظیم شده براساس مؤلفه‌های مدل در اختیار ایشان قرار گرفت. براساس نتایج حاصل از روش دلفی، میزان شاخص اجماع در دوره‌های سه‌گانه افزایش پیدا کرد، به‌این‌ترتیب که مقدار ضریب هماهنگی کندال در دور سوم بالاتر از ۰/۷ بود که نشان از اجماع قوی در بین خبرگان در خصوص مؤلفه‌های مدل داشت. به‌این‌ترتیب مدل سازمان هوشمند با دو عامل علی درون و برون‌سازمانی، عوامل زمینه‌ای فناوری اطلاعات، مدیریت هوشمند، مدیریت دانش، سرمایه انسانی، تجهیزات و زیرساخت‌ها، ساختار سازمانی و سازمان‌یادگیرنده، عوامل مداخله‌گر فرهنگ توسعه‌گرا، اعتماد، تعهد و عدالت سازمانی، راهبردهای حاکمیت فناوری اطلاعات و مدیریت دانش و پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی شکل گرفت.

واژه‌های کلیدی: سازمان هوشمند، اصلاح نظام اداری، داده‌بنیاد.

۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی، سیستم‌های پیچیده و یکپارچه ای هستند که همگام با تحولاتی چون جهانی شدن، افزایش رقابت جهانی و نیز پیشرفت‌ها در حوزه فناوری‌های نو، دغدغه تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های تضمین‌کننده موفقیت و بقای خود در شرایط متحول و پیچیده محیطی را دارند [۱، ص ۱۸۴]. در همین راستا، سازمان‌ها با داشتن سطح پیچیدگی مناسب، انعطاف‌پذیری، قدرت واکنش منطقی، توان کشف فرصت‌ها و کاهش خطرپذیری در محیط پر رقابت باید بتوانند با شرایط موجود همسو شده و بقای خود را حفظ کنند [۲]. بنابراین نیازمند ایجاد قابلیت‌هایی هستند که از راه آنها دانش و مهارت‌های جدید به‌طور مستمر به‌روز و کاربردی شوند [۳]. سازمان‌ها باید به‌طور مداوم یاد بگیرند که باتوجه به اتفاق‌های محیطی خود را تطبیق داده و بهبود بخشند [۴]. عوامل بالا و سایر عوامل مشابه سبب شکل‌گیری انواع جدیدی از سازمان‌ها از جمله «سازمان هوشمند»^۱ شده است [۵، ص ۱۱۲]. به‌زعم آتوس^۲

^۱. Smart organization

^۲. Atos



(۲۰۱۱)، سازمان هوشمند سازمانی بر مبنای سه محور اصلی توسعه دانش، عملیات و ارتباطات است که مدیریت آن نیازمند مدیریت هوشمند منابع (افراد، اطلاعات، دانش و قابلیت نوآوری) است [۶، ص ۴۵۶۲]. با توجه به اینکه سازمان‌ها از جمله پایه‌های اساسی در هر دولتی بوده و به دنبال بهره‌وری بیشتر هستند، دولت‌ها همواره در سطوح مختلف و به شیوه‌های گوناگون به دنبال اصلاح نظام اداری بوده‌اند، زیرا که نتایجی از جمله اصلاح عدم تعادل‌های مالی و کاهش هزینه‌ها، اصلاح خدمات عمومی و نظام مدیریت منابع انسانی، ارتقای دولت الکترونیک و استفاده از خدمات فناوری اطلاعات، افزایش کارایی و کیفیت نظام خط‌مشی‌گذاری و تقویت شفافیت و پاسخ‌گویی را دارد [۷]. از راه خلق ارزش‌های مشترک میان تمام فعالان نظام اداری می‌توان زمینه انجام اصلاحات عمیق در نظام اداری را به‌عنوان بستر و زیرساخت توسعه کشور فراهم کرد. از همین رو در راستای لزوم اصلاح و کارآمدی ساختار اجرایی کشور، نقشه راه اصلاح نظام اداری در قالب هشت برنامه تدوین شد که هدف برنامه دوم آن که با عنوان «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری» معرفی شده است، تسهیل و تسریع دسترسی مردم، بنگاه‌ها، کارکنان و دستگاه‌های اجرایی به خدمات دولتی فارغ از زمان و مکان است. سیاست‌های کلی نظام اداری مرتبط با این برنامه، توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزام‌های آن به‌منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی و توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری به‌منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری است. با در نظر گرفتن نقشه اصلاح نظام اداری و همچنین تأکید برنامه‌های راهبردی دولت مبنی بر ضرورت شکل‌گیری سازمان‌های هوشمند، در تئوری و عمل توجه کافی به‌وجود این نوع سازمان‌ها نشده است، در همین راستا پژوهش حاضر، ماهیت سازمان هوشمند را به‌عنوان نوعی از سازمان‌های جدید مورد توجه قرار داده و به دنبال ارائه مدلی برای معرفی سازمان هوشمند است و با استفاده از روش داده‌بنیاد به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که «سازمان هوشمند دارای چه ویژگی‌هایی است»؟



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش اجتماعی مدرن با تکیه بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی، پژوهشگران را نسبت به بهره‌گیری از رویکردهای کیفی و اکتشافی با هدف توسعه الگوهای نظری موضوعی و نظریه‌هایی با دامنه کوچک و متوسط ترغیب می‌کند [۸، ص ۵۹]. در همین راستا، دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲) اذعان می‌کنند که به دلیل ماهیت اکتشافی، اهمیت مرور ادبیات موضوعات محدود زیادی کاهش پیدا می‌کند [۹]؛ هرچند پژوهشگر باید همواره کلیتی از ادبیات و پیشینه پژوهش را در ذهن داشته باشد. براین اساس در این بخش نگاهی گذرا بر پژوهش‌های پیشین در حوزه سازمان هوشمند خواهیم داشت.

در دوران کنونی، دغدغه اصلی مدیران سازمان‌ها حفظ سازمان در موقعیت رقابتی مناسب و بهره‌گیری از دانش و فناوری‌های جدید در عرصه‌های مختلف مدیریتی است [۱۰، ص ۸۰]؛ از همین رو به موازات تغییر و تحولات سریع محیطی، مفاهیم جدیدی در عرصه سازمان بروز می‌کند. یکی از این مفاهیم سازمان هوشمند است که ناشی از فعالیت عقلایی انسان و هوش سازمانی است [۱۱]. در مورد سازمان هوشمند تعریف جامع و کاملی ارائه نشده است، از معدود تعاریف ارائه شده یکی سازمان هوشمند را سازمانی برخوردار از انواع هوش (انسانی - ساختاری، عاطفی، محیطی، رقابتی و فناور) می‌داند تا بتواند از طریق آنها موجودی یادگیرنده شود و در موقعیت‌های مختلف، واکنش‌های متفاوتی نشان دهد [۱۲، ص ۱۴۳] و دیگری، سازمان هوشمند را سازمانی نیازمند دانش اندوزی، بصیرت، یادگیری، ارتباطات مستمر، واکنش سریع و ابزارهای فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌داند [۱۳]. گیل‌گارسیا و همکاران^۱ (۲۰۱۴) سازمان هوشمند را سازمانی معرفی می‌کنند که از فناوری‌های در حال ظهور و استراتژی‌های مختلف نوآوری برای درکی خوب از جوامع و حوزه‌های انتخابی خود، ارزیابی دقیق موقعیت‌ها یا افراد، نشان دادن قدرت قاطع قضاوت و در نتیجه تصمیم‌گیری و پاسخگویی سریع و اثربخش استفاده می‌کند [۱۴]. نيسار و همکاران^۲ (۲۰۱۹) فناوری‌های اجتماعی را ابزار قدرتمند سازمان‌ها برای مدیریت جریان اطلاعات و تغییر در سیستم‌های مدیریت دانش خود و در نتیجه حرکت به سمت هوشمند شدن سازمان معرفی کرده‌اند [۱۵]. سرلک (۱۳۹۱) سازمان

¹. Gil-Garcia et al.

². Nisar et al.



هوشمند را یک سازمان کامل با فناوری و تعامل پویا و به موقع افراد تعریف می کند؛ براساس این تعریف، هوشمندی سازمان‌ها وابسته به هوشمندی اعضای آنهاست [۱۶]. سازمان هوشمند باید فرایندها و افراد سازمان را با فناوری پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مراجعه کنندگان را در قالب زمانی به نسبت کوتاه رفع کند [۱۷، ص ۳]. در واقع، این نوع سازمان‌ها قابلیت و مهارت‌های خاصی را برای کسب، سازمان‌دهی و به اشتراک گذاردن انواع دانش سازمان خود دارند و با مدیریت دانش قادرند همواره رفتار خود را با محیط متغیر و پویا منطبق کرده و بر عملکرد خود بیفزایند [۱۸، ص ۱۲۶]. از این رو براساس اظهار کوین^۱ (۱۹۹۲) توسعه و رشد منابع فکری و خرد جمعی اساس این نوع سازمان است [۱۲، ص ۱۴۳]. این نوع سازمان به صورت پیوسته و مستمر در ارتباط با محیط است تا بتواند نیازهای محیطی را شناسایی کند؛ دانش و اطلاعات لازم را نیز کسب کند و به موقع واکنش نشان دهد. در واقع یادگیری، دانش آفرینی، واکنش سریع و انعطاف‌پذیری بر مبنای فناوری اطلاعات، اساس سازمان هوشمند است [۱۳]. به عبارتی اصطلاح «سازمان هوشمند» برای سازمان‌هایی به کار برده می شود که مبتنی بر دانش و کار با اینترنت بوده، به طور پویا با شکل‌ها و شیوه‌های جدید سازمانی منطبق می‌شوند و توانایی و یادگیری در ایجاد و بهره‌برداری از فرصت‌های ارائه شده به وسیله اقتصاد مدرن را دارند [۶، ص ۴۵۵۹]. براساس نظر کارل آلبرخت (۲۰۱۰) سازمان هوشمند دارای هفت بُعد چشم‌انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، توافق و همدلی، به کارگیری و استقرار دانش، تناسب و هم‌راستایی و فشار عملکردی است. این نوع سازمان دانش محور و اینترنت محور بوده و دارای ساختار پویا، یادگیری چابک و خلاق در بهره برداری از فرصت‌ها در عصر تغییر و اقتصاد دیجیتال است [۱۲، ص ۱۴۳]. همچنین در خصوص سازمان‌های هوشمند اعتقاد بر این است که سازمان برخوردار از هوش سازمانی بهینه از چهار توانایی درک صحیح شرایط پیچیده سازمانی و عملکرد مؤثر، توانایی تفسیر نشانه های موجود در محیط و عملکرد بر اساس آنها، توانایی توسعه و به کارگیری دانش مربوط به فعالیت‌های اجرایی و توانایی انعکاس تجارب گذشته و یادگیری از آنها برخوردار است. در همین راستا در سازمانی که از هوش سازمانی نامطلوب برخوردار باشد، مواردی مانند آگاهی نداشتن از تغییرات

^۱ Kevin



محیطی، عملکرد کند در پاسخ گویی به مسائل، اصرار بر سیاست ها و تصم یم‌گیری‌های ناکارآمد، به‌کارنگرفتن تجربیات ناکامی‌های گذشته و عدم‌تمرکز کافی بر ارتباط ها و عملکرد به‌وفور قابل مشاهده است [۱۹]. براساس نظر برخی از صاحب‌نظران، در سازمان هوشمند به‌طور همزمان به جنبه‌های نرم (فرایندهای هوشمندی منابع انسانی) و سخت (فرایند هوشمند کردن سازمان از جنبه ساختاری) هوشمندی توجه می‌شود. براساس نظر آنها، هوشمندی ساختاری شامل دو شاخص تمرکز بر فناوری اطلاعات و تمرکز بر گروه‌های خودگردان می‌شود. همچنین هوشمندی انسانی بر اساس دو شاخص مهارت‌های فردی و مهارت‌های اجتماعی مورد سنجش قرار می‌گیرد [۲۰].

علاوه بر مبانی نظری مذکور، پژوهش‌هایی نیز در حوزه هوشمندی دولت و سازمان انجام شده است، برای مثال، تقوا و همکاران (۱۳۹۶) مدلی برای دولت هوشمند ارائه داده و ابعاد مدیریت و رهبری هوشمند، زیرساخت و فناوری هوشمند، تعامل هوشمند، خدمات هوشمند، محیط هوشمند و امنیت هوشمند را جهت دولت هوشمند معرفی کرده اند [۲۱]؛ مردانی و منصوری (۱۳۹۵) با مطالعه وزارت کشور هشت عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات، منابع انسانی، حقوقی، اقتصادی، سیاسی، امنیتی و نظامی، فرهنگی - اجتماعی، عمرانی و زیست‌محیطی را به‌عنوان شاخص‌های کلیدی هوشمندسازی معرفی کرده‌اند [۲۲]؛ نجاری و همکاران (۱۳۹۴) چارچوب عوامل سازمان هوشمند در شرکت های تولیدی را شامل هوش عاطفی، محیطی، رقابتی، ساختاری، تکنولوژیک و انسانی / سازمانی به‌علاوه تفکر سیستمی، باز بودن سازمان، کار گروهی، آزاداندیشی سازمانی و بصیرت سازمانی معرفی شده است [۲۳]؛ رضائیان و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی را با هدف بررسی عوامل هوش سازمانی و رتبه بندی آنها در سازمان های دانش محور انجام داده و هفت عامل چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، اتحاد و توافق، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکردی را مشخص کرده‌اند [۲۴]؛ پورعزت و طاهری عطار (۱۳۸۵) به بررسی و سنجش اعتبار مدل دولت هوشمند و فراهم سازی امکان اصلاح یا تکمیل آن پرداخته‌اند. به‌منظور ارزیابی اعتبار مدل، ضمن مراجعه به ۳۰ نفر از خبرگان (در رشته‌های مدیریت، اقتصاد و علوم سیاسی)، آرا و نظرهای منطقی آنان را مبنای اصلاح و تکمیل مدل موردنظر قرار داده و در نهایت مدل نهایی



دولت هوشمند را ارائه نمود هاند [۲۵]؛ پذیره و همکاران^۱ (۲۰۱۹) سازمان یادگیرنده، هوشمندی جامع سازمان، ارتباط‌های سازمانی، مدیریت سازمانی و تفکر سیستمی را به‌عنوان عوامل سازمان هوشمند معرفی کردند [۲۶]؛ گیل‌گارسلی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود مقدماتی را در مورد دولت هوشمند بیان کرده و با مرور یافته‌های حاصل از دوازده مقاله مرتبط، اقدام‌ها و ابتکار عمل‌هایی درباره چگونگی مقابله دولت‌ها با مقوله هوشمند شدن ارائه داد هاند [۱۴]؛ آلبرخت (۲۰۰۳) نیز در پژوهش خود مدیریت دانش، بینش راهبردی، تغییرگرا یی، روحیه سازمانی، سرنوشت مشترک، هم سویی و تعجاس در سازمان را به‌عنوان شاخص‌های هوشمندی در سازمان معرفی کرده است [۲۷].

در بررسی‌های انجام شده پیرامون پیشینه مرتبط با موضوع و در تحلیل پژوهش ها، مدلی جامع که بر مفهوم سازمان هوشمند تمرکز داشته و ابعاد مختلف سازمان هوشمند را مورد مطالعه قرار داده باشد، مشاهده نشد. از این رو پژوهش حاضر با تکیه بر استراتژی پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد سعی می‌کند با تمرکز بر هوشمندسازی تنها در قالب سازمان، مدلی جامع جهت معرفی این نوع سازمان ارائه کند.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کیفی بوده که از نظر هدف، بنیادی و از نظر ماهیت روش، اکتشافی است و با توجه به رهیافت نظام مند اشتراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۳ انجام شده است. این رهیافت بر استفاده از گام های تحلیل داده ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری، انتخابی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تأکید دارد [۲۸، ص ۵]. در کدگذاری و مقوله‌بندی از روش تطبیق مستمر استفاده می‌شود؛ این روش فرایندی رفت و برگشتی از استقرا و قیاس است که در آن نخست با مقایسه نشانه به نشانه، کدی مفهومی تولید شده و سپس نشانه‌ها با مفاهیم ظهور یافته مقایسه می‌شوند و آن را بیشتر تعریف می‌کنند. مقوله‌ها نیز با این روش از دل مفاهیمی به دست خواهند آمد و این فرایند تا

1. Pazireh et al.
2. Strauss & Corbin
3. Grounded theory

جایی ادامه پیدا می‌کند که نتوان مفاهیم و مقوله های جدیدی ارائه کرد [۲۹، ص ۴۸] و به اصطلاح اشباع نظری حاصل شود. مصاحبه عمیق که گفتگوی هدف دار دو جانبه‌ای با هدف استنباط عمیق جزئیات غنی و موارد مهم برای استفاده در تجزیه و تحلیل است [۳۰، ص ۱۸۵]، ابزار استفاده شده در این پژوهش بود. به زعم چارمز^۱ (۲۰۱۴)، در یک پژوهش کیفی داده‌ها باید تا حد امکان متمرکز و حاوی جزئیات مفیدی باشند که دیدگاه ها و ادراکات مصاحبه‌شوندگان را در برگرفته و بستر و زمینه پژوهش را آشکار سازند [۳۱]. از این رو دسترسی به نمونه های مطلع، مفید و تأثیرگذار می تواند امکان تعمیم پذیری منطقی یافته های پژوهش را افزایش دهد [۳۲]. از این رو سابقه تدریس، پژوهش یا نگارش و همچنین سابقه کار اجرایی در حوزه سازمان و مدیریت به عنوان معیار انتخاب اعضای نمونه در نظر گرفته شد و به روش نمونه گیری نظری ۱۱ عضو هیأت علمی و ۶ کارشناس اداری آگاه به مسائلی سازمانی و مدیریتی انتخاب شدند؛ پس از انجام مصاحبه ۱۳ اشباع نظری حاصل شد، اما به منظور اطمینان از جامعیت و اعتبار پژوهش، فرایند گردآوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۷ ادامه پیدا کرد.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناخته و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود [۳۳، ص ۶۲]. در این مرحله، پژوهشگر با بررسی خط به خط متون مصاحبه‌ها به هریک از قطعات متن کدهایی پیوست کرد و در نهایت پس از کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها، در مجموع ۲۳۰ کد اولیه، ۷۲ مفهوم و ۱۷ مقوله احصا شد.

۴-۲- کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های ایجاد شده است. در این مرحله یک مقوله از مرحله کدگذاری باز انتخاب و به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده و مقوله های شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای و مداخله گر و پیامدها به آن ربط داده می‌شوند. پدیده

1. Charmaz



محوری، ایده یا پدیده‌ای است که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شوند و به تکرار در داده‌ها ظاهر می‌شود [۳۴]، از همین رو، «سازمان هوشمند» به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد، زیرا رد پای این مقوله در اغلب داده‌ها وجود داشت و مفهومی انتزاعی بود که در تمام مصاحبه‌ها به‌وضوح به آن اشاره می‌شد. الگوی کدگذاری حاصل از یافته‌های پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی کدگذاری (مدل داده‌بنیاد سازمان هوشمند براساس یافته‌های پژوهش)

۴-۳- کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها است [۳۵] در این مرحله براساس الگوی کدگذاری نظریه سازمان هوشمند تفسیر می‌شود: عوامل علی آن دسته از شرایط، رویدادها و وقایع هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند [۳۶، ص ۱۴۵]. در این پژوهش الزام به اصلاح نظام اداری، قوانین و مقررات ابلاغی جدید، ضرورت هم‌راستایی راهبردی مأموریت سازمان با تحولات، ضرورت مدیریت منابع سازمان، تغییر و تحولات سریع محیط، افزایش ابهام و پیچیدگی محیطی، ظهور فناوری‌های مدرن و حرکت به سمت جوامع هوشمند در دو دسته عوامل درون سازمانی و فراسازمانی به‌عنوان عوامل علی سازمان هوشمند مشخص شدند، برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که «در حال حاضر و با توجه به تدابیری که دولت برای اجرا و پیاده‌سازی دولت الکترونیک در نظر گرفته باید سازمان‌ها چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی دیگر روال سنتی نداشته باشند، باید روال انجام کارهای خود را بازبینی کنند و روال جدید را اجرا کنند»؛ و یا اینکه مصاحبه‌شونده دیگری اشاره کرد که «هر سازمانی برای انجام امور خود منابعی دارد مثل پول، نیروی انسانی، تجهیزات و ... باید بتواند به‌خوبی از منابعی که در اختیار دارد استفاده کند؛ یعنی طوری استفاده کند که بهترین نتیجه را داشته باشد نه در جایی با کمبود منبع مواجه شود و نه در جایی دیگر دورریز منابع داشته باشد...». ویژگی‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که بدون آنها تحقق سازمان هوشمند امکان‌پذیر نیست [۳۷، ص ۱۷۷]. در پژوهش حاضر فناوری اطلاعات، مدیریت هوشمند، مدیریت دانش، سرمایه انسانی، تجهیزات و زیرساخت‌ها، ساختار سازمانی و سازمان‌یادگیرنده، به‌عنوان عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند که با ساخت مفاهیم انتزاعی از کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها به دست آمدند، برای مثال بخشی از متن یکی از مصاحبه‌های که به فناوری اطلاعات اشاره داشت این بود که «در سازمان باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که همه کارکنان بتوانند از راه یک فضای مشترک با یکدیگر تبادل داشته باشند و تجربیات کاری خود را به اشتراک بگذارند ...؛ فضایی در سازمان وجود داشته باشد که به جای ذخیره کاغذی پرونده‌ها آنها به صورت الکترونیک بایگانی شوند...؛ سازمانی که قرار است هوشمند باشد باید تصمیم‌گیری هوشمند داشته باشد؛ یعنی برنامه‌های از پیش تعیین شده‌ای داشته باشد که در



وقت‌های مختلف از آنها برای تصمیم‌گیری بهتر استفاده کند...". با در نظر گرفتن مصاحبه‌های انجام شده و استخراج کدها، مفاهیم پورتال سازمانی، سیستم مدیریت دانش، سیستم مدیریت فرایند کسب‌وکار، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی منابع سازمان و سیستم‌های خبره تعیین شدند که به‌منظور ساخت مفهوم انتزاعی فناوری اطلاعات مورد استفاده واقع شدند. نمونه مصاحبه‌ای که به مدیریت هوشمند اشاره داشت: «مدیری که در سازمان هوشمند در این مقام است، مسئولیت خیلی مهمی دارد باید بتواند به افراد کمک کند که چیزی را که لازم دارند یاد بگیرند و امکانات را در اختیار آنها قرار دهد...؛ فردی که مسئول در چنین سازمانی است باید علاقه داشته باشد که از به روزترین تکنولوژی استفاده کند...». از متن مصاحبه‌ها مفاهیم حمایت از یادگیری، توانمندسازی، هوش استراتژیک، هوش فناوری، هوش رقابتی و هوش اجتماعی استخراج شد که از تجمیع آنها مفهوم انتزاعی تر مدیریت هوشمند تعیین شد. یکی از مصاحبه‌شوندگان تأکید داشت که «باید افراد را تشویق کنیم که هر چیزی که بلد هستند به یکدیگر یاد دهند و فضایی ایجاد کنیم که اطلاعات در کل سازمان مثل رودخانه در جریان باشد و چیزی از کسی پنهان نماند... هر کسی برای کار کردن تجربه خود را با آنچه یاد گرفته ترکیب کند...». از متن بالا عامل زمینه‌ای مدیریت دانش که شامل خلق و اکتساب دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره دانش است، استخراج شد. در یکی از مصاحبه‌ها به این نکته اشاره شد که «اعضای سازمان هوشمند باید بتوانند خود را مدیریت و کنترل کنند؛ باید بتوانند باتوجه به اهداف اصلی سازمان هدف خود را مشخص کنند برای رسیدن به آن خود را پرورش دهند و مهارت‌های خود را توسعه دهند...؛ افرادی که در سازمان کار می‌کنند باید ضمن اینکه علم و دانش عمومی دارند با فناوری اطلاعات هم آشنا باشند و اطلاعات لازم را برای استفاده و کار کردن با آن به‌دست آورند... باید به خود و توانایی و دانسته‌های خود اعتماد داشته باشند...؛ افرادی که در سازمان هوشمند مشغول به کار هستند باید بتوانند نقاط ضعف و قدرت خود را به خوبی تشخیص داده و خود را ارزیابی کنند و نسبت به عملکرد خود متعهد باشند...». باتوجه به مصاحبه‌های ذکر شده و سایر مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم قابلیت‌های فردی، مهارت‌ها، دانش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی به‌عنوان مفاهیم سرمایه انسانی که یکی از عوامل زمینه‌ای است، تعیین شد. تجهیزات و زیرساخت‌ها یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای سازمان هوشمند معرفی شد. در یکی از مصاحبه‌ها به این نکته اشاره شد که



«تهیه تجهیزات و سیستم های کامپیوتری با به روزترین ورژن باید در اولویت قرار گیرد... برنامه‌های کاربردی و نرم افزارهای جدید باید خریداری شده و در سازمان استفاده شود». از متن مصاحبه‌ها مفاهیم سخت افزار، نرم افزار، شبکه و خط مشی امنیت به‌عنوان مقوله‌هایی استنباط شد که با کنار هم قرار دادن آنها، مقوله تجهیزات و زیرساخت‌ها معرفی شد. در متن مصاحبه‌ها به یکی از عوامل زمینه ای دیگر، یعنی ساختار سازمانی در قالب مفهوم انتزاعی ارتباطات سازمانی و هوش ساختاری بسیار اشاره گردید، برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشت که «انعطاف‌پذیری از ارکان اصلی سازمان هوشمند است و نکته کاربردی در این نوع سازمان‌ها توجه به گروه‌های غیررسمی است، چون افرادی که در این گروه‌ها هستند خیلی خوب می‌توانند سازمان را به عرش یا فرش ببرند ...». یادگیری سازمانی، مدل‌های ذهنی، یادگیری گروهی، آموزش مستمر و هوش محیطی از جمله مفاهیم دیگری بودند که از متن مصاحبه‌های انجام شده استخراج شدند؛ یکی از مصاحبه‌شونده‌ها اشاره داشت که «بهترین نوع یادگیری، یادگیری در عمل است تا اینکه یک مجموعه مطالب طوطی وار به افراد یاد داده شود...؛ تکیه بر تجربه گذشته همیشه خوب نیست باید بعضی وقت ها کمی دانش به روز و انتقاد چاشنی آن شود...؛ افراد با یکدیگر باید همفکری کنند و از تک فکری به دور باشند...». مفاهیم فوق همه با یکدیگر معرف مقوله زمینه ای سازمان یادگیرنده شدند. شرایط مداخله‌گر ضمن تعدیل شرایط علی و تأثیر بر راهبردها، در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص مورد نظر عمل می‌کند [۳۷، ص ۱۷۷]. در پژوهش حاضر اعتماد، فرهنگ توسعه‌گرا، تعهد و عدالت عوامل مداخله‌گر برای سازمان هوشمند تشخیص داده شدند؛ برای مثال بعضی از جملات مصاحبه‌شونده‌ها بدین شرح بود که «تا نتوانیم به یکدیگر اعتماد کنیم، تا نتوانیم به سازمان خود اعتماد کنیم نمی‌توانیم در جهت بهتر شدن سازمان خود قدم برداریم، نمی‌توانیم خود را از حالت سنتی خارج کنیم و تبدیل به سازمانی مدرن و به اصطلاح هوشمند شویم...»؛ «فردی که حداکثر تلاش خود را برای موفقیت سازمان می‌کند، فردی که داوطلب عضویت دائم در سازمان است، خیلی ارزش دارد باید حفظش کرد، سرمایه‌ای است کمیاب و یا حتی نایاب...»؛ «پاداش‌ها و ارتقا در سازمان باید حساب و کتاب داشته باشد، هرچه توانا تر و ماهرتر پاداش بیشتر ... باید با همه به عدالت برخورد شود و برخوردها خصمانه نباشد. هر برخورد خصمانه سبب می‌شود که فرد حسست اطلاعاتی پیدا کند و دانسته های خود را به



سازمان عرضه نکند...»؛ «هر سازمانی برای خودش جوی دارد؛ یکی افراد خود را به نوآوری ترغیب می‌کند و دیگری می‌خواهد که افرادی مانند ماشین کار کنند... یک سازمانی دوست دارد روند سنتی و قدیمی خودش را داشته باشد و دیگری دوست دارد در راه روی تغییرات به روز فناوری باز کند؛ به نظر شما کدامش سازمان هوشمند می‌شود...». هدف از اجرای راهبردها که به شکلی هدفمند انتخاب می‌شوند، اداره کردن و به انجام رساندن بهتر پدیده مورد نظر در بستر و زمینه حاکم است. بنابراین با استفاده از راهبردها می‌توان به پدیده محوری جامعه عمل پوشاند [۳۸]. در یکی از مصاحبه‌ها جمله‌ای کلیدی آورده شد با این شرح که «حضور سیستم‌های متعدد کامپیوتری که به فناوری روز مجهز باشند، نمی‌تواند دلیلی برای سازمان هوشمند باشد؛ راه رسیدن به سازمان هوشمند فناوری اطلاعات است باید فناوری اطلاعات در کل سازمان مثل چتری فرایندها را در بر بگیرد و به انجام مؤثر امور کمک کند؛ فناوری اطلاعات بدون کاربرد صحیح هیچ نتیجه‌ای ندارد...». آنچه از متن مصاحبه بالا دریافت شد، راهبرد حاکمیت فناوری اطلاعات بود که به خلق سازمان هوشمند کمک می‌کند. بعضی مصاحبه‌های دیگر به راهبرد مدیریت دانش اشاره داشتند، برای مثال «افراد سازمان نباید دانسته‌ها را فقط برای خود نگه دارند و با خود دفن کنند باید چیزی را که بلد هستند به دیگران هم یاد دهند و حتی آنها را نوشته و مستند کنند و در اختیار دیگران هم قرار دهند؛ باید خوشحال باشند آنچه را که بلد هستند به دیگران هم یاد می‌دهند...». ایجاد و خلق هر پدیده‌ای پیامدهایی نیز دارد، در این پژوهش پیامدهای سازمان هوشمند در دو دسته پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی شناخته شدند. به‌زعم بعضی مصاحبه‌شوندگان «همه سازمان‌ها قادر به ارائه اطلاعات هستند اما آیا سرعت در اختیار گذاشتن اطلاعات برای همه یکسان است...؛ بهتر است که سازمان‌ها در راهی قدم بردارند که بتوانند خدمات خود را فارغ از زمان و مکان و به صورتی هوشمند در اختیار مراجع قرار دهند...». به این ترتیب مفاهیمی چون افزایش کیفیت اطلاعات، دسترسی سریع‌تر به اطلاعات، دیوان‌سالاری زدایی (کاهش کاغذبازی)، چابکی، بهبود پاسخگویی، ارائه خدمات هوشمند و... از مصاحبه‌ها استخراج شدند و در دو دسته درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌عنوان پیامدهای سازمان هوشمند معرفی شدند.

۵- اعتبارسنجی مدل

به‌منظور تأیید مدل به‌دست‌آمده، روش دلفی استفاده شد. اولین گام در روش دلفی، تشکیل پانل خبرگان و نحوه انتخاب اعضای آن است. در این حالت، اعضا برای کاربرد دانش آنان در مسئله‌ای خاص و بر مبنای معیارهایی برگزیده می‌شوند که این موضوع از ماهیت مسئله پژوهش نشأت می‌گیرد [۳۹، ص ۵۴۱]. براین اساس و به‌منظور اعتبارسنجی مدل تعداد ۳۱ نفر خبره و متخصص براساس دارا بودن سوابق تحصیلی، پژوهشی یا اجرایی در حوزه سازمان و مدیریت به‌روش نمونه‌گیری غیر احتمالی گلوله برفی انتخاب شدند. اطلاعات جمعیت‌شناختی پانل دلفی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای پانل دلفی

کارشناس اداری			عضو هیأت علمی			
درصد	تعداد	سابقه خدمت	درصد	تعداد	مرتبۀ علمی	تحصیلات
۰/۷	۲	کمتر از ۱۰ سال	۰/۱۶	۵	استاد	دکتری و ارشد
۰/۱۳	۴	۱۰ تا ۲۰ سال	۰/۲۶	۸	دانشیار	
۰/۱۹	۶	بیشتر از ۲۰ سال	۰/۱۹	۶	استادیار	
۰/۳۹	۱۲	جمع	۰/۶۱	۱۹	جمع	جمع
		۳۱				کل

پس از تعیین اعضای پانل، براساس تحلیل مصاحبه‌ها و مدل پیشنهادی، پرسشنامه‌ای تدوین شد و به‌منظور تعیین میزان اهمیت مقوله‌ها و مفاهیم در اختیار نمونه منتخب قرار گرفت. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل نتایج و ارزیابی دیدگاه صاحب‌نظران پانل، در دور دوم دوباره تمامی عوامل به همراه میانگین نظر اعضا در دور اول و نظر پیشین همان عضو در اختیار همه صاحب‌نظران پانل قرار گرفت و در دور سوم نیز همین فرایند با در نظر گرفتن نتایج دور دوم تکرار شد. در روش دلفی برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب همابستگی کندال^۱ استفاده می‌شود. این ضریب نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را

1. Kendall's coefficient of concordance (w)



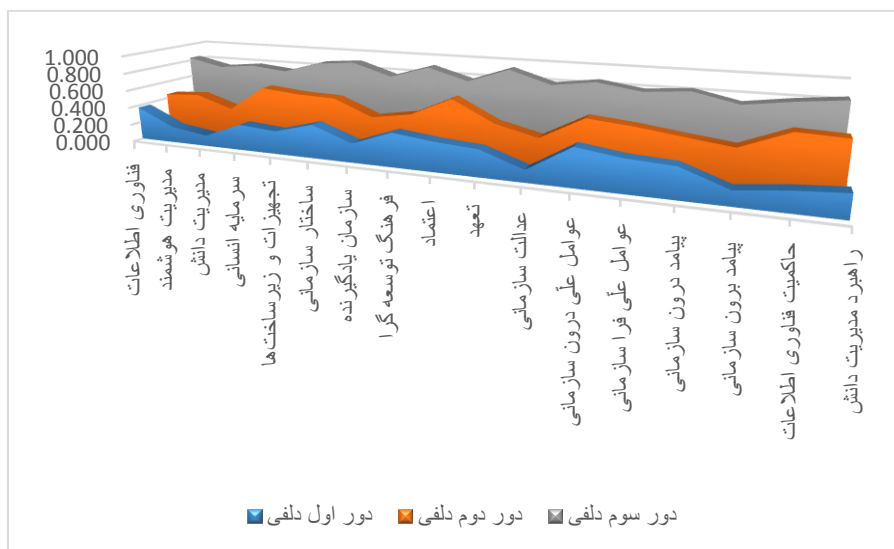
براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، به‌طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به‌کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند [۴۰، ص ۱۱۷]. مقدار این مقیاس زمان هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. یافته‌های حاصل از اجرای روش دلفی در هر سه دور در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نتایج شاخص اجماع دورهای سه‌گانه دلفی

ضریب کندال			مقوله‌ها	عوامل
دور سوم	دور دوم	دور اول		
۰/۸۳۳	۰/۴۴۷	۰/۳۷۶	فناوری اطلاعات	عوامل زمینه‌ای
۰/۷۴۲	۰/۴۷۲	۰/۱۸۲	مدیریت هوشمند	
۰/۷۸۶	۰/۳۳۸	۰/۱۲۲	مدیریت دانش	
۰/۷۴۵	۰/۶۲۲	۰/۲۹۱	سرمایه انسانی	
۰/۸۶۷	۰/۵۸۳	۰/۲۵۸	تجهیزات و زیرساخت‌ها	
۰/۹۰۳	۰/۵۶۹	۰/۳۷۳	ساختار سازمانی	
۰/۷۶۹	۰/۳۹۴	۰/۲۱۲	سازمان یادگیرنده	
۰/۹۰۳	۰/۴۶۶	۰/۳۷۳	فرهنگ توسعه‌گرا	عوامل مداخله‌گر
۰/۷۷۸	۰/۶۷۱	۰/۳۲۱	اعتماد	
۰/۹۳۵	۰/۴۴۴	۰/۲۹۰	تعهد	
۰/۷۹۹	۰/۳۳۶	۰/۱۳۲	عدالت سازمانی	عوامل علی
۰/۸۶۱	۰/۵۸۱	۰/۴۱۰	عوامل علی درون‌سازمانی	
۰/۷۹۳	۰/۵۳۹	۰/۳۴۷	عوامل علی فراسازمانی	
۰/۸۳۲	۰/۴۷۸	۰/۳۲۲	پیامدهای درون‌سازمانی	پیامدها
۰/۷۳۲	۰/۴۲۱	۰/۱۵۳	پیامدهای برون‌سازمانی	
۰/۷۹۸	۰/۶۱۵	۰/۲۰۹	حاکمیت فناوری اطلاعات	راهبردها
۰/۸۴۸	۰/۵۹۶	۰/۲۴۳	راهبرد مدیریت دانش	
۰/۷۲۴	۰/۳۸۳	۰/۲۱۳	کل	

براساس نتایج دورهای دلفی به دلایل زیر اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شد و در دور سوم روش دلفی پایان پیدا کرد: (۱) در دور دوم بیش از ۵۰ درصد اعضا، عوامل اثرگذار

در طراحی مدل سازمان هوشمند را که دارای میانگین بزرگ‌تر از ۳ بودند برگزیدند؛ (۲) انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان اهمیت عوامل در دور سوم نسبت به دورهای قبلی کاهش چشم‌گیری داشت؛ (۳) ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های اعضا درباره ترتیب عوامل در دور سوم ۰/۷۲۴ به دست آمد که با توجه تعداد بیش از ده نفر اعضای پانل، این میزان از ضریب کندال به‌طور کامل معنادار به حساب می‌آید؛ (۴) ضریب هم‌هنگی کندال برای ترتیب عوامل اثرگذار در طراحی مدل سازمان هوشمند در دور سوم نسبت به دور دوم ۰/۳۴۱ افزایش پیدا کرد که نشان‌دهنده رشد قابل توجهی در اتفاق نظر میان اعضای پانل در دو دور متوالی است؛ (۵) در دور چهارم تفاوت نتایج با نتایج دور سوم بسیار ناچیز بود. مقادیر ضریب هم‌هنگی کندال در دور سوم همگی بالاتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده اجماع قوی در بین خبرگان در خصوص مقوله‌ها و مفاهیم ارائه شده می‌باشد. مقایسه نتایج شاخص‌های اجماع دوره‌های سه‌گانه دلفی در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مقایسه نتایج شاخص‌های اجماع دوره‌های سه‌گانه دلفی



۶- نتیجه‌گیری

اصلاح نظام اداری و دیوان سالاری دولتی در ایران همواره یکی از محورهای مهم مورد تأکید کارشناسان و متخصصان اداره امور عمومی بوده است. به همین دلیل دولت در سال‌های متمادی برنامه تحول و نقشه راه اصلاح نظام اداری را پس از تصویب به‌دستگاه‌های دولتی ابلاغ کرده است تا با اجرای آن بخشی از چالش‌های اداری که امروزه خود مانع تغییرات محسوب می‌شوند، مرتفع شود. در این میان، دولت الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری یکی از اهرم‌های اصلی اصلاحات محسوب می‌شود، زیرا که بسیاری از چالش‌های ساختاری، فرایندی، فناوری و راهبردی با هوشمندسازی سیستم کاهش پیدا می‌کند و این موضوع نه تنها در ایران بلکه در بیشتر کشورهای دنیا در دستور کار خط مشی‌گذاران قرار گرفته است. در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع برای معرفی سازمان هوشمند و با تکیه بر استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد و مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین انجام شد و با استخراج نظریه‌ای از درون داده‌ها در قالب کدگذاری محوری قرار گرفت. در مدل مذکور، پدیده اصلی متأثر از شرایط علی بوده و خود بر راهبردها تأثیرگذار است. راهبردها نیز به نوبه خود تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای مرتبط با پدیده مورد بررسی را شکل می‌دهند. الگوی به‌دست آمده در قالب بیان روایتی داستان گونه برآمده از داده‌ها بیان شده تا تفسیر مجمل و گویایی از آن به‌دست آید. بر همین اساس با انتخاب ۱۷ خبره و متخصص به‌روش نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌هایی عمیق و نیمه ساختار یافته انجام شد و در نهایت ۲۳۰ کد اولیه، ۷۲ مفهوم و ۱۷ مقوله احصا گردید. براساس مفاهیم و مقوله‌های مشخص شده، سازمان هوشمند تحت تأثیر عوامل درون و فراسازمانی قرار گرفت و با تأثیرپذیری از شرایط علی، منجر به شکل‌گیری راهبردهای حاکمیت فناوری اطلاعات و مدیریت دانش شد. به‌علاوه این کنش‌ها در بستر عوامل زمینه‌ای شامل فناوری اطلاعات، مدیریت هوشمند، مدیریت دانش، سرمایه انسانی، ساختار، زیرساخت و تجهیزات و سازمان یادگیرنده شکل می‌گیرند و همزمان از فرهنگ توسعه‌گرا، اعتماد، تعهد و عدالت سازمانی تأثیر می‌پذیرند. در نهایت چنین کنش و واکنش‌هایی، پیامدهایی درون و برون سازمانی به همراه آورده و سبب شکل‌گیری سازمان هوشمند می‌شود. در واقع، پژوهش حاضر در تلاش بود که با رویکردی اکتشافی مدلی جامع از



سازمان هوشمند ارائه کرد و راهبردهای حاکمیت فناوری اطلاعات و مدیریت دانش پاسخ خبرگان به هدف مذکور است که پیامدهایی درون و برون سازمانی به وجود می‌آورد. تسهیم اطلاعات و دانش سازمانی می‌تواند به هوشمندی سازمان‌ها کمک کند که استراتژی مدیریت دانش یکی از راه‌های رسیدن به این هدف است. فرایندهای چهارگانه‌ای که در این استراتژی وجود دارد؛ یعنی اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی می‌تواند با تبدیل انواع دانش ضمنی و صریح به یکدیگر و ذخیره‌سازی و انتقال آن سبب شود که افرادی آگاه در کل سازمان وجود داشته باشند و به این ترتیب از دانش و تجربیات یکدیگر بهره‌برده و از آن در راستای انجام هوشمندانه وظایف و فعالیت‌های کاری خود استفاده کنند. استراتژی حاکمیت فناوری اطلاعات تمرکز دارد بر تک‌تک افرادی که در سازمان تصمیم‌گیرنده هستند و تعیین می‌کند که چگونه افراد در مقابل تصمیم‌های خود مسئولیت‌پذیر باشند. از مسیر این استراتژی است که گسترش، ادامه اهداف و سایر راهبردهای سازمان تضمین می‌شود. با حرکت سازمان‌ها به سمت هوشمندی، چابکی در سطح سازمان‌ها اتفاق می‌افتد و خدمات به صورت هوشمندانه در سریع‌ترین زمان ارائه می‌شود. به این ترتیب ضمن افزایش کارایی و اثربخشی، پاسخگویی بهبود پیدا کرده و رضایت ارباب رجوعان حاصل می‌شود. تسهیم اطلاعات در سازمان نیز تسریع و تسهیل می‌شود و شفافیت اطلاعاتی افزایش پیدا می‌کند. از جمله مطالعات محدود انجام‌شده در حوزه سازمان هوشمند می‌توان به پژوهش نجاری و همکاران (۱۳۹۴) که با تمرکز بر انواع هوش، مدیریت دانش و قابلیت یادگیری، مدلی را برای سازمان‌های هوشمند در بخش تولیدی ارائه کرده‌اند [۲۳] و پژوهش‌پذیره و همکاران (۲۰۱۹) که سازمان یادگیرنده، هوشمندی جامع سازمان، ارتباطات سازمانی، مدیریت سازمانی و تفکر سیستمی را به عنوان عوامل سازمان هوشمند معرفی کرده‌اند [۲۶]، اشاره کرد که پژوهش حاضر در مقایسه با آنها سعی داشته است تا با رویکردی اکتشافی و فارغ از هرگونه جهت‌گیری خاص، مدلی جامع‌تر شامل عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای و راهبردها و پیامدها برای سازمان هوشمند ارائه کند. سازمان‌ها می‌توانند برای تغییر ساختار سنتی خود و حرکت در مسیر هوشمند شدن، به مؤلفه‌های معرفی شده در این پژوهش توجه ویژه‌ای داشته باشند و با تمرکز بر راهبردهای حاکمیت فناوری اطلاعات و مدیریت دانش و استقرار اثربخش آنها، از مزایای هوشمندی سازمان بهره‌مند شده و به تحقق اصلاح نظام اداری در ایران نزدیک شوند.



۷- منابع

- [۱] الیاسی م.، صفردوست ع.، محمد روضه سرا م. «بررسی نقش نوآوری بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان حوزه زیست فناوری)» *اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۱۲، شماره ۲۳، ۱۳۹۷، صص ۱۸۳-۲۰۲.
- [2] Gotcheva N., Watts G., Oedewald P. "Developing smart and safe organizations: an evolutionary approach", *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 2011, pp. 83-97.
- [3] Petković M., Lukić J. "The Impact of Information Technology on Organizational Design: Example in Healthcare Organization", *Sociologija*, 55 (3), 2013, pp. 439-460.
- [4] Lazarevic S., Lukic J. *Building smart organization through learning and development of employees*, Faculty of Business economics and Entrepreneurship, Chicago, United States of America, 2015.
- [۵] طبرساغ.، نظری پور ا. «بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای هوشمندی انسانی - ساختاری در سازمان‌های دانش بنیان» *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۷، شماره ۱، ۱۳۹۲، صص ۱۱۱-۱۳۱.
- [6] El Haiba M.; Elbassiti L.; Ajhoun R. *Smart Organization: Improving Innovation Performance through Recommendation*, 30th International Business Information Management Association Conference -IBIMA-, Madrid, Spain, 2017.
- [۷] فقهی ا.؛ کاظمی بیدگلی س.ع. «الگوی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، دوره ۹، شماره ۳۴، ۱۳۹۳، صص ۱-۲۴.
- [۸] حاجی پور ب.، عزیزی ش.، قره‌چه م.، محمدی م. «الگوی مبنایی تخصیص بهینه منابع بازاریابی: رویکرد داده بنیاد»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۷، شماره ۳، ۱۳۹۶، صص ۵۹-۷۴.
- [۹] دانایی فرد ح.، رحمان سرشت ح.، مظلومی ن.، خلیل‌نژاد ش. «الگوی مبنایی تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده بنیاد» *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان*، دوره ۳، شماره ۱، ۱۳۹۲، صص ۴۴-۲۳.

- [۱۰] همایونی‌راد م.، لگزیان م.، فراچی م.؛ کاظمی م. «الگوی استفاده از اینترنت توسط کارکنان سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر مشهد)»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۱۳، شماره ۴۹، ۱۳۹۷، صص ۷۷-۱۱۰.
- [11] Mehrara A., Azami Saroklaei S., Sadeghi M., Fatthi A. "Relation between organizational intelligence and creativity of managers in public junior high schools of east of Gilan province", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 2012, pp. 3311-3315.
- [۱۲] نجاری ر.، آذر ع.، احمدی ف.، جلیلیان ح. «ارائه چارچوب عوامل سازمان هوشمند در شرکت‌های تولیدی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمان . دوره ۵، شماره ۲، ۱۳۹۴، صص ۱۳۹-۱۷۴.
- [13] Staskeviciute I., Neverauskas B. "The intelligent university's conceptual model", *Journal of Engineering Economics*, 4(59), 2008, pp. 53-58.
- [14] Gil-Garcia J. R., Helbig N., Ojo A. "Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector", *Government Information Quarterly*, 31, 2014, pp. 11-18.
- [15] Nisar T.M., Prabhakar, G.; Strakova, L. "Social media information benefits, knowledge management and smart organizations", *Journal of Business Research*, 94, 2019, pp. 264-272.
- [۱۶] سرلک م. ع. چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست و یکم: کتاب مرجع رشته‌های مدیریت (جلد دوم)، تهران: انتشارات مرجع دانش، ۱۳۹۱.
- [۱۷] طبرساغ.ع، رضائیان ع.، نظری‌پور ا.ه.، «طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان های دانش بنیان»، تحقیقات بازاریابی نوین ، دوره ۲، شماره ۱، ۱۳۹۱، صص ۴۷-۷۲.
- [۱۸] مقدم ع.، مهمان‌نوازان س. «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با میانجیگری هوش سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه سمنان)»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۲۰، ۱۳۹۵، صص ۱۲۵-۱۴۶.
- [19] Veryard R. *Organizational Intelligence*, Leanpub, Chapter 1, 2012, pp. 12-18.
- [20] Potas N., Ercetin S. Sule, Kocak S. "Multi-dimensional organizational intelligence measurements for determining the institutional and managerial capacity of girl's technical education institution for girls", *African Journal of Business Management*, 4 (8), 2010, pp. 1644-1651.



- [۲۱] تقوا م.، تقوی فرد م.، معینی ع.، زین الدینی م. «مدلی برای دولت هوشمند: تبیین ابعاد دولت هوشمند با استفاده از روش فراترکیب»، فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، دوره ۶، شماره ۲۱، ۱۳۹۵، صص ۱۳۱-۱۶۸.
- [۲۲] مردانی م.ا، منصوری ا. «شناسایی شاخص‌های کلیدی هوشمندسازی نهادهای حاکمیتی دولت (مطالعه موردی: وزارت کشور)»، فصلنامه توسعه اجتماعی (توسعه انسانی سابق)، دوره ۱۰، شماره ۴، ۱۳۹۵، صص ۱۷۱-۱۹۶.
- [۲۳] نجاری ر.، آذر ع.، جلیلیان ح. «ارائه مدل هوشمندی سازمان: مورد مطالعه شرکت های تولیدی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۱۳۹۴، صص ۱-۲۴.
- [۲۴] رضائیان ع.، محمودیان م.، نصرآبادی ح. «بررسی، مقایسه و رتبه‌بندی عوامل هوشمندی سازمان‌های دانش محور»، فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۲، شماره ۱، ۱۳۹۰، صص ۱-۱۶.
- [۲۵] پورعزت ع.، عطار طاهری غ. «مبانی استقرار و توسعه دولت هوشمند»، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۴، شماره ۳، ۱۳۸۵، صص ۱۳۱-۱۵۰.
- [26] Pazireh T., Rahimi Gh, Nejad Irani F., Bohlouli N. "Model development for establishment of smart organization: case study of the social security organization", *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(4), 2019, pp. 559-565.
- [27] Albrecht, K. "Organizational intelligence survey", *Australian Institute of Management*, 5(19), 2003, pp. 78-81.
- [28] Charmaz K. "Special invited paper: Continuities, contradictions, and critical inquiry in grounded theory", *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 2017, pp. 1-8.
- [۲۹] نوری ع.، دانایی فرد ح.، خائف‌الهی ا.، فروزنده ل. «واکاوی افتخار سازمانی: طراحی سنجه‌ای پژوهشی و اعتبارسنجی آن»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۰، شماره ۳۵، ۱۳۹۶، صص ۳۵-۵۹.
- [۳۰] سپهوند ر.، شریعت‌نژاد ع.، ساعدی ع. «طراحی مدل معماری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد»، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، دوره ۱۲، شماره ۴۴، ۱۳۹۶، صص ۱۷۳-۱۹۸.

- [31] Charmaz K., *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, London: Sage, 2014.
- [32] Wiesner R.; Chadee D., Best P. "Managing change toward environmental sustainability: A conceptual model in small and medium enterprises", *Organization & Environment*, 31(2), 2017, pp. 152-177.
- [۳۳] بانژاد ب.، طباطبایی نسب س.، صادقی ح. «واکاوی مفهوم آمیخته بازاریابی در صنعت بانکداری ایران: کاربرد تئوری داده‌بنیاد»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، دوره ۱۳، شماره ۵۰، ۱۳۹۷، صص ۵۳-۸۰.
- [۳۴] دانایی فرد ح.، امامی س.م. «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۱، شماره ۲، ۱۳۸۶، صص ۶۹-۹۷.
- [35] Lee M. *Constructing the nation through negotiating: An outcome of using grounded theory*, *Public Relations Review*, 2015, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.011>.
- [۳۶] اشتراوس ا.، کوربین ج. *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*، ترجمه ا. افشار، تهران: نشر نی، ۱۳۹۲.
- [۳۷] اخلاصی ا.، شفیعی ر.، انصاری ف. «ارائه مدل بومی برندسازی برای خرده فروشی‌های اینترنتی با استفاده از روش کیفی تئوری داده بنیاد»، *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۶، شماره ۲، ۱۳۹۵، صص ۱۶۷-۱۸۸.
- [38] Strauss A., Corbin Juliet M. "Grounded theory research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, 13(1), 1990, pp. 3-21.
- [۳۹] آذری آرنانی ق.، رضایی نور ج. «توسعه مدل ساختاری فرایندهای خلق دانش ملی با استفاده از ترکیب روش‌های دلفی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری»، *نشریه علمی- پژوهشی فناوری آموزش*، دوره ۱۳، شماره ۳، ۱۳۹۸، صص ۵۳۷-۵۵۲.
- [۴۰] دهقانی م.، یعقوبی ن.، موغلی ع.، وظیفه ز. «ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش»، *فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ۱۳۹۸، صص ۱۰۹-۱۳۲.

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد بر پایه ANP, BSC و تئوری بازی‌ها

سید علی میرنژاد^{۱*}، سید حسین سیدی^۲، احمد یوسفی هنومرور^۳

۱- مربی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲- دانشجوی دکتری، گرایش تحقیق در عملیات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و

حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۳- دانشجوی دکتری، گرایش تحقیق در عملیات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و

حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۱

دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۱

چکیده

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد نشان دهنده میزان بهره‌وری فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان است. شناسایی شاخص‌های عملکرد برای هدایت سازمان به سوی اهداف بلندمدت در چنین شرایط پیچیده کسب‌وکار حیاتی است. در این پژوهش محدودیت‌های انتخاب معیارهای عملکردی و راهبردهای اجرایی در کارت امتیازی متوازن مورد بحث قرار گرفته و فرایند تحلیل شبکه و نظریه بازی‌ها به‌عنوان ابزارهایی برای افزایش اثربخشی کارت امتیازی متوازن ارائه شده است. مطالعه موردی انجام شده در سازمان شهرداری منطقه ۴ تهران نشان داد که کمی کردن نقش عوامل مؤثر در موفقیت سازمان همراه با مقایسات زوجی ارجحیت و وابستگی‌های این عوامل با استفاده از فرایند تحلیل شبکه به پذیرش بهتر این مدل از سوی صاحبان این سازمان‌ها کمک شایانی می‌کند. علاوه‌براین با رویکرد بازی‌های گروهی در نظریه بازی‌ها، هر منظر کارت امتیازی متوازن



به‌عنوان یک بازیکن در نظر گرفته شده و ارزش شاپلی هر بازیکن از ائتلافات مشخص شد. در نهایت با توجه به ارزش‌های به‌دست‌آمده بهترین ترکیب راهبردی برای اجرا انتخاب شده است.

واژه‌های کلیدی: ارزش شاپلی^۱، ارزیابی عملکرد^۲، فرایند تحلیل شبکه^۳، کارت امتیازی متوازن^۴، نظریه بازی‌ها^۵.

۱- مقدمه

با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، ایجاد سیستم‌هایی برای کنترل و هدایت عملکرد سازمان‌ها یک ضرورت شد. شاخص‌های مالی که در آن زمان استفاده می‌شدند، اغلب بیانگر میزان سود یا زیان سازمان‌ها بود [۱]. اما در محیط رقابتی کسب و کار امروز که کمبود منابع بسیار مورد توجه است، ارزیابی و مدیریت عملکرد نقش مهمی در مدیریت منابع ایفا می‌کند، سازمان‌ها سعی می‌کنند با بالا بردن بهره‌وری و عملکرد خود در بازار جهانی موفق شوند [۲].

از بین روش‌های مختلفی که تاکنون برای ارزیابی و هدایت عملکرد سازمان‌ها مطرح شده‌اند، علاقه متخصصان در این حوزه و پژوهشگران در دهه اخیر در مورد نفوذ و اعتبار کارت امتیازی متوازن بر عملکرد سازمان و برنامه ریزی راهبردی افزایش پیدا کرده است [۳]. بازنگری راهبردها و اجرای آنها، تیم‌های مدیریتی را برای بازنگری برنامه‌های راهبردی و فرایندهای برنامه‌ریزی که شامل شاخص‌های کارت امتیازی متوازن و نقشه‌های راهبرد است، کمک می‌کند [۴]. اما در کنار مزایا، کارت امتیازی متوازن دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد، یکی از محدودیت‌های کارت امتیازی متوازن انتخاب معیارهای کلیدی عملکرد از سوی گروه مدیریت و همچنین انتخاب راهبردهای اجرایی برای بهبود وضعیت سازمان می‌باشد [۵].

-
1. Shapley value
 2. Performance measurement
 3. Analytical Network Process (ANP)
 4. Balanced Score Card (BSC)
 5. Game theory



۲- پیشینه پژوهش

برای تعیین معیار های اندازه گیری عملکرد و همچنین انتخاب راهبردها در اجرای کارت امتیازی متوازن روش های تصمیم گیری با معیارهای چندگانه به صورت گسترده ای استفاده شده است. یکی از این روش ها فرایند تحلیل شبکه (ANP) است که در زمینه های زیادی مورد استفاده قرار گرفته است. [۶-۱۱]

همچنین چن، هسو و ژنگ (۲۰۱۱) از رویکرد کارت امتیازی متوازن برای ایجاد مدل ارزیابی عملکرد برای هتل ها بر پایه ترکیب تحلیل پوششی داده ها و ANP استفاده می کنند [۱۲]. جادر، شانگ و وارگاس (۲۰۱۴) از ترکیب BSC و ANP برای ساخت یک مدل تصمیم منسجم برای تعیین سطوح راهبردی برون سپاری یک شرکت IT استفاده کردند [۱۳]. پاتیل و کانت (۲۰۱۶) از ترکیب کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل شبکه فازی برای ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین استفاده کردند. این پژوهش نتایج عملکرد زنجیره تأمین را قبل و بعد از پیاده سازی مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار داده است [۱۴]. نیکخواه، نیکخواه و افساهی (۲۰۱۷) به بررسی راهبردهای شرکت مدیریت نیروی برق نکا با استفاده از کارت امتیازی متوازن پرداختند و برای سنجش کیفی و کمی چهار دیدگاه BSC و تجزیه و تحلیل اولویت بندی راهبردها، از روش دلفی و AHP استفاده کردند [۱۵]. جعفری اسکندری و علی احمدی (۲۰۱۰) رویکرد استفاده از نظریه بازی های تکاملی در کارت امتیازی متوازن را ارائه می دهند [۱۶]. جلالی نائینی، علی احمدی و جعفری اسکندری (۲۰۱۱) از نظریه بازی های تکاملی برای ارائه یک سیستم ارزیابی عملکرد ترکیبی در فضای زنجیره تأمین خودرو استفاده می کنند [۱۷].

همان طور که اشاره شد، کارت امتیازی متوازن در کنار مزایای محدودیت هایی دارد. از محدودیت های کارت امتیازی متوازن انتخاب معیارهای کلیدی عملکرد و انتخاب راهبردهای اجرایی برای بهبود وضعیت سازمان است. روش های تصمیم گیری با معیارهای چندگانه می تواند به عنوان ابزاری برای رتبه بندی و انتخاب معیارهای هر منظر استفاده شوند. همچنین ارزش شاپلی یکی از شاخص هایی است که در بازی های همکاری، توانمندی بازیکنان در ائتلاف با دیگر بازیکنان را مشخص می کند، از این رو در این مقاله از ارزش شاپلی برای انتخاب

بهترین ترکیب راهبرد اجرایی استفاده می‌شود. نوآوری مقاله در این است که به طور کلی کارت امتیازی متوازن قادر به انتخاب ترکیب راهبرد ها نیست. بنابراین برای انتخاب ترکیب راهبرد ها از تئوری بازی استفاده شد.

۳- ملبنی نظری پژوهش

۳-۱- فرایند تحلیل شبکه

فرایند تحلیل شبکه، یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است و در مجموعه مدل‌های جبرانی قرار می‌گیرد. این روش شکل تعمیم یافته تحلیل سلسله مراتبی می‌باشد [۱۸]. این مدل بر مبنای فرایند تحلیل سلسله مراتبی طراحی شده و «شبکه» را جایگزین سلسله مراتب کرده است [۹]. مزیت اصلی روش مذکور این است که سنجش سنج‌های مختلف براساس روابط آنها و نه سلسله مراتب انجام می‌شود و باتوجه به پیچیدگی مسائل مختلف مدل فرایند تحلیل شبکه می‌تواند نتایج بهتری را به دنبال داشته باشد.

۳-۲- کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن نخست به وسیله کاپلان و نورتون ارائه شد [۱۹]. مدل کارت امتیازی متوازن، چهار جنبه فعالیت هایی را که به احتمال زیاد در بیشتر سازمان‌ها بحرانی هستند، در تمامی سطوح سازمان مشخص می‌کند [۲۰]. این چهار جنبه عبارتند از سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های رشد و یادگیری، بهبود کارایی فرایندهای داخلی (درونی)، ایجاد ارزش مشتری و افزایش موفقیت‌های مالی [۲۱]. همچنین کاپلان و نورتون یک ابزار قدرتمند به نام نقشه راهبرد ایجاد کردند که شرکت‌ها می‌توانند از آن برای تشریح ارتباطات بین دارایی‌های غیرملموس و ایجاد ارزش با وضوح و دقت بسیار بالا استفاده کنند [۲۲]. مدنظر قرار دادن همزمان چهار منظر مالی، رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی و مشتری امکان درک بهتر و عمیق‌تر عملکرد سازمان را فراهم ساخته و زمینه آگاهی از نقاط قوت و ضعف تمام وجوه سازمان، بهبود مستمر عملکرد و کسب مزیت رقابتی بالاتر در مقایسه با سایر رقبا را فراهم می‌سازد [۲۳].



۳-۳- ارزش شاپلی

برای یک بازی N نفره با همکاری، شاپلی متوسط دریافتی هر بازیکن را از ائتلافات محاسبه کرده است؛ به این معنا که مقدار دریافتی u_i^* بازیکن i ام با این مفهوم مشخص می شود. چنانچه بازیکن i ام به ائتلاف C بپیوندد، بهره وری نهایی او به این ائتلاف به صورت زیر تعریف می شود:

$$\{V(C) - V(C - (i))\} \quad \text{رابطه (۱)}$$

بفرض اینکه ائتلافات از ائتلاف یک نفر به دو نفر الی به N نفر فرم گرفته و هر نوع ترتیبی از پیوستن به ائتلافات محتمل است، آن گاه u_i^* متعلق به بازیکن i ام نشان دهنده متوسط بهره وری^۱ نهایی او به بازی خواهد بود. به صورت زیر:

$$u_i^* = \sum_{\substack{C \in N \\ i \in C}} \frac{(k-1)!(N-k)!}{N!} \{v(C) - v(C - (i))\} \quad \text{رابطه (۲)}$$

به طوری که در رابطه (۲)، N بیانگر مجموع بازیکنان و k بیانگر تعداد بازیکنان در ائتلاف C است و همچنین داریم:

$$\text{احتمال وقوع هر ائتلاف} = \frac{(k-1)!(N-k)!}{N!}$$

ارزش شاپلی u_i^* می تواند مشخص کننده قدرت بازیکن i ام در حساس بودن و تأثیرگذاری او برای برنده شدن یک ائتلاف باشد. این قدرت بستگی به افزایش بهره وری یک ائتلاف از پیوستن بازیکن i ام به آن ائتلاف خواهد داشت. در این مطالعه برای هر ترکیب راهبرد برای هر منظر یک مقدار مطلوبیت بین ۰ تا ۵ در نظر گرفته می شود، از این رو برای هر ترکیب راهبرد چهار مطلوبیت u_I, u_C, u_F, u_L برای مناظر فرایند داخلی، مشتری، مالی و رشد و یادگیری مشخص می شود. سپس میزان مطلوبیت ائتلاف های دوتایی، سه تایی و چهارتایی برای هر ترکیب راهبرد به صورت مثال زیر محاسبه می شود. مثال نشان دهنده مطلوبیت ائتلاف مناظر مالی و مشتری در ترکیب راهبرد F, C, I, L می باشد.

1. Average marginal contribution

$$U_{F,C}(F_1, C_1, I_1, L_1) = U_F(F_1, C_1, I_1, L_1) + U_C(F_1, C_1, I_1, L_1) \quad \text{رابطه (۳)}$$

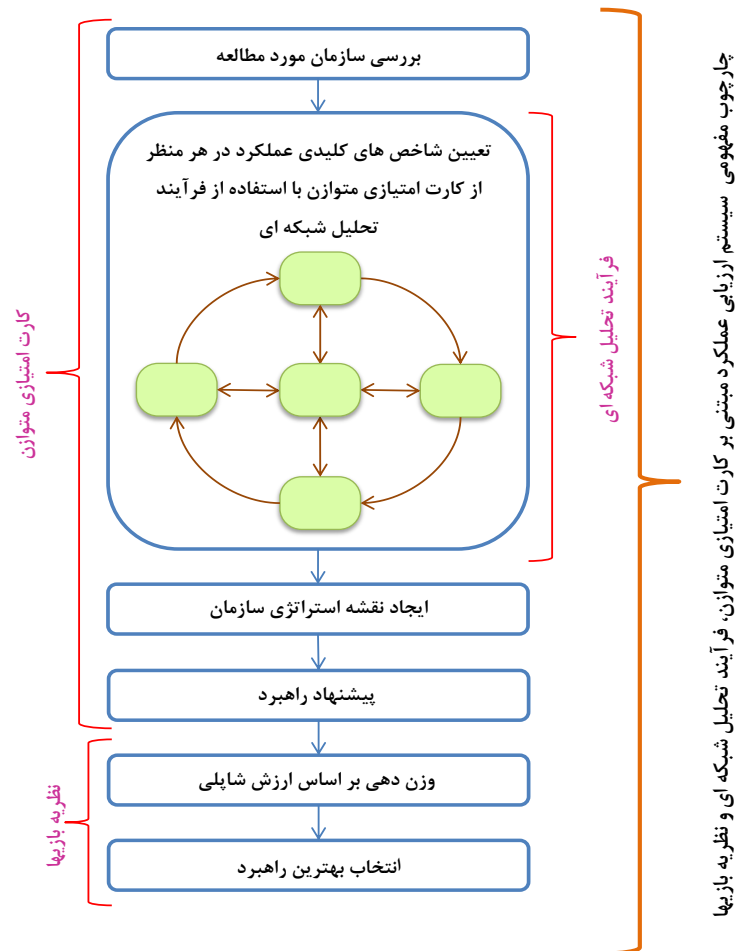
آن‌گاه ارزش تابع مشخصات $V(C)$ براساس دیدگاه‌های ون نیومن^۱ و مورگنسترن^۲ دارای ویژگی‌های یک نقطه زینی است. ماکسی‌مین از ردیف و مینی ماکس از ستون، در یک نقطه زینی بر یکدیگر منطبق اند، زیرا ائتلاف‌کنندگان در ردیف سعی بر ماکزیمم کردن حداقل موجود از مطلوبیت خود را داشته و سایرین (کسانی که ائتلاف نکرده اند) در ستون سعی بر کمینه کردن بیشترین زیان را خواهند داشت [۲۴، ص ۳۱۵].

در نهایت مقدار ارزش شاپلی را برای هر بازیکن (منظر) به دست آورده و باتوجه به آن بهترین ترکیب راهبردی را انتخاب می‌کنیم.

۴- متدولوژی پژوهش

در این بخش همان طور که در شکل ۱ آمده است، چارچوب مفهومی سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر کارت امتیازی متوازن، فرایند تحلیل شبکه و نظریه بازی‌ها ارائه شده است. در مرحله اول گروه کارت امتیازی متوازن به بررسی دقیق سازمان پرداخته و دید جامعی از سازمان، ابعاد، فرایندها، محصولات و دیگر عناصر حیاتی سازمان به دست می‌آورد. در مرحله دوم شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان با روش فرایند تحلیل شبکه شناسایی می‌شوند. در مرحله سوم باتوجه به چهار منظر کارت امتیازی متوازن، نقشه راهبردی سازمان ایجاد می‌شود. در مرحله چهارم باتوجه به اهداف و وضعیت فعلی سازمان، سناریوهای مختلفی در هر منظر از کارت امتیازی برای بهبود عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود. در این مطالعه برای هر منظر سه راهبردی در نظر گرفته می‌شود. در مرحله پنجم باتوجه به بخش پنجم، هر منظر از کارت امتیازی متوازن یک بازیکن در نظر گرفته شده و با به دست آوردن مطلوبیت هر ترکیب راهبردی برای هر بازیکن ارزش شاپلی آن محاسبه می‌شود. در نهایت در مرحله ششم باتوجه به مقادیر ارزش شاپلی به دست آمده در مرحله قبل بهترین ترکیب راهبردی برای اجرا در سازمان انتخاب می‌شود.

1. Von-Neumann
2. Morgenstern



شکل ۱. چارچوب مفهومی سیستم ارزیابی عملکرد

۵- مطالعه موردی

۵-۱- معرفی سازمان

شهرداری منطقه ۴ تهران، عهده دار مدیریت یکی از پرجمعیت ترین و وسیع ترین منطقه های شهری تهران می باشد که دارای استعدادها و ظرفیت های بسیاری از قبیل وجود زمین های گسترده بایر در منطقه، نقش راهبردی در تأمین آب و برق شهر، وجود فعالیت های گسترده

کارگاهی و سطح گسترده پارک های جنگلی است که شرط بهره‌برداری مناسب از این ظرفیت‌ها یک شهرداری سازمان یافته و کارا می باشد. از این رو در این پژوهش به ارزیابی سازمان شهرداری منطقه ۴ با رویکرد کارت امتیازی متوازن پویای ارائه شده در مقاله پرداخته می‌شود.

۵-۲ تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد با استفاده از فرایند تحلیل شبکه

در این بخش نخست معیارهای کلیدی عملکرد سازمان های خدماتی و دولتی از ادبیات موضوع جمع‌آوری شده و به وسیله گروه پژوهشی، معیارهای مرتبط با سازمان شهرداری دسته‌بندی شد. معیارهای به دست آمده بر اساس نظرات کارشناسان سازمان تصحیح و تأیید و در نهایت معیارهای ارائه شده از منظر مالی ده معیار، منظر مشتری دوازده معیار، منظر فرآیند داخلی سیزده معیار و از منظر رشد و یادگیری دوازده معیار برای رتبه بندی از راه فرایند تحلیل شبکه انتخاب شده اند. همچنین در این مرحله افراد مورد نظر برای انجام مقایسات زوجی گروهی نیز مشخص می شوند. لازم است که در این مرحله با توجه به ساختار شبکه ای مدل، ساختار کلی سوپرماتریس یا همان سوپرماتریس اولیه نیز مشخص شود. ساختار سوپرماتریس اولیه به صورت شکل ۲ خواهد بود.

$$W = \begin{pmatrix} & \text{هدف} & \text{منظر} & \text{معیار} \\ \text{هدف} & 0 & 0 & 0 \\ \text{منظر} & W_{21} & W_{22} & 0 \\ \text{معیار} & 0 & W_{32} & W_{33} \end{pmatrix}$$

شکل ۲. ساختار سوپرماتریس اولیه

حال با توجه به ساختار سوپرماتریس اولیه که خود تشکیل شده از نه ماتریس می باشد، باید زیرماتریس های W_{21} , W_{22} , W_{32} و W_{33} محاسبه شوند، پنج ماتریس دیگر ماتریس های صفر می باشند. در این بخش نحوه محاسبه ماتریس های W_{21} و W_{22} نشان داده می شود که برای به دست آوردن ماتریس های W_{32} و W_{33} باید از روش مشابهی استفاده شود.



۵-۲-۱- مقایسه زوجی مناظر کارت امتیازی متوازن (ماتریس $W_{۲۱}$)

مقایسه زوجی مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن بر اساس طیف ساعتی و به همان ترتیب که در فرایند تحلیل سلسله مراتبی مورد استفاده قرار می گیرد، انجام می شود. نتیجه مقایسات زوجی مناظر چهارگانه و همچنین بردار موزون حاصل از آن ، یعنی $W_{۲۱}$ در جدول ۱ ارائه شده است. در این قسمت به دلیل استفاده از قضاوت گروهی برای مقایسه زوجی معیارها، عناصر ماتریس مقایسه زوجی را میانگین هندسی نظرات گروهی تشکیل می دهد.

جدول ۱. مقایسه زوجی مناظر

بردار ویژه ($W_{۲۱}$)	رشد و یادگیری	فرایند داخلی	مشتری	مالی	وجوه
	$\sqrt[۲]{۱/۲}$	$۲/۲$	$\sqrt[۴]{۱/۴}$	۱	مالی
	$۱/۷$	۳	۱	$۱/۴$	شهروند
	$\sqrt[۳]{۳/۳}$	۱	$۱/۳$	$\sqrt[۲]{۲/۲}$	فرایند داخلی
	۱	$۳/۳$	$\sqrt[۷]{۱/۷}$	$۱/۲$	رشد و یادگیری

۲-۲-۵- مقایسه زوجی وابستگی های درونی معیارهای اصلی (ماتریس $W_{۲۲}$)

در این قسمت باتوجه به وابستگی درونی معیارها (مناظر) با یکدیگر که در جدول ۲ ارائه شده است، مقایسه زوجی بین مناظر به منظور دستیابی به ماتریس $W_{۲۲}$ و براساس طیف ساعتی انجام می شود.

جدول ۲. وابستگی درونی مناظر به یکدیگر

رشد و یادگیری	فرایند داخلی	مشتری	مالی	وجوه
✓	✓	✓		مالی
✓	✓		✓	شهروند
		✓	✓	فرایند داخلی
	✓	✓	✓	رشد و یادگیری



برای نحوه محاسبه ضریب اهمیت هر یک از معیارهای اصلی (باتوجه به وابستگی متقابل بین آنها) مقایسه زوجی بین سه معیار با کنترل کردن معیار دیگر محاسبه می شود. برای نمونه جدول مقایسه زوجی سه منظر مشتری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری با کنترل کردن منظر مالی در جدول ۳ ارائه شده است. نحوه سؤال کردن ضریب اهمیت در این مورد به این ترتیب است: اهمیت نسبی منظر مشتری در مقایسه با منظر فرآیند داخلی وقتی که منظر مالی کنترل شود، چه قدر است؟

جدول ۳ مقایسه زوجی بین سه منظر با نظارت منظر مالی

بردار ویژه	رشد و یادگیری	فرآیند داخلی	مشتری	وجوه
	$\frac{1}{1/9}$	۱	۱	مشتری
	$\frac{1}{1/6}$	۱	۱	فرآیند داخلی
	۱	$1/6$	$1/9$	رشد و یادگیری

سه ماتریس مقایسه زوجی دیگر شبیه ماتریس ارائه شده در جدول ۳ لازم است تشکیل شده و ضریب سازگاری هر یک از آنها کنترل شود تا بتوان ماتریس مربوط به وابستگی های متقابل مناظر ($W_{۲۲}$) را محاسبه کرد. پس از تشکیل این سه ماتریس و انجام محاسبه های لازم ماتریس $W_{۲۲}$ به دست می آید. برای محاسبه ماتریس های $W_{۳۳}$ و $W_{۳۳}$ نیز باید از محاسباتی مشابه بالا انجام شود تا در نهایت سوپرماتریس اولیه به دست آید. با به دست آمدن سوپرماتریس اولیه، سوپرماتریس وزنی و سوپرماتریس بردار وزنی عمومی و در نهایت معیارهای کلیدی عملکرد باتوجه به وزن نهایی هر معیار در سوپرماتریس بردار وزنی عمومی و همچنین نظر گروه مدیران انتخاب می شوند. باید توجه شود که بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن در هر منظر حداکثر پنج معیار انتخاب می شود. معیارهای انتخاب شده در جدول ۴ ارائه شده است.

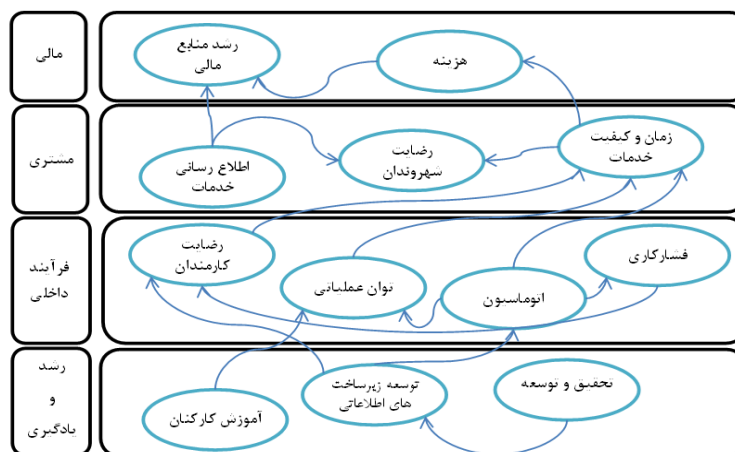


جدول ۴. معیارهای انتخاب شده در هر منظر

معیار ۴	معیار ۳	معیار ۲	معیار ۱	وجوه
		رشد منابع مالی	هزینه	مالی
	اطلاع‌رسانی خدمات	زمان و کیفیت خدمات	رضایت شهروندان	مشتری
رضایت کارمندان	توان عملیاتی	اتوماسیون	فشار کاری	فرایند داخلی
	آموزش کارکنان	توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی	پژوهش و توسعه	رشد و یادگیری

۵-۳- ایجاد نقشه راهبرد سازمان

نقشه راهبردی از راهبردهای کلی سازمان ایجاد می‌شود. با استفاده از ارتباط‌های علی و معلولی (ارتباطات منطقی اگر - آن‌گاه)، اجزای راهبردی (معیارهای کلیدی عملکرد) به هم متصل می‌شوند و در منظر خود در کارت امتیازی متوازن قرار می‌گیرند. شکل ۳ (که نشان‌دهنده نقشه راهبردی به‌دست‌آمده برای سازمان شهرداری منطقه ۴ تهران است) نشان می‌دهد که چگونه یک معیار (معلول) به معیار دیگر (علت) وابسته است و چگونه این معیارها به همراهی هم، رشته‌ای راهبردی را تشکیل می‌دهند.

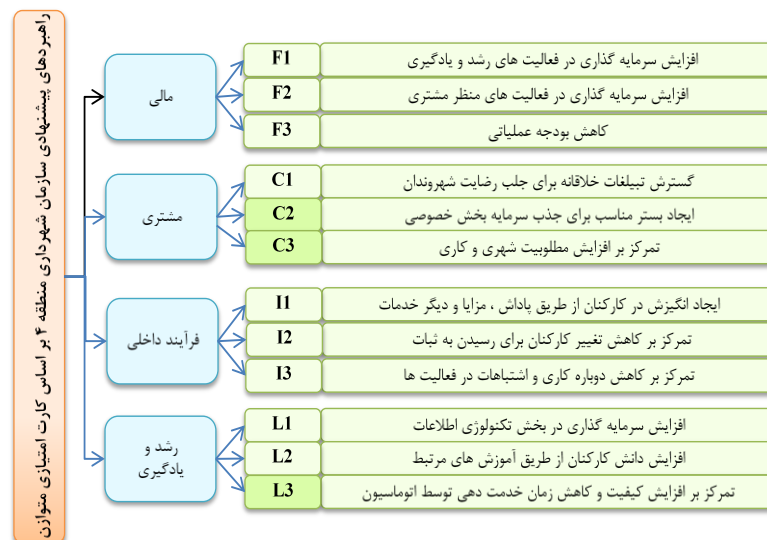


شکل ۳. نقشه راهبردی سازمان شهرداری منطقه ۴ تهران



۵-۴- پیشنهاد راهبرد

در این بخش باتوجه به مناظر کارت امتیازی متوازن و نقشه راهبردی، تیم کارت امتیازی متوازن به همراهی تیم مدیریت به تفکیک هر منظر، سه راهبرد را پیشنهاد می‌کنند که این راهبردها در شکل ۴ آمده است.



شکل ۴. راهبردهای پیشنهادی سازمان شهرداری منطقه ۴ بر مبنای BSC

۵-۵- وزن دهی براساس رویکرد نظریه بازی‌ها

در این قسمت ۸۱ (۳^۴) ترکیب متفاوت از راهبرد های مناظر کارت امتیازی متوازن شبیه سازی شده و براساس نتایج شبیه سازی، مقدار مطلوبیت بین ۰ تا ۵ برای هر منظر (بازیکن) اختصاص پیدا می‌کند که قسمتی از آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

سپس باتوجه به رویکرد توضیح داده شده در بخش پنجم، مقادیر تابع مشخصات ائتلافات و مقدار شاپلی هر بازیکن محاسبه می‌شود. در واقع در این بخش، پانزده ماتریس فرم نرمال از مطلوبیت برای ائتلافات به دست آمده و بر مبنای هر ماتریس یک مدل برنامه ریزی خطی حل شده است که نتایج حل مدل های برنامه ریزی خطی مقادیر تابع مشخصات ائتلافات را نتیجه داده‌اند.



جدول ۵. مطلوبیت‌های بازیکنان از اجرای هر ترکیب راهبرد

U_L	U_I	U_C	U_F	L_i	I_i	C_i	F_i
۴	۱	۵	۳	۱	۱	۱	۱
۵	۳	۱	۲	۲	۱	۱	۱
۴	۳	۴	۰	۳	۱	۱	۱
۱	۰	۳	۴	۱	۲	۱	۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱	۳	۵	۴	۲	۳	۳	۳
۱	۳	۵	۱	۳	۳	۳	۳

جدول ۶. مقدار تابع مشخصات برای هر ائتلاف

	V
$V(F)$	۱/۲۵
$V(C)$	۱/۸۱۸۱۸۲
$V(I)$	۱
$V(L)$	۰/۹

	V
$V(F, C)$	۵/۳۱۰۳۴۵
$V(F, I)$	۵/۵۷۱۴۳
$V(F, L)$	۵/۴۴۱۱۸
$V(I, L)$	۵/۲۵۱۹۱۷
$V(C, L)$	۵/۵۱۶۸۵۴
$V(C, I)$	۵/۵

	V
$V(F, C, I)$	۱۰/۸۶۳۶
$V(F, C, L)$	۱۱/۸۱۸۱۸۲
$V(F, I, L)$	۹/۶۲۸۵۷
$V(C, I, L)$	۱۲
$V(F, C, I, L)$	۱۹
$V(F, C, I)$	۱۰/۸۶۳۶

باتوجه به مقادیر تابع مشخصات ائتلافات ارزش شاپلی هر بازیکن محاسبه شد (جدول ۷).

جدول ۷. ارزش شاپلی بازیکنان

	ارزش شاپلی
F	۳/۷۸۱۴۴۶۳۲۳
C	۵/۳۷۷۲۴۴
I	۴/۵۸۶۱۲۴۶۶۷
L	۴/۶۳۹۹۶۵۳۳۳



۵-۶- انتخاب بهترین راهبرد

باتوجه به ارزش شاپلی به دست آمده برای بازیکنان، $C > L > I > F$ ترتیب قدرت و حساس بودن آنها در ائتلافات می باشد. از این رو در انتخاب ترکیب راهبرد برای اجرا، منظر مشتری نقش تعیین کننده را دارد. سپس باتوجه به انتخاب منظر مشتری به ترتیب منظرهای رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی و در نهایت مالی به انتخاب راهبرد برای دریافت بهترین دریافتی می پردازند. باتوجه به ۸۱ ترکیب مختلف راهبردها و مقادیر دریافتی هر بازیکن از آنها، در دوازده ترکیب راهبرد، مقدار دریافتی منظر مشتری ۵ می باشد. از این رو منظر مشتری راهبرد خود را از بین این دوازده ترکیب راهبرد انتخاب خواهد کرد.

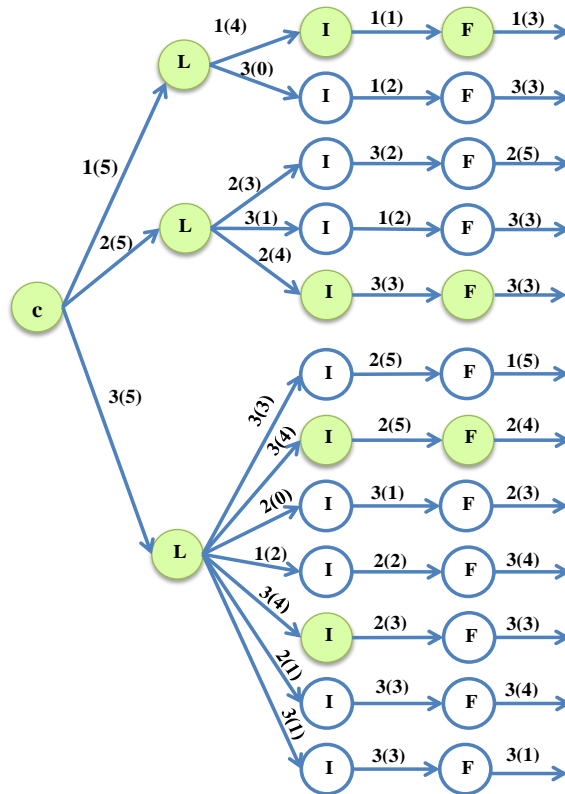
شکل ۵ نشان دهنده روند انتخاب بهترین ترکیب راهبرد از بین دوازده ترکیبی است که منظر مشتری در آن دریافتی ۵ دارد؛ بعد از منظر مشتری منظر رشد و یادگیری سعی دارد دریافتی خود را حداکثر کند. از این رو رشد و یادگیری، ترکیبی را انتخاب می کند که بیشترین دریافتی را به دست آورد. این روند تا بازیکن آخر ادامه پیدا خواهد کرد تا ترکیب راهبردی خاصی انتخاب شود. اگر منظر مشتری از بین ترکیب‌هایی که میزان دریافتی آن ۵ است، راهبرد یک را انتخاب نماید، منظر رشد و یادگیری از بین دو راهبرد یک با دریافتی ۴ و راهبرد سه با دریافتی ۰، راهبرد یک را انتخاب می کند. با انتخاب منظر رشد و یادگیری انتخاب دیگری برای بازیکن بعدی، یعنی فرایندهای داخلی و مالی باقی نمی ماند و آنها مجبور به انتخاب راهبردهای یک و یک با دریافتی های ۱ و ۳ هستند. از این رو در نهایت ترکیب راهبرد $C_1 L_1 I_1 F_1$ انتخاب می شود.

اگر منظر مشتری راهبرد شماره دو را انتخاب نماید، منظر رشد و یادگیری از بین سه انتخاب خود، ترکیب $C_2 L_2 I_2 F_2$ را با دریافتی ۴ که بیشترین دریافتی است، انتخاب می کند؛ با انتخاب منظر رشد و یادگیری، انتخابی برای بازیکنان دیگر باقی نمی ماند و آنها نیز ترکیب راهبرد انتخاب شده را می پذیرند.

اگر منظر مشتری ترکیب‌های راهبرد با راهبرد شماره سه برای خود را انتخاب کند، برای منظر رشد و یادگیری دو انتخاب $C_3 L_3 I_3 F_3$ و $C_4 L_4 I_4 F_4$ وجود دارد که بیشترین دریافتی



آن در این دو ترکیب یکسان است. از این رو منظر فرایندهای داخلی قدرت انتخاب دارد و از بین دو ترکیب موجود، $C_p L_p I_p F_p$ را انتخاب می‌کند زیرا دریافتی بیشتری به دست می‌آورد.



شکل ۵. روند انتخاب بهترین ترکیب راهبرد

۶- نتیجه‌گیری

این پژوهش بر مبنای محدودیت‌های کارت امتیازی متوازن در انتخاب معیارهای عملکردی و ترکیب راهبردهای اجرایی انجام شده و سپس بر این سؤال تمرکز می‌کند که چگونه می‌توان این محدودیت‌ها را بر طرف ساخت. برای پاسخ به این سؤال با توجه به نوع محدودیت‌ها، فرایند تحلیل شبکه و ارزش شاپلی از بازی‌های گروهی تئوری بازی‌ها به‌عنوان ابزارهایی کارآمد برای رفع این محدودیت‌ها ارائه شد. به‌دلیل توانایی فرایند تحلیل شبکه برای بررسی



همزمان ارجحیت‌ها و وابستگی‌های میان معیارها، معیارهای کلیدی عملکرد به وسیله این روش، رتبه‌بندی و انتخاب شدند. به عبارتی مدل کارت امتیازی متوازن برای انتخاب معیارهای کلیدی عملکرد سازوکاری معرفی نمی‌کند، از این‌رو معیارهای مذکور از مسیر جلسه‌های بحث گروهی، امتیازدهی ساده و یا روش‌های رتبه‌بندی انتخاب می‌شوند در صورتی‌که معیارها با یکدیگر وابستگی داشته و این وابستگی‌ها بر میزان ارجحیت معیارها تأثیرگذار خواهد بود. از این‌رو از فرایند تحلیل شبکه استفاده شد و معیارهای کلیدی عملکرد شهرداری منطقه ۴ به دست آمد. معیارهای رشد منابع مالی و هزینه در منظر مالی، معیارهای اطلاع‌رسانی خدمات، زمان و کیفیت خدمات و رضایت شهروندان در منظر مشتری، معیارهای رضایت کارمندان، توان عملیاتی اتوماسیون و فشارکاری در منظر فرایندهای داخلی و آموزش کارکنان، توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و تحقیقی و توسعه در منظر رشد و یادگیری انتخاب شدند. در مقاله‌های مرور شده به بهبود فرایند انتخاب معیارهای کلیدی عملکرد توجه شده است اما به چگونگی انتخاب راهبرد و انتخاب بهترین ترکیب راهبرد اجرایی توجه نشده است. به عبارتی سازمان پس شناسایی راهبردهای مهم خود در هر منظر این سؤال را پیش رو دارد که کدام راهبردها را اجرایی کند، از سوی دیگر راهبردهایی که در چهار منظر پیشنهاد می‌شوند، می‌توانند در اجرا هم افزای یکدیگر باشند و یا گاهی اوقات سازمان را دچار تعارض کنند. از این‌رو انتخاب بهترین ترکیب راهبردی از اهمیت برخوردار می‌شود. ارزش شاپلی یکی از شاخص‌هایی است که در بازی‌های همکاری، توانمندی بازیکنان در ائتلاف با دیگر بازیکنان را مشخص می‌کند. به این ترتیب از این شاخص برای تعیین اولویت و انتخاب ترکیب راهبرد اجرایی در هر منظر استفاده شد. در مطالعه موردی انجام شده، مقدار ارزش شاپلی مناظر کارت امتیازی متوازن به ترتیب مشتری، رشد و یادگیری، فرایند داخلی و مالی به دست آمد و بر این اساس بهترین ترکیب راهبرد سازمان معرفی شد. در نهایت متدولوژی مشخصی برای سیستم ارزیابی عملکرد بر پایه کارت امتیازی متوازن، فرایند تحلیل شبکه و تئوری بازی‌ها برای اجرای آن در سازمان‌ها ارائه شد. مطالعه موردی انجام شده می‌تواند راهنمایی باشد برای سازمان‌های شهرداری به‌طور خاص و دیگر سازمان‌ها به‌طور عام که تصمیم به پیاده‌سازی یک نظام ارزیابی عملکرد در سازمان خود را دارند.



۷- منابع

- [۱] تیموری، ا.، احمدی زمانی م.، علی سلیمانی، ع. «مطالعه موردی پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن»، مجله تدبیر، شماره ۱۴۲. (۱۳۸۴).
- [2] Amado C. A. Santos S. P., Marques P. M. "Integrating the data envelopment analysis and the balanced scorecard approaches for enhanced performance assessment", *Omega*, 40(3), (2012): 390-403.
- [3] Huang H.C. "Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective", *Expert Systems with Applications*, 36(1), (2009): 209-218.
- [4] Frigo M. L. "Nonfinancial performance measures and strategy execution", *Strategic Finance*, 84(2), (2002): 6-8.
- [۵] نورالسنا ر.، کیانی ه.، درودیان ح. به‌کارگیری سیستم‌های دینامیکی در کارت امتیازی متوازن برای طراحی نقشه استراتژی پویای صنایع کوچک و متوسط ایران ، هفتمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران : انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن. (۱۳۸۷).
- [6] Wu H. Y., Lin Y. K., Chang C. H. "Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard", *Evaluation and Program Planning*, 34(1), (2011): 37-50.
- [7] Yüksel İ., Dağdeviren M. "Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm", *Expert Systems with Applications*, 37(2), (2010): 1270-1278.
- [8] Leung L. C., Lam K. C., Cao, D. "Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process", *Journal of the Operational Research Society*, 57(6), (2006): 682-691.
- [9] Wu W.H., Lin C.T., Peng K.H. "Determination of a hospital management policy using conjoint analysis in the analytic network process", *Quality & Quantity*, 43(1), (2009):145-154.
- [10] Staš D., Lenort R., Wicher P., Holman D. "Implementing the green transport strategy using Balanced Scorecard and Analytic Network Process", In *Proceedings of the 19th International Conference on Computers (part of CSCC'15), Zakynthos Island, Greece, July, (2015): 16-20.*
- [11] Modak M., Pathak K., Ghosh K. K. "Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization", *Resources Policy*, 52(1), (2017): 181-191.

- [12] Chen F. H., Hsu T. S., Tzeng, G. H. "A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP", *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), (2011): 908-932.
- [13] Tjader Y. C., Shang J. S., Vargas L. G. "Offshore outsourcing decision making: A policy-maker's perspective", *European Journal of Operational Research*, 207(1), (2010): 434-444.
- [14] Patil S. K., Kant R. "Evaluating the impact of Knowledge Management adoption on Supply Chain performance by BSC-FANP approach: An empirical case study", *Tékhné*, 14(1), (2016): 52-74.
- [15] Nikkhah M., Nikkhah A., Afsahi A. "Evaluating the Implementation of Strategies in Plants Using Balanced Scorecard (BSC): A Case Study", *International Journal of Research in Industrial Engineering*, 6(1), (2017): 39-50.
- [16] Jafari-Eskandari M., Aliahmadi A. R., Heidari M., Khaleghi G. H. H. "A new balancing approach in Balanced Scorecard by applying cooperative game theory", *IEOM*, (2011): 194-200.
- [17] Naini S. G. J., Aliahmadi A. R., Jafari-Eskandari M. "Designing a mixed performance measurement system for environmental supply chain management using evolutionary game theory and balanced scorecard: A case study of an auto industry supply chain", *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), (2011): 593-603.
- [18] Saaty T. L. (2005) *Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*, RWS publications.
- [19] Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) *Translating strategy introduction the balanced scorecard*, Harvard Business School.
- [20] Kaplan R. S., Norton D. P. "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74(1), (1996): 75-85.
- [21] Kaplan R. S., Kaplan R. E., Norton D. P., Norton D. P., Davenport, T. H. (2004a) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press.
- [22] Kaplan R. S., Norton D. P. "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, 82(2), (2004b): 52-63.
- [23] Modak M., Ghosh K. K., Pathak K. "A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support-A case study", *Journal of Business Research*, 103(1), (2019): 432-447.
- [۲۴] اصغرپور م. ج. تصمیم‌گیری گروهی و نظریه بازی‌ها با نگرش تحقیق در عملیات ، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ سوم. (۱۳۹۳).

پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در

جایگاه مدیریت

شهرزاد نیری^{۱*}

۱- استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۷

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۸

چکیده

اگرچه در سال‌های اخیر نقش زنان در بازار کار و تجارت به‌طور چشم‌گیری افزایش پیدا کرده است، اما هنوز هم سهم زنان از رده‌های بالای سازمانی نسبت به هم‌تایان مرد آنها در سراسر دنیا بسیار کم است. یک تفسیر برای این موقعیت و حضور کمتر زنان در پست‌های مدیریتی، وجود کلیشه‌های جنسیتی در مورد زنان است که با کلیشه‌های مدیریت و رهبری در تعارض است. این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به حضور زنان در جایگاه مدیریت در بستر کشور ایران انجام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، احصای مفاهیم و مقولات از روش کدگذاری باز استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر خبرگان دانشگاهی بوده است که در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، جامعه‌شناسی و مطالعات زنان دارای تخصص بوده‌اند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و تکنیک گلوله برفی تعداد ۱۴ مصاحبه انجام شده است. نتایج پژوهش حکایت از شناسایی ۲۳ مفهوم و ۱۱ مقوله به‌عنوان پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت دارد.

واژه‌های کلیدی: کلیشه جنسیتی، نگرش، مدیر، تحلیل تم.



۱- مقدمه و بیان مسئله

مطالعات متعددی پیرامون رابطه میان حضور زنان در پست‌های مدیریتی و عملکرد سازمان‌ها انجام شده است [۱؛ ۲]. برخی از این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه مثبتی میان حضور زنان در جایگاه‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد سازمان‌ها وجود دارد [۳؛ ۴] و برخی دیگر بر رابطه مثبت میان حضور زنان و مسئولیت اجتماع ی شرکت‌ها تأکید می‌کنند [۵]. برخی مطالعات نیز نشان داده‌اند که حضور بیشتر زنان در سطوح مدیریت بر عملکرد مالی سازمان‌ها اثر مثبت می‌گذارد [۶؛ ۷]. با وجود این یافته‌ها، شواهد کمی از گسترش یافتن ارزش‌های زنانه در مدیریت وجود دارد [۸]. اگرچه در سال‌های اخیر نقش زنان در بازار کار و تجارت به طور چشم‌گیری افزایش پیدا کرده است، اما هنوز هم سهم زنان از رده‌های بالای سازمانی نسبت به هم‌متایان مرد آنها در سراسر دنیا بسیار کم است [۹؛ ۱۰]. به علاوه اگرچه نسبت به دهه‌های گذشته تعداد زنانی که پست‌های مدیریتی را تصاحب کرده‌اند، رشد کرده، اما این رشد بیشتر در مشاغل سنتی زنانه و در سطوح میانی سازمان‌ها اتفاق افتاده است [۱۱]. همچنین اقدام‌ها و دستاوردهای زنانی که به رده‌های عالی مدیریتی دست پیدا کرده‌اند نیز به‌طور معمول از سوی ساختارهای اجتماعی در مقایسه با کار مدیران مرد کم‌ارزش ارزیابی و تلقی می‌شود [۱۲].

یک تفسیر برای این موقعیت و حضور کمتر زنان در پست‌های مدیریتی، وجود کلیشه‌های جنسیتی در مورد زنان است که با کلیشه‌های مدیریت و رهبری در تعارض است. شین در یک سلسله مطالعات در سال‌های ۱۹۷۳ و ۱۹۷۵ نشان داد که تصویر ذهنی از یک مدیر موفق بیشتر منطبق با ویژگی‌های مردانه است تا زنانه و بیشتر با کلیشه‌های جنسیتی مردانه همخوانی دارد [۱۳]. براین اساس به نظر می‌رسد که نه تنها بیشتر مدیران عالی مردان هستند، بلکه مدیریت خوب نیز مردانه تلقی می‌شود [۱۴]. شین از این موضوع با عنوان کلیشه «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» نام می‌برد [۱۵] که به‌عنوان یک پدیده جهانی در سرتاسر جهان و هم‌راستا با پدیده‌های سقف شیشه‌ای و آسانسور شیشه‌ای وجود دارد. این کلیشه با گذشت زمان «مدل‌های مردانه مدیریت» را شکل داد که به نوبه خود منجر به شکل‌گیری و تداوم این هنجار اجتماعی شد که زنان نمی‌توانند در مدیریت موفق باشند [۱۶]. وجود تعارض میان کلیشه‌های جنسیتی نسبت به زنان و کلیشه‌های مردانه رهبری مانند لحن صدا، ویژگی‌های فیزیکی و



حالت لباس پوشیدن [۱۷] منجر به قرار گرفتن زنان در موقعیت نامساعد در مقایسه با هم‌تابان مرد شده است [۱۸] که از پیامدهای آن می‌توان به لمس تبعیض به وسیله زنان زمان انتخاب، جابه‌جایی، ارتقا و آموزش اشاره کرد [۱۹]. زنان با وجود مداخله‌های سیاسی صورت گرفته و اختصاص سهم هنوز هم در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مدیریت و رهبری یک قشر به حاشیه رانده شده تلقی می‌شوند [۲۰] و مردانگی یک معیار جهانی و طبیعی برای قضاوت در مورد رهبری محسوب می‌شود [۲۱]. بنابراین یکی از موانعی که زنان برای رسیدن به پست‌های مدیریت عالی باید در هم بشکنند، این کلیشه‌های جنسیتی است.

مطالعه‌ها نشان می‌دهد که این کلیشه‌های جنسیتی در جوامع در حال توسعه پررنگ‌تر نیز دیده می‌شود. در این جوامع تعداد زنان تحصیل کرده و ماهری که با وجود برخورداری از شایستگی به جایگاه‌های عالی سازمانی نرسیده‌اند، در مقایسه با مردان بسیار زیاد است [۲۲]. اگرچه این موضوع از یک سو مرتبط با مبحث عدالت و فرصت‌های برابر برای زنان [۲۳] است، اما در واقع نشانگر مباحث مرتبط با جنسیت و رهبری [۲۴] و نشان از وجود نگرش‌های کلیشه‌ای جنسیتی است. در ایران نیز اگرچه زنان تقریباً نیمی از جمعیت کشور را به خود اختصاص داده‌اند، اما متأسفانه مروری بر آمارهای موجود نشان می‌دهد که شکاف‌های جنسیتی متعددی بین زنان و مردان وجود دارد [۲۵]. حضور کم‌رنگ زنان ایرانی در جایگاه‌های مدیریتی و رهبری در سازمان‌ها می‌طلبد که به بررسی ریشه‌ای این وضعیت پرداخته شود. هدف پژوهش حاضر شناسایی پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» در بستر کشور ایران است. بدیهی است که بدون شناسایی این پیشایندها نمی‌توان مسیر پیچیده حرکت زنان به سمت جایگاه‌های قدرت در سازمان‌ها را درک کرد و نمی‌توان نگرش‌های کلیشه‌ای را تغییر داد [۹؛ ۱۰]. براین‌اساس سؤال اصلی پژوهش این است که پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای جنسیتی «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» در بستر کشور ایران چیستند؟

۲- مبانی نظری پژوهش

همزمان با ورود زنان به سمت‌های مدیریتی، پژوهشگران به بررسی ریشه‌های نگرش کلیشه‌ای جنسیتی که منجر به پدیده‌هایی چون سقف شیشه‌ای، دیوار شیشه‌ای و صخره شیشه‌ای برای زنان شده است، پرداخته‌اند. این تلاش‌ها منجر به تولید حجم ادبیات قابل توجهی در حوزه نگرش کلیشه‌ای جنسیتی شده است که به تبیین این موضوع که چرا پیشرفت در سمت‌های بالاتر برای زنان دشوارتر از مردان است، کمک می‌کند. توجیحات نظری که در ادبیات پژوهش ذکر شده است، برای تبیین ریشه‌های نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» بر عوامل مختلفی در سطوح تحلیلی مختلف متمرکز شده‌اند.

تئوری‌های فردمحور بر تفاوت‌های سطح فردی در ویژگی‌های زنان و مردان تمرکز می‌کنند تا نگرش کلیشه‌ای جنسیتی را توضیح دهند، برای مثال این تئوری‌ها نشان می‌دهند که بیشتر این نگاه کلیشه‌ای وجود دارد که زنان در مقایسه با مردان در سرمایه انسانی نقصان دارند و صلاحیت‌های کمتری دارند [۲۶]. برخی مطالعات نیز بیان می‌کنند که به‌طور کلی باور نسبت به ویژگی‌های زنان و ویژگی‌های مردان متفاوت است [۲۷]. پژوهش‌های متعددی ویژگی‌هایی که زنان و مردان را متمایز می‌کنند، تحت عنوان کلیشه‌های توصیفی بررسی کرده‌اند [۲۸]. براساس نتایج پژوهش‌ها مفهوم عاملیت اغلب برای تعریف ویژگی‌های کلیشه‌ای مردان و مفهوم پیوندجویی برای تعریف ویژگی‌های کلیشه‌ای زنان در نظر گرفته شده است. عاملیت نشان‌دهنده دستیابی به هدف (با کفایت، بلندپرواز، وظیفه‌محوری)، گرایش به پذیرش مسئولیت (جسور، سلطه‌جو، قوی)، خودمختاری (مستقل بودن، متکی بر خود، قاطعیت) و عقلانیت (تحلیلی، منطقی، هدف‌گرا) است. اما پیوندجویی به معنای نگرانی برای سایر افراد (مهربانی، غم‌خور، با ملاحظه)، تمایل به وابسته بودن (صمیمی بودن، رفتار دوستانه داشتن، داشتن روحیه همکاری)، تمکین (مطیع بودن، با ادب بودن، تواضع) و حساسیت هیجانی (حساس، شهودی، فهیم) است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تصورات از مردان و زنان نه تنها متفاوت بلکه متضاد نیز هستند [۲۹].

سایر رویکردهای نظری بر انواع مختلفی از موانع موقعیتی که زنان با آن روبه‌رو هستند، متمرکز شده‌اند؛ برای مثال برخی نظریه‌ها بر فرایندهای شناختی مانند تعصبات و نگرش‌های



کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان زمان تصمیم‌گیری درمورد انتخاب یا ارتقا در سازمان متمرکز هستند [۳۰]. مطالعات نشان می‌دهند زمانی که از پاسخ‌دهندگان زن و مرد درخواست می‌شود که ویژگی‌های مدیران موفق را شناسایی کنند، ویژگی‌های مدیران موفق از نظر آنها سازگاری بیشتری با ویژگی‌های مردان دارد [۳۱؛ ۳۲]. درک نبود تشابه بین ویژگی‌های کلیشه‌ای زنانه و مشاغل مردانه به احتمال زیاد منجر به این نتیجه خواهد شد که زنان توانایی اداره این مشاغل را نداشته باشند و در نتیجه انتظارهای منفی درمورد موفقیت‌های احتمالی آنان تولید شود که بر تصمیم‌های مرتبط با انتخاب یا ارتقای آنها تأثیر منفی دارد [۱۴].

برخی نظریه‌ها علت نگرش کلیشه‌ای نسبت به زنان را در م سائل ساختاری مانند تفکیک جنسیتی افقی و عمودی و تسلط مردان بر ساختارهای قدرت سازمانی می‌دانند [۳۳]. مطالعات نشان می‌دهند که در سازمان‌ها کارهای مردانه و زنانه به حالت افقی جدا شده‌اند و زنان بیشتر در جایگاه‌هایی به نام شغل‌های زنانه قرار می‌گیرند، برای مثال زنان فعالیت‌های آماده‌سازی داده‌ها را انجام می‌دهند، درحالی‌که مردان کار پردازش داده‌ها را بر عهده دارند. کارهای مردانه و زنانه به حالت عمودی نیز جدا شده‌اند. مردان در جایگاه‌های بالاتری نسبت به زنان قرار دارند. این اتفاق حتی در مواردی مثل پرستاری که زنان قابلیت بهتری دارند، نیز رخ می‌دهد [۳۴]. به علاوه وجه عقلانیت و نقش زیربنایی آن در تشکیل و رشد سازمان‌های جدید به طور آشکار بر حضور و تفوق ویژگی‌های مردانه در سازمان پافشاری می‌کند. صاحب‌نظران معتقدند که بوروکراسی شکلی از سلطه مردانه را از مسیر گفت‌وگو عقلانیت و قانون‌مندی استمرار می‌بخشد. از این دیدگاه بوروکراسی ابزاری برای تولید و بازتولید مردسالاری تلقی می‌شود [۳۵].

برخی نظریه‌ها نیز زمینه‌های بزرگ‌تر اجتماعی و نهادی مانند ارزش‌ها یا هنجارهای فرهنگی را به‌عنوان ریشه نگرش کلیشه‌ای جنسیتی معرفی می‌کنند [۳۶]. این ارزش‌ها و هنجارها نقش‌ها و رفتارهای متفاوتی را برای زنان و مردان با سرفصل کلیشه‌ای تجویزی تعیین می‌کنند. کلیشه‌های جنسیتی تجویزی تعیین می‌کنند که زنان و مردان چگونه باید باشند و چه ویژگی‌ها و رفتارهایی برای افراد در گروه‌های مختلف مردان و زنان مناسب یا نامناسب است [۲۷]. واضح است که تخطی از این کلیشه‌های تجویزی پذیرفته شده نیست، برای مثال براساس ارزش‌ها و هنجارهای سنتی، وظیفه اصلی زن انجام امور خانوادگی است.

مطالعات نشان می‌دهند که ایفای نقش‌های سنتی در خانواده اشاید زنان را در معرض پدیده گران‌باری نقش قرار می‌دهد و در این حالت اختصاص زمان و انرژی کافی برای همه نقش‌های چندگانه سخت است [۳۷]. این وضعیت منجر می‌شود که این نگرش کلیشه‌ای شکل بگیرد که زنان فرصت‌های کمتری برای مدیریت سازمان‌ها دارند [۳۸]. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در ادبیات پژوهش طیف وسیعی از مسائل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای به‌عنوان ریشه‌های نگرش کلیشه‌ای جنسیتی نسبت به زنان در جایگاه مدیریت مطرح شده است. در این پژوهش تلاش شده است تا ریشه‌های این نگرش در بستر جامعه ایران به‌طور تفصیلی مورد واکاوی قرار بگیرد.

۳- روش پژوهش

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده است. در این راستا نخست یک شیوه‌نامه اولیه برای سؤال‌های مصاحبه طراحی شد. پس از برگذاری دو جلسه مصاحبه، بررسی مفاهیم و مقولات اولیه ظهور یافته در داده‌ها به‌وسیله پژوهشگر انجام شد. این فرایند رفت و برگشتی و تحلیلی مستمر باعث شد تا مصاحبه‌کننده در مصاحبه‌های بعدی نسبت به کشف بخش‌های پنهان حساس‌تر باشد و مخاطب را به‌سوی ارائه اطلاعات بی‌امون آن حوزه‌ها راهنمایی کند. براین‌اساس شیوه‌نامه اولیه در فرایند گردآوری داده‌ها و براساس داده‌های به دست آمده در هر مصاحبه مورد تجدید نظر قرار گرفت. در آغاز هر مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان نسبت به هدف پژوهش آگاه شدند و سپس با کسب اجازه از آنها محتوای جلسه ضبط و در انتها به‌طور کامل پیاده‌سازی شد. برای واکاوی محتوای موجود در مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل محتوا استفاده شد. تحلیلی محتوا یک روش تحقیق نظام‌مند و یک ابزار عینی برای توصیف پدیده‌ها است که برای تجزیه و تحلیلی بطن‌های کلامی از سنخ مکتوب یا شفاهی به کار می‌رود [۳۹]. واحد تحلیلی در این پژوهش، جملات بطن شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان بود که با مراجعه به متن پیاده‌سازی مصاحبه‌ها استفاده شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و احصای مفاهیم و مقولات از روش کدگذاری باز استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی بودند که در حوزه‌های مدیریت



منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، جامعه‌شناسی و مطالعات زنان دارای تخصص بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و روش گلوله برفی تعداد ۱۴ مصاحبه انجام شد. هشت نفر از مصاحبه‌شوندگان زن و شش نفر مرد بودند. میانگین سنی این افراد ۵۶ سال و میانگین سابقه کاری آنها نیز ۲۶ سال بود. برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، معیارهای ارائه شده به وسیله لینکلن و گوبا مورد توجه قرار گرفتند. گوبا و لینکلن مفهوم قابلیت اعتماد^۱ را مشتمل بر چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید می‌دانند [۴۰]. برای تحقق قابلیت اعتبار در پژوهش پیش رو از سه نفر از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نتایج کار را مطالعه کرده و بیان کنند که آیا این نتایج منعکس‌کننده نظرهای آنها می‌باشد یا خیر. برای به دست آوردن اطمینان از انتقال پذیری یافته‌های این پژوهش نیز تعداد مصاحبه‌شوندگان و بازه زمانی گردآوری داده‌ها (۱۳۹۸-۱۳۹۷) مشخص شدند. برای حصول اطمینان از اتکاپذیری یافته‌های پژوهش نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و مجدد کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده با هم مقایسه و از راه میزان توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات محاسبه شد. هولستی (۱۹۶۹) شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون کدگذاری‌های پژوهش‌گر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است [۴۱].

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقی‌ها} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100\%$$

نتایج به دست آمده از محاسبه درصد پایایی به شرح جدول ۱ است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود با توجه به اینکه میزان پایایی برای سه مصاحبه بیش‌تر از ۶۰ درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است [۴۲].

جدول ۱. پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	درصد پایایی
۱	۵۹	۲۱	۰/۷۱
۲	۳۶	۱۴	۰/۷۷
۳	۴۸	۱۸	۰/۷۵

برای حصول اطمینان از تأییدپذیری یافته‌های پژوهشی نیز مصاحبه‌های انجام شده به‌طور کامل ضبط شدند. به‌علاوه از یک فرد دانشگاهی متخصص حوزه رفتار سازمانی و روش تحقیق کیفی نیز خواسته شد تا نتایج این پژوهش را مطالعه کرده و نظر خود را بیان کند.

۴- یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، احصای مفاهیم و مقولات در این پژوهش از روش کدگذاری باز استفاده شد. کدگذاری باز عبارت است از بخشی از تحلیلی که به‌طور مشخص به نام‌گذاری و دسته‌بندی پدیده‌ها از مسیر بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود. در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها شناسایی شده و بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه مقوله‌بندی می‌شوند؛ به‌عبارت‌دیگر کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها است. مفاهیم برجسته‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به‌وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. این برجسته‌ها از راه فرایند انتزاعی‌سازی شکل می‌گیرند و شیوه‌های خالی هستند که با تجربه و معناهای پژوهشگر پر می‌شوند. زمانی که در داده‌ها پدیده‌های خاصی مشخص شدند، آن‌گاه می‌توان مفاهیم را بر محور آنها گروه‌بندی کرد. روند طبقه‌بندی مفاهیم (که به‌نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند) مقوله‌پردازی نامیده می‌شود. براین اساس یک مقوله گروهی از مفاهیم است که در یک وجه اشتراک دارند [۴۳].

در پژوهش پیش‌رو در مرحله اول با مراجعه به متن پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان که بار معنایی مرتبط با هدف و سؤال پژوهش داشتند، استخراج و سپس با استفاده از روش تطبیق مستمر مفاهیم مرتبط با این نقل قول‌ها احصا و نام‌گذاری شدند. در



مرحله دوم با مراجعه به مفاهیم شناسایی شده و با استفاده از روش تطبیق مستمر، مفاهیم مشابه ذیل مقولات مناسب دسته بندی شدند. سپس به مقولات شناسایی شده یک برچسب مفهومی اخ‌تصاص پیدا کرد که این برچسب انتزاعی تر از عناوین مفاهیمی بود که مجموع آنها مقوله را تشکیل داده بودند. در نهایت پس از اینکه کدگذاری تمام مستندها به اتمام رسید، تلاش شد تا با بازبینی کدگذاری‌ها هم‌سازی مفاهیم و مقولات استخراج شده صورت بگیرد، به نحوی که مقوله‌ها هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی داشته باشند. نتایج حاصل از فرایند تحلیل محتوای کیفی متن مصاحبه‌ها با خبرگان حکایت از شناسایی ۲۳ مفهوم و ۱۱ مقوله به‌عنوان پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» دارد. شبکه مفاهیم و مقولات شناسایی شده در جدول ۲ دیده می‌شوند.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موضوع پژوهش

مفهوم	مقوله
اعتماد به نفس پایین زنان	پایین بودن تمایل زنان برای تصدی مناصب مدیریتی
انگیزه پایین زنان	
مدیر خوب را مترادف حضور زیاد در سازمان دانستن	تعریف کلیشه‌ای از ویژگی مدیر خوب
مدیر خوب را مترادف عاملیت دانستن	
شبکه‌های غیررسمی مردانه	حاکمیت قدرت مردانه در سازمان
قدرت‌طلبی مردان	
کمیت مدیران زن در مقایسه با هموعان مرد	
لابی‌گری جنسی در سازمان	احتمال در معرض آزار جنسی قرار گرفتن زنان
فضای ناامن سازمان	
درخواست کاهش ساعت کار به‌وسیله زنان	سندرم مسئولیت دوبرابری
انتقال مسائل خانوادگی به‌وسیله زنان به محیط کار	
غلبه روابط بر ضوابط سازمانی	فقدان سرمایه اجتماعی زنان
محدودیت تعاملات زنان در ارتباط‌های سازمانی	
نگاه سنتی مدیران ارشد نسبت به زنان	نگرش کلیشه‌ای مدیران ارشد
الگوگیری کارکنان از مدیران ارشد	

مفهوم	مقوله
تفاوت‌های فطری میان زنان و مردان	غلبه ویژگی‌های پیوندجویی زنانه - عاملیت مردانه
جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی	
اصالت نقش خانوادگی برای زنان	کلشه مرد نان‌آور - زن خانه‌دار
اصالت نقش نان‌آوری برای مردان	
مردانه دیدن حوزه صنعت	کلشه مشاغل مردانه صنعتی - زنانه خدماتی
زنانه دیدن حوزه خدمات	
انتصاب زنان فاقد توانایی	مشاهده ضعف عملکرد در زنان
انتصاب زنان فاقد تجربه	

در این بخش از پژوهش به توصیف ۲۳ مفهوم برآمده از کدگذاری باز پیرامون پیشایندهای نگرش کلشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» براساس آرای مصاحبه‌شوندگان پرداخته می‌شود.

- **مفهوم ۱) اعتماد به نفس پایین زنان:** یکی از پیشایندهای نگرش کلشه‌ای نسبت به زنان به کمبود اعتماد به نفس در وجود زنان باز می‌گردد که ناشی از نابرابری‌های تاریخی تجربه شده به وسیله آنان است؛
- **مفهوم ۲) انگیزه پایین زنان:** کمبود انگیزه زنان برای ارتقا و رشد سازمانی یکی دیگر از پیشایندهای نگرش کلشه‌ای نسبت به آنها محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد که عموم زنان تمایل چندانی به پذیرش پست‌های مدیریتی ندارند؛
- **مفهوم ۳) مدیر خوب را مترادف حضور زیاد در سازمان دانستن:** عموماً مدیر خوب به‌عنوان کسی تعریف می‌شود که ساعت‌های زیادی را در محل کار حضور دارد و چون حضور زیاد در محیط کار برای زنان به دلیل وظایف خانوادگی مقدور نیست، در نتیجه این نگرش کلشه‌ای شکل می‌گیرد که زنان نمی‌توانند مدیر باشند؛
- **مفهوم ۴) مدیر خوب را مترادف عاملیت دانستن:** یکی دیگر از مواردی که بر نگرش کلشه‌ای نسبت به ایفای نقش مدیریتی به وسیله زنان تأثیرگذار است، مترادف دانستن مدیر خوب با فردی است که صفات عاملیت داشته باشد. براین اساس از آن



- جایی که به‌طور کلیشه‌ای زنان بیشتر پیوندج و دانسته می‌شوند، در نتیجه آنها مناسب ایفای نقش مدیریت نخواهند بود؛
- **مفهوم ۵) شبکه‌های غیررسمی مردانه:** یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» مسئله شبکه‌های غیررسمی مردانه‌ای است که توزیع غنایم سازمانی در آنها صورت می‌گیرد و چون زنانی جایگاهی در این شبکه‌ها ندارند، بالتبع این نگرش شکل می‌گیرد که زنان مناسب مناصب مدیریتی نیستند؛
 - **مفهوم ۶) قدرت‌طلبی مردان:** یکی از دلایل وجود نگرش کلیشه‌ای نسبت به زنان به موضوع قدرت‌طلبی مردان در سازمان باز می‌گردد. مردان دوست ندارند زنان در رده‌های بالای مدیریتی قرار بگیرند؛
 - **مفهوم ۷) کمیت مدیران زن در مقایسه با هم‌نوعان مرد:** یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای نسبت به مدیریت زنان به تعداد مدیران زنان در برابر مدیران مرد مرتبط است. با توجه به اینکه عموم تعداد مدیران زن در سازمان‌ها کمتر از مدیران مرد است، بر این اساس این نگرش کلیشه‌ای شکل گرفته است که جنس زن برای مدیریت مناسب نیست و مدیریت مردانه است؛
 - **مفهوم ۸) لایب‌گری جنسیتی در سازمان:** در برخی موارد به‌ازای مطالبه زنان برای تصدی نقش‌های مدیریتی ممکن است مطالباتی نیز به وسیله جنس مخالف از آنها صورت بگیرد که هویت زنانه آنها را در معرض تعرض قرار دهد؛
 - **مفهوم ۹) فضای ناامن سازمان:** وجود برخی ناامنی‌ها در سازمان‌ها می‌تواند هویت زنان را در معرض تعرض قرار دهد به‌ویژه برای زنان مدیر که به اقتضای شغل خود باید تعاملات گسترده‌ای با ذی‌نفعان مختلف داشته باشند؛
 - **مفهوم ۱۰) درخواست کاهش ساعت کار به‌وسیله زنان:** درخواست کاهش ساعت کاری به‌وسیله زنان سبب می‌شود که عموم دیگران نگرش مطلوبی نسبت به قرار گرفتن آنها در مناصب مدیریتی نداشته باشند، زیرا در نگاه عوام مدیران خوب کسانی هستند که ساعت‌های کاری طولانی را صرف مسئولیت‌های خود می‌کنند؛



- **مفهوم ۱۱) انتقال مسائل خانوادگی به وسیله زنان به محیط کار:** یکی از دلایل نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به وسیله زنان مربوط به انتقال دادن مسائل خانوادگی آنها به محیط کار است. این وضعیت سبب می‌شود که آنها از نگاه عموم افراد در سازمان مناسب مدیریت و حل بحران‌های کاری نباشند، زیرا هنوز از عهده مدیریت زندگی شخصی خویش نیز بر نمی‌آیند؛
- **مفهوم ۱۲) غلبه روابط بر ضوابط سازمانی:** یکی از دلایلی که بر نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به وسیله زنان مؤثر است، غلبه روابط بر ضوابط است. در فضایی که روابط بر ضوابط غلبه دارند، فرصت‌های ارتقا برای عموم افراد و به‌ویژه زنان که در روابط سازمانی جایگاهی ندارند، بیشتر محدود می‌شود؛
- **مفهوم ۱۳) محدودیت تعاملات زنان در ارتباطات سازمانی:** تعاملات سازمانی منجر به کسب مهارت انسانی خواهد شد که در ایفای نقش‌های مدیریتی بسیار ضروری است. متأسفانه به دلیل محدودیت‌های فراروی زنان، آنها از فرصت‌های کافی برای برقراری تعاملات سازمانی برخوردار نیستند؛
- **مفهوم ۱۴) نگاه سنتی مدیران ارشد نسبت به زنان:** یکی از مواردی که بر نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به وسیله زنان تأثیر دارد، نگاه سنتی مدیران ارشد است که زنان را در جایگاه مدیریتی نپذیرفته و فرایند ارتقای آنها را تسهیل نمی‌کنند. این موضوع به ویژه در میان مدیران مسن‌تر و افرادی که زنان خانه‌دار دارند، بیشتر دیده می‌شود. انتخاب یک خانم به عنوان مدیر میزانی از خطرپذیری را دارد و به نظر می‌رسد که سن بالا، میزان خطرپذیری را کاهش می‌دهد؛
- **مفهوم ۱۵) الگوگیری کارکنان از مدیران:** یکی از دلایل نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به وسیله زنان، الگوگیری کارکنان از نگرش سنتی مدیران آنها است؛
- **مفهوم ۱۶) تفاوت‌های فطری میان زنان و مردان:** وجود تفاوت‌های فطری میان جنس زن و مرد یکی از پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای مردانه دیدن جایگاه‌های مدیریتی است. زنان در نگاه عموم به طور طبیعی ویژگی‌های پیوندجویی و مردان



- ویژگی‌های عاملیت جو دارند. همین موضوع سبب می‌شود که زنان مناسب جایگاه‌های مدیریتی تشخیص داده نشوند؛
- **مفهوم ۱۷) جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی:** یکی از مواردی که بر نگرش نسبت به ایفای نقش‌های مدیریتی به وسیله زنان تأثیر می‌گذارد، جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی است. افراد در فرایند اجتماعی شدن نسبت به ایفای نقش بر حسب جنسیت جامعه‌پذیر شده‌اند و بیشتر افراد جامعه در فرایند جامعه‌پذیری نیاموخته‌اند که زنان نیز می‌توانند مدیر باشند؛
 - **مفهوم ۱۸) اصالت نقش خانوادگی برای زنان:** این مفهوم حکایت از اصالت بخشیدن به نقش خانوادگی زنان نسبت به نقش‌های اجتماعی آنها دارد؛
 - **مفهوم ۱۹) اصالت نقش نان‌آوری برای مردان:** این مفهوم حکایت از اصالت بخشیدن به نقش اقتصادی نان‌آوری برای مردان دارد و یکی از علل نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش شغلی به‌طورعام و نقش مدیریتی به‌طورخاص به‌وسیله زنان است؛
 - **مفهوم ۲۰) مردانه دیدن حوزه صنعت:** حوزه صنعت بیشتر یک حوزه مردانه محسوب می‌شود. این موضوع نه تنها سبب شده است که بازار کار زنان از یک گستره وسیع به یک حوزه محدود تبدیل شود، بلکه سبب شده که نگرش مطلوبی نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان در این حوزه نیز وجود نداشته باشد؛
 - **مفهوم ۲۱) زنانه دیدن حوزه خدمات:** برخلاف حوزه صنعت، حوزه خدمات بیشتر یک حوزه زنانه محسوب می‌شود. براساس این نگرش که به‌نوعی در بطن خود مفهوم اصالت نقش خانوادگی برای زنان را در بر دارد، برای زنان اشتغال تنها در حوزه خدمات مناسب است؛
 - **مفهوم ۲۲) انتصاب زنان فاقد توانایی:** در برخی مواقع انتصاب دادن زنان فاقد توانایی منجر به نگرش نامطلوب نسبت به ایفای نقش مدیریتی به‌وسیله زنان می‌شود. زیرا انتصاب دادن زنانی که فاقد توانایی هستند، منجر به پررنگ‌تر شدن نگرش کلیشه‌ای موجود نسبت به آنها می‌شود؛



– مفهوم ۲۳) انتصاب زنان فاقد تجربه: یکی از دلایل نگرش نامطلوب نسبت به نقش مدیریتی زنان انتصاب زنان فاقد تجربه است. این انتصاب منجر به مشاهده عملکرد ضعیف در آنها و بالتبع ایجاد یک نگرش نامطلوب نسبت به زنان خواهد شد.

۵- نتیجه‌گیری

مطالعات مختلف نشان می‌دهد که زنان و مردان بیش از آنکه تفاوت داشته باشند، در عملکرد شناختی [۴۴]، ویژگی‌ها و صفات شخصی [۴۵] شباهت دارند. بر همان اساس صاحب نظران نتیجه می‌گیرند که جنس یک فرد شاخص قابل اعتمادی بر اینکه یک فرد چگونه رهبری می‌کند، نیست. اما در عرصه عمل وضعیت به گونه دیگری است. امروزه دیده می‌شود که زنان تنها حدود ۲۲ درصد جایگاه‌های مدیریتی [۴۶] و تنها ۲ درصد از پست‌های عالی در ۵۰۰ شرکت فورچون را به خود اختصاص داده‌اند [۴۷]. بسیاری از افراد در تفسیر این موقعیت بیان می‌کنند که کلیشه‌های جنسیتی سبب شکل گرفتن این وضعیت در مسیر شغلی زنان شده است. اگرچه زنان موازی مردان تحصیل کرده و کسب تجربه کرده‌اند، اما کلیشه‌ها و ادراکات موجود پیرامون مدیریت و رهبری زنان بدون تغییر باقی مانده است [۴۸]. این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای این نگرش کلیشه‌ای نسبت به جایگاه مدیریتی زنان در بستر کشور ایران انجام شده است. نتایج پژوهش حکایت از شناسایی ۲۳ مفهوم و ۱۱ مقوله به‌عنوان پیشایندهای نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به یک مرد فکر کن» دارد.

اولین مقوله که عبارت از پایین بودن تمایلی زنان برای تصدی مناصب مدیریتی است، مشتمل بر دو مفهوم عدم انگیزه زنان برای ارتقا و اعتماد به نفس پایین زنان می‌باشد. برخی مطالعات نشان می‌دهد که در زنان سطح انگیزش به‌شرفت به‌معنای تمایلی فرد به انجام دادن کاری باارزش و مهم [۴۹] کمتر از مردان است [۵۰]. به‌علاوه مطالعات نشان می‌دهند که زنان در مقایسه با مردان اعتماد به نفس کمتری نیز دارند. زنان موفقیت‌های خود را بیشتر به منابع خارجی به‌خصوص شانس نسبت می‌دهند، در حالی که مردان موفقیت‌های خود را به توانایی‌های خود اسناد می‌کنند [۵۱]. دومین مقوله عبارت است از: تعریف کلیشه‌ای از ویژگی‌های مدی خوب که مشتمل بر دو مفهوم مدیر خوب را مترادف حضور زیاد در سازمان دانستن و



مدیر خوب را مترادف عاملیت دانستن می‌باشد. این مقوله دلالت بر این موضوع دارد که بیشتر افرادی به‌عنوان مدیر خوب شناخته می‌شوند که ساعت‌های طولانی در محل کار حضور دارند و بیشتر دارای صفات عاملیت محسوب می‌شوند و زنان به‌دلیل دارا بودن مسئولیت‌های خانوادگی و غلبه داشتن صفات پیوندجویی در آنها نمی‌توانند از عهده ایفای نقش‌های مدیریتی برآیند. در مطالعات شواهد متعددی مبتنی بر عدم تناسب بین الزام‌های موقعیت‌های سازمانی سطح بالا و ویژگی‌های زنان وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که از پاسخ‌دهندگان زن و مرد درخواست می‌شود که ویژگی‌های مدیران موفق را شناسایی کنند، ویژگی‌های مدیران موفق از نظر آنها سازگاری بیشتری با ویژگی‌های مردان دارد تا زنان [۲۳؛ ۳۱؛ ۵۲]. سومین مقوله که عبارت از حاکمیت قدرت مردانه در سازمان است مشتمل بر سه مفهوم وجود شبکه‌های غیررسمی مردانه، قدرت‌طلبی مردان و کمیت مدیران زن در مقایسه با هم‌نوعان مرد می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهند که وجه عقلانیت و نقش زیربنایی آن در تشکیل و رشد سازمان‌های مدرن، آشکارا بر حضور و تفوق ویژگی‌های مردانه در سازمان پافشاری می‌کند. مردان به‌دلیل اینکه از موقعیت اجتماعی بالاتری در گروه‌ها نسبت به زنان برخوردارند، به‌طور معمول اعمالی انجام می‌دهند که منجر به کاهش اعتماد به نفس، اعتبار و قدرت زنان در تعاملات گروهی می‌شود و بیشتر تلاش یک زن برای مقابله با آنها نیز به‌وسیله اعضای هر دو جنسیت رد می‌شود [۵۲]. در نتیجه فرایندهای گروهی به‌طور مستمر باعث افزایش قدرت و شأن مردان می‌شود [۵۳]. چهارمین مقوله که عبارت است از: احتمال در معرض آزار جنسی قرار گرفتن زنان است، مشتمل بر دو مفهوم لای‌نگری جنسیتی در سازمان‌ها و ناامن بودن فضای سازمان‌ها برای زنان می‌باشد. پدیده قرار گرفتن در معرض خشونت به‌دلیل اهمیت بسیاری که دارد، سبب به‌وجود آمدن حوزه به‌نسبت جدیدی در پژوهش‌ها شده است که بر مسئله قربانی شدن تمرکز دارد. مطالعات نشان می‌دهند که تفاوت‌های جنسیتی با تفاوت در قربانی شدن جنسیت‌ها رابطه دارد به‌نحوی که زنان بیشتر از مردان قربانی خشونت جنسی می‌شوند [۵۴] و این مسئله منجر به تبعات و آسیب‌های کوتاه‌مدت و درازمدت روان‌شناختی و فیزیکی بی‌شماری برای آنها خواهد شد [۵۵]. پنجمین مقوله که عبارت است از سندرم مسئولیت دوبرابری است، مشتمل بر دو مفهوم درخواست کاهش ساعت کار به‌وسیله زنان و انتقال دادن مسائل خانوادگی به‌وسیله زنان به محل کار می‌باشد. مطالعات نشان می‌دهند که اگرچه



چگونگی تقسیم کار در خانه، خانواده را به یک «کارخانه جنسیتی»^۱ واقعی تبدیل کرده است، اما چگونگی استفاده زنان از زبان کلام و بدن خود برای مدیریت مسائل خانوادگی و شغلی نیز به نحوی بوده است که در عمل توانایی آنها را برای دفاع از خود تضعیف کرده است [۵۶]. ششمین مقوله که عبارت از نبود سرمای اجتماعی زنان است، مشتمل بر دو مفهوم غلبه روابط سازمانی بر ضوابط سازمانی و محدودیت تعاملات زنان در ارتباطات سازمانی است. مطالعات نشان داده‌اند که زنان بیشتر در طی کردن مسیر رده‌های مدیریت عالی مشکل داشته و شکست می‌خورند، زیرا آنها در اخذ قدرت ضروری برای بالا رفتن از سطوح سازمانی ناتوان هستند [۵۷]. به علاوه صاحب نظران نظریه شبکه بیان می‌کنند که شبکه‌های تک جنسیتی که در دوران کودکی شکل گرفته‌اند، در طول زندگی انباشته شده و سبب ایجاد تفاوت‌های قابل توجه در انواع شبکه‌هایی که بیشتر زنان و مردان در آنها قرار می‌گیرند و ماهیت ارتباطات در آنها می‌شوند. در نتیجه زنان و مردان بزرگسال به علت تأثیرات روابط شبکه‌ای فعلی آنها که در دوران کودکی آغاز شده است، متفاوت و نابرابر هستند [۵۸]. هفتمین مقوله که عبارت از نگرش کلیشه‌ای مدیان ارشد است مشتمل بر دو مفهوم نگاه سنتی مدیان نسبت به زنان و الگوگی کارکنان از مدیان ارشد است. پژوهش‌ها نشان داده است که نگرش کلیشه‌ای «به مدیر فکر می‌کنی، به مرد فکر کن» باوری است که در بین مدیان بسیار رواج دارد [۱۵]. براساس نتایج برخی مطالعات، مدیان اعتقاد دارند که زنان ویژگی‌های به‌طور معمول مردانه را ندارند و به همین دلیل در ارتقای شغلی به سطوح عالی شکست می‌خورند [۵۹]. هشتمین مقوله که عبارت از غلبه ویژگی‌های پیوندجویی زنانه - عاملیت مردانه است، مشتمل بر دو مفهوم وجود تفاوت‌های فطری بین زنان و مردان و جامعه‌پذیری نقش‌های جنسیتی می‌باشد. پژوهش‌ها حکایت از این دارد که در اغلب موارد مردانگی با صفات استقلال، رقابت و قدرت گره خورده، درحالی‌که زنانگی با صفات پذیرش و وابستگی مرتبط است [۶۰]. به علاوه مطالعات نشان می‌دهند که نظم پدرسالارانه جامعه سبب ایجاد تفاوت‌هایی در جامعه‌پذیری پسران و دختران شده است، به این معنا که افراد به‌گونه‌ای تربیت می‌شوند که با هویتی جنسیتی شده که تحت سلطه هنجارهای فرهنگی است، هم‌نوا شوند [۱۲]. از کودکی به پسران



آموخته می‌شود که آنان باید نقش های فعال اجتماعی داشته باشند ، درحالی‌که به دختران آموزش داده می‌شود که درنهایت باید به امر خانه‌داری و پرورش کودکان بپردازند [۶۱]. نهمین مقوله عبارت از کلیشه مرد نان‌آور - زن خانه‌دار است که مشتمل بر دو مفهوم اصالت نقش خانوادگی برای زنان و اصالت نقش نان‌آوری برای مردان می‌باشد. این توقع که مادر در رابطه با نوزاد و فرزند خر دسال نقش پرورشی و پدر نقش دورادور داشته باشد، از همان آغاز با جامعه‌پذیری جنسیتی در آمیخته شده است [۶۲]. پگی سدی نیز این موضوع را در قالب گرایش‌های فرهنگی درونی^۱ و بیرونی^۲ بیان کرده است. جهت‌گیری درونی که در محیط‌های به‌نسبت ملایم شکل می‌گیرد بر اصل آفرینندگی زنانه تأکید دارد و در جهت‌گیری بیرونی که در محیط‌های سخت‌تر به‌وجود می‌آید، فعالیت مردان به‌عنوان یک جنگجو مورد احترام است. هر جامعه یکی «برنامه نقش جنسیتی» را براساس یکی از این گرایش‌های فرهنگی ایجاد می‌کند [۶۳]. بر همین اساس، کارفرمایان اغلب فرصت‌های زنان را محدود می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند که آنها اشتیاق به کار کمتری دارند و به آسانی کار را ترک می‌کنند [۶۴]. دهمین مقوله عبارت از کلیشه مشاغل مردانه صنعتی - زنانه خدماتی است که شامل دو مفهوم کلیشه مردانه دیدن حوزه صنعت و زنانه دیدن حوزه خدمات می‌باشد. براساس آرای مرتون مشاغل بر حسب جنسیت نوع‌بندی می‌شوند، به‌نحوی که اکثریت قریب به اتفاق نیروهای شاغل در یک شغل از یک جنس خاص هستند [۱۳]. امروزه در جوامع مختلف، مردان را می‌توان در بیشتر حرفه‌ها دید، درحالی‌که زنان شاغل فقط در حرفه‌های معدودی متمرکز شده‌اند که بیشتر آنها به نقش جنسیتی خانگی زنان مربوط می‌شود [۶۲]. یازدهمین مقوله عبارت از مشاهده ضعف عملکرد در زنان است که شامل دو مفهوم انتصاب زنان بدون توانایی و انتصاب زنان بدون تجربه می‌باشد. به‌نظر می‌رسد که اصرار بر انتصاب زنان به‌دلیل اتخاذ سیاست‌های تبعیض مثبت در شرایطی که زنان مورد نظر توانایی و تجربه لازم را ندارند، بر حاکم شدن این نگرش تأثیر داشته است. این موضوع در مطالعه رایان و هسلم (۲۰۰۷) با عنوان کلیشه «مدیر مساوی با مرد و بحران مساوی با زن» مطرح شده است. این کلیشه بیان می‌کند احتمال اینکه زنان در جایگاه‌های مدیریتی با خطر شکست مواجه شوند، بسیار بیشتر از مردان است و اگر

1. Inner orientation
2. Outer orientation

بخواهیم ارتباط بین نحوه عملکرد و جنسیت را در نظر بگیریم، مشخص می‌شود واحدهایی که زنان مدیریت آن را بر عهده دارند، به‌طور عمده در بحران عملکردی قرار دارند [۷].

۶- منابع

- [1] Eagly A. H. "When passionate advocates meet research on diversity, does the bonest broker stand a chance?", *Journal of Social Issues*, 72, 2016, 199–222.
- [2] Hernandez Bark A. S., Escartin J., Van Dick R. "Gender and leadership in Spain: A systematic review of some key aspects", *Sex Roles*, 70, 2014, 522–537.
- [3] Campbell K., Minguez-Vera A. "Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects", *Journal of Management & Governance*, 14, 2010, 37–59.
- [4] Woolley A. W., Chabris C. F., Pentland A., Hashmi, N., Malone T. W. "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups", *Science*, 330, 2010, 686–688.
- [5] Matsa D. A., Miller A. R. "Workforce reductions at womenowned businesses in the United States", *Industrial & Labor Relations Review*, 67, 2014, 422–452.
- [6] Rose C. "Does female board representation influence firm performance? The danish evidence", *Corporate Governance: an International Review*, 15(2), 2007, 404-413.
- [7] Ryan M. K., Haslam S. A. "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions", *British Journal of Management*, 16, 2005, 81–90.
- [8] Fernandes E., Cabral-Cardoso C. "The social stereotypes of the portuguese female and male manager", *Women in Management Review*, 21(2), 2006, 99-112.
- [9] Eagly A. H. "Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions", *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 2007, 1–12.
- [10] Lyness K. S., Terrazas J. M. B. "Women in management: An update on their progress and persistent challenges", In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp 267–294), UK: Wiley, 2006.



- [11] Rafter M. "Women in management: Ceiling is Believing", Available at: [http://www.workforce.com/2015/01/27/women in management ceiling is believing](http://www.workforce.com/2015/01/27/women-in-management-ceiling-is-believing), 2015.
- [۱۲] بلالی ا.، سیاح م.، محبی س. ف. «ورود زنان به مشاغل مردانه: دلایل و پیامدها واکاوی کیفی آرای کارشناسان»، *زن در توسعه و سیاست*، ۱۳(۳)، ۱۳۹۴، ۳۲۴-۳۹۹.
- [13] Schein V. "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 1973, 95-100.
- [14] Heilman M. "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, 57(4), 2001, 657-674.
- [15] Schein V. E. "A global look at psychological barriers to women's progress in management", *Journal of Social Issues*, 57(4), 2001, 675-688.
- [16] Terborg J., Peters L. H., Ilgen D. R., Smith F. "Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers", *Academy of Management Journal*, 20(1), 1977, 89-100.
- [17] Billing Y. D. "Are women in management victims of the phantom of the male norm"? *Gender, Work & Organization*, 18(3), 2011, 298-317.
- [18] Galanaki E., Papalexandris N.; Halikias J. "Revisiting Leadership Styles and Attitudes towards Women as Managers in Greece: 15 years later", *Gender in Management: an International Journal*, 24(7), 2009, 484-504.
- [19] Schein V. "Women in management: Reflections and Projections", *Women in Management Review*, 22(1), 2007, 6-18.
- [20] Singh V., Terjesen S., Vinnicombe S. "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ"? *European Management Journal*, 26, 2008, 48-58.
- [21] Leitch C., Stead V. "Special issue of leadership: Gender and leadership", *Leadership*, 12(1), 2016, 126-127.
- [22] Metcalfe B. D. "Women, management and globalization in the Middle East", *Journal of Business Ethics*, 83(1), 2008, 85-100.
- [23] Koburtay T., Syed J. "A contextual study of female-leader role stereotypes in the hotel sector", *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 2019, 52-73.
- [24] Du X. "Does confucianism reduce board gender diversity? Firm-level evidence from China", *Journal of Business Ethics*, 136(2), 2016, 399-436.
- [۲۵] مرکز آمار ایران. «سالنامه آماری کشور: فصل جمعیت»، مرکز آمار ایران، ۱۳۹۴.

- [26] Lyness K. S., Terrazas J. M. B. "Women in management: an update on their progress and persistent challenges", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21, 2006, 267-294.
- [27] Heilman M., Parks-Stamm E. "Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress", *Advances in Group Processes*, 24, 2007, 47-77.
- [28] Abele A. "The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: Findings from a prospective study"; *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 2003, 768-776.
- [29] Heilman M. "Gender stereotypes and workplace bias", *Research in Organizational Behavior*, 32, 2012, 113-135.
- [30] Heilman M. E. "Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know", *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 1995, 3-26.
- [31] Dennis M. R., Kunkel A. D. "Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity", *Social Behavior and Personality*, 32(2), 2004, 155-172.
- [32] Willemssen T. "Gender typing of the successful manager: stereotype reconsidered", *Sex Roles*, 46(11-12), 2002, 385-391.
- [33] Ragins B. R., Sundstrom E. "Gender and power in organizations", *Psychological Bulletin*, 105, 1989, 51-88.
- [34] Lahtinen H., Wilson F. "Women and power in organizations", *Executive Development*, 7(3), 1994, 16-23.
- [35] Gelb J. "The feminist case against bureaucracy by kathy Ferguson", *Political Science Quarterly*, 101(1), 1986, 160-161.
- [36] Acker J. "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender and Society*, 4, 1990, 139-158.
- [37] Valimaki S., Lamsa A., Hiillos M. "The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career", *Gender in Management: An International Journal*, 24(8), 2009, 596-614.
- [38] Duflo E. "Women empowerment and economic development", *Journal of Economic Literature*, 50(4), 2012, 1051-1079.
- [39] Cole F. L. "Content analysis: process and application", *Clinical Nurse Specialist*, 2(1), 1988, 53-57.
- [40] Jackson I. R. L., Drummond D. K., Camara S. "What Is qualitative research?", *Qualitative Research Reports in Communication*; 8(1), 2007, 21-28.

[۴۱] ویمر، ر. د.، دومینیک، ج.، آر. «تحقیق در رسانه‌های جمعی»، ترجمه کاووس سید امامی،

تهران: انتشارات سروش، ۱۳۸۴.



- [42] Kvale S. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Sage Publications, 1996.
- [43] Hatch M. J, Cunliffe A. L. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern*, New York: Oxford University Press, 2006.
- [44] Spelke E. "Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science? A critical review", *American Psychologist*, 60, 2005, 950–958.
- [45] Hyde J. S. "The gender similarities hypothesis", *American Psychologist*, 60, 2005, 581–592.
- [46] Catalyst. *Missing pieces report: The 2018 board diversity census of women and minorities on fortune 500 boards*, New York: 2018.
- [47] Catalyst. 2006 census of corporate officers and top earners, New York, 2007.
- [48] Prime J. L., Carter, N. M., Welbourne T. M. "Women "take care," men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders", *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 2009, 25-49.
- [49] McClelland D., Atkinson J. *The Achievement Motive*, New York: Appleton-century-crofts, 1953.
- [50] Hoffman L. W. "Early Childhood Experiences and Women's Achievement Motives", *Journal of Social Issues*, 28(2), 1972, 129-155.
- [51] Simon J. G., Feather N. T. "Causal attributions for success and failure at university examinations", *Journal of Educational Psychology*, 64(1), 1973, 46-56.
- [52] Meeker B., Weitzel-O'Neill P. "Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups", *American Sociological Review*, 42(1), 1977, 91-105.
- [53] Ridgeway C., Smith L. "Gender, Interaction", In J. Chafetz (Ed.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp 247-273), Springer, 2006.
- [54] Katz P. A., Boggiano A., Silvern L. "Theories of female personality", In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Ed.), *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (pp 304-331), 2nd Ed, London: Praegar, 1993.
- [55] Ystgaard M., Hestetun I., Loeb M., Mehlum L. "Is there a specific relationship between childhood sexual and physical abuse and repeated suicidal behavior?", *Child abuse & Neglect*, 28(8), 2004, 863-875.
- [56] Kasper A. "Consciousness re-evaluated: Interpretive theory and feminist scholarship", *Sociological Inquiry*, 56(1), 1986, 30-49.
- [57] Pickering T., Kleiner B. "Women: Power and advancement", *Equal Opportunities International*, 8(3), 1989, 24-27.
- [58] Chafetz J. *The varieties of gender theory in sociology*, In J. Chafetz (Ed.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp 1-25), Springer, 2006.

- [59] Baker C. "Stereotyping and women's roles in leadership positions", *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 2014, 332-337.
- [60] Bartlett R., Gratton Ch., Rolf Ch. *Encyclopedia of international sports studies*, 2010, 569-571.
- [۶۱] الماسی ل.، لبادی ز.، علیپور و. «سقف شیشه‌ای در جانشین پروری زنان در مناصب مدیریتی»، *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۳ (۱)، ۱۳۹۴، ۹۱-۱۱۷.
- [۶۲] گرت، ا. «*جامعه‌شناسی جنسیت*»، ترجمه کتابیون بقایی، تهران: نشر دیگر، ۱۳۸۰.
- [63] Sanday P. *Female power and male dominance: On the origins of sexual inequality*, Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- [64] Lopata H. Gender & social roles, In J. Chafetz (Ed.), *Handbook of the Sociology of Gender* (pp 229-246), Springer, 2006.



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

فصلنامه علمی- پژوهشی

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



دانشگاه تربیت مدرس

علاقه مندان دریافت مجله پژوهش های مدیریت منابع سازمانی می توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر :
[http:// www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir) به جمع مشترکان مجله بپیوندند

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمانها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال ۱۹۲۰۰ ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان با ارسال تصویر کارت دانشجویی ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱ 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 خانوادگی نام
 میزان تحصیلات رشته و گرایش
 شغل نام مؤسسه
 اشتراک از شماره تا تعداد مورد نیاز از هر شماره نسخه
 نشانی کدپستی
 صندوق پستی شماره تلفن
 تاریخ و امضا

The Antecedents of Gender Stereotypical Attitude towards Females in Management

Sh.Nayyeri^{1*}

1. Assistant Prof., Iran Management and Technology Development Study Center,
Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Receive: 2019/6/8

Accept: 2019/8/18

Abstract

Although the role of women in labor market has increased dramatically in recent years, the share of women from top organizational levels is still very low in comparison with their male colleague worldwide. One explanation for this situation and lower female count in managerial positions is the existence of gender stereotypes about women, which is in conflict with the stereotypes of management and leadership. The purpose of this study is to identify the antecedents of stereotypical attitudes toward females in management positions in Iran. Data gathering tool was semi-structured interview. The open coding method has been used to analyze content of the interviews and to identify concepts and categories. Statistical population of this study consisted of university experts with expertise in human resource management, organizational behavior management, sociology and women studies. Fourteen interviews were conducted using purposeful sampling and snowball technique. The results of the study identified 23 concepts and 11 categories as the antecedents of gender stereotypical attitude towards females in management.

Keywords: Gender Stereotype, Attitude, Manager, Theme Analysis.

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

Developing a Performance Evaluation System Based on the BSC, ANP and Games Theory

S.A.Mirnezhad^{1*}, S.H. Seyyedi², A. Yousdfi Hanoomarvar³

1. Instructor, Economics, Accounting and Management Faculty, Yazd University, Yazd, Iran.
2. Ph.D. Student, Faculty of Management and Accounting, AllamehTabataba'I University, Tehran, Iran.
3. Ph.D. Student, Faculty of Management and Accounting, AllamehTabataba'I University, Tehran, Iran.

Receive: 2018/1/1

Accept: 2019/12/2

Abstract:

Evaluation and measuring performance causes smart system and motivated individuals to show the right behavior, and this is a main part in designing and implementation of organizational policies. Evaluation performance describes productivity activities and organization plans. Identifying performance indicators to guide the organization toward long-term goals is vital in a complex business condition. In this study the limitations of performance metrics and strategies assessed by the Balanced Score card and Analytical Process Network and Game theory as means to increase the effectiveness. As the case of the study, Tehran Municipal Region 4 shows Quantification of factors affecting success of an organization using Paired comparison preferences and affiliations of these factors using Analytical Process Network. Adopting this model helps organizations regarding the issues discussed. In addition, with the approach of group games in game theory, any aspect of the Balanced Score Card considered as a player and value of each player's shaped coalition was determined. Finally, with regard to the values obtained, the best strategy combination selected and suggested.

Keywords: Shapley Value, Performance Measurement, Analytical Network Process (ANP), Balanced Score Card (BSC), Game theory

* Corresponding Author E-mail: Samirnezhad@yahoo.com

Developing Administrative System Reform Capability Considering Smart Organization based on Grounded Theory Approach

N.Mehdibeigi¹, A.R. Kamalian^{2*}, N.M. Yaghoubi³, A.A. Pourezzat, M.H. Ronaghi⁴

1. Ph.D Candidate of Management – HRM, Faculty of Management and Economics, University of Sistan&Blouchestan, Zahedan, Iran.
2. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan&Blouchestan, Zahedan, Iran.
3. Prof., Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan&Blouchestan, Zahedan, Iran
4. Prof., Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
5. Assistant professor, Department of management, college of economics, management and social sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Receive: 2019/8/13

Accept: 2019/10/28

Abstract

One of the pillars of Iran administrative system reform roadmap and macro-administrative policies is development of e-government and administrative intelligence to facilitate service delivery to the public. So, this paper aims to provide a comprehensive model for introducing Smart Organization. It is conducted by qualitative approach framework using grounded theory method. To this end, 17 faculty members and experts in field of organization and management were selected using theoretical sampling method and in-depth and semi-structured interviews were conducted. Data were analysed in three stages of open, axial and selective coding. Thus 230 initial codes, 72 concepts and 17 categories were extracted. Then, the Delphi method was used to validate the model and 31 people were selected by snowball sampling based on their academic, research or executive in organization and management. A questionnaire based on model components was provided to them. The consensus index increased in the three rounds, so that the Kendall coefficient in the third round was higher than 0.7, indicating a strong consensus among the experts on the model components. Data analysis

*Corresponding author Email: Kamalian2010@mgmt.usb.ac.ir

showed that inside and outside of the organization factors are causal factors; information technology, intelligent management, knowledge management, human capital, equipment and infrastructure, organizational structure and learning organization are contextual factors; developmental culture, trust, commitment, and organizational justice are interfering factors; Information technology governance and knowledge management are strategies for smart organization that have inside and outside of the organizational consequences.

Keywords: Smart Organization, Administrative System Reform, Grounded Theory.

Developing a Conceptual Model for Explaining Alliance Management Capability Role in Increasing Organizational Performance

O.Mohebimanesh^{1*}, R. Hosnavi², G.R. Tavakoli³, A.R.Bagheri⁴

- 1.Ph.D. Student, Faculty of Management and Soft Technologies, MalekAshtar University of Technology, Tehran, Iran.
2. Professor, Faculty of Management and Soft Technologie,.MalekAshtar University of Technology, Tehran, Iran.
3. Associate Prof., Faculty of Management and Soft Technologies, MalekAshtar University of Technology, Tehran, Iran.
4. Assistant Prof., Faculty of Management and Soft Technologies, MalekAshtar University of Techno., Tehran, Iran.

Receive: 2018/11/23

Accept: 2019/8/8

Abstract:

The main objective of this study is to provide an appropriate conceptual model for better explanation the relationship between alliance management capability and firm performance with introducing mediator variables focusing on two views of resource-based view and dynamic capability. In this research, in conceptualizing alliance management capability in order to better adapt it to environmental changes, it has been used from the view of dynamic capability and to explain how it affects firm performance, two mediator variables (effective resource sharing and joint development of knowledge and capabilities) are defined focusing on the resource-based view. In order to test the suggested model of research and its related hypotheses, structural equation modeling with partial least squares approach has been used. The results of testing the proposed research model which has been done in 79 strategic alliances in the air defense industries using questionnaires, confirm the validity and reliability of the proposed model and all the hypotheses considered. According to the results of this research, a firm in order to be able to continuously absorb and develop its resources and capabilities through inter-organizational alliance, should first institutionalize and integrate the processes and routines associated with the four sub-capabilities reflecting the alliance management capability (alliance proactiveness, alliance coordination, alliance learning, and alliance transformation) and by using the generated capability, establish a widespread and continuous collaborations with its partners on the effective sharing of complementary resources and joint development of new and exclusive knowledge

*Corresponding author Email: hosnavi@mut.ac.ir

and capabilities. Also, the measurement scales and indicators provided in this study can be a good reference for managers to develop this capability in their organizations.

Keywords: Alliance Management Capability, Resource-Based View, Dynamic Capability View, Effective Resource Sharing, Joint Development of Knowledge and Capabilities

Developing University Employees' Motivation Model: Mixed Methods Approach

A. Ganjali^{1*}

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

Receive: 2019/8/6

Accept: 2019/11/12

Abstract

Despite the important role of a university employees in attaining university and higher education objectives, the motivational factors for university employees has not received enough attention. This study aims at developing a model for university employees' motivation and prioritizing the programs for improving the employees' motivation at Imam Sadiq (as) University. It is an applied study using mix methods. The qualitative study was conducted using thematic analysis and the quantitative one was conducted using descriptive-survey method. Confirmatory factor analysis by Smart PLS software was used to assess the fitness of the proposed model. Importance-performance analysis technique was applied in order to prioritize the practices and programs related to improving the employees' motivation. Based on the thematic analysis, 125 basic themes, 25 organizing themes and 8 global themes have been extracted. The proposed model has eight dimensions: university's orientation, organizational climate, leadership, compensation, HR functions and Processes, work environment, co-workers and job factors. Managers of universities should concentrate on the recognized factors offered in the proposed model. Results of the quantitative data analysis show that the proposed model has good fitness. Also, priorities of Imam Sadiq(as) University for improving the employees' motivation include: cash payments, professional developments and job security, university managers' employee oriented behavior, financial aids and university managers' personal attributes, recruitment and performance management.

Key Words: University Employees, Motivation, Thematic Analysis, Importance-Performance Analysis.

*Corresponding author Email: ganjali@isu.ac.ir

Out-of-Network Factors Affecting Governance in the Health System: Systematic Review

R. Aalikhani¹, A.R. Aliahmadi², M.R. Rasouli^{3*}

1. MSc, faculty of industrial engineering, Iran University of Science&Technology, Tehran, Iran
2. Professor, faculty of industrial engineering, Iran University of Science&Technology, Tehran, Iran
3. Assistant prof., faculty of industrial engineering, Iran University of Science&Technology, Tehran, Iran

Receive: 2018/8/9

Accept: 2019/11/28

Abstract:

Networked collaborations have become a critical approach to enhance providing quality service in health care systems. The use of collaboration structures and coordination mechanisms as a desirable governance model is essential for the success of network collaboration. There are different factors influencing designing good network governance models in health care networks. Considering the importance of these factors in designing the governance model, the comprehensive review of factors out of the network control has not yet been addressed. The aim of this paper is to identify the factors that are out of network control and influencing designing a good network governance model in health care systems. We apply a systematic literature review (SLR) to identify the intended factors. During searching for studies associated with our research question in the WEB OF SCIENCE database as a comprehensive database, the 1500 publications resulted. Screening resulted publications basis of title fitness with inclusion and conclusion criteria led to the 150 articles. Final screening the 150 articles basis of abstract and conclusion led to the 11 final articles that the 15 pieces of evidence were extracted from them. After synthesizing the extracted evidences for achieving an integrated view of them led to the 4 classes with the 15 components. In this regard, the environmental requirements, the level of government intervention in the health system, the nature of policies and interventions in the health system, as well as the rates of referrals in health networks were identified as the most important factors outside the network

*Corresponding author Email: rasouli@iust.ac.ir

control. Network governance will succeed if the influencing factors are taken into account in designing it.

Keywords: Inter-Organizational Collaboration, Network Governance, Health Care Systems, Influencing Factors, Systematic Review.

Identification of Effective Factors of Knowledge Sharing among Nascent and Potential Entrepreneurs

S. Jafari-Moghadam^{1*}, M.R. Zali², F. Ghafourian³, N. Parishan⁴

1-Associate Professor, Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, University, Tehran, Iran.

2-Associate Professor, Department of Enterprise Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University, Tehran, Iran.

3-PhD Candidate of Entrepreneurship at the University of Tehran, Tehran, Iran.

4- Master of Science, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2018/9/1

Accept: 2019/9/1

Abstract:

Tacit knowledge of startup entrepreneurs is sharable and will improve in a mutual process of co-learning and sharing. This process plays the key role in launching a new business, but it is happen seldom among startup entrepreneurs' because they are so sensitivity to their startups ideas. As the research goal is to identify factors affecting knowledge sharing among startup entrepreneurs', we have selected a methodology of narrative cased study. In this qualitative research in order to collect information, we have conducted a deep semi-structured interviews with 18 knowledge aspirants' startup entrepreneurs (11 male and 7 female; including 13 IT startups and 5 other services entrepreneurs). Coding, categorizing, and analyzing verbal evidences of startup entrepreneurs' interviews, has been conducted by ATLAS.ti. Software. Research findings showed in an integrated design of triplet factors affecting sharing knowledge among startup entrepreneurs; (1) individual factors (including personal beliefs and motives, connecting with social networks, interpersonal communication skills, trust, fear of sharing, awareness of knowledge sources, and family), (2) Organizational factors (leadership style, strategy, technology, motivation and reward system, organizational rules, culture and structure) and (3) environmental factors (industry national environment, business national environment, industry

*Corresponding author Email: smoghadam@ut.ac.ir

international environment and business specific environment such as customers and competitors relations.

Keywords: Knowledge Sharing, Startup Entrepreneurs, Narrative Case Study, Effective Factors.

The survey for mediating role of Operational coordination in the effect of Strategy alignment on IT Governance maturity

M.E. Pourzarandi^{1*}, A. Bayat Tork², M.Aghili³

- 1- Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management, Central Tehran Azad University, Tehran, Iran.
- 2- Assistant Professor, Department of Industrial Management, School of Management, Central Tehran Azad University, Tehran, Iran.
- 3- PhD student in Information Technology Management, Department of Industrial Management, Faculty of Management, Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran.

Receive: 2019/1/29

Accept: 2019/11/6

Abstract

IT governance is the ability to direct and organize information technology and identify the responsibilities between IT and business align with the organizational goals. This research intends to "survey the mediating role of operational coordination in the effect of strategy alignment on IT governance maturity". The statistical population in the qualitative sector includes the IT experts and in the quantitative part is the senior managers of the IT and business departments of TCI. This study is an applied-developmental purpose and it is descriptive-survey in nature as well. The data collection tools are library resources, interviews, and a researcher-made questionnaire whose content validity has been verified by experts. The innovation of this study is to introduce the variable "Operational coordination" that leads to objectification of the "IT-Business strategy alignment" in order to realize the IT governance maturity. The research model was designed in two dimensions as a combination of Loftman's strategy alignment and business process management methodology (including 10 key components and 55 indicators). Its content validity and reliability were confirmed by experts using Cronbach's alpha coefficient (0.936). Structural validity, structure and fit of the model were investigated by using structural equation modeling with SmartPLS software and the research hypotheses were tested. The results showed that the effects of both strategy alignment and operational

*Corresponding author Email: moh.mohammadpour_zarandi@iauctb.ac.ir

coordination variables on the IT governance maturity were positive and significant. The Sobel test results also confirmed the mediating role of variable operational coordination in the effect of strategy alignment on IT governance maturity.

Keywords:IT governance, Organizational maturity, Strategy alignment, Operational coordination.



Organizational Resources Management Research



Vol. 9, No. 3, Fall 2019

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• The Survey for mediating role of Operational coordination in the effect of Strategy alignment on IT Governance maturity	1
M.E. Pourzarandi, A. Bayat Tork, M. Aghili	
• Identification of Effective Factors of Knowledge Sharing among Nascent and Potential Entrepreneurs	25
S. Jafari-Moghadam, M.R. Zali, F. Ghafourian, N. Parishan	
• Out-of-Network Factors Affecting Governance in the Health System: Systematic Review	45
R. Aalikhani, A.R. Aliahmadi, M.R. Rasouli	
• Developing University Employees' Motivation Model: Mixed Methods Approach	63
A. Ganjali	
• Developing a Conceptual Model for Explaining Alliance Management Capability Role in Increasing Organizational Performance	91
O. Mohebimanesh, R. Hosnavi, G.R. Tavakoli, A.R. Bagheri	
• Developing Administrative System Reform Capability Considering Smart Organization based on Grounded Theory Approach	115
N. Mehdibeigi, A.R. Kamalian, N.M. Yaghoubi, A.A. Pourezzat, M.H. Ronaghi	
• Developing a Performance Evaluation System Based on the BSC, ANP and Games Theory	137
S.A. Mirnezhad, S.H. Seyyedi, A. Yousefi Hanoomarvar	
• The Antecedents of Gender Stereotypical Attitude towards Females in Management	155
Sh. Nayyeri	
• Abstract	179

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 to research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website (www.ormr.modares.ac.ir); the users may send theirs manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

First file (title page):

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

Second File (Manuscript):

- Full title of the paper in Persian;
 - Abstract in Persian (a maximum of 250 words)
 - Key words (a maximum of five),
 - Full title of the paper in English,
 - Abstract in English (a maximum of 250 words)
 - Key words in English (a maximum of 250 words)
 - Abstract should be structured as follow: purpose, method, findings and key words
 - All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to format of the journal
- Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.

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

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

References:

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

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

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

E-Mail: j.impssc@modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir