

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 تضمین 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 مسؤولیتی 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 ۴، زمستان ۱۳۹۸



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	● استراتژی‌های نوآوری، موفقیت کارآفرینانه و نقش میانجی ظرفیت جذب دانش علیرضا امینی، حمیدرضا فتاحی، پیمان دولت‌شاه
۲۳	● شناسایی عوامل موفقیت شرکت اینترنتی علی بابا فریده انوری، محسن علیزاده ثانی، میثم شیرخدايي، محمد ولیپور خطیر
۴۳	● ارائه الگوی شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران: پژوهش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد آرمان بهراد، مهدی سبک‌رو، سید محمد طباطبائی نسب
۶۹	● طراحی الگوی موفقیت نوآوری اجتماعی در کمیته امام خمینی (ره) با رویکرد نظریه داده‌بنیاد غلامرضا جندقی، حسن زارعی متین، رضا طهماسبی، علی افروزنیا
۹۱	● ارائه مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار کارکنان، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر - پیرو در موقعیت تهدید حمایت اجتماعی (با رویکرد حفاظت از منابع) محمد حمیدیان، اکرم هادیزاده مقدم، غلامعلی طبرسا، علی رضائیان
۱۱۷	● تأملی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی در دانشگاه های بزرگ دولتی ایران؛ رویکرد چندمطالعه‌ای مجتبی زارع خلیلی، قاسم سلیمی، مهدی محمدی، جعفر جهانی، مسلم علی محمدلو
۱۳۹	● ارزیابی میزان آمادگی منابع انسانی برای تحقق نظام یادگیری الکترونیکی در دانشگاه های ایران مهديه فرازکیش، غلامعلی منتظر
۱۶۵	● الگوی پارادایمی برند کارفرما از منظر نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی شیرین مزرعه، علی شائمی برزکی، علی صفری
۱۸۷	● برگه اشتراک
۱۸۹	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی

استراتژی‌های نوآوری، موفقیت کارآفرینانه و نقش میانجی ظرفیت جذب دانش

علیرضا امینی^{۱*}، حمیدرضا فتاحی^۲، پیمان دولت‌شاه^۳

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۲- کارشناس ارشد کارآفرینی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.
- ۳- کارشناس ارشد کارآفرینی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۰۸ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۳۰

چکیده

این پژوهش به تجزیه و تحلیلی نظری این موضوع می‌پردازد که بنگاه‌های دانش‌بنیان با توجه به ظرفیت جذب دانشی که دارند و نقش ویژه‌ای که ظرفیت جذب در ایجاد مزیت رقابتی و به طبع آن در انتخاب استراتژی‌های نوآوری و دستیابی به موفقیت کارآفرینانه دارد، چه استراتژی‌های نوآوری را به کار می‌گیرند که بیشترین تأثیر را بر موفقیت کارآفرینانه آنها داشته است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های مستقر در مرکز تحقیقاتی اصفهان هستند که با استفاده از نمونه‌گیری ساده تصادفی ۱۹۶ شرکت انتخاب و پرسش‌نامه بین آنها توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد از بین استراتژی‌های نوآوری، به کارگیری استراتژی‌های تهاجمی بیشترین تأثیر را بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است، همچنین مشخص شد که ظرفیت جذب دانش توانسته به عنوان میانجی در این رابطه نقش آفرینی کند. از دیگر نتایج این پژوهش، تأثیر ۶۷٪ درصدی استراتژی نوآوری بر ظرفیت جذب دانش و همچنین تأثیر ۵۱٪ درصدی ظرفیت جذب دانش بر موفقیت کارآفرینانه بنگاه‌های دانش‌بنیان می‌باشد.



واژه‌های کلیدی: استراتژی نوآوری، موفقیت کارآفرینانه، جذب دانش، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان.

۱- مقدمه

کسب‌وکارهای دانش‌بنیان نقشی کلیدی در توسعه اقتصاد دانش محور دارند. این شرکت‌ها در هم‌افزایی علم و ثروت، تحقق اهداف علمی- اقتصادی و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و توسعه کارآفرینی به‌عنوان موتور محرک اقتصاد دانش بنیان نقش کلیدی دارند.

اهمیت حفظ این شرکت‌ها در محیط‌های رقابتی باعث شده است که نوآوری برای آنها امری حیاتی محسوب شود، چراکه در اقتصاد جهانی جدید، نوآوری نقش مهمی در توسعه فناوری‌های جدید و کسب مزیت رقابتی پایدار و درنخچه رشد و بهره‌وری سیستم اقتصادی دارد [۱]. باتوجه به آمار منتشر شده به وسیله بنیاد ملی نخبگان حدود نیمی از بنگاه‌های دانش‌بنیان در سال‌های اول فعالیت خود از چرخه رقابت خارج می‌شوند. تعداد شرکت‌های دانش‌بنیانی که از چرخه رقابت خارج شده‌اند، نشان می‌دهد که نوآوری نه تنها برای موفقیت این کسب‌وکارها ضروری به نظر می‌رسد بلکه عنصر حیاتی بقای این نوع از کسب و کارها نیز است. از آنجایی که نوآوری یک ابزار استراتژیک در جهت به‌دست آوردن مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده است، می‌توان آن را یک پیش‌شرط اساسی برای موفقیت بلندمدت، رشد، تداوم عملکرد و بقای شرکت‌ها دانست [۲]. بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید قادر به ایجاد و تجاری کردن یک جریان از محصولات و فرآیندهایی باشند که موجب گسترش مرز فناوری و نگه‌داشتن کسب‌وکار یک گام جلوتر از رقبای خود می‌شود [۱]. این امر در استراتژی‌های نوآوری که اساس موفقیت در نوآوری و بهبود عملکرد است، نمود پیدا می‌کند [۲]. از آنجایی که نوآوری به‌عنوان یک فرایند حل مشکل شناخته می‌شود و حل مشکل یک فرایند یادگیری است که با یکپارچه کردن انواع دانش با یکدیگر، یک پایگاه دانش ایجاد می‌کند، از این رو زمانی که دانش در سازمان جریان پیدا می‌کند و یا سازمان از دانش موجود و یا دانش کسب‌شده خارجی برای توسعه ایده‌های جدید استفاده می‌کند، بهره‌وری افزایش پیدا



خواهد کرد [۳] و این امر به وسیله ظرفیت جذب که باعث درک و تطبیق دانش جدید و همچنین استفاده نهایی از آنها در سازمان می‌شود، تحقق پیدا می‌کند [۴]. بدون به روزرسانی شرکت و استفاده از دانش جدید نوآوری بی معنی است و بدون نوآوری دستیابی به موفقیت بسیار از ذهن دور خواهد بود. همین امر اهمیت ویژه توجه به ظرفیت جذب دانش در شرکت را نمایان ساخته است. باجی یادآور شد که موفقیت کارآفرینان شرکت‌های کوچک و متوسط و به خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان نقش مهمی را در توسعه جامعه ایفا خواهد کرد، زیرا که این شرکت‌ها ایجادکننده فرصت‌های شغلی و رشد اقتصادی هستند [۲]، در این صورت توجه به عوامل اثرگذار بر موفقیت کارآفرینانه این نوع از شرکت‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. همواره عوامل بسیاری در موفقیت کسب‌وکار دخیل هستند، اما یکی از مهم‌ترین تعیین‌کنندگان موفقیت کسب‌وکار، شخص کارآفرین و توانایی او در فراهم کردن گروه متخصص، با استعدادها و مهارت‌های لازم است. همچنین اویه‌کو و همکاران [۵] بیان می‌کنند که موفقیت کارآفرینانه با توجه به هدف شرکت می‌تواند ابعاد مالی یا غیرمالی داشته باشد. آگونیس و همکاران [۶] موفقیت کارآفرینانه را با شاخص‌های بازگشت سرمایه، فروش، افزایش سود سالانه و درآمد شخصی اندازه‌گیری می‌کنند. گورجیوسکی و همکاران [۷] نیز بیان می‌کنند که سه معیار سودآوری، رشد و نوآوری در بین بیشتر پژوهش‌ها به عنوان شاخص‌های موفقیت کارآفرینانه در نظر گرفته می‌شوند.

در این پژوهش به دنبال تصریح و تحکیم نتایج مطالعات گذشته در این حوزه از مسیر تحلیل کمی سنجش تأثیر استراتژی‌های نوآوری بر موفقیت کارآفرینانه بنگاه‌های دانش‌بنیان با میانجیگری ظرفیت جذب هستیم تا باین وسیله با شناسایی مهم‌ترین استراتژی‌های نوآوری که کسب‌وکارهای جامعه نمونه با توجه به ظرفیت جذب خود به‌کار گرفته‌اند، زمینه را برای کسب موفقیت کارآفرینانه کسب‌وکارهای شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط پرتلاطم رقابتی فراهم کنیم، زیرا که ماهیت این شرکت‌ها بر کسب دانش و ایجاد نوآوری استوار است.



۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

لندل و وارموث [۸] استراتژی نوآوری را راهنمایی نوآورانه جهت انتخاب اهداف، شیوه‌ها و راه‌های بهره‌برداری و توسعه ظرفیت نوآوری برای شرکت‌ها تعریف کرده‌اند. نوآوری، یکی از راه‌های رشد، بقا و توسعه عملکرد شرکت‌ها در صنایع مختلف در محیط‌های پویا و متغیر می‌باشد و معتقدند نوآوری ابزار استراتژیک مهمی برای خلق مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده است [۹]. بعضی از پژوهشگران استراتژی نوآوری را اندازه‌ای که شرکت، نوآوری را در سازمان تشویق می‌کنند، تعریف کرده‌اند [۱۰]. یک استراتژی نوآوری تصمیم‌گیری‌هایی در جهت تخصیص منابع برای رسیدن به اهداف شرکت برای نوآوری را هدایت می‌کند که باعث ایجاد ارزش و مزیت رقابتی می‌شود. علاوه بر این، کمک می‌کند تا شرکت‌ها با شیوه‌ای تجمعی و پایدار تصمیم‌گیری کنند که چه نوع نوآوری به بهترین وجه مطابق اهداف شرکت است [۹]. در واقع یک استراتژی نوآوری باید مطابق با رسالت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های شرکت باشد [۲].

در خصوص استراتژی نوآوری، پژوهش‌های مختلف با طبقه‌بندی‌های گوناگون ذکر شده است، از جمله ملک اخلاق و همکاران [۹] ابعاد استراتژی‌های پیشرو، مقلدانه، تدافعی، واردکننده فناوری را معرفی می‌کنند. گیلبرت [۱۱] استراتژی‌های واکنشی و پیشرو؛ پارنل، لستر و منفی [۱۲] استراتژی‌های پیشرو، تدافعی، تحلیلی، واکنشی و تعادلی؛ گوآن و همکاران [۱۳] استراتژی‌های پیشرو، دنباله‌رو، مقلدانه، تدافعی، واردکننده فناوری و نهایتاً آکمن و یلماز [۱۴] و کارابالات [۲] استراتژی‌های تهاجمی، تحلیلی، آینده‌نگر، پیش‌فعال، خطرپذیر و تدافعی را مطرح کرده‌اند.

استراتژی‌های تهاجمی بر قرار گرفتن شرکت در حالت مبارزه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیط تأکید می‌کند و شرکت را وادار می‌کند که اولین بازیگر بازار باشد، نوآوری‌های رادیکال را قبل از رقبا حسی اگر به سودآوری منجر نشود، توسعه دهد و طرح‌های نوآورانه را که دارای خطر بالایی است، در اولویت قرار دهد [۱۴]. **استراتژی تحلیلی** به ویژگی‌هایی باز می‌گردد که به حل مسائل مربوط می‌شود. این استراتژی به مدیرانی مربوط می‌شود که اطلاعات دارند و با استفاده از این اطلاعات می‌توانند تشخیص فرصت‌ها را تسهیل



کنند [۱۵]. استراتژی‌های تدافعی به رفتار تدافعی و دفاع شرکت از موقعیت کنونی خود در بازار مربوط است [۱۴]. این استراتژی در شرکت‌هایی که با محدودیت دامنه محصول-بازار مواجهند، قابل اجرا است [۱۶]. استراتژی‌های آینده‌نگر به صنایع و شرکت‌ها برای ایجاد برنامه‌های بلندمدت به وسیله پیش‌بینی فرصت‌های نوآورانه آن‌ها کمک می‌کند [۲]. سطح بالای آینده‌نگری دید بلندتری را برای مواجهه با تغییرات بازار به مدیران خواهد داد [۱۴]. استراتژی‌های پیش‌فعال به جست‌وجوی فرصت‌هایی که با تغییرات و توسعه محیط ایجاد شده و باعث بهره‌برداری نوآورانه از آنها می‌شود، مربوط می‌گردد [۱۷]. شرکت‌های پیش‌فعال فرصت‌های بازار را جذب می‌کنند و برای ایجاد مزیت از آنها، نوآوری ایجاد می‌کنند. آنها نوآوری را آغاز می‌کنند و به رهبران بازار تبدیل می‌شوند [۲]. استراتژی خطرپذیر به میزانی که مدیران ارشد به انجام ریسک در کسب‌وکار تمایل دارند، مربوط است [۱۸]. نوآور بودن انتخاب پرخطری برای موفقیت شرکت‌ها است. اگرچه خطرپذیری می‌تواند شرکت را به سوی عملکرد مناسب و بهتر رهنمون سازد [۲].

مرکز کیفیت بهره‌وری امریکا پایگاه دانش یک سازمان را، دانش ملموس و ناملموس، تجربه و مهارت‌های کارکنان و دانش موجود در تجهیزات، ساختار و رویه‌های سازمان در نظر می‌گیرد و مدیریت دانش را به صورت کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند تعریف می‌نماید. بررسی پژوهش‌های انجام شده در مورد ظرفیت جذب دانش نشان می‌دهد که سه تعریف غالب در خصوص ظرفیت جذب وجود دارد. کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) ظرفیت جذب را توانایی بنگاه در استفاده، یکسان‌سازی و به‌کارگیری دانش تعریف کرده‌اند [۱۹]. در دومین تعریف، موآوری و اکسلی ظرفیت جذب را به صورت گسترش مهارت‌های موردنیاز برای مواجهه با دانش منتقل‌شده و نیاز به اصلاح این دانش تعریف می‌کنند [۲۰]. کیم نیز تعریف سومی از ظرفیت جذب ارائه کرد و آن را ظرفیت یادگیری و حل مسئله در نظر گرفت [۲۱]. در واقع این سه تعریف را می‌تواند تعاریف اصلی در زمینه ظرفیت جذب به حساب آورد. در پژوهشی که به وسیله زهرا و جورج (۲۰۰۲) در این زمینه انجام شده



است، نشان داده شد که ظرفیت جذب چهار بعد توانایی شرکت برای کسب^۱، جذب^۲، تغییر^۳ و بهره‌برداری^۴ از دانش دارد [۲۲].

کسب به قابلیت بنگاه برای تش خیص و به دست آوردن دانش خارجی که برای عملیات ضروری است، تأکید می‌کند [۲۲]. جذب به فرایندی در شرکت دلالت دارد که به آن اجازه تحلیل، پردازش، تفسیر و ادراک اطلاعات به دست آمده از منابع خارجی را می‌دهد [۲۳]. تغییر به قابلیت از بنگاه که برای توسعه و تصحیح امور جاری، ترکیب دانش موجود و دانش کسب شده بنگاه را تسهیل می‌کند، اشاره دارد. این بعد به وسیله افزودن یا حذف دانش و یا تفسیر همان دانش به روش‌های مختلف به وجود می‌آید [۲۲]. کوهن و لویبتال (۱۹۹۰) نیز بهره‌برداری را به عنوان قابلیت در بنگاه که اجازه تصحیح، گسترش و اهرم کردن شایستگی‌های موجود برای ایجاد امکانات جدید به وسیله آمیختن دانش اکتسابی و دانش تغییر پیدا کرده در عملیات است، معرفی می‌کند [۱۹]. به عقیده فلاتر و همکاران (۲۰۱۱)، ظرفیت جذب نقشی مهم در رسیدن به مزیت رقابتی از راه نوآوری و انعطاف پذیری راهبردی دارد. ظرفیت جذب یک ظرفیت پویا است که به بنگاه امکان خلق ارزش و به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی را از راه مدیریت دانش می‌دهد. بسیاری از پژوهشگران ظرفیت جذب را به عنوان قابلیت پویای حیاتی در رقابت مبتنی بر دانش تعریف کرده‌اند. باتوجه به مطالب گفته شده به وضوح مشخص است که باتوجه اهمیت مزیت رقابتی در ایجاد نوآوری و کسب موفقیت کارآفرینانه در بنگاه‌های دانش بنیان ظرفیت جذب می‌تواند به عنوان عاملی تأثیرگذاری و فصل مشترک بین این دو مفهوم در نظر گرفته شود.

همواره در خصوص معیارهای سنجش موفقیت کارآفرینانه دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. موفقیت می‌تواند به صورت توانایی شرکت در ایجاد خروجی‌های قابل قبول مفهوم پردازی شود و به وسیله ابزارهای کمی مانند بازگشت سرمایه‌گذاری، سود، فروش و ابزارهای کیفی مانند دانش و تجربه، توانایی بهبود کیفیت تولیدات و خدمات و پاسخ گویی به محیط اندازه‌گیری گردد [۲۴].

-
1. Acquisition
 2. Assimilation
 3. Transformation
 4. Exploitation



بمطور ساده، موفقیت کارآفرینانه را می‌توان با مقیاس‌های اقتصادی / مالی تعریف کرد که از جمله این مقیاس‌ها می‌توان به کارایی، رشد، سود، سهم بازار، درآمد، اندازه بنگاه، احتمال بقا و رشد در تعداد کارکنان اشاره کرد [۲۵]. با این وجود، ساده‌ترین تعریف از موفقیت کارآفرینانه می‌تواند تلاش بنگاه برای ادامه بقای کسب‌وکار و حضور مداوم در بازار باشد [۲۶]. از سوی دیگر، محدود کردن موفقیت کارآفرینانه به شاخص‌های اقتصادی نمی‌تواند آینه تمام‌نمای تعریف موفقیت کارآفرینانه باشد [۲۷]. در طول زمان، پژوهشگران شاخص‌های قابل‌توجهی را برای موفقیت کارآفرینانه معرفی کرده‌اند. استانیسکی و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که اگر کارآفرین به‌عنوان مالک بنگاه خود را به‌صورت یک فرد موفق باور نکند، موفقیت کارآفرینانه نمی‌تواند به‌عنوان منشوری از شاخص‌های بیرونی خود را نشان دهد. مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از کارآفرینان موفقیت را برابر با ثروت نمی‌دانند [۲۸] و بعضی از آنها برای تعادل در زندگی کاری ارزش ویژه‌ای قائل هستند [۲۹].

از این رو می‌توان تصدیق کرد که هر شکلی از موفقیت می‌تواند به هر دو صورت ذهنی و عینی به‌وزن کند [۲۶]. موفقیت ذهنی اغلب با شاخص رضایت درونی کارآفرین سنجش می‌شود [۳۰]. در واقع، اورسر و دیک^۱ (۲۰۰۹) موفقیت ذهنی کارآفرین را به‌صورت برساخته‌ای چند بعدی شامل پذیرش بازار (یعنی معیار موفقیت تجاری)، استقلال حرفه‌ای (یعنی خودباوری)، خروجی مالی و تعادل در زندگی کاری در نظر می‌گیرند. از سوی دیگر، موفقیت عینی اغلب با شاخص عملکردی بنگاه سنجش می‌شود [۳۱]. استانیسکی و همکاران (۲۰۱۹) عوامل عملکردی را به‌عنوان شاخص‌های موفقیت کارآفرینانه معرفی می‌کنند که شامل شاخص تعدیل صنعت، درآمد کل و بازگشت سرمایه اولیه است [۳۲]. بنابراین تعجب‌آور نیست که وقتی با تعاریف مختلفی روبه‌رو هستیم، پژوهشگران نیز ایده‌های مختلفی برای اندازه‌گیری میزان موفقیت مانند درآمد، خوداشتغالی، بقا و تولید کار و ثروت را به‌کار ببندند [۳۳].

حال باتوجه به مطالب بالا و باتوجه به اینکه هیچ‌گونه چارچوبی برای سنجش موفقیت کارآفرینانه باتوجه به مفهوم خاصی که دارد، وجود ندارد، از این رو پژوهشگران در پژوهش حاضر برای شناسایی و ارزیابی کاربردی‌ترین شاخص‌های موفقیت کارآفرینانه با روشی که در

1. Orser & Dyke



بخش روش تحقیق به آن اشاره شد، دست به شناسایی و ارزیابی شاخص های موفقیت کارآفرینانه از دید شرکت‌های دانش‌بنیان زده‌اند.

استراتژی‌های نوآوری درجه و چگونگی تلاش شرکت در استفاده از نوآوری برای اجرا کردن استراتژی‌های کسب‌وکار و بهبود عملکرد می‌باشند (گیلبرت، ۱۹۹۴). در پژوهشی که به‌وسیله کارابالات (۲۰۱۵) با عنوان تأثیر استراتژی‌های نوآوری بر عملکرد کسب وکار در بنگاه‌های تولیدی کشور ترکیه صورت گرفت، نشان داده شد که استراتژی‌های نوآوری عملکرد مالی را پیش از سایر ابعاد عملکرد بنگاه تحت تأثیر قرار می‌دهد و این نتیجه حاصل شد که استراتژی‌های نوآوری در بنگاه‌های تولیدی ترکیه، بنگاه را به سوی عملکرد مالی مناسب‌تر رهنمون می‌سازد. همچنین نیلن شد که استراتژی نوآوری عملکرد در قبال مشتری، عملکرد فرایند تجاری داخلی و عملکرد یادگیری و رشد شرکت را نیز بهبود می‌بخشد [۲].

پژوهش‌ها نشان می‌دهد هرچه گرایش شرکت به یادگیری بیشتر باشد و فعالیت‌های گسترده‌تری در زمینه تحقیق و توسعه انجام دهد، تمایل آن در کنکاش محیط بیرونی برای آگاهی از الگوهای تکنولوژیک جدید که در نهایت منجر به نوآوری می‌شود، بیشتر خواهد شد که در نتیجه می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد [۳]. بابکین و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان ارزیابی تأثیر استراتژی‌های نوآوری و هزینه‌های تحقیق و توسعه بر عملکرد شرکت‌های فعال در بخش فناوری اطلاعات تلاش کردند تا سازوکار انتخاب استراتژی نوآوری مناسب و تخمین دقیق طرح‌ها را نشان دهند. در این پژوهش با استفاده از جمع‌آوری اطلاعات از شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات، همبستگی موجود میان استراتژی‌های نوآوری و عملکرد بنگاه نشان داده شد [۱]. در پژوهشی با عنوان «استراتژی نوآوری و عملکرد در دوره گذار اقتصادی» که به‌وسیله گوآن و همکاران (۲۰۰۹) صورت پذیرفت، رابطه میان استراتژی نوآوری و عملکرد نوآوری مورد بررسی قرار گرفت و نشان داده شد که وجود واحدهای تحقیق و توسعه برای تسهیل فعالیت‌های نوآورانه و دستیابی به عملکرد مناسب نوآوری، یک ضرورت تلقی می‌شود [۱۳]. همچنین پژوهشی با عنوان استراتژی نوآوری، تنوع عملکرد و توسعه به‌وسیله ملک اخلاق و همکاران (۲۰۱۳) بر ۹۳ بنگاه کوچک و متوسط ایرانی مشغول در صنعت مسکن ایران صورت گرفت که نتایج این



پژوهش پیشنهاد می‌کند که برای رسیدن به تنوع عملکرد و توسعه، سیاست‌گذاران صنعت و مدیران ارشد باید استراتژی‌های آینده‌نگر را ترویج و توسعه دهند [۳۴].

از آنجاکه ظرفیت جذب به توانایی یک شرکت در شناسایی، کسب و به‌کارگیری دانش فنی خارجی و داخلی در فرایندها و محصولات سازمان جهت توسعه نوآوری و انعطاف‌پذیری در سازمان اشاره دارد، لذا یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با موضوع نشان می‌دهند توانایی خاص یک سازمان در کشف، جذب، ترکیب و بهره‌برداری از دانش فنی نقشی اساسی در توسعه نوآوری و در نهایت عملکرد شرکت دارد [۲۴]. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش بر کارآفرینی سازمانی» نشان دادند که ظرفیت جذب از راه کارآفرینی سازمانی بر عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارد و بیان کردند که افزایش ظرفیت جذب دانش در شرکت‌های مذکور می‌تواند به کارآفرینی سازمانی منجر شود [۳۵].

درواقع، ظرفیت جذب مشخصه سازمانی است که از یک سو تعیین‌کننده الگوی جستجوی دانش به‌وسیله شرکت از پایگاه‌های دانشی موجود است و از سوی دیگر نمایانگر رفتار اکتشافی در مقابل رفتار بهره‌برداری سازمان‌های جویای توسعه نوآوری است [۳۵] و از آنجاکه اکتشاف مستلزم دانش جدید یا رها ساختن دانش موجود است، کسب و جذب دانش خارجی جدید به توانایی شرکت برای دستیابی به آن کمک می‌کند [۳۶]. در نتیجه، باتوجه به اینکه شرط نوآوری و بهره‌گیری از آن وجود دانش است و باتوجه به نقش ظرفیت جذب در کسب و به‌کارگیری دانش انتظار می‌رود استراتژی نوآوری از مسیر ظرفیت جذب بر عملکرد و در نتیجه موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر داشته باشد. در مجموع برای تحقق هدف پژوهش باتوجه به دلایل بیان شده، فرضیه‌های زیر بیان شده است.

فرضیه اصلی:

ظرفیت جذب نقش میانجی در تأثیر استراتژی نوآوری بر موفقیت کارآفرینانه دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. استراتژی نوآوری بر ظرفیت جذب تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۲. ظرفیت جذب بر موفقیت کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۳. استراتژی‌های نوآوری بر موفقیت کارآفرینانه تأثیر مثبت و معنادار دارد.

۳- روش شناساری پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی بوده و در دو مرحله انجام گرفته است. در مرحله اول باتوجه به این موضوع که موفقیت کارآفرینانه پدیده‌ای پیچیده و شامل معیارهای چندگانه مالی و غیرمالی است [۳۲] و باتوجه به اینکه مفهوم موفقیت کارآفرینانه نه به طور مناسب تعریف شده است و نه به صورت مبسوط مورد مطالعه قرار گرفته است [۲۷]، از این رو برای انتخاب مهم‌ترین و مناسب‌ترین ابعاد موفقیت کارآفرینانه از نگاه شرکت‌های دانش بنیان، نخست شاخص‌های موفقیت کارآفرینانه که دارای بیشترین کاربرد و تکرار در ادبیات موضوع بوده، به‌طور نظام مند استخراج شد و پرسشنامه محقق ساخته شده اولیه‌ای برای متغیر موفقیت کارآفرینانه تدوین شد. سپس این پرسشنامه را در اختیار ۳۰ شرکت دانش بنیان (هر شرکت یک پرسشنامه) قرار گرفت تا باین وسیله مهم‌ترین ابعاد موفقیت کارآفرینانه شناسایی شود. باید خاطرنشان کرد که در این بخش از آزمون t تک نمونه‌ای به‌صورت یک طرفه (معیار رد / پذیرش هر مؤلفه باتوجه به طیف پنج‌تایی لیکرت، عدد ۳ بود) استفاده شده است.

سپس در مرحله دوم با روش توصیفی / همبستگی، رابطه بین متغیرها بررسی شد. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان مستقر در مرکز پژوهشی استان اصفهان تشکیل داده‌اند. لازم به ذکر است که این بنگاه‌ها کمتر از ۲۵۰ نفر کارمند داشتند و در ماهیت بگونه‌ای بودند که یادگیرنده و خالق دانش بوده و از دانش، چه دانش ضمنی و چه دانش آشکار برای توسعه محصولات و فناوری‌های خود استفاده می‌کنند. از آنجایی که تعداد شرکت‌های فعال در این مرکز در زمان پژوهش حدود ۴۰۰ شرکت است، با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ شرکت به‌عنوان جامعه نمونه در نظر گرفته شد و نمونه‌ها از راه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. زمان گردآوری داده‌ها در این پژوهش مهرماه سال ۱۳۹۷ می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها در هر دو مرحله این پژوهش پرسشنامه بود که اولی از یک بخش و دومی از چهار بخش تشکیل شده و شامل بخش اطلاعات فردی، پرسشنامه استراتژی نوآوری با ۲۸ سؤال، پرسش‌نامه ظرفیت جذب با ۸ سؤال و پرسشنامه موفقیت کارآفرینانه با ۸ سؤال هستند.



همچنین پرسشنامه این پژوهش از نظر روایی و پایایی تأیید شد. در تأیید روایی پرسشنامه، روایی محتوایی - صوری به وسیله خبرگان (یک استاد از دانشکده مدیریت دانشگاه شیراز، دو استاد از دانشکده علوم انسانی دانشگاه کاشان و دو نفر از صاحبان شرکت های دانش بنیان خبره در مسائل آکادمیک) بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که معیارهای تناسب پرسشنامه از قبیل سادگی، مرتبط بودن با موضوع و ضرورت هر یک از سؤالات رعایت شده است. علاوه بر تأیید روایی پرسشنامه، برای ارزیابی پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری پژوهش نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای اندازه گیری هر یک از سؤالات نیز از طیف لیکرت (۱- بسیار مخالف تا ۵- بسیار موافق) استفاده شده است. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر کدام از متغیرها بیش از ۰/۷ بوده است، بنابراین پژوهش حاضر از این لحاظ دارای پایایی می باشد. در روش مدل‌یابی معادلات ساختاری قبل از اجرای مدل برای آزمودن فرضیه‌ها، برازش مدل بررسی می‌شود تا از صحت و دقت یافته‌ها اطمینان حاصل شود. بنابراین در این پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS 2 برای آزمودن فرضیه‌های پژوهش و برازندگی مدل استفاده می‌کنیم.

۴- یافته‌های پژوهش

در جامعه نمونه بیشترین فراوانی را از نظر جنسیت مردها با تعداد ۶۰ درصد و از نظر رنج سنی بین ۳۸-۳۱ سال تشکیل می‌دهند. همچنین اکثریت فضای نمونه را مدیران کسب و کارهای دانش بنیان با تعداد ۵۸ درصد شامل شدند. از نظر نوع فعالیت نیز شرکت‌های فنی - مهندسی با ۳۸ درصد، شرکت‌های ساخت و تولید با ۲۷ درصد، شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات با ۱۵ درصد و شرکت‌های خدماتی با ۲۰ درصد جامعه نمونه را تشکیل دادند.

۴-۱- برازش مدل اندازه‌گیری

در این پژوهش، برازش مدل با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی نیز از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده

شده است. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که مقدار قابل قبول برای آن باید بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد. نتایج این معیارها برای متغیرها و ابعاد آنها براساس جدول ۱ است.

جدول ۱. بار عاملی، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده

منبع پرسشنامه مربوط	میانگین واریانس	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	سازه
کارایالات (۲۰۱۵) [۲]	۰/۵۳۹	۰/۸۰۱	۸۱۸/۰	استراتژی نوآوری
	۰/۴۷۴	۰/۷۳۹	۷۱۹/۰	تهاجمی
	۰/۴۹۱	۰/۷۵۱	۷۳۵/۰	تحلیل‌گر
	۰/۴۷۷	۰/۷۴۱	۷۲۳/۰	تدافعی
	۰/۵۲۵	۰/۷۸۵	۷۵۱/۰	آینده‌نگر
	۰/۶۴۴	۰/۸۵۱	۷۹۶/۰	پیش‌فعال
	۰/۶۹۰	۰/۸۹۶	۷۷۵/۰	خطرپذیر
تی‌یو و همکاران (۲۰۰۶) [۳۷] کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) [۱۹]	۰/۵۴۶	۰/۸۰۱	۷۶۱/۰	ظرفیت جذب
هیوز و مورگان (۲۰۰۷) [۳۸] هانگ و همکاران (۲۰۱۱) [۳]	۰/۵۳۵	۰/۷۹۶	۷۲۶/۰	موفقیت کارآفرینانه

تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر بوده و همچنین پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش از ۰/۷ بیشتر است. مقدار AVE نیز برای سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ به دست آمده است و این مطلب نشان می‌دهد که پایایی و روایی همگرایی مدل پژوهش در حد قابل قبول است. برای تحلیل روایی و اگر از مقادیر مشترک سازه‌ها جذر گرفته و اعداد به دست آمده را با مقدار همبستگی سازه‌ها مقایسه می‌کنیم که این مقدار باید از مقدار همبستگی سازه‌ها بیشتر باشد که در پژوهش حاضر مقدار جذر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر نشان از قابل قبول بودن روایی و اگر سازه‌ها و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است.



۴-۲- سنجش مدل کلی

علاوه بر معیارهای مذکور برای سنجش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری که در بالا به آنها اشاره شد، از شاخصی به اسم نیکویی برازش، معرفی شده به وسیله تنهاوس و همکاران برای سنجش کلی مدل استفاده می‌کنیم. این معیار هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مد نظر قرار می‌دهد. در واقع به وسیله این معیار پژوهشگر می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز بررسی کند. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن معرفی شده است. رابطه ۱:

$$GOF = \sqrt{Com} \times \overline{R^2} = \sqrt{0.527 \times 0.574} = 0.416$$

باتوجه به مقادیر معیار برای سنجش مدل کلی، عدد به دست آمده (۰/۴۱۶) نشان از برازش کلی قوی برای مدل پژوهش دارد.

۴-۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی پژوهشگر اجازه پیدا می‌کند که به بررسی و آزمودن فرضیه‌های پژوهش خود بپردازد. بنابراین آثار متغیرهای استراتژی نوآوری، ظرفیت جذب و موفقیت کارآفرینانه با استفاده از روش معادلات ساختاری در دو حالت اعداد معناداری برای بررسی فرضیه‌ها و تخمین استاندارد برای بررسی شدت تأثیر متغیرها بر هم بررسی و نتایج در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲ نتایج مدل ساختاری

نوع اثر	مسیر ساختاری	اعداد معناداری	ضریب مسیر	نتیجه
تأیید	استراتژی نوآوری ← ظرفیت جذب	۱۲/۵	۰/۴۶۷	تأیید
	تهاجمی ← ظرفیت جذب	۷/۵۴	۰/۳۴۱	تأیید
	آینده‌نگر ← ظرفیت جذب	۸/۷۵	۰/۴۰۱	تأیید
	تحلیلگر ← ظرفیت جذب	۸/۳۱	۰/۳۹۹	تأیید
	تدافعی ← ظرفیت جذب	۱/۴۲	۰/۱۰۲	رد
	پیش‌فعال ← ظرفیت جذب	۵/۶۷	۰/۲۹۶	تأیید

نوع اثر	مسیر ساختاری	اعداد معناداری	ضریب مسیر	نتیجه
	خطرپذیر ← ظرفیت جذب	۰/۹۱	۰/۰۹۱	رد
	ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۱۷/۴	۰/۵۱۷	تأیید
	استراتژی نوآوری ← موفقیت کارآفرینانه	۹/۳۹	۰/۴۱۳	تأیید
	تهاجمی ← موفقیت کارآفرینانه	۱۳/۶	۰/۴۸۸	تأیید
	آینده‌نگر ← موفقیت کارآفرینانه	۸/۱۳	۰/۳۹۶	تأیید
	تحلیلگر ← موفقیت کارآفرینانه	۵/۱۱	۰/۳۳۷	تأیید
	تدافعی ← موفقیت کارآفرینانه	۱/۳۱	۰/۱۱۲	رد
	پیش‌فعال ← موفقیت کارآفرینانه	۷/۵۴	۰/۳۳۱	تأیید
	خطرپذیر ← موفقیت کارآفرینانه	۱/۱۷	۰/۱۰۲	رد
مستقیم (میانجی)	استراتژی نوآوری ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۱۴/۵۴	$۰/۴۶۷ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۲۴۶$	تأیید
	تهاجمی ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۶/۳۳	$۰/۳۴۱ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۱۷۶$	تأیید
	آینده‌نگر ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۱۳/۴۲	$۰/۴۰۱ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۲۰۷$	تأیید
	تحلیلگر ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۱۳/۰۳	$۰/۳۹۹ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۲۰۶$	تأیید
	تدافعی ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۲/۵۶	$۰/۱۰۲ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۰۵۲$	تأیید
	پیش‌فعال ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۵/۷۸	$۰/۲۹۶ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۱۵۳$	تأیید
	خطرپذیر ← ظرفیت جذب ← موفقیت کارآفرینانه	۱/۰۹	$۰/۰۹۱ \times ۰/۵۱۷ = ۰/۰۴۷$	رد

درخصوص فرضیه اصلی، نتایج نشان می‌دهد که ظرفیت جذب توانسته نقش میانجی در تأیید استراتژی‌های نوآوری بر موفقیت کارآفرینانه داشته باشد. درخصوص نقش میانجی ظرفیت جذب در رابطه بین ابعاد استراتژی نوآوری و موفقیت کارآفرینانه، نتایج نشان از تأیید نقش میانجی ظرفیت جذب برای تمام ابعاد استراتژی نوآوری به‌جز استراتژی خطرپذیر دارد. درخصوص فرضیه فرعی اول، نتایج نشان از تأیید مثبت و معنادار استراتژی نوآوری بر ظرفیت جذب شرکت‌های نمونه دارد. همچنین مشخص شد که استراتژی‌های تهاجمی،



تحلیلگر، آینده‌نگر و پیش‌فعال تأیید معنادار و مثبتی بر ظرفیت جذب داشته ولی استراتژی‌های تدافعی و ریسک‌پذیر نتوانسته است تأیید معناداری بر ظرفیت جذب شرکت‌های دانش‌بنیان داشته باشند. همچنین مشخص شد که استراتژی آینده‌نگر (۴۰/۱ درصد) بیشترین تأیید و استراتژی پیش‌فعال (۲۹/۶ درصد) کمترین تأیید را بر ظرفیت جذب شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم نشان داد که ظرفیت جذب نتوانسته بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأیید مثبت و معناداری به میزان ۵۱/۷ درصد داشته باشد. در نهایت، در بررسی فرضیه فرعی سوم مشخص شد که استراتژی‌های نوآوری بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر مثبت و معناداری به صورت مستقیم به میزان ۴۱/۳ درصد دارد. در خصوص ابعاد استراتژی نوآوری نیز نتایج نشان می‌دهد که استراتژی‌های تهاجمی، تحلیلگر، آینده‌نگر و پیش‌فعال تأیید مثبت و معناداری به صورت مستقیم بر موفقیت کارآفرینانه این شرکت‌ها داشته است ولی استراتژی‌های تدافعی و ریسک‌پذیر نتوانسته تأییدی بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان داشته باشند. لازم به ذکر است که استراتژی تهاجمی (۴۸/۸ درصد) بیشترین تأیید و استراتژی تحلیلگر (۲۳/۷ درصد) کمترین تأیید را بر موفقیت کارآفرینانه داشته‌اند.

۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به تجزی و تحلیلی نظری استراتژی‌های نوآوری و تأثیر به‌کارگیری آنها بر موفقیت کارآفرینانه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان با میانجی‌گری ظرفیت جذب پرداخته است. نتایج فرضیه اصلی نشان داد که با اطمینان ۹۵ درصد، ظرفیت جذب نقش میانجی در تأیید استراتژی نوآوری بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که کسب، جذب، تغییر و بهره‌برداری از دانش می‌تواند برای کمک به پیشبرد استراتژی شرکت برای استفاده از نوآوری و کسب موفقیت کارآفرینانه تأییدگذار باشد. در این خصوص لین و همکارانش (۲۰۰۸) در رابطه با نوآوری نشان دادند گرایش به یادگیری و جذب دانش، نقش میانجی را پیرامون نوآوری بازی می‌کند [۳۹]. آنتریالگو و همکاران (۲۰۰۰) نیز معتقدند که استراتژی نوآوری فقط ابزاری برای توسعه عملکرد نیست بلکه بنگاه‌ها در

محیط ناپایدار امروزی لپید به‌طور مداوم از نوآوری‌ها و استفاده از روش‌های ابتکاری برای ماندن در رقابت بهره‌جویند [۱۵]. در واقع پیشتازی شرکت‌ها نسبت به توسعه و نوآوری در محصولات خود و توان اثرگذاری آنها بر تحولات بازار و سرعت آگاهی یافتن از این تحولات نگاه مثبتی در ذهن مشتریان به وجود می‌آورد تا آنها محصولات شرکت را به عنوان اولین و بهترین انتخاب خود در نظر بگیرند و براساس آن موفقیت کارآفرینانه شرکت را رقم بزنند.

باید یادآوری کرد که انتخاب استراتژی نوآوری از سوی شرکت برای رسیدن به موفقیت کارآفرینانه به عوامل بسیار زیادی در داخل و خارج شرکت بستگی دارد که در بین شرکت‌ها متفاوت است، به‌طوری‌که شرکت‌ها ممکن است در مقابل مشتریان مختلف یا در شرایط محیطی مختلف و یا با توجه به توانمندی‌ها، امکانات و منابع مختلف استراتژی‌های نوآوری مختلفی را اتخاذ کنند. از این رو در پژوهش حاضر هدف دادن یک حکم واحد درباره همه شرکت‌ها نیست، بلکه شناسایی استراتژی‌های نوآوری‌ای است که با توجه به ظرفیت جذب این شرکت‌ها بیشترین تأثیر را بر موفقیت کارآفرینانه آنها داشته است. در واقع می‌توان گفت که برای انجام موفق استراتژی نوآوری، بنگاه‌ها باید ساختارهای انعطاف‌پذیر را مه‌یا کنند، ریسک‌ها را کاهش دهند و از استراتژی‌های مناسب بهره‌جویند [۳۴].

نتایج فرضیه فرعی اول نشان از معنادار بودن رابطه استراتژی نوآوری و ظرفیت جذب شرکت‌های دانش‌بنیان است. در واقع جهت‌گیری شرکت‌ها برای استفاده از نوآوری می‌تواند بر ظرفیت جذب آنها برای کسب دانش و استفاده از دانش به‌دست‌آمده برای ایجاد نوآوری، تأثیر مثبتی داشته باشد. از دیگر نتایج این فرضیه مشخص شد که استراتژی آینده‌نگر بیشترین تأثیر (۴۰/۱ درصد) را بر ظرفیت جذب داشته است. در خصوص فرضیه فرعی دوم نتایج نشان داد که ظرفیت جذب می‌تواند تأثیر معنادار و مثبتی بر موفقیت کارآفرینانه بنگاه‌های دانش‌بنیان داشته باشد. نتایج این فرضیه با پژوهش نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌راستا است. نتایج فرضیه فرعی سوم نشان می‌دهد که استراتژی نوآوری تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۴۱/۳ درصد بر موفقیت کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است، همچنین مشخص شد که مؤلفه‌های استراتژی تهاجمی توانسته‌اند بیشترین تأثیر را بر موفقیت کارآفرینانه این کسب‌وکارها داشته باشند. در این زمینه، میلر و فرایسن (۱۹۸۳) معتقدند شرکت‌هایی که به موفقیت کارآفرینانه فکر می‌کنند، دارای تدابیری همچون نوآوری در بازار و محصول،



خطرپذیری و ابتکار عمل هستند که این امر نقش اصلی را در کسب جایگاه استراتژیک سازمان در محیط رقابتی ایفا می‌کند [۴۰]. نتایج پژوهش‌های ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۲)، کارابالات (۲۰۱۵) و بابکین و همکاران (۲۰۱۵) نیز با نتایج این فرضیه هم‌سو می‌باشند.

نتایج پژوهش پیشنهادهای صریحی برای کارآفرینان شرکت‌های دانش‌بنیان دارد. آنها باید فراتر از موفقیت کارآفرینانه بر استراتژی‌های نوآورانه تمرکز کنند تا با ایجاد ظرفیت جذب دانشی که ممکن است از اقدام‌های مبتکرانه حاصل شود، شرکت را به سمت دستاوردهای کارآفرینانه هدایت کنند. از این رو، ظرفیت جذب دانش را به عنوان ظرفیت کارکردی در سطح سازمان در قالب متغیر میانجی وارد مدل کرده و اثر آن را در ارتباط با دو متغیر دیگر سنجیده است که از جمله ارزش‌های افزوده مهم این پژوهش به‌شمار می‌رود.

به‌رحال نقش استراتژی‌های نوآوری در شکل‌گیری موفقیت کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان برگرفته از ظرفیت جذب دانش آنان است. در این راستا باید آن دسته از عواملی که در استراتژی نوآوری، ظرفیت جذب دانش و موفقیت کارآفرینانه مثبت و مؤثر است را تقویت کنند و از عواملی که تضعیف‌کننده آن است، اجتناب شود. در این راستا و باتوجه به نتایج فرضیه‌های تحقیق، به مدیران و مجریان شرکت پیشنهاد می‌شود که به‌طور دائم و پیوسته نسبت به رصد محیطی محصولات، فناوری‌ها و روش‌های مدیریتی شرکت‌های مختلف، صنایع مختلف، پژوهش‌های دانشگاهی و مراکز علمی به منظور کسب و جذب دانش روزآمد اقدام کنند و آمادگی و زمینه لازم را جهت پذیرش، استقرار، توجیه و یادگیری از دستاوردهای آن فراهم کنند. در این خصوص بهره‌مندی از سازوکارهای ایده‌یابی، پژوهش‌های بازار و مدیریت دانش در سطح سازمان بسیار راهگشا خواهد بود.

۶- محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها

همواره پژوهشگران در پژوهش‌های خود با محدودیت‌هایی مواجهند که بخشی از آنها حتی در آغاز کار خود را نشان می‌دهند که ممکن است این محدودیت‌ها در اختیار پژوهشگر یا خارج از اختیار وی باشد. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به دست‌نسی نداشتن کامل به اسناد



شرکت‌های دانش بنیان برای تطبیق با معیارهای انتخاب پژوهشگران و همچنین دقت نداشتن کافی پاسخ‌دهندگان به جهت مشغله زیاد اشاره کرد.

همچنین باتوجه به مواردی که در بخش قبل اشاره شد و یافته‌های پژوهش در زمینه استراتژی‌های نوآوری، ظرفیت جذب و سهم آن در موفقیت کارآفرینانه بنگاه‌های دانش‌بریان می‌تواند پیشنهادی زیر مطرح شود:

- بنگاه‌های اقتصادی بخصوص شرکت‌های دانش‌بنیان نیاز است که استراتژی نوآوری‌ای که با ساختار داخلی شرکت خود بیشترین همخوانی را دارد، انتخاب کرده و باین وسیله زمینه توسعه نوآوری در شرکت را فراهم کنند.
- باتوجه به نتایج پژوهش به عمل آمده، شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند برای رسیدن بیش‌ازپیش به شاخص‌های موفقیت کارآفرینانه از بین استراتژی‌های پیش روی خود از مؤلفه‌های استراتژی تهاجمی بهره ببرند و همچنین برای توسعه ظرفیت جذب در شرکت، از استراتژی‌های آینده‌نگر استفاده کنند.
- باتوجه به نقش میانجی ظرفیت جذب، بنگاه‌های کوچک و متوسط دانش بنیان باید با بهره‌گیری مناسب از دانش داخلی موجود در حوزه تخصصی خود و همچنین جذب، کسب و بهره برداری از دانش خارج‌ی، قابلیت‌های فناورانه و انسانی خود را روزبه‌روز افزایش دهند و زمینه را برای بهبود ظرفیت جذب فراهم کنند.
- در زمینه پژوهش‌های آینده نیز به پژوهشگران حوزه کارآفرینی پیشنهاد می‌شود تا با بررسی انواع استراتژی‌های نوآوری در صنایع مختلف تأثیر دیگر متغیرها را شناسایی کنند و همچنین با بررسی پلمدهای اجرای استراتژی‌های نوآوری به دست آمده زمینه را برای رشد و شکوفایی بیش‌ازپیش بنگاه‌های کوچک و متوسط دانش بنیان فراهم کنند.



۷- منابع

- [1] Babkin A., Lipatnikov V., Muraveva S. "Assessing the impact of innovation strategies and R & D costs on the performance of IT companies", *Social and Behavioral Sciences*, 207,2015, 749-758.
- [2] Karabulat A. "Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey ", *Social and Behavioral Sciences* ,195,2015, 1338-1347.
- [3] Hung R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., Kuo, Y. M. "Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry" *International business review*, 20(2),2011, 213-225.
- [۴] فتحی‌زاده س.، دانش فرد ک.، پارسا‌ضیابری ل.، ملا‌جعفری ا. «فرهنگ سازمانی، ظرفیت جذب و موفقیت اجرای IT» رسالت مدیریت دولتی، ۴، ۷۳، ۱۳۹۰-۸۶.
- [5] Oyeku O. M., Oduyoye O., Asikhia O., Kabuoh M., Elemo G. N. "On entrepreneurial success of small and medium enterprises(SMEs)", *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(16),2014, 14-23.
- [6] Aguinis H., Pierce C. A. "Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research", *Journal of Organizational Behavior*, 29(1),2008, 139-145.
- [7] Gorgiveski M. J., Ascalon E. M. "Small business owners' success criteria", *Journal of Small Business Management*, 49(2),2011, 207-232.
- [8] Lendel V. , Varmus M. "Innovation strategy in Slovak businesses", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64,2011, 1137-1146.
- [۹] ملک اخلاق ا.، مرادی م.، مهدی‌زاده م.، درستکار احمدی ن. «گزینش استراتژی‌های نوآوری»، مدیریت بازرگانی، ۵(۳)، ۱۳۹۲، ۱۴۵-۱۷۲.
- [10] Wei Y., Wang Q "Making sense of a market information system for superior performance", *Industrial Marketing Management*, 40,2011, 267-277.
- [11] Gilbert J.(1994) "Choosing an innovation strategy", *Business Horizons*, 337(6),1994, 16-21.
- [12] Parnel J. A., Lester D. L., Menefee M. L. "Strategy as a response to organizational uncertainty", *Management Decision*, 38(8),2000, 520-530.
- [13] Guan J. C., Richard C. M., Tang E. P., Lau A. K. "Innovation strategy and performance during economic transition", *Research Policy*, 38(5),2009, 802-812.

- [14] Akman G., Yilmaz C. "Innovative capability, innovation strategy and market orientation", *International Jour of Innovation Management*, 12(1),2008, 69-111.
- [15] Entrialgo M., Fernandez E., Vazquez C. "Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs", *Technovation*, 20(8),2000, 427-436.
- [16] Miles R. Snow C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.1978
- [17] Droge C., Calantone R., Harmancioglu N. "New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?", *The Journal of product Innovation Management*, 25,2008, 272-286.
- [18] Gupta V., MacMillan I., Surie G. "Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct", *Journal of Business Venturing*, 19,2004, 241-260.
- [19] Cohen W., Levinthal D. "Innovation and learning", *Economic Journal*, 99,1990, 569-596.
- [20] Mowery D., Oxley J. "Inward technology transfer and competitiveness", *Cambridge Journal of Economics* 19,1995,67-93.
- [21] Kim L. "Crisis construction and organizational learning", *Organizaftion Science*, 9,1998,506-521.
- [22] Zahra S., George G. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2),2002, 185-203.
- [23] Szulanski G. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17,1996, 27-43.
- [24] Sarwoko E., Surachman A., Hadiwidjojo A. "Entrepreneurial characteristics and competency as determinant of business performance in SMEs", *Journal of Business and Management*, 7(3),2013, 31-38.
- [25] Fried H. O., Tauer L. W. "An entrepreneur performance index", *Journal of Productivity Analysis*, 44(1),2015, 69-77.
- [26] Fisher R., Maritz A., Lobo A. "Evaluating entrepreneurs' perception of success: Development of a measurement scale", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(5),2014, 478-492.
- [27] Wach D., Stephan U., Gorgievski M. "More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success", *International Small Business Journal*, 34(8),2016, 1098-1121.
- [28] Alstete J. W. "Aspects of entrepreneurial success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3),2008, 584-594.



- [29] Bullini Orlandi, L. "Am I entrepreneur? Identity struggle in the contemporary women entrepreneurship discourse", *Contemporary Economics*, 11(4),2017, 487-498.
- [30] Powell G. N., Eddleston K. A. "The paradox of the contented female business owner", *Journal of Vocational Behavior*, 73(1),2008, 24-36.
- [31] Orser B., Dyke L. "The influence of gender and occupational-role on entrepreneurs' and corporate managers' success criteria", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(3),2009, 327-353.
- [32] Staniewski M. W., Awruk K. "Entrepreneurial success and achievement motivation-A preliminary report on a validation study of the questionnaire of entrepreneurial success", *Journal of Business Research*.2019.
- [33] Joonas P. A. "How does motherhood affect self-employment performance?", *Small Business Economics*, 50(1),2018, 29-54.
- [34] Malek Akhlagh E., Moradi M., Mehdizade M., Dorostkar Ahmadi N. "Innovation strategies, performance diversity and development", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(2),2013, 31-60.
- [۳۵] نصر اصفهانی ع.، انصاری ر.، مولایی خوراسگانی ر. «بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش بر کارآفرینی سازمانی»، توسعه کارآفرینی، ۹(۳)، ۱۳۹۵، ۳۷۷-۳۹۶.
- [۳۶] وکیلی ی.، شهریاری س. «تبیین نقش اشتراک دانش بر دوسوتوانی سازمانی»، توسعه کارآفرینی، ۹(۳)، ۱۳۹۵، ۵۷۳-۵۹۱.
- [37] Tu Q., Vonderembse M. A., Ragu-Nathan T. S., Sharkey T. W. "Absorptive capacity", *Journal of Operations Management*, 24(5),2006, 692-710.
- [38] Hughes M., Morgan R. E. "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth", *Industrial Marketing Management*, 36(5),2007, 651-661.
- [39] Lin Ch.H., Peng, Ch.H. Danny T. K. "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", *International Journal of Manpower*, 29(8),2008, 752-772.
- [40] Miller D., Friesen P. "Innovation and conservative and entrepreneurial firm", *Strategic Management Journal*, 3(1),1983,1-25.

شناسایی عوامل موفقیت شرکت اینترنتی علی‌بابا

فریده انوری^۱، محسن علیزاده ثانی^{۲*}، میثم شیرخدایی^۳، محمد ولیپور خطیر^۴

- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی / تحول، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.
- ۴- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۶

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۸

چکیده

براساس آمار منتشر شده در حوزه کسب‌وکارهای اینترنتی، شرکت اینترنتی علی‌بابا با ۶۹۳ میلیون کاربر فعال در سال ۲۰۱۹، از جمله موفق‌ترین شرکت‌های این حوزه در سطح جهان معرفی شده است. پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی شامل دو بخش کیفی و کمی است. در آغاز با مرور مبانی نظری در زمینه عوامل موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی، چهار بعد اصلی بازاریابی، فناوری اطلاعات، عوامل زیرساختی و فرهنگی در این نوع کسب‌وکارها شناسایی شدند. سپس در مرحله کیفی با تحلیل محتوای مستندات از سال ۱۹۹۹ در مورد شرکت علی‌بابا، ۱۷ فعالیت این شرکت در ذیل این چهار بعد اصلی استخراج شد. در مرحله کمی با بهره‌گیری از نظرات خبرگان تجارت الکترونیک و بازاریابی، این عوامل با استفاده از تکنیک دیمتل فازی اولویت‌بندی شدند. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از سازگاری درونی تأیید شده و روایی آن از نوع روایی محتوایی است. با توجه به یافته‌های پژوهش در بین ابعاد، فناوری اطلاعات بیشترین اهمیت را در موفقیت کسب‌وکار اینترنتی شرکت علی‌بابا دارد و بعد از آن به ترتیب



ابعاد بازاریابی، زیرساختی و فرهنگی قرار گرفتند. بر مبنای فعالیت‌های شناسایی شده در موفقیت شرکت علی‌بابا، سایر مدیران کسب و کارهای اینترنتی نیز می‌توانند با الگوبرداری مناسب در راستای تعالی کسب‌وکار خود گام بردارند.

واژه‌های کلیدی: علی‌بابا، اینترنت، فناوری اطلاعات، دیمتل.

۱- مقدمه

سازمان مبتنی بر کسب‌وکار الکترونیک یک هم‌افزایی یکپارچه از اینترنت و زنجیره تأمین است که محیط سازمانی آن متشکل از ارتباطات میان تأمین‌کنندگان، مشتریان، نیروی کار و فناوری اطلاعات می‌باشد [۱]. امروزه، بهره‌گیری از مدل‌های کاری نوین از جمله مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک یک الزام محسوب می‌شود و به عنوان یکی از مدل‌های کاری مهم در قرن بیست‌ویکم مطرح شده است که علاوه بر ایجاد روابط مستحکم و مستمر با مشتریان فعلی به دنبال جذب هر چه بیشتر مشتریان در محیط پویا و پیچیده بازارهای ج‌هانی است. اهمیت استفاده از مدل‌های کسب‌وکار الکترونیک تا حدی است که آنها را به عنوان ابزار توانمندساز در فرایند جهانی‌سازی معرفی کرده‌اند [۲]. کسب‌وکار الکترونیک می‌تواند به عنوان یک مجموعه عظیم فعالیت‌های آنلاین مانند تجارت الکترونیک، بانکداری الکترونیکی، ارتباط از راه دور، دورکاری الکترونیکی در نظر گرفته شود. از دیدگاه راهبرد کسب‌وکار، کسب‌وکار الکترونیک تعریف وسیع‌تری دارد که شامل مدیریت ارتباط با مشتری، مشارکت تجاری، آموزش الکترونیکی و معاملات الکترونیکی به وسیله یک سازمان است [۳]. در این پژوهش سعی شده تا با بررسی فعالیت‌های یکی از موفق‌ترین شرکت‌ها در حوزه کسب‌وکار اینترنتی در چارچوب عوامل موفقیت در این کسب‌وکارها، امکان الگوبرداری^۱ برای سایر شرکت‌های فعال در این حوزه فراهم شود. مهم‌ترین مزیت‌های استفاده از الگوبرداری را می‌توان در موارد ذیل برشمرد: جلوگیری از دوباره کاری، نوآوری و استفاده از ایده‌های جدید، کاهش خطرپذیری



بکارگیری روش‌های جدید، کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی در زمان، بهبود عملکرد و موفقیت رقابتی [۴].

از آنجایی که موفقیت چشمگیری شرکت علی‌بابا، دستاورد فعالیت‌های منحصربفرد و به موقع این شرکت تلقی می‌شود، این پژوهش به مطالعه شرکت علی‌بابا برای استخراج و ارزش‌گذاری فعالیت‌های اثربخش آن پرداخته است تا یک الگوی موفق در این حوزه به کسب و کارهای اینترنتی معرفی کند. بنابراین در مقاله حاضر این پرسش مورد بررسی قرار گرفته است که با توجه به عوامل موفقیت در کسب و کارهای اینترنتی، شرکت اینترنتی علی‌بابا چه فعالیت‌هایی در حوزه هر یک از این عوامل موفقیت داشته است؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- کسب و کار الکترونیکی

واژه کسب و کار الکترونیکی تعریفی کاملاً پدیدرفته شده‌ای ندارد، اما می‌توان آن را به این شکل تعریف کرد: هر شکل از معاملات تجاری طی اداری و طی تبادل اطلاعات که از راه یک شبکه مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام می‌شود. کسب و کار الکترونیکی در مورد استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای تحت کنترل درآوردن شبکه‌های اعتماد، به اشتراک‌گذاری دانش و پردازش اطلاعات می‌باشد که هم درون و هم مابین سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. بنابراین کسب و کار الکترونیکی مستلزم کاربرد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در تکمیل زنجیره ارزش فرایندهای تجاری می‌باشد. محاسبه‌های شبکه‌ای، فناوری‌ای است که شالوده کسب و کار الکترونیکی را پشتیبانی می‌کند. فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، سطحی وسیعی از فعالیت‌های پنهان تجاری و تبادل اطلاعات را ارائه می‌کنند [۵].

در این نوع از کسب و کارها، شرکا، فروشندگان و مشتریان با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات با یکدیگر در تعامل هستند. یک کسب و کار اینترنتی، تنها به خرید و فروش محصولات از راه اینترنت محدود نمی‌شود بلکه ارائه خدمات به مشتری مابین و همکاری بین شرکای کسب و کار را نیز شامل می‌شود. از جمله انواع کسب و کارهای اینترنتی می‌توان به



مواردی از قبیل خرید، فروش و حراج محصولات، تبلیغات، خدمات مشاوره‌ای و تخصصی، ارائه نرم‌افزارها و چند رسانه‌ای‌ها، واسطه‌گری و سرمایه‌گذاری مشترک اشاره کرد [۶]. همانطور که چافی^۱ (۲۰۰۴) متذکر شده است، تجارت الکترونیک می‌تواند به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از کسب‌وکار الکترونیکی درک شود و جایی که دو مفهوم هم‌پوشانی می‌کنند، در خرید و فروش محصولات و خدمات از راه اینترنت می‌باشد. برای اینکه تجارت الکترونیکی رخ دهد، شرکت باید خود را با نهادهای خارجی مثل تأمین کنندگان و مشتریان مرتبط سازد. این کار به وسیله شبکه‌های اینترنت و اکسترانت عملی می‌شود. در بُعد خرید، تأمین‌کنندگان عمده، مواد را از تأمین کنندگان کوچک‌تر خریداری می‌کنند و آن را از راه واسطه‌های اینترنتی یا به‌طور مستقیم به شرکت می‌فروشند. از سوی دیگر شرکت پس از فراوری مواد و تولید محصولات آنها را به مشتریان عمده (عمده‌فروشا) و عمده‌فروشا نیز آنها را به خرده‌فروشان می‌فروشند. به‌طور خلاصه، بُعد خرید عبارت است از تهیه و خرید تدارکات و مواد اولیه از تأمین کنندگان و بُعد فروش عبارت است از فروش ستاده‌ها و محصولات شرکت به مشتریان [۷]. تجارت الکترونیک در طرف خرید به مبادلات الکترونیکی میان یک سازمان خریدار و تهیه‌کنندگان آن و در طرف فروش به مبادلات الکترونیک میان یک سازمان تأمین‌کننده و مشتریان آن اشاره دارد [۸].

به‌طور کلی الگوها یا مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی مرتبط با بازارهای الکترونیکی را می‌توان بسته به طرف‌های معامله (دولت، بنگاه‌ها یا افراد) به انواع مختلف تقسیم کرد که از بین آنها، سه مدل زیر متداول‌تر می‌باشند: ۱- مدل بنگاه به بنگاه: شامل حراج‌های الکترونیکی، الگوهای ارتباطی، تدارکات الکترونیکی، توزیع الکترونیکی، پورتال‌ها، بازاریابی الکترونیکی، انجمن‌های کسب‌وکار، بازارهای شخص ثالث، پلتفرم‌های همکاری، یکپارچه‌کنندگان زنجیره ارزش، فراهم‌کنندگان خدمات زنجیره ارزش. الگوهای کسب‌وکار شرکت‌های بنگاه به بنگاه می‌توانند حول محور خصوصیات ارزش افزوده زیر انجام شوند: - افزایش کارایی تأمین مواد خام - کاهش هزینه‌های محصول - ارتباطات بهتر با شرکای زنجیره تأمین - کارایی افزایش یافته حاصل از ساده‌سازی فرایند زنجیره تأمین - تهیه و ارائه خدماتی با کیفیت بهتر - اطلاعات بهتر

1. Chaffey



در زمینه قابلیت دسترسی، کیفیت و قیمت محصول؛ ۲- مدل بنگاه به مشتری: که شامل فروشگاه‌های الکترونیکی، مراکز خرید الکترونیکی، حراجی‌های الکترونیکی، جمع‌کننده خریدار، واسطه‌های اطلاعاتی (فروش اطلاعات مشتری به اشخاص ثالث)، آگهی‌های طبقه‌بندی شده اینترنتی، پورتال‌ها، الگوی تولیدکننده و الگوی آبونمان می‌باشد؛ ۳- مدل مشتری به مشتری: در این طبقه، خریداران، فروشندگان و افراد می‌باشند. فروش ماشین، لوازم منزل، تبلیغ خدمات شخصی در اینترنت و فروش دانش و مهارت، مثال‌هایی از این مدل می‌باشند. این مدل کسب‌وکار شامل حراج‌های الکترونیکی و انجمن‌های مجازی می‌باشد. موفقیت ای-بی (سایت حراج آنلاین) و فراخوان گسترده فایل‌های موسیقی، دو شتاب‌دهنده گسترش بازار مشتری به مشتری می‌باشند [۸].

۲-۲- عوامل موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی

در مورد موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی چند جرئین پژوهشی وجود دارد که کسب و کار الکترونیکی را مورد بررسی قرار داده‌اند. یکی، فناوری‌های کسب و کار الکترونیکی را به منزله سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات وئنه می‌داند و ادعا می‌کند موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی می‌تواند از مطالعات آنها حاصل شود، از این رو مدل‌های موجود موفقیت سرهستم‌های اطلاعات، بر مبنای مطالعات سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات تعدلی می‌شوند تا با فناوری‌های اینترنت متناسب گردند، برای نمونه ملا و لیکر^۱ (۲۰۰۱)، مدل اصلی موفقیت سرهستم اطلاعات دی لون و مک لین^۲ (۲۰۰۲) را تعدلی کردند تا موفقیت تجارت الکترونیکی را اندازه‌گیری کنند، در حالی که دی لون و مک لین مدل خود را از راه گنجاندن سنجه‌های موفقیت تجارت الکترونیکی، بهنگام ساختند. ابتکارهای دیگری نهن وجود دارند، برای نمونه کینی^۳ (۱۹۹۹) و ترکزاده و ده لئون^۴ (۲۰۰۲) رویکرد پایینی به بالایی را اتخاذ کردند و شناختی از موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی براساس مصاحبه با فروشندگان اینترنتی ایجاد کردند. برخی مطالعات

1. Molla & Licker
2. Delone & McLean
3. Keeney
4. Torkzadeh & Dhillon



نقش همبستگی مثبتی میان موفقیت کسب‌وکار الکترونیکی و کاهش هزینه‌های تراکنش، کارایی افزایش یافته بازار و پشتیبانی اطلاعات و مزیت رقابتی (پون^۱، ۲۰۰۰) را نشان داده‌اند [۹]. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین، در زمینه عوامل موفقیت کسب و کار الکترونیکی ارائه شده است.

جدول ۱. عوامل موفقیت کسب‌وکارهای الکترونیکی

ابعاد اصلی	عوامل موفقیت	ویلند (۲۰۰۰)	لانوستاکول (۲۰۰۵)	کیونگ سانگ (۲۰۰۶)	کیان‌چانگ و همکاران (۲۰۱۱)	دو و همکاران (۲۰۱۳)	پزدانی فرد و لی (۲۰۱۴)	زرو و همکاران (۲۰۱۷)	حاج کریمی و همکاران (۱۳۸۸)	مختاری (۱۳۸۸)	قاسمی و خانی (۱۳۹۴)
بازاریابی	روابط موفق با مشتری	✓	✓	✓	✓		✓			✓	
	قدرت انتخاب وسیع محصولات	✓	✓								
	قیمت رقابتی		✓	✓	✓	✓			✓		
	سهولت ارائه خدمات		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
فناوری اطلاعات	مدیریت اطلاعات	✓			✓			✓	✓	✓	✓
	امنیت و حریم خصوصی		✓	✓	✓	✓	✓		✓		
زیرساخت	زیرساخت فناوری اطلاعات		✓		✓		✓			✓	
فرهنگی	توجه به ملاحظات فرهنگی				✓	✓		✓			

1. Poon



باتوجه به عوامل شناسایی شده از سوی پژوهشگران مختلف، کلیدواژه های جدول ۱ برای جستجوی عوامل موفقیت شرکت اینترنتی علی بابا مورد استفاده قرار گرفتند.

۲-۳- معرفی شرکت علی بابا

شرکت اینترنتی علی بابا (تأسیس شده در سال ۱۹۹۹)، گول تجارت الکترونیک چین در سال‌های اخیر، آمارهای خیره‌کننده‌ای در زمینه موفقیت در کسب و کارهای اینترنتی خلق کرده است. ۸۰ درصد از خرده‌فروشی آنلاین چین به‌وسیله این شرکت صورت می‌پذیرد. در سال ۲۰۱۵ این شرکت ۳۵۰ میلیون کاربر فعال داشته است که بیشتر از کل جمعیت ایالات متحده می‌باشد و رکورد ۹.۳ میلیارد دلاری سفارش‌ها تنها در یک روز، در نوامبر سال ۲۰۱۴ را ثبت کرده است [۱۰]. براساس آمار منتشر شده در سایت فورچن، شرکت علی بابا همچنان جزء ۵۰۰ شرکت برتر در فهرست این سایت قرار دارد [۱۱]. شرکت چینی علی بابا به‌تازگی آمار و گزارش‌های مربوط به سه ماهه سوم سال ۲۰۱۹ میلادی را منتشر کرد که گویای رشد و افزایش ۴۰ درصدی در میزان درآمدهای این شرکت بزرگ چینی در مقایسه با مدت مشابه سال ۲۰۱۸ می‌باشد و تعداد کاربران فعال محصولات این شرکت در بازار چین با ۱۹ میلیون افزایش نسبت به سه ماهه دوم سال ۲۰۱۹ میلادی به ۶۹۳ میلیون رسیده است [۱۲]. درحالی‌که بسیاری علی بابا را به‌عنوان یک فروشنده آنلاین می‌شناسند، مدل کسب‌وکار این شرکت به طرز شگفت‌انگیزی نسبت به مدل کسب‌وکار رقیب آمریکایی خود آمازون متفاوت است. در مقایسه با «پی پال» در آمریکا، علی‌پی در بازار پرداخت آنلاین چین به‌دلیل امنیت بالا با ۳۰۰ میلیون کاربر پیش‌تاز می‌باشد به طوری‌که برای ایجاد لایه محافظتی بیشتر، پرداخت‌ها نخست به علی‌پی، انتقال داده شده و فقط زمانی برای فروشنده آن محصول ارسال می‌شوند که خریداران تأیید کتبی محصولات را با شرایط خوبی دریافت کرده‌اند. علاوه‌براین، سرپرست علی‌بابا به‌نحوی طراحی شده است که باعث می‌شود ارائه بازخورد آنلاین تشویق شود و مشتریان به ازای مشارکت در ارائه نظرها و بازخوردها، با کوپن تخفیف پاداش بگینند. هرچه تعداد نظرها و بازخوردهای آنها بیشتر باشد، کوپن تخفیف بیشتری به آنها تعلق می‌گیرد. نظر این خریداران به سایر مشتریان در زمینه تجربه کلی خرید و فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند، به طوری‌که



میزان پشیمانی‌های پس از خرید را کاهش می‌دهد [۱۳]. برخلاف آمازون، گروه علی‌بابا هیچ‌گونه موجودی و انباری ندارند و بجای آن یک پلتفرم نرم‌افزاری ایجاد کرده است که معامله محصولات و خدمات را تسهیل کرده است. علی‌بابا نسبت به رقیب خود آمازون حاشیه عملیاتی و حاشیه سود بیشتری دارد که دلیل آن هزینه بالای آمازون در انبارداری، لجستیک و ارسال کالا به مشتریان می‌باشد [۱۴].

سه پورتال اینترنتی، هسته اصلی کسب و کار علی‌بابا را شکل داده اند: **علی‌بابا**، **تائوبائو**^۱ و **تی مال**^۲. در بزرگ‌ترین سایت علی‌بابا، یعنی «تائوبائو» نزدیک به ۷ میلیون فروشنده فعال تائوبائو، بابت اینکه در نتیجه موتور جستجوی داخلی سایت در رتبه بندی بالاتری قرار گیرند، هزینه پرداخت کرده و برای علی‌بابا درآمد تبلیغاتی ایجاد می‌کنند. در حالی که علی‌بابا دات کام بر اساس مدل بنگاه به بنگاه می‌باشد، تائوبائو بر اساس مدل بنگاه به مشتری یا مشتری به مشتری کار می‌کند. «تی مال» یک سایت تجارت الکترونیک است که عرضه کننده برندهای معروف مانند جی پی اس، نایک و اپل می‌باشد، در حالی که تائوبائو بیشتر با فروشندگان خرد سر و کار دارد، تی مال بر شرکت‌های بزرگ‌تر از جمله برندهای چند ملیتی تمرکز کرده است. در «تی مال» فروشندگان باید ودیعه، هزینه سالیانه و پورسانت معاملات بپردازند. به منظور از بین بردن نگرانی‌های مشتریان در مورد امنیت و اعتبار معاملات (که به طور کامل آنلاین است) علی‌بابا سیستم پرداختی امن ویژه خود «**علی‌پی**»^۳ را ایجاد کرده است. علی‌پی در مواردی که فروشندگان از تحویل کالای فروخته شده خودداری کنند یا قادر نباشند کالا را تحویل دهند، از مشتریان حمایت می‌کند [۱۰]. «**کاینائو**»^۴ پلتفرم لجستیک علی‌بابا است و تمام تلاش‌های شریک لجستیک را در برآورده ساختن تقاضای تحویل برای تجارت الکترونیک متحد می‌سازد. زیرساخت اکوسیستم کسب و کار تجارت الکترونیک علی‌بابا بر مبنای ادغام سه عنصر حیاتی پلتفرم تجاری تائوبائو، پلتفرم پرداخت علی‌پی و پلتفرم لجستیک کاینائو می‌باشد [۱۵].

1. Taobao
2. Tmall
3. Alipay
4. Cainiao



۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی شامل دو بخش کیفی و کمی است. در مرحله کیفی از سال ۱۹۹۹ (سال تأسیس علی بابا) تا به حال، مستندها، گزارش ها و مقاله های معتبر در رابطه با فعالیت های شرکت اینترنتی علی بابا جمع آوری شد. جمع آوری مستندها نخست با استفاده از جستجوی کلیدواژه های استخراج شده در بخش مبانی نظری عوامل موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی (جدول ۱) آغاز شد و سپس به صورت هدفمند با استفاده از ردگیری منابع استفاده شده در این متون و همچنین کلید واژه های استخراج شده جدید ادامه پیدا کرد. برای استخراج و دسته بندی اطلاعات از کدگذاری باز استفاده شد. مطالعه و تحلیل متون بر مبنای پاسخ به این پرسش انجام شد که «فعالیت های شرکت اینترنتی علی بابا در حوزه هر یک از عوامل موفقیت کسب و کارهای اینترنتی چه بوده است؟» پس از استخراج و دسته بندی این فعالیت ها در چارچوب عوامل موفقیت برای اولویت گذاری و همچنین شناسایی روابط آنها از نظر سنجی خبرگان استفاده شد. مبنای انتخاب خبرگان بر اساس آشنایی آنها با فعالیت های شرکت علی بابا و همچنین آشنایی با مفاهیم کسب و کارهای اینترنتی بود. شناسایی و انتخاب خبرگان از روش گلوله برفی انجام شد، به گونه ای که پس از بهره گیری از نظر هر خبره، افراد دارای صلاحیت در این حوزه از سوی ایشان معرفی می شدند که در نهایت ۸ خبره در اولویت گذاری های عوامل و زیرمجموعه های آنها همکاری کردند. ترکیب خبرگان استفاده شده در این پژوهش شامل ۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه ها در رشته های مدیریت بازرگانی، بازاریابی بین الملل و مدیریت راهبردی بود که در زمینه کسب و کارهای اینترنتی فعالیت پژوهشی داشتند (متوسط تجربه ۵ سال در این حوزه)، ۳ نفر از بازرگانان در حوزه واردات از چین که همچنین از خدمات شرکت علی بابا بهره گرفته بودند (متوسط تجربه ۸ سال) و یک نفر از مدیران فعال حوزه کسب و کارهای اینترنتی (مدیر کسب و کار اینترنتی با تجربه ۳ سال) بود. برای بررسی و تحلیل نظرات خبرگان از روش دیمتل فازی استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش حاضر پس از بررسی کلیدواژه های عوامل موفقیت کسب و کارهای اینترنتی در شرکت علی بابا، ۱۷ زیرمجموعه برای ۴ بعد اصلی دسته‌بندی شد که به‌طور خلاصه در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۲. دسته‌بندی عوامل موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی شرکت علی‌بابا

توصیف	فعالیت	بعد
به‌کارگیری نام‌های تجاری مثل علی‌بابا، علی‌ماما و ... که به‌راحتی در بسیاری از زبان‌ها تلفظ می‌شوند [۱۶]. راهبرد مناسب‌سازی برند علی‌بابا: خلق مناسب‌های جدید برای فروش محصولات اضافی انبار [۱۷].	راهبرد برندسازی (S۱)	بازاریابی (C ₁)
مرحله ۱ (۱۹۹۸-۲۰۰۱): ارائه تنها یک پلتفرم تبادل اطلاعات به صورت رایگان - انجام معامله‌های واقعی به‌صورت آفلاین- تمرکز بر تنها یک مدل B2B- مرحله ۲ (۲۰۰۲-۲۰۰۳): کسب درآمد از راه تبلیغات- دریافت هزینه برای ارائه گواهی اعتبار و کمیسیون از اعضای خود. مرحله ۳ (۲۰۰۴): راه‌اندازی تائوینو، علی‌ماما و علی‌پی. مرحله ۴ (۲۰۰۵-۲۰۰۷): در اختیار گرفتن یاهوی چین. مرحله ۵ (۲۰۰۸-۲۰۱۴)- افتتاح دفاتری در تایوان و سوئیس، ارتقای راهبردهای بازاریابی برای ورود آسان‌تر به بازار B2C - راه‌اندازی اپلیکیشن تلفن همراه، راه‌اندازی «علی اکسپرس» برای صادرکنندگان در چین [۱۶].	راهبرد های سودآوری باوجهیبه چرخه عمر شرکت (S۲)	
راهبرد قیمت‌گذاری نفوذی- تخفیف‌های مشروط (در صورت خرید عمده یا در جشنواره) - برنامه کاربردی تلفن همراه «کیف پول علی‌پی»- تخصیص کوپن تخفیف به‌عنوان پاداش به مشتریان برای ارائه بازخورد آنلاین که باعث سهولت در تصمیم‌گیری و کاهش پشیمانی پس از خرید می‌شود [۱۶].	راهبرد قیمت‌گذاری و تعدیل قیمت (S۳)	
مدل معاملاتی C2B برای کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین سنتی و زمان گردش محصول- ایجاد یک گروه خرید قدرتمند که می‌تواند محصولات منفرد را به قیمت عمده‌فروشی خریداری کنند - راهبرد آنلاین به آفلاین (O2O) [۱۶].	راهبرد الگوهای معاملاتی جدید (S۴)	
ارائه نرم‌افزار رایگان مثل «علی‌سافت»-گروه تبلیغاتی پرداخت به ازای هر کلیک برای تأمین‌کنندگان- آموزش کسب‌وکار آنلاین [۱۶]. پلتفرم تبلیغاتی علی‌ماما و تائوینو کی‌ای- یکپارچه‌سازی ویدئو وموبایل- برنامه‌های کاربردی داده‌های بزرگ برای کمک به تبلیغ‌کنندگان [۱۳].	راهبرد ترغیب (S۵)	



توصیف	فعالیت	بعد
سرمایه‌گذاری عظیم در «سینا ویبو» و «یوگو تودو» - سرمایه‌گذاری بر استارت‌آپ‌های آمریکایی - خریداری ۵۰ درصد از سهام باشگاه فوتبال گوانگژو [۱۴]. سرمایه‌گذاری ۰.۳ درصد از درآمد سالانه برای محافظت از محیط‌زیست [۱۸]. مشارکت با سهامداران بزرگی مثل «سافت بنک کراپ» و «یاهو اینک» [۱۶].	راهبرد سرمایه‌گذاری (S6)	
راهبرد قدردانی از مشتریان وفادار [۱۷]. - راهبرد پلتفرم خدمات ارتباطی برای مشتریان- پکیج‌های عضویت متفاوت [۱۶]. راهبرد خدمات پشتیبانی برای جلب رضایت مشتریان: پس گرفتن محصول با پرداخت کامل وجه نقد در طی ۷ روز [۱۶]. راهبرد RFQ: درخواست برای پیشنهاد قیمت [۱۹].	راهبرد وفادارسازی مشتری (S7)	
فناوری موتور جستجو برای پایگاه داده گسترده [۱۶]. استقرار پلتفرم نرم افزاری به‌جای انبار: حذف هزینه انبارداری [۱۴].	پایگاه داده (S8)	
پلتفرم بازار آنلاین- پلتفرم پرداخت آنلاین- پلتفرم تبلیغاتی- پلتفرم رایانش ابری- سه پلتفرم پرداخت موبایلی- پلتفرم علی میکروفایننس- پلتفرم بازار عمده‌فروشی آنلاین در چین - برنامه‌های کاربردی داده‌های بزرگ [۱۵]. -ادغام سه پلتفرم تجاری بازار، سیستم پرداخت و شبکه لجستیک [۱۵]-پلتفرم: کارناوال جهانی خرید آنلاین [۲۰].	یکپارچه‌سازی سیستم پلتفرم‌های (S9)	
سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی: اپ‌های موبایلی یکی از عرصه‌های نوین است. با چنین اپ‌هایی امکان سفارش حتی در محل کار یا وسایل حمل‌ونقل عمومی هم برای مشتریان فراهم می‌شود [۱۷]. - بهینه‌سازی مهندسی نرم افزار به عنوان یک سرویس (SaaS) با توجه به سطح پذیرش کاربر [۲۱].	سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی (S10)	فناوری اطلاعات (C2)
سیستم مدیریت چند منظوره محصولات مانند نمایش محصولات و خدمات و عکس‌ها، پروفایل‌های شرکت، اطلاعات تماس [۱۶].	سیستم مدیریت محتوا (S11)	
مدیریت خطرپذیری کلاهبرداری مبتنی بر داده های بزرگ [۲۲]. استفاده از حساب امانی برای ایمن‌سازی پرداخت‌های آنلاین [۱۶]. پلتفرم امنیتی «تراست پس» در معاملات آنلاین برای برگزاری آزمون اعتبارسنجی آنلاین [۲۳]. ابزار پرداخت علی‌پی (ایجاد لایه محافظتی بیشتر)- استفاده از فناوری ضد تقلب و ضد اسپم. ثبت تمامی معاملات برای پیگیری مجدد به‌وسیله هر دو طرف فروشندگان و مشتریان [۱۶].	امنیت سیستم (S12)	



توصیف	فعالیت	بعد
نقش دولت در استقرار قانون جامع تجارت الکترونیک - وضع قوانین در سطح جهانی برای حل و فصل قراردادهای ناقص- تعیین استانداردهای قانونی- تعیین استانداردهای روش پرداخت آنلاین و تحویل محصول - راهبرد آموزش دولت و تغییر ادراکات مقام‌های دولتی [۲۳].	زیرساخت‌های قانونی (S13)	زیرساختی (C3)
پهنای باند و هزینه‌های دسترسی به اینترنت [۲۳].	زیرساخت‌های شبکه (S14)	
توسعه پلتفرم اطلاعاتی با در نظر گرفتن خدمات ارزش افزوده جدید - افزودن ویژگی‌هایی مثل حمل‌ونقل، تأمین مالی تجاری، بازرسی‌های آنلاین و غیره- امضای توافقنامه‌های تقسیم درآمد با چهار شرکت لجستیک پیشروی جهانی برای ایجاد یک مطنه آنلاین - پلتفرم قرارداد الکترونیکی [۲۳].	زیرساخت‌های توسعه یافته (S15)	
چیدمان سایت تائوبائو شبیه به فروشگاه‌های زنجیره‌ای چین، طراحی اینترنتیس وبسایت تائوبائو براساس سلیقه مردم چین (چینی‌ها تمایل به شناسایی چهره مشتریان خود دارند) [۲۴]. راهبردهای جدید در زمان بحران در رسانه اجتماعی [۲۵].	آشنایی با فرهنگ- چین (S16)	فرهنگی (C4)
پلتفرم CSR : راهبرد جهانی شدن، راهبرد داده‌های بزرگ، راهبرد تجارت الکترونیک روستایی، راهبرد پروژه‌های خیریه و حفاظت از محیط‌زیست، راهبرد های CSR علی‌بابا برای ذینفعان [۲۶].	مسئولیت اجتماعی (S17)	

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک دیمتل فازی

در بخش کمی این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دیمتل فازی استفاده شد که شامل گام‌های زیر است: در گام اول (محاسبه ماتریس میانگین نظرات یا همان ماتریس ارتباط مستقیم اولیه فازی زیرمعیارها)، با فرض اینکه تعداد P خبره و N عامل داشته باشیم. از هر خبره خواسته شد تا تأثیر عامل i بر عامل j را به صورت یکی از عبارت‌های کلامی بیان دارند. سپس این عبارت‌های کلامی با توجه به اعداد فازی مثلثی متناظر با آنها (جدول ۳) به اعداد فازی تبدیل شدند و با استفاده از رابطه (۲) ماتریس ارتباط مستقیم اولیه (s) که در آن هر



درايه \tilde{a}_{ij} يك عدد فازی به صورت $\tilde{a}_{ij} = (J_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ است و از میانگین نظرات تمام خبرگان به دست آمده است، تشکیل شد. اعداد قطر اصلی ماتریس به صورت (۰ و ۰ و ۰) می باشند.

$$\tilde{a}_{ij} = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p \tilde{X}_i^k \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$\tilde{X}_s = \begin{bmatrix} 0 & \tilde{a}_{12}^s & L & \tilde{a}_{1n}^s \\ \tilde{a}_{21}^s & 0 & L & \tilde{a}_{2n}^s \\ M & M & O & M \\ \tilde{a}_{n1}^s & \tilde{a}_{n2}^s & L & 0 \end{bmatrix} \quad \text{رابطه (۲)}$$

جدول ۳. عبارت های کلامی و اعداد فازی متناظر

حروف اختصاری	واژه های کلامی	اعداد قطعی	اعداد فازی مثلثی (L,M,U)
VH	تأثیر خیلی زیاد	۴	(۳ و ۳ و ۴)
H	تأثیر زیاد	۳	(۲ و ۳ و ۴)
M	تأثیر متوسط	۲	(۱ و ۲ و ۳)
L	تأثیر کم	۱	(۰ و ۱ و ۲)
N	بدون تأثیر	۰	(۰ و ۰ و ۰)

در گام دوم، اقدام به نرمال سازی ماتریس ارتباط مستقیم فازی زیرمعیارها می کنیم. در جدول میانگین نظرات خبرگان، بزرگ ترین مقدار $\sum u = 61$ بود. بنابراین تمامی اعداد فازی این جدول بر عدد ۶۱ تقسیم شده و جدول نرمالایز شده حاصل می شود.

در گام سوم (محاسبه ماتریس ارتباط کامل فازی زیرمعیارها و معیارها) پس از اینکه ماتریس \tilde{A}^s نرمال گشته و ماتریس نرمالایز شده \tilde{X}^s حاصل شد، با استفاده از روابط ۳ تا ۷ ماتریس ارتباط کامل (\tilde{T}_s) و (\tilde{T}_c) را به دست می آوریم. در این روابط I بیانگر ماتریس واحد هم بعد با ماتریس \tilde{X}^s می باشد.

$$\tilde{T}_s = \tilde{X} (\mathbf{I} - \tilde{X})^{-1} \quad \text{رابطه (۳)}$$



که باتوجه به $\%_{ij} = (1_{ij} \dots m_{ij} \dots u_{ij})$ خواهیم داشت:

$$X_1 = \begin{bmatrix} 0 & l_{12} & L & l_{1n} \\ l_{21} & 0 & L & l_{2n} \\ M & M & O & M \\ l_{n1} & l_{n2} & L & 0 \end{bmatrix}; X_m = \begin{bmatrix} 0 & m_{12} & L & m_{1n} \\ m_{21} & 0 & L & m_{2n} \\ M & M & O & M \\ m_{n1} & m_{n2} & L & 0 \end{bmatrix}; X_u = \begin{bmatrix} 0 & u_{12} & L & u_{1n} \\ u_{21} & 0 & L & u_{2n} \\ M & M & O & M \\ u_{n1} & u_{n2} & L & 0 \end{bmatrix} \quad \text{رابطه (۴)}$$

$$T_{S1} = X_{S1} \times (I - X_{S1})^{-1} \quad \text{رابطه (۵)}$$

$$T_{Sm} = X_{Sm} \times (I - X_{Sm})^{-1} \quad \text{رابطه (۶)}$$

$$T_{Su} = X_{Su} \times (I - X_{Su})^{-1} \quad \text{رابطه (۷)}$$

در گام چهارم (بهدست آوردن شدت و جهت تأثیر عوامل و رسم نمودار علی) پس از بهدست آوردن ماتریس T_c و T_s براساس با روابط (۸) و (۹)، مجموع سطرها و ستون‌های هر یک از ماتریس‌های مذکور را که به ترتیب با d_i و $\%_i$ برای ماتریس زیرمعیارها و B_i و R_i برای معیارها نمایش داده می‌شوند، بهدست می‌آوریم. سپس برای رسم نمودار شاخص $d_i + \%_i$ که بیانگر شدت اثر عامل i ام و شاخص $d_i - \%_i$ را که نشان‌دهنده تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری زیر معیار i است، بهدست می‌آوریم. $(i=j)$. سرانجام با استفاده از رابطه (۱۰) اقدام به قطعی‌سازی آنها می‌کنیم. در حالت کلی چنانچه $d-r$ مثبت باشد، عامل موردنظر تأثیرگذار (علی) و چنانچه منفی باشد، عامل مربوطه تأثیرپذیر (معلولی) می‌باشد (جدول ۴).

$$B_i = \sum_{j=1}^n \%_{ij} \quad ; \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۸)}$$

$$R_i = \sum_{i=1}^n \%_{ij} \quad ; \quad j = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۹)}$$

$$B = \frac{(1_{ij} + 2m_{ij} + u_{ij})}{4} \quad \text{رابطه (۱۰)}$$

در نهایت، وزن هر معیار و زیرمعیار با استفاده از فرمول دالالا بهدست آمد.



جدول ۴. محاسبه شاخص‌های قطعی شدت و جهت نتایج

معیارها	$(D + R)^{def}$	$(D - R)^{def}$	نوع معیار	زیرمعیارها	$(d + r)^{def}$	$(d - r)^{def}$	نوع زیرمعیار
C1	۳.۴۶۸۰۵۴۲۵	-۰.۰۵۳۷۷۸۵	تاثیرپذیر (معلولی)	S1	۱۴.۸۱۳۳۴۷۲۸	-۰.۱۳۴۸۲۱۲	تاثیرپذیر (معلولی)
				S2	۱۴.۹۲۷۴۴۳۴	۰.۱۸۸۲۵۲۰۸	تاثیرگذار (علی)
				S3	۱۴.۰۰۱۵۵۹۵	-۰.۳۶۱۶۶۲۴	تاثیرپذیر (معلولی)
				S4	۱۴.۹۰۵۱۲۸	-۰.۲۳۸۱۰۱۴	تاثیرپذیر (معلولی)
				S5	۱۴.۵۹۳۳۳۲	-۰.۳۰۳۶۲۲۱	تاثیرپذیر (معلولی)
				S6	۱۴.۸۷۲۸۴۹۴	۰.۰۱۷۸۹۷۳۷	تاثیرگذار (علی)
				S7	۱۵.۰۲۴۱۸۳۹	-۰.۲۰۱۷۲۸۴	تاثیرپذیر (معلولی)
C2	۳.۴۷۱۳۸۸۶	-۰.۰۴۹۹۱۰۸	تاثیرپذیر (معلولی)	S8	۱۴.۶۳۴۸۱۷۲	-۰.۵۶۲۳۸۰۷	تاثیرپذیر (معلولی)
				S9	۱۴.۶۷۲۲۶۵۴	۰.۰۵۶۱۳۲۸۶	تاثیرگذار (علی)
				S10	۱۴.۸۱۹۶۲۱۳	۰.۰۹۱۸۸۱۳۷	تاثیرگذار (علی)
				S11	۱۴.۷۹۳۴۴۹۶	-۰.۱۷۲۹۴۶۸	تاثیرپذیر (معلولی)
				S12	۱۴.۸۱۲۴۵۰۲	-۰.۰۹۳۳۹۳۳	تاثیرپذیر (معلولی)
C3	۳.۴۲۸۲۴۸۳۵	۰.۱۰۲۲۹۱۴۹	تاثیرگذار (علی)	S13	۱۴.۶۰۷۳۱۸	۰.۷۰۸۶۷۰۷۴	تاثیرگذار (علی)
				S14	۱۴.۴۸۵۶۱۱۵	۰.۴۱۳۷۱۰۲۶	تاثیرگذار (علی)
				S15	۱۴.۷۷۲۳۳۹۱	۰.۴۲۰۱۴۷۲۳	تاثیرگذار (علی)
C4	۳.۴۱۴۰۰۱۸۶	۰.۰۰۱۳۹۷۷۵	تاثیرگذار (علی)	S16	۱۴.۰۹۴۲۲۸۷	۰.۱۰۲۷۹۰۱۲	تاثیرگذار (علی)
				S17	۱۵.۱۵۹۶۶۰۴	۰.۰۶۹۱۷۴۱۷	تاثیرگذار (علی)

در جدول ۵ وزن معیارها و زیرمعیارهای مربوط به آنها ارائه شده است.

جدول ۵. وزن معیارها و زیرمعیارها

وزن	زیر معیار (S)	معیار (C)	هدف
۰.۰۵۹۳۰	راهبرد برندسازی و تصویر (S1)	بازاریابی (C1)	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب‌وکارهای اینترنتی شرکت علی‌بابا
۰.۰۵۹۶۸	راهبردهای سودآوری با توجه به چرخه عمر شرکت (S2)		
۰.۰۵۵۹۹	راهبردهای قیمت‌گذاری و تعدیل قیمت (S3)		
۰.۰۵۹۶۰	راهبرد الگوهای معاملاتی جدید (S4)		
۰.۰۵۸۳۵	راهبرد ترفیع (S5)		
۰.۰۵۹۴۶	راهبرد سرمایه‌گذاری (S6)		
۰.۰۶۰۰۷	راهبردهای وفادارسازی مشتری (S7)	فناوری (C2)	
۰.۰۵۸۵۵	پایگاه داده (S8)		
۰.۰۵۸۶۶	اکوسیستم پلتفرم‌های یکپارچه (S9)		
۰.۰۵۹۵۳	سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی (S10)		

وزن	زیر معیار (S)	معیار (C)	هدف
۰.۰۵۹۱۵	نظام مدیریت محتوا (S11)	زیرساختی (C3)	
۰.۰۵۹۲۲	امنیت سیستم (S12)		
۰.۰۵۸۴۷	زیرساخت‌های قانونی (S13)		
۰.۰۵۷۹۳	زیرساخت‌های شبکه (S14)	۰.۲۴۸۸	
۰.۰۵۹۱	زیرساخت‌های توسعه‌یافته (S15)		
۰.۰۵۶۳۵	آشنایی با فرهنگ چین (S16)	فرهنگی (C4)	
۰.۰۶۰۶۱	مسئولیت اجتماعی (S17)		

۶- نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی و بررسی میزان تعامل و تأثیر و تأثر و اولویت‌بندی این عوامل نسبت به یکدیگر در شرکت اینترنتی علی‌بابا بود که در این راستا از تکنیک دیمتل فازی استفاده شد. بر مبنای مرور ادبیات نظری موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی چهار بعد اصلی فناوری اطلاعات، بازاریابی، زیرساختی و فرهنگی، در موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی شناسایی شد. سپس با بررسی فعالیت‌های شرکت اینترنتی علی‌بابا در هر یک از این ابعاد، با توجه به یافته‌های پژوهش (جدول ۵)، بعد فناوری اطلاعات (C2) بیشترین تأثیر را در موفقیت کسب و کارهای الکترونیکی شرکت علی‌بابا دارد و بعد از آن به ترتیب ابعاد بازاریابی (C1)، زیرساختی (C3) و فرهنگی (C4) در اولویت‌بندی بعدی قرار می‌گیرند. یافته‌های پژوهش حاضر در بعد فناوری اطلاعات در زمینه سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی، بیشترین وزن را دارد که با پژوهش دو و همکاران (۲۰۱۳) هم‌راستا است [۲۱]. مدیران کسب و کارهای اینترنتی می‌توانند با الگوبرداری از اقدام‌های شرکت علی‌بابا در این زمینه اولویت و تلاش خود را در جهت بیشترین سازگاری با فناوری‌های نوین ارتباطی قرار دهند. پس از این عامل به ترتیب عوامل امنیت سیستم (هم‌راستا با پژوهش‌های لائوسناکول [۲۷]، کیونگ سانگ [۲۸]، کیانگ چانگ و همکاران [۲۹] دو و همکاران [۲۱]، یزدانی‌فرد و لی [۱۶] و حاج کریمی و همکاران [۳۰]) و نظام مدیریت محتوا (هم‌راستا با پژوهش‌های ویلند [۳۱]، کیونگ سانگ [۲۸]، زو و همکاران [۲۰]، مختاری [۳۲] و قاسمی و خانی [۹])، قرار دارند که در اولویت دوم و سوم بین پنج زیرمجموعه دیگر



فناوری اطلاعات قرار می گیرند. همچنین مهم ترین زیرمعیار مربوط به بعد بازاریابی، راهبردهای وفادارسازی مشتری است که با پژوهش وانگ و لی [۱۹] همخوانی دارد. از این رو مدیران گروه بازاریابی و فروش باید در این زمینه برنامه ریزی های لازم را شکل دهند. با توجه به اینکه زیرساخت های توسعه یافته اولویت اول در معیار زیرساختی دارند، از این رو ضرورت دارد که پس از پیاده سازی کسب و کار الکترونیکی بر اساس راهبرد کسب و کار محافظه کارانه مبتنی بر زیرساخت های موجود [۱۶] به توسعه کسب و کار بر اساس زیرساخت های توسعه یافته [۲۳] پرداخته شود. بنابراین مدیران کسب و کارهای اینترنتی می توانند با توجه به زیرساخت های توسعه یافته در کشور خود اقدام به ارتقای کسب و کار خود کنند. یافته های پژوهش نشان می دهد که در معیار فرهنگی، زیرمعیار مسئولیت اجتماعی بیشترین اهمیت را دارد که با پژوهش یانگ [۲۶] همخوانی دارد. بنابراین لازم است مدیران این کسب و کارها، تمرکز خاصی بر اقدام های مربوط به مسئولیت اجتماعی مانند راهبرد تجارت الکترونیک روستایی، راهبرد طرح های خیریه مختلف، راهبرد پشتیبانی از برنامه های بشردوستانه در دستگاه های تلفن همراه، راهبرد فروشگاه های آنلاین مؤسسه های خیریه و غیره داشته باشند. در معیار زیرساختی، اولویت اول مربوط به عامل زیرساخت های توسعه یافته (شبکه و قانونی) می باشد (هم راستا با پژوهش هو و وانگ [۲۳]) و از آنجایی که این عامل خود تحت تأثیر زیرساخت های موجود شبکه ای و قانونی قرار دارد و پس از ارتقای زیرساخت های موجود تحقق پیدا می کند، لازم است سیاست گذاران اقدام هایی را در جهت بهبود عوامل ذیل مبذول کنند: بهبود زیرساخت های شبکه از جمله پهنای باند و هزینه های دسترسی به اینترنت، کاهش شکاف دیجیتالی در شهرها و روستاها، استانداردهای قانون تجارت الکترونیک [۲۳]. اولویت دوم در معیار زیرساختی مربوط به زیرساخت های قانونی می باشد که نشان دهنده ضرورت تمرکز سیاست گذاران در زمینه وضع قوانین تجارت الکترونیک و ارتقای آنها می باشد. مواردی از این قوانین عبارت است از: هنجارها و استانداردهای قانونی (پوشش دادن اجرای قرارداد، حمایت از مصرف کننده، تخصیص مسئولیت، حمایت از حریم خصوصی، حقوق مالکیت معنوی و حقوق مالکیت فرایند) و استانداردهای فناورانه (مربوط به روش پرداخت های آنلاین و تحویل محصول، امنیت، تأیید اصالت، امضاهای الکترونیکی و پیش نویس قراردادهای اتصال) - اعطای



رسمیت قانونی به قرارداد الکترونیکی از طرف دولت- وضع قوانین پیش فرض پذیرفته شده در سطح جهانی برای حل و فصل قراردادهای ناقص [۲۳].

۷- منابع

- [1] Tsironis L. K., Gotzamani K. D., Mastos T. D. "E-Business critical success factors: Toward the development of an integrated success model", *Business Process Management Journal*, 23(5), 2017, 874-896.
- [۲] نیکومرام ه.، عبدالوند م.ع. (مترجمان) "بازاریابی بین الملل" (نوشته کاتورا، فیلیپ آر و گراهام، جان ال.، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، ۱۳۸۳.
- [3] Boundless *E-business strategy* , From: www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/strategic-management-12/common-types-of-corporatestrategies-90/e-business-strategy-438-1831/.2017.
- [۴] نویدی نکور، نوری زاد س. "انتخاب الگوی بهینه بنچ مارکینگ با در نظر گرفتن عملکرد پروژه‌های تحقیقات بازاریابی (مطالعه موردی: گروه بین‌المللی آگاه)"، کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی، ویژه‌نامه فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۱۳۹۳، ۱۹-۲۲.
- [5] Moodley S. "The challenge of e-business for the South African apparel sector", *Technovation*, 23(7), 2003, 557-570.
- [۶] احمدپور دارطی م.، ملکی ع. "کارآفرینی پیشرفته"، تهران: انتشارات راه‌دان، ۱۳۹۰.
- [۷] خداداد حسینی ح.، عزیزی ش.، میرحسینی ح. "کسب و تجارت الکترونیکی رویکردی مدیریتی"، تهران: انتشارات سمت، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۶.
- [۸] رنگریز ح. "کسب و کار الکترونیکی"، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۵.
- [۹] قاسمی ف.، خانی ن. "رابطه بین ابعاد شایستگی و موفقیت کسب و کار الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط"، اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، ۱۳۹۴.
- [۱۰] بغدادی ع. "تفاوت بین مدل‌های کسب و کار علی‌بابا و آمازون" بازیابی شده از <https://www.skillema.ir/home/profile/1126/article/515,1395>.
- [11] Fortune Global 500. Retrieve from <https://fortune.com/global500/2019/search/?name=alibaba.2019>.



- [12] Sourav D. "Alibaba beats earnings' estimates, shares rise", [Web site comment]. From <https://www.financial-world.org/news/news/business/3805/alibaba-beats-earnings-estimates-shares-rise>, 2019.
- [13] Pavie, X. "Seven reasons for Alibaba's success", from <https://www.digitalcommerce360.com/2016/07/27/seven-reasons-alibabas-success>, 2016.
- [14] Blystone, D. "Understanding Alibaba's Business Model. from <http://www.investopedia.com>, 2015.
- [15] Tsai, W. C. "Analyzing the emergence of Alibaba group from business ecosystem perspective", *Journal of International Management Studies*, 11(2), 2016, 53-64.
- [16] Yazdanifard R., Li, M. T. H. "The review of Alibaba's online business marketing strategies which navigate them to present success", *Global Journal of Management and Business Research*, 14(7), 2014, 33-40.
- [۱۷] آل علی ع. " بررسی استراتژی مناسب سازی برند علی بابا / بازاریابی به سبک علی بابا [نوشته وبلاگ]. بازاریابی شده از <http://forsatnet.ir/school-business/sales-marketing-manager/912-42.html>. 1396,
- [۱۸] وبسایت گروه علی بابا، "تاریخچه گروه علی بابا [تاریخچه]" ، بازاریابی شده از <http://www.alibabagroup.com/en/news/press.php?page=11&year=all&business=all,2018>.
- [19] Wang B., Li, M. "Strategies for small OEM business success in Alibaba. com: A case study", *China-USA Business Review*, 16(7), 2017, 324-331.
- [20] Xu X., Li Q., Peng L., Hsia T. L., Huang C. J., Wu J. H. "The impact of informational incentives and social influence on consumer behavior during Alibaba's online shopping carnival", *Computers in Human Behavior*, 76, 2017, 245-254.
- [21] Du J., Lu J., Wu D., Li H., Li J. "User acceptance of software as a service: Evidence from customers of China's leading e-commerce company, Alibaba", *Journal of Systems and Software*, 86(8), 2013, 2034-2044.
- [22] Chen J., Tao Y., Wang H., Chen T. "Big data based fraud risk management at Alibaba", *The Journal of Finance and Data Science*, 1(1), 2015, 1-10.
- [23] Hu Q., Wu X., Wang C. K. "Lessons from Alibaba.com: government's role in electronic contracting", *info*, 6(5), 2004, 298-307.
- [۲۴] زینلی ر. "نگاهی به استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های «علی بابا» و «ای بی» در صنعت خرده‌فروشی اینترنتی چین / نبرد کروکودیل چینی و کوسه آمریکایی"، بازاریابی شده از <http://forsatnet.ir/school-business/sales-marketing-manager/742-5.html>, 1395.

- [25] Kim S., Zhang X. A., Zhang B. W. "Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China", *Public Relations Review*, 42(5),2016, 903-912.
- [26] Yang S., Huang M. "Alibaba's Platform Corporate Social Responsibility Approach". from: https://www.centennialcollege.hku.hk/f/upload/2136/Alibaba%20CSR_15_009C.pdf.2015.
- [27] Laosethakul, K. "Critical Success Factors for E-Commerce in Thailand: A Multiple Case Study Analysis. doctoral dissertation. Auburn University, Alabama, 2005.
- [28] Kyung Sung, T. "E-commerce critical success factors: East vs. West", *Technological Forecasting & Social Change*, 73,2006, 1161-1177.
- [29] Kian Chong W., Shafaghi M., Leing Tan B. "Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs", *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5),2011, 517-533.
- [۳۰] حاج کریمی ع.، عزیزی ش.، اخوان خرازیان م. "طراحی الگوی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری تجارت الکترونیکی در شرکت‌های کوچک و متوسط" *مجله دانش و توسعه*، ۲۷، ۱۳۸۸، ۷۸-۵۱.
- [31] Viehland Dennis W. "Critical success factors for developing an e-business strategy", *Res. Lett. Inf. Math. Sci.* 1, 2000, 1-7.
- [۳۲] مختاری ا. "مدل فراگیر ماندگاری و موفقیت در تجارت الکترونیک"، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۷، ۱۳۸۸، ۴۴-۴۸.

ارائه الگوی شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در سازمان امور مالیاتی ایران: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

آرمان بهراد^۱، مهدی سبک‌رو^{۲*}، سید محمد طباطبائی‌نسب^۳

- ۱- دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، پردیس آزادی، یزد، ایران.
- ۲- استادیار، بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.
- ۳- دانشیار، بخش مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۲

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۸

چکیده

به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که قادر به ایجاد تخصص خاص، ارزشمند و منحصر به فرد بوده‌اند، برای نظام شایستگی‌ها اهمیت لازم را قائل شده‌اند، زیرا که می‌دانند شایستگی‌هاست که در محیط کسب و کار پویا، آنها را قادر می‌سازد تا موفق‌تر باشند. سازمان امور مالیاتی کشور هم می‌تواند برای نیل به اهداف چشم‌انداز خود، از رویکرد شایستگی‌ها منتفع شود. این پژوهش به دنبال طراحی مدل شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی در این سازمان است. پارادایم پژوهش، تفسیری و استراتژی آن، داده‌بنیاد است. از منظر هدف، پژوهشی اکتشافی، از منظر نتیجه، پژوهشی توسعه‌ای و از منظر نوع داده‌ها نیز در زمره پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. از ابزارهای مطالعات آرشیبوی، مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه، از تحلیل محتوا و از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان‌ها، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. نمونه‌گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی ۱۰ نفر از میان جامعه آماری انتخاب شدند. در طراحی



مدل، فرایند برنامه ریزی مقدماتی، انجام مصاحبه ها و تدوین فهرست اولیه شایستگی ها، مقایسه فهرست به دست آمده با فهرست ها و الگوهای شایستگی موجود، ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست تلفیقی، ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی ها به وسیله گروه خبرگان با استفاده از دلفی فازی و در نهایت طراحی مدل شایستگی ها طی شد. در پایان، سه حوزه شایستگی های کارکرد حرفه ای، رفتاری و زمینه ای با ۳۷ مفهوم شایستگی در قالب نه مقوله شناسایی شده و مدل این شایستگی ها ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی^۱، کارشناس مالیاتی، مدل شایستگی^۲، سازمان امور مالیاتی کشور^۳.

۱- مقدمه

محیط کار امروزی با ویژگی‌هایی نظیر رقابت شدید و توسعه سریع فناوری مشخص می‌شود. در نتیجه رقابت جهانی، تقاضا برای کارکنان واجد شرایط افزایش پیدا کرده است، بنابراین افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان برای ایجاد بازده بالقوه از راه افزایش تولید و عملکرد کسب و کار مورد نیاز خواهد بود. در واقع کارکنان شایسته با مواجهه مؤثر با چالش‌های کاری، خلاقیت و نوآوری و داشتن مهارت‌های منحصربه‌فرد، سطح کارایی بالا را به دست خواهند آورد [۱]. شایستگی‌ها در زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، توسعه فردی، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود [۲]. از آنجایی که شایستگی‌ها پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد و موفقیت کارکنان محسوب می‌شوند، سازمان‌ها و شرکت‌ها خواستار شایستگی کارکنان در مجموعه گسترده‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ضروری به‌شمار می‌آیند [۳]. سازمان امور مالیاتی هم از این قاعده مستثنا نخواهد بود و می‌تواند یکی از این سازمان‌ها باشد و از این رویکرد منتفع شود، زیرا که استفاده از رویکرد شایستگی، یکی از الزام‌های موفقیت سازمان‌های پیشرو شده است. این سازمان با پیاده سازی نظام یکپارچه مالیاتی، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند همراهی و همسویی نظام مدیریت منابع انسانی در

1. Competency
2. Competency Model
3. Iranian National Tax Administration

مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است.



پیشبرد اهداف طرح خواهد بود. استفاده از رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها ابزاری مفید در به ثمر رساندن اهداف منابع انسانی و در پی آن ناظران به اهداف طرح جامع مالیاتی و غلبه بر چالش‌ها و محدودیت‌ها خواهد بود. این سازمان با آغاز طرح نظام یکپارچه مالیاتی و نیاز سازمان به منابع انسانی جدید و کارا در سال‌های اخیر، اقدام به جذب وسیع نیروی انسانی کرده است و به‌طور طبیعی بیشتر نیروهای تازه استخدام از میان افرادی محسوب می‌شوند که برای کسب مهارت و تخصص مورد نیاز در دانشگاه‌ها به تحصیل پرداخته و دانش‌آموخته شده‌اند. فهرست‌های متنوع و گسترده‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز برای دانش‌آموختگان دانشگاهی در سطح جهانی منتشر شده است تا افراد ضمن برخورداری از این شایستگی‌ها بتوانند در محیط‌های کاری قرن بیست و یکم بهتر جذب شده و مؤثرتر عمل کنند. بررسی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که دانش‌آموختگان دانشگاهی مهارت‌های ضروری مورد نیاز کسب‌وکار را کسب نکرده‌اند. در این راستا مشخص است که دانش و تخصص فنی یک توانایی ضروری به‌شمار می‌رود ولی به‌تنهایی کافی نیست [۳]؛ بنابراین می‌توان چنین استنباط کرد که شاید اغلب کارکنان سازمان امور مالیاتی هم در بدو استخدام از مهارت‌های مورد نیاز این سازمان به اندازه کافی بهره‌مند نباشند.

از سوی دیگر اگر به نحوه توزیع نیروی انسانی در سازمان توجه شود، مشاهده می‌شود که به دلیل ماهیت تخصصی مشاغل در این سازمان، بیشترین تعداد کارکنان در بخش‌های تخصصی توزیع شده‌اند، به گونه‌ای که در سال ۱۳۹۷، از ۳۰۴۹۰ نفر کارکنان رسمی و پیمانی، ۷۱ درصد در قسمت مالیاتی و ۲۹ درصد در بخش غیر مالیاتی فعالیت دارند. بیشتر نیروهای تازه استخدام در بدو ورود به سازمان در رده شغلی کارشناس مالیاتی مشغول به فعالیت شده‌اند. در آغاز سال ۱۳۹۷ تعداد ۴۴۵۹ نفر در رده شغلی کارشناس مالیاتی قرار داشته‌اند که پس از رده کارشناس ارشد مالیاتی بیشترین فراوانی توزیع در رده‌های شغلی را دارند. ۳۰ درصد از کارکنان سازمان در بازه کمتر از ۵ سال سابقه خدمت مشغول فعالیت هستند و ۵۷ درصد از کارکنان در بازه سنی ۲۱ تا ۴۰ سال قرار دارند [۴].

این ویژگی‌ها چالش‌هایی را متوجه مدیریت منابع انسانی در سازمان خواهد کرد که از جمله آنها می‌توان به نحوه انتصاب و به‌کارگیری صحیح کارکنان، برنامه‌ریزی مناسب برای آموزش اثربخش و توانمندسازی آنان، برنامه‌ریزی به منظور انتقال تجارب از خبرگان به



نیروهای جدید، نظام ارتقای کارا و توانمند به منظور افزایش انگیزه کارکنان و جلوگیری از یأس و سرخوردگی آنها، همگام‌سازی نیروها با فرهنگ سازمان و همچنین برنامه ریزی مناسب برای خروج این کارکنان از سازمان اشاره کرد [۴]. موفقیت در این چالش‌ها، توجه ویژه مدیران به کارایی فرایندهای منابع انسانی را می‌طلبد. استفاده از رویکرد شایستگی‌ها و مدیریت مبتنی بر شایستگی‌ها عبور از این چالش‌ها را با حداقل هزینه و حداکثر موفقیت ممکن خواهد ساخت. این نحوه توزیع کارکنان در سازمان و شایستگی‌های موردنیاز و مهارت‌های کارشناسان مالیاتی، به همراه لزوم انتفاع از مزایای استفاده از رویکرد شایستگی‌ها به منظور ناهل شدن بر چالش‌های پیشرو، دلایل تدوین شاخص‌های شایستگی در سطح کارشناس مالیاتی را نشان می‌دهد. در این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این دو سؤال اصلی بوده ایم: چه چیزی باعث موفقیت یک کارشناس مالیاتی می‌شود؟ (ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی کارشناس مالیاتی کدامند؟) و اینکه کدام شایستگی‌ها، بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد او می‌گذارد؟

۲- ادبیات پژوهش

شایستگی: ریشه‌های مفهومی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در کار روانشناس دیوید مک کلند (۱۹۷۳) مطرح شده است. به اعتقاد مک کلند به جای توانایی‌های فردی، شاخص‌های قوی‌تری نظیر مهارت‌های ارتباطی، صبر، تنظیم اهداف متعادل و توسعه فردی (ابتکار عمل) بهتر می‌توانند متغیرهای شخصیتی یا شایستگی‌های نتایج زندگی^۱ را بسنجند. نتایج آزمون این شاخص‌ها برای کارفرمایان بسیار مفیدتر از نتایج آزمایش‌های سنتی هوش خواهد بود [۵].

تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه^۲ موردبحث دارد [۶]. هر شایستگی باید با فرایندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام‌دهنده آن فرایندها هستند، مرتبط باشد [۷]. شایستگی توانایی ادغام مجموعه خاصی از دانش، مهارت، اخلاق و نگرش‌ها است که وجود همه آنها با هم، باعث متمایز شدن فرد موفق در شغل می‌شود [۸].

شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی به‌شمار می‌آیند که می‌توانند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که

1. Competencies of Life Outcomes.
2. Context



عملکرد پایین تری دارند، متمایز سازند [۹]. در این پژوهش ما تعریفی از شایستگی را در نظر می‌گیریم که شایستگی را به اهداف سازمان مرتبط بداند. براساس این تعریف، شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد.

مدل شایستگی: مدل‌سازی شایستگی‌ها به یک مبحث اصلی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و در طول زمان هم در واکنش به تغییرات در سازمان‌ها و هم در پاسخ به نیازهای افراد به استفاده از این مدل‌ها برای رسیدگی به نیازهای خاص در سازمان، روش‌شناسی آن تکامل یافته است [۱۰]. مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌ها یا مهارت‌های موردنیاز برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان را مشخص می‌کند و همچنین پیشنهاد می‌کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها موردنیاز است [۱۱]. مدل شایستگی‌ها ابزاری است که شایستگی‌های موردنیاز افراد برای محدود کردن چالش‌هایی موجود و حمایت از توسعه پایدار را تعیین می‌کند [۱۲]. در این پژوهش منظور از مدل شایستگی، ابعاد شایستگی به همراه مؤلفه‌های توسعه‌دهنده آنها است. نکته با اهمیت موجود این است که مدل‌های شایستگی باید همیشه در زمینه محیط کسب‌وکار دیده شده و تنها باید به‌عنوان یک چارچوب راهنما در نظر گرفته شود و نه یک هدف [۱۳]. در پژوهش‌های متفاوت، هریک از پژوهشگران ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی متفاوتی شناسایی کرده‌اند، برای مثال مفتی (۲۰۱۶)، سهم راهبردی، دانش کسب‌وکار، اعتبار شخصی، فناوری [۱۴]، وسلینک و دیگران (۲۰۱۵)، تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بینا رشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت راهبردی [۱۵]، لیکاما (۲۰۱۵)، انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی [۱۶] را به‌عنوان ابعاد یا مؤلفه‌های شایستگی برای جامعه موردبررسی خود بیان کرده‌اند.

۳- روش پژوهش

دو رویکرد رایج در پژوهش‌های اجتماعی وجود دارد: اثبات‌گرایی و تفسیری [۱۸]. به‌نظر می‌رسد این پژوهش با اصول پارادایم تفسیری قرابت بیشتری داشته باشد. استراتژی



مورد استفاده این پژوهش، استراتژی داده بنیاد است. به اعتقاد گلازر و اشتراوس (۱۹۶۷) در این روش، چارچوب نظری از پیش تعیین شده و مفروضی وجود ندارد [۱۹]. پژوهش حاضر از منظر هدف، اکتشافی، از منظر نتیجه، توسعه ای و از منظر نوع داده های نیز در زمره پژوهش های کیفی قرار می گیرد. برای استخراج اطلاعات از داده های حاصل از مصاحبه از تحلیل محتوا و از روش های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. سه رویکرد «سنتی»، «هدایت شده» و «تلخیصی» برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است [۲۰]. رویکرد سنتی تحلیل محتوا، مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران بخش ستاد سازمان، خبرگان موضوعی، کارشناسان و مدیران عملیاتی استان ها بوده است. نمونه گیری در این قسمت هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی ۱۰ نفر از میان جامعه آماری انتخاب شدند. مصاحبه ها تا زمانی ادامه می پذیرد که پژوهشگر به اشباع نظری در موضوع رسید. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای مطالعات آرشیوی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. قبل از جلسه مصاحبه، به صورت تلفنی و در برخی موارد به طور حضوری، مقدمه ای راجع به بحث شایستگی، تعریف شایستگی و محورهای مصاحبه برای گروه خبرگان توضیح داده شد. از مصاحبه های نیمه ساختاریافته و بدون ساختار، استفاده شده و مدت زمان انجام مصاحبه نیز به طور متوسط ۳۵ دقیقه برای هر نفر بود. پس از پیاده سازی متن مصاحبه ها، پژوهشگر با استفاده از نرم افزار مکس کیو دا^۱ نسخه ۱۰ به استخراج کدهای اولیه پرداخت.

کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) با به کارگیری معیار روایی و پایایی برای پژوهش های کیفی مخالفت کردند و به جای آن معیار مقبولیت^۲ را پیشنهاد دادند و برای ارزیابی آن ۱۰ شاخص تناسب، کاربردی بودن یا مفید بودن یافته ها، مفاهیم، زمینه مفاهیم، منطقی، عمق انحراف، بداعت، حساسیت و استناد به یادداشت ها را معرفی کرده اند. مقبولیت به این معنا است که یافته های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است [۲۱]. با توجه به اینکه در این پژوهش الف (یافته ها به وسیله خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی ارزیابی، پالایش و تأیید شده اند؛ ب) یافته ها می توانند

1. Maxqda 10
2. Credibility



برای افزایش بینش و درک مدیران از رفتارهای کارکنان قابل استفاده و مورد استناد گیرند؛
ج) پژوهشگر در حوزه پژوهش های کیفی مطالعه کرده و سعی کرده است با انواع و نحوه مفهوم‌پردازی‌ها آشنا شود؛ د) یافته‌ها از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به شایستگی در بستر سازمان امور مالیاتی اتخاخذ شده است؛ ه) واژگان، عبارت و اصطلاحات مناسب، ادبی و جذاب مورد استفاده قرار گرفته است؛ و) سعی در رفع ابهام از مفاهیم شده و از اقدام‌های روش‌شناختی شفاف استفاده شده است؛ ز) تا حد امکان یافته‌های پژوهش به‌طور مبسوط ارائه شده است؛ ح) در میان داده‌ها، موارد متعددی یافت شده است که همسو با شایستگی‌های کارشناس مالیاتی نبوده‌اند؛ ط) در یافته‌ها به جنبه نوآوری آن توجه شده است؛ ی) تلاش شده تا موضوع مورد مطالعه را مهم دانسته و در انجام آن جدیت وجود داشته باشد و ک) در فرایند طراحی مدل برحسب لزوم به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد شده است، معیارهای مذکور تا حد امکان رعایت شده و پژوهش از روایی برخوردار خواهد بود.

۴- تشریح فرایند تدوین الگوی شایستگی‌ها

در طراحی الگوهای شایستگی، سه رویکرد اقتباسی، اقتباسی طراحی و طراحی وجود دارد [۲۲]. در این پژوهش از رویکرد طراحی استفاده شده است. در این طرح، فرایند طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های کارشناسان مالیاتی و اعتبار سنجی آنها، مراحل زیر را طی کرده است.

۴-۱- برنامه‌ریزی مقدماتی

در این گام نسبت به تعریف شایستگی، رویکردها، کاربردها و اجزای الگو ... تصمیم‌گیری شد.



۴-۲- تدوین فهرست اولیه شایستگی‌ها با تشکیل گروه‌های قانونی یا انجام

مصاحبه‌های فردی

پس از انجام مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا نسبت به شناسایی شایستگی‌ها اقدام و فهرست کدهای اولیه شایستگی‌ها تدوین شد. فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز شده و از راه یک فرایند رفت و برگشت بین نمونه‌گیری نظری و تطبیق پیوسته داده‌ها در میان و درون مقوله‌های استخراج شده دنبال می‌شود. در تحلیل محتوای استقرایی استفاده شده در این پژوهش، نخست پژوهشگر تمام داده‌ها را به صورت متن در آورده و به هر کدام از داده‌های معنایی یک کد یا برچسب اختصاص داده و بعد از کدگذاری تمام داده‌ها، آنها را بر اساس اشتراکاتی که با یکدیگر دارند، تحت یک مقوله (طبقه) واحد درآورده است. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. داده‌های توصیفی مصاحبه‌شوندگان

مشخصات مصاحبه‌شونده- سمت	تعداد کد استخراج شده	سن	سابقه کاری	سابقه مدیریت	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی
معاون تخلقات اداری	۱۶	۵۰	۲۳	۱۹	مرد	نامشخص	نامشخص
از مسئولان گزینش ستاد تهران	۳۵	۴۹	۲۶	۸	مرد	کارشناسی	نامشخص
رئیس اداره ارزیابی عملکرد سازمان	۱۵	۳۹	۱۴	۹	مرد	دانشجوی دکتری	منابع انسانی
معاون دادستانی مالیاتی کل کشور	۳۵	۴۸	۲۰	۱۴	مرد	دانشجوی ارشد	حقوق
کارشناس گروه پژوهش و امور جهانی	۲۰	۳۵	۷	۴	مرد	دانشجوی دکتری	اقتصاد
معاون درآمدهای مالیاتی چهارمحال و بختیاری	۳۰	۵۱	۲۷	۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	حسابداری
رئیس امور مالیاتی اصفهان	۱۸	۴۷	۲۳	۱۸	مرد	کارشناسی ارشد	اقتصاد



رشته تحصیلی	تحصیلات	جنسیت	سابقه مدیریت	سابقه کاری	سن	تعداد کد استخراج شده	مشخصات مصاحبه‌شونده - سمت
منابع انسانی	دکتری	مرد	۴	۷	۳۴	۳۴	حسابرس ارشد مالیاتی
نامشخص	کارشناسی	مرد	۱۸	۲۶	۵۰	۴۲	رئیس امور مالیاتی - چهارمحال و بختیاری
حسابداری	دانشجوی دکتری	مرد	۱۵	۲۳	۴۵	۳۲	معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی چهارمحال و بختیاری

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، ۱۶۳ کد توصیفی به‌دست آمد (فهرست شماره ۱).

۴-۳- مقایسه فهرست به‌دست آمده، با فهرست‌ها و الگوهای شایستگی موجود

فرم‌های ارزشیابی مأموران مالیاتی، آگهی استخدام و شرح شغل های تعریف شده به‌عنوان سه منبع اصلی و شایستگی های موجود در ادبیات پژوهش به‌عنوان منبع عمومی شایستگی ها شناسایی شدند. همانند فرایند انجام شده در بخش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوا، نسبت به استخراج کدهای موجود در آنها اقدام شد و فهرست شماره ۲ کدهای توصیفی تدوین شدند.

۴-۴- ارائه تعریف از مفاهیم شایستگی و تدوین فهرست شماره ۳

در این مرحله، پیش‌نویس شماره ۳ فهرست شایستگی ها از راه تلفیق یافته های حاصل از مصاحبه‌ها و سایر منبع تدوین شد. کدهای شایستگی شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب مفاهیم شایستگی دسته‌بندی شدند.



۴-۵- ارزیابی و پالایش فهرست شایستگی‌ها به وسیله گروه خبرگان

به منظور روایی سنجی کدها، مفاهیم و اطمینان پژوهشگر از اینکه با اضافه کردن شایستگی‌ها از سایر منابع، اعتبار داده‌ها حفظ شده است، پرسش‌نامه‌هایی حاوی مفاهیم به دست آمده برای اجرای تکنیک دلفی فازی در اختیار گروه خبرگان پژوهش قرار گرفت.

۴-۵-۱- مرحله اول نظرسنجی

بر اساس داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها و سایر منابع، ۵۲ مفهوم شایستگی به عنوان شاخص‌های پیشنهادی پرسشنامه شماره ۱ طراحی و به گروه خبرگان پژوهش ارائه شد. این پرسشنامه حاوی یک سؤال اصلی با عنوان «به نظر شما شایستگی‌های زیر تا چه اندازه در عملکرد موفق یک کارشناس مالیاتی تأثیر دارند؟» بود و پاسخ‌ها از «بیشترین تأثیر منفی» با ارزش منفی ۵ تا «بیشترین تأثیر مثبت» با ارزش مثبت ۵ ارزش‌گذاری شده بودند. همچنین ردیفی با این عنوان که «چنانچه به نظر شما شاخص شایستگی دیگری به غیر از موارد بالا برای یک کارشناس مالیاتی موفق وجود دارد، بیان بفرمائید» در پرسشنامه گنجانده شد که در هیچ‌کدام از مراحل، شاخصی به وسیله خبرگان اضافه نشد. بعد از اجرای مرحله اول مشخص شد که تمامی پاسخ‌ها در محدوده تأثیر «خیلی کم مثبت» تا «خیلی زیاد مثبت» بوده و به همین دلیل سایر گزینه‌ها که به وسیله خبرگان انتخاب نشده بودند، حذف شدند.

۴-۵-۲- شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی

پس از انتخاب یا توسعه طیف فازی مناسب، نظرات کارشناسان جمع‌آوری و فازی‌سازی شد. در این پروژه از میانگین هندسی برای محاسبه میانگین اعداد فازی استفاده شده است.

۴-۵-۳- مرحله دوم نظرسنجی، محاسبه اختلاف نظر هر یک از خبرگان

به این منظور دوباره پرسشنامه‌ای حاوی شاخص‌های شایستگی به علاوه میانگین قطعی (عدد فازی‌زدایی شده) سایر پاسخ‌ها، نظر قبلی و اختلاف نظر خیره با سایر خبرگان، طراحی و به



پانل دلفی فرستاده شد. هر یک از خبرگان باتوجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرهای جدیدی را اعلام کردند.

۴-۵-۴- محاسبه اختلاف میانگین نظرات خبرگان

بعد از انجام مراحل نظرسنجی مرحله دوم و محاسبه میانگین نظرات خبرگان، میزان اختلاف میانگین نظرات خبرگان (تفاوت میانگین نظرات فازی‌زدایی شده خبرگان راند اول و دوم) برای سطح کارشناس مالیاتی در جدول بیان شده است.

جدول ۲. اختلاف میانگین نظرات خبرگان مرحله اول و دوم - سطح کارشناس

ردیف	شاخص‌های اندازه‌گیری شایستگی	میانگین نظرات مرحله اول	میانگین نظرات مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله اول و دوم	رتبف	شاخص‌های اندازه‌گیری شایستگی	میانگین نظرات مرحله اول	میانگین نظرات مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله اول و دوم
۱	توسعه‌دهنده حرفه‌ای	۸۰۵۸/۰	۷۸۶۶/۰	۰۱۹۱/۰-	۲۷	مدیریت پیش‌بین	۰۸۰۹/۰	۰۹۰۳/۰	۰۰۹۴/۰
۲	داشتن تفکر چندوجهی	۰۹۴۱/۰	۱۰۳۲/۰	۰۰۹۱۵/۰	۲۸	مدیریت پیش‌رو	۰۸۰۹/۰	۰۹۸۰/۰	۰۱۷۰/۰
۳	داشتن هوش چندوجهی	۴۵۳۹/۰	۴۵۳۳/۰	۰۰۰۶/۰-	۲۹	مدیریت تیزبین	۰۷۸۶/۰	۰۹۱۴/۰	۰۱۲۷/۰
۴	چابکی فکری	۸۶۷۱/۰	۸۶۷۱/۰	۰	۳۰	مدیریت سامان‌گر	۰۶۸۴/۰	۰۸۷۸/۰	۰۱۹۳/۰
۵	هوش عملیاتی	۹۳۴۴/۰	۹۳۴۴/۰	۰	۳۱	مدیریت مقتدایی	۰۷۲۵/۰	۰۹۱۴/۰	۰۱۸۸/۰
۶	قدرت تجزیه و تحلیل	۹۳۴۴/۰	۹۳۴۴/۰	۰	۳۲	مدیریت هدف‌گزار	۰۶۸۴/۰	۰۸۵۳/۰	۰۱۶۸/۰
۷	مهارت‌های فردی	۶۵۵۹/۰	۶۵۱۸/۰	۰۰۴۰/۰-	۳۳	پایشگری زیرمجموعه	۰۵۹۶/۰	۰۷۹۶/۰	۰۱۹۹/۰
۸	دانش عملیاتی	۸۹۵۹/۰	۹۱۱۳/۰	۰۱۵۳۶/۰	۳۴	ممیزی فرایند	۰۶۷۶/۰	۰۶۷۶/۰	۰
۹	دانش تخصصی شغلی	۹۳۴۴/۰	۹۳۴۴/۰	۰	۳۵	ارتباط تام	۰۵۰۴/۰	۴۸۲۰/۰	۰۱۸۳/۰
۱۰	آگاهی سیاسی و سازمانی	۰۸۴۳/۰	۰۸۷۸/۰	۰۰۳۴۸/۰	۳۶	برون‌گرایی ارتباطی	۶۶۳۳/۰	۶۶۳۳/۰	۰



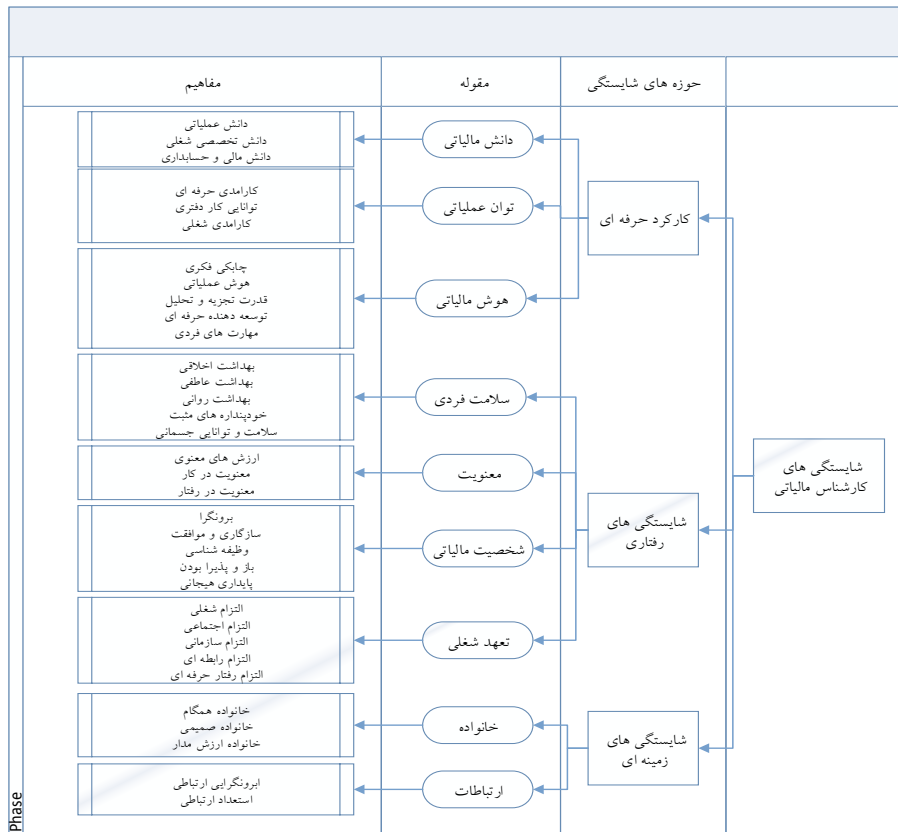
ردیف	شاخص‌های اندازه‌گیری شایستگی	میانگین نظرات مرحله اول	میانگین نظرات مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله اول و دوم	ردیف	شاخص‌های اندازه‌گیری شایستگی	میانگین نظرات مرحله اول	میانگین نظرات مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله اول و دوم
۱۱	دانش و آگاهی‌های مکمل	۱۰۹۹/۰	۱۱۵۸/۰	۰۰۵۹/۰	۳۷	استعداد ارتباطی	۶۷۹۰/۰	۶۷۹۰/۰	۰
۱۲	دانش مالی و حسابداری	۷۹۲۰/۰	۸۰۵۸/۰	۰۱۳۷/۰	۳۸	خانواده همگام	۶۱۱۵/۰	۶۱۱۵/۰	۰
۱۳	بهداشت اخلاقی	۷۷۳۱/۰	۷۸۶۶/۰	۰۱۳۴/۰	۳۹	خانواده صمیمی	۶۱۱۵/۰	۶۱۱۵/۰	۰
۱۴	بهداشت عاطفی	۶۰۳۴/۰	۶۰۳۴/۰	۰	۴۰	خانواده ارزش‌مدار	۶۲۵۸/۰	۶۲۵۸/۰	۰
۱۵	بهداشت روانی	۷۷۳۱/۰	۷۶۸۰/۰	۰۰۵۱/۰-	۴۱	التزام شغلی	۸۳۱۶/۰	۸۳۱۶/۰	۰
۱۶	خودپنداره‌های مثبت	۶۲۹۶/۰	۶۱۱۵/۰	۰۱۸۱/۰-	۴۲	التزام اجتماعی	۷۹۷۷/۰	۷۸۴۲/۰	۰۱۳۵/۰
۱۷	سلامت و توانایی جسمانی	۶۸۳۳/۰	۶۹۰۹/۰	۰۰۷۶/۰	۴۳	التزام سازمانی	۷۷۳۱/۰	۷۶۵۳/۰	۰۰۷۷/۰
۱۸	ارزش‌های معنوی	۸۰۵۸/۰	۷۸۶۶/۰	۰۱۹۱/۰-	۴۴	التزام رابطه‌ای	۸۱۷۶/۰	۸۱۷۶/۰	۰
۱۹	معنویت در کار	۸۰۵۸/۰	۸۰۵۸/۰	۰	۴۵	التزام رفتار حرفه‌ای	۷۹۷۷/۰	۷۹۷۷/۰	۰
۲۰	معنویت در رفتار	۷۶۸۰/۰	۷۶۸۰/۰	۰	۴۶	مهارت‌های معلمی	۰۶۵۷/۰	۰۶۳۱/۰	۰۰۲۶/۰
۲۱	برون‌گرایی	۷۹۲۰/۰	۷۸۶۶/۰	۰۰۵۴/۰-	۴۷	مهارت‌های تسهیل‌کنندگی	۰۷۴۲/۰	۰۵۹۶/۰	۰۱۴۶/۰
۲۲	سازگاری و موافقت	۶۵۱۸/۰	۶۶۳۳/۰	۰۱۱۴/۰	۴۸	مهارت‌های منابع انسانی	۰۷۶۴/۰	۰۵۹۶/۰	۰۱۶۸/۰
۲۳	وظیفه‌شناسی	۸۹۵۹/۰	۹۱۱۳/۰	۰۱۵۳/۰	۴۹	مهارت‌های تعاملی	۰۷۱۳/۰	۰۵۹۶/۰	۰۱۱۷/۰
۲۴	باز و پذیرا بودن	۹۳۴۴/۰	۹۳۴۴/۰	۰	۵۰	توانایی کار دفتری	۸۴۶۰/۰	۸۴۶۰/۰	۰
۲۵	پایداری هیجانی	۶۵۱۸/۰	۶۵۱۸/۰	۰	۵۱	کارآمدی حرفه‌ای	۸۴۶۰/۰	۸۳۱۶/۰	۰۱۴۳/۰
۲۶	مدیریت پرشمول	۰۷۷۷/۰	۲۷۵۳/۰	۰۰۵۵/۰	۵۲	کارآمدی شغلی	۸۳۱۶/۰	۸۳۱۶/۰	۰



باتوجه به جدول ۵، خبرگان در پایان مرحله دوم به اجماع بسیار خوبی رسیده‌اند و اختلاف میانگین نظرات در تمامی شاخص‌ها کمتر از ۰.۲ به دست آمده است. در بعضی از شاخص‌ها هم اختلاف میانگین در حد صفر است. بنابراین فرایند دلفی فازی در این مرحله متوقف می‌شود. همان‌طور که دیده می‌شود، مفاهیم مهارت‌های معلمی، مهارت‌های تسهیل‌کنندگی، مهارت‌های منابع انسانی، مهارت‌های تعاملی، مدیریت پرشمول، مدیریت پیش‌بین، مدیریت پیشرو، مدیریت تیزبین، مدیریت سامان‌گر، مدیریت مقتدایی، مدیریت هدف‌گزار، پیشگری زیرمجموعه، ممیزی فرایند، ارتباط تام، دانش و آگاهی‌های مکمل، آگاهی سیاسی و سازمانی، داشتن هوش چندوجهی و داشتن تفکر چندوجهی تأثیری کمتر از حد متوسط داشته و از مدل خارج می‌شوند.

۶-۴- تدوین الگوی اولیه شایستگی‌ها

پس از خروج مفاهیمی که از نظر خبرگان، تأثیرگذاری لازم را در موفقیت کارشناسان مالیاتی نداشتند، مفاهیم باتوجه به سنخیت و تقارب با سایر مفاهیم کشف‌شده در ذیل یک مفهوم کلان‌تر به‌عنوان مقوله قرار گرفتند. مقولات به وجود آمده نیز براساس منطق مقایسه مستمر در سطح انتزاعی‌تر حوزه با یکدیگر تلفیق شدند. مدل حاصل از این دسته بندی‌ها در نمودار ۱ آورده شده است.



نمودار ۱. مدل شایستگی‌های کارشناس مالیاتی

برای رتبه‌بندی مقوله‌های شایستگی از فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۱ استفاده شده است. به این منظور ماتریس مقایسات زوجی اهمیت مقوله‌های استخراجی تشکیل شده و با استفاده از میانگین ساده نظرات خبرگان مقایسه زوجی انجام پذیرفت شد (جدول ۳).

1. Analytical Hierarchy Process(AHP)

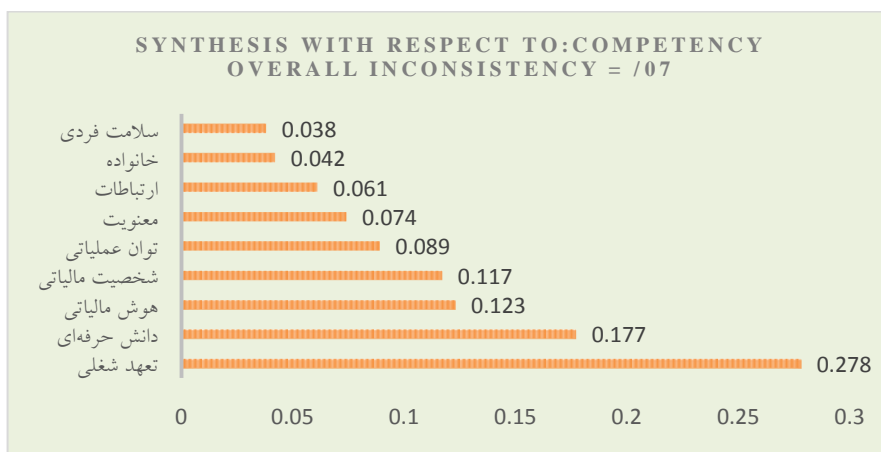


جدول ۳. ماتریس مقایسات زوجی اهمیت مقوله‌های شایستگی

(میزان اهمیت عنصر هر سطح نسبت به هر ستون)

	مالیاتی رهبری	دانش حرفه‌ای	سلامت فردی	معنویت	ارتباطات	خانواده	تعهد شغلی	توان عملیاتی	شخصیت مالیاتی
هوش مالیاتی	۱	۱/۲	۳	۲	۲	۳	۱/۴	۲	۲
دانش حرفه‌ای		۱	۳	۴	۳	۳	۱/۳	۳	۲
سلامت فردی			۱	۱/۳	۱/۳	۱/۲	۱/۴	۱/۲	۱/۲
معنویت				۱	۲	۲	۱/۲	۱/۲	۱/۳
ارتباطات					۱	۳	۱/۴	۱/۳	۱/۳
خانواده						۱	۱/۴	۱/۳	۱/۳
تعهد شغلی							۱	۴	۲
شخصیت									۱

داده‌های به‌دست‌آمده از نظرات خبرگان با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس نسخه ۱۱ تجزیه و تحلیل شدند که نتایج به‌دست آمده در نمودار نشان داده شده است.



نمودار ۲. رتبه‌بندی اهمیت مقوله‌های شایستگی



همان‌طور که مشاهده می‌شود مقوله‌های تعهد شغلی، دانش حرفه‌ای و هوش مالیاتی حائز بیشترین اهمیت شده‌اند. با توجه ضریب ناسازگاری^۱ (۰/۰۷)، مدل استخراجی قابل قبول خواهد بود.

۵- یافته‌های پژوهش

سطح اول مدل شایستگی کارشناسان مالیاتی، در سه حوزه «کارکرد حرفه‌ای»، «رفتاری» و «زمینه‌ای» دسته‌بندی شدند. در سطح دوم مدل، نه مقوله جای گرفته‌اند. دانش حرفه‌ای، توان عملیاتی و هوش مالیاتی در حوزه کارکرد حرفه‌ای، تعهد شغلی، معنویت، سلامت فردی و شخصیت مالیاتی در حوزه شایستگی های رفتاری و ارتباطات و خانواده در حوزه شایستگی‌های زمینه‌ای جای گرفته‌اند. در این سطح بیشترین اهمیت را موضوع تعهد شغلی و کمترین اهمیت را بحث سلامت فردی به خود اختصاص داده است. در سطح سوم نیز سی‌وهفت مفهوم شایستگی شناسایی شد. با خروج مقوله‌های مربیگری و مهارت‌های مدیریت از مدل، کفه ترازوی شایستگی‌ها در سمت مهارت‌های عملیاتی سنگین‌تر شده و مهارت‌های مدیریتی نقش بسیار کمتری به خود اختصاص داده‌اند.

- مقوله تعهد از نظر میانگین اهمیت در بالاترین جایگاه قرار گرفته است. تعهد سازمانی به‌عنوان یک ارتباط هیجانی قوی کارکنان با سازمان تعریف می‌شود. پیوند روشن بین تعهد سازمانی و نتایج شغلی در ادبیات به‌خوبی مستند شده است [۲۳]. در این طرح، مقوله تعهد شغلی در پنج عبارت التزام شغلی، التزام اجتماعی، التزام سازمانی، التزام رابطه‌ای و التزام رفتار حرفه‌ای مفهوم سازی شده است. همانند اعتماد، تعهد، همکاری و محبت را تسهیل کرده، عملکرد را افزایش داده و فرصت‌طلبی را خفه می‌کند [۲۴]. پژوهش‌های علمی در مورد تعهد سازمانی، رابطه مثبت بین وفاداری و تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. افراد با سطوح بالای تعهد شغلی، مشخصه‌هایی نظیر اعتقاد قوی و پذیرش اهداف، تمایل به اعمال تلاش‌های قابل توجه برای شغل و تمایل زیاد برای حفظ عضویت در حرفه می‌باشند و تلاش زیادی برای گسترش مهارت و دانش خود نیز دارند. چنین افرادی در ارتباط با وظایف و مسئولیت‌های شغلی، حتی

1. Overall Inconsistency



در یک محیط کاری مملو از سیاسی کاری و بی‌اعتمادی، هرگز نمی‌توانند دانش خود را پنهان کنند [۲۵]. کارمندانی که نسبت به سازمان خود تعهد دارند ممکن است دیدگاه خوش بینانه تری نسبت به سازمان خود داشته باشند و قصد بیشتری برای ماندن در سازمان از خود نشان دهند [۲۶].

- مقوله شایستگی‌های **دانشی** دارای چهار مفهوم دانش عملیاتی، دانش تخصصی و شغلی، دانش و آگاهی‌های مکمل و دانش مالی و حسابداری است. مفهوم دانش عملیاتی به توان استفاده عملی از ابزار کار اشاره دارد. دانش تخصصی شغلی یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های لازم مأموران مالیاتی است زیرا که لازم است مأموران مالیاتی تا حد امکان در موضوعات تخصصی مرتبط با شغل خود دانش و اطلاعات لازم را کسب کرده و سطح آن را افزایش دهند. مفهوم دانش و آگاهی‌های مکمل به اطلاعات عمومی یک مأمور مالیاتی در خصوص موارد مرتبط با شغل خود اشاره می‌کند. کارشناس مالیاتی به سبب نوع کار خود باید از حرفه‌ها، مشاغل و فعالیت‌های متنوعی که در سطح جامعه وجود دارد، حداقل اطلاعات را داشته باشد. آگاهی از دانش حسابداری هم در رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی نقشی اساسی و غیرقابل تردید دارد. کمابیش بیشتر خبرگان به نوعی به لزوم وجود این دانش و آگاهی در مأموران مالیاتی تأکید کرده‌اند.

- یکی از نظریه‌های مرتبط با هوش‌های چندگانه، نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر است که برای انسان هوش‌های متفاوتی قائل است. ترکیب این هوش‌ها منجر به تفاوت‌های فردی می‌شود. براساس این نظریه، انسان حداقل هشت نوع هوش موسیقی، بصری، کلامی، منطقی، ذهنی، بین فردی، درون فردی و طبیعی دارد [۲۷]. **شایستگی‌های هوشی** یکی دیگر از شایستگی‌های شناسایی شده برای کارشناس مالیاتی موفق بوده و در قالب عبارت **های هوش چندوجهی، چابکی فکری، هوش عملیاتی، قدرت تجزیه و تحلیل، توسعه‌دهنده حرفه‌ای و مهارت‌های فردی مفهوم‌سازی شده‌اند.**

- تقسیم‌بندی یک نظریه روانشناسی معتبر، مبنای شناسایی مفاهیم در مقوله شایستگی **شخصیت مالیاتی** قرار گرفته است. مدل پنج عامل بزرگ شخصیت^۱ که به وسیله مک کری و

1. Five-Factor Model or FFM



کاستا (۱۹۹۳) طرح شده است، پنج بعد اساسی را برای شخصیت معرفی می کند و هر بعد دربرگیرنده تعدادی از صفات خاصی است که مجموع آن صفات، مدل پنج عامل شخصیتی را تشکیل می دهند [۲۸]. مفاهیم شایستگی شخصیتی برون گرایی، باز و پذیرا بودن، سازگاری و موافقت، وظیفه شناسی و پایداری هیجانی در این مقوله جای گرفته اند.

- شایستگی های مربوط به **توان عملیاتی**، سه مفهوم توانایی کار دفتری، کار آمدی حرفه ای و کارآمدی شغلی دارند. توانایی کار دفتری به مهارت های لازم برای امور روزمره اداری نظیر نگهداری و بایگانی اوراق و پرونده ها، دسته بندی سوابق مالیاتی و غیر مالیاتی افراد و ... مرتبط می شود. منظور از کارآمدی حرفه ای، توان کاری ویژه مأموران مالیاتی است. منظور از کارآمدی شغلی مأموران مالیاتی، کارآمدی در امور عمومی شرغل مالیاتی است. افرادی که کارآمدی شغلی بالایی از خود بروز به نمایش می گذارند، در انجام امور عمومی شغل مالیاتی، از پس وظایف محول شده و فرایندهای شغلی نظیر تولید گزارش ها، جمع آوری داده های مالیاتی و ... در کمترین زمان ممکن و به راحتی برمی آیند و نسبت به دیگران عملکرد بهتری از خود نشان می دهند.

- مقوله **معنویت** مفاهیمی چون ارزش های معنوی، معنویت در کار و معنویت در رفتار دارد. در دو دهه گذشته، علاقه به دین و معنویت در محیط کار بیشتر مورد توجه قرار گرفته است [۲۹]. معنویت در کار پیامدهای قابل توجهی برای ارتقای نوآوری های سازمانی دارد [۳۰]. معنویت به طور قابل توجهی بر سطوح استرس، سلامت و رفاه کارکنان نیز تأثیر می گذارد. بنابراین معنویت برای سازمان ها یک واقعیت است و نه به طور صرف یک مد زودگذر. معنویت در سطح فردی می تواند از راه ارتقای عزت نفس، تقویت خودتوانمندسازی و تضمین تعادل کار و زندگی فردی و دستیابی به اهداف شخصی، پیشرفت شخصی و اثربخشی را ارتقا بخشد [۳۱]. معنویت در رفتار نشانگر، پیروی از هنجارها و ارزش های معنوی در رفتار فردی است و این نگرش به طور قطع در رفتار سازمانی هم تأثیر خواهد گذاشت. اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها می تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان شود. سلامت اداری می تواند به عنوان یکی از پیامدهای مثبت و فساد اداری به عنوان یکی از پیامدهای منفی انگاشته شود.



- ارتباطات تام، برون‌گرایی ارتباطی و استعداد ارتباطی مفاهیمی بودند که در بحث ارتباطات جای گرفته‌اند. منظور از ارتباط تام انواع مهارت‌های ارتباطی نظیر مهارت‌های ارتباطی کلامی، نوشتاری و ... می‌باشد. بدون وجود این مهارت‌های ارتباطی، امکان بروز سوء تفاهم‌ها و مشکلات همواره وجود خواهد داشت. البته افراد از نظر تمایل به برقراری ارتباط با دیگران در مراتب مختلفی قرار دارند. برون‌گرایی ارتباطی مفهومی به معنای داشتن تمایل به برقراری ارتباط‌های سازمانی و غیرسازمانی است. فردی که از اهمیت برقراری ارتباط آگاه بوده و برای برقراری آن هم تمایل دارد، چنانچه بدون داشتن توان و استعداد، اقدام به برقراری ارتباطات کند، به احتمال زیاد با شکست روبه‌رو شده و چه بسا که این ارتباط ایجاد شده باعث بروز مشکلات عدیده هم برای وی شود. بنابراین برای ایجاد ارتباط به استعداد، توان و مهارت‌های لازم نیز نیاز خواهد بود.

- وجود خواسته‌ها و فشارهای شرکت در نقش‌های کاری و خانوادگی ممکن است مانع انجام وظایف هر دو نقش در حد مطلوب شود، این عدم توانایی انجام نقش‌ها در حد مناسب، منجر به فشارهای روانی خواهد شد و این فشارها می‌تواند از کار به خانواده و به‌عکس منتقل شود [۳۲]. بنابراین نقش خانواده در موفقیت کارشناس مالیاتی را نمی‌توان نادیده گرفت. در بحث شایستگی‌های مرتبط با خانواده، سه مفهوم خانواده همگام، خانواده صمیمی و خانواده ارزش‌مدار جای گرفته‌اند. خانواده‌هایی که انتظارات بالایی دارند، فشار مضاعفی بر فکر و روان کارمندان وارد کرده و این فشارها در بهترین حالت باعث فرسودگی شغلی و در بدترین حالت زمینه‌ساز فسادهای کلان خواهد شد. خانواده صمیمی در کاهش اضطراب کارکنان و در ساختن محیطی آرامش‌بخش برای کارشناس مالیاتی نقشی اساسی خواهند داشت. افراد، هنجارها و ارزش‌های خود را اولین بار از خانواده خود کسب می‌کنند. تأثیری که خانواده بر شکل‌گیری ذهنیت و تفکر فرد دارد، غیرقابل‌انکار است. افرادی که در خانواده‌هایی با سطح بالای فرهنگی و ارزشی زندگی کرده و رشد کرده‌اند، نمایانگر همان ارزش‌ها در سازمان می‌شوند.

- در محیط کاری امروز، افزایش روزافزون رقابت‌ها، نتایج اجتماعی و سلامتی را در داخل و خارج از محل کار به وجود می‌آورد و به همین دلیل بیشتر کارکنان سطح بالای استرس



شغلی را تجربه می‌کنند [۳۳]. بنابراین سلامت فردی کارکنان اهمیت پیدا خواهد کرد. بهداشت اخلاقی، بهداشت عاطفی، بهداشت روانی، خود پنداره‌های مثبت و سلامت و توانایی جسمی، مفاهیم شایستگی شناسایی شده در بحث شایستگی سلامت فردی محسوب می‌شوند. بهداشت اخلاقی، مفهومی است که در دل خود معنای پیشگیری از رذیله‌های اخلاقی را جای داده است. سلامت عاطفی، یعنی افراد در مسیر صحیح و پیشرفت‌کننده در زندگی قرار داشته باشند و با مسائل مختلف هم به درستی برخورد کند. سلامت روانی به‌طورکلی برای اطلاق به کسی به‌کار می‌رود که در سطح بالایی از سازگاری و انطباق رفتاری و هیجانی قرار دارد، نه به‌طور صرف کسی که بیمار روانی نهت [۳۴]. خودپنداره شامل نگرش‌ها، احساسات و دانش ما درباره توانایی، مهارت و قابلیت پذیرش اجتماعی است. واکنش دیگران، نقش‌های اجتماعی و همانندسازی از عوامل مؤثر در رشد خود پنداره به حساب می‌آید [۳۵]. کارشناس مالیاتی که می‌تواند مؤلفه‌های سلامت فردی را رعایت کند، از بسیاری از مشکلاتی که در پی عدم رعایت آن خواهد آمد، مصون است و این مصونیت راه را برای موفقیت هموارتر خواهد ساخت.

با بررسی پیشینه پژوهش، موارد متعددی وجود دارند که شایستگی‌ها را در حوزه‌هایی کارکرد حرفه‌ای، رفتاری و زمینه‌ای یا اسامی مشابه جای داده اند، برای مثال اکاترینی (۲۰۱۱) [۳۴]، زویاتیس (۲۰۱۰) [۳۶]، بومن (۲۰۱۰) [۳۷]، پاتاناکول و میلوسویک (۲۰۰۸) [۳۸]، انیس (۲۰۰۸) [۳۹]، هوشیار و رحیم‌نیا (۲۰۱۳) [۲۲] یکی از حوزه‌های شایستگی که معرفی کرده‌اند، شایستگی‌های فنی است. همچنین بومن (۲۰۱۰) [۳۷]، رضایت و دیگران (۱۳۹۰) [۴۰] شایستگی‌های اخلاقی را شناسایی کرده‌اند و تنها هوشیار و رحیم‌نیا (۲۰۱۳) [۲۲] شایستگی‌های زمینه‌ای (محیطی) را ذکر کرده‌اند.

همان‌طورکه بیان شد، تعهد شغلی به عنوان مهم‌ترین مقوله شایستگی کارشناس مالیاتی شناخته شد. زمانی که یک سازمان به‌عنوان سازمانی با فرایندهای باز، شفاف و منصفانه درک می‌شود، اعتماد کردن ساده‌تر می‌شود، بنابراین سطح تعهد افزایش پیدا می‌کند [۴۱]. اگر سطح تعهد شغلی در کارکنان افزایش پیدا کند، حتی ممکن است کارکنان بسیاری از مسائل، به‌ویژه حقوق و مزایا را فراتر از کنترل سازمان در نظر گرفته و سازمان را به‌طور مستقیم مسئول ندانند



[۴۱]. این موضوع، کلیدی‌ترین شایستگی شناسایی شده بوده و لزوم توجه به آن در پژوهش‌های متعدد مورد تأکید قرار گرفته است.

۶- پیشنهادها

- ۱- پیشنهاد می‌شود سازمان معیارهای شایستگی کارکنان آینده خود را برای هر سطح شغلی تعیین کند و در فرایند استخدام و ارتقا، هر فرد را با توجه به میزان انطباق شایستگی‌های خود با سطوح شایستگی تعریف شده بسنجد؛
- ۲- بخش منابع انسانی سازمان می‌تواند به وسیله مدل، مهارت‌های درخواستی و مهارت‌های ضروری هر سطح شغلی را از تعیین کرده تا در زمان انجام مصاحبه‌ها هر فرد را با پروفایل شایستگی و سطوح آن مقایسه کنند. به این ترتیب ابزار و روند استخدام کارآمدتر شده و مدیران رده بالاتر، زمان کمتری صرف بررسی رزومه‌ها و مصاحبه‌های بی‌نتیجه می‌کنند؛
- ۳- با توجه به اینکه مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل بسیار زیاد نیستند، می‌توانند به عنوان معیار ارزیابی در کنار دیگر معیارهای ارزیابی عملکرد مأموران مالیاتی قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل به عنوان معیاری برای خودارزیابی مأموران مالیاتی کنونی استفاده شود؛
- ۴- سازمان امور مالیاتی می‌تواند با استفاده از مدل ارائه شده در این پژوهش و لحاظ کردن این شایستگی‌ها در برگه‌های ارزشیابی سال‌گانه مأموران مالیاتی، فرایندهای انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی خود را تسهیل و هدفمند سازد؛
- ۵- گردآوری و ساخت مدل با فراهم کردن بستر و الگوی کشف شایستگی‌های محوری، سازمان را در شناسایی، نگه‌داری و تقویت شایستگی‌های محوری خود یاری می‌کند. در اینجا پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان با توجه به دید وسیع‌تری که نسبت به تعریف فرایندهای این سطوح شغلی به وسیله مدل‌های شایستگی پیدا خواهد کرد، فعالیت‌های غیرضروری و کلیدی را تمییز داده و فرایندهایی را که به شایستگی، تخصص و تبحر محوری نیاز ندارد، برون‌سپاری کند.



با معرفی و توسعه مفهوم شایستگی، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی در استخدام، ارتقا، ارزیابی عملکرد و سایر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان خود استفاده کرده [۴۲] و از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند با استفاده از این مدل، خود را به‌عنوان سازمانی پیشرو در استفا ده از سامانه‌های نوین منابع انسانی معرفی کند و از مزایای منحصر به فرد آن منتفع شود.

۷- منابع

- [1] Elbaz, Ahmed Mohamed, Mohamed Yacine Haddoud, and Yasser Moustafa Shehawy. "Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: a dual multivariate and qualitative comparative analysis approach." *Tourism Management* 67 (2018): 3-16.
- [2] Skorková, Zuzana. "Competency models in public sector." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 226-234.
- [۳] مطهری‌نژاد، حسین «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۱۳۹۶)، ۹: ۲۱-۵۰.
- [۴] سالنامه آماری تحلیلی منابع انسانی سازمان امور مالیاتی کشور، ۱۳۹۷.
- [5] Gigliotti Ralph A. "ed. *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research*", Emerald Publishing Limited. (2019):5
- [6] Traicoff, Denise, Alice Pope, Peter Bloland, Dharmesh Lal, Jhilmil Bahl, Steven Stewart, Tove Ryman et al. "Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce." *Vaccine* 37, no. 11 (2019): 1428-1435.
- [7] Russo Dario ,Competency measurement model, In *European Conference on Quality in Official Statistics, Madrid, (Q2016)*, pp. 1-22.
- [8] Haruta, Junji, Kazue Yoshida, Michiko Goto, Hisashi Yoshimoto, Shuhei Ichikawa, Youhei Mori, Kenji Yoshimi, and Mariko Otsuka. "Development of an interprofessional competency framework for collaborative practice in Japan." *Journal of interprofessional care* 32, no. 4 (2018): 436-443.
- [9] Misra, Yogesh, and Vandna Sharma. "An exploratory study on business strategy, competency and firm performance." *SUMEDHA Journal of Management* 6, no. 2 (2017).



- [10] Sanghi, Seema. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE publications India, 2016.
- [11] Kansal J., Jain N. "Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: A New Approach." (2019).
- [12] Sern, Lai Chee, Hamisu Mohammed Adamu, and Kahirol Mohd Salleh. "Development of Competency Framework for Nigerian TVET Teachers in Tertiary TVET Institutions." *Journal of Technical Education and Training* 11, no. 1 (2019).
- [13] Esser, Anke, Marion Kahrens, Yusra Mouzoughi, and Ester Eomois. "A female leadership competency framework from the perspective of male leaders." *Gender in Management: An International Journal* (2018).
- [14] Mufti, Owais, Gohar Saleem Parvaiz, Mohammad Wahab, and Marium Durrani. "Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan." *Journal of Managerial Sciences* 10, no. 1 (2016).
- [15] Wesselink, Renate, Vincent Blok, Sebastiaan van Leur, Thomas Lans, and Domenico Dentoni. "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices." *Journal of Cleaner Production* 106 (2015): 497-506.
- [16] Liikamaa, Kirsi. "Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies." *Procedia Manufacturing* 3 (2015): 681-687.
- [17] Asumeng, Maxwell. "Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model." *Journal of Management Research* 6, no. 4 (2014): 1-21.
- [18] Sangka, K. "A competency model for operations managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) providers." (2016).
- [۱۹] اعرابی سید محمد، فیاضی مرجان، «استراتژی پژوهش کیفی در حوزه مدیریت»، *مجله راهبرد*، ۵۴: (بهار ۱۳۸۹)، ۲۲۵ - ۲۴۲.
- [20] Graneheim, Ulla H., and Berit Lundman. "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness." *Nurse education today* 24, no. 2 (2004): 105-112.
- [21] Corbin Juliet, Strauss A. "Techniques and procedures for developing grounded theory", *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed; Sage: Thousand Oaks, CA, USA . (2008).

[۲۲] هوشیار وجیهه، رحیم‌نیا فریبرز «ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (۱۳): (۱۳۹۲)، ۵۵-۶۸.

- [23] Labrague, Leodoro J., Denise M. McEnroe-Petite, Konstantinos Tsaras, Jonas P. Cruz, Paolo C. Colet, and Donna S. Gloe. "Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management." *International Journal of Nursing Sciences* 5, no. 4 (2018): 403-408.
- [24] Brown, James R., Jody L. Crosno, and Pui Ying Tong. "Is the theory of trust and commitment in marketing relationships incomplete?." *Industrial Marketing Management* 77 (2019): 155-169.
- [25] Yao, Tang, Qi Qiu, and Yigang Wei. "Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees", *International Journal of Hospitality Management*, 76 (2019): 1-8.
- [26] Redditt, Jennifer, Amy M. Gregory, and Heejung Ro. "An examination of organizational commitment and intention to stay in the timeshare industry: variations across generations in the workplace." *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 20, no. 2 (2019): 206-225.
- [27] Al-Kalbani, Muna Saif, and Suad Saleh Al-Wahaibi. "Testing the multiple intelligences theory in Oman." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 190 (2015): 575-581.
- [28] Pervin L A., John O. B. *Personality psychology theory and research*, Translation: Javadi M.J. & Kadivar, P. Tehran: Publication Aeesh, (Persian). (2002) .
- [29] Allen, Stuart, Peter Williams, and Danielle Allen. "Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces." *The International Journal of Management Education* 16, no. 2 (2018): 309-320.
- [30] Pandey, Ashish, Vishal Gupta, and Rajen K. Gupta. "Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning." *IIMB Management Review* 31, no. 2 (2019): 116-126.
- [32] Masuda, Aline D., Florencia M. Sortheix, Barbara Beham, and Loren J. Naidoo. "Cultural value orientations and work-family conflict: The mediating role of work and family demands." *Journal of Vocational Behavior* 112 (2019): 294-310.
- [33] Kim, Minjung, Amy Chan Hyung Kim, Joshua I. Newman, Gerald R. Ferris, and Pamela L. Perrewé. "The antecedents and consequences of



positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations." *Sport Management Review* 22, no. 1 (2019): 108-125.

[۳۴] آرتور اس. ربر، فرهنگ توصیفی روان‌شناسی (توصیفی)، ترجمه یوسف کریمی و همکاران، تهران: انتشارات رشد، (۱۳۹۰)، صص ۵۴۴.

[۳۵] حسن‌زاده رمضان، حسینی سیدحمزه، مرادی ذبیده «بررسی رابطه بین خودپنداره کلی دانش‌آموزان و عملکرد تحصیلی آنها»، فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی، ۷ (۲۴)، (۱۳۸۴).

[36] Zopiatis, Anastasios. "Is it art or science? Chef's competencies for success." *International Journal of Hospitality Management* 29, no. 3 (2010): 459-467.

[37] Bowman, James S., Jonathan P. West, and Marcia A. Beck. *Achieving Competencies in Public Service: The Professional Edge: The Professional Edge*. Routledge, 2014.

[38] Patanakul, Peerasit, and Dragan Milosevic. "A competency model for effectiveness in managing multiple projects." *The Journal of High Technology Management Research* 18, no. 2 (2008): 118-131.

[39] Ennis, Michelle R. *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 2008.

[۴۰] رضایت غلامحسین، یمنی‌دوزی سرخابی محمد، کیامنش علی‌رضا، نوه‌ابراهیم عبدالرحیم «طراحی الگوی شایستگی‌های روسای دانشگاه‌های دولتی ایران»، دو فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره اول، پاییز و زمستان، (۱۳۹۰).

[41] Lambert, Eric G., Linda D. Keena, Matthew Leone, David May, and Stacy H. Haynes. "The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff." *The Social Science Journal* (2019).

[42] Chen, Xiaoyu, and Pengfei Jiang. "Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design." In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press, 2019.

طراحی الگوی موفقیت نوآوری اجتماعی در کمیته امداد امام خمینی (ره) با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

غلامرضا جندقی^۱، حسن زارعی‌متین^۲، رضا طهماسبی^۳، علی افروزنیا^{۴*}

۱- استاد، گروه مدیریت دولتی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت دولتی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران.

۴- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۵

چکیده

نوآوری اجتماعی در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است، زیرا که پاسخ‌های جدیدی برای حل چالش‌های اجتماعی ارائه می‌دهد و از منافع آن همه جامعه بهره‌مند می‌شوند. هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی موفقیت نوآوری اجتماعی در کمیته امداد امام خمینی (ره) به‌عنوان یک سازمان اجتماعی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی- کاربردی و روش آن، نظریه داده‌بنیاد کلاسیک است. در این پژوهش ۱۶ مصاحبه نیمه ساختاریافته با افراد باتجربه و صاحب‌نظر در زمینه طرح‌ها و فرایندهای کمیته امداد امام خمینی (ره) انجام شده است. تجزیه و تحلیل



داده‌ها با بیش از ۲۰۰ کد اولیه در نرم افزار اطلس تی هشت انجام شد که در نهایت، عوامل مأموریت و راهبردها، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری خدمتگزار، چابکی و چالاکي، تعاملات وسیع و مطلوب برون‌سازمانی و تسهیل شرایط مالی به عنوان سطح تسهیل‌کننده، عوامل انگیزه و تلاش نوآوران، محتوا و اجرای اثربخش و پذیرش نوآوری توسط مردم به عنوان سطح تکمیل‌کننده و عوامل برندسازی نوآوری اجتماعی، همکاری با مؤسسه های جهانی، ایجاد شبکه ای از نقش های حوزه نوآوری و توسعه ساختار مردمی به عنوان عوامل رشددهنده موفقیت نوآوری اجتماعی شناسایی گردید.

واژه‌های کلیدی: نوآوری اجتماعی، کمیته امداد امام خمینی(ره)، سازمان اجتماعی.

۱- مقدمه

نوآوری از الزام‌های انکارناپذیر رشد و توسعه زندگی انسان بوده است، چرا که بشر همیشه با چالش نیازهای سیری‌ناپذیر و منابع و امکانات محدود روبه‌رو بوده و نوآوری سهم برجسته‌ای در حل این چالش داشته است. تا چندی پیش، فقط سخن از ارائه محصولات تازه، روش های جدید تولید و یا دستیابی به بازارهای بکر در قالب نوآوری های شومپیتری بود، اما امروزه، نوآوری در شکل‌های نوینی چون نوآوری اجتماعی نیز ظهور پیدا کرده است و مفاهیمی چون اعتباردهی خرد، استاندارد تجارت عادلانه یا ارزش مشترک در صنعت و نمونه های مشابه دیگر، یک نوآوری ارزشمند محسوب می‌شوند، زیرا راهکارها و پاسخ های جدیدی محسوب می‌شوند که چالش ها و مشکلات اجتماعی را بهتر از راهکارها و روش های گذشته برطرف می‌کنند و منافع آن، همه افراد جامعه را در بر می‌گیرد [۱].

با آنکه از دیرباز، مراکز دولتی، عمومی و مردمی متعددی در زمینه حل چالش های اجتماعی در ایران فعال بوده اند و نوآوری های اجتماعی ارزشمندی را رقم زده اند، اما بررسی در منابع اطلاعات علمی ایرانی نشان می‌دهد شکاف عمیقی میان ایران و جهان در پرداختن به موضوع نوآوری اجتماعی وجود دارد. در زمینه مطالعه های علمی، تنها چند مقاله علمی - پژوهشی فارسی [۲-۷] و چند کتاب معتبر ترجمه شده [۸-۹] با موضوع نوآوری اجتماعی می‌توان یافت که مربوط به سال‌های اخیر است. بنابراین نظریه پردازی و توسعه گفتمان علمی نوآوری اجتماعی در کشور ضروری است. در این میان، یکی از مراکزی که از بدو تأسیس



تاکنون، گام های ارزشمندی را در مبارزه با ابرچالش فقر برداشته است، کمیته امداد امام خمینی (ره) است. این نهاد اجتماعی که با فرمان رهبر کبیر انقلاب اسلامی ایران و با هدف کمک به تحقق آرمان عدالت اجتماعی تشکیل شد، موفقیت های بسیاری در توانمندسازی و شکوفایی استعدادها و تأمین خوداتکایی نیازمندان و محرومان با ارائه خدمات اجتماعی، حمایتی، فرهنگی و معیشتی کسب نموده است به گونه ای که برخی از طرح های کمیته امداد امام خمینی (ره) مانند محسنین، همسفره، اکرام ایتم، مراکز نیکوکاری و ... را می توان مصداق نوآوری اجتماعی قلمداد کرد. همچنین، بررسی عوامل موفقیت نوآوری اجتماعی نشان می دهد که به این مفهوم مهم بسیار اندک پرداخته شده است و می تواند زمینه پژوهشی جذابی برای مطالعات نوآوری اجتماعی باشد، بنابراین پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه الگوی موفقیت نوآوری اجتماعی در کمیته امداد امام خمینی (ره) چگونه است؟ و یا به بیان دیگر، در نوآوری های اجتماعی موفق کمیته امداد، چه عواملی موجب موفقیت این نوآوری ها در کمیته امداد به عنوان یک سازمان اجتماعی شده است؟ لذا این پژوهش قصد دارد تا الگوی موفقیت نوآوری اجتماعی در سازمان های اجتماعی را با تمرکز بر کمیته امداد امام خمینی (ره) تبیین کرده و با تشریح ابعاد موفقیت نوآوری اجتماعی، به توفیق نوآوری اجتماعی در سایر سازمان های اجتماعی کشور نیز کمک نماید.

۲- مروری بر پیشینه پژوهش

۲-۱- تعاریف نوآوری اجتماعی

بررسی ادبیات نوآوری اجتماعی نشان می دهد که تعاریف نوآوری اجتماعی طیف وسیعی دارد و هیچ توافقی روی تعریف عبارت «نوآوری اجتماعی» وجود ندارد. اکثریت دانشمندان عبارت «نوآوری اجتماعی» را به کار می گیرند اما معنای دقیق آن نامشخص و مبهم است [۱۰]. بیشتر پژوهش های نوآوری اجتماعی بر تعریف و چستی نوآوری اجتماعی و دلیل ظهور آن یا مفهوم پردازی نوآوری اجتماعی متمرکز است. بنابراین به درک اینکه چگونه این نوع نوآوری به وسیله سازمان ها عملیاتی می شود [۱۱] و یا اینکه چگونه نوآوری اجتماعی در مسیر موفقیت قرار می گیرد، نیاز داریم (جدول ۱).



جدول ۱. برخی از تعاریف نوآوری اجتماعی

منبع	تعریف نوآوری اجتماعی
[۱۲]	نوآوری اجتماعی اشاره به فعالیت‌ها و خدمات نوآورانه‌ای دارد که با هدف پاسخ به یک نیاز اجتماعی برانگیخته می‌شوند و از راه سازمان‌هایی که اهداف اولیه آنها اجتماعی است، نشر پیدا می‌کنند.
[۱]	یک راه‌حل جدید برای یک مشکل اجتماعی که مؤثرتر و کاراتر از راه‌حل‌های موجود است و ارزش ایجاد شده به‌جای تعلق به افراد خاص، در درجه اول متعلق به جامعه به‌عنوان یک کل است.
[۱۳]	نوآوری اجتماعی درباره ایده‌های جدیدی است که برای پاسخ به نیازهای ضروری تأمین نشده به کار گرفته می‌شوند. نوآوری‌هایی که هم در اهداف و هم در معنی و مفهوم اجتماعی هستند.
[۱۴]	به ابتکار عمل‌ها، محصولات، فرایندها یا برنامه‌هایی که عادت‌های پایه، منابع و جریان‌های قدرت یا باورهای نظام اجتماعی را تغییر می‌دهند، نوآوری اجتماعی می‌گویند.
[۱۵]	این مفهوم اشاره دارد به ظرفیت جامعه (سازمان‌های غیرانتفاعی ^۱ ، خیریه‌ها، جنبش‌های اجتماعی و گروه‌های جامعه و همچنین بنگاه‌های انتفاعی) برای تعیین نیازهایی که به سبب شکست یا فقدان بازارها یا امکانات دولتی برآورده نشده است.

۲-۲- مفهوم‌پردازی عوامل موفقیت نوآوری اجتماعی

سازمان اجتماعی، سازمانی است که هدفی اجتماعی را دنبال می‌کند و می‌تواند به شکل‌های مختلف مانند سازمان غیرانتفاعی، سازمان غیردولتی^۲، کسب‌وکار اجتماعی^۳، شرکت اجتماعی^۴ و ... ظهور پیدا کند، بنابراین در اینجا به بررسی اجمالی ادبیات موفقیت نوآوری اجتماعی در شکل‌های مختلف سازمان اجتماعی پرداخته می‌شود.

در مطالعه شریر و لرنر (۲۰۰۶) پژوهشگران هشت متغیر را به عنوان عوامل موفقیت سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی^۵ برشمرده‌اند: ۱- شبکه اجتماعی؛ ۲- تعهد کامل به موفقیت سرمایه‌گذاری؛ ۳- پایه سرمایه‌ای در مرحله استقرار؛ ۴- پذیرش ایده سرمایه‌گذاری در گفتمان عمومی؛ ۵- تشکیل تیم سرمایه‌گذاری؛ ۶- ائتلاف در بخش‌های عمومی و غیر انتفاعی در بلندمدت؛ ۷- توان خدمت به‌جایگاه بازار؛ ۸- تجربه مدیریتی قبلی کارآفرینان [۱۶]. شبکه

1. not-for-profit organizations(NPO)
 2. Non-Governmental Organization(NGO)
 3. Social Bussiness
 4. Social Enterprise
 5. Social Ventures



دانش شرکت های اجتماعی^۱ (۲۰۰۶) یک چارچوب نگاشتی را با چهار عنصر برای مدیریت مؤثر شرکت اجتماعی ارائه کرده است: ۱- هدف: خلق ارزش و هم راستایی همه عناصر؛ ۲- محرک های یکپارچه: سه مؤلفه مدیریتی به عنوان اقدام های اولیه: رهبری، راهبرد و فرهنگ سازمانی؛ ۳- سازوکار اجرا: پوشش پنج ناحیه مدیریتی اصلی: ساختار و فرایندهای سازمانی، منابع انسانی، تأمین مالی، حکمرانی و اندازه گیری عملکرد؛ ۴- عامل زمینه ای: این عامل محدودیت ها و فرصت هایی را ایجاد کرده و نیروهای بیرونی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و جغرافیایی را بررسی می کند. [۱۷] همچنین یافته های پژوهشی [۱۸] درباره شرکت های اجتماعی در بخش توریسم با یافته های ذکر شده مشابه است. بویر و همکاران (۲۰۰۸) عوامل کلیدی موفقیت را چنین ذکر کرده اند: ۱- رهبری؛ ۲- مشارکت؛ ۳- برنامه ریزی سطح پایین سه گانه^۲ که منفعت اقتصادی و منافع اجتماعی را هم راستا کند؛ ۴- جذابیت و وضوح مفهوم نوآورانه؛ ۵- برنامه ریزی و بازاریابی کسب و کار؛ ۶- مشارکت جامعه: مشارکت ذینفعان محلی برای موفقیت طولانی مدت؛ ۷- مدیریت منافع بلندمدت و کوتاه مدت؛ ۸- مدیریت خطرپذیری^۳ [۱۹]. در برخی مطالعات دیگر [۲۰-۲۲]، نوآوری اجتماعی موفق باید چنین معیارهایی را کسب کند: ۱- باتوجه به کاربر، زمینه یا کاربری نوآورانه داشته باشد؛ ۲- به طور مؤثرتری نسبت به روش های موجود پاسخگوی نیازها باشد؛ ۳- راه حل های طولانی مدت ارائه کند؛ ۴- مورد پذیرش فراتر از شبکه اولیه ای که آن را توسعه داده، قرار گیرد. براساس دیدگاه ورونکا (۲۰۱۳) ده عامل موفقیت شرکت های اجتماعی عبارت است از: ۱- رهبری قدرتمند؛ ۲- انگیزش و تعهد؛ ۳- ایجاد محیط قانونی / نظارتی؛ ۴- جذابیت و وضوح مفهوم نوآورانه؛ ۵- تخصص مدیریت؛ ۶- ویژگی های کلیدی شخصی برای ارائه خدمات سطح اول؛ ۷- همکاری مؤثر با بخش عمومی؛ ۸- سرمایه اجتماعی؛ ۹- مشارکت جامعه محلی؛ ۱۰- حفظ و توزیع سوابق دقیق مالی [۲۳]. پژوهشی دیگر [۲۴] بیان کرده است که عوامل کلیدی موفقیت در شرکت های اجتماعی فعالیت هایی چون رهبری، راهبرد، منابع انسانی، توانایی مالی، فرهنگ سازمانی، حکمرانی و ارزیابی عملکرد با تمرکز بر هدف اجتماعی است. نتایج مطالعه اینس آلگر (۲۰۱۶) نشان می دهد که سه عامل ارزش موضوع،

1. The Social Enterprise Knowledge Network
2. Triple Bottom Line Planning
3. Risk Management



پژوهش‌های بازار مناسب و درگیر شدن و مشارکت ذی‌نفعان در موفقیت شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. علاوه بر این، فشارهای نیاز اجتماعی و اعتماد مدیریت به کارمندان عوامل اضافی محسوب می‌شوند که نوآوری در الگوی کسب‌وکار اجتماعی را برمی‌انگیزند [۲۵]. از دیدگاه رپو و متچوس (۲۰۱۷) عوامل موفقیت، عواملی هستند که برای تحقق نوآوری ضروری یا حیاتی بوده و به عوامل اقتصادی، محیطی، سیاسی، اجتماعی و فناوری طبقه‌بندی می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که عوامل اجتماعی موفقیت در نوآوری‌های اجتماعی تشدید می‌شوند و راهبردهای مدیریت در توسعه و پویایی نوآوری اجتماعی تأثیرگذار است. همچنین در نوآوری‌های اجتماعی سازماندهی فعالیت بین مردم و با مردم اهمیت دارد [۲۶]. نیومیر (۲۰۱۷) عوامل موفقیت نوآوری اجتماعی را بر سه نوع تقسیم می‌کند: ۱- عوامل مؤثر بر موفقیت کلی نوآوری؛ ۲- عوامل مؤثر بر توانایی رزمایش و حرکت بازیگران شبکه نوآوری اجتماعی؛ ۳- عوامل مؤثر بر فرایند مشارکت واقعی [۲۷]. در نوع اول، منظور از موفقیت نوآوری اجتماعی همان پذیرش نوآوری است که وابسته به عواملی چون مزیت نسبی، سازگاری، پیچیدگی، قابلیت ارزیابی و قابلیت مشاهده است [۲۸]. منظور از نوع دوم کاهش موانع مؤثر بر حرکت بازیگران شبکه نوآوری اجتماعی مانند شیوه‌های ممیزی نامناسب، فرهنگ سازمانی خطرگریز و محتاط و یا عدم تضمین مالی پایدار و کافی در مراحل چرخه نوآوری می‌باشد [۲۹]. صص ۱۱-۱۲]. در نوع سوم، مهم‌ترین عوامل موفقیت، عوامل مرتبط با نقش‌آفرینان و روابط بین آنها [۳۰] و ظهور شبکه‌های نوآوری است [۳۱، ص ۴۳]. نیومیر (۲۰۱۷) پس از ارائه دسته‌بندی عوامل موفقیت فوق‌نتیجه می‌گیرد که فرایندهای نوآوری اجتماعی به‌طور کامل پیچیده هستند و موفقیت یا شکست آنها، هم به عوامل بیرونی موفقیت که به‌طور خارجی کنترل می‌شود و هم به عوامل درونی موفقیت که با فرایند خاص نوآوری اجتماعی مرتبط است، بستگی دارد [۲۷].

۳- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر، بنیادی-کاربردی است، زیرا از یک سو به خلق یک الگوی جدید در زمینه عوامل موفقیت نوآوری اجتماعی می‌پردازد و از سوی دیگر، نتایج این الگو می‌تواند در جهت ارتقای



نوآوری اجتماعی در کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان های اجتماعی مشابه دیگر به کار رود. باتوجه به اینکه پژوهش حاضر الگویی جدید در این زمینه ارائه می کند، از نظریه داده بنیاد با رویکرد گلایزر که بیشتر از آن به عنوان نظریه داده بنیاد کلاسیک یاد می شود، استفاده شده است. در این پژوهش از ترکیب روش های نمونه گیری هدفمند قضاوتی، روش گلوله برفی و نمونه گیری نظری [۳۲، ص ۴۵؛ ۳۳، ص ۳۶] استفاده شده است. باتوجه به روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی، مشارکت کنندگان در پژوهش به گونه ای انتخاب شده اند که بتوانند بیشترین اطلاعات را درباره موضوع پژوهش ارائه دهند. همچنین براساس روش گلوله برفی، از مشارکت کنندگان در پژوهش خواسته شد تا در صورت امکان، مشارکت کنندگان دیگری را برای مصاحبه پیشنهاد کنند.

مشارکت کنندگان در این پژوهش، ۱۶ نفر از افراد باتجربه و صاحب نظر در زمینه طرح ها و فرایندهای کمیته امداد امام خمینی (ره) می باشند که در معاونت و مدیریت های مختلف این سازمان مانند معاونت اشتغال و خودکفایی، معاونت توسعه مشارکت های مردمی و مرکز برنامه ریزی و پژوهش کمیته امداد فعالیت دارند. از مشارکت کنندگان این پژوهش، ۵ نفر در سطح مدیر عالی، ۶ نفر در سطح مدیر میانی، ۳ نفر در سطح مدیر عملیاتی و ۲ نفر کارشناس هستند و از نظر مدرک تحصیلی، ۸ نفر دکترای تخصصی یا دانشجوی این مقطع، ۷ نفر کارشناسی ارشد و یک نفر کارشناسی دارند.

در مصاحبه های نیمه ساختاریافته پژوهش حاضر، پس از آشنایی مصاحبه شونده با مفهوم نوآوری اجتماعی، سؤال های زیر به شکل کلی پرسش شد و سایر سؤال های پیرامونی نیز باتوجه به روند مصاحبه مطرح می شد:

۱- کدام یک از فعالیت های کمیته امداد را نوآوری اجتماعی می دانید؟ چرا؟

۲- کدام یک از نوآوری های اجتماعی کمیته امداد، موفق بوده اند و به هدف تعریف شده،

رسیده اند؟ چرا؟

۳- به طور کلی، عوامل موفقیت نوآوری های اجتماعی را در چه می دانید؟

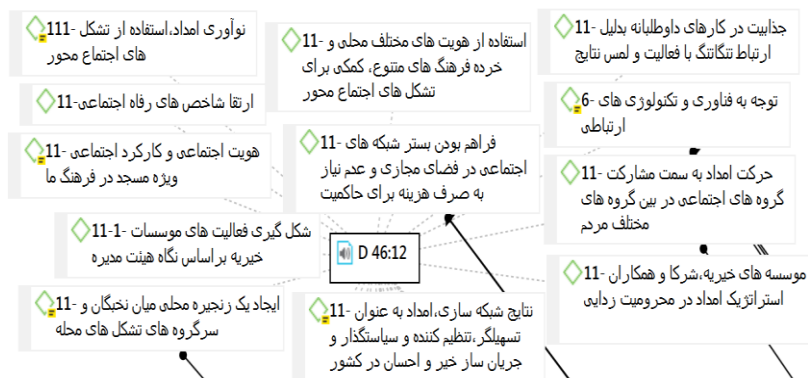
همچنین براساس نمونه گیری نظری، گردآوری داده ها ادامه پیدا کرده و پس از برگزاری مصاحبه های نیمه ساختاریافته که هر یک به طور میانگین یک ساعت به طول می کشید و تجزیه



و تحلیل هم‌زمان آن در نرم‌افزار تحلیل داده کیفی اطلس‌تی هشت [۳۴] و اطمینان از اشباع نظری و کفایت مقوله‌ها و نظریه، نمونه‌گیری متوقف شد.

۳-۱- کدگذاری باز

کدگذاری باز، مفهوم‌سازی در اولین سطح انتزاع است و بهتر است توجه پژوهشگر معطوف به درک مفهوم مورد بحث باشد و نه به واژه‌هایی که برای تشریح رویدادها به کار می‌رود [۳۵، ص ۱۱۰]. از این رو در این پژوهش به کدگذاری نکات و مفاهیم کلیدی به جای تحلیل جزء به جزء و بسیار خرد پرداخته شد تا تمرکز بیشتری روی مفهوم اصلی انجام شود. همچنین مقایسه مستمر به شکل مداوم در طول فرایند پژوهش انجام شد و رفت و برگشتی بودن فرایند به شکل مطلوب رعایت گردید. علاوه بر این، به دلیل اهمیت یادداشت‌های نظری در رویکرد کلاسیک، طی فرایند کدگذاری باز، نکات مهم و کلیدی در بخش یادداشت‌های نرم‌افزار اطلس‌تی ثبت می‌شد تا پرورش مفاهیم و شکل‌گیری روابط آنها به خوبی انجام شده و در نهایت، نظریه اصلی از غنای نظری مطلوبی برخوردار باشد. شکل ۱ بخشی از کدگذاری یکی از مصاحبه‌ها را در نرم‌افزار اطلس‌تی نشان می‌دهد.



شکل ۱. برشی از کدگذاری یکی از مصاحبه‌ها در نرم‌افزار اطلس‌تی ۸



کدگذاری باز تا زمان پیدایش مقوله اصلی ادامه پیدا می‌کند. معیارهای انتخاب مقوله اصلی عبارتند از محوری بودن، ارتباط داشتن با سایر مقوله ها، اتفاق افتادن به صورت مکرر در داده‌ها و نیاز به زمان بیشتر برای اشباع شدن [۳۳، صص ۶۱-۷۲].

۳-۲- کدگذاری انتخابی

پس از مشخص شدن موضوع اصلی، کدگذاری انتخابی انجام می‌گیرد، به گونه‌ای که مقوله اصلی، کدگذاری را هدایت می‌کند و به‌عنوان راهنمایی برای گردآوری و تحلیل داده‌های بعدی به‌شمار می‌رود [۳۳، صص ۶۱-۷۲]. کدگذاری انتخابی تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط به اشباع برسند.

۳-۳- کدگذاری نظری

در این مرحله، روابط کدهای باز به‌وسیله تولید فرضیه‌هایی، مفهوم‌سازی می‌شود تا این کدها به شکل یک نظریه یکپارچه ارائه شوند. پس از کدگذاری‌های انجام شده، الگوی نهایی پژوهش به‌دست آمد و اعتبار آن، با استفاده از پرسشنامه خبرگی به‌وسیله ده نفر از افراد با تجربه و متخصص در زمینه های اجتماعی که ه همگی مدرک دکتری در رشته های مدیریت یا جامعه‌شناسی داشتند، تأیید شد.

۴- یافته‌های پژوهش

کمیته امداد امام خمینی(ره) از جمله اولین نهادهایی است که پس از گذشت مدت کوتاهی از پیروزی انقلاب اسلامی ایران به‌وسیله رهبر فقید انقلاب اسلامی با هدف ساماندهی و رسیدگی به وضعیت معیشت امور م حرومان و نیازمندان کشور تأسیس شد که آن را می‌توان یکی از نوآوری‌های اجتماعی بزرگ انقلاب اسلامی ایران دانست. آغاز و استمرار فعالیت کمیته امداد امام(ره) با تمرکز بر امداد رسانی و حمایت از افراد و خانواده‌های نیازمند با رعایت کرامت انسانی و عزت نفس آنان، حمایت هدفمند از ایشان و ترویج فرهنگ کار میان افراد و

خانواده‌های تحت پوشش، تلاش برای پیشگیری از تولید نظام یافته فقر در کشور، کمک به بهبود فضای کسب و کار و اشتغال پایدار اقشار نیازمند، ارائه خدمات اجتماعی و حمایتی در جهت توانمندسازی نیازمندان شامل توسعه پوشش بیمه اجتماعی، فراگیر کردن بیمه درمان و ارتقای کمی و کیفی خدمات حمایتی پایه اعم از مسکن، آموزش و معیشت نیازمندان و در نهایت تلاش مستمر برای مردمی شدن فعالیت‌های مربوط به انجام حمایت‌های مادی و معنوی از محرومان انجام شده [۳۶] و نوآوری‌های اجتماعی ارزشمندی را برای خدمت به محرومان و نیازمندان جامعه رقم زده است.

۴-۱- یافته‌های کدگذاری باز، انتخابی و نظری

در پژوهش حاضر، سه مقوله کلان تسهیل کننده‌ها، تکمیل کننده‌ها و رشد دهنده‌های موفقیت نوآوری اجتماعی، فرایند کلی موفقیت نوآوری اجتماعی را تبیین می‌کنند و در این میان، نقش مقوله اصلی را تکمیل کننده‌های موفقیت نوآوری اجتماعی بازی می‌کنند، زیرا در مرکز الگو واقع شده و سایر مقوله‌ها نیز پیرامون این مقوله شکل می‌گیرند و حلقه واسط شکل‌گیری ارتباطات الگو محسوب می‌شوند. جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری‌های انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه، مفهوم و مقوله

مقوله	چابکی و چالاکي سازمان اجتماعي
مفهوم	❖ حرکت از نظام دستی به ماشینی و انطباق با تحولات سازمانی و فناوری
	❖ ثبات مدیریت، علت پایداری فعالیت‌ها و هماهنگی مدیران
	❖ متناسب‌سازی ساختار سازمانی و نه به‌طور لزوم کوچک‌سازی
	❖ فرایندهای ساده و عاری از بوروکراسی‌های معمول
	❖ استقلال سازمانی و اداری سازمان اجتماعی از دولت
کد اولیه	❖ حرکت از نظام دستی به ماشینی
	❖ توجه به تحولات سازمانی و فناوری
	❖ ثبات مدیریت، عامل هماهنگی مدیران
	❖ ثبات مدیریت، علت پایداری فعالیت‌ها
	❖ بازنگری اساسنامه امداد (۳ بار تا به حال) همراه با تغییرات مدیریتی

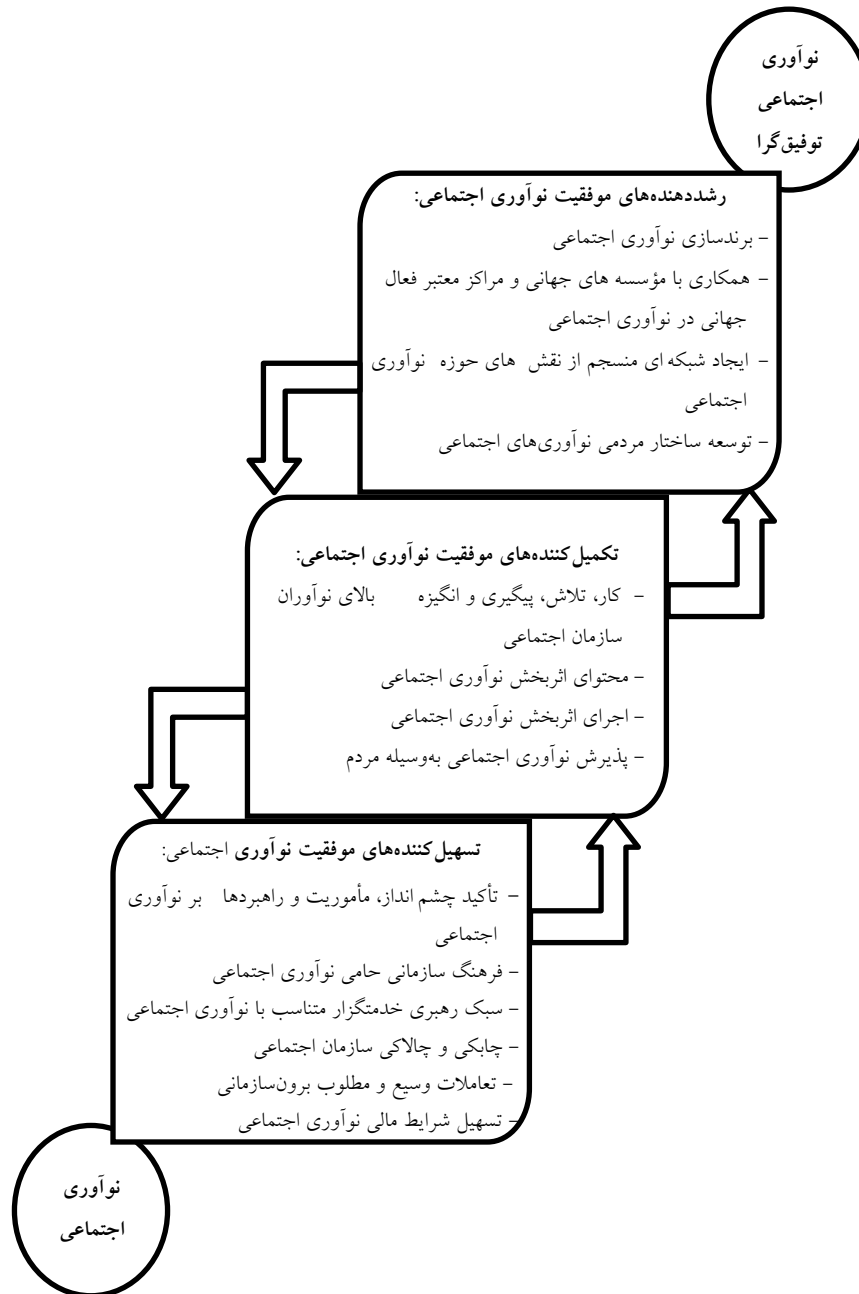


❖	عدم درگیر بودن در قید و بندهای اداری
❖	لزوم فرایندی نگاه کردن به فعالیت‌ها و ساده‌سازی متناسب با اهداف
❖	حذف و یا اصلاح آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر
❖	عدم الزام امداد در به‌کارگیری بوروکراسی معمول در سایر دستگاه‌ها
❖	اعطای آزادی عمل به مراکز استان‌ها در نوآوری اجتماعی
❖	استقلال اجرایی و اداری امداد از دولت
❖	برخورداداری از استقلال سازمانی

همچنین مقوله‌های اشباع شده مستخرج از تجزیه و تحلیل داده‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است. نتیجه کدگذاری نظری نیز در شکل ۲ در قالب الگوی پژوهش آمده است که به تحلیل و تفسیر آن پرداخته می‌شود.

جدول ۳. مقوله‌های اشباع شده مستخرج از تجزیه و تحلیل داده‌ها

مقوله
سبک رهبری خدمتگزار متناسب با نوآوری اجتماعی
فرهنگ سازمانی حامی نوآوری اجتماعی
چابکی و چالاک‌ی سازمان اجتماعی
تعامل‌های وسیع و مطلوب برون‌سازمانی با بخش‌های دولتی، خصوصی، عمومی و تعاونی
تأکید چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای سازمان اجتماعی بر نوآوری اجتماعی
تسهیل شرایط مالی نوآوری اجتماعی
کار، تلاش، پیگیری و انگیزه بالای نوآوران سازمان اجتماعی
اجرای اثربخش نوآوری اجتماعی
محتوای اثربخش نوآوری اجتماعی
پذیرش نوآوری اجتماعی به‌وسیله مردم
همکاری با مؤسسه‌های جهانی و مراکز معتبر جهانی فعال در نوآوری اجتماعی
برندسازی نوآوری اجتماعی
توسعه ساختار مردمی نوآوری‌های اجتماعی (مردمی بودن نوآوری اجتماعی)
ایجاد شبکه‌ای منسجم از نقش‌های حوزه نوآوری



شکل ۲. الگوی موفقیت نوآوری اجتماعی در کمیته امداد امام خمینی (ره)



۴-۲- تفسیر و تجزیه و تحلیل الگوی پژوهش

۴-۲-۱- سطح تسهیل‌کننده‌های موفقیت نوآوری اجتماعی

به هر اندازه در اسناد بالادستی و راهبردی بر نوآوری و خلاقیت در امور اجتماعی تأکید بیشتری صورت گرفته باشد، نوآوران اجتماعی پشتوانه قوی تری برای ظرفیت‌سازی و حضور عملیاتی در سازمان خواهند داشت. از عوامل دیگر تسهیل‌کننده، فرهنگ سازمانی حامی نوآوری اجتماعی در سازمان است که در دو بخش حضور پررنگی دارد. اول اصول حاکم بر سیاست‌ها، فرایندها و دوم فوهمنگ منابع انسانی سازمان. سیاست‌ها و فرایندها باید به گونه‌ای تدوین شوند که روح حاکم بر آنها، حمایتگر نوآوری اجتماعی در سازمان باشد. همچنین، منابع انسانی در چنین سازمانی‌هایی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار بوده و با هر شرایطی خود را وفق می‌دهند، چرا که مسائل اجتماعی، ماهیتی سیال و روان داشته و همیشه باید آماده مواجهه با شرایط متغیر اجتماعی بود.

ویژگی کلیدی رهبری نوآوری اجتماعی برخورداری از نگاه اجتماعی است، به گونه‌ای که درک بالایی از ظرفیت‌ها، ظرفیت‌ها، فرصت‌ها و محدودیت‌های مسائل اجتماعی داشته و در یک کلام، سواد اجتماعی بالایی داشته باشد. رهبران خدمتگزار سازمان اجتماعی از قدرت کارزماتیک بالایی برخوردار بوده و رابطه‌ای همچون پدر و فرزندی و یا مرید و مرادی بین رهبر و کارکنان برقرار است. در این زمینه، ارتباط کمیته امداد با رهبری انقلاب اسلامی و ولایتی بودن این سازمان، ظرفیت آن را برای رهبری نوآوری اجتماعی در سازمان و حتی در جامعه افزایش داده است.

استقلال سازمانی و بورکراتیک سازمان اجتماعی از دولت در چابکی و چالاکی سازمان اجتماعی بسیار مؤثر است و در همین راستا سازمان اجتماعی نیز باید در اعطای آزادی عمل به مراکز زیرمجموعه خود اقدام کند تا جریان نوآوری اجتماعی در بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های اداری محبوس نشود. ثبات مدیریت، تغییر ساختار سازمانی متناسب با تغییر و تحولات، ساده‌سازی فرایندها متناسب با اهداف و فعالیت‌ها، حذف یا اصلاح آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر به چابکی و چالاکی سازمان اجتماعی کمک کرده و می‌تواند تسهیلگر جریان



موفقیت نوآوری اجتماعی باشد. کمیته امداد در این زمینه با ابلاغ سیاست‌های چابک‌سازی توجه ویژه‌ای به این امر داشته است.

تعاملات وسیع و مطلوب برون سازمانی موجب بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، امکانات و حمایت‌های سازمان‌ها و مؤسسات دولتی، خصوصی، عمومی و تعاونی شده و هم‌افزایی جریان نوآوری اجتماعی را به همراه خواهد داشت. سازمان اجتماعی با نشان دادن ظرفیت بالقوه خود در حل مسائل اجتماعی می‌تواند پذیرش‌گر پروژه‌های اجتماعی سازمان‌های مختلف به‌خصوص دولتی بوده و آنها را در حل مسائل اجتماعی با بهره‌گیری نوآوری اجتماعی یاری دهد. همچنین جلب مشارکت و همکاری صاحبان منابع ثروت یا بخش خصوصی در کشور از دیگر اقدام‌های اساسی سازمان اجتماعی به شمار می‌رود که می‌تواند از یک‌سو به ایفای نقش مسئولیت اجتماعی شرکت‌های خصوصی کمک کرده و موجب بهره‌مندی این شرکت‌ها از مزایای مادی و معنوی تعهد به مسئولیت اجتماعی شود و از سوی دیگر، این مشارکت به توان سازمان اجتماعی برای ورود به نوآوری‌های اجتماعی بنیادین کمک کند. توجه به تعامل‌های وسیع و مطلوب برون سازمانی با بخش‌های مختلف در سیاست‌های راهبردی کمیته امداد به‌طور مداوم دیده می‌شود و این سازمان در عرصه عمل نیز روابط مطلوبی با دولت و سایر بخش‌ها دارد که لازم است این روند همکاری با شتاب بیشتری توسعه پیدا کند.

باتوجه به اینکه یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های اجتماعی نئین بودجه نوآوری‌های اجتماعی است، از این‌رو تسهیل شرایط مالی با استفاده از روش‌های مختلف مانند تخصیص ردیف بودجه نوآوری اجتماعی برای کمیته امداد در بودجه سالیانه کشور، الزام بخش خصوصی برای تخصیص بخشی از درآمد خود به نوآوری اجتماعی در قالب مالیات و یا مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به نئین منابع مالی نوآوری اجتماعی کمک می‌کند.

۴-۲-۲- سطح تکمیل‌کننده‌های موفقیت نوآوری اجتماعی

نوآوران سازمان اجتماعی با ایمان، اعتقاد قلبی، روحیه کمک‌رسانی و خدمت به مردم، از تعهد و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بالایی برخوردار بوده و تا به ثمر رساندن نوآوری دست از تلاش



و مجاهدت بر نمی دارند. آنها هدف مدارند و به آینده روشن امید دارند، روحیه انقلابی و اصلاحگری داشته و به دنبال ساختن جامعه ای با اهداف متعالی اجتماعی هستند. سیاست‌های کمیته امداد امام در اسناد بالادستی نشان می دهد که جهت‌گیری ارزش‌های سازمان به سمت تقویت و ترویج روحیه انقلابی، تحول‌گرایی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی است.

محتوای ساده و بدون پیچیدگی نوآوری، اثربخشی بیشتر نوآوری را به همراه خواهد داشت. نوآوری اجتماعی باید از توجه قوی اجتماعی برخوردار بوده و مبتنی بر یک نیاز اجتماعی بجا وجود آمده باشد. انطباق نوآوری اجتماعی با باوره‌های انسانی و فطری و توجه به ریشه‌های فرهنگی و تاریخی موضوع نوآوری و تمرکز بیشتر بر توانمندی‌ها به جای نیازمندی‌ها، ضریب موفقیت نوآوری اجتماعی را خواهد افزود.

از عوامل تکمیل‌کننده موفقیت نوآوری اجتماعی، اجرای اثربخش نوآوری اجتماعی است. هماهنگی و انسجام سازمانی بین واحدهای مختلف، ترکیب درست گروه نوآوری، بالا رفتن عمق خدمات به جای سطح خدمات و ارائه گسترده خدمات سازمان اجتماعی در فضای مجازی می‌تواند به هم‌افزایی و مدیریت ظرفیت‌های فعلی و ارائه خدمات حداکثری منجر شود.

شاید بتوان گفت مهم‌ترین عامل تکمیل‌کننده موفقیت نوآوری اجتماعی، پذیرش نوآوری اجتماعی به‌وسیله مردم است، زیرا اگر مردم به عنوان مخاطب نوآوری اقبالی به آن نداشته باشند، نوآوری اجتماعی به‌طور قطع شکست خواهد خورد. از بنیادی‌ترین عوامل پذیرش نوآوری به‌وسیله مردم، جلب اعتماد آنها و ارتقای سرمایه اجتماعی بین سازمان اجتماعی و مردم است. توجه عمیق به فرهنگ جامعه و انگاره‌های اجتماعی، تقویت شفاف‌سازی در فعالیت‌های سازمان، عدم تأکید بر نام و برند سازمان نوآور اجتماعی و یا تأکید نوآوری اجتماعی به‌وسیله افراد مرجع در جامعه و جلب حمایت آنها می‌تواند در جلب اعتماد مردم و بهبود دیدگاه روشن و مثبت جامعه درباره سازمان اجتماعی مؤثر باشد.



۴-۲-۳- سطح رشددهنده‌های موفقیت نوآوری اجتماعی

برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات برای تشویق و حمایت ویژه از نوآوری‌های اجتماعی برتر علاوه بر ترویج نوآوری اجتماعی در جامعه، به اعتبار و شانس آن اجتماعی سازمان اجتماعی در میان افکار عمومی افزوده و توان برندسازی سازمان اجتماعی را نیز ارتقا می‌دهد. از دیگر عوامل رشددهنده نوآوری اجتماعی، همکاری با مؤسسه‌های جهانی و مراکز معتبر جهانی فعال در نوآوری اجتماعی در قالب مبادله تجربیات و نوآوری‌های موفق و یا شرکت در نمایشگاه‌های ملی و بین‌المللی مرتبط با نوآوری اجتماعی است. به‌طور نمونه در دهه هشتاد و پس از سقوط طالبان در افغانستان، سازمان‌های غیردولتی بسیاری از سرتاسر دنیا در این کشور حضور پیدا کردند و کمیته امداد نیز (که سابقه حضور در این کشور داشت) به همکاری فعال با برخی از این سازمان‌ها پرداخت، برای مثال سازمان غیردولتی از ژاپن که در زمینه درمان بیماری‌های قلبی فقرای فعالیت می‌کرد، پس از برآورد هزینه سنگین صد هزار دلاری درمان و اعزام فقرا به ژاپن و بررسی امکانات مطلوب ایران در این زمینه و هزینه پایین دو هزار دلاری آن به همکاری نزدیک با کمیته امداد پرداخت، به گونه‌ای که فقرای شناسایی شده با همکاری مشترک سازمان غیردولتی ژاپنی و کمیته امداد در ایران مداوا شده و سلامتی خود را به دست می‌آوردند.

ایجاد شبکه‌ای منسجم از نقش‌های حوزه نوآوری اجتماعی، یکی دیگر از عوامل رشددهنده موفقیت نوآوری اجتماعی است. شبکه‌سازی میان نقش‌های حوزه نوآوری اجتماعی، امکان تبادل ظرفیت بین نقش‌های حوزه نوآوری را فراهم آورده و به شکل‌گیری تعاون، همیاری و همکاری نقش‌های حوزه نوآوری به عنوان محور نوآوری اجتماعی کمک می‌کند. هماهنگی و همکاری دستگاه‌های حوزه اجتماعی و فراهم کردن بستر قانونی همکاری نهاد‌های مختلف با یکدیگر به هم‌افزایی و بهره‌وری بیشتر منجر شده و زمینه تعامل و ارتباطات بیشتر نقش‌های حوزه نوآوری اجتماعی را فراهم می‌کند. در این راستا، نظام ملی خیر و احسان در کشور (که کمیته امداد نیز بخشی از آن به شمار می‌رود) می‌تواند به فعال شدن این شبکه کمک کند.



توسعه ساختار مردمی نوآوری های اجتماعی و یا به عبارتی دیگر مردمی بودن نوآوری اجتماعی از دیگر عوامل رشد دهنده موفقیت نوآوری اجتماعی است. ساختار مردمی نوآوری اجتماعی زمانی محقق می شود که مخاطبان نوآوری اجتماعی در تمام مراحل نوآوری از خلق تا توسعه مشارکت داشته باشند. سازمان های اجتماعی که از مهارت بالایی در کار کردن با مردم برخوردارند و به جای نقش آفرینی مستقیم سعی در زمینه سازی حضور مردم در عرصه های اجتماعی دارند، به توسعه ساختار مردمی نوآوری اجتماعی کمک می کنند. راه اندازی شبکه های اجتماعی نیوکارانه، یکی از مهم ترین اقدام های مؤثر کمیته امداد در این زمینه محسوب می شود. ساماندهی شبکه ها، هسته ها و تشکل های مردمی می تواند به گرایش مردم برای نقش آفرینی در نوآوری های اجتماعی بیفزاید. با شکل گیری و انتشار اجتماعی نوآوری های اجتماعی در بطن جامعه و پایش و نظارت اجتماعی نوآوری های اجتماعی می توان به ایجاد ساختار مردمی نوآوری های اجتماعی و مردمی شدن آن امیدوار بود.

در الگوی پژوهش، رابطه دو طرفه ای بین سطح تسهیل کننده، سطح تکمیل کننده و همچنین سطح تکمیل کننده و سطح رشد دهنده برقرار است، به این معنا که قوت و ضعف هر یک از این گروه عوامل بر گروه دیگر تأثیرگذار بوده و می تواند چرخه ای از موفقیت یا سکون و ایستایی را به دنبال داشته باشد.

۴-۳- مقایسه نتایج با پیشینه پژوهش

در نظریه داده بنیاد کلاسیک بر منع مرور پیشینه تخ صصی موضوع پیش از پژوهش تأکید می شود، زیرا جهت گیری های ذهنی برای پژوهشگر ایجاد کرده و حساسیت نظری را کاهش می دهد [۳۵، ص ۱۱۵]. بنابراین بررسی پیشینه تخصصی عوامل کلیدی موفقیت نوآوری اجتماعی در ادبیات نوآوری اجتماعی پس از خلق الگو انجام شد تا کمترین تأثیرپذیری از نتایج پیشینه پژوهش صورت گیرد. در سطح تسهیل کننده های موفقیت نوآوری اجتماعی، توجه به راهبرد، فرهنگ سازمانی، رهبری، تعاملات وسیع و شرایط مالی با پژوهش های گذشته [۱۶؛ ۱۸-۱۹؛ ۲۳-۲۴؛ ۲۹] همخوانی دارد. در سطح تکمیل کننده های موفقیت نوآوری اجتماعی، عامل پذیرش نوآوری اجتماعی به وسیله مردم و به صورت مکرر در پژوهش های گذشته [۱۶؛



۲۰-۲۲؛ ۲۷-۲۸] مورد تأکید قرار گرفته که نشان دهنده اهمیت این موضوع است. همچنین به دیگر عوامل این سطح با عباراتی چون منابع انسانی [۱۷]، انگیزش و تعهد [۱۹] و جذابیت مفهوم نوآورانه [۲۳] اشاره شده است. در سطح رشددهنده های موفقیت نوآوری اجتماعی، عامل توسعه ساختار مردمی با تعابیری مانند مشارکت جامعه و ذی نفعان مورد توجه پژوهشگران [۱۹؛ ۲۳؛ ۲۵-۲۷] بوده است و جایگاه مهمی در موفقیت نوآوری اجتماعی دارد. همچنین پژوهش‌های گذشته [۱۶؛ ۱۹؛ ۲۹-۳۰] به عامل شبکه سازی در میان نقش‌های نوآوری نیز توجه ویژه‌ای داشته است.

پژوهش حاضر با ارائه یک الگوی سه سطحی در موفقیت نوآوری اجتماعی که به نوآوری اجتماعی توفیق‌گرا منتهی می‌شود و توسعه مفاهیم گذشته و جدید به نوآوری در ادبیات نوآوری اجتماعی پرداخته است.

۵- نتیجه‌گیری

سازمان‌های اجتماعی یکی از مهم‌ترین بازیگران اجتماعی محسوب می‌شوند که نقش مهمی در حل چالش‌های اجتماعی دارند. در پژوهش حاضر تلاش شد تا عوامل موفقیت نوآوری اجتماعی در سازمان‌های اجتماعی مانند کمیته امداد کشف و تبیین شود. از این رو با بهکارگیری روش نظریه داده بنیاد کلاسیک، عوامل موفقیت نوآوری اجتماعی به سه سطح عوامل تسهیل‌کننده، تکمیل‌کننده و رشددهنده موفقیت نوآوری اجتماعی تقسیم شدند. این عوامل به ترتیب آغاز فرایند نوآوری اجتماعی بر یکدیگر تأثیر گذاشته و تأثیر می‌پذیرند و در نهایت به یک نوآوری اجتماعی توفیق‌گرا ختم می‌شوند. عوامل تسهیل‌کننده موفقیت نوآوری اجتماعی عواملی به شمار می‌آیند که راه موفقیت نوآوری اجتماعی را هموار می‌سازند. نکته اجتماعی عواملی به شمار می‌آیند که راه موفقیت نوآوری اجتماعی را هموار می‌سازند. نکته راهبردهای سازمان و فرهنگ سازمانی بر نوآوری اجتماعی، جایگاه نوآوری اجتماعی را ارتقا بخشیده و از عزم و اراده سازمان برای به‌کارگیری جدی آن در فرایندهای سازمانی حکایت دارد. چابکی و چالاکی سازمان اجتماعی ماهیت نوآورانه سازمان را حفظ کرده و رهبری خدمتگزار به حمایت و پشتیبانی نوآوران اجتماعی در سازمان می‌پردازد. شرایط مالی مطلوب، دغدغه جدی نوآوران اجتماعی را برای پیاده سازی طرح‌ها تا حدی برطرف کرده و تعاملات



وسیع و مطلوب بر ون سازمانی با بخش های مختلف جامعه، ظرفیت عمل سازمان اجتماعی را ارتقا می بخشد. پس از عوامل تسهیل کننده، عوامل تکمیل کننده برای تکمیل موفقیت نوآوری اجتماعی لازم و ضروری محسوب می شوند. کار، تلاش و انگیزه بالای نوآوران اجتماعی هر هدف نشدنی را شدنی می سازد. نوآوری اجتماعی باید از محتوایی اثربخش و سپس اجرایی اثربخش تر برخوردار باشد و از مهم ترین عامل تکمیل کننده موفقیت نوآوری اجتماعی، یعنی پذیرش مردم بهره ببرد. نوآوری اجتماعی تا به این مرحله به ثبات نسبی رسیده، اما برای بقا و ماندگاری باید راه رشد و توسعه را پیش گیرد. بنابراین عوامل رشددهنده موفقیت نوآوری اجتماعی برای توسعه موفقیت نوآوری اجتماعی ضروری است. برگزاری جشنواره ها و مسابقه های نوآوری اجتماعی به برندسازی نوآوری اجتماعی کمک کرده و همکاری با مؤسسه های جهانی و مراکز معتبر فعال جهانی در نوآوری اجتماعی زمینه رشد موفقیت نوآوری اجتماعی را فراهم می کند. ایجاد شبکه ای منسجم، فعال و پویا از نقش های مختلف لثیرگذار در حوزه نوآوری اجتماعی به هم افزایی جریان نوآوری اجتماعی منجر شده و ساختار مردمی توسعه یافته به رشدیافتگی بیشتر نوآوری اجتماعی منتهی می شود. تأثیرگذاری دو طرفه عوامل تسهیل کننده با تکمیل کننده و عوامل تکمیل کننده با رشددهنده، سیالی و پویایی جریان موفقیت نوآوری اجتماعی را نشان می دهد.

از محدودیت های پژوهش می توان به عدم امکان مصاحبه با مدیران عالی رتبه کمیته امداد و یا محدودیت های زمانی در مصاحبه با برخی مدیران اشاره کرد. همچنین به دلیل ماهیت و ساختار ویژه کمیته امداد، تعمیم پذیری این الگو به سایر سازمان های اجتماعی نیازمند پژوهش و تحقیق دوباره است، بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می شود تا به بررسی الگو و آزمون آن در سازمان های اجتماعی دیگر پرداخته تا الگوی مذکور در یک فرایند تدریجی علمی به بلوغ نسبی دست پیدا کند.

۶- منابع

- [1] Phills J. A., Deiglmeier K., Miller D. T. "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review* [Online], 6 (4): 2008, pp. 34-43.



- [۲] مبینی دهکردی ع.، کشتکار هرانکی م. «بررسی تأثیر الگو سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی: مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی»، فصلنامه مدیریت نوآوری، ۴: ۱۳۹۳، ۵۷-۷۵.
- [۳] مبینی دهکردی ع.، کشتکار هرانکی م. «نوآوری اجتماعی: کنکاشی بر مفهوم‌سازی مبتنی بر تحلیل محتوای تعاریف»، فصلنامه مدیریت نوآوری، ۴ (۲): ۱۳۹۴، ۱۱۵-۱۳۴.
- [۴] مبینی دهکردی ع.، کشتکار هرانکی م. «فرا ترکیب مدل‌های نوآوری اجتماعی»، مجله برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۷ (۲۶): ۱۳۹۵، ۱۰۱-۱۳۸.
- [۵] کشتکار هرانکی م. «طراحی الگوی راهبردی نوآوری اجتماعی در جمهوری اسلامی ایران با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۹ (۴): ۱۳۹۵، ۶۷۱-۶۹۱.
- [۶] سعدآبادی ع.، پورعزت ع. و قانع‌راد م.، مختارزاده گروسی ن.، الیاسی م. «چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی»، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۴ (۲): ۱۳۹۵، ۶۹-۹۵.
- [۷] روح‌اللهی، م. و طباطبائیان ح.، منطقی م.، بامداد صوفی ج. «الگوی شکل‌گیری نوآوری اجتماعی در جهاد سازندگی»، فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۶، ۲: ۱۳۹۷، ۹۱-۱۳۱.
- [۸] اشमित ج. نقش نوآوری اجتماعی در موفقیت کسب و کار، ارزش مشترک در صنعت. ترجمه علی‌اصغر سعدآبادی، آرمین گلچین و حسین مقدسیان، تهران: انستیتو ایزایران، ۱۳۹۴.
- [۹] گلداسمیت الف. قدرت نوآوری‌های اجتماعی، ترجمه علی‌اصغر سعدآبادی و حسین افتخاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، ۱۳۹۵.
- [10] Pol E., Ville S. "Social innovation: Buzz word or enduring term?", *The Journal of Socio-Economics* [Online], 38 (6):2009, pp. 878-885.
- [11] Chalmers D. M., Balan-Vnuk E. "Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines", *International Small Business Journal* [Online].2012, pp. 785-810.
- [12] Mulgan G. "The process of social innovation", *Innovations: Technology, Governance, Globalization* [Online]. 1 (2), 2006, pp. 145-162.
- [13] Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. *The open book of social innovation*, London: The Young Foundation and NESTA. 2010.



- [14] Moore M., Westley F. "Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems", *Ecology and Society* [Online]. 16 (1): 2011, pp. 5-17.
- [15] Baglioni S., Sinclair S. "Introduction: social innovation and social policy", *Social Policy and Society* [Online], 13 (3): 2014, pp. 409-410.
- [16] Sharir M., Lerner M. "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, 41(1): 2006, pp.6-20.
- [17] Social Enterprise Knowledge Network, *Effective Management of Social Enterprises*. Massachusetts: Harvard University Press.2006.
- [18] Von der Weppen J., Cochrane J. "Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors", *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3): 2012, pp. 497-511.
- [19] Boyer D., Creech H., Paas L. "Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises", *Report for SEED Initiative Research Programme*, 2008, pp. 115-139.
- [20] European Platform for Rehabilitation. "Social innovation, The role of social service providers", Analytical paper, 2012, (https://www.bruesselerkreis.de/files/Dokumente/EPR/analytical_paper_2_2012.pdf) Accessed 17 June 2019.
- [21] Neumeier S. "Why do social innovation in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research", *Journal of the European Society for Rural Sociology*, 52(1): 2012, pp. 48-69.
- [22] Normand M., *Innovation in community governance: Volume 2*. Ottawa, Ont: Knowledge-based Community Governance, University of Ottawa, 2012.
- [23] Wronka M. *Analyzing the success of social enterprises: Critical success factors perspective*. In Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, ToKnowPress, 2013, pp. 593-605.
- [24] Nasruddin E., Fahada Misaridin N. "Innovation for a Social Enterprise Business Model: An Analysis of Key Success Factors", *International Journal of Organizational Innovation*, 7: 2014, pp. 149-157.
- [25] Ines Alegre J. "Social innovation success factors: Hospitality and tourism social enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6): 2016, pp. 1155-1176.
- [26] Repo P., Matschoss K. *Social Innovation in Focus: Comparison of Types of Success Factors*, The XXVIII ISPIM Innovation Conference. Austria, Vienna, 2017.

- [27] Neumeier S. "Social innovation in rural development: identifying the key factors of success", *The Geographical Journal*, 183(1): 2017, pp. 34-46.
- [28] Robinson L. *A summary of diffusion of innovation*, 2009, (https://twut.nd.edu/PDF/Summary_Diffusion_Theory.pdf) Accessed 17 June 2019.
- [29] Dro I., Therace A. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.
- [30] Niska M., Kopoteva I., Shkerin A., Nikula J., Butkeviciene E. "Social innovations and partnerships in Finland, Russia and Lithuania", In J. Nikula, I. Kopoteva, M. Niska, E. Butkeviciene, & L. Granberg (Eds.), *Social innovations and social partnerships in Finland, Russia and Lithuania* (Vol. 2011, pp. 80-172). Helsinki: Kikimora Publications, 2011.
- [31] Howaldt J., Schwarz M. *Social innovation: Concepts research fields and international trends*, Dortmund: IMA/ZLW, 2010.
- [32] Glaser B., Strauss A. *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing Company. Chicago, 1967.
- [33] Glaser B. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.
- [34] Friese S. *ATLAS.ti 8 Windows User Manual*, Berlin: Scientific Software Development GmbH, 2018.
- [۳۵] دانایی فرد ح.، الوانی م.، آذر ع. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۹۵.
- [36] <https://portal.emdad.ir/fa/introduction>; Internet; accessed 13 December 2019.

ارائه مدل پیش‌بینی کننده رفتار کارکنان، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر - پیرو در موقعیت تهدید حمایت اجتماعی (با رویکرد حفاظت از منابع)

محمد حمیدیان^۱، اکرم هادیزاده مقدم^{۲*}، غلامعلی طبرسا^۳، علی رضائیان^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۴- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳

دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۰

چکیده

هدف اصلی این پژوهش پیش‌بینی رفتار کارکنان از راه بررسی ادراک از احتمال تغییر در منابع سازمانی آنان و در تعامل ادراکی با سرپرست آنها است. این پژوهش با رویکردی عینی گرا به دنبال کشف مشابهت‌های نهفته در تمایل های رفتاری افراد، درون یک زیست بوم سازمانی است. گام‌های عملیاتی‌سازی این پژوهش با استفاده از راهبرد اکتشافی متوالی در پنج مرحله برداشته شده و از روش‌های آزمایشی و تجربی برای اعتبارسنجی مدل استفاده شده است. زیست‌بوم موردبررسی در این پژوهش، بانک‌های دولتی و شبه دولتی ایران بودند که از راه ۴۱۶ آزمودنی با دقت بررسی شدند. همچنین برای دستیابی به مدلی برای پیش بینی رفتار سازمانی کارکنان، نخست تمایل های رفتاری با رویکرد حفاظت از منابع، نوع شناسی و سپس با در نظر گرفتن انواع آثار ثابت و تصادفی در قالب



معادلات آمیخته مدل‌سازی شدند. نتایج نشان داد که پیش‌بین‌های رفتار انسان در سطح زیست‌بوم منابع از اشتراک‌های بزرگی برخوردار است که با رویکردی منبع‌محور می‌توان آنها را شناسایی کرد. همچنین نتایج نشان داد که تمایل رفتاری کارکنان بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران در موقعیت‌های تهدید حمایت اجتماعی، «گرایش به انفعال» دارد و در صورت حضور تعامل ادراکی مثبت یا منفی از رهبر، این تمایل در هر دو حالت از «گرایش به انفعال» به «گرایش به حفظ» تغییر خواهد کرد. شناسایی نقاط مرزی تغییر حالت‌های تمایل رفتاری و فاصله شدت تمایل رفتاری کارکنان از این نقاط، یکی دیگر از نتایج این پژوهش بود که می‌تواند راهنمایی برای تنظیم مداخله‌های اثربخش رهبران در زیست‌بوم مورد بررسی باشد.

واژه‌ای کلیدی: حفاظت از منابع، حمایت اجتماعی، تمایل رفتاری، پیش‌بینی رفتار.

۱- مقدمه

یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌روی نظریه‌های رفتار سازمانی، پیش‌بینی رفتار، قبل از وقوع آن است. با وجود مطالعات گسترده‌ای که با چنین هدفی انجام شده است، هنوز به نظریه‌های قابل اتکایی که بتواند رفتار انسان را در سازمان با تقریب قابل قبولی پیش‌بینی کند، دست پیدا نکرده ایم، به طوری که هنوز هم در حوزه رفتار سازمانی، نظریاتی همچون ادراک، استرس، نگرش و انگیزش که به طور عمده به دنبال شناخت انسان و پاسخ به چستی‌ها، چرایی‌ها و چگونگی‌ها بوده‌اند، بدون آنکه به پیش‌بینی ابطال‌پذیری برای رفتار انسان اقدام کنند، همچنان با به کارگیری روش‌های منطقی‌سازی پسینی، پس از وقوع رفتار به توجیه آن اقدام می‌کنند. مهم‌ترین دغدغه‌ای که موجب شکل‌گیری این پژوهش شد، لزوم دستیابی به نتایجی قابل اتکا، ابطال‌پذیر و مبتنی بر تجربه در جهت پیش‌بینی رفتار انسان در سازمان بود. مثال زیر می‌تواند به درک آنچه از آن به عنوان پیش‌بینی ابطال‌پذیر و مبتنی بر تجربه رفتار انسان نام برده ایم، کمک کند:

فرض کنید شما مدیر یک سازمان و یا مدیر یکی از بخش‌های یک سازمان باشید و قصد دارید طرح خاصی را برای کارمندان زیرمجموعه خود اجرا کنید، اما نمی‌دانید وقتی طرح اجرا شد، کارمندان شما چه واکنشی نسبت به آن نشان خواهند داد و یا چه رفتاری را در پیش



خواهند گرفت. به منظور پیش‌بینی ابطال پذیر رفتار در این مثال، باید قبل از اجرای طرح پیش‌بینی کرد که به طور فرضی کارمندان در این طرح حضوری فعال خواهند داشت یا کارکنان در خصوص پیشنهاد همکاری داده شده، بی‌اعتنا رفتار خواهند کرد و یا افراد در گروهی که تشکیل شده است، بیشتر منافع شخصی خود را دنبال خواهند کرد. حال اگر پیش‌بینی‌ها به شکل مکرر درست از آب در نیامدند، باید فکری به حال شاخص‌ها و متغیرهای کلیدی مورد ارزیابی و یا حتی منطبق فکری و پارادایم نظری کرد؛ نه آنکه با تمسک جویی از عوامل بی‌شماری که می‌توانند به دلیل پیچیدگی رفتار انسان، توجیه‌کننده ایجاد انحراف در پیش‌بینی‌ها باشند، به هر قیمتی از نظریه ارائه شده دفاع کرد و در همان مختصات فکری باقی ماند [۱].

مبتنی بر اندیشه‌های برخاسته از نظریه حفاظت از منابع، تمایل‌های رفتاری کارکنان در یک زیست‌بوم سازمانی شکل یافته، الگوهایی ضمنی به خود می‌گیرد، شناسایی این الگوها می‌تواند به پیش‌بینی تمایل‌های رفتاری کارکنان و در نتیجه به پیش‌بینی رفتار سازمانی آنها منتهی شود و دستاوردهای بسیار ارزشمندی را برای طرح ریزی مداخله‌های اقتضایی اثربخش در راستای دستیابی به اقدام‌های رفتاری مطلوب به ارمغان آورد. نظریه حفاظت از منابع بر این باور استوار است که انسان به صورت مستمر در معرض تنش منابع قرار دارد. این تنش یا درجهت حفظ منابع در برابر تهدیدات است و یا درجهت کسب منابع در مواجهه با فرصت‌هاست. مبتنی بر این دیدگاه، افراد منابع مختلفی را اعم از منابع مادی، روانی، ارتباطی و ... در اختیار دارند و به طور مستمر در حال به‌کارگیری و صرف این منابع هستند. افراد منابع تحت اختیار خود را یا درجهت کسب^۱ منابع جدید و یا درجهت از دست ندادن^۲ منابع پیشین مصرف می‌کنند.

یک اصل مهم در نظریه حفاظت از منابع آن است که ارزیابی‌های فردی از منابع ارزشمند در مقایسه با آنچه خرد جمعی ارزشمند می‌پندارد در درجه اهمیت پایین‌تری قرار دارد [۲]، به همین دلیل نیز در مطالعات مرتبط با این نظریه مکرراً به اهمیت بررسی منابع در چارچوب یک بافت فرهنگی خاص تأکید شده است [۳-۵]. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که توجه بیش از اندازه به سطح فرد باعث شده است تا تمرکز بسیار زیادی روی تفاوت‌ها شده و مشابهت‌های میان فردی دست‌کم گرفته شود. این در حالی است که وقتی از سطح فرد به گروه

1. Gain
2. Loss



و از سطح گروه به سطح سازمان و از سطح سازمان به فراتر از سازمان برویم، به رغم تفاوت‌های بسیار زیاد با دنیایی از مشابهت‌ها نیز میان افراد مختلف رو به رو خواهیم شد. توجه به مفهوم زیست بوم منابع و شناسایی سازوکارهای اثرگذاری منابع می‌تواند ما را در شناسایی نظم نهفته در تمایل‌های رفتاری افراد درون یک زیست بوم سازمانی یاری کند. چنین رویکردی برخلاف دیدگاه‌های اندیشه‌نگارانه و مبتنی بر ارزیابی‌های درون‌فردی، مبتنی بر عینیتی است که هابفال (۲۰۱۸) آن را اینگونه بیان می‌کند: «بخش عمده‌ای از رفتارهای انسان را نیازهای زیست‌شناختی وی، یعنی تلاش برای به دست آوردن و حفظ منابع لازم برای بقا شکل می‌دهند». بررسی دقیق این مشابهت‌ها و نوع شناسی‌هایی که با رویکردی منبع محور و چندسطحی به طبقه بندی تمایل رفتاری انسان‌ها پردازند، می‌تواند روزنه‌امیدی را برای مطالعاتی که به دنبال پیش‌بینی رفتار انسان به‌ویژه در سازمان هستند، بازکند.

یکی از چالش‌های موجود بر سر راه پژوهش‌هایی که با محور بودن منابع انجام می‌شود، آن است که مفهوم منابع از فردی به فرد دیگر بسیار متفاوت است و در نتیجه دستیابی به تعریفی دقیق و روشن از آن در زمان‌های متفاوت، امری دشوار خواهد بود. از یک سو ارائه تعریفی گسترده از منابع می‌تواند مفید و کاربردی باشد، زیرا طیف وسیعی از تجربیات افراد مختلف را در بر می‌گیرد، از سوی دیگر تعاریف بسیار کلان و گسترده از منابع موجب می‌شود که پژوهشگران تقریباً هر آنچه را که به نحوی با سؤال پژوهش آنها در ارتباط است، یک منبع در نظر بگیرند و این امر تست نظریه را بیشتر با بن بست مواجه می‌کند [۲]. به همین منظور با توجه به اینکه هدف ما در پژوهش حاضر، متمرکز بر پیش‌بینی رفتار است، در انتخاب منابع مورد بررسی، تنها آنهایی انتخاب شده‌اند که در ادبیات موضوع، بر مبنای بودن آنها به ویژه توسط توسعه‌دهندگان اصلی نظریه حفاظت از منابع، همچون هابفال و هالبسلبن توافق وجود دارد و مطالعات متعددی نیز روی آن انجام شده است. در این پژوهش با رویکردی چندسطحی و با به کارگیری روش‌های آزمایشی سعی شده است تا از راه بررسی تمایل‌های رفتاری در سطح فرد، تمایل‌های رفتاری در سطح زیست بوم منابع شناسایی شود. به این منظور پس از مرور مبانی نظری، طرح اولیه آزمایش‌ها ترسیم شد و سپس با اقتباس از روش داده بنیاد نظام‌مند، این طرح توسعه پیدا کرد و آزمایش‌ها طراحی شدند. سپس از راه تحلیل کیفی



آزمایش‌ها، نوع‌شناسی تمایل‌های رفتاری در موقعیت - وضعیت‌های^۱ مختلف انجام شد و با آزمودن آزمودنی‌ها، مدل‌های آمیخته مربوطه برازش و تفسیر شد. نکته حایز اهمیت دیگری که باید مدنظر قرار می‌گرفت، محتوای هر وضعیت بود. از یک سو به دلیل نیاز به کنترل فضای جواب و از سوی دیگر در راستای اهمیت موضوع پیش‌بینی رفتار برای مدیران سازمان‌ها به‌ویژه در ارتباط با کارکنان تحت نظارت مستقیم آنها و همچنین تأکیدی که از دیرباز در قالب موضوع‌هایی همچون سبک‌های رهبری و نظریه‌هایی همچون نظریه مبادله رهبر-عضو^۲ روی رابطه رهبر و پیرو وجود داشته است، محتوای هر وضعیت به ادراک فرد از رهبر اختصاص پیدا کرد. باتوجه به گستردگی موقعیت‌ها و منابع بررسی شده، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا آن بخش از نتایج که موقعیت‌های تهدید از دست روی منبع را با محوریت منبع حمایت اجتماعی هدف قرار می‌دهد و مدل پیش‌بینی کننده رفتار در چنین موقعیت‌هایی، مبتنی بر حالت‌های مختلف ادراک از وضعیت (در اینجا ادراک از ادراک رهبر) ارائه شود.

۲- مبانی نظری

نظریه حفاظت از منابع^۳. نظریه حفاظت از منابع با این پیش‌فرض آغاز می‌شود که افراد سعی دارند آنچه را برای آنها ارزشمند است؛ جذب، حفظ و محافظت کنند. این فرض اولیه فراتر از فرهنگ، سن و محیط تعریف می‌شود، به این شکل که اغلب نوعی انگیزه انسانی جهانی در نظر گرفته می‌شود و در خصوص همه انسان‌ها صدق می‌کند [۳]. هابفال متذکر می‌شود که منابع در شرایط اکولوژیکی رشد دهنده و یا بازدارنده ای زیست می‌کنند و سازمان‌ها و فرهنگ‌های شکل یافته، نقش مهمی را در این فرایند ایفا می‌کنند، با این وجود، متأسفانه پژوهشگران سازمانی اغلب این موارد را به دلیل توجه بیش از حد به سطح فردی از دست می‌دهند. نظریه حفاظت از منابع از آغاز پیدایش خود پیوسته به عنوان یک چارچوب انگیزشی بنیادی در حیطه روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی رواج یافته است [۲]. یکی از ابعاد این

۱. اصطلاح موقعیت-وضعیت در پژوهش‌های تجربی با عباراتی همچون هدف-وضعیت نیز به کار رفته است [۶].

2. Leader-Member Exchange (LMX)

3. Conservation of Resources Theory



نظریه، تبادل منابع^۱ براساس مدل مبادله است. واژه مبادله به‌عنوان فرایندی بین فردی تعریف شده است و به موافقی اشاره دارد که تنش شغلی یا فشار روانی تجربه شده به‌وسیله یک فرد بر سطح تنش و فشار فرد دیگری در همان محیط اجتماعی تأثیر می‌گذارد [۷]. بنابراین تبادل به سرایت متقارن شرایط و تجربه‌های روان‌شناختی میان افراد اشاره دارد. به‌این ترتیب، مبادله در اینجا به‌عنوان یکی از سازوکارهای تبادل منابع در کاروان‌های منابع^۲ عمل می‌کند [۲]. مدل مبادله با افزودن یک سطح تحلیل بین‌فردی و تمرکز بر جفت‌ها^۳، گروه‌ها و سازمان‌ها، رویکردهای قبلی را توسعه می‌دهد [۸] و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که در آن تجربه‌ها، احساسات و منابع در بسترهای اجتماعی و سازمانی مشترک منتقل می‌شوند. نمونه‌ای از انتقال منابع بین رهبران و پیروان، مدل تبادل رهبر - پیرو^۴ است. نظریه LMX که به رابطه تبادل اجتماعی زوجی بین سرپرستان و زیردستان می‌پردازد، نشان می‌دهد که چگونه سرپرستان به مبادله منابع مهم (برای مثال، حمایت اجتماعی، کنترل، خودکارآمدی) با زیردستان می‌پردازند و به آنها در انجام کارهایشان از این راه کمک می‌کنند. براساس الگوی LMX، رهبران به روش‌های مختلفی با زیردستان خود ارتباط‌های تبادلی برقرار می‌کنند، به‌طوری‌که کارمندی که روابط تبادلی خوبی با سرپرست خود دارند، منابع بیشتری را در مقایسه با سایر کارمندان کسب می‌کنند. نظریه LMX نشان می‌دهد که مبادلات اجتماعی مثبت و با کیفیت بالا بین مدیران و کارمندان برای دستیابی به نتایج فردی، گروهی و سازمانی، امری حیاتی است [۹]. بنابراین انتقال مشارکت جویی کاری از رهبران به پیروان از مبادله بین فردی منابع حاصل می‌شود [۲]. بریوارت^۵ و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند که روابط تبادلی مثبت بین رهبر و پیرو ارتباط مثبت و معناداری با منابع شغلی دارد که به نوبه خود تعهد شغلی و عملکرد کارکنان را تسهیل می‌کند [۱۰]. علاوه‌براین، گتسن^۶ و همکاران (۲۰۱۷) نتیجه گرفتند رهبرانی که مشارکت جویی شغلی بالاتری دارند، رابطه بهتری نیز با زیردستان خود دارند که ثمره آن مشارکت جویی شغلی بالاتر زیردستان است [۱۱]. این یافته‌ها نشان می‌دهد که LMX، نقش

1. Resource Exchange
2. Resource Caravans
3. Dyadics
4. Leader-Member Exchange
5. Breevaart
6. Guterman



مهمی در مشارکت‌جویی شغلی پیروان دارد و ممکن است در توضیح دلیل و چگونگی انتقال مشارکت‌جویی شغلی از رهبر به پیرو و افزایش مشارکت‌جویی شغلی پیروان، بسیار کمک کند. این یافته‌ها مشابه نتایج پژوهش‌های نیف و همکاران (۲۰۱۳) است که نشان می‌دهد انتقال منابع باعث تقویت مشارکت‌جویی شغلی در طرف مقابل می‌شود [۱۲؛ ۱۳]. پژوهش‌های جدیدتر رفته‌رفته شروع به گسترش سیطره نظریه حفاظت از منابع به قلمروهای دیگری کرده و موضوع‌هایی نظیر عملکرد شغلی [۱۴] و پیامدهای مرتبط دیگری نظیر غیبت [۱۵]، بازدهی مالی [۱۶] و رفتارهای مرتبط با امنیت [۱۷] را نیز مورد بررسی قرار دادند. پژوهش‌هایی که پیامدهای کسب و از دست دادن منابع را بررسی کرده‌اند، با به کارگیری شیوه‌های نوینی از آزمایش و سرمایه‌گذاری منابع، نقش مهمی در درک نظریه حفاظت از منابع ایفا کرده‌اند، برای مثال می‌توان به بررسی شیوه‌هایی که کارکنان منابع خود را در محیط کار خرج می‌کنند یا مسائلی نظیر اینکه چگونه منابع در دسترس خود را ارزیابی می‌کنند و چطور به تغییرات منابع واکنش نشان می‌دهند و یا حتی تصمیم می‌گیرند که چطور این منابع را به بهترین نحو سرمایه‌گذاری کنند تا به اهداف و تغییرات مورد نظر خود دست پیدا کنند، اشاره کرد [۱۸]. نظریه حفاظت از منابع از آغاز پیدایش به روش‌های گوناگونی با حوزه‌های عملیاتی در ارتباط بوده است، برای مثال برخی آثار و ریشه‌های آن را می‌توان در عملکرد بالینی^۱ مشاهده کرد (برای مثال درک واکنش‌ها نسبت به تجربه‌های آسیب‌زننده^۲). بنابراین بسیاری از پژوهشگران علاوه بر اینکه به بررسی عمیق‌تر مسائل با استفاده از نظریه حفاظت از منابع پرداخته‌اند، بر ماهیت کاربردی و کاربرد این نظریه در عمل نیز تأکید کرده‌اند [۲]. حمایت اجتماعی یکی از منابعی است که در مطالعات پیرامون نظریه حفاظت از منابع بسیار مورد توجه قرار گرفته است [۱۹]. حمایت اجتماعی ادراک شده، میزان ادراک افراد از محبت، همراهی، مراقبت، احترام، توجه و کمک دریافت شده از سوی افراد یا گروه‌های دیگر است [۲۰]. افراد برخوردار از حمایت اجتماعی در مقایسه با افراد غیربرخوردار، استرس کمتری را تجربه می‌کنند [۲۱]. مقوله حمایت اجتماعی در سازمان با ایده حمایت سازمانی ادراک شده که برای اولین بار به وسیله آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) در ادبیات سازمانی مطرح شد، توسعه پیدا کرد. منظور از

1. Clinical Practice
2. Traumatic



حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیق‌یافته افراد در این راستاست که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود، ارزش قائل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست [۲۲]. برخی از پژوهش‌هایی که منبع حمایت اجتماعی را بررسی کرده اند در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده با محوریت منبعی مشابه منبع پژوهش حاضر

منبع مورد بررسی	پژوهشگران
حمایت اجتماعی	Chen et al. (2009); Diestel & Schmidt (2012); Halbesleben (2006); Halbesleben et al. (2010); Halbesleben et al. (2012); Hochwarter et al. (2006); R. T. Lee & Ashforth (1996); J. Liu, Kwan, Fu, & Mao (2013); Neveu (2007); Xanthopoulou et al. (2009); Zimmerman, Dormann, & Dollard (2011)

نگرش و تمایل رفتاری. نگرش، فرایند شناختی پیچیده‌ای است که برای تبیین رفتار انسان در سازمان به کار می‌رود. نگرش مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف و تمایل‌های رفتاری نسبت به یک شیء، شخص یا واقعه است [۲۳؛ ۲۴]. نگرش‌ها در آخرین مرحله خود موجب شکل‌گیری تمایل‌های رفتاری می‌شوند، برای مثال اعتقادات و عواطف مشخصی که فرد در رابطه با تصویرسازی دارد، وی را برمی‌انگیزانند تا اقدام‌هایی را در راستای این اعتقادات و عواطف انجام دهد؛ یعنی ممکن است سیمناری را به‌منظور آموزش تصویرسازی یا تقبیح آن برگزار کند. تمایل‌های رفتاری بهتر از اعتقادات و عواطف می‌توانند رفتار فرد را پیش‌بینی کنند [۲۵]. در نخستین پژوهشی که درباره نگرش انجام شد، فرض بر این گذاشته شد که نگرش با رفتار رابطه علت و معلولی دارد؛ یعنی نگرش تعیین‌کننده نوع رفتار است [۲۶]. برخلاف رابطه بین نگرش و رفتار که بسیار منطقی به نظر می‌رسد، برخی از مطالعات نشان می‌دهد که نگرش با رفتار به خودی‌خود رابطه مستحکمی ندارد [۲۷] و برای تعیین رابطه نگرش و رفتار بهتر است که از نگرش‌های خاص و رفتارهای ویژه استفاده کرد [۲۸]. گفتگو درباره نگرش یک نفر مبنی بر اینکه «باید از منابع ارزشمند سازمانی خود محافظت کنیم» و نگرش فرد دیگر مبنی بر اینکه «باید از حمایت اجتماعی خود در سازمان در برابر تهدید از دست روی‌اش محافظت کنیم» موضوع‌های به‌طورکامل متفاوتی است (برگرفته از مثال مشابهی از [۲۶]).



شکاف نظری و خردمایه پژوهش. بررسی پیشینه و مبانی نظری پژوهش نشان می‌دهد که از یک سو، علی‌رغم آنکه نظریه حفاظت از منابع معتقد است که بخش عمده ای از رفتارهای انسان را نیازهای زیست‌شناختی وی تشکیل می‌دهد و از سوی دیگر علی‌رغم آنکه به طور مکرر تأکید می‌شود که منابع در یک زیست‌بوم شکل یافته تا حد زیادی یکسان عمل می‌کنند، اما هیچ‌یک از مطالعاتی که تاکنون انجام شده، به بررسی مشابهت‌های رفتاری در جهت پیش‌بینی رفتار افراد ساکن در زیست‌بوم منابع نپرداخته است. به عبارت دیگر، پذیرفتن چنین پیش‌فرض‌های مهمی می‌تواند این فرضیه را که در یک زیست‌بوم مشخص، مشابهت‌های بزرگی میان تمایل‌های رفتاری افراد وجود دارد، بسیار منطقی جلوه دهد. شناسایی این تمایل‌های رفتاری می‌تواند ما را به پیش‌بینی‌های قدرتمندی در جهت پیش‌بینی رفتار انسان مجهز سازد. همچنین اگر بخواهیم در چنین مسیری گام برداریم، نیازمند ارائه یک نوع شناسی خلاقانه برای انواع رفتارهای انسان با توجه به ادراک وی از تغییرات منابع ارزشمند آن خواهیم بود که این موضوع نیز تاکنون در هیچ‌یک از مطالعات پیشین به آن پرداخته نشده است. بنابراین چنین می‌توان گفت که این پژوهش می‌تواند امیدوار به برداشتن گامی نو در جهت نوع‌شناسی و پیش‌بینی رفتار باشد. همچنین نتایج مطالعات انجام شده که با پذیرش پیش‌فرض‌های نظریه نگرش، اقدام به پیش‌بینی رفتار انسان کرده بودند، نشان می‌دهد که در اغلب این مطالعات، تفاوت‌های بسیار چشم‌گیری میان رفتار پیش‌بینی شده و اقدام انجام شده وجود دارد، به طوری که نظریه پردازان این حوزه را به جای آنکه از راه نگرش، رفتار را پیش‌بینی کنند، به پیش‌بینی نگرش از راه رفتار مشاهده شده سوق داده است. به نظر می‌رسد اگر سرازه نگرش و اجزای آن را به جای تمرکز بر سطح فرد با رویکردی چندسطحی تحلیل کنیم، بتوانیم به اشتراکات معناداری میان مؤلفه‌های نگرشی افراد در سطح زیست‌بوم منابع دست پیدا کنیم. این اشتراکات می‌تواند نشان‌دهنده ماهیت زیست‌شناختی بخشی از این سازه و بسیاری از سازه‌هایی باشد که در مطالعه‌های رفتار سازمانی، بیش از هرچیز تنها با رویکردی اندیشه‌نگارانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش قصد داریم تا از راه برقراری پیوند میان دیدگاه‌های نظریه حفاظت از منابع، ادراک اجتماعی و نگرش، بستری را برای پیش‌بینی رفتار سازمانی ایجاد کنیم.



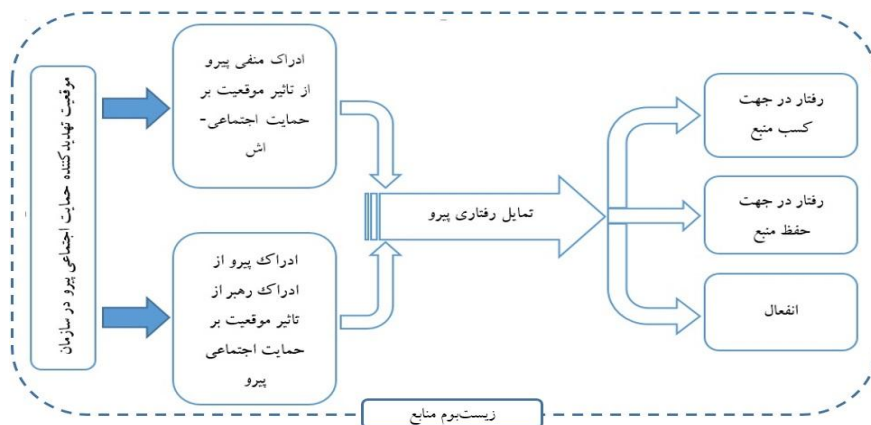
۳- روش پژوهش

فرایند این پژوهش منطبق بر طرح اکتشافی متوالی است ، به عبارت دیگر در پنج گام متوالی شامل ۱- گردآوری داده‌های کیفی؛ ۲- تحلیل داده‌های کیفی؛ ۳- گردآوری داده‌های کمی؛ ۴- تحلیل داده‌های کمی؛ ۵- تفسیر کل پژوهش مبتنی بر تحلیل توأم کیفی و کمی ، نتایج ارائه شده است [۲۹، ص ۲۹۰]. اقدام‌های انجام شده در هر گام به اختصار به شرح زیر است:

گام اول (کیفی). مطالعه‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های روایی، مصاحبه‌های خبرگانی، کدگذاری فرایندی با استفاده از نرم افزار MAXQDA و ترسیم طرح آزمایش‌ها براساس نمودار ۱.

گام دوم (کیفی). طراحی آزمایش‌ها، اعتبارسنجی آزمایش‌ها، تحلیل خبرگانی آزمایش‌ها، طراحی مدل کیفی مبنا.

گام سوم (کمی). انجام آزمایش‌ها در واحدهای ستادی بانک‌های ملی، سپه، کشاورزی، مسکن، توسعه تعاون، صنعت و معدن، توسعه صادرات، ملت، صادرات، رفاه و تجارت و گردآوری داده‌های کمی.



نمودار ۱. طرح مفهومی آزمایش‌ها

گام چهارم (کمی): تحلیل کمی نتایج با برازش مدل‌های آمیخته و دستیابی به مدل پیش‌بینی‌کننده بهینه (با استفاده از نرم‌افزار SPSS).



گام پنجم (کمّی-کیفی): تحلیل و تفسیر مدل آمیخته با توجه به تحلیل‌های انجام شده در گام‌های دو و چهار.

طرح مفهومی آزمایش‌ها. در نمودار ۱، طرح مفهومی آزمایش‌ها نشان داده شده است. چنانچه از موضوع این مطالعه نیز مشخص است، بررسی تمایل رفتاری در موقعیت‌های تهدید از دست‌روی منبع حمایت اجتماعی، محوریت اصلی طرح آزمایشی را شکل می‌دهد. به این ترتیب که فرد نخست در موقعیت تهدیدکننده حمایت اجتماعی قرار می‌گیرد و سپس در همان موقعیت در وضعیت‌های مختلفی قرار داده می‌شود. هر وضعیت نمایانگر یک حالت ادراکی از ادراک رهبر، نسبت به موقعیت یاد شده است. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، در طرح آزمایشی این پژوهش سه حالت کلی برای وضعیت در نظر گرفته شده است: وضعیت نخست، زمانی که فرد حس می‌کند، رهبر موقعیت را فرصتی برای به دست‌آوری منبع (برای پیرو) می‌پندارد؛ وضعیت دوم، زمانی که فرد حس می‌کند رهبر موقعیت را تهدیدی برای از دست‌روی منبع پیرو پنداشته است و وضعیت سوم که به منظور شناساپذیر شدن معادلات مورد بررسی قرار گرفته است، حالتی است که فرد حس می‌کند رهبر، هیچ‌نظر خاصی در خصوص موقعیت یاد شده ندارد. دلایل تأکید بر تهدید از دست‌روی منبع و همچنین استفاده از منبع حمایت اجتماعی پیش‌تر بیان شد و به منظور رعایت اختصار از بیان مجدد آن خودداری شده است. نکته حائز اهمیت دیگری که در طرح مفهومی آزمایش‌ها باید به آن توجه کرد، خروجی هر آزمایش است. در هر آزمایش فرد در معرض انجام یا عدم انجام اقدام خاصی قرار می‌گیرد که نشان‌دهنده تمایل رفتاری وی است و چنانچه پیش‌تر نیز اشاره شد، یکی از دستاوردهای مهم مرحله کیفی این پژوهش، نوع شناسی تمایل‌های رفتاری فرد در موقعیت-وضعیت‌های مختلف است. نتایج این نوع‌شناسی در نمودار ۱ به صورت اقدام در جهت کسب منبع، اقدام در جهت حفظ منبع و انفعال نشان داده شده است. همچنین هر یک از حالت‌های ذکر شده نیز بر اساس شدت تمایل رفتاری فرد به دو زیرحالت اقدام و گرایش به اقدام تقسیم شده است، برای مثال اقدام در جهت کسب به دو حالت: ۱- اقدام در جهت کسب (شدیدتر) و ۲- گرایش به اقدام در جهت کسب (خفیف‌تر) تقسیم شده است. هدف از طرح ریزی این آزمایش‌ها، دستیابی به مدلی آمیخته است که با لحاظ عوامل آمیخته ثابت و تصادفی، ضمن



مشخص کردن خالص تمایل رفتاری برخاسته از موقعیت، اثر وضعیت‌های مختلف را نیز که با عنوان «تعامل‌های ادراکی رهبر - پیرو» در این پژوهش از آن یاد شده است، مشخص کند. موضوع زیست‌بوم منابع نیز نمایانگر آن است که نتایج مدل پیش‌بینی تمایل‌های رفتاری تنها قابل تعمیم به زیست‌بوم منابعی است که مطالعات در آن انجام شده است (در اینجا بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران). توجه به زیست‌بوم منابع، یکی از ارکان موفقیت پژوهش‌های تجربی پیرامون نظریه حفظت از منابع است. هابفال (۲۰۱۸)، تأکید می‌کند که نظریه حفاظت از منابع توجه خود را به قوانین حاکم بر نحوه پاسخگویی (واکنش‌ها) به تنش در مجموعه‌ای از باورهای فرهنگی مشابه متمرکز می‌کند و تفاوت‌های فردی را در اولویت پایین‌تری قرار می‌دهد. آزمایش‌های این پژوهش از طریق پاسخگویی آزمودنی‌ها به سوالات سناریو محور پیاده‌سازی شدند. هر سناریو شامل یک موقعیت هدف و سه حالت بود که نمونه‌ای از آن‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است.

نظریه	به احتمال زیاد	به احتمال متوسط	به احتمال کم	به احتمال زیاد	به احتمال کم
قراردادی میان شما و سازمانتان متعقد و به شما اجازه داده شده است که به صورت شناور از ساعت ۷ تا ۹ صبح در محل کارتان حضور یابید. به عبارت دیگر اگر تا قبل از ساعت ۹ صبح در محل کارتان حضور یابید تأخیری برای شما در نظر گرفته نخواهد شد. فرض کنید در واحدی که شما کار می‌کنید تمامی همکارانتان حداکثر تا ساعت ۷:۱۵ صبح در محل کار حضور می‌یابند و شما معمولاً بین ساعت ۸ تا ۹ به محل کارتان می‌رسید. به تازگی احساس کرده‌اید این زمان حضور شما (که تقریباً همه روزه نیز تکرار می‌شود) در چشم سایر کارکنان نوعی تأخیر و بی‌نظمی به حساب می‌آید و سبب کاهش اعتبار و جایگاهتان در میان آن‌ها می‌شود. البته هیچ‌گونه گفت‌وگویی میان شما و سرپرستان پیرامون این موضوع صورت نگرفته است.					
۱) اگر برداشت شما این باشد که سرپرستان حس می‌کنند شما در زمان مناسب در محل کارتان حضور می‌یابید و در صورت استمرار این وضعیت، اعتبار شما میان کارکنان افزایش خواهد یافت.					
از این به بعد زودتر در محل کارم حاضر می‌شوم.					
۲) اگر برداشت شما این باشد که سرپرستان حس می‌کنند ساعت حضور شما بی‌انگه نوعی تأخیر و بی‌نظمی است و موجب کاهش اعتبار شما میان کارکنان می‌شود.					
از این به بعد زودتر در محل کارم حاضر می‌شوم.					
۳) اگر برداشت شما این باشد که سرپرستان نظر خاصی در رابطه با این موضوع ندارد.					
از این به بعد زودتر در محل کارم حاضر می‌شوم.					

شکل ۱. نمونه یک سناریو



جامعه پژوهش . یکی از مقوله‌هایی که باتوجه به مبانی نظری پژوهش، به‌عنوان متغیر زمینه‌ای پژوهش شناسایی شد، مقوله زیست بوم منابع بود . در واقع برای پیش‌بینی رفتار با رویکرد حفاظت از منابع، نیاز به کنترل کردن فضای مسئله در محدوده یک زیست بوم منابع همگن و یکپارچه وجود داشت. باتوجه به نتایج مرحله اول و دوم طرح اکتشافی متولی، جامعه مورد مطالعه باید ویژگی‌های مشخصی داشته باشد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارت است از: فرهنگ سازمانی شکل یافته ، همگن بودن بافت اجتماعی و فرهنگی ، همگن بودن سلسله مراتب و ساختار سرپرستی ، همگن بودن نظام منابع انسانی و همچنین جایگاه و ارزش مطالعاتی. بنابراین پس از هم‌اندیشی خبرگانی، ستاد بانک های دولتی و شبه دولتی^۱ ایران به‌عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شد . علاوه بر انتخاب خبرگانی جامعه، همگنی تمایل‌های رفتاری میان یازده سازمان بررسی شده از راه آزمون همسانی واریانس برای تمامی سؤال‌ها و موقعیت‌ها بررسی و در سطح بسیار مطلوبی تأیید شد.

نمونه پژوهش. روش به کار رفته در این پژوهش برگرفته از روش‌های آزمایشی و تجربی است و تعداد نمونه پژوهش را نه تعداد افراد جامعه ، بلکه تعداد و مختصات آزمایش‌ها مشخص می‌کند. باین‌حال باتوجه به اینکه پرسش‌نامه‌های تکمیل‌کننده برای بررسی اطلاعات وضع موجود منابع پایه است، لزوم قابلیت تعمیم‌پذیری به جامعه باعث شد که از میان حداقل تعداد نمونه لازم باتوجه به محاسبات قدرت نمونه در روش‌های آزمایشگاهی و همچنین حداقل نمونه قابل تعمیم به جامعه، حداکثر انتخاب شود. از این‌رو نمونه این تحقیق از روش کوکران معادل ۳۸۲ نفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین شد که بیش از ۳۰۰ واحد از حداقل نمونه آزمایشگاهی بیشتر است. برای انتخاب آزمون‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده نظام‌مند استفاده شد. همچنین باتوجه به اینکه هر بانک تنها خودش را نمایندگی می‌کند،

۱. بعد از اجرایی شدن اولیه سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و آغاز فرایند خصوصی‌سازی، واژه ای با عنوان «خصولتی» به‌صورت فراگیری وارد گفتمان رایج کشور به‌ویژه گفتمان انتقادی شد . این واژه از ترکیب دو واژه دولتی و خصوصی ایجاد شده است و دلیل شکل‌گیری آن نیز عدم تغییر معنا دار ماهیت مدیریتی، ساختاری و فرهنگی بسیاری از این سازمان‌ها پس از واگذاری به بخش خصوصی است. در شبکه بانکی کشور نیز چهار بانک تجارت، ملت، رفاه و صادرات که پیش از آن ماهیتی به‌طور کامل دولتی داشتند، پس از خصوصی سازی و قرارگرفتن در فهرست بانک‌های خصوصی، به دلایلی که ذکر شد، با عنوان بانک‌های خصولتی نیز شناخته می‌شوند . در این پژوهش به جای استفاده از واژه خصولتی از واژه «شبه‌دولتی» استفاده شده است.



اندازه بزرگ‌تر یک بانک از جهت تعداد کارکنان به معنای وزن بیشتر آن بانک در نمونه گیری نبوده و نمونه گیری باید به صورت یکنواخت انجام می‌شد. به این ترتیب توزیع دفترچه‌های آزمایش‌ها در هر بانک متوازن و حدود ۴۰ نمونه بود. فراوانی نسبی مشارکت کنندگان در کمترین بانک ۸/۷ درصد و در بیشترین بانک ۹/۶ درصد بود. در مجموع نیز ۴۳۸ دفترچه آزمایش توزیع و ۴۱۶ دفترچه با قابلیت تجزیه و تحلیل دریافت شد.

اجزای دفترچه آزمایش‌ها و اعتبارسنجی آنها. آزمایش‌های این پژوهش، در قالب دفترچه آزمایش‌ها طراحی و به آزمودنی ارائه شد. این دفترچه از سه بخش اصلی تشکیل می‌شد. بخش اول به متغیرهای جمعیت شناختی اختصاص داشت، متغیرهای این بخش نیز از مرحله تحلیل کیفی و با اقتباس از روش داده بنیاد نظام مند به دست آمدند و تمامی آنها به عنوان پارامترهایی که امکان اثرگذاری بر تمایل رفتار فرد را دارند، وارد مدل شده و به پلازش داده شدند. بخش دوم دفترچه آزمایش‌ها شامل سناریوها بود. این سناریوها در برگرفته ادراک منفی از موقعیت و ادراک مثبت، منفی و خنثی از وضعیت بودند. بخش سوم دفترچه آزمایش‌ها نیز به پرسش‌نامه‌های تکمیلی اختصاص داشت که به طور خاص برای موقعیت و منبع بررسی شده در این پژوهش به پرسش‌نامه ویلیام فیفر برای ارزیابی وضع موجود رابطه رهبر - پیرو [۳۰] و پرسش‌نامه آیزنبرگر [۲۲] برای سنجش وضع موجود حمایت اجتماعی اختصاص داشت. روایی آزمایش‌ها به وسیله پنل خبرگانی از راه پاسخ به چهار سؤال اساسی و پس از چندین بار بازنگری تأیید شد. برای ارزیابی پایایی آزمایش‌ها و پرسش‌نامه‌ها از روش آزمون و بازآزمون و همچنین از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. آزمون و بازآزمون با انجام آزمایش روی یک گروه ۳۰ نفره انجام و نتایج در سطح ارتباطی بالای ۹۰ درصد تأیید شد. نتایج آلفای کرونباخ نیز برای آزمایش‌ها ۰/۷۷۴، برای متغیر ادراک از وضع موجود رهبر - پیرو ۰/۸۲۹ و برای متغیر ادراک از وضع موجود حمایت اجتماعی ۰/۷۱۴ به دست آمد.

افزایش دقت آزمایش‌ها. برای افزایش دقت آزمایش‌ها، شش سؤال از گروه اولیه پرسیده شد که به سنجش ۱- قابل فهم بودن سؤال‌ها؛ ۲- انطباق با واقعیت؛ ۳- قابلیت همزادپنداری؛ ۴- قابل فهم بودن و روان بودن سناریو؛ ۵- درگیر کردن مشارکت‌کننده و ۶- ارزیابی کلی فرد می‌پرداخت. همچنین برای ارتقای سطح کیفی مشارکت و دست پیدا کردن به داده‌های قابل



اتکا، نخست به تفکیک با مسئولان ذی‌ربط هر یک از بانک‌ها نامه‌نگاری و مذاکره شد و با دریافت مجوز حضور فیزیکی در واحدهای ستادی، به صورت حضوری اقدام به جذب مشارکت‌کننده شد. در مجموع بیش از ۶۰ جلسه اقناعی با مدیران دایره‌ها و معاونان اداره‌ها، بیش از ۲۰ جلسه گروهی در قالب ارائه تفصیلی و از آنجایی که شرکت در آزمایش‌ها بیش از یک ساعت زمان می‌برد، بیش از ۱۲۰۰ مذاکره فرد به فرد برای جذب مشارکت‌کننده انجام شد. به هیچ عنوان به هیچ یک از افراد اصراری به شرکت در آزمایش‌ها نشد. تقریباً از هر سه نفر، یک نفر تمایل به مشارکت نشان داد. برای تمامی مشارکت‌کنندگان، سابقه کار و فعالیت پژوهشگران، تاریخچه فرایند پژوهش، اهمیت پژوهش، نقش مشارکت‌کننده و شیوه مشارکت در آزمایش‌ها و پاسخگویی به سؤال‌ها تشریح شد. همچنین برای حفظ نرمال بودن نمونه، در هر معاونت، بیش از ۵ مشارکت‌کننده انتخاب نشد.

مدل‌های آمیخته. یک مدل آمیخته به طور کلی با نماد ماتریسی به صورت

$$Y = X\beta + Z\gamma + \varepsilon$$

تعریف می‌شود که ماتریس X ماتریس ضرایب ثابت و ماتریس Z ماتریس آثار تصادفی است. به بیان دیگر فرض کنید مشاهداتی داریم که با شرایط a_1, a_2, a_3 به دست آمده است و فقط چند متغیر مستقل و گروه آزمایش به صورت یک متغیر ظاهری به صورت $Group_i$ برای $i=1,2,3$ کدبندی شده باشد. در اینجا می‌خواهیم متغیر پاسخ y_{ij} را برای شرایط a_1, a_2, a_3 مدل‌بندی کنیم که عرض از مبدأ، یک متغیر ظاهر و یک متغیر مستقل اثرهای متقابل متغیرهای مستقل ثابت و اثر تصادفی داشته باشد. این مدل به شکل زیر خواهد بود:

$$y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 Group_i + \beta_2 treat_{2i} + \beta_3 Group_i \times treat_{2i} + u_i + \varepsilon_{ij}$$

برای تعریف طرح‌هایی که سه عامل وضعیت، شرکت‌کنندگان و اهداف را دارند، باید سه جفت ممکن از این عوامل را در نظر گرفت. این سه جفت عبارت است از: وضعیت و شرکت‌کنندگان، وضعیت و اهداف، شرکت‌کنندگان و اهداف [۶]. (در این پژوهش اهداف معادل ادراک از موقعیت و وضعیت معادل ادراک از وضعیت است.) این پژوهش در مجموعه



طرح‌های CCC یا طرح جامع عمومی^۱ که در آن تمامی کنندگان به تمامی اهداف در تمامی وضعیت‌ها پاسخ می‌دهند، قرار می‌گیرد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله کیفی پژوهش، پس از کدگذاری فرایندی داده‌های گردآوری شده از راه مطالعه‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های روایی (۱۴۷ کد) و تحلیل خبرگانی، ۳۶ آزمایش (که نماینده تمامی حالت‌های ممکن برای چهار منبع اساسی در سازمان بودند) طراحی شدند. سپس هریک از این آزمایش‌ها به تفکیک از چهار منظر ۱- ادراک از موقعیت؛ ۲- ادراک از وضعیت؛ ۳- چیستی تمایل رفتاری اقدام ۴- چیستی تمایل رفتاری عدم اقدام؛ از راه یک گروه پنج نفره متشکل از اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی مشخص شد و در فرایندی استقرایی، مدل کیفی مبنا استخراج شد. دلیل به کار بردن نام مبنا، آن است که این مدل می‌تواند مبنایی برای تحلیل هر منبعی در تمام حالت‌های ادراکی موقعیت / وضعیت قرار گیرد. جدول ۲ مدل کیفی مبنای دوگانه‌های تمایل‌های رفتاری فرد در موقعیت / وضعیت‌های این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. دوگانه‌های تمایل‌های رفتاری در مدل کیفی مبنا

ادراک پیرو از وضعیت				
مثبت	منفی	خنثی		
حفظ منبع	حفظ منبع	حفظ منبع	ادراک پیرو از موقعیت	منفی
کسب	انفعال	انفعال		

آزمایش‌های این مطالعه در سه حالت ترسیم شده بود. حالت اول «ادراک منفی از تأثیر موقعیت بر حمایت اجتماعی» و «ادراک مثبت از وضعیت» را بررسی می‌کرد. حالت دوم شرایطی را نشان می‌داد که «ادراک از موقعیت منفی» و «ادراک از وضعیت نیز منفی» است و حالت سوم نیز بیانگر «ادراک منفی از موقعیت» و «ادراک خنثی (بی تفاوتی) از وضعیت»

1. General Most Design



بود. با توجه به دوگانه‌های تمایل رفتاری هر وضعیت که در جدول ۲ نشان داده شده است، پاسخ فرد به سؤال‌ها در پنج سطح طبقه‌بندی شد. برای نمونه این پنج سطح برای وضعیت اول بررسی می‌شوند. در وضعیت اول، پاسخ ۵ به معنی «اقدام در جهت حفظ»، پاسخ ۴ به معنی «گرایش به اقدام در جهت حفظ»، پاسخ ۳ «میان»، پاسخ ۲ به معنی «گرایش به اقدام در جهت کسب»، و پاسخ ۱ به معنی «اقدام در جهت کسب» است. در ادامه برای بررسی یافته‌های این پژوهش نخست فرضیه‌های منتج از موقعیت بررسی می‌شوند.

فرضیه ۱: در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای حمایت اجتماعی خود ادراک کند، «ادراک مثبت پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر حمایت اجتماعی پیرو» تأثیر معناداری بر تمایل رفتاری او دارد.

فرضیه ۲: در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای حمایت اجتماعی خود ادراک کند، «ادراک منفی پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر حمایت اجتماعی پیرو» تأثیر معناداری بر تمایل رفتاری او دارد.

برای برازش مدل مناسب، مدل آمیخته به صورت زیر در نظر گرفته می‌شود:

$$Behavioral\ Intention\ based\ on\ Social\ Support(Loss)_{ij} = \beta_0 + \beta_i index_i + \alpha_i + \epsilon_{ij}$$

نتایج بررسی معناداری ضرایب در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. معناداری ضرایب

منبع	درجه آزادی	دامنه درجه آزادی	آماره F	سطح معناداری
اثر ثابت (β_0)	۱	۴۱۵	۳۳۳/۲۵	۰/۰۰۰
ضریب Index (β_i)	۲	۸۳۰	۱۲۱/۷۶	۰/۰۰۰

آماره F و سطح معناداری ۰/۰۰۰ در جدول ۳ نشان می‌دهد که هر دو اثر ثابت مربوط به عرض از مبدأ و شیب هریک از فاکتورها در سطح ۰/۰۵ معنادار هستند. جدول ۴ مقدار برآوردی پارامترهای مربوط به هر یک از فاکتورهای ثابت را همراه با خطای استاندارد و بازه اطمینان برای پارامتر برآوردی نشان می‌دهد. همان‌گونه که دیده می‌شود عرض از مبدأ در مدل



بالا ۲/۷۶۴ در سطح ۰/۰۵ معنادار است و ضریب مربوط به ادراک مثبت و منفی پیرو از وضعیت به ترتیب ۰/۳۳۶ و ۰/۹۰۳ است.

جدول ۴. برآورد ضرایب

منبع	برآورد	خطای استاندارد	سطح معنی داری	فاصله اطمینان
ضریب ادراک از موقعیت (β_0)	۲/۷۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۰۰	[۲/۶۳۷، ۲/۸۹۱]
ضریب ادراک مثبت پیرو از رهبر Index (β_1)	۰/۳۳۶	۰/۰۵۸	۰/۰۰۰	[۰/۲۲۱، ۰/۴۵۱]
ضریب ادراک منفی پیرو از رهبر Index (β_2)	۰/۹۰۳	۰/۰۵۸	۰/۰۰۱	[۰/۷۸۸، ۱/۰۱۸]

نتایج بالا نشان می‌دهد که فرضیه ۱ و ۲ در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شوند. در ادامه با تکمیل محاسبات برای افزایش دقت پژوهش به سؤال‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

سؤال ۱) در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای حمایت اجتماعی خود ادراک کند، «ادراک مثبت پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر حمایت اجتماعی پیرو»، چگونه بر تمایل رفتاری او تأثیر می‌گذارد؟

سؤال ۲) در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای حمایت اجتماعی خود ادراک کند، «ادراک منفی پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر حمایت اجتماعی پیرو»، چگونه بر تمایل رفتاری او تأثیر می‌گذارد؟

همان‌گونه که در جدول ۵ دیده می‌شود واریانس عرض از مبدأ به‌طور واضح صفر نیست و این مقدار قادر به توضیح ۵۸/۹ درصد از کل واریانس داده‌ها از معادله $1.022/(1.022 + 0.7129)$ است و با استفاده از آزمون والد در سطح ۰/۰۵ معناداری مؤلفه واریانس تأیید می‌شود. از این رو مدل برازش داده شده قادر به توجیه مقدار قابل توجهی از تغییرات مدل است.



جدول ۵. معناداری، برآورد باقیمانده‌ها و اثر تصادفی افراد

پارامتر	برآورد	خطای استاندارد	سطح معناداری	فاصله اطمینان
باقیمانده‌ها	۰/۷۱۲۹	۰/۰۳۴	۰/۰۰۰	[۰/۶۴۷، ۰/۷۸۴]
بین افراد (α_i)	۱/۰۲۲	۰/۰۸۸	۰/۰۰۰	[۰/۸۶۳، ۱/۲۱۱]

در ادامه تمام مدل‌های مربوط به متغیرهای ادراک از وضع موجود حمایت اجتماعی، ادراک از وضع موجود رابطه رهبر- پیرو، سن، تأهل، سابقه کار و جنسیت برازش و بررسی شدند. مقایسه معیارهای اطلاع نشان داد که هیچ‌یک از مدل‌های برازش داده شده نمی‌تواند توضیح بهتری از مدل اولیه ارائه کند، به این ترتیب از بیان آنها صرف‌نظر شد. باتوجه به نتایجی که به دست آمد، مدل آمیخته این پژوهش به صورت زیر و مقادیر ثابت و تصادفی آن براساس جدول ۶ است.

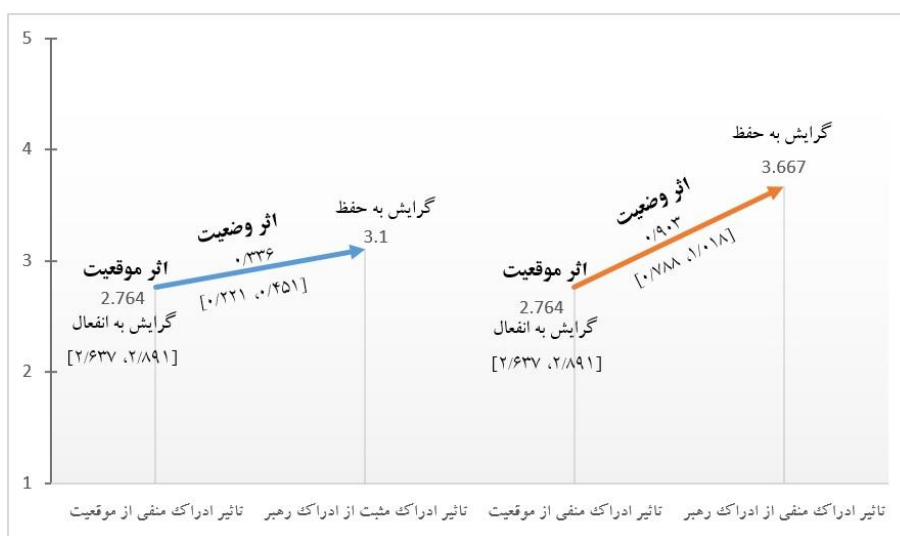
$$Behavioral\ Intention\ based\ on\ Social\ Support(Loss)_{ij} = \beta_0 + \beta_i index_i + \alpha_i + \varepsilon_{ij}$$

جدول ۶. مقادیر مدل آمیخته پژوهش

تفسیر	توضیح	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	برآورد	آثار تصادفی	آثار ثابت
اثر ادراک منفی از موقعیت بر تمایل رفتاری	اثر موقعیت	[۲/۶۳۷، ۲/۸۹۱]	۲/۷۶۴		
اثر ادراک مثبت از ادراک رهبر بر تمایل رفتاری	اثر وضعیت	[۰/۲۲۱، ۰/۴۵۱]	۰/۳۳۶		
اثر ادراک منفی از ادراک رهبر بر تمایل رفتاری	اثر وضعیت	[۰/۷۸۸، ۱/۰۱۸]	۰/۹۰۳		
مؤلفه کواریانسی اثر تصادفی افراد	اثر تصادفی	[۰/۸۶۳، ۱/۲۱۱]	۱/۰۲۲		
مؤلفه کواریانسی باقیمانده مدل	باقیمانده	[۰/۶۴۷، ۰/۷۸۴]	۰/۷۱۲۹		

۵- نتیجه‌گیری

باتوجه به آنچه تشریح شد، نمودار پیش بینی کننده رفتار، مبتنی بر نتایج حاصل از مدل کیفی مبنا و مدل آمیخته در بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران به صورت زیر قابل ترسیم است:



نمودار ۲. نمودار مدل پیش‌بینی کننده رفتار کارکنان در موقعیت تهدید

حمایت اجتماعی در سازمان

مدل آمیخته به دست آمده در این پژوهش با لحاظ حال ت‌های ادراکی مختلف و در نظر گرفتن اثر تصادفی میان افراد، خالص اثر موقعیت و همچنین خالص اثر وضعیت قادر است مختصات تمایل رفتاری کارکنان بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور را در موقعیتی که فرد آن را تهدیدی برای حمایت اجتماعی خود ادراک کرده و در تعامل ادراکی با رهبر قرار دارد، پیش‌بینی کند. تمایل‌های رفتاری به دست آمده، در واقع بازتاب آثار فرهنگی و سازمانی گسترده‌ای است که گذرگاه‌هایی برای خلق، حفظ و پرورش منابع محسوب می‌شوند. شرایط اجتماعی و محیطی در میان افرادی که در معرض چنین زیست‌بومی قرار دارند، آفریننده این



تمایل‌ها است و این همان چیزی است که هابفال (۲۰۱۸) به‌صراحت به آن اشاره کرده است [۲]. همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود وقتی فرد ادراک منفی از موقعیت دارد، تمایل رفتاری او در صورت عدم حضور ادراک از ادراک رهبر با احتمال ۹۵ درصد در جهت «گرایش به انفعال» و در مرز تغییر جهت تمایل رفتاری قرار دارد؛ به‌عبارت‌دیگر در صورتی که ادراک از ادراک رهبر وجود نداشته باشد «گرایش به انفعال» نسبت به تهدید از دست روی ادراک شده هرچند هم بسیار کم، اما تمایل رفتاری غالب فرد خواهد بود. حال اگر ادراک فرد از وضعیت (ادراک از ادراک رهبر) مثبت باشد (موضوع سؤال اول پژوهش)، اثر ادراک از وضعیت، سبب تغییر جهت تمایل رفتاری فرد به سمت حفظ منبع خواهد شد. میزان این تقویت نیز به احتمال ۹۵ درصد چیزی بین [۰/۴۵۱، ۰/۲۲۱] خواهد بود. توجه این تغییر تمایل رفتاری می‌تواند این نکته باشد که اگر فرد احساس کند رهبر در رابطه با موقعیت تهدیدآمیز قضاوتی دارد، همین سطح از توجه فارغ از مثبت یا منفی بودن آن سبب حرکت فرد در جهت حفظ منبع می‌شود. همان‌طور که در نمودار نیز مشاهده می‌شود، در وضعیت دوم برخلاف وضعیت اول، ادراک فرد از ادراک رهبر همسو با ادراک فرد از موقعیت است، به‌عبارت‌دیگر نوعی همگرایی ادراکی وجود دارد (موضوع سؤال دوم پژوهش). این همگرایی ادراکی به شکل بسیار واضحی سبب تغییر جهت تمایل رفتاری فرد از «گرایش به انفعال» به سمت «گرایش به حفظ» منبع شده است. این تأثیر به احتمال ۹۵ درصد چیزی بین [۰/۷۸۸، ۱/۰۱۸] خواهد بود و در بیشترین حالت فرد را تا مرز تمایل رفتاری «حفظ منبع» سوق خواهد داد. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد مداخله غیرمستقیم رهبر سبب می‌شود که افراد در صورت ادراک از تهدید از دست‌روی حمایت اجتماعی در جهت حفظ آن اقدام کنند. مداخله غیرمستقیم رهبر، اگر تقویت‌کننده مسیر کسب حمایت اجتماعی باشد، ادراک منفی فرد نسبت به موقعیت بر ادراک مثبت فرد نسبت به وضعیت با اختلاف کمی غالب خواهد شد. این در حالی است که همسو شدن ادراک منفی فرد نسبت به موقعیت و وضعیت، تأثیر بسیار بارزی در سوق دادن تمایل رفتاری فرد در جهت حفظ منبع خواهد داشت. مقایسه معیارهای اطلاع‌نشان داد که مدل آمیخته به دست‌آمده، مشخص‌کننده متغیرهای اصلی تعیین‌کننده تمایل‌های رفتاری فرد در



موقعیت‌هایی است که فرد در معرض تهدید از دست روی حمایت اجتماعی قرار گرفته است. همچنین مقادیر مدل نیز گویای حدود و ثغور این تأثیرات است.

تأیید شدن مدل سازی تمایل‌های رفتاری به عنوان متغیر پاسخ از راه مدل سازی متغیرهای تبیینی ثابت و تصادفی مدل آمیخته نشان داد که در سطح زیست بوم منابع (در اینجا بانک‌های دولتی و شبه دولتی ایران) اشتراک‌های بزرگی در تمایل‌های رفتاری کارکنان در موقعیت‌های تهدید از دست روی منبع حمایت اجتماعی وجود دارد. این نتایج به‌طور کامل همسو با مبانی پذیرفته‌شده نظریه حفاظت از منابع است. معیار شدن مدل آمیخته این پژوهش نشان داد که در صورت انتخاب درست زیست‌بوم منابع و بافت اجتماعی مورد مطالعه می‌توان تمایل‌های رفتاری مشترکی را میان ساکنان آن زیست بوم مشاهده کرد؛ به عبارت دیگر تأیید شدن مدل آمیخته به دست آمده با لحاظ عوامل آمیخته ثابت و تصادفی نشان داد که در یک زیست بوم همگن، منابع به شکل مشابهی نقش ایفا می‌کنند و تأثیرات مشابهی را بر تمایل‌های رفتاری افراد می‌گذارند. نکته مهم دیگر آن بود که وقتی متغیرهای مرتبط با آزمودنی، همچون ادراک از رابطه رهبر- پیرو، ادراک از حمایت اجتماعی، تجربه کاری، سن و ... وارد مدل شدند، هیچ یک از مدل‌های به دست آمده نتوانست، توضیح بهتری از مدل اولیه ارائه کند که می‌تواند تأییدی بر اهمیت کمتر تفاوت‌های فردی در شکل‌گیری تمایل‌های رفتاری در سطح زیست بوم منابع باشد. به گفته هابفال (۲۰۱۸)، پژوهشگران سازمانی اغلب به دلیل توجه بیش از حد به سطح فرد، از بررسی این موضوع (نقش زیست‌بوم منابع و فرهنگ) و میزان اهمیت آن غافل مانده‌اند. نظریه حفاظت از منابع توجه خود را به قوانین حاکم بر نحوه پاسخگویی (واکنش‌ها) به تنش در مجموعه‌ای از باورهای فرهنگی مشابه متمرکز می‌کند و تفاوت‌های فردی را در درجه اولویت پایین‌تری قرار می‌دهد [۲]. براساس مبانی نظری پژوهش [۲-۵] می‌توان نتیجه گرفت که عوامل فرهنگی، پرتویی نوین هم بر نظریه حفاظت از منابع و هم بر یافته‌های کاربردی آن تابیده است.

بررسی نتایج این پژوهش از جهت روابط رهبر - پیرو نشان می‌دهد که شناسایی جزئیات تعاملات ادراکی رهبران و پیروان می‌تواند بسیاری از رفتارهای رهبران آگاه را از سطح ناخودآگاه به سطح خودآگاه انتقال دهد و به راهبری آگاهانه رهبران یاری رساند. هدایت



پیروان درجهت رفتار مطلوب، از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبری اثربخش است. شناخت تمایل رفتاری پیرو که پیش‌ران رفتار وی است، از یک‌سو می‌تواند به پیش‌بینی آنچه در حوزه رفتار سازمانی او باید منتظر آن باشیم، کمک کند و از سوی دیگر قبل از ظهور رفتار، رهبر را برای انجام مداخله‌های آگاهانه و اقتضایی در راستای هدایت پیرو به رفتار مطلوب یاری رساند. در اینجا انتظار می‌رود که به پژوهش حاضر از دو منظر توجه شود: ۱- از منظر بنیادی، نتایج این پژوهش می‌تواند چارچوبی برای مطالعات آینده در زمینه پیش‌بینی رفتار فراهم کند و از منظر کاربردی، تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان سازمانی را برای طرح‌ریزی مداخله‌های اثربخش‌تر آگاه سازد. پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش اساسی ساختار و فرهنگ سازمانی در مطالعات آینده، سازمان‌هایی با مختصات ساختاری و فرهنگی متفاوتی مطالعه شوند. همچنین تنوع شیوه‌های مداخله و گستردگی منابع سازمانی می‌تواند پژوهش‌هایی نو با محوریت سایر منابع و روش‌های مداخله دیگری را تعریف کند. همچنین پیشنهاد می‌شود چرایی اتخاذ رویکرد منفعلانه به وسیله کارکنان سازمان‌ها، از منظر روانشناسی انفعال مورد بررسی قرار گیرد. برای این پژوهش محدودیت‌هایی نیز وجود داشت که از مهم‌ترین آنها عبارت است از: نبود وجود دسته‌بندی مشخصی از انواع منابع فرد در سازمان، عدم امکان بپوسی همزمان چند منبع در یک آزمایش، ماهیت فرضی موقعیت‌های ترسیم شده و پیچیدگی وصف‌ناپذیر انسان.

۶- منابع

- [1] Hamidian M., Hadizadeh Moghadam A., Tabarsa Gh., Rezaeian A. "Designing and explaining predictive model of behavior based on leader-follower perceptual interactions when authority and job control are being threatened", *Journal of Public Administration Perspective*, 10(3), 2019, 15-43.
- [2] Hobfoll Steven E., Halbesleben J., Neveu J-P., Westman M. "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 2018, 103-128.
- [3] Hobfoll S. E. *Stress, culture, and community*, The Springer Series in Social Clinical Psychology, Publisher Springer US, 1988.



- [4] Hobfoll SE. "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory", *Appl. Psychol.: Int. Rev.* 50(3), 2001, 337–70.
- [5] Hobfoll SE. "Conservation of resources and disaster in cultural context: the caravans and passageways for resources", *Psychiatry: Interpers. Biol. Process*, 75(3), 2012, 227–32.
- [6] Judd Charles M., Westfall Jacob, and Kenny David A. "Experiments with more than one random factor: Designs, analytic models, and statistical power", *Annual Review of Psychology*, 68:1, 2017, 601-625.
- [7] Bolger N., DeLongis A., Kessler RC., Wethington E. "The contagion of stress across multiple roles", *J. Marriage Fam*, 51(1), 1989, 175–83.
- [8] Westman M. Stress, Strain Crossover, *Human Relations*, 54(6), 2001, 717–751.
- [9] Graen GB., Uhl-Bien M. "Relationship-based approach to leadership: development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadersh. Q.*, 6(2), 1995, 219–47.
- [10] Breevaart K., Bakker A. B., Hetland J., Demerouti E., Olsen O. K., Espevik R. "Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 2014, 138-157.
- [11] Guterman D., Lehman-Willenbrock N., Boer D., Born M., Voel S. "How leaders affect followers' work engagement and performance: integrating leader-member exchange and crossover theory", *Br. J. Manag*, 28(2), 2017, 1–16.
- [12] Neff A., Niessen C., Sonnentag S., Unger D. "Expanding crossover research: the crossover of job-related self-efficacy within couples", *Hum. Relat.* 66(6), 2013, 803–27.
- [13] Neff A., Sonnentag S., Niessen C., Unger D. "The crossover of self-esteem: A longitudinal perspective", *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 24(2), 2013, 197–210.
- [14] Park HI, O'Rourke E., O'Brien KE. "Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence", *Int. J. Stress Manag*, 21(4), 2014, 384–405.
- [15] Van Woerkom M., Bakker AB., Nishii LH. "Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory", *J. Appl. Psychol.* 101(1), 2016, 141–50.
- [16] Marchand C., Vandenberghe C. "Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: the moderating role of negative affectivity", *Int. J. Stress Manag.* 23(4), 2016, 350–75.



- [17] Halbesleben JR. "The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: A crosslagged panel study of health care professionals", *J. Occup. Health Psychol*, 15(1), 2010, 1–16.
- [18] Hagger MS. "Conservation of resources theory and the "strength" model of self-control: conceptual overlap and commonalities", *Stress Health*, 31(2), 2015, 89–94. [19] Halbesleben JR, Wheeler AR, Paustian-Underdahl SC. "The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences", *J. Appl. Psychol*, 98(3), 2013, 492–503.
- [20] Lambert EG., Altheimer I., Hogan NL. "Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff", *Criminal Justice and Behavior*, 2010, 1217-1236.
- [21] Măirean C. "Secondary traumatic stress and posttraumatic growth: Social support as a moderator", *The Social Science Journal*, ISSN: 0362-3319, 2016, 14-21.
- [22] Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, ISSN: 0021-9010, 1986, 500-507.
- [23] Brief A. P. *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- [24] Ajzen I. "Nature and operations of attitudes", In S. T. Fiske. D. L. Schacter and C. Zahn Waxler. (Eds), *Annual Review of Psychology*. Palo Alto. CA: Annual Reviews, Inc. 52, 2001, 27-58.
- [25] Armitage C. J., Conner M. "Social cognition models and health behavior: a structured review. A structured review", *Psychology and Health*. Special Issue: Methods and Models in Health Psychology, 15/2, 2000, 173-89.
- [26] Robbins S. P. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2007.
- [27] Wicker A. W. "Attitude versus action: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects", *Journal of Social Issues*, 25(4), 1969, 41-78.
- [28] Heberlein T. A., Black J. S. "Attitudinal Specificity and the Prediction of Behavior in a Field Setting". *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 474-79.
- [29] Creswell John. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*, Translated By Danaiefard H. Mehraban Publications, 2012, 288-292.
- [30] Pfeiffer J. W., Jones J. E. *A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Vol. 1. CA: University Associates Publishers and Consultants, 1974.*

تأملی بر موانع سازمانی اجرای استراتژی در دانشگاه‌های بزرگ دولتی ایران؛ رویکرد چندمطالعه‌ای

مجتبی زارع خلیلی^{۱*}، قاسم سلیمی^{۲*}، مهدی محمدی^{۳*}، جعفر جهانی^{۴*}، مسلم علی محمدلو^{۵*}

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۲- استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
- ۵- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی وضعیت موجود موانع سازمانی موثر بر اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی انجام گرفت. براین اساس از طرح چند مطالعه ای یعنی ترکیب روش‌های مضمون‌یابی، مطالعه موردی کیفی و پیمایش استفاده گردید. در مطالعه اول؛ با استفاده از روش مضمون‌یابی، مطالعات صورت گرفته در حوزه اجرای استراتژی در پایگاه‌های علمی معتبر با رویکرد هدفمند موردبررسی قرار گرفته و تحلیل گردید. در مطالعه دوم با بهره‌گیری از مطالعه موردی کیفی نیز دیدگاه‌ها و تجارب ۱۵ نفر از مدیران دانشگاه شیراز با رویکرد هدفمند و معیار اشباع نظری و از طریق مصاحبه نیمه ساختند، موردبررسی قرار گرفته و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون،



داده‌ها تحلیل شدند. همچنین در مطالعه سوّم و در بخش ارزیابی، وضعیت موانع کلیدی موثر بر اجرای کارآمد راهبردی در پنج دانشگاه برتر کشور با استفاده از روش پیمایشی دیدگاه ۳۶۶ نفر از مدیران میانی سنجیده شده است. یافته‌های حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که موانع سازمانی متعددی از جمله موانع مربوط به رهبری دانشگاهی، ماهیت استراتژی، فرهنگ دانشگاهی، منابع مالی، فناوری، ارتباطات، پایش استراتژی، ساختار و منابع انسانی اجرای استراتژی در دانشگاه های بزرگ کشور را متاثر کرده است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که در دانشگاه تهران، فرهنگ دانشگاهی؛ در دانشگاه شیراز، فرهنگ دانشگاهی؛ در دانشگاه امیرکبیر، ساختار؛ در دانشگاه علم و صنعت، منابع انسانی و در دانشگاه شریف، ساختار؛ مهمترین موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی دانشگاهی به‌شمار می‌روند.

کلمات کلیدی: اجرای استراتژی، استراتژی، دانشگاه‌های دولتی، چند مطالعه‌ای، مضمون‌یابی

۱- مقدمه

تغییر و تحولات محیطی کنونی و تکامل آن، تمام سازمان ها از جمله دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را مجبور به ت حول و انطباق مداوم با محیط در حال تغییر کرده است [۱]. به‌بیان‌دیگر، امروزه سیستم آموزش عالی و دانشگاه‌ها در جوی متغیر، باید همراه با مسئولیت‌های گسترده، با اجرای اثربخش استراتژی های خود، پاسخگوی محیط بیرونی باشند [۲]. بنابراین اگرچه اجرای استراتژی^۱ به‌عنوان عنصر کلیدی مدیریت راهبردی^۲ بوده [۳] و سازمان‌ها به‌صورت مداوم در حال تغییر استراتژی های خود در راستای بهبود عملیات و فرایند اجرای استراتژی‌ها می‌باشند [۴]، به دلیل تاکید بیش از حد بر روی تدوین و طراحی استراتژی‌ها، عمدتاً نادیده گرفته می‌شود، درحالی‌که نقیون استراتژی، تنها یکی از ابع اد فرایند مدیریت راهبردی بوده و اجرای استراتژی به‌عنوان یکی از مهمترین مراحل این فرایند، به زعم مطالعات پژوهشی نادیده گرفته شده است [۵]، [۶]. از این رو علی‌رغم تلاش برای توسعه فرایند راهبردی در دانشگاه‌ها، برنامه‌های راهبردی طراحی و تدوین شده به‌طور موثری اجرایی نشده‌اند [۷] و اگرچه درحال حاضر بیشتر دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی در قالب سند‌های راهبردی تدوین نموده‌اند، شواهدی از قبیل عملکرد ضعیف در توسعه ساختاری،

1. Strategy Implementation
2. strategic Management



ضعف داخلی سازمان، ضعف سیستم های اداری، خط‌مشی گذاری و همچنین فعالیت های منابع انسانی، نشان دهنده ضعف در اجرای اثربخش استراتژی ها بوده است [۶]. در حقیقت در حال حاضر وضعیت سازمان‌های زیادی از جمله سیستم آموزش عالی، که قادر نیستند به صورت موفقیت آمیزی اهداف و استراتژی های خود را پیاده سازی و اجرا کنند، هشدار دهنده است [۸].

از این رو با توجه به عدم وجود چارچوبی اثربخش برای اجرای استراتژی در سیستم آموزش - عالی و دانشگاه‌ها و متعاقباً نرخ بالای شکست استراتژی‌ها در مرحله اجرا [۹]، بررسی و تحلیل موانع سازمانی اجرای استراتژی در آموزش عالی کشور، چالشی اساسی بوده و می‌تواند به صورت جدی مورد توجه قرار گرفته و برای مطالعه می‌تواند جذاب و درعین حال برای سیاست‌گذاری مفید باشد [۱۰]. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی وضعیت موجود موانع سازمانی موثر بر اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های دولتی برتر ایران براساس رویکرد چندمطالعه ای در پی پاسخگویی به این پرسش‌ها خواهد بود: (۱). موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی از منظر ادبیات و پیشینه مطالعات آموزش عالی کدامند؟ (۲). موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه و از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه کدامند؟ (۳). وضعیت موجود مولفه های اج رای کارآمد استراتژی در دانشگاه های برتر مورد مطالعه چگونه است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- اجرای استراتژی

اجرای استراتژی عنوان یکی از ستون های مدیریت راهبردی [۱۱] به تمامی فعالیت‌ها و گزینه‌های مورد نیاز برای اجرای یک برنامه راهبردی می‌باشد. از این رو اجرای استراتژی، فرایند و روندی است که سازمان باید ساختار، سیستم های کنترل و فرهنگ خود را در راستای استراتژی‌هایی که منجر به کسب مزیت رقابتی و همچنین عملکرد بهتری می‌شود، توسعه، بهره‌برداری و ادغام کند. به سخن دیگر اجرای استراتژی، عملیاتی است مشتمل بر ایده‌ها، تصمیمات، برنامه‌ها، سیاست‌ها، اهداف و ابعاد دیگر استراتژی و اجرای آن در عمل [۸].



به‌زعم می‌تنبزرگ (۱۹۷۳) اجرای استراتژی، روندی است که بلافاصله پس از تدوین برنامه-راهبردی، در راستای فرایند مدیریت راهبردی به‌کارگرفته می‌شود [۶].

مرور ادبیات نظری اجرای استراتژی نشان‌دهنده آن است که اکثر رویکردهای مربوط به اجرای استراتژی، احتمالاً در دو گروه دسته‌بندی می‌شوند؛ ۱) اجرای استراتژی به‌عنوان مجموع عواملی در نظر گرفته می‌شود که با اجرای استراتژی؛ تعامل، همکاری و خاصیت ادغام‌شدگی دارند، به‌همین دلیل، آن‌ها را رویکرد "کنش‌محور" (می‌نامند) ۲) اجرای استراتژی به‌عنوان فرایند در نظر گرفته می‌شود، از این رو رویکرد "فرایند‌محور" نامیده می‌شود [۱۱]. اگرچه هر دو رویکرد فرایندمدار و کنش‌محور درصدد بررسی و تحلیل اجرای استراتژی و همچنین تدوین چارچوبی مناسب برای آن هستند، مبنای پژوهش حاضر، "رویکرد عامل‌محور" بوده و براساس عوامل موثر بر اجرای استراتژی، به ارزیابی و واکاوی مفهوم اجرای استراتژی در سیستم آموزش عالی می‌پردازد.

ادبیات مربوط به حوزه فرایند استراتژی، نشان می‌دهد که فرایند اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت استراتژی‌ها می‌باشد [۱۱] و از آنجایی که اجرای استراتژی فرایندی چندبعدی می‌باشد [۱۲]، هم در تئوری و هم در عمل به‌عنوان مفهومی کلی و به‌نوعی مجزا شده در نظر گرفته می‌شود. در حال حاضر پیشینه مربوط به اجرای استراتژی در حال توسعه بوده و به‌نوعی مطالعات تجربی بیشتری در ارتباط با بررسی و تحلیل موانع و همچنین چگونگی موفقیت اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های مختلف موردنیاز می‌باشد [۱۱]؛ [۱۳]. در ادامه به نمونه‌هایی از مطالعات اشاره خواهد شد. گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود تحت‌عنوان شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی به بررسی و تحلیل موانع اجرای برنامه‌های راهبردی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مهمترین موانع اجرای برنامه‌های راهبردی عبارتند از: موانع برنامه‌ریزی، موانع سازمانی، موانع فردی و موانع محیطی. همچنین بررسی قابلیت برازش الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان نشان داد که تمامی شاخص‌های تناسب در این مدل در محدوده قابل قبول قرار دارد [۱۴]. همچنین خلیلی شورینی و محضری (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی و

1. actor-oriented
2. process-oriented



تحلیل شناخت موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در قالب ۴ عامل محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی، محدودیت‌های منابع (انسانی و مالی)، محدودیت‌های سیستمی و مدیریتی و محدودیت برنامه‌ریزی، دسته‌بندی گردیده است. به بیان دیگر در اجرا و پیاده سازی برنامه‌های راهبردی، هر ۴ نوع محدودیت باید در نظر گرفته شود و تا حد امکان درصدد رفع آن بود، زیرا تنها در این صورت است که می‌توان به نتایج اثربخش برنامه ریزی راهبردی در سازمان امیدوار بود [۱۵]. چپوری (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان چالش‌های اجرای استراتژی در مراکز آموزش عالی به تحلیل و ارزیابی این چالش‌ها در راه اجرای موفقیت‌آمیز اجرای استراتژی‌ها پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مهمترین عوامل موثر بر اجرای موفقیت‌آمیز اجرای استراتژی‌ها در مراکز آموزش عالی، فرهنگ سازمانی، توسعه منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی، محیط بی‌رونی و همچنین ساختار سازمانی می‌باشند [۱۱]. کاتر و پاکو^۱ (۲۰۱۰) به نقل از ام‌واجوما ابوک^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی بر روی فعالیت‌ها و همچنین موانع اجرایی استراتژی‌ها بر روی ۱۷۲ سازمان اسلووانیایی به این نتیجه رسیدند که در فرایند اجرای استراتژی، مدیران عمدتاً بر روی برنامه ریزی و فعالیت‌های سازمانی تأکید می‌کنند، درحالی‌که مهمترین موانع در اجرای اثربخش استراتژی‌ها، رهبری ضعیف سازمانی می‌باشد [۱۶]. راوولی و شرمن (۲۰۰۱) در پژوهشی تحت عنوان چالش‌ها و موانع مربوط به اجرای استراتژی در آموزش عالی: نگرانی‌های ویژه برای موسسات در اقتصادهای در حال توسعه به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند منابع سازمانی، فرهنگ و خط‌مشی‌های سازمانی، سلامت سازمانی، زمان، کنترل خارجی و دولت از جمله تعیین‌کننده‌های اصلی موفقیت اجرای اثربخش استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هستند.

نتایج پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه موانع و چالش‌های اجرای استراتژی؛ حاکی از اهمیت روزافزون و حیاتی فرایند اجرای استراتژی بوده و بی‌توجهی به آن منجر به آسیب‌های غیرقابل جبران به دانشگاه‌ها شده است. بنابراین طبیعی است که در شرایط کنونی اگرچه دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی مطلوب و مناسبی طراحی و تدوین می‌کنند، اما نتایج

1. Cater and Pucko
2. Mwajuma Abok



عملکردهای این سازمان ها با توجه به کیفیت فرایندها و پیامدهای آن، خبر از اشکال و نارسایی‌هایی در مرحله می‌دهد که این موضوع به مقوله فرایند اجرای استراتژی بر می‌گردد.

۳- روش شناسی مطالعه

۳-۱- مطالعه اول

الف) مضمون‌یابی

در مطالعه حاضر، در مرحله اول و به منظور پاسخگویی به سوال؛ موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی از منظر ادبیات و پیشینه آموزش عالی کدامند؟، از روش "مضمون‌یابی"^۱ استفاده گردیده است. مضمون‌یابی برای تحلیل و ارزیابی یک موضوع وسیع در نظر گرفته می‌شود، تا به طور جامع و منظم، ضمن شناسایی مفاهیم، نظریه‌ها، شواهد و یا شکاف‌های پژوهش، راهنمایی برای انجام مطالعات و پژوهش‌ها باشد. به بیان دیگر مضمون‌یابی؛ روشی موثر و اثربخش به منظور تحلیل و ارزیابی یک زمینه مطالعاتی خاص می‌باشد [۱۷]. همچنین مضمون‌یابی، زمانی که ادبیات موضوعی خاص، هنوز به صورت جامع بررسی نشده است و یا نتایج پیچیده و ناهمگنی را نشان می‌دهد [۱۸]، می‌تواند مطابق پنج مرحله؛ (۱) شناسایی سوالات پژوهش (۲) شناسایی مطالعات (پژوهش‌ها) مربوطه (۳) انتخاب مطالعات (۴) استخراج داده‌ها و اطلاعات (۵) گردآوری، خلاصه و گزارش نتایج، برای بررسی دقیق‌تر و نظام‌مند شواهد مورد استفاده قرار گیرد [۱۷]. مضمون‌یابی در پژوهش حاضر؛ به منظور مرور، تحلیل و ارزیابی "موانع سازمانی اجرای استراتژی در آموزش عالی کشور" در ادبیات و پیشینه موجود و همچنین خلاصه و ارائه نتایج حاصل از این مرور و تحلیل، صورت گرفته است و برای انجام آن، از مراحل پنج‌گانه آرکسی و اومالی (۲۰۰۵) که از مناسب‌ترین روش‌های بررسی و مرور ادبیات پژوهش محسوب می‌شود، استفاده گردیده است (جدول ۱).



جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های بررسی شده پیرامون موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها

نویسنده	تاریخ	کانون مطالعه	نتایج
وانتی	۲۰۱۸	نقش عوامل درون‌سازمانی بر اجرای استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها	فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی؛ سیستم‌ها
هورانی	۲۰۱۷	چارچوب مفهومی برای استراتژی	کمبود منابع کافی، قوانین دولتی، عدم ارتباطات کافی و بازخورد، فرهنگ ضعیف، شرایط اقتصادی نامطلوب، آشفتگی اهداف و انتظارات، تعارض
ویتاكا	۲۰۱۲	چالش‌های اجرای استراتژی	کمبود کارکنان با انگیزه، عدم حمایت مالی، کمبود همکاری، پیچیده بودن فرایندها، عدم امنیت، کاغذبازی، کمبود تخصص و اطلاعات
انیس	۲۰۱۱	نقش مدیران میانی در اجرایی کردن استراتژی‌ها	مشکلات مدیریتی، ابهام در تدوین استراتژی
کاتر و پاکو	۲۰۱۰	عوامل موثر بر اجرای استراتژی‌ها؛ شواهد تجربی از تئوری تا عمل	عدم تجزیه و تحلیل راهبردی مناسب، عدم شفافیت استراتژی‌ها، عدم ظرفیت تغییر، عدم اطمینان از اطلاعات، عدم تسهیم دانش، تضاد استراتژی‌ها با ساختار سازمان، عدم حمایت مدیران، عدم مشارکت مدیران، نبود سیستم پاداش مناسب، عدم مهارت‌های رهبری اثربخش
رحیم نیا	۲۰۰۹	چارچوب مفهومی محرک‌های استراتژی در دانشگاه‌های ایران	فقدان برنامه‌ریزی دقیق، ارتباطات نامناسب، مدیریت نامناسب، برنامه آموزشی ناکارآمد، عدم حمایت مدیران عالی، نبود عوامل انگیزشی، مقاومت در برابر تغییر، مبهم بودن استراتژی
برنس	۲۰۰۸	عوامل کلیدی موثر برای استراتژی	عدم پیش‌بینی مدیران سطوح بالا، منابع انسانی ناکافی، بی‌انگیزه بودن منابع انسانی
ریبینیاک	۲۰۰۶، ۲۰۰۵	موانع اجرای موفق استراتژی	عدم توانایی در مدیریت تغییر، استراتژی ضعیف و مبهم، مشارکت و تسهیم اطلاعات ناکارآمد، مسئولیت نامشخص و مبهم، عدم منابع مالی کافی، عدم حمایت مدیران عالی

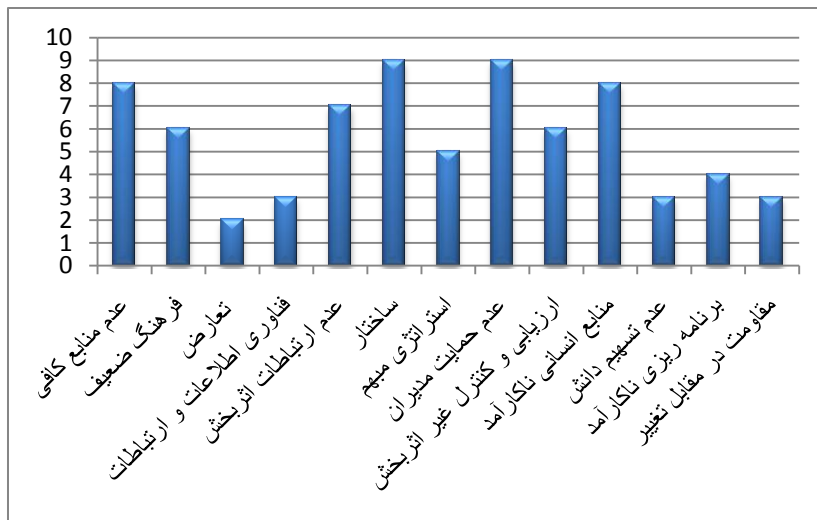


نویسنده	تاریخ	کانون مطالعه	نتایج
هاید و همکاران	۲۰۰۲	کشف موانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها و استراتژی‌های تدوین شده	عدم تخصیص منابع، فرهنگ سازمانی ضعیف، عدم یادگیری مستمر، مدیریت اشخاص، ساختار سازمانی، سیستم کنترل و بازخورد غیراثربخش
بیر و ایزنسیت	۲۰۰۰	قاتلان خاموش استراتژی سازمان و یادگیری	عدم شفافیت استراتژی، اولویت‌های متضاد، سیستم مدیریتی غیراثربخش، ارتباط عمودی ضعیف، عدم هماهنگی، مهارت پایین کارکنان، رهبری غیراثربخش
گودرزی و همکاران	۱۳۹۴	شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران	موانع برنامه‌ریزی، موانع سازمانی، مدیریتی، موانع فردی، موانع محیطی
سلیمانی و همکاران	۱۳۹۲	بررسی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت راهبردی	موانع انسانی، موانع ارتباطی، موانع ساختاری، موانع محتوایی، موانع فرهنگی، موانع مالی
الهی و همکاران	۱۳۹۱	رتبه‌بندی موانع پیاده‌سازی موثر استراتژی‌ها در نظام ورزش کشور براساس فرایند سلسله مراتبی	دانش و مهارت مدیران؛ سیستم ارزیابی؛ منابع انسانی متخصص؛ تعارض بین افراد؛ منابع مالی و بودجه؛ پویایی برنامه‌ریزی؛ ارتباطات
نورتون و کاپلان	۱۳۹۰	سازمان استراتژی محور	عدم انتقال استراتژی، عدم همسویی کارکنان با استراتژی، عدم تعهد مدیریت عالی، عدم تخصیص منابع لازم
عزیزی و محمدی	۱۳۹۰	موانع اجرای مدیریت راهبردی در آموزش و پرورش: نگرش بر دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان کردستان	نگرش افراد؛ ادراک افراد؛ منابع انسانی؛ ساختار سازمان؛ فرهنگ سازمان؛ آموزش؛ مدیریت عالی؛ سیستم نظارت و ارزیابی
کریمی دستجردی و همکاران	۱۳۸۹	رتب بندی موانع پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی	مدیریت نامناسب، منابع انسانی ناتوان، فرهنگ سازمانی ضعیف، سیستم ارزیابی ناکارآمد

همانگونه که در جد ول ۱ مشاهده می کنید؛ براساس پیشینه و ادبیات مربوطه، موانع سازمانی متعددی اجرای استراتژی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی را تحت تأثیر قرار داده



است. از میان موانع تأثیرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، عدم حمایت مدیران و ساختار دارای بیشترین فراوانی و به‌نوعی از دیدگاه پژوهشگران و صاحب‌نظران و ادبیات پژوهش، مهمترین عامل به‌شمار می‌رود. سپس عوامل عدم منابع مالی کافی، منابع انسانی ناکارآمد و عدم ارتباطات اثربخش در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در شکل ۱ رتبه‌بندی موانع تأثیرگذار بر اجرای استراتژی از منظر پیشینه و ادبیات مربوطه نشان داده شده است.



شکل ۱. رتبه‌بندی موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از منظر پیشینه و ادبیات

۲-۳- مطالعه دوم

ب) مطالعه موردی کیفی

در مطالعه دوم و به‌منظور پاسخگویی به پرسش دوم مقاله؛ موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه کدامند؟، از روش "مطالعه موردی کیفی"^۱

1. Qualitative case study



استفاده گردیده است. بدین منظور ۱۵ تن از مدیران سطوح عالی و میانی اجراکننده استراتژی‌های تدوین شده در دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۸-۹۷ به‌عنوان مشارکت‌کنندگان (جامعه آماری) این پژوهش با روش نمونه‌گیری هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی و تکنیک اشباع نظری انتخاب شدند و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری داده‌ها، صورت گرفت. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل مضمون که شامل سه مرحله دست‌یابی به مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر می‌باشد، استفاده گردید. پژوهشگران پس از گردآوری داده‌ها، اقدام به تولید طبقات یا مفاهیم برای شناخت عوامل، مولفه‌ها و نشانگرهای الگوی کیفی اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نمود. (جدول ۲) در پایان با استفاده از روش همسوسازی داده‌ها و بازبینی مشارکت‌کنندگان، اعتبارپذیری داده‌ها موردتأیید قرار گرفت.

۳-۲-۱- یافته‌ها

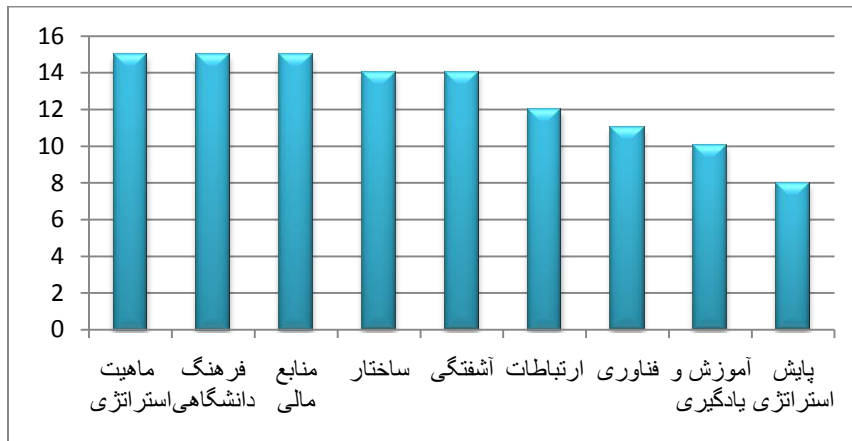
جدول ۲. کدگذاری مولفه‌های موثر بر اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	فراوانی مضامین پایه
مولفه‌های کلیدی موثر بر اجرای استراتژی	ماهیت استراتژی	عملیاتی بودن استراتژی؛ ثبات استراتژی؛ ضمانت اجرایی استراتژی؛ مشارکتی بودن تدوین استراتژی، جامعیت استراتژی، همراستایی	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱- ۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸- ۱۵-۱۴-۱۳	۱۵
	منابع مالی	تخصیص منابع مالی؛ بودجه و اعتبارات	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱- ۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸- ۱۵-۱۴-۱۳	۱۵
	فرهنگ دانشگاهی	نگرش، تفکر راهبردی، پذیرش تغییر	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱- ۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸- ۱۵-۱۴-۱۳	۱۵
فناوری	شبکه‌ها، سخت‌افزارها، نرم‌افزارها	۱۰-۹-۸-۷-۵-۳-۱- ۱۵-۱۴-۱۲-۱۱	۱۱	۱۱



مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	کد منابع مضامین پایه	مضامین فراوانی پایه
پایش استراتژی	فرهنگ ارزیابی، پاسخگویی، ساز و کار ارزیابی		۱۱-۹-۸-۷-۵-۱ ۱۴-۱۳	۸
ارتباطات	تعاملات برون سازمانی، هماهنگی واحدها، همکاری بین افراد		۹-۸-۷-۴-۳-۲-۱ ۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰	۱۲
ساختار	ساختار توانمند، انعطاف‌پذیری، شفافیت نقش و وظیفه، نظام پاداش‌دهی، تصمیم‌گیری متمرکز		۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸ ۱۵-۱۳	۱۴
آشفته‌گی و گسسته‌گی	فساد اداری در دانشگاه و نظام آموزش عالی؛ عدم پاسخگویی؛ تغییرات مدیریتی و اجرایی؛ گسست جامعه و دانشگاه؛ عدم تفکر راهبردی در دانشگاه؛ چشم اندازه مبهم دانشگاه، عدم برنامه‌ریزی شفاف و دقیق		۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱ ۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸ ۱۵-۱۳	۱۴
آموزش و یادگیری	دانش و تخصص افراد؛ آموزش و یادگیری		۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲ ۱۵-۱۱-۱۰	۱۰

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید مولفه‌های متعددی، مانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بوده است. از میان موانع تأثیرگذار بر اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه، ماهیت استراتژی، فرهنگ سازمانی و منابع مالی دارای بیشترین فراوانی و به‌نوعی از دیدگاه مدیران دانشگاه، مهمترین موانع به‌شمار می‌روند. سپس مولفه‌های ساختار، آشفته‌گی و گسسته‌گی دانشگاه در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در شکل ۲ رتبه‌بندی موانع تأثیرگذار بر اجرای کارآمد استراتژی از نظر تعداد مشارکت کنندگان نشان داده شده است.



شکل ۲. رتبه‌بندی موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

۳-۳- مطالعه سوم

ج) مطالعه توصیفی

در مطالعه سوم و به منظور پاسخگویی به پرسش سوم مقاله؛ وضعیت موجود موانع اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های شیراز، تهران، شریف، علم و صنعت و امیرکبیر کدامند؟، از روش "پیمایشی" استفاده گردیده است. جامعه آماری پژوهش ۷۹۴۲ نفر از مدیران میانی دانشگاه‌های تهران، شیراز، امیرکبیر، شریف و علم و صنعت بود که تعداد ۳۶۶ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی و براساس فرمول کوکران انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌های مربوطه از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است که پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون "تی تک نمونه‌ای" استفاده گردید که نتایج آن در جداول ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ نشان داده شده است.



جدول ۳. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه تهران

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	۴/۰۲	۰/۷۱	۱۸/۸۲	۰/۰۰۰	
ماهیت استراتژی	۳/۸۵	۰/۳۷	۲۹/۹۲	۰/۰۰۰	
فرهنگ دانشگاهی	۴/۳۰	۰/۶۶	۲۵/۷۰	۰/۰۰۰	
منابع مالی	۳/۸۲	۰/۴۴	۲۴/۵۴	۰/۰۰۰	
فناوری	۳/۷۹	۰/۴۲	۲۴/۶۱	۰/۰۰۰	
پایش	۳/۹۸	۰/۳۲	۳۹/۱۳	۰/۰۰۰	
ارتباطات	۳/۷۷	۰/۵۶	۱۷/۹۰	۰/۰۰۰	
ساختار	۴/۱۸	۰/۷۵	۲۰/۴۳	۰/۰۰۰	
منابع انسانی	۴/۱۲	۰/۷۷	۱۸/۹۱	۰/۰۰۰	

جدول ۴. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه شیراز

مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
رهبری دانشگاهی	۳/۸۴	۰/۶۴	۹/۳۵	۰/۰۰۰	
ماهیت استراتژی	۳/۸۲	۰/۴۷	۱۲/۳۰	۰/۰۰۰	
فرهنگ دانشگاهی	۴/۱۷	۰/۶۲	۱۳/۴۸	۰/۰۰۰	
منابع مالی	۳/۶۶	۰/۴۹	۹/۵۸	۰/۰۰۰	
فناوری	۳/۷۴	۰/۵۴	۹/۷۰	۰/۰۰۰	
پایش	۳/۸۹	۰/۳۶	۱۷/۶۲	۰/۰۰۰	
ارتباطات	۳/۹۲	۰/۵۶	۱۱/۶۶	۰/۰۰۰	
ساختار	۳/۹۴	۰/۴۴	۱۵/۱۳	۰/۰۰۰	
منابع انسانی	۳/۸۷	۰/۷۵	۸/۲۱	۰/۰۰۰	



جدول ۵. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه امیرکبیر

سطح معناداری	تی	انحراف استاندارد	میانگین	آزمون تی مولفه‌ها
۰/۰۰۰	۶۷۸	۰/۶۵	۳/۷۸	رهبری دانشگاهی
۰/۰۰۰	۹/۹۲	۰/۴۴	۳/۷۶	ماهیت استراتژی
۰/۰۰۰	۹	۰/۳۷	۳/۶۱	فرهنگ دانشگاهی
۰/۰۰۰	۸/۵۷	۰/۴۵	۳/۶۸	منابع مالی
۰/۰۰۰	۹/۱۵	۰/۳۷	۳/۶۱	فناوری
۰/۰۰۰	۱۳/۷۲	۰/۳۵	۳/۸۵	پایش
۰/۰۰۰	۷/۷۲	۰/۵۷	۳/۷۸	ارتباطات
۰/۰۰۰	۹/۸۶	۰/۵۱	۳/۹۰	ساختار
۰/۰۰۰	۶/۴۲	۰/۷۷	۳/۸۸	منابع انسانی

جدول ۶. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه علم و صنعت

سطح معناداری	تی	انحراف استاندارد	میانگین	آزمون تی مولفه‌ها
۰/۰۰۰	۱۰/۵۹	۰/۶۵	۴/۳۶	رهبری دانشگاهی
۰/۰۰۰	۱۶/۲۲	۰/۲۶	۳/۸۵	ماهیت استراتژی
۰/۰۰۰	۱۶/۷۳	۰/۴۶	۴/۳۲	فرهنگ دانشگاهی
۰/۰۰۰	۱۰/۹۴	۰/۳۷	۳/۸۰	منابع مالی
۰/۰۰۰	۱۰/۵۴	۰/۳۸	۳/۷۹	فناوری
۰/۰۰۰	۱۸/۶۵	۰/۳۰	۴/۱۰	پایش
۰/۰۰۰	۶/۶۶	۰/۴۰	۳/۵۲	ارتباطات
۰/۰۰۰	۱۲/۲۳	۰/۵۹	۳/۴۲	ساختار
۰/۰۰۰	۱۱/۳۷	۰/۷۰	۴/۵۵	منابع انسانی

جدول ۷. وضعیت موانع سازمانی اثرگذار بر اجرای استراتژی در دانشگاه شریف

سطح معناداری	تی	انحراف استاندارد	میانگین	آزمون تی مولفه‌ها
۰/۰۰۰	۱۳/۱۷	۰/۷۱	۴/۰۱	رهبری دانشگاهی
۰/۰۰۰	۲۰/۷۳	۰/۳۷	۳/۸۳	ماهیت استراتژی
۰/۰۰۰	۱۹/۵۰	۰/۳۵	۳/۳۸	فرهنگ دانشگاهی



مؤلفه‌ها	آزمون تی	میانگین	انحراف استاندارد	تی	سطح معناداری
منابع مالی	۳/۷۶	۰/۴۳	۱۶/۲۵	۰/۰۰۰	
فناوری	۳/۷۵	۰/۴۲	۱۶/۴۶	۰/۰۰۰	
پایش	۳/۹۲	۰/۳۶	۲۳/۱۸	۰/۰۰۰	
ارتباطات	۳/۶۹	۰/۵۱	۱۲/۴۹	۰/۰۰۰	
ساختار	۴/۱۲	۰/۵۷	۱۷/۹۳	۰/۰۰۰	
منابع انسانی	۴/۱۰	۰/۷۹	۱۲/۷۹	۰/۰۰۰	

همان‌گونه که در جدول های (۴،۵،۶،۷،۳) مشاهده می‌شود، موانع سازمانی موجود پیش‌روی اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه های مورد مطالعه، به ترتیب بیشترین و کمترین میانگین؛ دانشگاه تهران، فرهنگ دانشگاهی و ارتباطات؛ دانشگاه شیراز، فرهنگ دانشگاهی و منابع مالی؛ امیرکبیر، ساختار و فرهنگ دانشگاهی؛ علم و صنعت، منابع انسانی و ساختار و دانشگاه شریف، ساختار و منابع انسانی بودند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم اینکه اجرای استراتژی به‌عنوان بخش اساسی فرایند استراتژی سازمان در شرایط رقابتی امروزی به حساب می‌آید [۱۳]؛ پژوهش و مطالعه در ارتباط با اجرای استراتژی محدودتر بوده و نسبت به فرایند تدوین استراتژی، کمتر "شگفت‌انگیز" است [۱۷]، درحالی‌که عملیاتی کردن و اجرای استراتژی‌ها به مراتب چالش برانگیزتر بوده [۱۳] و از جمله مشکل‌ترین وظایف مدیران به حساب می‌آید [۵]، و چنانچه در فرایند اجرای استراتژی، سیاست های غیراثربخش به‌کار گرفته شود، شکست و ناکامی بزرگی به بار خواهد آورد [۱۹]. عوامل و مؤلفه‌های زیادی وجود دارند که بر روی موفقیت اجرای استراتژی‌ها تأثیر می‌گذارند، که دامنه و محدوده آن‌ها از افراد درگیر در فرایند اجرای استراتژی تا سیستم ها و سازوکارهایی که به‌منظور هماهنگی و کنترل اجرای استراتژی به‌کار می‌روند، می‌باشند [۱۵]. به‌بیان‌دیگر ادبیات و مطالعات مربوط به اجرای استراتژی در حال توسعه بوده و به‌نوعی تحقیقات تجربی بیشتری



در ارتباط با چگونگی موفقیت اجرای استراتژی ها در سازمان های مختلف از جمله دانشگاه‌ها، مورد نیاز می‌باشد [۲۰]. بنابراین سیستم آموزش عالی و دانشگاه‌ها در ایران نیز به منظور موفقیت و اثربخشی فرایند اجرای استراتژی‌هایشان، باید ضمن تحلیل و ارزیابی دقیق شرایط و موقعیت درونی و بیرونی خود، موانع اجرای کارآمد استراتژی های تدوین شده را شناسایی و مورد بررسی قرار دهند، زیرا تنها در این صورت است که می‌توان به اجرایی کردن استراتژی‌ها امیدوار بود و انتظار نتایج مطلوبی را داشت. در همین راستا پژوهش حاضر با در نظر گرفتن مسائل ذکر شده، درصدد تحلیل و آسیب‌شناسی موانع سازمانی اجرای استراتژی در آموزش - عالی کشور برآمده است. در حقیقت مطالعه کنونی سعی نمود به سه پرسش اساسی پاسخ دهد و خلاصه نتایج به شرح زیر بود:

در پاسخ به پرسش اول پژوهش مبنی بر موانع سازمانی اجرای کارآمد استراتژی از منظر ادبیات و پیشینه آموزش عالی کدامند؟؛ بررسی و تحلیل پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته نشان داد که نخست این موانع بسیار تاثیرگذار بوده و به نوعی می‌توانند موفقیت یا عدم موفقیت‌های بعدی سازمان را متاثر کنند و دوم طیف نسبتاً گسترده‌ای از سطوح مختلف این سازمان‌ها را در برمی‌گیرند. به بیان دیگر پژوهشگران؛ کمبود منابع مالی کافی، عدم ارتباطات کافی و بازخورد، فرهنگ ضعیف، آشفتگی اهداف و انتظارات، تعارض، کمبود کارکنان با انگیزه، پیچیده بودن فرآیندها، عدم امنیت، کاغذبازی، کمبود تخصص و اطلاعات، ابهام در تدوین استراتژی، عدم تجزیه و تحلیل راهبردی مناسب، عدم شفافیت استراتژی‌ها، عدم ظرفیت تغییر، عدم اطمینان از اطلاعات، عدم تسهیم دانش، تضاد استراتژی‌ها با ساختار سازمان، عدم حمایت مدیران، نبود سیستم پاداش مناسب، عدم مهارت‌های رهبری اثربخش، فقدان برنامه ریزی دقیق، مقاومت در برابر تغییر، مسئولیت نامشخص و مبهم، همراستایی ناکافی استراتژی‌ها، عدم یادگیری مستمر، سیستم کنترل و بازخورد غیراثربخش، اولویت‌های متضاد، عدم همسویی کارکنان با استراتژی را از جمله موانع کلیدی متاثرگذار بر فرایند اجرای کارآمد استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دانسته‌اند. این نتایج با یافته‌های هورانی [۱۴]؛ انیس [۲۱]؛ کاتر و پاکو [۱۹]؛ رحیم‌نیا [۲۲]؛ برنس [۲۳]؛ ریبیناک [۱۳]؛ هاید و همکاران [۲۴]؛ بیر و ایزنسیت [۲۵] و وانتی [۱] همخوانی و مطابقت دارد.



ریبیناک (۲۰۱۳) در کتاب خود تحت عنوان "تدوین استراتژی"^۱، عنوان نموده است که از آنجایی که فرایند اجرای استراتژی در بافت سازمان اتفاق می افتد [۲۶]، اهداف، جهت گیری، ویژگی‌ها و ماهیت منحصر به فرد سازمان‌ها، فرایند اجرای استراتژی را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد. بنابراین از آنجایی که اجرای استراتژی فرایندی است که باید در راستای چشم‌انداز و اهداف سازمان عملیاتی شود [۱۰]، بافت و زمینه راهبردی می‌تواند فرایند مذکور را تسهیل کند. به‌بیان دیگر مولفه‌هایی همچون ارتباطات، ساختار و منابع مالی، فرایند اجرای استراتژی برای رسیدن به اهداف سازمان در سطوح مختلف را متأثر می‌کنند. همچنین کارکنان آموزش دیده با دانش و مهارتی که در زمینه عملیات اجرایی و فعالیت‌های محوله دارند، می‌توانند فرایند اجرای استراتژی را با اثربخشی انجام دهند [۲۴]. اکوموس (۲۰۰۱) نیز با بیان نقش افراد انسانی و کیفیت آن‌ها در سازمان، معتقد است که افراد انسانی با هماهنگ کردن سایر منابع در سازمان و در نظر گرفتن موقعیت‌ها و شرایط ویژه در هنگام اجرای استراتژی‌ها، مهمترین عامل به‌شمار می‌آیند [۱۲].

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش مبنی بر موانع اجرای کارآمد استراتژی از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه کدامند؟؛ بررسی و تحلیل نظرات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان (مدیران دانشگاه) در دانشگاه مورد مطالعه نشان داد که موانع متعددی فرایند اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. به‌بیان دیگر از دیدگاه مدیران؛ مولفه‌های مربوط به ارتباطات، ساختار سازمانی، فرهنگ دانشگاهی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، پایش استراتژی، بودجه و منابع مالی، ماهیت استراتژی، آشفتگی و گسستگی، منابع انسانی از جمله موانع کلیدی تأثیرگذار بر فرایند اجرای استراتژی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌باشند. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات هورانی [۱۴]؛ انیس [۲۱]؛ کاتر و پاکو [۱۹]؛ رحیم‌نیا [۲۲]؛ برنس [۲۳]؛ ریبیناک [۱۳]؛ هاید و همکاران [۲۴]؛ بیر و ایزنسیت [۲۵] و واتنی [۱]؛ همخوانی و مطابقت دارند.

آکر [۲۶] در کتاب "توسعه استراتژی کسب و کار"^۲ چارچوب مفهومی را توسعه داد که به درک و فهم عوامل موثر بر اجرای استراتژی کمک می‌کند. مهمترین عوامل اثرگذار بر اجرای

1. Making Strategy Work
2. Developing Business Strategy



استراتژی از دیدگاه این چارچوب شامل؛ افراد، ساختار، فرهنگ و سیستم‌ها بودند. آکر پیشنهاد کرد که عوامل نامبرده باید با یکدیگر و همچنین با استراتژی‌ها هماهنگ باشند. مطابق با گفته‌های هیت و همکاران [۲۶] هیئت‌مدیره موثر، ساختار سازمانی و کارآفرینی راهبردی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان ضروری می‌باشند. آن‌ها همچنین معتقدند که ساختار سازمانی با مشخص کردن نحوه انجام وظایف؛ و کنترل سازمانی نیز با هماهنگ کردن اهداف راهبردی سازمان، منجر به بهبود عملکرد می‌شوند. ریبینیاک [۱۳] در کتاب خود تحت‌عنوان "تدوین استراتژی"^۱، عنوان کرد که فرایند اجرای استراتژی در بافت سازمان و همچنین محیط اتفاق می‌افتد. به اعتقاد او چهار عامل عمده موثر بر اجرای استراتژی عبارت است از: بافت مدیریت تغییر، فرهنگ سازمان، ساختار قدرت در سازمان و همچنین بافت رهبری. ریبینیاک همچنین نتیجه‌گیری نموده است که ناتوانی برای اداره کردن تغییرات در سازمان، یکی از مهمترین موانع بر سر راه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها می‌باشد. کاندیدو و سانتو [۲۷] با تأکید بر عوامل سازمانی، عوامل موثر بر اجرای استراتژی را مورد تحلیل و بررسی قرار دادند. این پژوهشگران در مقاله خود تحت‌عنوان اجرای استراتژی: میزان نرخ شکست، مهمترین عواملی که می‌تواند اجرای استراتژی را تحت تأثیر قرار دهند، را شامل عوامل سازمانی (اندازه سازمان، عملیات اجرایی، سبک مدیریت، مالکیت) و عوامل محیطی (بافت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) در نظر گرفتند. اینگرت و بام‌گارتنر [۲۸] نیز در پژوهش خود تحت‌عنوان استراتژی پایدار سازمان، پلی بین شکاف تدوین و اجرای استراتژی، مهمترین عوامل موثر بر اجرای استراتژی را شناسایی کردند. از نظر آن‌ها ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، رهبری، کنترل مدیریت، کیفیت و انگیزه کارکنان، ارتباطات (درونی و بیرونی) از جمله عوامل اساسی هستند که اجرای استراتژی در سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش مبنی بر اینکه وضعیت موجود موانع اجرایی کارآمد استراتژی در دانشگاه‌های مورد مطالعه چگونه‌اند؟؛ بررسی و تحلیل وضعیت موجود موانع سازمانی فرایند اجرای کارآمد استراتژی نشان داد که در دانشگاه تهران، فرهنگ دانشگاهی و ارتباطات؛ در دانشگاه شیراز، فرهنگ دانشگاهی و منابع مالی؛ دانشگاه امیرکبیر، ساختار و



فرهنگ دانشگاهی؛ در دانشگاه علم و صنعت، منابع انسانی و ساختار و در دانشگاه شریف، ساختار و منابع انسانی دارای بیشترین و کمترین میانگین بودند.

به‌طور کلی نتایج پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه اجرای استراتژی و همچنین

چارچوب‌ها و مدل‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی؛ حاکی از اهمیت

روزافزون و حیاتی فرایند اجرای استراتژی بوده و بی‌توجهی به موانع پیش‌روی آن منجر به

آسیب‌های غیرقابل‌جبرانی به سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها شده است. البته از جمله چالش‌ها و

مشکلاتی که در حال حاضر اکثر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با آن دست‌به‌گریبان هستند،

از یک طرف توجه و تاکید بیش از حد مدیران آن‌ها به مقوله تدوین و طراحی استراتژی بدون

توجه فرایند اجرای آن و از طرف دیگر موانع سازمانی موجود می‌باشند، پژوهش‌های صورت

گرفته و دیدگاه مدیران عملیاتی دانشگاه‌ها در این زمینه نیز گویای همین امر هستند. بنابراین

طبیعی است که در شرایط کنونی اگرچه دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی مطلوب و مناسبی

طراحی و تدوین می‌کنند، اما نتایج عملکردهای این سازمان‌ها با توجه به کیفیت فرایندها و

پیامدهای آن، خیر از اشکال و نارسایی‌هایی می‌دهد که به شرایط درونی سازمان بر می‌گردد.

در همین راستا مطالعه کنونی، بررسی وضعیت موجود پنج دانشگاه برتر کشور را در کانون

توجه قرار داده است و تعمیم یافته‌ها به سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با احتیاط

صورت گیرد. پیشنهاد پژوهشی این مطالعه به پژوهشگران آتی، انجام پژوهش کیفی در ارتباط

با دلایل وجود موانع بر سر راه هر یک از مولفه‌های اجرای برنامه‌های راهبردی می‌باشد.

۵- منابع

- [1] Mwanthi, T.N. The Role of Internal Organizational Factors in Strategy Implementation in Kenyan Universities. *Kabarak Journal of Research & Innovation*. 9;5(2), 2018 Feb, 72-88.
- [2] Hany R. A & Dina A. E. Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. *Journal of Education and Learning*. 8 (4), 2014,317-326
- [3] Manamela, M.M, Cassim N, Karodia AM. The impact of change management on the implementation of organisational strategy: A case study of National Home Builders Registration Council. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*,1(35), 2016 May 1-39

- [4] Nutt PC. Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of management studies*, 35(2), 1998 Mar, 213-240.
- [5] Kezengwa, L.V. *Critical Success Factors That Influence Strategy Implementation in Private Universities: A Case Study of United States International University-Africa*, (Doctoral dissertation, United States International University-Africa) 2016.
- [6] Nyakeriga CK. *Factors influencing strategic plan implementation in the newly established public Universities in Kenya*, (Doctoral dissertation) 2015.
- [7] Mwangi ,I. W. *Challenges of Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya*, (Doctoral dissertation) 2014.
- [8] Chiuri BW. *Challenges of Strategy Implementation in Higher Education Institutions in Kenya*, 2015 (Doctoral dissertation, JKUAT).
- [9] Okumus F. Towards a strategy implementation framework. *International journal of contemporary hospitality Management*, 13(7), 2001 Dec , 27-38.
- [10] Sila, H. M. & Gichinga, Lucy. Role of Strategic Leadership on Strategy Implementation in Public Universities in Kenya- A Case Study of JKUAT Main Campus, *international journal of innovative research & development*, 5(6) ,2016. 38-49.
- [11] Hourani, M. Conceptual Frameworks for Strategy Implementation: A Literature Review, *Journal of Management Research*, 9(3), 2017.
- [12] Baumgartner RJ. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5): 2014 Sep, 258-71.
- [13] Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, , 122(1), 2014, 145-165.

[۱۴] گودرزی، م؛ قربانی م و صفری، ح. شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ایران، *مطالعات مدیریت ورزشی*، (۳۱): ۱۳۹۴،

۳۲-۱۳

[۱۵] خلیلی شورینی، س و محضری، م. شناخت موانع اجرای برنامه‌های راهبردی و اولویت‌بندی آن‌ها، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۰ (۵۶)، ۱۷، ۱۳۹۳-۳۴.



- [16] Cater, T., & Pucko, D. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 2010, 207-236
- [17] Arksey H, O'Malley L. Scoping studies: towards a methodological framework. *Int J Soc Res Methodol* (8), 2005,19-32.
- [18] Micah D.J. Peters, Christina M. G., H. Khalil, Patricia M., Deborah, P and Cassia, B. S. Guidance for conducting systematic scoping reviews, *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, (13), 2015, 141-146
- [19] Waithaka, K.G. *Challenges of strategy implementation in public and private hospitals in Nairobi County*, a research project presented in partial fulfillment, 2013
- [20] Beer, M., Eisenstat, R. A. "The Silent Killer of Strategy Implementation & learning". *Sloan Management Review*, 2000, 29-30
- [21] Ines, Gh.B. The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects, *International Journal of Hospitality Management*. 2011, 272-282.
- [22] Rahimnia, F., Polychronakis, Y., & Sharp, J. M. A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian, university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 2009,246-261.
- [23] Brenes, E.R., Mena, M., & Molina, G.E. Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 2008,590-598.
- [24] Heide, M., Grønhaug, K., and Johannessen, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, (18), 2003,217-231.
- [25] Hrebiniak, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35 (1), 2006,12-31
- [26] Aaker, D.A. . *Developing Business Strategy*. 5th Edition, by John Wiley and Sons Inc., New York.1998
- [27] Cândido, C., & Santos, S. P. D. , Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2),2015, 237-262.
- [28] Engert, S., & Baumgartner, R. J., Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, (113),2016, 822-834.

ارزیابی میزان آمادگی منابع انسانی برای تحقق نظام یادگیری الکترونیکی در دانشگاه‌های ایران

مهديه فرازکیش^۱، غلامعلی منتظر^{۲*}

۱- پژوهشگر پسادکتری رشته سیاستگذاری علم و فناوری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مهندسی فناوری اطلاعات، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۵

دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۲۳

چکیده

توسعه فناوری اطلاعات ظرفیت‌های جدیدی را برای حوزه آموزش عالی فراهم کرده است. یکی از این ظرفیت‌ها «یادگیری الکترونیکی» است به طوری که پیاده‌سازی نظام‌های یادگیری الکترونیکی به یکی از مهم‌ترین روندهای سرمایه‌گذاری کشورهای مختلف تبدیل شده است. پیاده‌سازی موفق این نظام‌ها زمانی تحقق پیدا خواهد کرد که آمادگی لازم در دانشگاه از نظر ابعاد مختلف انسانی، زیرساختی و محتوایی فراهم شود. در این مقاله آمادگی منابع انسانی دانشگاه‌ها شامل یاددهندگان (استادان) و یادگیرندگان (دانشجویان) به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان آمادگی یادگیری الکترونیکی در دانشگاه‌های کشور مورد بررسی قرار گرفته است. به همین دلیل با بهره‌گیری از مطالعات اسنادی و نظر خبرگان، معیارها و سنجه‌های ارزیابی آمادگی منابع انسانی تعیین و وزن هر یک از معیارها محاسبه شده و سپس براساس الگو حاصل میزان آمادگی منابع انسانی در هشت دانشگاه جامع کشور بررسی شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که در بیش از ۲۵ درصد معیارهای مربوط به آمادگی دانشجویان و حدود ۴۰ درصد از معیارهای مربوط به آمادگی استادان، امتیاز حاصل کمتر از حد متوسط به دست آمده است؛



در عین حال میانگین آمادگی هر دو گروه در حد متوسط ارزیابی شده است. علاوه بر این یافته‌های پژوهش، عدم توازن میزان آمادگی در معیارهای مختلف را تأیید می‌کند؛ به همین دلیل ضرورت توجه جدی مدیران دانشگاه‌ها در برنامه ریزی برای افزایش آگاهی از مزایای نظام های یادگیری الکترونیکی، ایجاد سازوکارهای توانمندسازی مهارتی و ارتقای سطح دسترسی یادگیرندگان و یاددهندگان به امکانات شبکه ای، مهم ترین برنامه های نظام دانشگاهی در افزایش میزان آمادگی منابع انسانی برای تحقق یادگیری الکترونیکی است.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، ارزیابی آمادگی یادگیری الکترونیکی، یادگیرنده، یاددهنده، دانشگاه‌های ایران.

۱- مقدمه

بیش از چهارم کل دانشجویان در ایران تحصیلاتی می‌کنند که کمتر از یک درصد آنها طی سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ در دوره‌های الکترونیکی مشغول به تحصیلاتی بوده‌اند. کوچکی جامعه آماری این دانشجویان نشانگر آن است که این شیوه آموزشی برای دانشجویان اینان جذابیتی ندارد. حتی به تازگی این جامعه کوچک نیز سری نزولی طی کرده است به طوری که تعداد دانشجویان دوره‌های الکترونیکی از حدود ۴۵ هزار نفر در سال ۱۳۹۵ به ۴۰ هزار نفر در سال ۱۳۹۶ کاهش پیدا کرده است [۱]. به نظر می‌رسد که در برهه زمانی فعلی، حتی دانشگاه‌های مطرح کشور و پیشگامان این حوزه همچون دانشگاه‌های شیراز، تربیت مدرس، صنعتی امیرکبیر و علم و صنعت که بیش از یک دهه در برگزاری دوره‌های آموزش الکترونیکی پیش رفته‌اند نیز با چالش‌های بنیادین مواجه شده و به رغم سرمایه‌گذاری‌های زیاد در ایجاد زیرساخت‌های فنی و سامانه‌های یادگیری الکترونیکی، به سرعت درآمدهای آنها از محل آموزش الکترونیکی در حال کاهش است.

بررسی تجربه‌های مشابه فرامرزی نیز نشان می‌دهد که به رغم توان بالای یادگیری الکترونیکی در نظام‌های آموزش عالی، همچنان سرمایه‌گذاری‌های این حوزه با خطرپذیری بالایی همراه است. برای مثال در مطالعه نلسون درباره دلایل موفقیت یا عدم موفقیت نظام‌های یادگیری الکترونیکی، ۳۶ مورد اشتباه رایج در قالب چهار طبقه اصلی شناسایی شده‌اند: «نیروی



انسانی»، «فرایند»، «محصول» و «فناوری» [۲]. در پژوهش دیگری نیز ۴۳ عامل موفقیت طرح‌های حوزه یادگیری الکترونیکی شناسایی شده‌اند که بیش از نیمی از این عوامل مربوط به میزان آمادگی منابع انسانی است [۳]. بنابراین گرچه ایجاد زیرساخت مناسب شبکه ای همراه با تجهیزات مناسب سخت افزاری و نرم افزاری، شرط لازم برای موفقیت یادگیری الکترونیکی است، اما آمادگی منابع انسانی شرط کافی آن محسوب می‌شود [۴].

از آنجاکه بُعد منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت طرح‌های یادگیری الکترونیکی شناسایی شده، میزان آمادگی نیروی انسانی اعم بر یادگیرندگان (دانشجویان) و یاددهندگان (استادان)، عنصری حیاتی در پیاده سازی نظام‌های یادگیری الکترونیکی در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شود [۵]. به این ترتیب هدف پژوهش حاضر تحلیل عوامل مؤثر بر آمادگی منابع انسانی (استادان و دانشجویان) در دانشگاه‌های ایران و تعیین میزان آمادگی منابع انسانی در این دانشگاه‌ها است و به منظور دستیابی به این هدف، سؤال اصلی پژوهش این است که «یادگیرندگان و یاددهندگان با برخورداری از چه توانمندی‌ها و مهارت‌هایی برای پیاده‌سازی موفق نظام آموزش الکترونیکی آماده محسوب می‌شوند؟»

باتوجه به نکات بالا، این مقاله به شرح ذیل تنظیم شده است: در بخش ۲ مبانی نظری و معیارهای سنجش آمادگی منابع انسانی معرفی می‌شود، آن‌گاه در بخش ۳ روش‌شناسی پژوهش و دانشگاه‌های مورد مطالعه معرفی و سپس در بخش ۴ وضعیت تحلیل نتایج و ارزیابی آمادگی این دانشگاه‌ها از دید منابع انسانی بررسی می‌شود. در نهایت در بخش ۵ نتیجه‌گیری مقاله ارائه خواهد شد.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- تعاریف کلیدی پژوهش

لذگی الکترونیکی: رویکردی نوآورانه در ارائی محیط مجهز، خوش طرح، تعاملی و یادگیرنده‌محور برای هر کس، در هر جا و هر زمان است که با به‌کارگیری منابع و فناوری‌های مختلف دیجیتالی و همسو با شکل‌های دیگر محیط‌های آموزشی برای ایجاد نظامی آزاد



(مستقل)^۱، منعطف^۲ و توزیع شده^۳ در آموزش تعریف می‌شود [۶]. تعریفی روشن از محیط آزاد، منعطف و توزیع شده در ایجاد محیط یادگیری الکترونیکی هدفمند بسیار مؤثر است [۶]: الف. یادگیری آزاد (مستقل): به معنای یادگیری مستقل از زمان و مکان و سرعت پیشرفت یادگیرنده است؛

ب. یادگیری منعطف: به یادگیرنده اجازه می‌دهد تا چگونگی آموزش، مکان و زمان آن را برگزیند [۷].

ج. یادگیری توزیع شده: الگوی آموزشی است که اجازه می‌دهد تا یاددهنده، یادگیرنده و محتوا در مکان‌های مختلف و غیرمتمرکز قرار داشته باشند.

آمادگی یادگیری الکترونیکی^۴. به‌عنوان ارزشی میزان آمادگی سازمان‌های آموزشی (مدارس و دانشگاه‌ها) برای بطنه‌سازی موفق نظام آموزش الکترونیکی تعریف می‌شود [۸]. در تعریفی دیگر، آمادگی یادگیری الکترونیکی «آمادگی ذهنی و فنی‌یکی افراد برای تجربف یادگیری الکترونیکی» تعریف شده است [۹]. آمادگی یادگیری الکترونیکی به‌عنوان «عوامل مؤثر بر بهشبرد موفقیت‌آمنی یادگیری الکترونیکی» ننی در نظر گرفته شده است [۱۰]. به‌صورت جامع‌تر، آمادگی یادگیری الکترونیکی به معنای توانایی سازمان‌ها و ظرفیت ذینفعان آموزشی (مدیران، افراد کلیدی، یاددهندگان و یادگیرندگان) برای حضور موفق در فضای آموزشی الکترونیکی است [۱۱].

آمادگی منابع انسانی^۵. به‌منظور استقرار نظام‌های یادگیری الکترونیکی، توانایی و صلاحیت پذیرش و به‌کارگیری فناوری از سوی «منابع انسانی» ننی بسیار حائنی اهمیت است. دو مؤلفف اصای این بخش شامل یادگیرندگان (دانشجویان) و یاددهندگان (استادان) باید از لحاظ مهارت فنی برای کاربری و پذیرش دوره‌ها و برنامه‌ها، توانایی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای خود، میزان سواد رایانه‌ای و ننی به لحاظ روانی و ذهنی، از آمادگی نسبی برخوردار باشند [۱۲].

-
1. Independent
 2. Flexible
 3. Distributed
 4. E-Learning Readiness
 5. Human Resource Readiness



آمادگی مهارتی و فنی^۱. صلاحیت استفاده از فناوری و خودکارآمدی منابع انسانی در استفاده از رایانه، برنامه‌های کاربردی و دیگر افزارهای فناوری است.

آمادگی ارتباطی و شبکه‌ای^۲: توانایی دسترسی منابع انسانی به شبکه‌های ارتباطی باکیفیت، سریع و مقرون به‌صرفه در مؤسسه و منزل و استفاده از ظرفیت‌های متنوع شبکه همچون همایش تصویری تحت شبکه، جستجوی منابع، کتابخانه برخط، آزمون‌های برخط، ثبت نام و اعلام نتایج برخط، ضبط و پخش صوتی و تصویری، شب‌سازی و ... است.

آمادگی افزاری^۳: توانایی دسترسی منابع انسانی به تجهیزات مناسب رایانه‌ای مانند رایانه‌های چند رسانه‌ای با قابلیت کاربری نرم‌افزارهای مختلف است.

آمادگی فرهنگی^۴: درک سهولت استفاده و سودمند ی فناوری‌های نوین به‌وسیله منابع انسانی است و انگیزه، تمایل و اشتیاق ایشان به روش‌های الکترونیکی را نشان می‌دهد.

۲-۲- پیشینه موضوعی

رویکرد کشورهای مختلف نسبت به مفهوم آمادگی الکترونیکی، اغلب نشان دهنده دیدگاه آنها در زمینه الگو توسعه یادگیری الکترونیکی است؛ اینکه چه جنبه‌هایی از آمادگی لازم است تا سازمان‌ها و جوامع به پیاده‌سازی موفق نظام‌های الکترونیکی نائل شوند. در جدول ۱ الگوهای مختلف ارزیابی آمادگی الکترونیکی با هم مقایسه شده‌اند.

1. Technical Readiness
2. Network Readiness
3. Equipment Readiness
4. Cultural Readiness

جدول ۱. مقایسه ابعاد آمادگی الکترونیکی در الگوهای مختلف

ردیف	نوع الگو	زی‌ساخت فناوریانه	محتوا	سویسیت	فرهنگ	منابع مالی	منابع انسانی	امیخت	فوائده و مقررات	استاندارد	مدیخت	نظارت و هماهنگی	پیشگامی	پداگوزی	آگاه‌ی	سازمان
۱	الگوی مک‌کانل [۱۳]	✓					✓	✓			✓					✓
۲	الگوی رزنبرگ [۱۴]	✓			✓	✓	✓				✓					
۳	الگوی اینگولم و مک‌لین [۱۵]	✓			✓		✓				✓	✓				
۴	الگوی براد بنت [۱۶]	✓				✓	✓									✓
۵	الگوی اندرسون [۱۷]	✓	✓		✓	✓	✓									
۶	الگوی هانی [۱۸]	✓	✓			✓	✓				✓					
۷	الگوی ایشین‌والد [۱۹]	✓			✓						✓					✓
۸	الگوی گروه دانش [۲۰]	✓			✓	✓	✓				✓					
۹	الگوی ترکیبی آمادگی برای پذیرش یادگیری الکترونیکی [۹]	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓	✓		✓
۱۰	الگوی ارزشی آمادگی الکترونیکی کول [۲۱]	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓					✓
۱۱	الگوی ارزشی طبع‌گی الکترونیکی کور و وای [۲۲]								✓							



ردیف	بُعد الگو	زی‌ساخت فناوریانه	محتوا	سرقت	فرهنگ	منابع مالی	منابع انسانی	اهمیت	قوانین و مقررات	استاندارد	مدیریت	نظارت و هماهنگی	پشتیبانی	پداگوژی	آگاهی	سازمان
۱۲	الگوی ارزیابی آمادگی برای یادگیری الکترونیکی [۲۳]	✓	✓		✓	✓				✓						
۱۳	الگوی آمادگی برای دستیابی به یادگیری الکترونیکی [۲۴]	✓	✓		✓	✓	✓							✓	✓	
۱۴	الگوی آمادگی یادگیری الکترونیکی در سازمان‌ها [۲۵]	✓			✓	✓	✓								✓	
۱۵	الگوی سایکارکس [۲۶]	✓	✓		✓	✓	✓				✓		✓			
۱۶	الگوی ماچادو [۱۱]	✓	✓	✓	✓		✓				✓					
۱۷	الگوی لویز [۲۷]	✓	✓		✓	✓	✓			✓						
۱۸	الگوی آکاسلان و لاو [۲۸]	✓	✓		✓		✓						✓	✓		
۱۹	الگوی کرامتی و همکاران [۲۹]	✓			✓		✓						✓		✓	
۲۰	الگوی داراب و منتظر [۳۰]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
۲۱	الگوی اوئدا و لوبگا [۳۱]	✓	✓		✓		✓						✓	✓	✓	
۲۲	الگوی ارزیابی آمادگی الکترونیکی دی‌جاک [۳۲]	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓				✓	✓



ردیف	بُعد الگو	زی‌ساخت فناورانه	محتوا	سویشت	فرهنگ	منابع مالی	منابع انسانی	امیخت	قوانین و مقررات	استاندارد	مدیخت	نظارت و هماهنگی	پشتیانی	پداگوژی	آگاه‌ی	سازمان
۲۳	الگوی ارزیابی آمادگی الکترونیکی ساینکو و سامسون [۳۳]	✓		✓		✓	✓									
۲۴	الگوی الشاهر [۳۴]	✓	✓		✓		✓				✓		✓			✓
۲۵	الگوی ارزیابی طغی الکترونیکی اوکیچ [۳۵]	✓	✓		✓											

همان‌طور که در جدول بالا مشخص است، مهم‌ترین بُعد آمادگی طغی الکترونیکی در ۲۵ الگوی بررسی شده، پس از «بُعد آمادگی زیرساخت‌های فناورانه»، «آمادگی منابع انسانی» (که در ۲۴ الگو وجود دارد) است. مرور متون حوزه آمادگی یادگیری الکترونیکی نشان می‌دهد که از سال ۲۰۱۴ میلادی به بعد عمده مطالعات از ابعاد به سمت تعین معیارهای و سنج‌های ارزیابی پیش رفته است [۳۶-۳۷].

در بُعد «آمادگی منابع انسانی»، معیارهای مختلفی در متون مختلف شناسایی شده اند، به‌عنوان نمونه، در گزارش «کسب‌وکار الکترونیکی و دستیابی به فرصت‌های جهانی»^۱ یکی از اولین الگوهای ارزیابی آمادگی الکترونیکی که به وسیله «مؤسسه بین‌المللی مک‌کانل»^۲ و با همکاری «اتحادیه جهانی فناوری اطلاعات»^۳ منتشر شد، ابعاد ارزیابی شامل اتصال^۴، رهبری الکترونیکی^۵، امیخت اطلاعات^۶، نیروی انسانی^۱، محیط الکترونیکی^۲ تعیین شده بود. در بُعد

1. E-Business: Seizing the Opportunity of Global E-Readiness
 2. McConnell International LLC
 3. World Economic Forum Consultation
 4. Connectivity
 5. E-Leadership
 6. Information Security



منابع انسانی سؤال اصلی این بود که : «آلی افراد مناسب و متخصصی در نظام یادگیری الکترونیکی وجود دارند؟» [۱۳].

در پاسخ به این پرسش مهم ترین معیارهای شناسایی شده برای آمادگی افراد عبارت بودند از [۱۳]:

- الف. کیفیت و سطوح مشارکت در نظام آموزشی؛
 - ب. توانایی آموزش دهندگان برای کاربرد فناوری و تدریس هماهنگ با آن؛
 - ج. فرهنگ خلاقیت و به اشتراک گذاری اطلاعات؛
 - د. مهارت و کارایی نیروی انسانی.
- به همین ترتیب مطالعات دیگری نیز عوامل مؤثر بر آمادگی منابع انسانی در نظام های یادگیری الکترونیکی را مطالعه کرده اند که به صورت خلاصه در جدول ۲ به آن اشاره شده است.



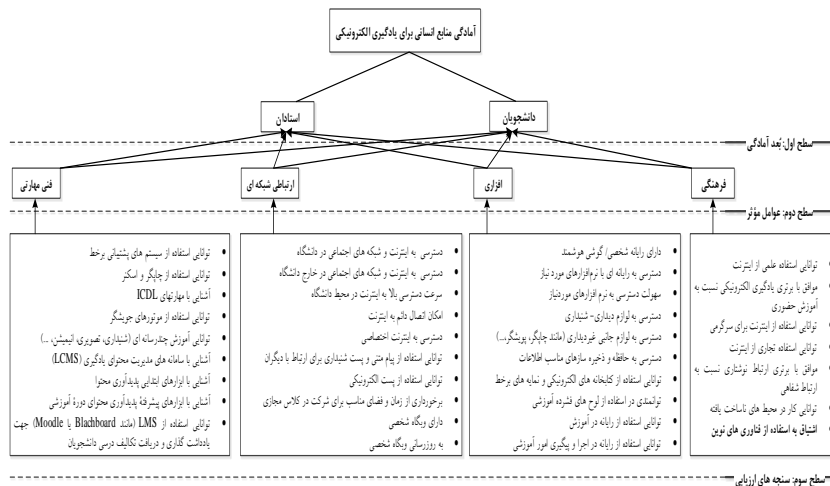
جدول ۲. عوامل مؤثر بر آمادگی یادگیری الکترونیکی منابع انسانی در مطالعات مختلف

ردیف	پژوهشگران	عوامل مؤثر	مهارتی فنی	ارتباطی شبکه‌ای	افزایی	فرهنگی
۱	مک‌کانل [۱۳]		✓	✓		✓
۲	رزنبرگ [۱۴]					✓
۳	انگولم و مک‌لین [۱۵]		✓	✓	✓	✓
۴	براد بنت [۱۶]		✓			✓
۵	اندرسون [۱۷]		✓			✓
۶	هانی [۱۸]					✓
۷	گروه دانش [۲۰]		✓	✓		✓
۸	برونش و پولی‌میناکو [۹]		✓			✓
۹	کلد [۲۱]					✓
۱۰	کور و وانغ [۲۲]		✓	✓	✓	✓
۱۱	چاپ‌نیک [۲۴]		✓			✓
۱۲	آئی‌ئی و تسکی [۲۵]		✓	✓	✓	✓
۱۳	سلینکار هس [۲۶]		✓			
۱۴	ماچادو [۱۱]		✓			✓
۱۵	لوپز [۲۷]		✓	✓	✓	✓
۱۶	آکاسلان و لائو [۲۸]		✓			✓
۱۷	سائیکو و سامسون [۳۳]		✓			✓

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، در مطالعه‌های مختلف چهار عامل اصلی، اگرچه با نوشتار متفاوت، متشکل از عوامل مهارتی و فنی، ارتباطی و شبکه‌ای، افزایی و فرهنگی قابل استخراج است.

۲-۳- چارچوب مفهومی

باتوجه به بررسی پیشینه موضوعی پژوهش در حوزه الگو های ارزیابی آمادگی یادگیری الکترونیکی و عوامل مؤثر بر آمادگی منابع انسانی، چارچوب مفهومی پژوهش (شکل ۱) در سه سطح طراحی شده است. در سطح اول، بُعد آمادگی منابع انسانی مشتمل بر آمادگی استادان و دانشجویان به عنوان یکی از مهم ترین ابعاد آمادگی یادگیری الکترونیکی، در سطح دوم، چهار عامل مؤثر بر آن (مهارتی، شبکه‌ای، افزاری و فرهنگی) و در سطح سوم، سنجه های ارزیابی هریک از عوامل تعبیه شده‌اند.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

آنچه در اعتبارسنجی چارچوب مفهومی ارائه شده در شکل ۱ ضرورت دارد، استفاده از روش شناسی است که نخست عوامل مؤثر و سنجه های ارزیابی زیرمجموعه آن را تأیید کند؛ دوم، وزن هریک از عوامل و سنجه ها را تعیین نماید. به این منظور فرضیه های اصلی پژوهش چنین بیان خواهد شد:



H۱: تمامی عوامل مؤثر بر آمادگی یادگیری الکترونیکی استادان / دانشجویان از اولویت مساوی برخوردارند؛

H۰: عوامل مؤثر بر آمادگی یادگیری الکترونیکی استادان / دانشجویان از اولویت مساوی برخوردار نیستند.

در ادامه روش شناسی تدوین و اعتبارسنجی عوامل و سنجه های ارزیابی و آزمون فرضیه‌های پیش‌گفته ارائه خواهد شد.

۳- روش شناسی پژوهش

باتوجه به فرضیه‌های مطرح شده و چارچوب مفهومی ارائه شده در بخش پیشین، این پژوهش از منظر فلسفی در پارادایم اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد و از منطق استدلال قیاسی استفاده می‌شود. هدف‌گذاری کلان آن کاربردی است و از استراتژی پژوهش پیمایش برای گردآوری داده‌های دست اول با به کارگیری ابزار پرسشنامه استفاده شده است. داده‌های پژوهش در بازه زمانی شهریور تا اسفند سال ۱۳۹۶ گردآوری شده و به‌منظور آزمون فرضیه‌های مطرح شده، تحلیل‌های آماری به‌کار گرفته شده‌اند که جزئیات آن در ادامه ارائه خواهد شد.

به‌منظور اعتبارسنجی چارچوب مفهومی پژوهش، از دو رویکرد مکمل در تدوین و وزن‌دهی عوامل و سنجه‌های ارزیابی آمادگی یادگیری الکترونیکی منابع انسانی، نظر استفاده شده است؛ نخست استفاده از عوامل و سنجه‌هایی که در پژوهش‌های پیشین ساخته شده است (و در بخش پیشینه نظری به آن پرداخته شد) و دیگر استفاده از نظر خبرگان موضوعی در کشور. استفاده از داده‌های سایر پژوهش‌ها سبب می‌شود امکان مقایسه نتایج با یافته‌های پژوهشگران دیگر پدیدار شود که استفاده از نظر خبرگان سبب بومی‌سازی عوامل و سنجه‌ها با مقتضیات و بافت آموزش عالی کشور می‌شود. شایان ذکر است در این پژوهش افراد زیر (بیش از ۵۰ نفر) به‌عنوان صاحب‌نظر در نظر گرفته شده‌اند:

الف. مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی و یادگیری الکترونیکی در سطح وزارت علوم و دانشگاه‌های کشور (۱۰ نفر)؛



ب. استادانی که تخصص و زمینه پژوهشی آنها یادگیری الکترونیکی و مباحث مرتبط است (۳۵ نفر):

ج. افرادی که به لحاظ فنی با موضوع آشنا بی دارند و درگیر ایجاد و برگزاری دوره های یادگیری الکترونیکی هستند (۹ نفر).

پرسش نامه مذکور بر اساس طیف لیکرت (مقیاس ۱ برای کاملاً مخالف و ۵ برای کاملاً موافقت)، به عنوان یکی از متداول ترین مقیاس های ارزیابی پاسخ های بسته، طراحی و فراوانی پاسخ برای هر یک از متغیرهای الگو در سطوح دوم و سوم جمع بندی شده است. به این منظور نخست فهرست اولیه عوامل (۴ عامل) و سنجه های (۴۶ سنجه) مؤثر بر آمادگی یادگیری الکترونیکی مبتنی بر پژوهش های پیشین گردآوری شده است (پیوست ۱). شایان ذکر است برخی از سنجه های این فهرست برگرفته از الزام های بومی کشور و به پیشنهاد پژوهشگران این پژوهش هستند. در گام بعد بر اساس نظر خبرگان، درجه اهمیت هر یک از عوامل و سنجه های منتخب اندازه گیری شده است.

به منظور ارزیابی روایی ابزار گردآوری داده های پژوهش (پرسشنامه) از آزمون آلفای کرونباخ و اعتبارسنجی ساختاری آن از تحلیل عاملی اکتشافی (EFA^۱) استفاده و نتایج آن برای هر یک از عوامل الگو در جدول ۳ ارائه شده است. در این جدول مقادیر شاخص آلفای کرونباخ، شاخص KMO^۲ در تعیین دامنه کفایت نمونه برداری، سطح معناداری آزمون بارتلت و همچنین درصد واریانس موجود است.

1. Exploratory Factor Analysis
2. Kaiser-Mayer-Olkin



جدول ۳. خروجی تحلیل عاملی اکتشافی

ردیف	عامل	آلفای کرونباخ	KMO	درصد واریانس
۱	مهارتی	۰/۷۷	۰/۸۳	۴۰/۶۳
۲	شبکه‌ای	۰/۸۱	۰/۸	۵۱/۰۲
۳	افزاری	۰/۸۶	۰/۷۱	۴۸/۳۲
۴	فرهنگی	۰/۷۲	۰/۷۱	۴۵/۵۹

براساس اطلاعات جدول ۳، ($KMO=0.762$ و $p < 0.05$ برای آزمون بارتلت)، کفایت نمونه مطلوب تلقی می‌شود. مقادیر آلفای کرونباخ برای تمام عوامل بالاتر از ۰/۷ و نشان‌دهنده مطلوب بودن ابزار گردآوری داده‌های مورد استفاده است.

همچنین براساس آزمون تی^۱ (با در نظر گرفتن مقدار آزمون ۳ برابر با میانه پاسخ‌ها)، عوامل و سنجه‌های دارای اولویت بالا نیز انتخاب شدند. در جدول‌های ۴ و ۵ نتایج رتبه‌بندی عوامل و سنجه‌های منتخب ارائه شده است.

جدول ۴. ارزیابی اولویت عوامل آمادگی منابع انسانی برای یادگیری الکترونیکی

براساس آزمون تی

بُعد	رتبه عامل	عامل	میانگین	انحراف سنجه	مقدار آزمون < 3		
					T	سطح معناداری	تفاضل میانگین
آمادگی بلاگ‌نگینندگان	۱	مهارتی	۴/۲۸	۰/۴۷	۲۵/۵	۰/۰۰۰۱	۱/۲۸
	۲	فرهنگی	۴/۱۵	۰/۶۷	۱۵/۶۵	۰/۰۰۰۱	۱/۱۱
	۳	شبکه‌ای	۳/۹۷	۰/۵۳	۱۶/۹۸	۰/۰۰۰۱	۰/۹۵
	۴	افزاری	۳/۷۱	۰/۵۹	۱۱/۱۳	۰/۰۰۰۱	۰/۷
آمادگی بلاگ‌دهندگان	۱	فرهنگی	۴/۱۳	۰/۴۳	۲۸/۸۵	۰/۰۰۰۱	۱/۳۱
	۲	افزاری	۴	۰/۶۶	۱۴/۳	۰/۰۰۰۱	۱
	۳	مهارتی	۳/۸۴	۰/۶۸	۱۱/۸۷	۰/۰۰۰۱	۰/۸۶
	۴	شبکه‌ای	۳/۶۵	۰/۶۱	۱۱/۹	۰/۰۰۰۱	۰/۷۷

1. T-test



جدول ۵ ارزیابی اولویت سنج‌های ارزیابی آمادگی منابع انسانی برای یادگیری الکترونیکی
بر اساس آزمون تی

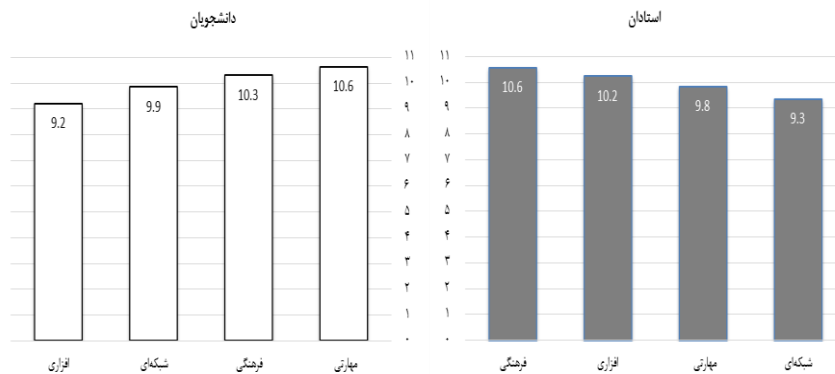
ردیف	رتبه سنج	سنجه	میانگین	انحراف سنج	مقدار آزمون < ۳		
					T	سطح معناداری	تفاضل میانگین
	۱	توانایی استفاده از شبکه برای ارتباط با دیگران	۴/۰۷	۰/۶۴	۱۵/۷۶	۰/۰۰۰۱	۱/۰۷
	۲	توانایی استفاده از رایانه در اجرا و پیگیری امور آموزشی	۴	۰/۶۶	۱۴/۳۰	۰/۰۰۰۱	۱
	۳	توانایی استفاده از موتورهای جویشر	۳/۹۵	۰/۵۳	۱۶/۹۸	۰/۰۰۰۱	۰/۹۵
	۴	توانایی استفاده از کتابخانه‌های الکترونیکی و نمایه‌های برخط	۳/۹۳	۰/۶۲	۱۴/۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۹۳
	۵	موافق با برتری یادگیری الکترونیکی نسبت به آموزش حضوری	۳/۹۳	۰/۵۹	۱۷/۷۸	۰/۰۰۰۱	۰/۹۳
	۶	دسترسی به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در دانشگاه	۳/۹۱	۰/۷۱	۱۵	۰/۰۰۰۱	۰/۹۱
	۷	دارای رایانه شخصی / گوشی هوشمند	۳/۸۷	۰/۵۷	۱۴/۴۸	۰/۰۰۰۱	۰/۸۷
	۸	دارای وب‌گاه شخصی	۳/۸۷	۰/۵۷	۱۴/۴۸	۰/۰۰۰۱	۰/۸۷
	۹	آشنایی با مهارت‌های ICDL ^۱	۳/۸۶	۰/۶۸	۱۱/۸۷	۰/۰۰۰۱	۰/۸۶
	۱۰	توانمندی در استفاده از لوح‌های فشرده آموزشی	۳/۸۰	۰/۶۹	۱/۹۳	۰/۰۰۰۱	۰/۸۰
	۱۱	توانایی استفاده از پست الکترونیکی	۳/۷۷	۰/۶۱	۱۱/۹۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۷
	۱۲	توانایی استفاده از رایانه در آموزش	۳/۷۷	۰/۶۶	۱۱/۱۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۷
	۱۳	توانایی استفاده علمی از اینترنت	۳/۷	۰/۵۹	۱۱/۱۳	۰/۰۰۰۱	۰/۷۰
	۱۴	توانایی استفاده از اینترنت برای سرگرمی	۳/۱۱	۰/۴۳	۲۸/۸۵	۰/۰۰۰۱	۱/۳۱
	۱۵	توانایی استفاده تجاری از اینترنت	۳/۰۲	۰/۴۷	۲۵/۵۰	۰/۰۰۰۱	۱/۲۸
	۱	توانایی استفاده از رایانه در تدریس	۴/۶۴	۰/۶۲۸	۲۷/۹۵	۰/۰۰۰۱	۰/۹۳
	۲	توانایی استفاده از پست الکترونیکی	۴/۶۳	۱/۰۶	۲۲/۲۵	۰/۰۰۰۱	۱/۱۴
	۳	توانایی استفاده از موتورهای جویشر	۴/۵۷	۰/۸۵۸	۱۷/۱۲	۰/۰۰۰۱	۰/۹۶
	۴	موافق با برتری یادگیری الکترونیکی نسبت به آموزش حضوری	۴/۲۸	۰/۶۰۴	۱۲/۴۲	۰/۰۰۰۱	۰/۷۶
	۵	توانایی استفاده از کتابخانه‌های الکترونیکی و نمایه‌های برخط	۴/۱	۰/۶۷	۱۵/۶۵	۰/۰۰۰۱	۱/۱۱



ردیف	رتبه سنج	سنجه	میانگین	انحراف سنج	مقدار آزمون 3		
					T	سطح معناداری	تفاضل میانگین
	۶	توانایی استفاده علمی از اینترنت	۳/۹۷	۰/۹۲۸	۱۰/۲۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۵
	۷	دسترس‌ی به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در دانشگاه	۳/۸۱	۰/۹۴۰	۲۲/۱۵	۰/۰۰۰۱	۰/۹۲
	۸	دارای رایانه شخصی / گوشی هوشمند	۳/۷۳	۰/۴۸۹	۱۶/۲۵	۰/۰۰۰۱	۱/۲
	۹	موافق با استفاده از اینترنت در ارزیابی دانشجویان	۳/۶۴	۰/۸۴۷	۸/۶۰	۰/۰۰۰۱	۰/۸۴
	۱۰	توانایی استفاده از اینترنت در فعالیتهای کمک آموزشی	۳/۵۳	۰/۸۵۸	۱۵/۳۲	۰/۰۰۰۱	۱/۲۳
	۱۱	آشنایی با مهارت‌های ICDL	۳/۳۸	۰/۷۷۶	۱۲/۵۲	۰/۰۰۰۱	۰/۸۷
	۱۲	توانایی استفاده از شبکه برای ارتباط با دیگران	۳/۲۶	۰/۹۴۹	۱۴/۵۲	۰/۰۰۰۱	۱/۰۲
	۱۳	دارای وب‌گاه شخصی	۳/۲۵	۰/۶۴۲	۱۷/۲۰	۰/۰۰۰۱	۰/۷۸
	۱۴	توانایی استفاده از اینترنت برای سرگرمی	۳/۲۲	۰/۸۷۵	۱۶/۴۵	۰/۰۰۰۱	۰/۷۹
	۱۵	توانایی استفاده تجاری از اینترنت	۳/۱۷	۰/۳۷۸	۸/۶۵	۰/۰۰۰۱	۰/۸۱

همان‌طور که در این جدول‌ها نشان داده شده است، عوامل چهارگانه الگو هم برای استادان و هم دانشجویان، اولویت بالایی دارند؛ به گونه‌ای که برای استادان عامل فرهنگی و برای دانشجویان عامل مهارتی بیشترین اولویت را دارند. همچنین از میان ۴۶ سنجه معرفی شده، ۱۵ سنجه براساس آزمون‌تی حایز اولویت بودند که ترتیب اولویت آنها در جدول ۵ ارائه شده است. در مرحله نهایی تحلیل واریانس ناپارامتریک فریدمن^۱ با هدف تعیین معیارهای کمی برای ارزیابی میزان آمادگی یادگیری الکترونیکی منابع انسانی دانشگاه‌ها انجام شده است. براساس با مجذور کای مساوی ۹/۴۸۸ با درجه آزادی ۳ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۵ فرضیه صفر برای هر دو گروه استادان و دانشجویان تأیید شد. بنابراین امتیاز عوامل چهارگانه با یکدیگر مساوی نیست (شکل ۲).

1. Fridman



شکل ۲. امتیاز عوامل آمادگی یادگیری الکترونیکی برای استادان و دانشجویان

۳-۱- دانشگاه‌های مورد مطالعه

در این مرحله با توجه به عوامل و سنجه‌های تأیید شده، میزان آمادگی منابع انسانی در هشت دانشگاه کشور بررسی می‌شود. به همین منظور تلاش شده است تا دانشگاه‌های منتخب پوشش جغرافیایی، رشته‌ای و جمعیتی مناسبی داشته باشند تا بتوانند تصویری واقع‌گرایانه از دانشگاه‌های کشور را منعکس کنند. این دانشگاه‌ها عبارت است از: دانشگاه تهران، دانشگاه اصفهان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشگاه یزد، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و دانشگاه حکیم سبزواری. در جدول ۶ خلاصه اطلاعات دانشگاه‌های مورد مطالعه آمده است.



جدول ۶. اطلاعات دانشگاه‌های منتخب [۱]

ردیف	نام دانشگاه	سال تأسیس	تعداد دانشجویان	تعداد اعضای هیأت علمی	تعداد رشته-گرایش	سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی	گروه‌های اصلی آموزشی (به ترتیب فراوانی)
۱	تهران	۱۳۱۳	۵۲۱۵۴	۱۹۵۱	۱۷۱۴	٪۷۰	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم کشاورزی، علوم پایه، هنر
۲	اصفهان	۱۳۴۷	۱۴۲۳۹	۶۶۳	۳۵۲	٪۵۳	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم پایه
۳	سیستان و بلوچستان	۱۳۵۳	۱۱۷۴۴	۳۶۰	۴۱۵	٪۳۵	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم پایه، هنر، علوم کشاورزی
۴	شهید باهنر کرمان	۱۳۵۴	۱۴۷۸۳	۶۴۹	بیش از ۳۰۰	٪۳۵	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم پایه، علوم کشاورزی، هنر
۵	یزد	۱۳۶۷	۱۲۳۵۹	۴۱۸	بیش از ۳۵۰	٪۳۰	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم پایه، علوم کشاورزی، هنر
۶	محقق اردبیلی	۱۳۵۷	۱۱۹۲۳	۳۳۴	۲۵۴	٪۲۸	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم کشاورزی، علوم پایه، هنر
۷	علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان	۱۳۷۱	۳۹۵۵	۱۷۰	۱۵۸	٪۴۵	علوم کشاورزی، علوم پایه، علوم انسانی
۸	حکیم سبزواری	۱۳۶۶	۹۱۹۲	۲۳۷	۱۳۹	٪۲۰	علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم پایه، هنر، علوم کشاورزی

به منظور سنجش میزان آمادگی یادگیرندگان (دانشجویان) و یاددهندگان (استادان) از راه سنجش سنجش‌های جدول ۵، حداقل تعداد نمونه آماری هر دانشگاه بر اساس فرمول کوکران^۱

1. Cochran



[۳۸] باتوجه به تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی به صورت تصادفی انتخاب شد؛ به گونه‌ای که تا حد ممکن مشخصات جامعه آماری شامل توزیع به نسبت مناسبی از اعضای هیأت علمی با تخصص های موجود در هر دانشگاه و از میان دانشجویان رشته های مختلف تحصیلی هر دانشگاه نیز حفظ شود.

دانشجویان مورد مطالعه در چهار مقطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری مورد بررسی قرار گرفته اند. بیش از ۷۵ درصد جامعه آماری دانشجویان در مقطع کارشناسی، حدود ۵ درصد در مقطع کاردانی و حدود ۲۰ درصد در مقاطع تحصیلات تکمیلی به تحصیل اشتغال دارند. علاوه بر این، حدود ۳۵ درصد جامعه نمونه در رشته های فنی و مهندسی، ۲۰ درصد در رشته های علوم پایه، ۲۰ درصد در رشته های علوم انسانی، ۱۹ درصد در رشته های علوم کشاورزی و ۵ درصد در رشته های هنر تحصیل می کنند (پیوست ۲).

در بخش ارزیابی آمادگی یاددهی الکترونیکی استادان ، ۲۸۵ نفر از استادان دانشگاه های منتخب مورد مطالعه قرار گرفته اند که آمار توصیفی جامعه مورد نظر به شرح جدول پیوست ۳ است. حدود ۳۲ درصد مخاطبان در حوزه علوم انسانی، ۲۴ درصد در حوزه فنی و مهندسی، ۲۲ درصد در حوزه علوم کشاورزی، ۲۰ درصد در حوزه علوم پایه و ۲ درصد در حوزه هنر فعالیت دارند.

شایان ذکر است که در بخش بعدی به منظور تحلیل امتیاز های حاصل از هر سنج (باتوجه به ماهیت کیفی سؤالات های پرسشنامه)، از روش ISDM استفاده خواهد شد [۳۹]. در این روش داده ها بر اساس فرمول زیر در چهار سطح «ضعیف»، «متوسط»، «خوب» و «عالی» تقسیم بندی شده اند:

A=ضعیف $A \leq \text{Mean} - \text{Sd}$

B=متوسط $\text{Mean} - \text{Sd} < B \leq \text{Mean}$

C=خوب $\text{Mean} < C \leq \text{Mean} + \text{Sd}$

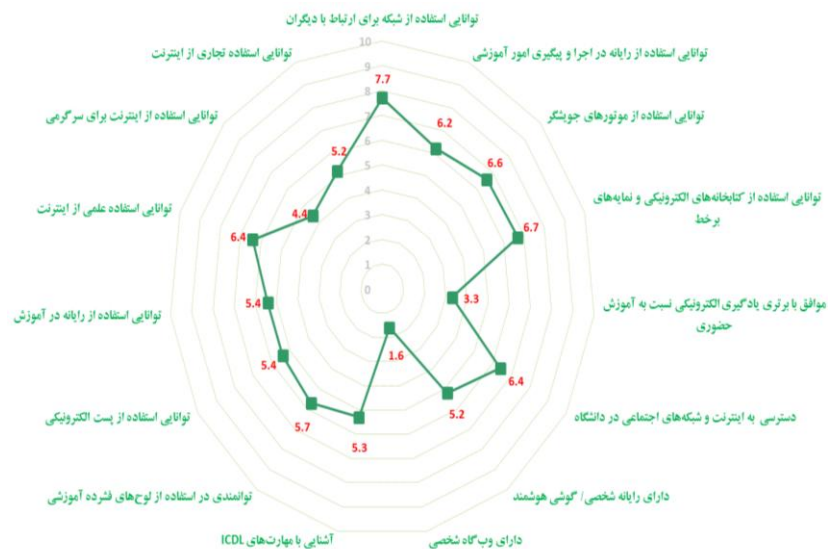
D=عالی $\text{Mean} + \text{Sd} < D$

که در این رابطه، Mean نشان دهنده میانگین و Sd بیانگر انحراف معیار برای هر معیار است.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۴-۱- نتایج سنجش میزان آمادگی دانشجویان

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، در ارزیابی سطح آمادگی یادگیری الکترونیکی دانشجویان مورد مطالعه در دانشگاه‌های منتخب از ۱۵ سنجه استفاده شده است (جدول ۵) که از جنبه‌های مختلف مهارتی، فرهنگی، افزاری و شبکه‌ای آمادگی دانشجویان را مورد سنجش قرار می‌دهد. جمع‌بندی نتایج پاسخ دانشجویان مورد مطالعه به پرسش‌نامه در پیوست ۴ ارائه شده و براساس آن، آمادگی دانشجویان دانشگاه‌های منتخب در نمودار راداری شکل ۳ قابل مشاهده است.



شکل ۳. نمودار راداری آمادگی دانشجویان برای یادگیری الکترونیکی در دانشگاه‌های منتخب

توزیع امتیازهای آمادگی دانشجویان در معیارهای ارزیابی شکل ۳ نشان می‌دهد که امتیاز معیار «دارا بودن وب‌گاه شخصی» در حد «ضعیف» بوده و در دو معیار «موافقت با برتری آموزش الکترونیکی نسبت به آموزش حضوری» و «توانایی استفاده از اینترنت برای سرگرمی» وضعیت «متوسط» است. علاوه بر این داده‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که معیار

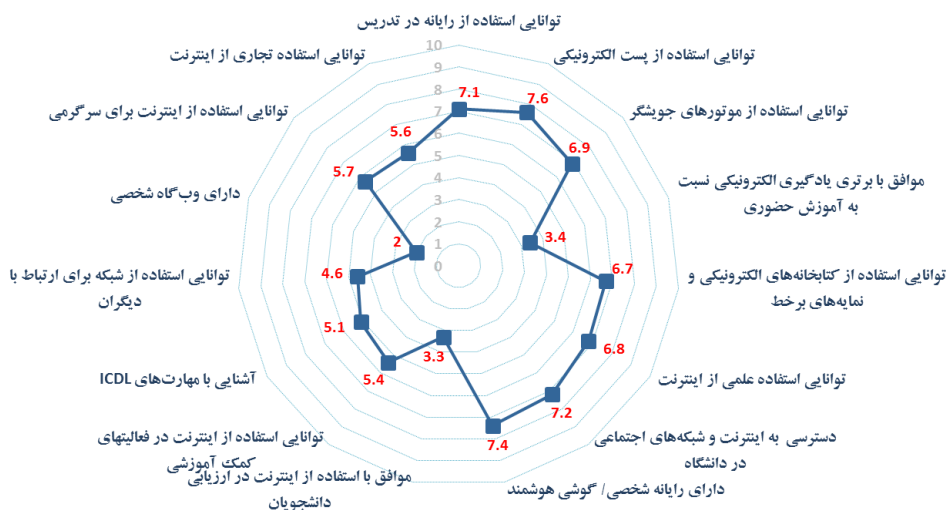


«توانایی استفاده از شبکه برای ارتباط با دیگران» با امتیاز ۷/۷ بهترین وضعیت را در میان معیارهای بررسی شده دارا است؛ ضمن اینکه ۱۱ شاخص باقیمانده نیز در محدوده وضعیت «خوب» قرار گرفته‌اند.

براساس نتایج حاصل می‌توان گفت معیارهای «توانایی استفاده علمی از اینترنت» و «توانایی استفاده از رایانه در اجرا و پیگیری امور آموزشی» از وضعیت مناسبی در میان دانشجویان کشور برخوردار است. در مقابل از بُعد فرهنگی دیدگاه دانشجویان نسبت به آموزش الکترونیکی چندان مطلوب نیست و بیشتر با آموزش حضوری موافق هستند. از بُعد دسترسی به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در دانشگاه، کسب امتیاز ۶/۴، نشان‌دهنده دسترسی خوب در دانشگاه‌ها است، اگرچه به‌عنوان ابزار اصلی آموزش الکترونیکی لازم است تا تمرکز بیشتری در خصوص سطح دسترسی به اینترنت لحاظ شود. مهارت‌های دانشجویان در استفاده از موتورهای جویسگر و استفاده از کتابخانه‌های الکترونیکی و نمایه‌های دیجیتالی بیشتر از مهارت‌های ICDL و بکارگیری پست الکترونیکی است؛ بااین‌وجود در هر چهار معیار مهارتی، امتیاز حاصل بیش از حد «متوسط» است. از حیث تجهیزات الکترونیکی نیز سطح «دارا بودن رایانه شخصی / گوشی هوشمند» بالاتر از متوسط است، اما «برخورداری از وبگاه شخصی» برای دانشجویان در اولویت قرار نداشته است.

۴-۲- نتایج سنجش میزان آمادگی استادان

به‌منظور سنجش آمادگی یاددهی الکترونیکی استادان در دانشگاه‌های منتخب نیز از سنجش‌های مندرج در جدول ۵ استفاده شده است. جمع‌بندی نتایج پاسخ مخاطبان در پیوست ۵ آورده شده که با توجه به آن، میزان آمادگی استادان دانشگاه‌های منتخب به‌صورت نمودار راداری در شکل ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴. نمودار راداری آمادگی استادان برای یادگیری الکترونیکی در دانشگاه‌های منتخب

همان‌طورکه در شکل ۴ مشاهده می‌شود، توزیع امتیاز معیارهای ارزیابی آمادگی الکترونیکی استادان به‌گونه‌ای متفاوت از دانشجویان رقم خورده است. البته در این بخش نیز اغلب معیارها دارای امتیاز بیش از «متوسط» هستند (۱۱ معیار از ۱۵ معیار بررسی شده)، اما تعداد معیارهایی که در سطح «متوسط» و «ضعیف» هستند، نسبت به بخش دانشجویی بیشتر است (۴ معیار نسبت به سه معیار در بخش ارزیابی آمادگی دانشجویان). نتایج ارزیابی آمادگی استادان نشان می‌دهد که تنها معیار «توانایی استفاده از پست الکترونیکی» (با امتیاز ۷/۶) در وضعیت «عالی» قرار دارد. در اینجا نیز همچون بخش دانشجویی، کمترین امتیاز مربوط به «دارا بودن وب‌گاه شخصی» است، هرچند امتیاز آن برای استادان بالاتر است.

در سه معیار «استفاده از اینترنت در ارزیابی دانشجویان»، «میزان موافقت با برتری آموزش الکترونیکی نسبت به آموزش حضوری» و «توانایی استفاده از شبکه برای ارتباط با دیگران»، امتیاز به‌دست آمده در سطح «متوسط» قرار دارد. نکته جالب توجه آن است که با وجود استفاده دانشجویان از اینترنت برای ارتباط با استادان، این تعامل از طرف استادان با اقبال کمتری روبرو بوده است.



همچنین نتایج نشان می‌دهد بیشترین آمادگی استادان دانشگاه‌ها در «استفاده از رایانه در تدریس» و «استفاده علمی از اینترنت» بوده است. علاوه بر این در این بخش نیز دیدگاه فرهنگی استادان نسبت به آموزش الکترونیکی چندان مطلوب نیست و بیشتر با آموزش حضوری موافق هستند. این موضوع با عدم تمایل ایشان در استفاده از اینترنت برای ارزیابی دانشجویان نیز نمود پیدا کرده است. کسب امتیاز ۷/۲ در معیار «دسترسی به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در دانشگاه» نیز نشان‌دهنده دسترسی «خوب» در دانشگاه‌ها است، اگرچه از نظر دانشجویان وضعیت دسترسی به اینترنت در دانشگاه‌ها در سطح پایین‌تری قرار گرفته است. مهارت‌های استادان در بکارگیری پست الکترونیکی، استفاده از موتورهای جویشر و استفاده از کتابخانه‌های الکترونیکی و نمایه‌های برخط بیشتر از مهارت‌های ICDL است؛ باین وجود در هر چهار معیار مهارتی امتیاز حاصل شده بالاتر از حد «متوسط» است.

۵- نتیجه‌گیری

در این مقاله میزان آمادگی یادگیرندگان (دانشجویان) و یاددهندگان (استادان) به‌عنوان مهمترین ارکان منابع انسانی دانشگاه‌ها برای یادگیری الکترونیکی از جنبه‌های مهارتی، افزاری، فرهنگی و دسترسی، بررسی شدند. با در نظر گرفتن بیشینه امتیاز ۱۰ برای سطح «عالی» آمادگی، برای پیاده‌سازی یک نظام یادگیری الکترونیکی موفق به نظر می‌رسد که کمینه امتیاز ۸ لازم باشد، درحالی‌که سطح آمادگی فعلی دانشجویان و استادان در دانشگاه‌های منتخب با امتیازی در بازه ۵-۶ در سطح «متوسط» برآورد شده است. به‌همین دلیل به‌منظور دستیابی به وضعیت مطلوب، ضروری است مدیران دانشگاه‌ها سرمایه‌گذاری ویژه‌ای در حوزه منابع انسانی خود داشته باشند و تأمل جدی بر معیارهای دارای ضعف نشان دهند.

نتایج پژوهش نشان داد که خوشبختانه در تأمین «ملزومات سخت افزاری» همچون رایانه شخصی و گوشی هوشمند، «دسترسی به اینترنت و شبکه‌های اجتماعی»؛ و «استفاده از رایانه در تدریس» مشکل خاصی وجود ندارد. در مقابل، سهم اندک «وبگاه‌های شخصی» و «عدم استفاده از ارزیابی اینترنتی» هم‌راستا با «ذهنیت منفی» بیشتر پاسخ‌دهندگان درباره «کارایی یادگیری الکترونیکی»، لزوم تمرکز بر موضوع آگاهی بخشی و آموزش منابع انسانی را می‌طلبد.



در مجموع طیف وسیع پراکندگی پاسخ‌ها درباره توانایی‌های مهارتی، بیانگر ناهمگونی سطح توانمندی یاددهندگان و یادگیرندگان در معیارهای مختلف است که این مسئله نیز وجه دیگری از عدم توازن ظرفیت‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد.

این ملاحظات می‌تواند به جهت‌گیری سازوکارهای تقویت جریان آماده‌سازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی نظام‌های یادگیری الکترونیکی کمک کند. برخی از این سازوکارها در قالب برنامه‌های ترویج، اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی در خصوص مزایای نظام آموزشی الکترونیکی در کیفی سازی آموزش و غنی سازی آن از راه ایجاد نظام‌های آموزشی ترکیبی^۱، سیاست‌های توانمندسازی مهارتی منابع انسانی از راه دوره‌های آموزشی متناسب با سطوح توانایی آنان، کاربرپسند کردن نرم افزارها و پایگاه‌های موردنیاز و افزایش دسترسی به شبکه به‌ویژه برای یادگیرندگان (دانشجویان)، اگرچه نیازمند تصمیم‌سازی راهبردی برای مدیران دانشگاه‌ها در حوزه توانمندسازی منابع انسانی است، اما مسیر توسعه نظام‌های یادگیری الکترونیکی را از راه جلب مشارکت منابع انسانی و تطبیق سطح آمادگی آنان برای نقش‌آفرینی در این نظام‌های فراوری محور هموار خواهد کرد.

۶- منابع

- [1] سعیدی احمد، آمار آموزش عالی ایران در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۹۶.
- [2] Nelson, B.C. "Exploring the Use of Individualized, Reflective Guidance in an Educational MultiUser Virtual Environment", *Journal of Science Education and Technology*, 16(1), 2007, 83-97.
- [3] Petter S., W. DeLone, McLean E. R. "Information systems success: The quest for the independent variables", *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 2013, 7-62.
- [4] Liaw Shu-Sheng, Hsiu-Mei Huang, and Gwo-Dong Chen "Surveying instructor and learner attitudes toward e-learning" *Computers & Education*, 49 (4), 2007, 1066-1080.
- [5] Al-arabi A. A., M. N. Mahrin, Yusoff R. C. "A systematic literature review of technological factors for e-learning readiness in higher

1. Hybrid



- education", *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 93(2), 2016, 500-521.
- [6] Dovalli S., Montazer G. A. "An Information Architecture Framework for Establishing a Virtual University in Iran", *Journal of Information Processing and Management*, 26(2), 2011, 413-440.
- [7] Khan B. H. "The global e-learning framework", *chapter 5 STRIDE Handbook*, 2003, 42-52.
- [8] Bowles M. "Learning to E-Learn Project: Rediscovering the benefits of e-learning", *Malaysian Online Journal of Instructional Technology*, 2(1), 2005.
- [9] Borotis S., Poulymenakou A. "E-learning readiness components: Key issues to consider before adopting e-learning interventions", In *E-Learn: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*, 2004, 1622-1629.
- [10] Odunaike S., O. Olugbara, Ojo. S. "E-learning implementation critical success factors", *Innovation*, 3(4), 2013, 1-6.
- [11] Machado Carlos "Developing an e- readiness model for higher education institutions: Results of a focus group study", *British Journal of Educational Technology*, 38(1), 2007, 72-82.
- [12] Al-Samarraie H., H. Selim, T. Teo, Zaqout F. "Isolation and distinctiveness in the design of e-learning systems influence user preferences", *Interactive Learning Environments*, 25(4), 2017, 452-466.
- [13] McConnell D. "Technologies for CSCL", *Implementing Computer Supported Cooperative Learning*, 2000, 27-67.
- [14] Rosenberg M. J. "*E-Learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*", McGraw –Hill, 2001.
- [15] Engholm P., McLean. J. "What determines an organisation's readiness for e-learning", *An independent research report submitted in partial fulfilment of the requirements for the Bachelor of Commerce (Honours) Degree*, Department of Management, Faculty of Business and Economics, Monash University, Australia, 2001.
- [16] Broadbent B. "Championing e-learning", URL: <http://www.elearninghub>. 2003.
- [17] Anderson T. "Is e-learning right for your organization". *Learning Circuits: ASTD's Online Magazine All*, 2002.
- [18] Haney, B. D. "Assessing organizational readiness for E-learning: 70 questions to ask", *Performance improvement*, 41(4), 2002, 10-15.
- [19] Colle, R. "Draft Project Proposal on the E-readiness of African Universities", *Ithaca, NY: Cornell University*, 2004.
- [20] Workknowledge. "E-learning Assessment Readiness", 2004.

- [21] Cloete, E. "Electronic education system model", *Computers & Education*, 36(2), 2001, 171-182.
- [22] Kaur K. , Wati. A. Z. "An assessment of e-learning readiness at Open University Malaysia", 2004, 1017-1022.
- [23] Kapp K. M. "E-learning readiness assessment questions", *Question taken from winning e-learning proposals*, The Art of Development and Delivery, 2005.
- [24] Chapnick S. "Are you ready for E-Learning?", *Learning Circuits Update*, 2000.
- [25] Aydin C. H., Tasci. D. "Measuring readiness for e-learning: reflections from an emerging country", *Journal of Educational Technology & Society*, 2005.
- [26] Psycharis S. "Presumptions and actions affecting an e-learning adoption by the educational system-Implementation using virtual private networks", *European Journal of Open, Distance and E-learning*, 8(2), 2005, 1-10.
- [27] Lopez C. "Evaluating E-Learning Readiness In A Health Sciences Higher Education", *IADIS International Conference ELearning*, 2007.
- [28] Akaslan D., E. LC Law. "Measuring teachers' readiness for e-learning in higher education institutions associated with the subject of electricity in Turkey", In Global Engineering Education Conference (EDUCON), 2011 IEEE, 481-490.
- [29] Keramati A., Afshari-Mofrad M., Kamrani A. "The role of readiness factors in E-learning outcomes: An empirical study", *Computers & Education*, 57(3), 2011, 1919-1929.
- [30] Darab B., Montazer. G. A. "An eclectic model for assessing e-learning readiness in the Iranian universities", *Computers & Education*, 56(3), 2011, 900-910.
- [31] Omoda G., J. T. Lubega. "E-learning readiness assessment model: a case study of higher institutions of learning in Uganda", *In International Conference on Hybrid Learning, 200-211*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011.
- [32] King I. "E-readiness report for e-learning implementation in Kosovo", *EU IT Pilot Project in the Field of Education*, 2011.
- [33] Saekow A., Samson D. "E-learning Readiness of Thailand's Universities Comparing to the USA's Cases", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(2), 2011, 126.
- [34] Alshaher A. A. F. "The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment", *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 2013, 1948.



- [35] Oketch, H., J. Njihia, Wausi, A. "E-learning Readiness Assessment Model in Kenyas' Higher Education Institutions: A Case Study Of University Of Nairobi", *International Journal of Scientific Knowledge*, 5(6): 2014.
- [36] Mosa, A. A., M. N. Mahrin, Ibrahim R. "Technological aspects of e-learning readiness in higher education: A review of the literature", *Computer and Information Science*, 9(1): 2016, 113.
- [37] Yusif S., Hafeez-Baig, A., Soar J. "E-Health readiness assessment factors and measuring tools: A systematic review", *International Journal of Medical Informatics*, 107, 2017, 56-64.
- [38] Cochran W. G. "Sampling techniques", *John Wiley & Sons*, 2007.
- [39] Qamar M. K. "Global trends in agricultural extension: Challenges facing Asia and the Pacific region", *A keynote paper presented at the FAO regional expert consultation on agricultural extension, research-extension-farmer interface and technology transfer in Bangkok*, Sustainable Development Department, FAO Rome. 2002.

الگوی پارادایمی برند کارفرما از منظر نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی

شیرین مزرعه^۱، علی شائمی برزکی^{۲*}، علی صفری^۳

- ۱- دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۱ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۴

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی و طبقه بندی انتظار نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی از سازمان و طراحی الگوی برند کارفرما بر پایه آن انتظارات انجام شده است.

روش: این پژوهش دارای رویکرد کیفی بر مبنای نظریه داده بنیاد است. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته استفاده شد. در این راستا از پاسخ‌های مطرح شده به وسیله ۲۵ نفر از نیروهای انسانی دارای تحصیلات تکمیلی در بازار کار تهران که دارای سابقه کار، سابقه مصاحبه‌های استخدامی و فارغ‌التحصیل از مقطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های معتبر ایران بودند، بهره گرفته شد. روایی مدل به وسیله مصاحبه‌شوندگان، نظر اساتید و بهره‌گیری از ضریب نسبی روایی محتوا با ۶۲ درصد مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه حساسی فرایند با ضریب ۸۱ درصد تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.



یافته‌ها: تجزی و تحلی داده‌ها نشان داد که انتظارهای متقابل فرد، شغل و سازمان منجر به ایجاد تجربه برند کارفرما شده است. این تجربه در کنار شرایط زمینه‌ای (منابع قدرت سازمان، الزام‌های اجرایی برندسازی کارفرما، متولیان برندسازی کارفرما و زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی) و شرایط مداخله‌گر (پرسونای نامزدهای شغلی، بازاریابی محتوای کارفرما و چالش‌های برندسازی کارفرما) منجر به انتخاب راهبردهای متفاوت برای کارفرما و کارکنان می‌شود. این فرایند در نهایت، منجر به جذب و نگهداشت نیروها، ارتقای عملکرد سازمانی، کارکنان، مشتری و بازار، برند تجاری، اطلاع رسانی برند، پیامدهای کلان منابع انسانی و پیامدهای بیرونی برند کارفرما شده است.

واژه‌های کلیدی: برند کارفرما، سلسله مراتب نیازها، نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی، نظریه داده‌بنیاد.

۱- مقدمه

فضای رقابت و جهانی‌شدن، نیاز سازمان‌ها را نسبت به جذب و نگهداشت نیروی کار توانمند، شایسته و دانشی افزایش داده است. این امر مهم‌ترین نگرانی تمامی سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی در صنایع و کشورهای مختلف شده است [۱-۳]. همچنین کمبود منابع انسانی مستعد^۱، تغییر نوع ارتباط بین کارفرما و نیروی کار و وضعیت عرضه و تقاضای استعدادها، جنگ بر سر جذب بهترین نیروها را رقم زده و منجر به تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر کارکنان مستعد و بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب در این زمینه شده است [۳؛ ۴]، به عبارتی دیگر سازمان‌ها برای موفقیت و بقا به نیروی انسانی مستعد نیاز دارند، بنابراین رقابت برای جذب و نگهداشت آنها به یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است [۵؛ ۶]. در این راستا برند کارفرما^۲ به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی [۷] با هدف برانگیختن و نگهداشت بهترین نیروهای موجود در سازمان [۸] و قرار دادن کارفرما در موقعیت رقابتی قوی در بازار کار برای جذب متقاضیان شغلی مستعد به کمک آنها آمده است [۹؛ ۱۰].

1. Talented Employees
2. Employer Brand



سازمان‌ها نیاز دارند تا تصویر منحصر به فردی از خود را در درون و بیرون سازمان ارائه کنند که تفاوت‌های خود را نسبت به دیگر کارفرمایان به نیروهای کار خیره نشان دهند [۹؛ ۱۱]. بنابراین برندسازی کارفرما، مجموع تلاش‌های یک سازمان است برای نگهداشت نیروی کاری مستعدی که با نوآوری‌های خود در تمامی جنبه‌های سازمانی زنجیره ای از مزایا را به وجود می‌آورند [۷؛ ۱۲]. همچنین تلاش برای اینکه سازمان اولین انتخاب متقاضیان شغل و اولین پیشنهاد آنها به عنوان کارفرمای برتر به دوستان و آشنایانشان شود [۱۱؛ ۱۳]. نکته حایز اهمیت این است که برای جذب بهترین‌ها، خود شرکت نیز باید جزء بهترین‌ها باشد؛ برند باشد؛ در ذهن‌ها تداعی کند تا بتواند استعدادها را جذب و مدیریت کند [۱۴]. ایجاد و مدی‌ت یک برند کارفرمایی خوب به وسیله یک سازمان می‌تواند فرصتی برای خلق مزیت رقابتی، شناخت و درک بهتر متقاضیان شغل نسبت به کارفرمای آئنده [۱۵]، ایجادکننده تجربه استخدام خوب و هویت منحصر به فرد یک سازمان باشد که برای نیروهای خود ارزشمند است [۱۶]. برند کارفرما نه تنها بر نگرش مثبت نیروی کار تأثیری گذار است بلکه عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف مالی و غیرمالی را نیز تحت تأثیری خود قرار می‌دهد [۹؛ ۱۱؛ ۱۷]. کاش‌پ و ورما^۱ (۲۰۱۸) بیان کردند مهم‌ترین دستاوردی که از برندسازی کارفرما می‌توان انتظار داشت، جذب بهترین نیروهای کاری، کاهش ترک خدمت^۲ و افزایش ماندگاری^۳ استعداد در سازمان است. برند کارفرمایی قدرتمند بدهای مختلف مالی از جمله سودآوری و غیرمالی از جمله رضایت شغلی و بدهای منابع انسانی در بلندمدت را ایجاد می‌کند [۲؛ ۱۸-۱۹]. از این رو، برند کارفرما به یکی از موضوعات روز و داغ شرکت‌ها تبدیل شده است. چنانچه استیفان بارهام^۴ می‌گوید «اگر بدانید که تصویر شرکت شما در میان مخاطبان حرفه ای چگونه است؛ بهتر می‌توانید برای جذب افراد حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنید. شما باید بدانید آنها چه می‌خواهند» [۶]. برند کارفرما برای کارکنان نمایانگر آن است که محیط کار آنها چه شکلی است و چه مزایایی دارد [۱۵؛ ۲۰]. با وجود اینکه در سال‌های اخیر سازمان‌ها در حوزه برندسازی کارفرما اقداماتی انجام داده‌اند، اما میزان آشنایی آنها با تصویری که نیروی کار از برند کارفرما درک

1. Kashyap & Verma
2. Turnover
3. Retention
4. Steve Barham



می‌کند، همچنان کم است و به درستی مفهوم‌سازی نشده است [۱۱-۱۲]. فرایند برندسازی کارفرما به دنبال جذب و نگهداشت نیروی کار با استعداد است. این موضوع از دیدگاه نیروی کار نیز به این معناست که آنها در طول ارتباط با سازمان به دنبال ارزیابی تصمیم خود برای ماندن و یا ترک سازمان هستند و برند کارفرما یکی از الزام‌های اساسی نگهداشت آنها به‌شمار می‌رود. در حال حاضر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بیشتر متمرکز بر الگوهای موجود برند کارفرما است، در حالی که فضای کار سازمان‌های ایرانی و ترجیحات نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی متفاوت از کشورهای دیگر است. سازمان‌های ایرانی در حوزه ایجاد برند متمایز که بتواند منجر به جذابیت کارفرما شود، دچار مشکل هستند و این مسئله منجر به از دست دادن و یا عدم جذب نیروهای انسانی دارای تحصیلات تکمیلی می‌شود [۲۱]. ممکن است آنچه سازمان می‌خواهد به‌عنوان تصویری از برند در ذهن نیروهای کار بالفعل و نهفته خود بسازد، با آن تصویری که آنها در مورد محیط کاری سازمان و کیفیت زندگی کاری دارند، متفاوت باشد. از این رو پژوهش حاضر با تأکید بر انتظار نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی به دنبال پاسخگویی به ماهیت، چگونگی و توصیف ویژگی‌های برند کارفرما از جنبه‌های مختلف بوده است. چیزی که منجر به ماندن افراد و یا ترک سازمان می‌شود. در این راستا سؤال‌های اصلی پژوهش عبارت است از: مقوله اصلی در برندسازی کارفرما از دیدگاه نیروی کار دارای تحصیلات تکمیلی چیست؟ آنها چه عواملی را علت شکل‌گیری برند کارفرما می‌دانند؟ عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در برندسازی کارفرما شامل چه مؤلفه‌هایی هستند؟ پیامدهای حاصل از برندسازی کارفرما از دیدگاه آنها چیست؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- برند کارفرما

به‌طور معمول، بیشتر تعاریف برند از مکتب ذی‌نفعان سازمانی به‌طور صرف بر مشتری متمرکز دارد، در حالی که نیروی انسانی نهفته نخبه از بنام برند تأثیر می‌پذیرد [۵] ولی از اواسط دهه ۹۰ به بعد موج دومی از برندسازی شروع و برای تمامی انسان‌ها، مکتب‌ها و سازمان‌ها به‌کارگرفته شد [۲۱]. کاربرد این مفهوم در مدیریت منابع انسانی، برند کارفرما نام می‌گیرد [۹؛ ۱۳]. واژه



برند کارفرما اولین بار به وسیله آمبلر و بارو (۱۹۹۶) به این شکل تعریف شد: «مجموعه‌ای از مزایای اقتصادی، عملکردی و روانشناختی^۱ که در فرایند استخدام به نیروهای انسانی ارائه می‌شود». در واقع تغییر دادن این مجموعه به نحوی که جایگاه سازمان را در ذهن نیروی کار به‌عنوان بهترین محیط کاری ثبت کند، مهم‌ترین نقش برندسازی کارفرماست [۲۲؛ ۵]. از آن زمان به بعد، واژه برند کارفرما به وسیله پژوهشگران مختلف به روش‌های متفاوتی تعریف شده است که نشان می‌دهد برند کارفرما به دو بخش درونی و بیرونی^۲ تقسیم می‌شود. از جنبه درونی سازمانی، برند داخلی برای کارکنان موجود سازمان نوعی وعده کارفرما^۳ است [۲۳]؛ به عبارتی دیگر شامل قول‌ها و وعده‌هایی است که شرکت برای کارکنان عملی می‌سازد و منعکس‌کننده این مسئله است که شرکت می‌تواند تجربه‌های کاری منحصر به فردی را برای آنها فراهم کند [۲۳؛ ۱۴]. از جنبه بیرون سازمانی، برند کارفرما به معنای تصویری مثبت، پرنرژی و بالغ از شرکت است که برای کارکنان نهفته موجود در بازار کار ارائه می‌شود و آنها را ترغیب می‌کند به سازمان بپیوندند [۲۳؛ ۱۴]. برند کارفرما مجموعه تلاش‌هایی است که کارفرما را در بازارهای کار در موقعیتی قرار می‌دهند که متقاضیان مستعد و توانمند شغلی جذب آن سازمان می‌شوند [۹؛ ۱۰]. برندهای کارفرمایی قدرتمند، هویت منحصر به فرد و متمایزی را ایجاد می‌کنند که نیروی انسانی موجود و نهفته خودشان را با آن هویت تعریف می‌کنند و جذب آن می‌شوند [۲۴-۲۵]. این مفهوم به‌عنوان یک دارایی ملمس‌شود^۴ تصویری را از کارفرما برای نیروی کار ایجاد می‌کند [۲۲؛ ۸] که ادراک آنها را از عملکرد گذشته سازمان و چشم‌انداز آینده شکل می‌دهد [۲۶].

۲-۲- عوامل تأییدگذار بر برند کارفرما

برندسازی کارفرما فرایندی است که از راه بکارگیری مفاهیم برندینگ و بازاریابی، ترکیب‌های منابع انسانی و ارتباطات عمل می‌کند [۷]. برخی از مطالعات اذعان داشتند که محیط کاری، مسئولیت اجتماعی سازمان، تعادل زندگی و کار و آموزش و توسعه به‌عنوان پیش‌نظرهای

1. Functional, Economic, Psychological Benefits
2. Internal and External Employer Brand
3. Employer Promise
4. Intangible Asset



برندسازی کارفرما هستند [۲۷]. برخی دیگر بیان داشتند عدالت در ارائه پاداش، حمایت سازمانی ادراک شده^۱، شهرت سازمانی ادراک شده^۲، شرح شغل های واقع‌بینانه، اعتماد سبک رهبری مدیعت ارشد و قرارداد روانشناختی^۳ بر برندسازی کارفرما تأثیرگذارند [۱۱]؛ [۲۸]. مورلی و آگراول^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان دادند که ابعاد مدیعت استعداد^۵، پاداش های منصفانه، تعادل زندگی و کار، جذابیت سازمانی^۶ و استخدام استعدادها تأثیر به‌سزایی بر برند کارفرما می‌گذارند [۲۹]. ماتونگلو و همکاران^۷ (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه نیروی انسانی مستعد، استراتژی پاداش و توجه به افراد، تصویب برند کارفرما را به گونه‌ای می‌سازد که آنها تصمیم به ماندن در سازمان می‌گیرند [۳۰]. از طرفی دیگر، ویژگی‌های منحصر به فرد یک کارفرما از قبیل فرهنگ سازمانی، سیستم جبران خدمات^۸ و نام برند و شبکه به هم پیوسته همکاران و مدیان مهم‌ترین ارزش‌هایی است که یک برند می‌تواند به کارکنان خود ارائه کند [۱؛ ۳۱]. همچنین کارلینی و همکاران^۹ (۲۰۱۹) نیز مطرح کردند که برای ارائه تصویری جذاب از سازمان به بیرون، باجی بر فرائد استخدام، موفقیت‌های سازمانی، تصویری بیرونی و مشخصات محصول و خدمت تمرکز کرد. از سوی دیگر برای ایجاد تصویری درونی باجی بر بهبود نقاط تماس با کارکنان در سازمان در قالب رضایت شغلی از جمله جامعه‌پذیری، ارتباط‌های سازمانی، سیستم پاداش، عملکرد سازمانی و توسعه مدیعت و نیروهای انسانی تأکید شود تا آنجا بهترین محیط برای کار کردن شود [۲۵].

۲-۳- وعده برند کارفرما

برند کارفرما از دیدگاه نیروی کار به‌عنوان مجموعه‌ای از وعده‌هایی دیده می‌شود که یک کارفرما به طور منحصر به فردی به آنها ارائه می‌کند [۳۲]. جذابیت این وعده‌ها برای افراد براساس این‌که چه نظریه‌هایی دارند، متفاوت است. برای شناسایی و طبقه‌بندی نظریه‌های متفاوت

1. Perceived Organizational Support
2. Perceived Organizational Prestige
3. Psychological Contract
4. Maurya & Agarwal
5. Talent Management
6. Organizational Attraction
7. Matongolo, Kasekende & Mafabi
8. Compensation
9. Carlini, Grace, France & Iacono



نوی کار می‌توان از سلسله مراتب نکلها^۱ بهره گرفت. نیروهای کار برای انتظارهای خود از سازمان سلسله مراتبی قائل هستند و به ترتیب از نیازهای زیستی تا خودشکوفایی را در شغل خود دنبال می‌کنند [۳۳-۳۴]. برتون و همکاران^۲ (۲۰۰۵) این وعده‌ها را در قالب ارزش و نجه برند کارفرما تعریف کردند که در پنج دسته ارزش اقتصاد^۳ (مزایای اقتصادی و مالی مانند حقوق، بازنشستگی، بجه و...)، اعتماد به برند^۴ (صداقت، اعتبار و توانایی کارفرما برای رفع نکل کارمندان خود)، ارزش اجتماعی^۵ (محیط کاری جذاب، خوشایند و روابط دوستانه با همکاران و سرپرستف در سازمان کارفرما)، ارزش توجه و تمای^۶ (محیط کاری انگیزاننده و استفاده از حداکثر توان کارمندان برای تولف محصولات با کیفیت و نوآور در سازمان کارفرما) و ارزش رشد و پیشرفت^۷ (فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی) قرار می‌گیرند [۳۵-۳۶]. با توجه به تعریفی که از هر دسته از ارزش‌ها ذکر شد، می‌توان ارزش اقتصادی را متناظر با نکل‌های زیستی، اعتماد به برند را امنیت، ارزش اجتماعی را تعلق، ارزش توجه و تمای را احترام و ارزش رشد و پیشرفت را خودشکوفایی تلقی کرد.

۳- روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نوع کیفی با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد^۸ و از حث هدف، اکتشافی از نوع میدانی است که با مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش افراد شاغل با تحصیلات تکمیلی در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران بوده است. روش نمونه‌گیری نظری^۹ و تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نبوده و افزودن به آنها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری^{۱۰} ادامه پیدا کرد. شرایط نمونه‌گیری عبارت بود از دانشجوی یا دانش‌آموخته تحصیلات تکمیلی از دانشگاه‌های معتبر دولتی، بازه سنی بین ۲۵ تا ۴۰ سال، پس

1. Hierarchy of Needs
2. Berthon, Ewing & Hah
3. Economic Value
4. Application Value
5. Social Value
6. Interest Value
7. Developmental Value
8. Grounded Theory
9. Theoretical Sampling
10. Theoretical Saturation



از قبولی و یا دانش‌آموخته شدن وارد بازار کار شدن، مصاحبه استخدامی در حداقل ۲ سازمان، شاغل بودن و حداقل یک سال سابقه در سازمان فعلی. این شرایط به این دلیل انتخاب شدند که نیروی کاری که از تحصیلات تکمیلی در دانشگاه های معتبر برخوردار باشد، هنوز جوان باشد و سازمان به دنبال جذب آن باشند، به عنوان نیروی کار دانشی تجربه مصاحبه استخدامی و سابقه کاری داشته باشد، می‌توان گزینه مناسبی برای پاسخگویی به سؤال‌های مربوط به برند کارفرمایی باشد.

در این پژوهش به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده می‌شد تا درباره جزئیات مربوط به موضوع اصلی به اندازه شناخت و تجربه‌های خود نظر بدهند. مصاحبه‌ها در مکانی آرام از جمله دفتر کار مصاحبه‌کننده، دفتر کار مصاحبه‌شونده و طی کافه ثبت می‌شدند. در آغاز مصاحبه‌ها به‌طورکلی هدف پژوهش ذکر و تأکید می‌شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به‌هیچ‌وجه در گزارش‌های پژوهش و مقاله‌های منتشر شده، مشخص نخواهد شد. مصاحبه‌ها با طرح سؤال‌هایی مانند شناسایی عوامل مهم در انتخاب یک سازمان، ماندن در سازمان، دستاوردهای کارکنان، ویژگی‌های کارفرمای ایده‌آل، مهم‌ترین وعده‌های برند و عدم تحقق آنها و ... انجام پذیرفت و سؤال‌های دیگری نیز باتوجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده طرح شد. در پائین هر جلسه مصاحبه‌نشین از مصاحبه‌شدگان درخواست می‌شد که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند، اضافه کنند. به‌طور متوسط هر مصاحبه ۵۲ دقیقه زمان برد که برای افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس هر مصاحبه تایپ شد و بلافاصله در ۷۲ ساعت اول با دقت و سطر به سطر مطالعه و مفاهیم و مشاهدات زمان مصاحبه یادداشت شده است. سپس مصاحبه‌نقل شده به‌وسیله مصاحبه‌شونده خوانده و تأیید شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سیستماتیک استراس و کوربین^۱ با کمک نرم افزار انوی و^۲ استفاده شد که مقوله‌ها را در شش دسته شراحتی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پدیده‌ها جای می‌دهد و سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی دارد که در طول گردآوری داده به شکل همزمان انجام شده است و تا اشیاع

1. Strauss and Corbin
2. Nvivo10



نظری ادامه پیدا کرد. در این روش نخست روی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری انجام و کدهای اولیه استخراج شد و پس از نهایی کردن کدها دوباره روی کدهای استخراجی، کدگذاری مرتبه دوم انجام شد که مفاهیم در نهایت مباحث را شکل دادند. در کدگذاری محوری سعی شد تا مقوله و مفاهیم را در قالب مدل پارادایمی گنجانده و در نهایت در کدگذاری انتخابی سعی شد تا داستان مقوله‌های بعدی آمده را مرتبط با هم تبیین کنند و سپس مقوله اصلی تبیین شده [۳۷]. در نهایت با ۲۵ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۲۲ به بعد، تکرار زیاد در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه ۲۴ به بعد داده‌ها به اشباع نظری رسید، اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۵ ادامه پیدا کرد.

۴- روایی و پایایی داده‌ها

برای بررسی روایی، پرسش‌نامه CVR^۱ برای ۱۰ نفر از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی ارسال و ضریب CVR محاسبه شد. ضریب تمامی آیتم‌ها بزرگ‌تر از ۰/۶۲ بود و روایی آنها پذیرفته شد. برای ارزیابی پایایی از روش توافق درون موضوعی^۲ با همکاری یک دانشجوی مقطع دکتری منابع انسانی در فرایند کدگذاری ۴ مصاحبه استفاده شد. ضریب توافق درون موضوعی ۰/۸۱ شد و پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

۵- یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری و کدهای شناسایی شده ارائه شده است.

جدول ۱. توصیف آماری نمونه پژوهش و کدهای شناسایی شده

افراد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست	سابقه	کل کدها	کد جدید
۱	زن	۲۵-۳۰	ارشد	کارشناس	۳	۱۱۹	۱۱۹
۲	مرد	۲۵-۳۰	ارشد	مدیر	۳	۱۵۷	۱۱۹
۳	مرد	۳۰-۳۵	دکتر	مدیر	۳/۵	۱۲۲	۹۴

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Inter-Rater Reliability Method

کد جدید	کل کدها	سابقه	پست	تحصیلات	سن	جنسیت	افراد
۶۶	۷۱	۳	مدیر	ارشد	۳۰-۲۵	مرد	۴
۳۹	۸۸	۵	کارشناس	ارشد	۳۵-۳۰	مرد	۵
۶۰	۹۴	۹	مدیر	دکترا	۳۵-۳۰	مرد	۶
۶۵	۱۰۸	۱۶	مدیر	ارشد	۴۰-۳۵	مرد	۷
۶۴	۱۰۳	۵	مدیر	ارشد	۳۰-۲۵	مرد	۸
۷۲	۱۱۴	۷	کارشناس	دکترا	۳۰-۲۵	مرد	۹
۸۱	۱۱۷	۸	کارشناس	دکترا	۳۵-۳۰	مرد	۱۰
۴۶	۶۶	۶	کارشناس	ارشد	۳۵-۳۰	زن	۱۱
۶۵	۱۰۶	۱۳	مدیر	دکترا	۳۵-۳۰	زن	۱۲
۱۱	۴۱	۲	کارشناس	ارشد	۳۰-۲۵	مرد	۱۳
۳۰	۷۵	۶	کارشناس	ارشد	۳۰-۲۵	زن	۱۴
۷۲	۱۲۴	۷	مدیر	ارشد	۳۵-۳۰	مرد	۱۵
۳۰	۷۲	۴	کارشناس	ارشد	۴۰-۳۵	مرد	۱۶
۲۴	۶۳	۷	مدیر	ارشد	۳۵-۳۰	زن	۱۷
۱۷	۶۴	۵	مدیر	ارشد	۳۰-۲۵	زن	۱۸
۱۹	۶۷	۲	کارشناس	ارشد	۳۰-۲۵	مرد	۱۹
۱۸	۷۸	۲	کارشناس	ارشد	۳۵-۳۰	مرد	۲۰
۱۷	۵۴	۸	مدیر	ارشد	۳۵-۳۰	مرد	۲۱
۵	۶۰	۷	مدیر	ارشد	۳۵-۳۰	زن	۲۲
۴	۷۰	۶	کارشناس	ارشد	۳۵-۳۰	زن	۲۳
۰	۹۰	۷	مدیر	دکترا	۳۵-۳۰	مرد	۲۴
۰	۸۴	۱۲	مدیر	دکترا	۴۰-۳۵	مرد	۲۵

یافته‌های حاصل از فرایند کدگذاری نشان داد که ۲۱۱۳ کد شناسایی و در ۸۵ مفهوم دسته‌بندی که به ۲۸ مقوله فرعی در ۶ مقوله اصلی تبدیل شدند. در جدول ۲ خروجی آن ارائه شده است.



جدول ۲. خروجی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی در پژوهش کیفی

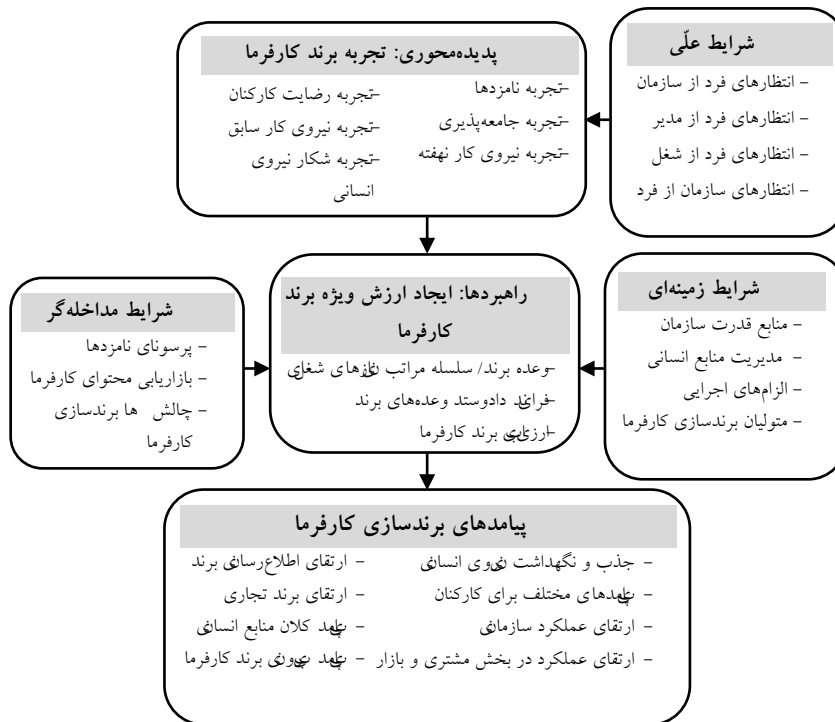
تکرار	افراد	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌ها اصلی
۷۸	۲۱	نیاز امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی	انتظارهای سازمان از فرد	شرایط علی: انتظارهای متقابل شغل و فرد و سازمان
۶۱	۲۲	نیاز احترام و خودشکوفایی	انتظارهای فرد از شغل	
۳۲	۱۵	نیاز امنیت و تعلق و احترام	انتظارهای فرد از مدیر	
۱۷۶	۲۵	نیاز زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی	انتظارهای فرد از سازمان	
۸۳	۱۷	پیش‌نیازهای اجرایی تجربه نامزدها، کانال‌های ثانویه اطلاع‌رسانی درونی و بیرونی، مصاحبه تلفنی، کانال‌های اولیه و ثانویه، اطلاع‌رسانی در مصاحبه	تجربه نامزدها	بدیده‌محوری: ایجاد تجربه برند کارفرما
۱۸	۱۱	آشنایی با برند در آغاز استخدام، جامعه‌پذیری، همکاری آزمایشی، آموزش زمان شغل، آموزش گام به گام کار، شوک اولیه، قرارداد روانشناختی	تجربه جامعه‌پذیری	
۲۲	۱۶	تور آشنایی با شرکت، حضور برند در نمایشگاه‌ها و دانشگاه‌ها، ارتباط با بیرون	تجربه نیروی کار نهفته	
۴۹	۱۶	پیش‌نیازها، حوزه‌ها و جنبه‌های فرهنگی رضایت کارکنان	تجربه رضایت کارکنان	
۸	۶	سیستم خاتمه کار و بعد از خروج	تجربه نیروی کار سابق	
۱۰	۶	تفاوت جذب در شکار، جذابیت‌های شغلی در شکار	تجربه شکار نیروی انسانی	
۳۹۵	۲۵	توانمندی‌های سازمان، محصول و بین‌المللی بودن	منابع قدرت سازمان	شرایط زمینه‌ای
۱۲۶	۲۵	انگیزش، نظام پیشنهادها، جبران خدمات، پاداش و تنبیه، آموزش، رفاهی، مدیریت عملکرد، استعداد، ارتباطات درون سازمانی، توسعه، جذب و استخدام	سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	
۳۲	۱۶	بلوغ منابع انسانی، تقدم و تأخر اجرایی، الزام‌های اندازه، توجه به زمان، ابعاد و مدل‌سازی برند کارفرما	الزامات اجرایی برندسازی کارفرما	



تکرار	افراد	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌ها اصلی
۷۹	۲۳	کارکنان، مدیرعامل، منابع انسانی، روابط عمومی، فروش و برندینگ، فناوری اطلاعات، کنترل کیفیت، مدیران صف، برنامه‌ریزی، ایمنی و محیط‌زیست	متولیان برندسازی کارفرما	
۵۵	۲۰	پرسونای نامزدهای شغل اولی و باتجربه	پرسونای نامزدها	شرایط مداخله‌گر
۱۳۱	۲۵	نوع محتوا، انتشار محتوا، اطلاع‌رسانی برند	بازاریابی محتوای کارفرما	
۲۸۰	۲۵	عملگرایی، زمان‌بری، زیرساختی، رفتاری، کلان و محیطی، اندازه، مشتری، بازار و محصول، اطلاع‌رسانی	چالش‌های برندسازی کارفرما	
۲۴۴	۲۵	ارزش ویژه برند کارفرما در لایه‌ها اقتصادی (زیستی)، اعتماد به برند (امپت)، اجتماعی (تعلق)، توجه و تمایز (احترام)، رشد و بهرفت (خودشکوفایی)	وعده‌های برند / سلسله مراتب نظرها	راهبردهای کارفرما و نیروی کار
۱۰۲	۲۳	ارزیابی مداوم شغل، بررسی تحقق وعده، روش‌های ارائه وعده، نتایج حاصل از بررسی	فرایند داد و ستد وعده‌های برند	
۱۷	۹	ارزیابی برند به‌وسیله کارفرما، کارجویان، کارکنان، سازمان‌های ارزیاب	ارزیابی برند کارفرما	
۲۶	۱۱	تغییر در فرایند جذب، نیروی معمولی، دانشی و نگهداشت نیروی معمولی، دانشی و مدیران	جذب و نگهداشت نیروی انسانی	پیامدهای برندسازی کارفرما
۵۴	۲۱	تعهد و وفاداری، تعلق و هویت، برند شخصی و آینده شغلی، انگیزه، عملکرد و رضایت	پیامدهای مختلف برای کارکنان	
۸	۴	بقای سازمان، عملکرد مالی، رشد و بلوغ سازمانی	ارتقای عملکرد سازمانی	
۱۲	۷	جذب مشتری، ادراک از کیفیت محصول، رضایت مشتری، فروش و درآمد	ارتقای عملکرد مشتری و بازار	
۹	۷	معرفی و انتخاب سازمان قبل استخدام، یادآوری برند	ارتقای اطلاع‌رسانی برند	
۲	۲	ارتقای برند تجاری به‌وسیله برند کارفرما	ارتقای برند تجاری	
۳	۳	نتیجه‌نهایی سیستم منابع انسانی	پیامد کلان منابع انسانی	
۱	۱	منفعت آژانس‌های استخدامی از برند کارفرمایی	بهبود بیرونی	
۲۱۱۳	۲۵	۸۵	۲۸	



الگوی به دست آمده از نتایج پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه نیروی انسانی با تحصیلات تکمیلی

دلایل شکل‌گیری حاضر این است که نخست پاسخ دهندگان درمورد برند کارفرما و شکل‌گیری این مفهوم بر اساس تجربیات خود صحبت می‌کردند. این موضوع نشان می‌دهد که مقوله محوری مستخرج تجربیات آنها از برند کارفرما و آن چیزی می‌شود که این مفهوم را برای آنها شکل می‌دهد. دوم این تصورها را بر اساس انتظارات آنها شکل می‌دهند، به عبارتی دیگر در هر تجربه ای که انتظارات آنها پاسخ داده شده باشد، تصویر مثبت برند کارفرمایی شکل گرفته است. همچنین این تجربیات، میزان قدرت و امکانات سازمانی، توجه به تفاوت‌های نیروی کار و نحوه ارائه محتوا ای کارفرما در کنار حل چالش‌ها منجر به اخذ



استراتژی به وسیله آنها و سازمان می شود. براساس دیدگاه میدان پژوهش برند کارفرما اینگونه شکل می گیرد و به نتیجه می رسد.

۶- نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر پاسخ به این پرسش در نظر گرفته شده بود که الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه افراد شاغل با تحصیلات تکمیلی در شرکت های فعال در بازار کار تهران چ چیست. نتایج نشان داد که عامل تأثیرگذار بر تجربه برند کارفرما، انتظار های نیروی انسانی از سازمان در تمام سطوح سلسله مراتب نیازها، انتظاراتی که از مدیر در سطوح تعلق و احترام و انتظاراتی که از خود شغل در سطوح احترام و خودشکوفایی دارند و همچنین انتظاراتی است که سازمان از آنها دارد که بیشتر از سطوح امنیت تا خودشکوفایی مطرح است. در این پژوهش مطرح شد که علت ایجاد تجربیات مثبت و منفی در ارتباط با تصوی کارفرما وجود سطوح متفاوت انتظارها است. در این راستا پژوهشگران مختلفی علت شکل گیری تجربیات برند متفاوت را وجود سلسله مراتب نگرش های شغل از سطح زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی دانستند [۳۳-۳۴]. در این پژوهش آن تصوی که افراد به عنوان ذی نفعان سازمانی در هر برخورد با سازمان (تجربه نامزدها، جامعه پذیری، نیروی کار نهفته، رضایت کارکنان، تجربه نیروی کار سابق و شکار نیروی انسانی) در ذهن آنها نقش می بندد، تجربه برند کارفرما نام گرفته است. بنابراین شناسایی این نقاط و مدیعت کردن آنها مفهوم اصلی برندسازی کارفرماست. در این راستا برخی پژوهش ها مهم ترین بخش برندسازی کارفرما را شناسایی نقاط تماس افراد با سازمان در فرآیند جذب و استخدام دانستند [۳۸-۳۹]. همچنین آنها معتقدند که تصوی برند کارفرما تنها در صورتی که رضایت شغلی وجود داشته باشد، منجر به ایجاد پیامدهای سازمانی می شود [۱۹].

براساس نتایج این پژوهش، سازمانی که منابع قدرت زیادی دارد و به عبارتی از قابلیت ها و شایستگی های سازمانی برخوردار است، الزام های اجرایی برندسازی کارفرما را آماده کرده است، همکاری و همراهی همه متولیان برندسازی کارفرما را دارد، و زیرسیستم های مدیعت منابع انسانی آن در سطح بلوغ مناسبی فعالیت می کنند؛ بستر مناسبی برای برندسازی کارفرما



دارد. در این راستا پژوهشگران بسطی بر عوامل موجود در قابل بحث‌های سازمانی مانند چشم‌انداز و رهبری، ارزش‌ها، شهرت، محیط کاری، سیستم‌های منابع انسانی قدرتمند، فرهنگ سازمانی [۴۰]، کیفیت مدی، محصولات و خدمات باکیفیت، فرایندها، خطرپذیری، اندازه، مکان، پیشرو بودن در صنعت [۴۱]، موفقیت سازمانی، اعتبار کارفرما [۴۲]، همچنین نقش متولیان مختلف از جمله واحد بازاریابی، ارتباط‌ها، منابع انسانی و حمایت مدیر ارشد از فرایند برندسازی [۴۳] و نقش کارکنان به‌عنوان سفیر برند [۳۵] همسو با نتایج این پژوهش اشاره کردند. از سوی دیگر در یافته‌های این پژوهش مطرح شد که استراتژی‌هایی که کارفرما و نیروی کار دنبال می‌کنند متأثر از نوع ویژگی‌های غالب شخصیتی نامزدهای شغلی، محتوایی که برند در فرایند بازاریابی محتوا انتقال می‌دهد و چگونگی برخورد با چالش‌های برندسازی کارفرما از سوی کارفرما و نیروهای کار است. پژوهشگران در مورد پرسونای نامزدها با این اصطلاح تا این زمان پژوهشی انجام نداده‌اند، اما شرایطی مانند سن، تحصیلات و سبب ارزش‌های مدنظر و ارزشمند برای آنها مطرح کرده‌اند. همچنین پژوهش‌ها نشان داده است که برند کارفرما در صورت اطلاع رسانه‌ای از راه رسانه‌های دیجیتال و انتقال (بازاریابی محتوا) به افراد با استعداد بر جذب آنها مؤثر است [۱۳؛ ۱۴؛ ۴۴]. همچنین رحیم‌پن (۱۳۹۲) در پژوهش خود به چالش‌های عمده‌ای که برندسازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی پرداخته است (چالش‌های درون سازمانی: نبود راهبرد سازمان، ناهمسوئی منابع انسانی با راهبردها، نبود کارراه، شناخت نداشتن به‌نگاه‌های کارکنان، نبود سازوکار شناسایی نیروهای مستعد و انتظارهای آنها، بی‌ثباتی بطن‌های مخابره شده، شناخت نداشتن از مسئولیت اجرایی برندسازی، چالش‌های برون سازمانی: نبود بازار آزاد، نبود رقابت کسب‌وکارها، رشد پایین اقتصادی، نرخ بالای بیکاری، نبود رعایت فرصت برابر و عدالت در جذب و نگهداشت، تمایل قوی به مهاجرت از سوی نخبگان، نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به کار و زندگی) که همسو با نتایج این پژوهش بوده است [۴۵].

راهبردهای منتج از این پژوهش در دو سطح کارفرما و نیروی کار مطرح شده است:

الف- کارفرما براساس انتظارهایی که منجر به ایجاد تجربه برند کارفرما می‌شود، وعده‌هایی (به صورت مکتوب یا غیرمکتوب و بی قید شرط یا اما و اگر) در سلسله مراتب نیازها به نیروهای کار ارائه می‌کند. در نهایت فرایند برندسازی را ارزیابی می‌کند. پژوهش‌های بسیاری



برای ارزیابی و ارائه ارزش ویژه برند کارفرما از مدل ارزش های کاربردی، توسعه، اقتصادی، علاقه‌مندی و اجتماعی استفاده کردند [۳۶؛ ۴۶]؛

ب- تناسب و تحقق وعده های برند به وسیله نیروی کار فعالانه بررسی و شرایط شغل به طور مداوم با مقیاس های درون و برون سازمانی ارزیابی می شود، به عبارتی دیگر مجموعه عوامل رضایت شغلی را بررسی و در نهایت تصمیم به ترک شغل یا ماندگاری در سازمان می‌گیرند. در این راستا پژوهش‌ها نشان دادند که کارکنان با ارزیابی عوامل مربوط به رضایت سازمانی تصویر مثبتتری از برند کارفرمایی می‌گیرند [۴۷] و نسبت به جهت‌گیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود در آینده مبادرت می‌کنند [۴۸]. از دیگر یافته‌های این پژوهش، پیامدهای برندسازی است که حاصل اتخاذ استراتژی‌های مختلف به وسیله کارفرما و نیروهای کار در حوزه‌های مختلف جذب و نگهداشت، بعلتهای مختلف برای کارکنان، ارتقای عملکرد سازمانی، ارتقای عملکرد مشتری و بازار، ارتقای اطلاع‌رسانی برند، ارتقای برند تجاری، بعلد کلان منابع انسانی و بعلد نیروی طبقه بندی شده است. سطح هر کدام از این معیارها در صورت مدیریت فرایند برندسازی کارفرما در بلندمدت افزایش خواهد یافت. پژوهش‌های مشابه پیامدهایی از قبیل کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی سیستم‌های منابع انسانی [۳۵]، بهبود و تقویت فرهنگ سازمانی [۹]، افزایش بهره‌وری، تعهد و رضایت کارمندان، افزایش جذابیت کارفرمایی و تعاملی به اشتغال، ادراک فرد از فرصت های شغلی و اجتماعی [۴۹]، افزایش وفاداری، ماندگاری و مشارکت در سازمان [۴۰] را برای برندسازی کارفرمایی برشمردند که با بعلدها در این پژوهش همخوانی دارند.

۷- پیشنهادهای پژوهش

برای اجرای برندسازی کارفرما به مدی‌ان منابع انسانی و سای افرادی که تصمیم به برندسازی کارفرما در سازمان خود دارند، پیشنهاد می‌شود گام‌های زیری که مستخرج از نتایج پژوهش است، انجام شود:

گام اول (کسب دانش کافی در مورد مفهوم و مدل های برند کارفرما (مدل‌های برند کارفرما، تعالی و رضایت سازمانی)؛



گام دوم) فراهم کردن زیرساخت‌ها و الزام‌های اجرای برندسازی کارفرما (برند تجاری، کیفیت محصول، خیرگی منابع انسانی، اعتقاد مدی‌ت، ارتباطات و اطلاع‌رسانی روابط عمومی، زیرساخت تکنولوژیکی، همفکری مدیان صف، استفاده از استراتژی‌های بازاریابی مناسب)؛
گام سوم) مشخص کردن متولیان برندسازی (مدیر ارشد، منابع انسانی، روابط عمومی، بازاریابی و مدیران صف)، تشکیل کارگروه و تعیین نقش هر کدام از آنها؛
گام چهارم) شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی مخاطبان برندسازی کارفرما (نیروی کار موجود، نهفته و سابق)؛

گام پنجم) تعیین انتظاراتی چندجانبه مخاطبان براساس سلسله مراتب نظراتی شغلی:

- نظراتی زیستی: حقوق و دستمزد، حقوق اولیه، محیط و فضا، نظراتی مادی؛
- نظراتی امری: امری محیط کار، شغل، مالی، بچه، قرارداد، امین، شفافیت و صداقت، قابلیت اشتغال، پای‌بندی به قوانین، آرامش، مدی‌ت فشار کاری، بقا، نظراتی به فرآیندها؛
- نظراتی تعلق و اجتماعی: دستاوردهای اجتماعی، ارتباط دوستانه، هویت، فضای شاد، همسویی خط فکری، مشارکت در تصمیم‌گیری، کار گروهی، تعلق اجتماعی، کنش اجتماعی، همدلی، حمایت، عضویت، تعهد عاطفی، قدردانی؛
- نظراتی احترام: کار مفعی، استقلال، اعتماد، احترام، تعادل کار/زندگی، نقش فرد در عملکرد سازمان، دیده شدن عملکرد، بازخور، تناسب شخص و شغل، برابری درونی و بیرونی، شأن اجتماعی، ارزش قائل شدن برای نیروی انسانی، شایسته‌سالاری؛
- نظراتی خودشکوفایی: رشد فردی، مسری شغلی، پلهد شغل در محیط کلان، هدف‌گذاری، بالفعل کردن استعدادها، فضای یادگیری، به‌شرف و ارتقا، تقویت مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، کار سازنده و چالش‌ی، خلاقیت و نوآوری، غری‌سازی شغلی، کارراهه و برند شخصی، پویایی شغل؛

گام ششم) در نظر گرفتن پرسونای مخاطبان شغل اولی و باتجربه متناسب با سلسله مراتب

نظراتی شغلی؛



گام هفتم) طراحی بسته‌های ارزش ویژه برند کارفرما علی‌همان وعده‌های برند براساس سلسله مراتب نگرش‌های هر دسته از مخاطبان: ارزش اقتصادی، اعتماد به برند، ارزش اجتماعی، ارزش توجه و نقاطی، ارزش رشد و پیشرفت؛

گام هشتم) برندسازی داخلی (تجربه رضایت، جامعه‌پذیری، نیروی کار سابق) و خارجی (تجربه نیروی کار باقوه، تجربه متقاضیان شغلی، شکار نیروی انسانی)؛

گام نهم) شناسایی و مدیریت چالش‌ها و محدودیت‌های برندسازی کارفرما؛

گام دهم) در نظر گرفتن نقش عوامل تأثیرگذار بر استراتژی کارفرما و نیروی کار در ارائه و پذیرش وعده‌های برند؛

گام یازدهم) ارزیابی مستمر و بلندمدت برند کارفرمایی ایجاد شده و سطح دستیابی به تعهدها.

۸- منابع

- [1] Arasanmi C.N., Krishna A., Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment, *Industrial and Commercial Training*, 51, 3, 2019, 174-183.
- [2] Yu K.Y.T., Davis H.M., Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction, *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 9, 2017, 1448-1476.
- [۳] کردنائیج، اسداله، نجات، سهیل، تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸، ۲، ۱۳۹۷، ۱۱۳-۱۳۳.
- [4] Wahba M., Elmanadily D., Human resources management practices & employer branding comparative study between service and product sector, *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 1, 2, 2015, 255-262.
- [5] Wilden R., Gudergan S., Lings I., Employer branding: Strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26, 1-2, 2010, 56-73.



- [6] Fernandez-Lores S., Gavilan D., Avello M., Blasco F., Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale, *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 2016, 40-54.
- [7] Martin G., Gollan P.J., Grigg K., Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 17, 2011, 3618-3637.
- [8] Maxwell R. Knox S., Motivating employees to "live the brand: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, 25, 9-10, 2009, 893-907.
- [9] Backhaus K., Tikoo S., Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9, 5, 2004, 501-517.
- [10] Molk A., Auer M., Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation, *European Management Journal*, 36, 4, 2017, 485-496.
- [11] Mishra S., Kumar S., E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding, *Industrial and Commercial Training*, 51, 2, 2019, 125-136.
- [12] Rampl L. V., How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands, *Journal of Marketing Management*, 30, 13-14, 2014, 1486-1504.
- [13] Tanwar K., Kumar A., Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media, *Personnel Review*, 48, 3, 2019, 799-823.
- [۱۴] برغمندی، قاسم، قلی پور، آرین، بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳، ۱، ۱۳۹۴، ۲۰۷-۲۲۷.
- [15] Tkalac Verčič A., Sinčić Ćorić D., The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility, *Public Relations Review*, 44, 4, 2018, 444-452.
- [16] Kashyap V., Chaudhary R., Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2019.

- [17] Moroko L., Uncles M. D., Employer branding and market segmentation, *Journal of Brand Management*, 17, 3, 2009, 181–196.
- [18] Kashyap V., Verma N., Linking dimensions of employer branding and turnover, *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 2, 2018, 282-295.
- [19] Davies G., Mete M., Whelan S., When employer brand image aids employee satisfaction and engagement, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 1, 2018, 64-80.
- [20] McLaren J.P., Mind the gap: Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand, *Dissertations*, available from ProQuest, 2011.
- [۲۱] خدای، سهیلا، اصانلو، بهاره، طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵، ۱، ۱۳۹۴، ۱-۲۳.
- [22] Ambler T., Barrow S., The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4, 3, 1996, 185–206.
- [23] Yang Ch., Li, Xi, The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, *Energy Procedia*, 5, 2011, 2087–2091.
- [24] Morokane P., Chiba M., Kleyn N., Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand, *Journal of Brand Management*, 23, 1, 2016, 55–66.
- [25] Carlini J., Grace D., France C., Iacono J. L., The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model, *Journal of Marketing Management*, 35, 1-2, 2019, 182-205.
- [26] De Stobbeir, K.E.M., De Clippeleer I., Caniëls M.C.J., Goedertier F., Deprez J., De Vos A., Buyens D., The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 13, 2016, 2106-2136.
- [27] Tanwar K., Prasad A., Exploring the relationship between employer branding and employee retention, *Global Business Review*, 17, 3, 2016, 186S-206S.



- [28] Biswas M.K. Suar D., Antecedents and Consequences of Employer Branding, *Journal of Business Ethics*, 136, 1, 2014, 57-72.
- [29] Maurya K. K., Agarwal M., Organizational talent management and perceived employer branding, *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 2, 2018, 312-330.
- [30] Matongolo A., Kasekende, F., Mafabi S., Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda, *Industrial and Commercial Training*, 50, 5, 2018, 217-233.
- [31] Munsamy M., Bosch A.V., Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government, *SA Journal of Human Resource Management*, 7, 1, 2009.
- [32] Bellou V., Chaniotakis I., Kehagias I., Rigopoulou I., Employer Brand of Choice: An employee perspective, *Journal of Business Economics and Management*, 16, 6, 2015, 1201-1215.
- [33] De Vito L., Brown A., Bannister B., Cianci M., Mujtaba B.G., Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees, *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3, 1, 2016, 20-32.
- [34] Benson S., Dundis, S.P., Understanding and motivating health care employees: Integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology, *Journal of Nursing Management*, 11, 2003, 315-230.
- [35] Berthon P., Ewing M., Hah L., Captivating company: dimensions of attractiveness in EB, *International Journal of Advertising*, 24, 2, 2005, 51-72.
- [36] Jiang T., Iles P., Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China, *Journal of Technology Management in China*, 6, 1, 2011, 97-110.

[۳۷] استراس، آ. و کوربین، ج.، اصول روش پژوهش کیفی: نظری مبنایی، روی‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بهک محمدی، چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۰.

- [38] Gupta J., Mohan D., Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand: A case study of Idea Cellular Limited in the Delhi, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 2019, 38-46.
- [39] Kucherov D., Samokish V., Employer brand equity measurement, *Strategic HR Review*, 15, 1, 2016, 29-33.
- [40] Prevoo, H., The effects of marketing-related activities on perceived job quality. *Master thesis*: University Maastricht, 2008.
- [41] Melin E., Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images, *Master Thesis*: Department of Business Administration and Social Sciences, 2005.
- [42] Oladipo T., Iyamabo J., Otubanjo O., Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees, *Journal of management and Sustainability*, 3, 3, 2013, 55-65.
- [43] Minchington B. Thorne K., Measuring the effectiveness of your employer brand, *Human Resources Magazine*, 12, 4, 2007, 14-16.
- [44] Yüksel M., Employer Branding and Reputation from A Strategic Human Resource Management Perspective, *Communications of the IBIMA*, 2015, 1-18.
- [۴۵] رحیمیان، اشرف، برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵، ۲، ۱۳۹۲، ۱۲۷-۱۵۰.
- [46] Adibah Ahmad Nor, Daud Salina, Engaging People with Employer Branding, *Procedia Economics and Finance*, 35, 2016, 690-698.
- [47] Liem P., Abma R., du Fossé D., Employer branding A qualitative research at Pathé, University of Utrecht, *Master thesis*: Social Policy and Social Interventions, 2013.
- [48] Tran Duc, Nha, Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry, *Thesis*: Kajaani University of Applied Sciences, 2013.
- [۴۹] حمیدیان پور، فخری، ضابطی بیده، علی‌ضا، اردکانی، محمد سعید، ارائه مدلی جهت بررسی بطلدهای ارزش و بئه برند کارفرما با استفاده از رو بکورد مدل‌سازی معادله ساختاری، کاوش‌های مدیریتی بازرگانی، ۵، ۹، ۱۳۹۲، ۱-۲۰.



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> به جمع مشترکان مجله بپیوندند

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمانها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰ ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان 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 آثاعلمی دانشگاه، واحد فروش کتاب- صندوق پستی ۱۱۱-۱۴۱۱۵
- تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

برگ اشتراک فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام نام خانوادگی

میزان تحصیلات رشته و گرایش

شغل نام مؤسسه

اشتراک از شماره تا تعداد مورد نیاز از هر شماره نسخه

نشانی کد پستی

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

Innovation Strategies, Entrepreneurial Success and the Role of Knowledge Absorption Capacity

A.R. Amini^{*1}, H.R. Fatahi², P. Dolatshah³

1. Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran.
2. M.A. student of Entrepreneurship, Management Department, University of Kashan, Iran.
3. M.A. student of Entrepreneurship, Management Department, University of Kashan, Iran.

Receive: 2019/3/28

Accept: 2020/1/20

Abstract

This study analyzed the theoretical innovation strategies and their impact on success of knowledge-based entrepreneurial businesses intermediary's absorption capacity. In fact, this paper explores how knowledge-based firms use their innovation strategies, which have the greatest impact on their entrepreneurial success, based on their absorption capacity. The study population was companies based in Isfahan research centers and by simple random sampling of 196 companies were selected as research sample for distribution of questionnaire. For data analysis and hypothesis of structural equation modeling, Smart PLS 2 partial least squares software was used. The results of this study shows that the impact of innovation strategy on absorption capacity is 51.7%, and the impact on the absorption capacity of entrepreneurial success on knowledge-based firms is 47.6 %.

Keywords: Innovation Strategies, Innovation Capacity, Entrepreneurial Success, Knowledge-Based Firms.

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

Identifying the Success Factors of Alibaba Internet Company

F. Anvari¹, M. Alizadeh Sani^{2*}, M. Shirkhodaee³, M. Valipour Khatir⁴

1. Master of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
2. Assistant Prof., Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran
3. Association prof., Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran
4. Assistant Prof., Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Receive: 2019/6/8

Accept: 2019/12/7

Abstract

Alibaba Internet Company, with 693 million annual active users from the 12-month period ended September 2019, has been listed as one of the most successful companies in this field in the world, according to the data released. This study is based on a mixed-method approach which consists of two qualitative and quantitative stages. First, by reviewing the theoretical foundations of Internet business success factors, four main criteria including: marketing, information technology, infrastructure and cultural factors, were identified. Then, in the qualitative step, 17 factors were extracted as sub-criteria, by analyzing the documents' content about Alibaba Company since 1999. Subsequently, these factors, in a quantitative stage, were prioritized using the fuzzy DEMATEL technique by the views of e-commerce and marketing experts. The reliability and validity of the research tool, has been confirmed using internal consistency and content validity, respectively. According to the findings, among the criteria, the information technology, has the highest impact on the success of Alibaba's electronic businesses. Based on the factors identified in Alibaba's success, Internet business executives can take steps toward excellence in their businesses.

Keywords: Ali Baba, Internet, Information Technology, Dimtel.

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

Presenting the Tax Officers' Competency Model in Iranian Tax Administration: A Qualitative Research Based on Grounded Theory

A. Behrad¹, M. Sabokro^{2*}, S.M. Tabatabaeenasab³

1. PhD in Organizational Behavior and Human Resource Management, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Azadi Campus, Yazd , Iran.
2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Accounting - Yazd University - Yazd - Iran.
3. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran.

Receive: 2019/6/29

Accept: 2019/12/3

Abstract:

It seems that companies and organizations that have taken on the importance of competency system, have been able to create special, valuable and unique expertise, since they know in their dynamic business environment, competencies enable them to be more successful than competitors. The Iranian National Tax Administration can also benefit from a competency approach to achieve its goals. This research is aimed at designing a model for the competence of tax officers in this organization.

This research is based on an interpretative paradigm, using a basic strategy, and it is considered to have an exploratory research goal and in terms of the results, it is a developmental research. And from the data viewpoint, it is a qualitative research. Archival studies, Interviews and questionnaires are used for gathering required data. Content analysis and qualitative methods of content analysis were used to extract information from the interview data. The statistical population of the research consisted of managers of departments of the organization, thematic experts, experts and operational managers of the provinces. Purposive sampling was performed and using the snowball method, 10 people were selected from the statistical population. In designing the model, the process of preliminary planning, conducting interviews and compiling an initial list of competencies were finalized. Comparing the list to the existing lists and competency models, it

* Corresponding Author E-mail: msabokro@yazd.ac.ir

provides a definition of competency concepts and compiling a compilation list, evaluating and refining the list of competencies by the expert group. Finally, the competency model developed. Eventually, three areas of functional, behavioural, and contextual competencies with 37 competency concepts in nine categories were identified and a model of these competencies was presented.

Keywords: Competency, Tax Officers, Competency Model, Iranian National Tax Administration.

Designing Social Innovation Success Model in Imam Khomeini Relief Foundation: Grounded Theory Approach

G.R. Jandaghi¹, H. Zaraeematin², R. Tahmasebi³, A. Afrouznia^{4*}

1. Professor, Management and Accounting Faculty, University of Tehran (College of Farabi), Qom, Iran.
2. Professor, Management and Accounting Faculty, University of Tehran (College of Farabi), Qom, Iran.
3. Assistant Prof., Management and Accounting Faculty, University of Tehran (College of Farabi), Qom, Iran.
4. PHD student, Management and Accounting Faculty, University of Tehran (College of Farabi), Qom, Iran.

Receive: 2019/6/26

Accept: 2019/12/15

Abstract

Social innovation has attracted the attention of many researchers in recent years; as it offers new answers to social challenges and whole community use its advantages. The main objective of this research is to design a social innovation success model in the Imam Khomeini Relief Foundation as a social organization. This research is fundamental-applied in term of purpose and its method is grounded theory. Participants of this research are experienced staff and experts in the processes of Imam Khomeini Relief Foundation that by combining the methods of purposive sampling, snowball and theoretical sampling, 16 were selected to perform semi-structured interviews. Data analysed with more than 200 primary codes in Atlas.ti 8. Factors of mission and Strategy, Organizational Culture, Servant Leadership Style, Organizational Agility, Extensive and favorable interactions with Environment and Facilitating Financial Conditions recognized as factors for facilitator level. Innovators' motivation, effective Content and implementation and acceptance of innovation were complementary level factors. And branding social innovation, collaborating with international institutions, networking of innovation roles and develop a people-dependent structure were growth level factors of social innovation success model.

* Corresponding author Email: Ali.afrouznia@ut.ac.ir

Keywords: Social Innovation, Imam Khomeini Relief Foundation, Social Organization.

Presenting a Predictive Model of Employees' Behavior based on Leader-Follower Perceptual Interactions in the Threatened Social Support: Applying Conservation of Resources Approach

M. Hamidian¹, A. Hadizadeh Moghadam^{2*}, Gh.A. Tabarsa³,
A. Rezaeian⁴

1. PhD Candidate of Behavioral Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
2. Associate Prof., Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
3. Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
4. Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Receive: 2019/10/12

Accept: 2020/1/13

Abstract:

The main purpose of this study is to predict the behavior of employees according to perception of possible changes in their organizational resources. This research aims to discover the latent behavioral intentions which individuals showing in common, within an organizational ecosystem through an objective approach. Using sequential exploration strategy, the research was implemented through 5 main steps and research model has been verified by means of experimental and empirical methods. The ecosystem studied in this study, was Iranian state and semi-state banks, which were precisely studied in 416 subjects. Also, in order to obtain a model for predicting the organizational behavior of employees, at first, behavioral intentions were typologized by conservation of resources approach, and then modeled with fixed and random effects in form of mixed equations. Results showed that predictions of human behaviors at the ecological level of resources have great commonalities that can be identified by a resource-based approach. The results also showed that the behavioral intentions of employees in Iranian state and semi-state banks in threatened social support is to be passive, and in the presence of positive or negative perceptual interaction

* Corresponding author Email: a-hadizdeh@sbu.ac.ir

from leader, this tendency could change from "being passive" to "trying to retain" in both cases. Identifying the boundary points of changing behavioral intentions and the distance of employees' "behavioral intention" from these points was another finding of this study that could be a guide for regulating effective interventions of leaders in the studied ecosystem.

Keywords: Conservation of Resources, Social Support, Behavioral Intention, Behavior Prediction.

Reflecting on the Organizational Barriers to Strategy Implementation in Iranian State Universities: A Multi-Study Approach

M. Zare Khalili¹, GH. Salimi^{2*}, M. Mohamadi³, J. Jahani⁴, M. Alimohamadlo⁵

1. PhD student in Educational Management, Faculty of Educational and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.
4. Associate Professor, Department of Educational and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.
5. Associate Professor, Department of Management, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Receive: 2019/11/11

Accept: 2020/1/15

Abstract

The purpose of this study was to identify and evaluate the current status of organizational barriers affecting the implementation of strategy in public universities. For that reason, a multi-study design was used by a combination of review scoping, a qualitative case study and a survey. At the first study, we used review scoping, and analyzed studies in strategy implementation. The studies were selected with purposeful sampling from the scientific databases. At the second study by using a qualitative case study, views of 15 managers of Shiraz University were considered through semi-structured interviews and then data were analyzed using thematic analysis technique. Likewise, at the third study and the evaluation section, the status of key barriers to effective strategy implementation in the top five universities in the country has been assessed by using a survey method. Findings of the study indicated that numerous organizational barriers including academic leadership, the nature of strategy, academic culture, financial resources, technology, communication, strategy monitoring, structure and human resources in the public universities that have affected Strategy Implementation. The results also revealed that Academic culture at Tehran University and Shiraz University, structure at Amirkabir University and Sharif

* Corresponding author Email: Salimi@Shirazu.ac.ir

University, and human resources at Science and Technology University, were the most important barriers to strategy implementation.

Keywords: Strategy Implementation, Strategy, Public Universities, Multi-Study, Review Scoping.

Assessing E-learning Readiness of Human Resources in Iranian Universities

M. Farazkish¹, GH.A. Montazer^{2*}

1.PostDoc. Researcher of Science and Technology Policy, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2.PostDoc. Researcher of Science and Technology Policy, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Receive: 2018/8/14

Accept: 2019/12/26

Abstract:

Development of information technology has provided new capacities for higher education and one of these capacities is "e-learning". As a result, the implementation of electronic learning systems (ELS) has become one of the most important investment trends in different countries. The successful implementation of these systems will be achieved when the readiness of the university is provided in terms of human, infrastructural and content dimensions. From the human perspective, establishing an effective interaction between instructor and learner has been identified as the key factor in the success of ELS.

This paper aims to assess the readiness of faculty members and students for using ELSs in academic environments; so, we first formulated various appropriate readiness assessment measures of e-learning readiness. Then we gathered readiness data from 8 Iranian comprehensive universities, through a survey. According to the average score and importance grade of each measure, we calculated the readiness level of faculty members and students in the selected universities for each measure.

The results indicated that the score of over 25% of the students' readiness measures and about 40% of the faculty members' readiness measures were "less than medium", and both total average scores were "medium". These results confirm that the policy-makers and deans of universities should be aware of the ELSs benefits, the human resources' empowerment mechanisms, and the level of access of instructors and learners to the network facilities.

* Corresponding author Email: Montazer@modares.ac.ir

Keywords: Human Resources, E-Learning Readiness Assessment, Learners, Instructors, Iranian Universities.

The Paradigm Model of Employer Brand from High-Educated Employees Perspective

SH. Mazraeh¹, A. Shaemi Barzoki^{2*}, A. Safari³

1. Ph.D. Candidate in Business Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
2. Associate Prof., Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
3. Associate Prof., Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Receive: 2019/10/3

Accept: 2020/1/24

Abstract

Objective: This paper aimed to identify and classify high-educated employees expectations from the organization, and design a model of employer brand based on their expectations.

Methods: This paper has a qualitative approach and used the grounded theory as a research method. In-depth and semi-structured interviews were used to collect data. In this regard, 25 experts who have job experience and high education and graduated from high level universities participate in job interviews. The validity of this research was examined and approved by the interviewers, professors, and by content validity ratio with coefficient of %62. And the reliability was %81 which obtained by using auditing result process methodology. For data analysis, we used the continuous comparison method in three stages: open, axial, and selective coding.

Results: Results revealed that mutual expectations between employee, job and organization had significant effects on employer brand experiences. Also, it was shown that employer brand experiences with contextual conditions (organizational capabilities, employer branding executive requirements, employer branding executives and HR management subsystems), and intervening conditions (candidate's persona, employer content marketing, employer branding challenges) had significant effects on employer brand equity strategies. Additionally, the findings indicated that the consequences of employee's attraction and retention, improvement of

* Corresponding author Email: Shaemi@ase.ui.ac.ir

organizational and employee performance, customer and market, business brand, brand awareness, HR and external consequences.

Keywords: Employer Brand, Hierarchy of Needs, High-educated Human Resources, Grounded Theory.



Organizational Resources Management Research



Vol. 9, No. 4, Winter 2020

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• The Paradigm Model of Employer Brand from High-Educated Employees Perspective 1 SH. Mazraeh, A. Shaemi Barzoki, A. Safari	1
• Assessing E-learning Readiness of Human Resources in Iranian Universities 23 M. Farazkish, GH.A. Montazer	23
• Reflecting on the Organizational Barriers to Strategy Implementation in Iranian State Universities: A Multi-Study Approach 43 M. Zare Khalili, GH. Salimi, M. Mohamadi, J. Jahani, M. Alimohamadlo	43
• Presenting a Predictive Model of Employees' Behavior based on Leader-Follower Perceptual Interactions in the Threatened Social Support: Applying Conservation of Resources Approach 69 M. Hamidian, A. Hadizadeh Moghadam, Gh.A. Tabarsa, A. Rezaeian	69
• Designing Social Innovation Success Model in Imam Khomeini Relief Foundation: Grounded Theory Approach 91 G.R. Jandaghi, H. Zaraeematin, R. Tahmasebi, A. Afrouznia	91
• Presenting the Tax Officers' Competency Model in Iranian Tax Administration: A Qualitative Research Based on Grounded Theory 117 A. Behrad, M. Sabokro, S.M. Tabatabaenasab	117
• Identifying the Success Factors of Alibaba Internet Company 139 F. Anvari, M. Alizadeh Sani, M. Shirkhodae, M. Valipour Khatir	139
• Innovation Strategies, Entrepreneurial Success and the Role of Knowledge Absorption Capacity 165 A.R. Amini, H.R. Fatahi, P. Dolatshah	165
• Subscription Form 187	187
• Abstract 189	189

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

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

First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
 - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the 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 consolors. Advisor will be held responsible.

Second File (Manuscript):

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

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

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

References:

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

Address: Iran Management & Technology Development Study Center
No.12 Shahid Rahnama Chitsaz Alley, Saïdi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953)
Tehran-Iran

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

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir