

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 (عنوان، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

#### فایل اول (مشخصات مقاله):

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

#### فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

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

- عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.
- عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.
- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:
- نحوه ارجاع به مقاله: [۱].
- نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].
- نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].
- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:
- الف - نشریه:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.
- ب - کتاب:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.
- لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.
- ۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.
- ۱۰- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- ۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.
- ۱۲- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- ۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور است.
- ۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می شود.
- ۱۵- اصل مقاله ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسؤلیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

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

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



## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۱۰، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	• بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان با نقش واسط بازاریابی.....
	علی اصغری صارم، مصطفی رضایی‌راد، داود ترکمنی، مهدی سعیدی
۳۱	• شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری مرتبط با عوامل انسانی با استفاده از فن DEMATEL.....
	سمیه بخشنده، حیدر احمدی، اسماعیل شعبانی
۵۳	• الگوی بازاریابی دیجیتالی پویا برای توسعه صادرات فناوری برتر.....
	محسن پاک پرور، محمد محمودی میمند، علی رجبزاده، میرزا حسن حسینی
۸۱	• ارائه مدل بهینه قیمت‌گذاری محصولات فاسد شدنی (مورد مطالعه فروشگاه زنجیره‌ای افق کوروش).....
	محمود دهقان نیری، عادل آذر، رقیه حداد
۱۰۳	• ارائه الگوی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.....
	الهام سلیمانی، علی‌اکبر امین بیدختی، محمود نجفی، مرتضی کرمی
۱۲۷	• چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان).....
	رضا طهماسبی، جبار باباشاهی، نرجس‌سادات لاجوردی
۱۴۷	• پیشایندهای اصالت برند و نقش آن در شکل‌گیری تبلیغات توصیه‌ای (مورد مطالعه: آجیل تواضع).....
	اسداله کردنائیج، میثم شیرخدایی، فاطمه اصغری گودرزی، سهیل نجات
۱۷۷	• <b>Developing a New Product Development Model Emphasizing on Environmental Considerations and Consumer participation</b> .....
	مجتبی امیری، تهمورث حسن‌قلی‌پور، حسین رحمان‌سرشت، میثم نصیری
۱۹۹	• برگه اشتراک.....
۲۰۱	• چکیده مقالات به زبان انگلیسی.....

## بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان با نقش واسط بازاریابی

علی اصغری صارم<sup>۱</sup>، مصطفی رضایی‌راد<sup>۲</sup>، داود ترکمنی<sup>۳\*</sup>، مهدی سعیدی<sup>۴</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، موسسه آموزش عالی گنجنامه، همدان، ایران.

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۶

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۳

### چکیده

بند نخست و دوم سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، بر اهمیت ویژه عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان بنیانی برای بهره‌گیری از ظرفیت سرمایه انسانی و توسعه کارآفرینی در کشور اشاره دارد. پژوهش حاضر با هدف ارائه راه‌کارهایی برای بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان از راه بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر آن و سنجش نقش واسط بازاریابی انجام شد. پژوهش در پارادایم اثبات‌گرایی و با رویکرد فرضیه‌ای-قیاسی بوده و از لحاظ هدف کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی و مقطعی به‌حساب می‌آید. جامعه آماری شامل تمام کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان به تعداد ۳۹۰ نفر بود. حجم نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۱۹۵ نفر برآورد شد. متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد سنجش شد. نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS نشان داد که بازاریابی داخلی به‌طور مستقیم به میزان ۱۴ درصد عملکرد شرکت‌ها را تبیین می‌کند. بازاریابی داخلی به میزان ۸۱ درصد بر بازارگرایی اثرگذار بود و بازارگرایی به میزان ۷۱ درصد متغیر عملکرد شرکت را تبیین کرد. درنهایت



نتایج پژوهش نشان داد که بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت به‌طور غیرمستقیم و با نقش میانجی بازاریابی به میزان ۵۷ درصد تأثیرگذار است. این نتایج به این معنا است که ارتقای عملکرد شرکت‌ها در گرو توجه همزمان به ظرفیت داخلی سازمان، یعنی سرمایه‌های انسانی با موفقیت در بازار داخلی و کسب وفاداری و تعهد مشتریان با بهبود بازاریابی داخلی در قالب بازاریابی شرکت است. سهم یاری و ارزش نظری پژوهش حاضر، تأیید اهمیت پیوند اقدام‌های مدیریت منابع انسانی (با موفقیت در بازاریابی داخلی) با بازاریابی خارجی (با تمرکز بر بازاریابی) در موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان (با ارتقای عملکرد) است.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی داخلی، بازاریابی، پارک علم و فناوری، عملکرد شرکت، همدان.

## ۱- مقدمه

توجه و تمرکز بر شرکت‌های دانش‌بنیان که با سرمایه انسانی و دانشی، توسعه کارآفرینی در کشور را محقق خواهند کرد، در دو بند «سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی»، مورد تأکید ویژه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بوده است. هرچند ایجاد بازار و تقاضا برای محصولات و خدمات شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان مستلزم اجرای دقیق «قانون حداکثر استفاده از توان تولیدی و خدماتی کشور و حمایت از کالای ایرانی» (۱۳۹۸) با هدف ممنوعیت واردات محصولات دارای تولید مشابه داخلی یا ممانعت از تعیین شروط سخت‌گیرانه به‌وسیله دستگاه‌های دولتی در استفاده از تولیدات داخلی است، اما این حمایت قانونی به معنای بی‌تفاوتی این شرکت‌ها به ظرفیت‌های داخلی خود برای تقویت عملکرد و بازاریابی از محل توجه به کارکنان سازمان به‌عنوان مشتریان داخلی از راه بازاریابی داخلی، نباید باشد. به معنای دیگر، حمایت‌های قانونی تنها زمانی منجر به نتیجه خواهد شد که با تلاش درون‌زاد خود شرکت‌ها در تقویت عملکردشان همراه باشد. عملکرد سازمانی دلالت بر چندین هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری و سطح کیفیت دارد [۱]. عملکرد برتر در عرصه رقابت، مستلزم ترکیب اثربخش همه عناصر داخل سازمان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشخصه‌های بازاریابی چه در بعد داخلی و چه در بعد خارجی در راستای ارتقای عملکرد می‌تواند نقش مهمی ایفا کند [۲]. بازاریابی به سازمان قدرت می‌دهد



اطلاعات لازم را از بازار به دست آورد و خود را آماده پاسخگویی به نیازهای بازار کند [۳]. پژوهش‌های لی<sup>۱</sup> و همکاران [۴]، علی‌زاده و همکاران [۵]، کیو و ژین<sup>۲</sup> [۶]، راستی‌الحسینی و کاظمی‌آرانی [۷]، حکایت از تأثیر مثبت بازاریابی بر عملکرد بهتر سازمان دارد. بازاریابی زمانی اثربخش خواهد بود که کارکنان شرکت‌ها به‌عنوان مشتریان داخلی شرکت متقاعد شوند که تلاش آنها برای توسعه بازار، رضایت‌مندی و جبران خدمات آنها را در پی خواهد داشت. آنچه کارکنان را به این نتیجه می‌رساند، اقدام‌های شرکت‌ها در حوزه بازاریابی داخلی است [۸]، [۹].

امروزه بازاریابی و نحوه اثر آن بر عملکرد به یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران به‌ویژه مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط از جمله شرکت‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است، چرا که اقتصاد کشورهای توسعه‌یافته بر محور بنگاه‌های کوچک و متوسط بنیان شده است؛ به‌نحوی که حجم وسیعی از فعالیت بنگاه‌های فعال در کشورهای در حال توسعه و حتی توسعه‌یافته را این بنگاه‌ها تشکیل می‌دهند [۱۰؛ ۱۱]. به گزارش پایگاه اطلاع‌رسانی دولت و به نقل از معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، تعداد رسمی شرکت‌های دانش‌بنیان در سال ۱۳۹۹ از ۵۰۰۰ شرکت فراتر رفته است. شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان علاوه بر ایجاد منافع مالی و علمی برای استان، تأثیر قابل‌توجهی در رشد اقتصادی شهر دارند. برای نمونه گزارش عملکرد سال ۱۳۹۷ پارک علم و فناوری همدان نشان از آن است که مجموع شرکت‌های دانش‌بنیان و فناور در همدان از تعداد ۴۶ شرکت در سال ۱۳۹۴ به تعداد ۵۵ واحد فناور ۵۵ و تعداد ۱۵۴ شرکت دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری ارتقا پیدا کرده است. در این گزارش ذکر شده است که شرکت‌های دانش‌بنیان استان همدان به تفکیک ۱۵۶ میلیارد تومان و واحدهای فناور ۳۸ میلیارد تومان درآمد کسب کرده‌اند. همچنین ۱۲۰۰ نفر در شرکت‌های دانش‌بنیان استان همدان فقط در کار تولید کالاهای دانش‌بنیان مشغول بوده و ۹۷۰ نفر نیز بیمه‌شده و بیمه‌نشده در واحدهای فناور فعالیت دارند. باوجود اثربخشی قابل‌ملاحظه این شرکت‌ها، آمارها نشان می‌دهد که بیشتر آنها به دلیل درگیری با چالش‌ها، موانع و مسائل مختلف [۱۲؛ ۱۳] در طول زمان یا از بین می‌روند یا کوچک باقی می‌مانند و تعداد اندکی از

---

1. Lee  
2. Qu & Zhang



آنها به شرکت‌های بزرگ‌تر تبدیل می‌شوند، برای مثال «گزارش بررسی وضعیت پارک‌های علم و فناوری کشور» و شرکت‌های مستقر در آنها به‌وسیله مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در سال ۱۳۹۵ و گزارش «بررسی موانع و راه‌کارهای ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای نوپا و شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران» در سال ۱۳۹۸ ارائه شده‌اند، به برخی از این چالش‌ها و مسائل که خود را در قالب عملکرد نامطلوب و درنهایت از بین رفتن شرکت‌ها نشان می‌دهند، اینگونه اشاره کرده‌اند: چالش‌های مربوط به حوزه سیاست و قوانین و مقررات، چالش‌های مربوط به عملکرد و ارزیابی عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، چالش‌های بودجه و مسائل مالی، مشکلات شرکت‌های دانش‌بنیان در ایجاد بازار و تقاضا و مواردی از این نوع [۱۲؛ ۱۳]. بنابراین بهبود و ارتقای عملکرد این شرکت‌ها، نقش به‌سزایی در پایداری و موفقیت آنها خواهد داشت.

این پژوهش از آن جهت برای شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری همدان ضرورت دارد که پارک‌های علم و فناوری، محلی برای استقرار شرکت‌ها و مؤسسه‌های دانش‌بنیان هستند که به‌وسیله متخصصان حرفه‌ای تأسیس و مدیریت می‌شوند و هدف اساسی آنان افزایش ثروت در جامعه از راه ارتقای فرهنگ نوآوری و رقابت‌پذیری در میان کارآفرینان جوان، پژوهشگران و دانش‌آموختگان دانشگاهی است. بهبود عملکرد این شرکت‌ها و تقویت بازاریابی و بازاریابی داخلی به‌منظور کسب رضایت مشتریان می‌تواند کمک زیادی به بازاریابی و بازاریابی آنها کند. چون این پارک‌ها باعث انتقال یافته‌های پژوهش‌های دانشگاهی و تولید دانش مضاعف شده است، درنهایت عامل تسریع رشد اقتصادی در سطح ملی و منطقه‌ای خواهند بود. انجام این پژوهش سبب می‌شود مدیران این شرکت‌ها با ارائه راهکارهای بازاریابی داخلی و نقش آن بر عملکرد آشنا شوند و به شیوه‌های کاربردی و مفید بازاریابی دست پیدا کنند. باوجود اهمیت این مسئله برای شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان، تاکنون کمتر پژوهشی به بررسی این مهم پرداخته است و زوایای کشف‌نشده بسیاری درخصوص شیوه‌های بهبود عملکرد پایداری و بقای آنها وجود دارد. این مسئله پژوهشگران را بر آن داشت تا به‌دنبال پاسخ به این سؤال باشند که بازاریابی داخلی تا



چه میزان بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان با نقش واسط بازاریابی تأثیر دارد؟

## ۲- ادبیات پژوهش

نقل قول مشهوری از مدیر عامل سابق شرکت کمپیل سوپ<sup>۱</sup>، داگلاس کننت<sup>۲</sup> وجود دارد که می‌گوید: «برای برنده شدن در بازار، نخست باید در محل کار برنده شوید»<sup>۳</sup>. این نقل قول از یکی از مدیران موفق دنیای کسب و کار معاصر بر این نکته مهم اذعان دارد که موفقیت سازمان‌ها و داشتن عملکرد مناسب در گرو میزان توجه به کارکنان سازمان به‌عنوان مشتریان داخلی است؛ یعنی در صورتی که سازمان‌ها با اقدام‌های اثربخش بازاریابی داخلی منجر به جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان با عملکرد بالا و راضی شوند، این کارکنان با انگیزه با مسلح شدن به نگرش بازاریابی، در شناخت و برآوردن نیازهای مشتریان و رقابت‌گرایی درست عمل کرده و منجر به بهبود عملکرد سازمان و در نهایت موفقیت آن خواهند شد. تبیین بیشتر این واقعیت دنیای کسب و کار نیازمند واکاوی این سه متغیر مهم سازمانی و رابطه میان آنها است که در ادامه انجام می‌شود.

## ۲-۱- عملکرد سازمانی

موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد [۹]. عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد [۱۴؛ ۱۵]. نانی<sup>۴</sup> و همکاران [۱۶]، فرایند حصول اطمینان از هم‌راستایی راهبردهای سازمان با اهداف و ارزش‌آفرینی را معیارهای سنجش عملکرد می‌دانند [۱۷]. مقایسه عملکرد شرکت‌ها با دو رویکرد ذهنی و عینی [۱۸] می‌تواند شاخصی اساسی در تعیین میزان موفقیت آنها در بازار پر رقابت امروز باشد. عوامل مختلفی بر عملکرد سازمان‌ها

---

1. Campbell Soup Company  
2. Douglas Conant  
3. To win in the marketplace you must first win in the workplace  
4. Nani



تأثیرگذار است که یکی از مهم‌ترین این عوامل، موفقیت شرکت‌ها در پیاده‌سازی اقدام‌های اثربخش بازاریابی داخلی است که سبب انگیزش و تعهد کارکنان در ارتقای عملکردشان می‌شود [۱۹]. همچنین توجه به بازار و بازاریابی سازمان تأثیر معنی‌داری بر بهبود عملکرد شرکت‌ها دارد [۲۰-۲۲].

## ۲-۲- بازاریابی

بازارگرایی عبارت است از ایجاد اطلاعات حاصل از بازار در کل سازمان درباره نیازهای جاری و آینده مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات و استعداد در سراسر سازمان و پاسخگویی به آن در تمام سطوح سازمان [۲۳]. «بازارگرایی» نسبت به واژه «بازاریابی‌گرایی» برتر است [۲۴]. از نظر شاپیرو [۲۵] در بازارگرایی، همه واحدهای سازمان در ایجاد هوشمندی بازار، اشاعه و پاسخگویی سریع به آن مشارکت دارند و بازارگرایی در همه قسمت‌های سازمان تسری دارد. همچنین در بازارگرایی بر شناخت نیازهای مشتریان و عوامل اثرگذار بر آن تأکید می‌شود [۲۵]. اما سازمان‌ها فقط زمانی در بازارگرایی موفق خواهند شد که از کارکنان فعال، وفادار و متعهدی برخوردار باشند که دائم در راستای توسعه فرهنگ بازاریابی و تأکید و توجه بر شناخت و برآوردن نیازهای مشتریان خارجی تلاش کنند و داشتن چنین کارکنانی در گروه موفقیت سازمان‌ها در امر بازاریابی داخلی است که تأمین نیازهای کارکنان و توجه به آنها را به‌عنوان مشتریان نخست و داخلی خود در نظر دارند [۲۶].

## ۲-۳- بازاریابی داخلی

بازاریابی داخلی نخستین بار به‌وسیله بری و همکاران معرفی شد [۲۷]. تعاریف زیادی از بازاریابی داخلی ارائه شده است [۹؛ ۲۸]. اما تعریفی که بیشتر از بازاریابی داخلی پذیرفته شده است، آن را به‌صورت یک چارچوب فرهنگی و یک ابزار برای دستیابی به همسویی راهبردی بین کارکنان خط مقدم و بازاریابی تعریف می‌کند [۲۹]. از این رو می‌توان گفت مشاغل به‌ویژه در بخش خدمات همان محصولات داخلی و کارکنان نیز مشتریان اولیه سازمان هستند [۲۶].



از نظر پاراسورامان و بری<sup>۱</sup> [۲۶]، بازاریابی داخلی می‌تواند در قاموس ابزاری برای توسعه کیفیت محصولات، خدمات و تعاملات بین‌سازمانی و برون‌سازمانی ظاهر شود [۳۰] و از راه نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها و عملکرد را ارتقا می‌دهد [۳۱]. بنابراین، بازاریابی داخلی از راه توسعه فرهنگ بازاریابی می‌تواند بهبود عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها [۳۰] را در پی داشته باشد.

### ۳- پیشینه پژوهش

در پژوهش فرساد و اسلامی [۳۲] مشتری عامل کلیدی چابکی سازمان قلمداد شده و جهت‌گیری تمام اهداف، راهبردها و منابع حول محور جذب و نگهداری مشتری ذکر شده است. محدودیت این پژوهش آن است که عملکرد شرکت‌ها را به صورت جزئی بررسی نکرده است. حیدریه و طیبی‌زاده [۲۲] با بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد برند نشان دادند که بازاریابی و ابعاد آن بر عملکرد برند تأثیر دارد. در پژوهش آنها تعداد برگشتی‌های پرسش‌نامه زیاد بوده است که این امر تعمیم‌پذیری پژوهش را زیر سؤال می‌برد. پژوهش حیاتی و همکاران [۲۱] نشان داد که بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد. اما در پژوهش، به بررسی ارتباط ابعاد بازاریابی با متغیر وابسته اشاره نشده است. در پژوهش جدی و ایمان خان [۲۰] مشخص شد که بازاریابی داخلی بر تعهد و عملکرد کارکنان سازمان مورد مطالعه تأثیر مثبتی دارد. ابراهیمی و دایمی [۳۳] به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی در محصولات آرایشی و بهداشتی شهر تهران پرداختند. پژوهش یو و همکاران [۱۹] نقش بازاریابی و تعهد سازمانی را بر بهبود عملکرد بررسی کردند. داده‌های این پژوهش از ۲۷۵ شرکت چینی جمع‌آوری شد. یافته‌های آن نشان داد که بازاریابی و تعهد سازمانی سبب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. صالح‌زاده و همکاران [۳۴] نشان دادند که بازاریابی داخلی تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد دارد. اما بهتر بود که تفاوت بخش‌های مختلف خدمات بهداشتی درمانی براساس متغیرهای پژوهش بررسی می‌شد. در پژوهش بختارائی و همکاران [۳۵] بازاریابی بر عملکرد اجتماعی سازمان تأثیر مثبت و بر عملکرد اقتصادی تأثیری منفی داشت.



پژوهش حسین و همکاران [۳۶] نشان داد که رابطه مثبت بین بازارگرایی و عملکرد سازمانی وجود دارد. یافته‌های پژوهش سرمد سعیدی و جمشیدیان [۳۷] نشان از تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بازارگرایی و عملکرد سازمانی دارد. همچنین تعهد سازمانی نیز تأثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. اصغری و همکاران [۳۸] پژوهشی با هدف تحلیل عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان موجود در پارک‌های علم و فناوری براساس الگوی ارزیابی عملکرد انجام دادند و بررسی‌ها منجر به ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان تشخیص داده شد. زارع احمدآبادی و همکاران [۳۹] در پژوهش خود به ارزیابی عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان واقع در پارک علم و فناوری استان یزد پرداختند تا با استفاده از ارزیابی و عملکرد فعلی این سازمان‌ها روند عملکرد این سازمان‌ها را در آینده پیش‌بینی کنند. ابراهیمی‌نژاد و سلطانی [۴۰] پژوهشی با هدف بررسی تأثیر قابلیت‌های نوآوری فناورانه بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهند که قابلیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی، پژوهش و توسعه، تخصیص منابع، بازاریابی و یادگیری می‌توانند به‌طور قابل‌توجهی عملکرد نوآوری را بهبود بخشند. همچنین قابلیت‌های تخصیص منابع و پژوهش و توسعه نیز به‌طور قابل‌توجهی می‌توانند به بهبود معرفی محصول جدید منجر شوند. این در حالی است که قابلیت تولید و قابلیت سازماندهی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران ندارد. موسوی و همکاران [۴۱] نشان دادند که سرمایه فکری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازها داشته و این خود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شهر بوشهر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. عباسی اسفنجانی و اسدی قربانی [۴۲] پژوهشی با هدف بررسی نقش بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک علم و فناوری استان آذربایجان شرقی انجام دادند و نتایج نشان داد که بازاریابی به‌عنوان مجموعه فعالیت‌ها و اقدام‌هایی که در شرکت‌های بزرگ استفاده می‌شود، چندان در شرکت‌های مورد مطالعه درک نشده بود، اما ارتباط‌های بازاریابی دهان به دهان، شناخت نیاز مشتریان و داشتن تعامل و روابط بلندمدت با مشتری از جمله مهم‌ترین فعالیت‌ها و اقدام‌های بازاریابی در این شرکت‌ها



بود که بیشترین نقش را در رشد و بقای آنها داشته است. زمان<sup>۱</sup> و همکاران [۴۳] نشان دادند که برنامه‌های بازاریابی داخلی تأثیر مهمی بر تعهد کارمندان، جهت‌گیری بازار آنها و سودآوری کلی شرکت دارد. بورانتا<sup>۲</sup> و همکاران [۲۷] نشان دادند که بازاریابی داخلی تأثیر مثبت شدیدی بر جهت‌گیری بازار دارد و همچنین نشان داد که مؤلفه‌های بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر مشتری‌مداری و سایر مؤلفه‌های بازارگرایی دارند. احمد و همکاران [۲۹] نشان دادند که آمیخته بازاریابی داخلی یک معیار قابل اعتماد است و به‌شدت با عملکرد کسب‌وکار ارتباط دارد. پژوهش‌های تئودوریدیز<sup>۳</sup> و همکاران [۴۴] نشان داد که بازاریابی داخلی تأثیر معنی‌دار و مثبتی بر جهت‌گیری بازار و عملکرد سازمان دارد. همچنین نشان دادند که بازارگرایی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. صالح‌زاده و همکاران [۴۵] نیز نشان دادند که بازاریابی داخلی، جهت‌گیری و عملکرد بازار را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد. سوسا و همکاران [۴۶] در پژوهش خود با تمرکز بر بخش صنعت به شناسایی شرایط برای اجرای مفاهیم بازاریابی داخلی در بین کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش اکتشافی نشان از تأثیر رفتارهای بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و سطح نتیجه عملکرد است. بودلای و همکاران [۴۷] در پژوهش خود نشان دادند که مسئولیت اجتماعی و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر منفی معنی‌داری بر اهداف گردش کارکنان دارد. همچنین، تعهد سازمانی تأثیر منفی مسئولیت اجتماعی و بازاریابی داخلی بر اهداف گردش کارکنان را به‌طور کامل واسطه می‌کند.

## ۴- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

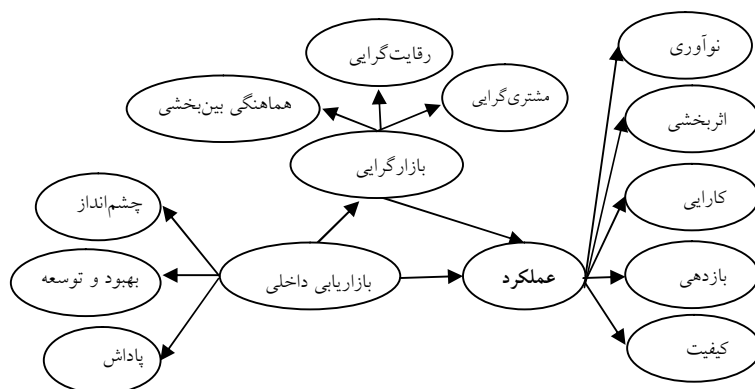
مبانی نظری پژوهش و مرور نتایج پژوهش‌های گذشته در قالب پیشینه تجربی این خردمایه را فراهم می‌کند که بازاریابی داخلی از منظر نظری قدرت تأثیرگذاری بر عملکرد شرکت‌ها را دارد. همچنین بازارگرایی می‌تواند نقش میانجی را در این تأثیرگذاری ایفا کند. خردمایه نظری حاصل از پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که بهبود عملکرد سازمان‌ها به‌عنوان یکی از

---

1. Zaman  
2. Bouranta  
3. Theodoridis



اصلی‌ترین شاخص‌های موفقیت، از مسیر موفقیت آنها در بازاریابی داخلی (توجه و برآوردن نیازهای مشتریان داخلی، یعنی کارکنان) و تأثیر آن بر موفقیت در بازاریابی خارجی (توجه و برآوردن نیازهای مشتریان خارجی با بازاریابی) می‌گذرد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## ۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در پارادایم اثبات‌گرایی و با رویکرد فرضیه‌ای-قیاسی بوده و از نظر هدف، کاربردی و جزء پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی و مقطعی است. برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش و آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم‌افزار مورد استفاده در پژوهش حاضر، نرم‌افزار PLS بوده است. جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان به تعداد ۳۹۰ نفر بود. حجم نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای به تعداد ۱۹۵ نفر برآورد شد. گردآوری داده‌ها در سال نیمه دوم سال ۱۳۹۸ و از راه پرسش‌نامه استاندارد انجام شد. ابزار اندازه‌گیری بازاریابی داخلی، پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی قاضیان و همکاران [۴۸] بود که این پرسش‌نامه اقتباسی از پرسش‌نامه فورمن و مانی<sup>۱</sup> [۴۹] است. ابزار اندازه‌گیری بازاریابی، پرسش‌نامه ۱۵ سؤالی اوذر و همکاران

1. Foreman & Money



[۲۳] و ابزار اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، پرسش‌نامه ۲۰ سؤالی عطایی فر و همکاران [۵۰] بود.

## ۶- تحلیل داده‌ها و نتایج پژوهش

### ۶-۱- بررسی نرمال بودن متغیرها

قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش لازم است نرمال بودن متغیرها با آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> ارزیابی شود (جدول ۱).

جدول ۱. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	آماره Z	سطح معنی‌داری
بازاریابی داخلی	۰/۱۷۴	۰/۰۰۱
بازارگرایی	۰/۱۲۵	۰/۰۰۱
عملکرد شرکت	۰/۱۱۳	۰/۰۰۱

باتوجه به جدول ۱ و به دلیل آنکه تمامی متغیرهای بررسی شده در پژوهش حاضر نرمال نیستند، برای انجام معادله‌های ساختاری از نرم‌افزار PLS استفاده می‌شود [۵۱].

### ۶-۲- روایی محتوایی و بررسی کفایت حجم نمونه

جدول ۲ گویای این مطلب است که مقادیر ضریب  $KMO^2$  برای هر سه پرسش‌نامه بازاریابی داخلی، بازارگرایی و عملکرد شرکت به ترتیب ۰/۹۴۶، ۰/۹۵۵ و ۰/۹۶۱ و در سطح  $P < ۰/۰۱$  معنی‌داری است.

1. Kolmogrov-Smirnov (KS)  
2. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy



جدول ۲. بررسی روایی محتوایی و کفایت حجم نمونه

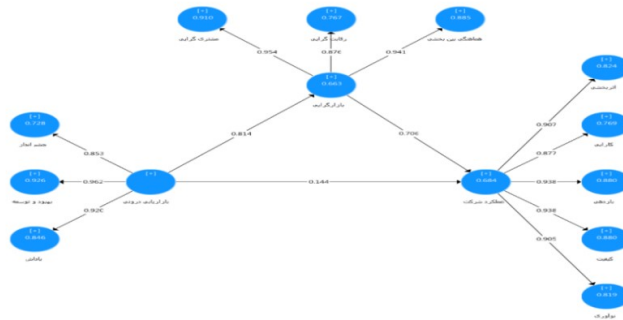
پرسش‌نامه	درصد تبیین واریانس	ضریب KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
بازاریابی داخلی	۶۶/۲۶	۰/۹۴۶	۲۰۸۲/۸۱۹	۱۰۵	۰/۰۰۱
بازارگرایی	۶۸/۰۴	۰/۹۵۵	۲۲۵۱/۹۶۴	۱۰۵	۰/۰۰۱
عملکرد شرکت	۶۰/۵۱	۰/۹۶۱	۳۱۱۱/۵۷۷	۱۹۰	۰/۰۰۱

ضریب KMO بزرگ‌تر از ۰/۷ نشان‌دهنده آن است که تحلیل عاملی مفید است و حجم نمونه دارای کفایت می‌باشد [۵۲]. آزمون کرویت بارتلت<sup>۱</sup> میزان ارتباط بین متغیرها را اگر وجود داشته باشد، نشان می‌دهد. سطح معنی‌داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد که می‌توان روی داده‌ها تحلیل عاملی مناسب انجام داد [۵۲]. سپس از روش چرخش واریماکس برای تعیین بارگذاری عاملی هر گویه بر هر عامل با حفظ بارگذاری‌های عاملی بیش از ۰/۵ استفاده شد. همچنین سؤال‌های بازاریابی داخلی، بازارگرایی و عملکرد شرکت می‌توانند به ترتیب به میزان ۶۶/۲۶، ۶۸/۰۴ و ۶۰/۵۱ درصد واریانس را تبیین کند که این نشان می‌دهد سؤال‌های هر سه پرسش‌نامه از روایی محتوایی بالایی برخوردار هستند.

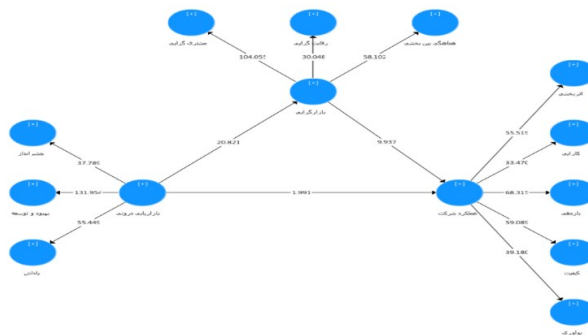
### ۳-۶ مدل اندازه‌گیری و آزمون روایی و همگن بودن پژوهش

آزمون همگن بودن به جهت همگن کردن سؤال‌ها و به‌عنوان تحلیل عاملی تأییدی سؤال‌های متغیرها انجام می‌شود. سؤال‌هایی که بارهای عاملی آنان بیشتر از ۰/۴ باشد، در مدل اندازه‌گیری بیرونی باقی می‌مانند. نتایج تحلیل نشان داد که بار عاملی تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۴ هستند و هیچ‌یک از سؤال‌ها از مدل اندازه‌گیری خارج نشدند. از این رو مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت تخمین ضرایب و معنی‌داری ضرایب در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده‌اند.

1. Bartlett's Test of Sphericity



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت تخمین ضرایب



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری پژوهش در حالت معنی‌داری ضرایب

## ۶-۴- آزمون روایی مدل اندازه‌گیری (روایی سازه)

آزمون روایی مدل براساس روایی همگرا و واگرا سنجش می‌شود که در جدول ۳ آورده شده است.





براساس جدول ۴ مقادیر روی قطر اصلی که همان جذر میانگین واریانس استخراجی هستند، بیشتر از اعداد هر ردیف است، بنابراین بین متغیرها روایی واگرا وجود دارد.

### ۶-۵- آزمون پایایی

در جدول ۵، پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش براساس آزمون آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>، آزمون پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> و آزمون اسپیرمن<sup>۳</sup> سنجش می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵. بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	همبستگی اسپیرمن	ضریب پایایی ترکیبی
بازارگرایی	۹۵۵/۰	۹۵۷/۰	۹۶۰/۰
بازاریابی داخلی	۹۴۹/۰	۹۵۱/۰	۹۵۵/۰
عملکرد شرکت	۹۶۵/۰	۹۶۶/۰	۹۶۷/۰

براساس جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت که ضرایب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۷ است، بنابراین پایایی ابزار پژوهش تأیید می‌شود.

### ۶-۶- کیفیت مدل اندازه‌گیری

در جدول ۶ و براساس آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی<sup>۴</sup> به بررسی کیفیت اندازه‌گیری متغیرها براساس سؤال‌های آنها پرداخته شده است (جدول ۶).

جدول ۶. کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش

نتیجه	کیفیت مدل	متغیر
بسیار قوی	۰/۴۹۹	بازاریابی داخلی
بسیار قوی	۰/۵۳	بازارگرایی
بسیار قوی	۰/۵۲۹	عملکرد شرکت

1. Cronbach's Alpha
2. Composite Reliability (CR)
3. Spearman
4. CommualityCrosVality (CV com)



مقادیر هر متغیر با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل اندازه‌گیری ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت مدل اندازه‌گیری متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت مدل اندازه‌گیری قوی) ارزیابی شدند و مشخص شد که کیفیت مدل اندازه‌گیری متغیرهای بازاریابی داخلی، بازارگرایی و عملکرد شرکت، بسیار قوی است.

### ۶-۷- مدل ساختاری و فرضیه پژوهش

برای بررسی فرضیه پژوهش از تحلیل معادلات ساختاری تحت نرم‌افزار PLS استفاده شد. جدول ۷ آزمون معنی‌داری فرضیه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. بررسی فرضیه پژوهش

نتیجه	سطح معنی‌داری	آماره t-value	انحراف معیار	ضریب مسیر (بتا)			روابط
				اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	
معنی‌دار	۰/۰۴۸	۱/۹۹۱	۰/۰۷۲	۰/۱۴۴	۰/۵۷۴	۰/۷۱۸	بازاریابی داخلی → عملکرد شرکت
معنی‌دار	۰/۰۰۱	۲۰/۸۲۱	۰/۰۳۹	۰/۸۱۴	-	۰/۸۱۴	بازاریابی داخلی → بازارگرایی
معنی‌دار	۰/۰۰۱	۹/۹۳۷	۰/۰۷۱	۰/۷۰۶	-	۰/۷۰۶	بازارگرایی → عملکرد شرکت

براساس جدول ۷ می‌توان نتیجه گرفت که مقادیر t-value برای روابط خارج از بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- می‌باشد، به این ترتیب این روابط با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. از طرفی، از ضرایب بتا می‌توان به این نتیجه پیدا کرد که بازاریابی داخلی به‌طور مستقیم به میزان ۱۴ درصد بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد؛ بازاریابی داخلی به میزان ۸۱ درصد بر بازارگرایی اثرگذار است و بازارگرایی به میزان ۷۱ درصد متغیر عملکرد شرکت را تبیین می‌کند. همچنین بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت به‌طور غیرمستقیم و با نقش میانجی بازارگرایی به میزان ۵۷٪ = ۷۱٪ × ۸۱٪ تأثیر می‌گذارد. بنابراین عملکرد شرکت همزمان هم از مسیر مستقیم و هم از مسیر غیرمستقیم (اثر کل) به میزان ۷۲ درصد تحت تأثیر بازاریابی داخلی می‌باشد و در این بین بازارگرایی به‌عنوان یک متغیر میانجی جزئی است. بنابراین در کل می‌توان نتیجه گرفت که



بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان با نقش واسطه بازاریابی تأثیر دارد. از سوی دیگر، برای بررسی میانجی‌بودن متغیر بازاریابی از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. جدول ۸ به بررسی قدرت پیش‌بینی عملکرد شرکت در فرضیه پژوهش می‌پردازد.

جدول ۸. قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک در فرضیه پژوهش

عملکرد شرکت					متغیر ملاک	
نتیجه	CV Red	نتیجه	F <sup>۲</sup>	نتیجه	R <sup>۲</sup> تنظیم شده	متغیرهای پیش‌بین
بسیار قوی	۰/۳۸۴	متوسط	۰/۰۲۲	بسیار قوی	۰/۶۸۱	بازاریابی داخلی
		بسیار قوی	۰/۵۳۲			بازاریابی

جدول ۸ نشان می‌دهد که شاخص R<sup>۲</sup> تنظیم‌شده برای متغیر ملاک یا درون‌زا آورده شده است و مقادیر آنها با سه مقدار ۰/۱۹ (کیفیت پیش‌بینی ضعیف)، ۰/۳۳ (کیفیت پیش‌بینی متوسط) و ۰/۶۷ (کیفیت پیش‌بینی قوی) ارزیابی می‌شوند. این امر گویای این مطلب است که بازاریابی داخلی و بازاریابی روی هم‌رفته به میزان ۶۸ درصد و به‌صورتی بسیار قوی عملکرد شرکت را به‌عنوان متغیر درون‌زا و یا ملاک پیش‌بینی می‌کند. شاخص F<sup>۲</sup> نشان‌دهنده سهم هر متغیر پیش‌بین در R<sup>۲</sup> تنظیم شده است و مقادیر آنها با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت پیش‌بینی ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت پیش‌بینی متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت پیش‌بینی قوی) ارزیابی می‌شود. بنابراین از این شاخص می‌توان نتیجه گرفت که سهم بازاریابی داخلی و بازاریابی در R<sup>۲</sup> تنظیم‌شده به‌ترتیب در سطح متوسط و بسیار قوی است و در این بین متغیر بازاریابی سهم بیشتری نسبت به بازاریابی داخلی در R<sup>۲</sup> تنظیم شده دارد. همچنین شاخص CV Red که همان آزمون کیفیت مدل ساختاری<sup>۲</sup> است، برای متغیر درون‌زا آورده شده است و مقادیر آنها با سه مقدار ۰/۰۲ (کیفیت مدل ساختاری ضعیف)، ۰/۱۵ (کیفیت مدل ساختاری متوسط) و ۰/۳۵ (کیفیت مدل ساختاری قوی) ارزیابی می‌شود. از این‌رو مشخص شد که برای متغیر عملکرد

1. Sobel  
2. Cross Validity Redundancy (CV Red)



شرکت به میزان ۳۸ درصد است و این شاخص نشان می‌دهد که کیفیت مدل ساختاری در فرضیه پژوهش به صورتی بسیار قوی ارزیابی می‌شود.

## ۷- نتیجه‌گیری

در متن سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در تاریخ ۲۹ بهمن ۱۳۹۲، تأکید بر توجه به سرمایه‌های انسانی، توسعه کارآفرینی و توجه به پیشسازی اقتصاد دانش‌بنیان که در بند نخست و دوم این سیاست‌های کلی بیان شده است، حاکی از اهمیت و اثرگذاری ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان در توسعه اقتصاد کشور و تحقق چشم‌انداز کشور است، زیرا این شرکت‌ها می‌توانند بنیان و محلی برای بهره‌گیری از ظرفیت سرمایه‌های انسانی و دانشی در راستای توسعه کارآفرینی در کشور و در واقع ابزاری برای تحقق حداقل دو بند از ۲۴ بند مهم‌ترین کلان‌خط‌مشی اقتصادی کشور، یعنی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی باشند. با این استدلال جای تردیدی وجود ندارد که بهبود عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان در کشور، تأثیر قابل‌توجهی در تحقق سیاست‌های کلان اقتصاد مقاومتی و عملکرد کلی کشور دارد.

براساس آنچه در ادبیات پژوهشی گذشت، بهبود عملکرد این دسته از شرکت‌ها در گروه توجه به بازار محصولات و خدمات تولیدی به وسیله آنها، رقابت‌گرایی، مشتری‌گرایی و هماهنگی بین‌بخشی شرکت در تأمین نیازهای بازار است که این مفاهیم در قالب مفهوم یکپارچه‌ای با عنوان بازارگرایی مطرح می‌شود. اما آنچه تحقق بازارگرایی شرکت و دستیابی به سهم قابل‌توجه از بازار و نیز رشد در آن را سبب می‌شود، ظرفیت این شرکت‌ها در جذب، توسعه و نگهداری سرمایه‌های انسانی است که این مهم نیز با اقدام اثربخش شرکت در حیطه بازاریابی داخلی محقق می‌شود. موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان در بازاریابی داخلی که کارکنان سازمان را به مثابه مشتریان داخلی ملاک قرار داده و در پی ارتقای وفاداری، تعهد و عملکرد آنها است، منجر به انگیزه‌مند کردن سرمایه‌های انسانی شرکت در توجه به نیازهای بازار و بازارگرایی خواهد کرد که این موضوع با استمراربخشیدن به چرخه نقدینگی شرکت، بهبود عملکرد و بقای آن را تضمین خواهد کرد. در این پژوهش، سعی بر آن شد تا با بررسی میزان



تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان و بررسی نقش میانجی بازاریابی در این شرکت‌ها بر عملکردشان، پیشنهادهایی برای تقویت عملکرد آنها ارائه شود. سهم‌یاری پژوهش حاضر به این موضوع بر می‌گردد که تقویت ظرفیت داخلی سازمان، یعنی سرمایه انسانی که با موفقیت شرکت در بازاریابی داخلی محقق می‌شود، می‌تواند با ارتقای بازارمحوری و بازاریابی، عملکرد این دسته از شرکت‌ها را تقویت کند. نتایج تحلیل داده‌ها گویای این واقعیت بود که بازاریابی داخلی به‌طور مستقیم به میزان ۱۴ درصد بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارد؛ بازاریابی داخلی به میزان ۸۱ درصد بر بازاریابی اثرگذار است و بازاریابی به میزان ۷۱ درصد متغیر عملکرد شرکت را تبیین می‌کند. همچنین بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت به‌طور غیرمستقیم و با نقش میانجی بازاریابی به میزان  $0.57 = 71\% \times 81\%$  تأثیر می‌گذارد. بنابراین عملکرد شرکت همزمان هم از مسیر مستقیم و هم از مسیر غیرمستقیم (اثر کل) به میزان ۷۲ درصد تحت تأثیر بازاریابی داخلی است و در این میان بازاریابی به‌عنوان یک متغیر میانجی جزئی است. بنابراین، در کل می‌توان نتیجه گرفت که بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان با نقش واسطه بازاریابی تأثیر دارد. در همین راستا نتایج پژوهش‌های فرساد و اسلامی [۳۲]، حیدریه و طیبی‌زاده [۲۲]، حیاتی و همکاران [۲۱]، دهقانی [۵۳]، قمری صوفیانی [۲]، شیرمحمدی و همکاران [۵۴]، راستی حسینی و کاظمی آرنانی [۷]، علی‌زاده و همکاران [۵]، ایزدی [۵۵]، جدی و ایمان‌خان [۲۰]، تجری و همکاران [۵۶]، ابراهیمی و دایمی [۳۳]، ارغند و شیخ‌الاسلامی [۵۷]، عبدی [۵۸]، چیرانی و همکاران [۵۹]، وهاب و همکاران [۶۰]، یو و همکاران [۱۹]، صالح‌زاده و همکاران [۳۴]، بختارانی و همکاران [۳۵]، حسین و همکاران [۳۶] و خان محمد آصیف [۶۱] همسو با نتایج حاصل می‌باشند، زیرا ایشان نشان دادند که بازاریابی داخلی می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها شود و از سوی دیگر این نوع از بازاریابی می‌تواند سطح بازاریابی شرکت را ارتقا دهد. همچنین بازاریابی تأثیر مستقیمی بر عملکرد شرکت‌ها دارد و منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها می‌شود. بنابراین از قیاس نتیجه فرضیه پژوهش و پیشینه پژوهش، این نتیجه‌گیری حاصل می‌شود که هرچه سطح بازاریابی داخلی در شرکت بیشتر شود، شرکت در حقیقت چشم‌انداز بهتر و



شفاف‌تری را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد و چنین امری سبب می‌شود که کارکنان بهتر از قبل در مسیر ارتقا و اعتلای شرکت قرار گیرند و چون درک بهتری نسبت به چشم‌انداز و مأموریت سازمانی دارند، درعمل همسو با اهداف سازمانی خواهند بود که این امر درنهایت می‌تواند شرکت را سریع‌تر به اهداف خود نزدیک کند که نتیجه این امر ارتقای عملکرد شرکت خواهد بود. این نتیجه با نتیجه پژوهش پژوهش سرمد سعیدی و جمشیدیان [۳۷] هم‌خوان است. بنابراین، مدیران شرکت‌های پارک علوم و فناوری شهر همدان باید متوجه این موضوع باشند که زمانی‌که بازاریابی داخلی به‌خوبی در شرکت اجرا می‌شود، به ارتقای مهارت‌های کاری کارکنان توجه بیشتری می‌شود و این ارتقای مهارت شغلی می‌تواند سطح توانایی شغلی کارکنان را افزایش دهد و درنهایت زمینه‌ساز افزایش عملکرد شرکت شود، زیرا اگر کارکنان توانایی و مهارت‌های بالایی نداشته باشند، نمی‌توانند به‌صورتی بهینه به سوی اهداف سازمانی حرکت کنند، درنتیجه عملکرد شرکت با مشکل روبه‌رو خواهد شد. همچنین مشخص شد که بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بازاریابی دارد. اگر شرکت سعی در بهترکردن رابطه خود با کارکنان کند، علاوه بر افزایش کیفیت روابط، سطح بازاریابی داخلی در سازمان بالا می‌رود و چنین امری باعث می‌شود که شرکت با نیازهای ذی‌نفعان خود ازجمله کارکنان ارتباط بهتری بگیرد و این امر زمینه‌ساز ارتقای مشتری‌گرایی به‌عنوان یکی از ابعاد بازاریابی شود. همچنین بازاریابی داخلی در حقیقت به معنای ارزشیابی و پاداش شغلی درست به کارکنان دادن منطبق با شایستگی‌های کاری آنان است که این امر می‌تواند سطح انگیزه شغلی کارکنان را بیشتر کرده و بهتر بتوانند با انرژی بیشتری در برابر مشتریان شرکت خدمت‌رسانی کنند که درنتیجه سطح مشتری‌گرایی به‌عنوان یکی از ابعاد بازاریابی ارتقا پیدا می‌کند. از سوی دیگر، مشخص شد که بازاریابی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شرکت دارد، زیرا اگر شرکت خود را درگیر نیازهای مشتریان خویش کند، می‌تواند خدمات بهتر و مطلوب‌تری را به آنها ارائه دهد و هرچه خدمات مناسب‌تر باشند، مشتری بیشتری جذب شرکت شده و درنهایت سطح سودآوری شرکت بیشتر می‌شود و علاوه بر ارتقای سطح عملکرد مالی می‌تواند شرکت را با پشتوانه مالی خوب، بهتر در مسیر رسیدن به اهدافش یاری رساند. درنتیجه عملکرد شرکت در حالت کلی رشد پیدا خواهد کرد.



همچنین مشخص شد که متغیر بازاریابی به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیر بازاریابی داخلی و عملکرد شرکت است. این نتیجه با پژوهش تئودوریدیز و همکاران [۴۴] سازگاری دارد و به این معنا است که بازاریابی داخلی سبب می‌شود تا کارکنان اهداف سازمان را جزئی از اهداف شخصی خود بدانند و با تمام توان و انرژی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنند و با توجه به خدمات مناسبی که سازمان از راه بازاریابی داخلی به کارکنان می‌دهد، انگیزش شغلی آنها را بیشتر می‌کند تا بتوانند خدمات بهتر و مطلوب‌تری به ذی‌نفعان سازمان از جمله مشتریان شرکت برسانند که هرچه خدمات‌رسانی بیشتر شود، مشتری‌گرایی بیشتر و به تبع بازاریابی در شرکت فزونی پیدا می‌کند، بنابراین هرچه بازاریابی و رقابت‌گرایی که از تلاش مضاعف کارکنان نشأت می‌گیرد، در شرکت بیشتر شود، شرکت می‌تواند سهم بیشتری از بازار را از آن خود کند و به درآمد بیشتری دست پیدا کند و به اهدافی که پیش‌تر برای خود تعیین کرده بود، دست پیدا کند که نتیجه این امر در نهایت ارتقای عملکرد شرکت خواهد بود.

## ۸- پیشنهادهای پژوهش

باتوجه به نتایج تحلیل داده‌ها در این پژوهش که در سه محور وضعیت موجود متغیرها، بار عاملی گویه‌های پرسش‌نامه هر متغیر و نیز نتیجه آزمون فرضیه‌ها قابل‌بررسی و طرح است به مدیران و دست‌اندرکاران شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان ده پیشنهاد کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود.

۱- نتیجه پژوهش نشان داد که بعد رقابت‌گرایی با  $71/8$  درصد کمتر از سایر ابعاد بازاریابی است. این امر می‌تواند نقطه ضعفی برای شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان به حساب آید. بنابراین پیشنهاد می‌شود که زمان و هزینه بیشتری را برای بررسی مزایای رقباتی خود در نظر بگیرد تا بتواند سهم بیشتری از بازار را از آن خود کند؛

۲- باتوجه به اینکه سطح بعد کیفیت با  $80/2$  درصد بیشتر از سایر ابعاد عملکرد شرکت است و این امر می‌تواند نقطه قوتی برای شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان به حساب آید، بنابراین پیشنهاد می‌شود تا همواره در تلاش باشند که



سطح کیفی محصولات و خدمات خود را در بالاترین نقطه و به‌خصوص در مقایسه با رقبای خود قرار دهند؛

۳- باتوجه به اینکه سطح بعد چشم انداز با ۶۶/۶ درصد کمتر از سایر ابعاد بازاریابی درونی است و این امر می‌تواند نقطه ضعفی برای شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان به حساب آید، بنابراین پیشنهاد می‌شود که در ایجاد و تسهیم چشم‌انداز متعالی و معنای مشترک در ذهنیت کارکنان، اقدام لازم را انجام دهند.

۴- باتوجه به بار عاملی گویه تعهد به مشتری در متغیر بازاریابی با مقدار (۰/۸۹۶) که بیشتر از سایر گویه‌ها بود، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها تا آنجا که امکان دارد نسبت به نیازهای مشتری و رفع آنها متعهد بوده و در این زمینه همواره با تعیین چارچوب‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی کارکنان را موظف به متعهد بودن در برابر مشتریان کنند؛

۵- باتوجه به اینکه بار عاملی گویه تعامل واحدها در فهم معنای مشترک چشم‌انداز شرکت در پرسش‌نامه بازاریابی درونی با مقدار (۰/۹۴۴) بیشتر از سایر سوال‌ها بود، پیشنهاد می‌شود که چشم‌انداز و مأموریت نهایی شرکت را برای کارکنان شفاف‌سازی کرده و ارتباط دقیقی بین وظایف شغلی کارکنان و چشم‌انداز سازمانی و نقش کارکنان در این زمینه ایجاد کنند؛

۶- باتوجه به بار عاملی گویه نقش توانمندسازی کارکنان در ارتقای عملکرد شرکت‌ها در پرسش‌نامه عملکرد شرکت با مقدار (۰/۹۰۱)، پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای عملکرد سازمانی، سطح توانایی شغلی کارکنان را از راه دادن آموزش‌های موردنیاز و توانمندسازی آنها افزایش دهند؛

۷- نظر به تأیید فرضیه اصلی پژوهش، به تمامی مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان پیشنهاد می‌شود که برای افزایش عملکرد شرکت خود همواره به دنبال رفع نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان خود از راه نیازسنجی بازار بوده تا با کسب مزیت رقابتی برای شرکت خود و سنجش دقیق رقبای خود بتوانند سهم بیشتری از بازار را برای خویش تصاحب کنند؛



۸- با توجه به تأیید تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت، پیشنهاد می‌شود که با شفاف‌سازی چشم‌انداز و هدف‌های کاری در شرکت از راه اطلاع‌رسانی‌های دقیق و آشکار و همسویی وظایف محول‌شده از جهت توان‌شغلی با هدف‌های کاری کارکنان و نیز افزایش انعطاف‌پذیری بیشتر با نیازهای متفاوت کارکنان، سطح عملکرد شرکت را ارتقا دهند؛

۹- نظر به تأیید تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی، به تمامی مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که با ایجاد ارزش افزوده در جهت بهره‌گیری مشتریان از خدمات شرکت مانند اینکه مشتریان احساس کنند با بهره‌گیری از خدمات شرکت، به ارزش زیادی دست پیدا می‌کنند و نیز زیر نظر گرفتن اطلاعات رقبا و شیوه‌های آنان در برابر بازار و همچنین ایجاد جلسه‌های کاری به جهت تعامل همه‌جانبه اهداف سازمانی، بستر ارتقای بازاریابی در شرکت را فراهم کنند؛

۱۰- در نهایت و با توجه به تأیید تأثیر بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری همدان، پیشنهاد می‌شود که با تحلیل داده‌ها و اطلاعات حاصل از مشتریان سطح ادراک از نیازهای مشتری را ارتقا داده و نیز با کنترل همیشگی نسبت به نیازهای در حال تغییر و جدید، میزان عملکرد شرکت را از این نوع افزایش دهند.

## ۹- محدودیت‌های پژوهش

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش از نوع پرسش‌نامه خودگزارش‌دهی بوده و تمام محدودیت‌های این نوع ابزار اندازه‌گیری در پژوهش مستتر است و در نهایت تعمیم نتایج پژوهش به جامعه آماری را با احتیاط همراه می‌کند.



## ۱۰- منابع

- [۱] طاهرپور کلاتری، ح. ا.، طیبی طلوع ا. «رابطه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با عملکرد بازاریابی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (۱)، ۱۳۸۹، ۱۰۹-۱۲۲.
- [۲] قمری صوفیانی ح. تأثیر بازاریابی خارجی بر عملکرد مالی و غیرمالی واحدهای صنعتی شهرک‌های صنعتی استان آذربایجان شرقی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کسب‌وکار، تبریز: گروه مدیریت دانشگاه تبریز، ۱۳۹۷.
- [3] Slater S.F., Narver J.C. "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication", *Journal of business Research*, **48**(1), 2000, 69-73.
- [4] Lee Y.-K. et al. "Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry", *International Journal of Hospitality Management*, **44**, 2015, 28-37.
- [۵] علی‌زاده ع.، علیپور ح.، محمدیان م. بررسی رابطه بین بازاریابی رفتاری با عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در شهرک‌های صنعتی اردبیل، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران: مؤسسه آموزش عالی صالحان، ۱۳۹۶.
- [6] Qu R. Zhang Z. "Market orientation and business performance in MNC foreign subsidiaries—Moderating effects of integration and responsiveness", *Journal of Business Research*, **68**(5), 2015 919-924.
- [۷] راستی‌الحسینی س.، کاظمی آرانی م. بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه بانک قرض‌الحسنه مهر ایران استان اصفهان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران: مؤسسه آموزش عالی صالحان، ۱۳۹۶.
- [8] Lings I.N. (2004) "Internal market orientation: Construct and consequences", *Journal of Business Research*, **57**(4), 2004, 405-413.
- [۹] ابزری م. «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۸(۳۱)، ۱۳۸۸، ۴۲-۲۵.
- [۱۰] امین‌بیدختی ع. ا.، زرگر س. م. «بررسی موانع موجود در توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و ارائه چارچوب حمایت از این بنگاه‌ها»، کار و جامعه، ۱۳۸(۲۰)، ۱۳۹۰، ۴۸-۳۴.
- [۱۱] نورآبادی م. بررسی نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در اشتغال‌زایی، رقابت‌پذیری صنعتی و فناوری اطلاعات و نوآوری در فضای کسب‌وکار در ایران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت تغییر و تحول، مرکز توسعه اطلاعات کاربردی، ۱۳۹۵.



- [۱۲] براتی م. بررسی وضعیت پارک‌های علم و فناوری کشور، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، گیلان (رشت)، ۱۳۹۵.
- [۱۳] علیزاده پ.، خردمندنیا س. بررسی موانع و راهکارهای ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای نوپا و شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۸.
- [14] Busi M., Bititci U.S. (2006) "Collaborative performance management: Present gaps and future research", *International Journal of Productivity and Performance Management*, **55**(1), 2006, 7-25.
- [15] Millar P., Stevens J. "Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances", *Sport Management Review*, **15**(3), 2012, 288-303.
- [16] Narver J.C., Slater S.F. "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, **54**(4), 1990, 20-35.
- [17] Amaratunga D., Baldry D. "Moving from performance measurement to performance management", *Facilities*. **20**(5/6), 2002, 217-223.
- [18] Allen R.S. et al. "Perceived diversity and organizational performance", *Employee Relations*, **30**(1), 2008, 20-33.
- [19] Yu Q. et al. "Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, **30**(6), 2019, 964-987.
- [۲۰] جدی د.، ایمان‌خان ن. بررسی تأثیر بازاریابی درونی بر تعهد و عملکرد کارکنان سازمان مورد مطالعه: شرکت کولر هوایی آبان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران: شرکت خدمات برتر، ۱۳۹۵.
- [۲۱] حیاتی م.، عبدالمناف س.، فرجام س. بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکار، هفتمین کنفرانس ملی کاربردهای حسابداری و مدیریت، تهران: گروه ارتباطات طلایی آسیا، ۱۳۹۷.
- [۲۲] حیدریه س.، طیبی‌زاده ر. تأثیر بازاریابی بر عملکرد برند (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط سازمان توسعه تجارت)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران، ۱۳۹۷.
- [23] Özer A., Koçak A., Çelik O. "Determinants of market orientation in accounting firms", *Marketing Intelligence & Planning*, **24**(6), 2006, 591-607.
- [۲۴] صالحی صدقیانی پ. آ.، تاج‌زاده‌نمین ا.، داروئیان س. اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هوولدینگ اتکا، مطالعات کمی در مدیریت، ۱۶(۵)، ۱۳۹۳، ۱۹۷-۲۱۸.



- [25] Shapiro B., *What the Hell Is 'Market Oriented'?* Harvard Business Review, **66**(6), 2019, 115-125.
- [26] Parasuraman A., Berry L.L. *Marketing for services: Marketing for competitive through Quality*, New York. NY: The Free Press, 1991.
- [27] Bouranta N., Mavridoglou G., Kyriazopoulos P. "The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance", *Operational Research*, **5**(2), 2005, 349-362.
- [28] Huang Y.-T., Rundle-Thiele S. "The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees", *Tourism Management*, **42**, 2014, 196-206.
- [29] Ahmed P.K., Rafiq M., Saad N.M. "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies", *European Journal of Marketing*, **37**(9), 2003, 1221-1241.
- [30] Lings I.N. *Internal marketing and supply chain management*, *Journal of Services Marketing*, **14**(1), 2000, 27-43.
- [۳۱] ابزری م. «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (چشم‌انداز مدیریت (پیام مدیریت)، ۸(۳۱)، ۱۳۸۸، ۲۵-۴۲.
- [۳۲] فرساد ف.، اسلامی ح. بازاریابی، کارآفرینی و نوآوری پایه‌های اساسی عملکرد برتر شرکت‌ها، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز، تهران: شرکت همایش‌گران مهر اشراق، ۱۳۹۷.
- [۳۳] ابراهیمی م.، دایمی و. تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در محصولات آرایشی و بهداشتی شهر تهران (مورد مطالعه: محصولات سینره)، دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، رشت: شهرداری رشت - دانشگاه فنی و حرفه‌ای میرزا کوچک صومعه‌سرا، ۱۳۹۵.
- [34] Salehzadeh R., Jamkhaneh H.B., Doosti S. "The effects of internal marketing mix on performance in a healthcare context", *International Journal of Business Innovation and Research*, **18**(2), 2019 167-186.
- [35] Bhattarai C.R., Kwong C.C., Tasavori M. "Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom", *Journal of Business Research*, **96**, 2019, 47-60.
- [36] Hussain J., Rahman W., Shah F.A. "Market orientation and performance: The interaction effect of entrepreneurial orientation", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, **10**(2), 2006, 388-403.



- [37] سرمد سعیدی س.، جمشیدیان م. ا. «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی شعب بانک رفاه در شهر اراک)»، مدیریت بازاریابی، ۱۸(۸)، ۱۳۹۲، ۹۱-۱۰۶.
- [38] اصغری ح.، دانش فرد ک. ا.، میرسپاسی ن. تحلیل عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه: شرکت‌های موجود در پارک‌های علم و فناوری تهران، مدیریت بهره‌وری، ۱۲(۲)(۴۵) تابستان، ۱۳۹۷، ۷-۳۰.
- [39] زارع احمدآبادی، ح.، خدائی میدان‌شاه م.، دهقانی‌زاده ف. «ارائه مدلی ترکیبی جهت ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد کارآفرینانه شرکت‌های دانش‌بنیان»، مدیریت استاندارد و کیفیت، ۹ (زمستان)، ۱۳۹۸، ۲۳-۳۸.
- [40] ابراهیمی‌نژاد، م.، دهقانی سلطانی م. «نقش قابلیت‌های نوآوری فناورانه در ارتقای عملکرد نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱(۴۱)، ۱۳۹۷، ۸۳-۱۰۹.
- [41] موسوی، س. ع. «تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۷۰)، ۱۳۹۲، ۴۷-۷۵.
- [42] عباسی اسفنجانی ح.، اسدی قربانی ا. ا. «بررسی نقش بازاریابی در شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک علم و فناوری استان آذربایجان شرقی»، فصلنامه رشد فناوری، ۱۳(۵۲)، ۱۳۹۶، ۵۸-۶۶.
- [43] Zaman K. et al. "Impact of internal marketing on market orientation and business performance", *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 2012.
- [44] Theodoridis P.K., Panigyrakis G.G. "Internal marketing, market orientation and organisational performance: The mythological triangle in a retail context", in *European Retail Research*, Springer, 2011, 33-67.
- [45] Salehzadeh R. et al. "The impact of internal marketing and market orientation on performance: An empirical study in restaurant industry", *Measuring Business Excellence*, 21(4), 2017, 273-290.
- [46] Sousa J. P., Krot K., Rodrigues R.G. "Internal marketing and organisational performance of SMEs in the EDV industrial sector". *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 2018, 55-64.
- [47] Boudlaie H., Nik B.K., Kenarroodi M. "The impact of corporate social responsibility and internal marketing on employee turnover intentions with the mediating role of organizational commitment", *Technium Social Sciences Journal*, 4, 2020, 121-134.



- [۴۸] قاضیان آ.، فارسیجانی ح.، فاضل سیدرضا. تحلیل نقش کلیدی بازاریابی داخلی و اثرات آن بر سایر جوانب سازمان، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالالمپور- مالزی: مؤسسه سرآمد کارین، ۱۳۹۴.
- [49] Foreman S.K., Money A.H. "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, **11**(8), 1995, 755-768.
- [۵۰] عطا فر ع. تأثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان لرستان)، مدیریت اسلامی، ۲۱(۱)، ۱۳۹۲، ۲۱۹-۲۳۹.
- [51] Henseler J., Ringle C.M., Sinkovics R.R. "The use of partial least squares path modeling in international marketing", in *New challenges to international marketing*, Emerald Group Publishing Limited, 2009, 277-319.
- [52] Hinton P.R., McMurray I., Cozens B. *SPSS explained*, Routledge: Taylor & Francis Group, 2004.
- [۵۳] دهقانی ح. بررسی نقش میانجی ظرفیت جذب در رابطه بین بازاریابی و قابلیت‌های بازاریابی با عملکرد شرکت (مورد مطالعه: فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران، دانشگاه صالحان، ۱۳۹۷).
- [۵۴] شیرمحمدی ی.، بهمنی ا.، سرفراز ش. تأثیر بازاریابی نیروی فروش بر عملکرد نیروی فروش از طریق متغیر خلاقیت، نوآوری در دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران: انجمن مدیریت ایران، ۱۳۹۷.
- [۵۵] ایزدی م. ارتباط بازاریابی داخلی با رضایت‌مندی، وفاداری و عملکرد شعبی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، خراسان رضوی: دانشکده مدیریت، دانشگاه حکیم سبزواری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۹۵.
- [۵۶] تجری ا.، سمیعی ر.ا.، قربانی س. ارتباط بازاریابی داخلی با بازاریابی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان، پنجمین کنفرانس ملی علوم کاربردی در ورزش، استان گلستان، ۱۳۹۵.
- [۵۷] ارغند، ز.، شیخ اسماعیلی س. ارزیابی اثرات کیفیت رابطه بر عملکرد غیرمالی مرتبط با مشتری؛ با نقش بازاریابی درونی و خرید مجدد مشتری، دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های بازاریابی، تهران: مؤسسه اطلاع‌رسانی نارکیش، ۱۳۹۴.



بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان... \_\_\_\_\_ علی اصغری صارم و همکاران

[۵۸] عبدی ف. بررسی تأثیر بازاریابی بر عملکرد سازمان با توجه به متغیر میانجی مدیریت زنجیره تأمین، تهران: دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۹۲.

[۵۹] چیرانی ا.، شهنازی بجا س. م.، علیزاده ماتک س. نقش بازاریابی درونی در بهبود عملکرد بازرگانی بانک‌های خصوصی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی، تهران: مرکز بازاریابی خدمات مالی، ۱۳۹۱.

[60] Wahab S., bin Mohamad Shah M.F., Faisalmeim S.N. *The relationship between management competencies and internal marketing knowledge towards internal marketing performance*, in Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2016), Springer, 2016.

[61] Khan M.A. "Mediating role of job satisfaction in the relationship of internal market orientation and organizational performance", *Actual Problems of Economics*, **136**(10), 2019, 315-322.



## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری مرتبط با عوامل انسانی با استفاده از فن DEMATEL

سمیه بخشنده<sup>۱</sup>، حیدر احمدی<sup>۲\*</sup>، اسماعیل شعبانی<sup>۳</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
- ۳- دانش‌آموخته دکترای مدیریت توسعه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۷

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۰

### چکیده

عوامل‌های مختلفی در پیاده‌سازی موفق سیستم هوش تجاری نقش بازی می‌کنند. این در حالی است که اغلب عوامل‌های فناورانه و ابزارگونه هوش تجاری موردتوجه پژوهشگران، مدیران و سرمایه‌گذاران بوده است. در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی هوش تجاری، عوامل‌های حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری مرتبط به عوامل انسانی با استفاده از ادبیات و نظرات خبرگان شناسایی و رتبه‌بندی شدند. به این منظور برای گردآوری داده‌ها از رویکرد مرور ادبیات تم‌محور کرسول استفاده شد که از تعداد ۱۲۱ منبع به‌عنوان جامعه آماری، تعداد ۳۳ منبع با استفاده از معیارهایی خروج معالعه انتخاب گردید. به این ترتیب خوشه‌ها و عوامل انسانی اثرگذار بر موفقیت هوش تجاری استخراج شدند و مبنایی برای تدوین پرسش‌نامه مبتنی بر مقایسه‌های زوجی قرار گرفت. با بهره‌گیری از نظرات ده خبره حوزه هوش تجاری برای تجربه و تحلیل داده‌ها از فن دیمتل که به بهترین وجه روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهد، استفاده شد. روایی محتوا پرسش‌نامه از راه خبرگان



حوزه کسب‌وکار هوش تجاری و قابلیت اعتماد پرسش‌نامه نیز به کمک روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد که از بین چهار خوشه عوامل مرتبط با اعضای گروه، عوامل مرتبط با مدیر پروژه، عوامل مرتبط با پذیرش و همکاری کاربران و عوامل مرتبط به سازمان به ترتیب عوامل مرتبط به سازمان و عوامل مرتبط به مدیر طرح از عوامل علی‌الثرگذار بر دیگر عوامل هستند.

**واژه‌های کلیدی:** عوامل حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری، عوامل انسانی، رویکرد مرور ادبیات تم‌محور کرسول، فن دیمتل.

## ۱- مقدمه

با وجود تغییرات سریع و موانع محیطی در محیط تجاری، هوش تجاری (BI) داده‌های خام تبدیل شده به اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها را به یک راهبرد کلیدی برای هر سازمانی تبدیل کرده است که مزیت رقابتی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد [۱] و مدیران را برای تصمیم‌گیری بهتر هدایت می‌کند [۲]. نوآوری در سازمان، فهم بازار و آگاهی از فرصت‌های موجود، نقاط قوت و ضعف داخلی و دانش سازمانی از جمله قابلیت‌های هوش تجاری در سازمان است [۳]. در این میان مهم‌ترین دلیل گرایش نداشتن سازمان‌ها برای پیاده‌سازی این سیستم، توجه نکردن به عوامل‌های اساسی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری است که شکست طرح را سبب می‌شود [۴]. در بیشتر طرح‌های مرتبط به هوش تجاری اشتباه رایجی که به وقوع می‌پیوندد این است که بیشتر عوامل‌ها و یا دلایل شکست طرح پس از وقوع بررسی می‌شوند که هزینه‌های اجرای پروژه و زمان صرف شده برای آن را به مراتب افزایش می‌دهد و از سویی مزایای موردانتظار را برآورده نمی‌سازد. بسیاری از پروژه‌های هوش تجاری، با وجود تخصیص صدها هزار دلار به جنبه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پروژه و نیز فراهم‌آوری پایگاه داده یکپارچه‌ای که مدیران خبره از آن استفاده می‌کردند، باز هم با شکست مواجه می‌شود. از این جهت، توجه به فاکتورهای حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند، اما در این میان، عوامل‌های مرتبط به رویکرد مدیریتی هوش تجاری هستند که نسبت



به رویکرد فناورانه آن ارجحیت دارند و در بیشتر موارد مورد غفلت واقع می‌شوند. امروزه گزاره منابع انسانی به گزاره‌ای جهان‌شمول تبدیل شده است که در وضعیت رقابتی سازمان‌ها و محیط متغیر و پویا، نقش راهبردی پیدا می‌کنند [۵]. به این ترتیب مدیران و سرمایه‌گذاران در کنار توجه به مزایای هوش تجاری و ارزیابی‌های فناورانه، لازم است به موارد زیر توجه ویژه مبذول کنند:

۱. شناسایی عوامل‌های حیاتی موفقیت هوش تجاری باتوجه‌به نوع فعالیت و بستر فرهنگی موجود در سازمان.
۲. درنظرگیری عوامل انسانی مرتبط به پیاده‌سازی هوش تجاری به‌عنوان مهم‌ترین عامل شکست یا موفقیت پروژه.
۳. اولویت قراردادن عوامل علی نسبت به عوامل اثرپذیر، تا با به‌کارگیری هزینه و زمان کمتر، امور مربوط به استقرار سیستم را تسهیل کنند.

این در حالی است که با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش در حوزه عوامل‌های حیاتی موفقیت هوش تجاری، می‌توان به‌خوبی دریافت که اگرچه در بسیاری از موارد، فهرستی از عوامل حیاتی موفقیت ارائه می‌شود، اما به‌طور عمده این عوامل فناورانه هوش تجاری هستند که بر اهمیت آنها تأکید شده است و نقش عوامل انسانی یا کم‌رنگ دیده شده است و یا مورد اشاره قرار نگرفته است. ازاین‌رو در این پژوهش به‌دنبال آن هستیم تا با بررسی ادبیات موجود در این حوزه نخست عوامل انسانی حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی هوش تجاری را استخراج کرده و سپس با استفاده از فن DEMATEL ضمن اولویت‌بندی این عوامل، روابط علی میان آنها را شناسایی کنیم.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- هوش تجاری و مزایای آن

هوش تجاری جزء ده اولویت اولیه برای هر سازمانی برشمرده می‌شود [۶]. سیستم هوش تجاری فضایی برای تصمیم‌گیری اثربخش، تفکر راهبردی و اقدام عملیاتی در سازمان خلق



می‌کند [۷]. رنجان [۸] و ویکسوم و واتسن [۹] هوش تجاری را عامل موفقیت شرکت‌ها در پیشروبودن صحنه رقابت‌ها می‌دانند؛ دسترسی سریع به اطلاعات مالی و اداری به‌وسیله سیستم هوش تجاری مدیران را برای کسب مزیت رقابتی و غلبه بر رقبای توانمند می‌سازد [۱۰]. هوش تجاری بسیاری از حدس‌ها را در سازمان تبدیل به یقین کرده و ارتباط‌های بین واحدها را با یکپارچه سازی فعالیت‌ها افزایش می‌دهد و سازمان‌ها را برای پاسخگویی سریع‌تر در مقابل تغییرات در زمینه‌های مالی، ترجیحات مشتری و عملیات زنجیره تأمین توانا می‌سازد [۱۱]. براساس مطالعه انجام‌شده از ۵۱۰ سازمان، اکرسون [۱۲] و یوبی‌پی‌پوی [۱۳] مزایای اساسی هوش تجاری را صرفه‌جویی در زمان، پالایش داده، راهبردهاها و برنامه‌های رشدیافته، تصمیم‌های تاکتیکی بهبودیافته، صرفه‌جویی در هزینه و فرایندهای کارتر، ارتباط‌های سازمانی بهبودیافته، افزایش رضایت مشتری، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، افزایش سودآوری و سهم بازار، کاهش خطرات و خطرپذیری‌ها را از مزایای هوش تجاری ذکر می‌کنند [۱۴].

## ۲-۲- عوامل‌های اساسی موفقیت هوش تجاری

عوامل اساسی موفقیت محدوده‌ای از مرزهای رضایت‌بخش را ترسیم می‌کند که عملکرد رقابتی موفق را برای سازمان تضمین می‌کند. درزمینه سیستم هوش تجاری، عوامل‌های اساسی موفقیت می‌توانند به‌عنوان مجموعه‌ای از وظایف و رویه‌هایی در نظر گرفته شوند که باید ابزاری برای اطمینان از دستاوردهای پیاده‌سازی هوش تجاری خطاب شوند. عوامل‌های اساسی موفقیت باید مبتنی بر شرایط، خواص و متغیرهای یک صنعت خاص (که بیشترین تأثیر را بر موفقیت سازمانی دارند) تعریف، حفاظت و مدیریت شوند [۱۵]. این عوامل‌ها تعیین می‌کنند که آیا دستیابی به اهداف سازمانی امکان‌پذیر است یا خیر؟ [۱۶]. و در صورتی کارا هستند و به بهبود فرایندها کمک می‌کنند که اهمیت هر یک در هر مرحله از پیاده‌سازی به‌خوبی موردتوجه باشد [۱۷].



## ۲-۳- نقش عوامل انسانی در پیاده‌سازی موفق هوش تجاری

نتایج پژوهش‌های بسیاری نشان می‌دهد که نتایج غیرفناورانه اثر بیشتری از معیارهای فناورانه بر سیستم‌های هوش تجاری دارند [۱۸؛ ۱۹]. کیت [۱۹] معتقد است هرگونه پیشرفت و موفقیت در فناوری نیازمند فهم بهتری از عوامل‌های انسانی است. برای پررنگ‌تر شدن اهمیت این عوامل توجه به موضوع‌های زیر تأمل برانگیز است:

- بخش اساسی پایگاه داده اطلاعاتی، میز کار است. این کاربران، گروه پروژه و مدیران هستند که از میز کار با توجه به هدف مورد نظر استفاده می‌کنند.
- هوش تجاری سیستمی از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهایی ترکیب شده است که استفاده مؤثر از آنها نیازمند هوش مناسب انسانی است و هدایت و مسیر رو به رشد آن را فراهم می‌سازد.
- سیستم هوش تجاری نیازمند کاربران سیستم‌های اطلاعاتی، مدیران شایسته‌ای است که از ویژگی‌های مورد نیاز برای کار با این سیستم بهره‌مند شوند. از این رو ترکیب متوازن تیم پروژه، مهارت آنان و میزان خبرگی آنان از لوازم اساسی خروجی پیش‌بینی شده برای پروژه است.

باتوجه به اینکه هیچ‌یک از پژوهش‌ها به‌طور خاص عوامل انسانی را مدنظر قرار نداده‌اند، در اینجا به منظور جلوگیری از طولانی‌شدن مطلب و در راستای هدف پژوهش، تنها به عوامل‌های مرتبط به عوامل انسانی پژوهش‌ها اشاره شده است.

بخشنده و دیگران [۲۰] با ترسیم ماتریس اهمیت- عملکرد اجزای هوش تجاری، ابعادی از آن را که در بعد تداوم کار خوب قرار دارند، به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت هوش تجاری معرفی کردند. این اجزا از مشارکت و مهارت مدیران، مهارت کارکنان حوزه فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> و کسب‌وکار تشکیل شده است. همه آنها از عوامل انسانی مرتبط به هوش تجاری هستند که توجه مدیران را به رویکرد مدیریتی هوش تجاری جلب می‌کند. فریدمن و کاتز [۲۱] با استفاده از مطالعه چندموردی، حامی اجرایی آگاه و متعهد، حامی عملیاتی، کارکنان سیستم‌های اطلاعاتی کارا، رهبری، حمایت مدیریت، ترکیب گروه پروژه و آموزش؛ کیانی، یوسفی،

---

1. Information Technology



یخچالی و ملت‌دوست [۲۲] با ارائه مدلی از وابستگی ۶۶ معیار موفقیت، با استفاده از آزمون ANOVA، حمایت مدیریت ارشد؛ یه، کرنیوس و گاو [۲۳] با استفاده از روش دلفی و با همکاری ۱۵ خبره سیستم هوش تجاری حمایت و تعهد مدیریت عالی، ترکیب مهارت‌های تیم؛ اولبریچ، پوپلباب و نیهاوس [۲۴]، با هدف ارزیابی مناطق ریسک پروژه با استفاده از روش دلفی، ارتباط‌های قوی، مشارکت ذی‌نفعان، مهارت‌های کافی، رهبران آگاه؛ هوکینگ [۲۵] با بررسی ۱۰ هزار صنعت ارائه‌کننده sap<sup>۱</sup> با استفاده از روش دلفی، حمایت مدیریت، متدلوژی مدیریت پروژه، مهارت تیم، درگیری کارکنان فنی و کسب‌وکار، مشاوران خارجی، یکپارچگی با فروشنده، مشارکت کاربر و آموزش؛ مانگری، رودرا و مورین [۲۶] پس از انجام صاحب‌با خبرگان و با استفاده از آزمون فریدمن، حمایت مدیریت متعهد، عمل برحسب شرایط، مهارت تیم، وجود حامیان اجرایی آگاه و متعهد؛ ویکسوم و واتسون [۲۷]، حمایت مدیریت، مشارکت کاربران، مهارت‌های تیم، تقسیم‌بندی کارکنان موجود، تفویض اختیارات در خرید و پیاده‌سازی، مشارکت قوی در بین اجتماع کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، حمایت مؤثر و پویا از پروژه، همکاری بین کاربران و اعضای تیم فناوری اطلاعات؛ داوسون و وان بل [۲۸]، مشارکت کارکنان، حمایت مدیریت ارشد، سطح تحصیلات و میزان تجربه خبرگان؛ رواسان و ساوجی [۲۹]، حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کاربران، آموزش کاربران، مهارت‌های فنی تیم پروژه و دانش فناوری اطلاعات؛ آدامالا و سیدرین [۳۰]، توجه به پیش‌بینی نیازهای آتی کاربران؛ بخشنده و رحمتی [۳۱] نیز در مطالعه خود با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تعیین روابط علی میان قابلیت‌ها، اجزا و مزیت‌های هوش تجاری، قابلیت‌هایی همچون حمایت و تعهد مدیریت، مهارت‌های گروهی را به‌عنوان اجزای غیرفناورانه هوش تجاری در بعد تجزیه و تحلیل اطلاعات مدل گارتنر را، عامل افزایش مزیت‌های هوش تجاری و دستیابی به موفقیت سازمانی معرفی کردند. نتایج تمامی این مطالعه‌ها نشان داد که این عوامل انسانی بالاترین اولویت را در میان دیگر عوامل‌ها به‌خود اختصاص داده‌اند.

باتوجه‌به هدف پژوهش، عوامل‌های مرتبط به عوامل انسانی با استفاده از رویکرد ادبیات تم‌محور کرسول از ادبیات استخراج و در چهار خوشه دسته‌بندی شدند جدول (۱).



جدول ۱. عوامل‌های اساسی موفقیت هوش تجاری استخراج شده از پیشینه پژوهش

خوشه‌ها (C)	عوامل‌ها (F)	نویسندگان
عوامل مرتبط با اعضای گروه پروژه (FG)	ترکیب متوازن تیم طرح	[۶۸؛ ۱۱؛ ۱۳؛ ۲۱؛ ۲۷]
	تعهد تیم پروژه	[۲۹؛ ۳۲]
	قابلیت‌های تیم پروژه	[۲۴؛ ۲۵؛ ۲۷؛ ۲۹؛ ۳۰؛ ۳۲؛ ۳۳؛ ۳۵]
عوامل مرتبط با مدیر پروژه (FM)	انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مدیران پروژه	[۳۰؛ ۳۴]
	سازماندهی و تفویض اختیار مناسب عملیات به تیم پروژه	[۱۱؛ ۲۹؛ ۳۴]
	شایستگی و مهارت مدیران پروژه	[۶۸؛ ۱۳؛ ۲۴؛ ۲۸؛ ۳۰؛ ۳۱]
	حضور مدیر پروژه در محل	[۳۰]
عوامل مرتبط با پذیرش و همکاری کاربران (FC)	مشارکت در بین اجتماع کسب‌وکار و IT	[۱۳؛ ۱۴؛ ۲۸؛ ۲۹؛ ۳۲؛ ۳۳]
	فرهنگ پذیرای تغییر	[۶۸؛ ۳۳]
عوامل مرتبط به سازمان (FO)	آموزش و توسعه مدیران اجرایی	[۶۸؛ ۱۳؛ ۲۹؛ ۳۳]
	حمایت مدیریت ارشد و رویکرد توسعه تعاملی و هدایت‌کننده کسب‌وکار	[۶۸؛ ۱۳؛ ۲۱؛ ۲۵؛ ۲۶؛ ۲۷؛ ۲۹؛ ۳۰؛ ۳۱؛ ۳۲؛ ۳۵]

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

برای گردآوری اطلاعات مرتبط با عوامل انسانی حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی هوش تجاری از رویکرد مرور ادبیات تم‌محور کرسول استفاده شد [۳۲]. در این رویکرد، پژوهشگر از ادبیات پژوهشی برای شناسایی تم‌ها و سپس الگوی ارتباطی میان تم‌ها در رابطه با هدف غایی پژوهش خود استفاده می‌کند. در این شیوه پس از گردآوری ادبیات پژوهشی از مأخذ و پایگاه‌های اطلاعات علمی مختلف، به بررسی و استخراج تم‌ها پرداخته شده و با کشف رابطه میان آنها، الگوها یا دسته‌بندی‌هایی ارائه می‌شود.



از این رو با بررسی ادبیات مرتبط ۱۰ سال اخیر با موضوع یا محتوای مشابه، عوامل‌های مرتبط به عوامل انسانی حاصل از این پژوهش‌ها استخراج شد، پس از آن با توجه به مشابهت برخی عوامل هریک از این دسته‌ها در خوشه‌ها دسته‌بندی شد. برای پایایی شناسایی، در انتخاب پژوهش‌ها و طبقه‌بندی توافق داوران حاصل شد. از این رو مبنایی برای تدوین پرسش‌نامه مبتنی بر مقایسه‌های زوجی قرار گرفت. در این نظرسنجی یک مقیاس از مقایسه با چهار سطح، بدون تأثیر (۰)، تأثیر کم (۱)، تأثیر متوسط (۳) و تأثیر زیاد (۳) در نظر گرفته شد. در نهایت آرای هریک از کارشناسان برای بررسی عوامل فهرست‌شده، مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تعیین اعتبار، عوامل شناسایی‌شده به تعدادی از فعالان حوزه کسب‌وکار و فناوری اطلاعات داده شد. نظرهای آنان نیز جمع‌آوری شد. در نهایت هم اصلاحات مدنظر انجام گرفت. همچنین قابلیت اعتماد پرسش‌نامه نیز به کمک روش آلفای کرونباخ ارزیابی شد. به این منظور برای هریک از متغیرهای پژوهش، به تفکیک ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به مناسب بودن ضرایب اعتبار درونی ۰/۸۹۹، پایایی پرسش‌نامه نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

روش انتخابی این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش دیمتل است. این روش به‌طور عمده برای بررسی مسائل پیچیده و استفاده از قضاوت خبرگان در زمینه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی به کار گرفته می‌شود. دیمتل فرایندی کارا در شناسایی سلسله مراتب و روابط بین عوامل سیستم است که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسه‌های زوجی برشمرده می‌شود [۳۳]. در مطالعه‌های بسیاری همچون توسی و سامانی [۳۴]، امیری، سادقیان، پایانی و شافلی‌زاده [۳۵]، تان و کو [۳۶]، جری هو، تسای، تزینگ و فنگ [۳۷]، رحمتی آلانی و وکیلی آروپایی [۳۸] روش دیمتل برای اولویت‌بندی راه‌حل‌ها و یا عوامل‌ها استفاده شده است که در این پژوهش نیز از این روش برای اولویت‌بندی عوامل‌های حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری مرتبط با عوامل انسانی استفاده شد. براساس نظر جری هو، تسای، تزینگ و فنگ [۳۷] نمونه آماری اغلب مطالعه‌ها مبتنی بر روش دیمتل؛ ۱۰ تا ۱۲ خبره انتخابی است. از این رو در این روش از نظرهای ۱۰ خبره که دارای معیارهایی همچون سابقه کار در پروژه‌های مربوط به هوش تجاری به‌عنوان مدیر سازمانی پروژه، مدیر پروژه، مجری یا



اعضای تیم پروژه بوده‌اند و یا در زمینه پیاده‌سازی و استقرار سیستم هوش تجاری فعالیت داشته‌اند، استفاده شد. از این جهت، از نظرهای ۵ خبره دانشگاهی و ۵ فعال تجاری بهره گرفته شد.

#### ۴- نتایج پژوهش

گام‌های اساسی رویکرد مرور ادبیات تم‌محور کرسول عبارتند از ۱- جستجوی کلیدواژه‌های اساسی در راستای دستیابی به هدف پژوهش برای دستیابی به تعداد یافته‌های اولیه (جامعه آماری)؛ ۲- استفاده از فیلترهای اولیه و ثانویه برای ورود منابع؛ ۳- استفاده از معیارهای خروج برای انتخاب نمونه منابع. به گفته کالاهان [۳۹]، پژوهش از نوع مرور ادبیات، زمانی پژوهش خوبی است که به شش سؤال مهم در متن آن پاسخ داده شود. این سؤال‌ها که در واقع عناصر مرور ادبیات محسوب می‌شوند، در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. عناصر پژوهش از نوع مرور ادبیات (کالاهان، ۲۰۱۰)

سؤال‌ها	عناصر پژوهش از نوع مرور ادبیات
ادبیات از کجا به دست آمد؟	پایگاه داده و موتورهای جستجوگر EMERALD, OXFORD, SAGE, SIENCEDIRECR, SPRINGER, TYLOR FRANCES ONLINE, WILEY, SID, NOORMAGSMAGIRAN, IRANDOC
چه زمانی جستجو انجام شد؟	سال ۱۳۹۸
ادبیات چگونه به دست آمد؟	واژه‌های کلیدی جستجو «عوامل حیاتی موفقیت»، «هوش تجاری در کسب‌وکار»، «فاکتورهای هوش تجاری»، «فاکتورهای انسانی هوش تجاری»، «فاکتورهای سازمانی و هوش تجاری»، «پیاده‌سازی هوش تجاری»، «موفقیت در پیاده‌سازی هوش تجاری»
چه تعداد منبع در جستجو به دست آمد؟	۱۲۱ منبع
چرا برخی از مقاله‌ها انتخاب و برخی دیگر کنار گذاشته شدند؟	به منظور انتخاب مقالات یا پایان‌نامه‌ها، از فیلترهای اولیه و ثانویه و ملاک‌های خروج بهره گرفته شد. فیلتر اولیه: عنوان/ چکیده/ واژه‌های کلیدی فیلتر ثانویه: مقاله‌های ژورنالی/ کتاب‌های الکترونیک/ سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۹ (۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸)



سؤال‌ها	عناصر پژوهش از نوع مرور ادبیات
	معیار خروج از مطالعه: تمرکز فقط بر فاکتورهای تکنیکی / نبود کاربرد و بررسی سازمانی / نبود ارائه فاکتورها / نبود رویکرد مدیریتی
چه تعداد منبع انتخاب شد؟	۳۳ منبع

گام‌های اساسی روش دیمتل براساس لیو، تزنگ و چانگ [۴۰] و رحمتی آلانی و وکیلی آرویایی [۳۸] به شکل زیر است:

گام اول: محاسبه ماتریس اولیه ارتباط مستقیم (ماتریس A). با دریافت نظرهای خبرگان در رابطه با هریک از خوشه‌ها و عوامل‌ها و سپس تجمیع نظرهای خبرگان با استفاده از میانگین ساده، ماتریس اولیه شکل گرفت (جدول ۳ و ۴).

$$a_{ij} = (1/H) \sum_{k=1}^H X_{ij}^k$$

جدول ۳. ماتریس اولیه ارتباط مستقیم (میانگین نظرهای خبرگان درباره هریک از خوشه‌ها)

	FG	FM	FC	FO
FG	۰	۲	۳	۲
FM	۳	۰	۳	۲
FC	۳	۳	۰	۱
FO	۳	۳	۳	۰

جدول ۴. ماتریس ارتباط مستقیم (میانگین نظرهای خبرگان درباره هریک از عوامل‌ها)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
F1	۰	۲	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۲	۱	۱
F2	۱	۰	۲	۲	۱	۱	۳	۳	۳	۲	۲
F3	۳	۲	۰	۱	۲	۳	۱	۲	۳	۳	۲
F4	۳	۲	۱	۰	۱	۱	۰	۳	۲	۲	۱
F5	۳	۳	۳	۳	۰	۱	۳	۳	۱	۲	۰
F6	۳	۲	۳	۳	۳	۰	۳	۳	۳	۳	۳
F7	۳	۲	۲	۱	۱	۲	۰	۱	۰	۲	۳
F8	۳	۱	۱	۰	۰	۰	۲	۰	۳	۲	۱



	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
F9	۳	۲	۳	۱	۰	۰	۲	۲	۰	۱	۱
F10	۳	۳	۲	۱	۳	۰	۲	۱	۲	۰	۳
F11	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۰

گام دوم: نرمال‌کردن ماتریس ارتباط مستقیم اولیه (ماتریس D). ماتریس D به شکل زیر محاسبه می‌شود (جدول ۵ و ۶):

$$S = 1 / \left( \max \sum_{j=1}^n a_{ij} \right)$$

$$D = A * S$$

جدول ۵. ماتریس نرمال‌ایز شده خوشه‌ها

	FG	FM	FC	FO
FG	۰	۰/۲۲۲۲	۰/۳۳۳۳	۰/۲۲۲۲
FM	۰/۳۳۳۳	۰	۰/۳۳۳۳	۰/۲۲۲۲
FC	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۰	۰/۱۱۱۱
FO	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۰/۳۳۳۳	۰

جدول ۶. ماتریس نرمال‌ایز شده عوامل‌ها

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
F1	۰	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳	۱/۰	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳	۰/۱	۰/۶۶۷/۰	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳
F2	۰/۳۳۳/۰	۰	۰/۶۶۷/۰	۰/۶۶۷/۰	۰/۳۳۳/۰	۰/۳۳۳/۰	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۰۶۶۷
F3	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰	۰/۰۳۳۳	۰/۰۶۶۷	۰/۱	۰/۰۳۳۳	۰/۰۶۶۷	۰/۱	۰/۱	۰/۰۶۶۷
F4	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳	۰	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳	۰	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳
F5	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰	۰/۰۳۳۳	۰/۱	۰/۱	۰/۰۳۳۳	۰/۰۶۶۷	۰
F6	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱
F7	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳	۰/۰۶۶۷	۰	۰/۰۳۳۳	۰	۰/۰۶۶۷	۰/۱
F8	۰/۱	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳	۰	۰	۰	۰/۰۶۶۷	۰	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳
F9	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۱	۰/۰۳۳۳	۰	۰	۰/۰۶۶۷	۰/۰۶۶۷	۰	۰/۰۳۳۳	۰/۰۳۳۳
F10	۰/۱	۰/۱	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳	۰/۱	۰	۰/۰۶۶۷	۰/۰۳۳۳	۰/۰۶۶۷	۰	۰/۱
F11	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰/۱	۰



گام سوم: محاسبه ماتریس ارتباط کامل (ماتریس T) (جدول ۷ و ۸). برای به‌دست آوردن ماتریس ارتباط کامل از فرمول زیر استفاده می‌شود.  $I = \text{ماتریس یکه}$

$$T = D(I - D)^{-1}$$

جدول ۷. ماتریس ارتباط کامل خوشه‌ها

	FG	FM	FC	FO
FG	۱/۲۸۸۲	۱/۳۴۷۵	۱/۵۳۸۱	۰/۹۷۸۸
FM	۱/۶۷۸	۱/۲۸۸۱	۱/۶۷۸	۱/۰۶۷۸
FC	۱/۵۲۵۴	۱/۳۹۸۳	۱/۲۷۵۴	۰/۹۰۲۵
FO	۱/۸۳۰۵	۱/۶۷۸	۱/۸۳۰۵	۰/۹۸۳۱

جدول ۸. ماتریس ارتباط کامل عوامل‌ها

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11
F1	۰/۲۵۴/۱	۰/۶۱۵/۱	۰/۲۷/۱	۰/۰۱۸/۱	۰/۱۶۵۴	۰/۸۳۵/۰	۰/۱۲۶۱	۰/۲۰۲۱	۰/۱۶۳۷	۰/۱۲۵۱	۰/۱۰۵۸
F2	۰/۱۹۱۱	۰/۱۲۳۲	۰/۱۷۹۵	۰/۱۴۵۹	۰/۱۲۴۳	۰/۱۰۰۵	۰/۲۰۴۶	۰/۲۲۳۹	۰/۲۱۷۴	۰/۱۷۹۲	۰/۱۶۱۲
F3	۰/۲۶۹۹	۰/۲۰۵۳	۰/۱۳۵۸	۰/۱۳۳۲	۰/۱۷۶۱	۰/۱۶۸۱	۰/۱۶۴۵	۰/۲۱۷۲	۰/۲۳۷۷	۰/۲۲۴۴	۰/۱۷۳۷
F4	۰/۲۱۴۲	۰/۱۵۹	۰/۱۲۲	۰/۰۶۴۸	۰/۱۰۷۲	۰/۰۸۰۴	۰/۰۹۱	۰/۲۰۰۴	۰/۱۶۵۷	۰/۱۵۱۶	۰/۱۰۵۹
F5	۰/۲۵۷۲	۰/۲۲۲۳	۰/۲۱۱۲	۰/۱۸۰۲	۰/۰۹۹۹	۰/۱۰۴۳	۰/۲۰۸۱	۰/۲۳۵۴	۰/۱۶۶۲	۰/۱۸۶۱	۰/۱۰۶۷
F6	۰/۳۲۰۷	۰/۲۴۴۴	۰/۲۶۲۳	۰/۲۱۸۷	۰/۲۳۳	۰/۱۰۰۴	۰/۲۵۵۴	۰/۲۸۷۹	۰/۲۷۳۹	۰/۲۶۱۹	۰/۲۳۲۳
F7	۰/۲۳۶۲	۰/۱۸۰۲	۰/۱۷۷۱	۰/۱۱۷۳	۰/۱۳۱	۰/۱۳۱۷	۰/۱۰۶۹	۰/۱۶۰۵	۰/۱۲۲۵	۰/۱۷۴	۰/۱۸۵۹
F8	۰/۱۹۲	۰/۱۱۱۹	۰/۱۰۶۸	۰/۰۵۲۲	۰/۰۶۳۴	۰/۰۴۳۲	۰/۱۳۳۹	۰/۰۸۳۳	۰/۱۷۱۳	۰/۱۳۳	۰/۰۹۵۵
F9	۰/۲۰۷۲	۰/۱۵۳۱	۰/۱۷۶	۰/۰۹۱۶	۰/۰۷۳۳	۰/۰۵۵۲	۰/۱۴۳۲	۰/۱۶۲۱	۰/۰۹۵۵	۰/۱۱۸۶	۰/۱۰۵۵
F10	۰/۲۵۱۱	۰/۲۲۳۵	۰/۱۸۵۱	۰/۱۲۵۱	۰/۱۹۳۷	۰/۰۷۶	۰/۱۸۱۸	۰/۱۷۴۴	۰/۱۹۱۱	۰/۱۱۹۷	۰/۱۸۹۷
F11	۰/۳۲۶۵	۰/۲۷۸۴	۰/۲۶۷۷	۰/۲۳۳۱	۰/۲۳۶۷	۰/۱۹۴۳	۰/۲۶۱۶	۰/۲۹۴۷	۲۸۰۵	۰/۲۶۷۴	۰/۱۴۶۲

گام چهارم: محاسبه ارزش‌های  $C, R, R + C$  و  $R - C$  و برای ترسیم نمودار روابط علی (جدول ۹ و ۱۰). نمادهای اساسی برای انجام این گام عبارتند از:

$C =$  جمع عناصر ستون ماتریس  $T$ ،  $Cz$  تأثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم عوامل  $j$  را از سایر عوامل‌ها نشان می‌دهد.



$R =$  جمع عناصر سطر ماتریس  $T$ ،  $r_j$  تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم عوامل  $j$  را بر دیگر عوامل نشان می‌دهد.

$R + C =$  میزان تأثیر و تأثر عامل موردنظر در سیستم است. هرچه مقدار این مقدار بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد (محور افقی).

$R - C =$  اگر مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و اگر منفی باشد، عامل تأثیرپذیر است (محور عمودی).

جدول ۹. نمادهای اساسی روابط علی خوشه‌ها

	Ri	Ci	Ri+Ci	Ri-Ci
FG	۵/۱۵۲۵	۶/۳۲۲	۱۱/۴۷۴۶	-۱/۱۶۹۵
FM	۵/۷۱۱۹	۵/۷۱۱۹	۱۱/۴۲۳۷	۰
FC	۵/۱۰۱۷	۶/۳۲۲	۱۱/۴۲۳۷	-۱/۲۲۰۳
FO	۶/۳۲۲	۳/۹۳۲۲	۱۰/۲۵۴۲	۲/۳۸۹۸

جدول ۱۰. نمادهای اساسی روابط علی عوامل‌ها

	Ri	Ci	Ri+Ci	Ri-Ci
F1	۱/۴۸۷۴	۲/۵۹۱۵	۴/۰۷۹	-۱/۱۰۴۱
F2	۱/۸۵۰۹	۲/۰۶۲۸	۳/۹۱۳۷	-۰/۲۱۱۹
F3	۲/۱۰۵۹	۱/۹۴۵۲	۴/۰۵۱۱	۰/۱۶۰۷
F4	۱/۴۶۲	۱/۴۵۳۹	۲/۹۱۵۹	۰/۰۰۸۱
F5	۱/۹۷۷۶	۱/۶۰۴	۳/۵۸۱۶	۰/۳۷۳۶
F6	۲/۶۹۰۸	۱/۱۳۷۶	۳/۸۲۸۴	۱/۵۵۳۲
F7	۱/۷۹۷۱	۱/۸۷۷۱	۳/۵۹۵	-۰/۱۵۹۱
F8	۰/۱۸۶۶	۲/۲۴۱۸	۳/۴۲۸۴	-۱/۰۵۵۲
F9	۱/۳۸۱۴	۲/۰۸۵۵	۲/۴۶۶۹	-۰/۷۰۴۱
F10	۱/۹۱۱۳	۱/۹۴۱	۳/۸۵۲۳	۰/۰۲۹۷
F11	۲/۷۷۷۲	۱/۶۰۸۵	۴/۳۸۵۷	۱/۱۶۸۶



گام پنجم: رتبه‌بندی خوشه‌ها و عوامل ماتریس ارتباط کامل (جدول ۱۱ و ۱۲).

جدول ۱۱. رتبه‌بندی خوشه‌ها

رتبه‌بندی خوشه‌ها با توجه به مقدار $r - c$		رتبه‌بندی خوشه‌ها با توجه به مقدار $r + c$	
FO	۲/۳۸۹۸	FG	۱۱/۴۷۴۶
FM	.	FM, FC	۱۱/۴۲۳۷
FG	۱/۱۶۹۵	FO	۱۰/۲۵۴۲
FC	۱/۲۲۰۳	-	-

جدول ۱۲. رتبه‌بندی عوامل‌ها

رتبه‌بندی عوامل‌ها با توجه به مقدار $r - c$		رتبه‌بندی عوامل‌ها با توجه به مقدار $r + c$	
F6	۱/۵۵۳۲	F11	۴/۳۸۵۷
F11	۱/۱۶۸۶	F1	۴/۰۷۹
F5	۰/۳۷۳۶	F3	۴/۰۵۱۱
F3	۰/۱۶۰۷	F2	۳/۹۱۳۷
F4	۰/۰۰۸۱	F10	۳/۸۵۲۳
F10	-۰/۰۲۹۷	F6	۳/۸۲۸۳
F7	-۰/۱۵۹۱	F7	۳/۵۹۵
F2	-۰/۲۱۱۹	F5	۳/۵۸۱۶
F9	-۰/۷۰۴۱	F9	۳/۴۶۶۹
F8	-۰/۰۵۵۲	F8	۳/۴۲۸۴
F1	-۱/۱۰۴۱	F4	۲/۹۱۵۹

گام ششم: اولویت‌بندی خوشه‌ها و عوامل‌ها در دو گروه اثرگذار و اثرپذیر (جدول ۱۳ و

(۱۴

جدول ۱۳. اولویت‌بندی خوشه‌ها

اثرپذیر (مقدار منفی $r - c$ )	اثرگذار (مقدار مثبت $r - c$ )
FC: عوامل‌های مرتبط با پذیرش و همکاری کاربران	FO: عوامل‌های مرتبط به سازمان
FG: عوامل‌های مرتبط با اعضای تیم پروژه	FM: عوامل‌های مرتبط با مدیر پروژه



جدول ۱۴. اولویت‌بندی عوامل‌ها

اثرگذار ( مقدار مثبت $r - c$ )	اثرپذیر (مقدار منفی $r - c$ )
F6: شایستگی و مهارت مدیران پروژه	F1: ترکیب متوازن تیم پروژه
F11: حمایت مدیریت ارشد و رویکرد توسعه تعاملی و هدایت‌کننده کسب‌وکار	F8: مشارکت در بین اجتماع کسب‌وکار و IT
F5: سازمان‌دهی و تفویض اختیار مناسب عملیات به تیم پروژه	F9: فرهنگ پذیرای تغییر
F3: قابلیت‌های تیم پروژه	F2: تعهد تیم پروژه
F4: انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی مدیران پروژه	F7: حضور مدیر پروژه در محل
-	F10: آموزش و توسعه مدیران اجرایی

## ۵- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل‌های حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری مرتبط با عوامل انسانی، به‌دنبال آن بود تا از یک‌سو بر ضرورت شناسایی عوامل‌های مرتبط به عوامل انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری تأکید کرده و آنها را با استفاده از رویکرد مرور ادبیات تم‌محور بازشناسایی کند و از سوی دیگر با استفاده از فن دیمتل با در نظر گرفتن روابط تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بین متغیرها روابط علی میان خوشه‌ها و عوامل‌های انسانی را کشف نماید. فن دیمتل برخلاف روش‌هایی چون تحلیل بنیادی، تحلیل فنی و مالیه رفتاری که روابط را به‌طور جداگانه و مستقل بررسی می‌کنند، با در نظرگیری روابط بین متغیرها به فعالان حوزه کسب‌وکار و مدیران سازمانی کمک می‌کند تا عوامل اثرگذار و اثرپذیر را از یکدیگر تفکیک کنند و با سرمایه‌گذاری مالی و صرف زمان بیشتر بر عوامل علی اثرگذار، موفقیت پیاده‌سازی و استقرار هوش تجاری در سازمان خود را تضمین نمایند. از سوی دیگر در بسیاری از مواقع سازمان‌ها با محدودیت هزینه و زمان در پیاده‌سازی سیستم هوش تجاری مواجه هستند، این در حالی است که فاکتورهای بسیاری را باید به‌عنوان فاکتورهای حیاتی موفقیت در استقرار سیستم هوش تجاری لحاظ کنند. از این‌رو شناخت مدیران و اجراکنندگان پروژه‌های هوش تجاری از مهم‌ترین فاکتورها و ضریب تأثیر



هریک در موفقیت پیاده‌سازی، در اولین گام می‌تواند تغییر نگرش را با خود به همراه آورد زیرا عمده پژوهش‌ها در این حوزه بر اهمیت فناوریانه سیستم‌های هوش تجاری تأکید داشتند، حال آنکه در این پژوهش همچون پژوهش‌های کیت [۱]، یه و همکاران [۲۳] و الزاک و همکاران [۴۱] و بر اهمیت غیرفناورانه عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی هوش تجاری تأکید می‌شود. آنچه به‌عنوان وجه متمایزکننده این پژوهش با دیگر پژوهش‌ها در این حوزه است که نخست با مرور ادبیات حوزه هوش تجاری خوشه‌ها و عوامل انسانی مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری استخراج شد و دوم روابط اثرگذار و اثرپذیر در میان عوامل انسانی مؤثر بر موفقیت هوش تجاری نیز مشخص گردید. باتوجه‌به نتایج حاصل از جدول‌های ۱۳ و ۱۴، اولویت، اثرگذاری و اثرپذیری خوشه‌ها و عوامل عبارتند از:

**الف) سطح خوشه‌ها:** در میان خوشه‌های فهرست‌شده و برآمده از ادبیات پژوهش و سپس اولویت‌بندی انجام‌شده با استفاده از فن دیمتل، به‌ترتیب اولویت، این عوامل‌های مرتبط به سازمان و عوامل‌های مرتبط با مدیر پروژه هستند که بالاترین میزان اثرگذاری بر سایر عوامل‌ها دارند، از این‌رو عوامل‌های مرتبط به پذیرش و همکاری کارکنان و عوامل‌های مرتبط به اعضای تیم پروژه تحت نفوذ این دو هستند.

**ب) سطح عوامل‌ها:** از میان عوامل‌های حیاتی موفقیت مرتبط به عوامل انسانی به‌ترتیب شایستگی و مهارت مدیران پروژه، حمایت مدیریت ارشد و رویکرد توسعه تعاملی و هدایت‌کننده کسب‌وکار، سازماندهی و تفویض اختیار مناسب عملیات به گروه پروژه، قابلیت‌های تیم پروژه، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی مدیران پروژه از عوامل علی بر شمرده شده‌اند که بر عوامل‌های ترکیب متوازن تیم پروژه، مشارکت بین اجتماع کسب‌وکار و فناوری اطلاعات، فرهنگ پذیرای تغییر، تعهد تیم پروژه، حضور مدیر پروژه در محل، آموزش و توسعه مدیران اجرایی اثر می‌گذارند.



## ۶- پیشنهادها

از آنجایی که در این پژوهش عوامل‌های مرتبط به هر خوشه شناسایی و اولویت‌بندی شدند. از این رو پیشنهاد می‌شود برای جلوگیری از هزینه‌های مازاد و تمرکز بر جنبه‌های سودمند، قبل از تصمیم‌گیری برای استقرار سیستم، گروه فناوری اطلاعات، مدیران و مجریان اجرایی و یا مراکز خدمات فناوری شرکت‌ها اقدام به شناسایی این عوامل کنند؛ فهرستی از عوامل علی را تهیه نمایند تا با برآورد و مقایسه میزان زمان و هزینه موردنظر سازمان، درباره هر یک از عوامل تصمیم‌گیری شود. در صورتی که فاکتورهای انسانی در اولویت قرار گرفته شده باشند، مدیران اجرایی می‌توانند از صحت و دقت پیش‌روی پروژه‌ها اطمینان حاصل کنند. به این ترتیب نیاز است که برای مدیران سطوح بالا جلسه‌های توجیهی و آموزشی برگزار شود تا پیش‌فرض‌ها و دیدگاه‌های سنتی آنان در توجه به عوامل فناورانه صرف تغییر پیدا کند. از آنجایی که در این پژوهش به نوع صنعت توجه نشده است، پیشنهاد می‌شود تا عوامل انسانی حیاتی موفقیت پیاده‌سازی هوش تجاری به تفکیک هر صنعت در ایران شناسایی و اولویت‌بندی شوند.

## ۷- محدودیت‌های پژوهش

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شاید مهم‌ترین محدودیت پژوهش وجود نیازمندی‌های متفاوت در شرکت‌های گوناگون برای کارکردها و مقتضیات کسب‌وکاری سیستم‌هایشان، به‌ویژه از حیث نوع صنعت است. از آنجایی که عوامل استخراج‌شده از ادبیات پژوهش استخراج شده‌اند و تفکیکی بین حوزه‌های خاص صنعتی انجام نشده است، این موضوع نیازمند نگاهی انعطاف پذیرتر به سیستم هوش تجاری با توجه به صنعت در بستر بومی ایران دارد.
- از یک سو با دیدگاه‌ها و ادراکات متفاوتی از هوش تجاری روبه‌رو هستیم و از سوی دیگر پژوهش‌های بسیار اندکی در این حوزه در ایران وجود دارد. از این رو نیازمند تمرکز بیشتر بر قابلیت‌ها و کاربردهای متفاوت این سیستم در سازمان‌ها هستیم تا



باتوجه به ارزیابی‌های انجام‌شده بتوانیم شیوه‌های موفق‌تری از پیاده‌سازی موفق هوش تجاری را مورد بحث قرار دهیم.

## ۸- منابع

- [1] Hočevar B. Assessing benefits of business intelligence systems - A case study, *Management*, 15(1): 2010, 87–120.
- [2] Mudzana T., Maharaj M. "Measuring the success of business-intelligence systems in South Africa: An empirical investigation applying the DeLone and McLean Model". *South African Journal of Information Management*, 17(1): 2015, 1–7.
- [3] Boyer J. "Business Intelligence Strategy", *Planning & Business Intelligence*, 3(1): 2015, 2–22.
- [4] Cardoso E. "The current status of business intelligence initiatives in european higher education institutions", In *TERENA Networking Conference*, Dublin, 2014, 22–19,.
- [5] Kay C., Moncarz E. "Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers", *International Journal of Hospitality Management*, 26(1): 2007, 33–48.
- [6] Naderinejad M., Jafar Tarokh M., Poorebrahimi A. "Recognition and ranking critical success factors of business intelligence in hospitals - Case Study: Hasheminejad Hospital", *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 6(2): 2014, 121–129.
- [7] Olszak M. C., Ziemba E. "Approach to building and implementing business intelligence systems", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2(2): 2007, 135–148.
- [8] Ranjan J. (2009) "Business intelligence: Concepts , components, techniques and benefits", *Journal of Theoretical Applied Information Technology*, 9(1): 60–70.
- [9] Wixom B., Watson H. "The BI-Based organization", *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(1): 2010, 13–28.
- [10] Sharp S. (2004) "Build better decisions: Strategies for reducing risk and avoiding surprises", *Handbook of Business Strategy*, 5(1): 125–132.
- [11] Sangar A. B., Iahad N. B. A. "Critical factors that affect the success of Business Intelligence Systems (BIS) implementation in an organization", *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(2): 2013, 176–180.
- [12] Eckerson W. W. The keys to enterprise business intelligence: Critical success factors, *TDWI Report*: 2005, 1-15.



- [13] Ubiparipovi B., Durkovic E. "Application of business intelligence in the banking industry", *Management Information Systems*, 6(4): 2011, 23–30.
- [14] Sireesha N. Banking on Business Intelligence, *Gartner Group*, 1(2) : 2013, 1–7.
- [15] Scholz P., Schieder C., Kurze C., Gluchowski P., Böhringer M. "Benefits and Challenges of Business Intelligence Adoption in Small and Medium-Sized Enterprises", In *European Conference on Information Systems*, 2010, 1–12.
- [16] Saed R. Al. "The relationship between business intelligence and business success: An investigation in firms in Sharjah Emirate", *American Journal of Business and Management*, 2(4): 2013, 332–339.
- [17] Papadopoulos T., Kanellis P. "A path to the successful implementation of business intelligence: An example from the Hellenic Banking sector", *OR Insight*, 23(1): 2010, 15–26.
- [18] Yeoh W., Koronios A., Gao J. "Critical success factors for the implications of business intelligence system in engineering asset management organizations", *Strategic Information Management*, 3(1): 2009, 1–8.
- [19] Kitt R., Norton, M., Quinn K., Moseley M. "MS in business intelligence", *Business Intelligence Journal*, 15(1): 2010, 58–25.
- [20] Bakhshandeh S., Yazdani H., Shaabany E. "Determining the importance-performance of business intelligence components based on the levels of maturity of business intelligence in Tehran's small and medium-sized enterprises", In *Information Systems conference*, 2016, 2–18, Tehran: Faculty of Management of Tehran University.(in Persian)
- [21] Freedman S., Katz L. "Critical success factors for international projects", *PM World Today*, IX(X), 2007, 1–7.
- [22] Kiani S., Yousefi V., Haji Yakhchali S., Mellatdust A. "Identifying program critical success factors in construction industry", *Management Science Letters*, 4(6): 2014, 1325–1334.
- [23] Yeoh W., Gao J., Koronios A. "Towards a critical success factor framework for implementing business intelligence systems: A delphi study in engineering asset management organizations", *Information Systems*, 255(2): 2007, 1353–1367.
- [24] Olbrich S., Pöppelbuß J., Niehaves B. "Critical contextual success factors for business intelligence: A Delphi Study on their relevance, variability, and controllability", *Hawaii International Conference on System Sciences*, 2(5): 2012, 4148–4157.



- [25] Hawking P. *Factors critical to the success of business intelligence systems*, Canada, Victoria University. 2013.
- [26] Mungree D., Rudra A., Morien D. "A framework for understanding the critical success factors of enterprise business intelligence implementation", *Framework for CSFs of BI Implementation*, 15(17): 2013, 1–9.
- [27] Wixom B. H., Watson H. J. "Investigation of the factors an empirical", *Management Information Systems*, 25(1): 2013, 17–41.
- [28] Dawson L., Van Belle J.-P. "Critical success factors for business intelligence in the south African financial services sector: original research", *South African Journal of Information Management*, 15(1): 2013, 1–12.
- [29] Ravasan A. Z., Savoji S. R. An investigation of BI implementation critical success factors in Iranian context", *International Journal of Business Intelligence Research*, 5(3): 2014, 41–57.
- [30] Adamala S., Cidrin L. Key success factors in business intelligence", *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1(3): 2011, 107–127.
- [31] Bakhshandeh S., Hosein Rahmati M. "The investigation of alignment of business intelligence capabilities and components in conjunction with creating business intelligence benefits (case: SMEs of Tehran)", *Journal of Information Technology Management*, 8(1): 2016, 37–46 (in persian).
- [32] Creswell J. *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (3rd ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2008.
- [33] Wu W. "Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach", *Expert Systems With Applications*, 35(3), 2008, 828–835.
- [34] Toosi S. L. R., Samani J. M. V. "Prioritizing watersheds using a novel hybrid decision model based on fuzzy DEMATEL, Fuzzy ANP and Fuzzy VIKOR", *Water Resource Manage*, 31(9) : 2017, 2853–2867.
- [35] Amiri M., Salehi J., Payani N., Shafieezadeh M. "Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain", *Management Science Letters*, 1(4): 2011, 279–288.
- [36] Tan W., Kuo C. "Prioritization of facilitation strategies of park and recreation agencies through DEMATEL analysis prioritization of facilitation strategies of park and recreation agencies through DEMATEL analysis", *Journal of Tourism Research*, 19(8): 2013, 37–41.



- [37] Jerry Ho, W. J., Tsai C., Tzeng G., Fang S. Expert systems with applications combined DEMATEL technique with a novel MCDM model for exploring portfolio selection based on CAPM", *Expert Systems With Applications*, 38(1) : 2011, 16–25.
- [38] Rahmati Alael A., Vakil Alroaia Y. "Identifying and prioritizing the factors affecting and affected by the performance of small and medium enterprises by using Dematel technique (The Case Study of a Province in Iran)", *Journal of Science and Technology*, 9(6): 2016, 1–9.
- [39] Callahan J. L. (2010) "Constructing a manuscript: Distinguishing integrative literature reviews and conceptual and theory articles", *Human Resource Development Review*, 9 (3): 300 –304.
- [40] Liou J. J. H., Tzeng G., Chang H. "Airline safety measurement using a hybrid model", *EXPERT Systems With Applications*, 13(3): 2007, 243–249.
- [41] Olszak C. M., Ziemia E. "Critical success factors for implementing business intelligence systems in small and medium enterprises on the example of upper silesia, Poland", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7(1): 2007, 129–150.



## الگو بازاریابی دیجیتالی پویا برای توسعه صادرات فناوری برتر<sup>۱</sup>

محسن پاک‌پرور<sup>۱</sup>، محمد محمودی میمند<sup>۲\*</sup>، علی رجب‌زاده<sup>۳</sup>، میرزا حسن حسینی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

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

۴- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۱

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۵

### چکیده

صادرات محصولات و خدمات فناوری برتر میان‌بری سریع با توجه به اهداف برنامه‌ای، مزیت‌های نسبی و مقتضیات فعلی کشورمان است و مستلزم به‌کارگیری شیوه‌های غیرسنتی به‌خصوص بازاریابی دیجیتال می‌باشد، درحالی‌که بسیاری از متغیرهای بازاریابی دیجیتال مستلزم ثبات محیطی و قابلیت پیش‌بینی می‌باشد، تعداد قابل‌توجهی از متغیرها و مؤلفه‌ها ویژگی دینامیک (پویایی) دارند و قابلیت بهینه‌شدن آنها مستلزم دیدگاه غیرخطی است. آیا توجه به ویژگی‌های پویایی می‌تواند حصول اهداف بازاریابی دیجیتال را تسریع و تسهیل کنند؟ متغیرهای پویایی آن کدامند؟ مفاهیم جدیدی در پاسخ به این سؤال‌ها در این مقاله شناسایی و معرفی شده‌اند که عبارت است از آمیخته بازاریابی پویا، پویایی مشتریان، محیط پویا، پویایی کارکنان، اقتصاد پویا، سازمان پویا، حمایت مالی پویا، چرخه حیات پویا و راهبرد پویا که همگی براساس الگوسازی ساختاری تفسیری نقش آنها در بهینه‌کردن صادرات فناوری برتر مؤثر شناخته شده است. در این پژوهش کاربری مبتنی بر روش‌های استقرایی، علمی و ترکیبی در پارادایمی پراگماتیک ۵ سطح برای ۲۲ متغیر در قالب ۹ مؤلفه شناسایی و طبقه‌بندی شدند. مؤلفه

1. Dynamic Digital Marketing (DDM) Model for export developing of High-Tech

E-mail: drmmahmoudim@pnu.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



مشتریان پویا در الگو بالاترین اولویت را کسب کرد. با این وجود یافته‌ها نشان داد که به‌ترتیب متغیرهای مربوط به مؤلفه‌های سازمان پویا، آمیخته بازاریابی پویا، تأمین مالی پویا، پویایی کارکنان و جرخه حیات پویا از قابلیت قوی برای برنامه‌ریزی و ارتقای اثربخشی الگو برخوردارند.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی دیجیتال، بازاریابی دیجیتال پویا (دینامیک)، فناوری برتر، الگوسازی ساختاری تفسیری، سازمان پویا، مشتریان پویا.

## ۱- مقدمه

امروزه تغییرات و تحولات فزاینده در بازار و محیط تجاری بیش از هر زمان دیگر عدم اطمینان محیطی را پیچیده‌تر کرده است. با غلبه اینترنت در فضای ارتباطات مجازی و پدیده‌های مرتبط با آن از جمله اینترنت اشیا و نسل پنجم ارتباطی (5G) تغییرات سریع فناوری و تغییرات مکرر ذائقه و سلیقه مصرف‌کنندگان، محیط‌های سازمانی به‌شدت پویا (دینامیک) شده و موضوعاتی مانند نرخ انتقال دانش فزاینده و پیچیدگی بیشتر مدیریت منابع انسانی عوامل پیشرانی هستند که فشار و سرعت تکامل را بر سازمان‌ها برای انطباق سریع و پاسخگویی به این تحولات محیطی بیشتر کرده‌اند. تغییرات مداوم عامل مؤثری بر بازارهای فعلی بوده و سازمان‌ها را ملزم به بازنگری‌های مکرر در تصمیم‌های راهبردی می‌کند. سازمان‌هایی که قادر به حفظ خود در جریان تغییرات پویا نباشند، از گردونه رقابت خارج شده و رقابت را به بازیگران اصلی و هوشمند می‌بازند [۱].

پژوهش‌های علمی که برای حفظ جایگاه در محیط تجاری انجام پذیرفته‌اند، برخی از مفاهیم مانند مزیت‌های رقابتی پویا، دیدگاه منبع‌محور و برنامه‌ریزی راهبردی را با یکدیگر در راستای این نیاز ادغام کرده‌اند. [۲۳]. چایکی راهبردی فرصت مغتنمی را در جهت پاسخ‌دهی به انتقادهای فزاینده به مفاهیم قبلی ایجاد کرده است که می‌تواند به‌عنوان توانمندی رقابتی که سازمان‌ها را قادر به همسویی با تغییرات محیطی مداوم و سریع تغییر کند، شناسایی شود [۲۴].

کاتلر [۵] (۲۰۱۷) عقیده دارد، همگرایی فناوری در نهایت موجب همسویی بازارهای سنی و دیجیتال خواهد شد. در دنیای فناوری برتر، در مبدأ نیل به برقراری ارتباط قوی‌تر بوده و



هرچه اجتماعی تر شویم، نیازها و خواسته‌های ما همسو و به شکل بهینه‌تری مدیریت و ارضا خواهد شد. با پشتیبانی تحلیل داده‌های بزرگ، محصولات و خدمات بیشتر شخصی‌سازی می‌شود. در اقتصاد دیجیتال کلید اصلی، ایجاد اهرم بین تناقض‌ها است. اما آیا این قابلیت امکان توسعه مفهومی در محصولات و خدمات فناوری برتر را نیز دارد؟

وجود فرصت‌ها و تهدیدهای داخلی مانند جمعیت، نیروی فعال، ظرفیت منابع طبیعی، معطل ماندن عوامل جهش اقتصادی، مشکلات موجود در سه بخش اصلی اقتصاد کشور (کشاورزی، صنعت و منابع طبیعی)، نظریه‌پردازی ناقص اقتصاد اسلامی، ساختار ناقص اقتصاد سنتی کشور [۶ و ۷]، فاصله موجود در حصول اهداف تعیین‌شده اسناد بالادستی [۱]، مشکلات بازارهای عمومی جهانی: اشباع، افزایش رقابت [۸]، محدودیت‌های داخلی، ناهمخوانی ظرفیت‌ها و نیازها، مدیریت جزیره‌ای، ناهماهنگی با بازار جهانی اقتصاد دانش‌بنیان [۹]، نقصان زیرساختی، آشنایی کم با ابزارهای پیشرفت در استفاده از ظرفیت‌های فعلی زیرساخت علمی کشور و عینی‌نشدن ظرفیت‌ها [۱۰]، مشکلات حضور در بازار جهانی محصولات دانش‌بنیان و نیاز به زیرساخت‌ها [۸]، نیاز به الگویی بومی جامع برای استفاده از ظرفیت‌ها بازاریابی دیجیتال [۱۱] همگی بیانگر شکاف وضعیت موجود و مطلوب یا به عبارت دیگر مسئله‌ای است که این پژوهش پیشنهادهایی برای رفع آن از راه توسعه صادرات فناوری برتر با استفاده از ظرفیت‌های بازاریابی دیجیتال ارائه خواهد کرد.

ما معتقدیم استفاده بهینه از اصول پویایی سیستم (دینامیک) به علت تکیه بر متغیرهای غیرثابت در محیط متغیر امروزی می‌تواند کمک مؤثری به بازاریابی دیجیتال برای تعریف الگوی پویا فراهم کند. عوامل متعددی همچون ارتباط‌ها و کانال‌های چندگانه، تولید محتوا، عوامل مرتبط با مصرف‌کنندگان و تأمین‌کنندگان مالی، ... همگی مؤلفه‌های غیرثابتند. از این رو اگر به‌عنوان متغیرهای پویا در الگو تعریف شوند، امکان پاسخگویی بهتری را فراهم و اثربخشی را تقویت خواهند کرد.

در اهمیت و ضرورت پژوهش هرچند موارد فوق تاحدی گویای آن می‌باشد، اما این موارد نیز قابل اشاره است: رکود نسبی، اشباع بازارها و افزایش سطح انتظارهای مصرف‌کنندگان [۸]، لزوم تغییر از بازاریابی سنتی به الکترونیک، اینترنتی و دیجیتال و استفاده از ابزارهای جدید



[۱۲]، فاصله وضع موجود و اهداف تعیین شده برنامه‌ای براساس اسناد بالادستی، حساسیت و آسیب‌پذیری منابع مهم ارزی کشور بر اثر تحریم‌ها و محدودیت‌ها، لزوم استفاده و به‌کارگیری شیوه‌های نوین آمیخته بازاریابی دیجیتال، رسیدن به صادرات ۵۰ درصد فناوری برتر در کل صادرات تا افق ۱۴۰۴ [۸]، نامشخص بودن ظرفیت‌های فناوری برتر ایران در بازارهای جهانی و اولویت اعلام شده معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری «توسعه نظام‌های بازاریابی و بازرگانی جهانی با تأکید بر پشتیبانی از توسعه صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان».

پرسش اصلی: چگونه توجه به بعد پویایی قابلیت تسهیل و تسریع حصول اهداف بازاریابی دیجیتال را فراهم خواهند آورد؟ کدام‌یک از مؤلفه‌ها این قابلیت را داراست؟ ارتباط آنها با یکدیگر چگونه و اولویت‌بندی آنها چیست و تأثیر آنها در برنامه‌ریزی چگونه می‌باشد؟

## ۲- بررسی ادبیات موضوعی

### ۲-۱- پیشینه پژوهش

باتوجه به جنبه نوآوری پژوهش و نبود سابقه منطبق با آن، برابر بررسی‌های انجام شده هیچ‌گونه پژوهش مشابهی درباره بازاریابی دیجیتال پویا برای فناوری برتر در سال‌های اخیر به‌عمل نیامد، اما برخی از پژوهش‌ها به‌صورت جزئی مشترک است که به‌طور مختصر مرور می‌شود. پورسلیمی و امیدی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بازاریابی احساسی، قابلیت‌های دینامیک و سودآوری سازمانی، رابطه بین قابلیت‌های پویا، بازاریابی عاطفی، وفاداری به نام تجاری و سودآوری سازمانی را در بازاریابی احساسی از راه وفاداری به برند بررسی و تأثیر مثبت سودآوری سازمانی و توانایی‌های پویای سازمان تأیید کردند [۱۴]. این پژوهش به علت نگاه تک‌بعدی احساسی به بازاریابی (که ذیل مؤلفه پویایی مشتریان این پژوهش بررسی خواهد شد) و توجه نکردن به مؤلفه‌های مهم بازاریابی پویا جامع نمی‌باشد. *بارلس مولینا و دیگران* (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود با عنوان قابلیت‌های پویایی بازاریابی برای ساختار جامع به دو ویژگی مدیریت دانش و قابلیت جذب اشاره کردند که آن را برای پویایی ژنریک سازمان امری مهم می‌شمارند [۱۵]. این پژوهش به‌صورت جزئی با مؤلفه اقتصاد و سازمان پویای این پژوهش تشابه داشته ولی فاقد توجه به سایر مؤلفه‌ها مانند آمیخته پویا، پویایی محیط، مشتریان،



راهبرد پویاست. بلوچی و دیگران (۲۰۱۹) نیز با موضوعی مشابه درخصوص بازاریابی احساسی پویا، سودآوری سازمانی و قابلیت‌ها، تأثیر قابلیت‌های پویا (سنجش و سازماندهی مجدد) بر قابلیت‌های عملیاتی (بازاریابی و فنی) و همچنین نقش تعدیل‌گر تغییرات محیطی (رقبا، تکنسین‌ها و بازارها) را تأیید کردند [۱۶]. این پژوهش نیز به صورت جزئی مشابه مولفه‌های پویایی مشتریان، محیط، اقتصاد و سازمان این پژوهش می‌باشد ولی سایر مؤلفه‌ها از جمله راهبرد، حمایت مالی و آمیخته پویا را مد نظر قرار نداده است. سورمیتو و دیگران (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود با عنوان نقش متعادل بازاریابی پویا در عملکرد بازاریابی شرکت‌های کوچک و متوسط به بررسی مشارکت‌های سه‌گانه مشتری، کارکنان و پشتیبانی زنجیره تأمین و درگیر کردن آنها در سازوکار بازاریابی پویا پرداخته و آن را تأیید کرده‌اند [۱۷]. این پژوهش نیز به علت نادیده گرفتن برخی از فاکتورهای اصلی از جمله شبکه ارتباطی و امنیت سایبری، الگوهای تحلیل رفتاری مصرف‌کنندگان، قیمت‌گذاری پویا و یا ابزارهای جدید مانند صندوق‌های تجمیعی قابل نقد است. شین لاو (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال پویا در توسعه ساخت‌وساز پایدار با اشاره به به‌کارگیری ابزارهای بازاریابی دیجیتال در صنایع مختلف و درک بصیرت مشتری در زمان واقعی و انتقال ارزش برتر به مشتریان (مورد مطالعه مستغلات) را عامل کلیدی بر شمرده است [۱۸]. این پژوهش با توجه به ماهیت متفاوت فناوری برتر و ابزارهای آن در بازاریابی دیجیتال بر پویای مشتریان تأکید کرده است ولی سایر مؤلفه‌های مذکور در این پژوهش را بررسی نکرده و در بستری متفاوت از فناوری برتر انجام شده است.

## ۲-۲- چارچوب نظری

از بازاریابی سنتی تا دیجیتال: روند تکاملی از دیدگاه سنتی عرضه و تقاضا به‌کارگیری مفهوم قسمت‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی و تمرکز بر حداکثر کردن منافع ذی‌نفعان [۱۹]، با بحران‌های جهانی دو دهه اخیر و پیشرفت‌های فناوری و ایفای نقش مؤلفه‌های جدید [۲۰]، تنوع در تخصیص منابع، کاهش هزینه‌ها، تغییر روندهای نقدینگی، تحولات سیستم فروش و تغییرات شگرف رفتار مصرف‌کننده در هم درآمیخته و توسعه پیدا کرده است [۲۲].



تحول روند بازاریابی از عمومی به مستقیم، خرد، شخصی‌سازی شده و یکپارچه عنوان شده و از دیدگاهی دیگر از تجارت الکترونیک به مفهوم توانایی معامله آنلاین [۲۲] به کسب‌وکار الکترونیک که دیدگاهی خدماتی و ابزاری و امنیت اطلاعات عامل کلیدی آن بوده [۲۳]، به عرصه‌ای وسیع‌تر به نام بازاریابی الکترونیک به‌عنوان فضایی مجازی برای حمایت از معاملات از راه جوش‌دادن معامله، تسهیل تراکنش، مدیریت قواعد و زیرساخت بازار [۲۴] و درنهایت بازاریابی دیجیتال یا فرا اینترنتی با تقویت روند اقتصاد اشتراکی، افزایش نقش تعامل‌های کانال‌های همه‌کاره، بازاریابی محتوایی، ارتباط‌های اجتماعی مجازی و شخصی‌تر شدن محصولات [۵] و رابطه غیرخطی فروشنده و مصرف‌کننده ارتقا پیدا کرده است [۲۵].

**اشتراک‌ها و تفاوت‌ها:** بازاریابی دیجیتال بر بازاریابی الکترونیکی، اینترنتی و شبکه‌های اجتماعی تفوق داشته و حوزه وسیع‌تری را پوشش می‌دهد که دلیل آن تنوع ابزارها (تمام وسائل الکترونیکی متصل به شبکه (فراتر از اینترنت)، حجم بازار تحت پوشش و امکانات مختلف آنلاین و آفلاین می‌باشد. چهار شیوه بازاریابی دیجیتال شامل رسانه‌های اجتماعی، تلفن همراه، تجزیه و تحلیل و تجارت الکترونیک بوده که بخشی از ابزارهای اینترنتی این بازاریابی مانند موتورهای جستجو، رسانه‌های اجتماعی، پایگاه داده مشتری می‌باشد. نقطه اشتراک هم‌گرایی روندهای تفکر بازاریابی، فناوری، توزیع و ارتباط‌ها، بازاریابی دیجیتال را تشکیل می‌دهد [۲۶].

**تناقض‌ها:** با شکل‌گیری مفاهیم بازاریابی دیجیتال به نظر می‌رسد تناقض‌هایی بین اهداف و راهبردهای بازاریابی سنتی و دیجیتال ایجاد شده که شامل تعامل آنلاین (اینترنت برخط) در مقابل تعامل آفلاین (به‌صورت سنتی و فیزیکی)، مشتری آگاه در مقابل مشتری سردرگم (انتظار می‌رود مشتریان امروزی، قدرتمندترین مشتریان طول تاریخ باشند، درحالی‌که تأثیرپذیری آنها به‌شدت افزایش پیدا کرده) و درنهایت تناقض حمایت منفی در مقابل حمایت مثبت است [۵].



## ۲-۳- فناوری برتر<sup>۱</sup>

اگر فناوری را به دانش عملی یا کاربردی به خصوص در زمینه‌های خاص، توانایی اکتسابی از راه دانش کاربردی، شیوه انجام یک وظیفه ویژه با استفاده از فرایندها، شیوه‌ها و دانش تکنیکی تعبیر کنیم [۲۶]، آنگاه فناوری برتر شامل تمام محصولات و خدماتی که احتیاج به فناوری‌های پیشرفته و با تغییر سریع، هزینه پژوهش و توسعه زیاد و تأکید فراوان بر طراحی محصول داشته و همچنین به زیرساخت‌های مکفی فناوری، نیروی انسانی بسیار متخصص و ارتباط قوی بین بنگاه‌ها از یکسو و مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها از سوی دیگر نیاز دارند. می‌شود [۲۷]. گروه‌بندی این محصولات در ایران عبارت است از نانوتکنولوژی، بیو تکنولوژی، داروسازی و شیمی، هوافضا (هواپیما، فضاپیما)، رادیو و تلویزیون، تجهیزات ارتباطات، ابزارهای پزشکی، سنجش دقیق و اپتیکی، ماشین‌آلات اداری و شمارشگر و محاسبه‌گر، ماشین‌های الکتریکی، ماشین‌های غیرالکتریکی، نرم‌افزار، فناوری اطلاعات و جنگ‌افزار [۲۸].

انواع فناوری برتر: هرچند دسته‌بندی‌های مختلفی برای فناوری برتر ارائه شده است، اما منطبق با هدف پژوهش حاضر، این تفکیک در قالب دو بخش محصولات و خدمات دانش‌بنیان تعریف می‌شود.

محصولات دانش‌بنیان: نیاز به فعالیت‌های پژوهش و توسعه متمرکز و برنامه‌ریزی شده به وسیله گروه‌های متخصص، اهمیت راهبردی و حیاتی برای کشور، وابستگی به خارج در کنار دشواری‌های ناشی از تحریم و ارزیابی بالا، نوآوری در سطح ملی و شکل‌نگرفتن بازار عرضه (و گاهی اوقات تقاضا) در کشور در آن محصول و برخورداری از ارزش افزوده برتر [۸].

خدمات دانش‌بنیان: تمام خدمات قابل ارائه در حوزه‌های فناوری اطلاعات، ارتباطات و پژوهش‌های توسعه‌ای علمی که بسیار حرفه‌ای و به شدت رقابت‌پذیر بوده‌اند، خود منابع اولیه اطلاعات و دانش هستند و یا از دانش در جهت تولید خدمات واسطه‌ای برای فرایندهای تولیدی مشتریان خود استفاده می‌کنند. در این تعریف، بخش‌های خدمات پست و ارتباطات، خدمات رایانه، فناوری اطلاعات، فعالیت‌های مربوط به آن و خدمات پژوهش‌های علمی جزو خدمات دانش‌بنیان با فناوری برتر محسوب می‌شوند [۲۹].

---

1. High Technology (High-Tech)



جایگاه فناوری برتر در اقتصاد ملی: نسبت بودجه پژوهش و توسعه به ارزش افزوده در صنایع پیشرفته در کشورهای عضو OECD حدود ۲۵ برابر این رقم در صنایع بالغ بوده است. در کشورهای صنعتی حدود سه‌چهارم کسب‌وکارهای مرتبط با پژوهش و توسعه مربوط به صنایع پیشرفته است. فعالیت‌های نوآورانه، محصولات جدید را معرفی کرده‌اند، به این ترتیب نیازی جدید به وجود آورده و در نتیجه این تقاضا به سرعت جانشین تقاضا برای محصولات قدیمی شده است. از سوی دیگر به اعتقاد مؤسسه انگلون اکونومیست، فناوری‌های برتر بهترین منبع خلق ثروت و شغل هستند، چنانچه تنها ۵ درصد از نیروی کار آمریکا در این بخش شاغل بوده ولی ۲۵ درصد از رشد سالیانه تولید ناخالص داخلی را به همراه داشته است. این مرکز صنایع بیوفناوری، تجهیزات الکترونیک، نیمه‌هادی‌ها، خدمات مخابرات، نرم‌افزار و تجهیزات مخابرات را جزء فناوری‌های پیشرفته قلمداد کرده است. با توجه به اینکه هر فناوری در مراحل مختلف چرخه عمر خود میزان متفاوتی از نوآوری، پژوهش و توسعه را تجربه می‌کند، تعجبی ندارد اگر برخی از فناوری‌ها به مرور زمان از دسته فناوری‌های پیشرفته به سطح پایین‌تری تنزل کرده باشند [۸].

## ۲-۴- بازار یابی دیجیتال پویا

تعریف: اصطلاح دینامیک یا پویا برخاسته از علم فیزیک است که به مفهوم حرکت مستمر، بی‌ثبات و فعالیت‌های مولد یا تغییر می‌باشد [۵۶؛ ۵۷]. به‌طور غیررسمی، دینامیک به مطالعه نیروها و حرکت می‌پردازد. اما در تعریفی رسمی، دینامیک زیرمجموعه علم مکانیک است که ارتباط نیروهای در حرکت [متضاد استاتیک که مستلزم ثبات است] را بررسی می‌کند. تغییر عامل اصلی شتاب تلقی می‌شود [۴۰؛ ۳۹] اما در مدیریت بازاریابی، ما دینامیک یا پویایی را به‌عنوان «تمامی متغیرهای بازاریابی که ایستا نبوده و در حالت تغییر مستمر در خلال زمان هستند و یا به‌عبارتی دیگر «متغیرهایی که در ساختار معادله‌ای خود غیرخطی بوده و در امتداد مقدار ثابت قرار نداشته و مقادیر متغیر را می‌پذیرند»، تعریف می‌کنیم.

در محیط کسب‌وکار امروزی، تغییرات خیلی سریع در حال وقوع است و سازمان را در چرخه تکاملی خود همواره در لبه‌های تغییر و پرتگاه محیط پر تلاطم نگه داشته است. قابلیت



پویایی [دینامیک] موجب دیدگاه نوین سازمانی می‌شود که مزیت‌های نسبی را بازار پویا و پایدار رقم بزند. پژوهش‌های اولیه درباره قابلیت‌های دینامیکی یک رابطه مستقیم بین این قابلیت و عملکرد مشتریان را پیشنهاد کرد. در پژوهش‌های اخیر پیچیدگی روابط بین این قابلیت‌ها و دستاوردهای سازمان مورد مطالعه قرار گرفت و مؤلفه‌های بازاریابی دیجیتال پویا به‌جای رابطه مستقیم و ساده بحث شدند [۴۱].

مفروضات اولیه تعریف بازار، توسعه راهبردهای ورود اثربخش و کارا به بازار را مشکل می‌داند، شیوه‌های سنتی تعریف بازاریابی قادر به مقابله با این چالش نبوده است و به نوعی فقدان مؤلفه‌هایی با این شرایط محسوس است:

- مؤلفه‌هایی که جامعیت داشته و ضعف متغیرها مبتنی بر تفاسیر ایستا (استاتیک) در مقابل پویایی زمان را آشکار و برطرف سازد.
- متاثر از مؤلفه‌های زمان پایه بوده و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را اصلاح کند.
- تئوری انتشار، ساختار بازارهای چند ملیتی، دسترسی رسانه‌ای و معیارهای تعریف‌شده توسعه اقتصادی را به‌عنوان متغیرهای کلیدی مد نظر قرار دهد تا نرخ نوآوری در مرحله متمایز تبدیلی فرایند انتشار را منعکس کند [۱۲].

تصمیم‌گیری مشتریان در یک فرایند تکراری با افزایش تجربه بیشترین تأثیر را بر مسیر مشتری از جنبه‌های مختلف بازاریابی دارد، مانند رضایت‌مندی مشتری، مدیریت مشتری، کیفیت خدمات و بازاریابی رابطه‌ای. چالش‌های زیادی در این عرصه فراروی پژوهش‌ها قرار دارد. موضوع دینامیک و نظم چندگانه که مستلزم شیوه‌های مختلف است. هرچند برخی از دستاوردهای روشن مانند پژوهش‌ها درباره کانال‌های چندگانه، کانال‌های همه‌کاره<sup>۱</sup> کسب شده است [۴۲]. درنهایت به‌کارگیری چارچوب داده‌هایی که نشان‌دهنده توانایی آن به مدیران بازاریاب در کسب اثربخشی عظیم‌تر و کارایی از راه راهبرد توسعه بازار بوده و از بازار جهانی آنها پشتیبانی می‌کند [۴۳]



### ۳- روش‌شناسی پژوهش

تلاش بر این بود تا مؤلفه‌های مرتبط با هوشمندی و پویایی در میان صدها متغیر مؤثر در بازاریابی دیجیتال شناسایی شوند. هوانگ [۳۰] (۲۰۱۶) معتقد است ابزارهای مؤثر الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> (ISM) برای شناخت و تعریف ارتباط منطقی بین مؤلفه‌ها در یک سیستم پیچیده مفید می‌باشند. در مقدمه باید اذعان کرد ISM نوعی فرایند آموزشی متقابل است که مؤلفه‌های مؤثر و متنوع در قالب الگو سیستمی جامع ساختارمند می‌شوند. راکش [۳۱] (۲۰۱۷) نیز بیان می‌کند این روش الگوسازی فنی برای تحلیل تأثیر متقابل مؤلفه‌ها به کار گرفته می‌شود که می‌توان آن را از راه انتخاب نخبگان دریافت. در کل الگوریتم ISM در قالب یک الگو جامع سازماندهی، سطح‌بندی و قابل تفسیر می‌شود [۲۰]. براین اساس الگو ساختاری تفسیری به‌عنوان روشی که بیشترین کارایی را دارد و براساس شاخص‌های ۱۵ گانه مفروض [۳۲] نزدیک‌ترین روش به منویات پژوهش شامل شناسایی، طبقه‌بندی، شناسایی نحوه ارتباط و تعیین نقش مؤلفه‌ها در سیستم تصمیم‌گیری بود، برگزیده شد [۳۱]. ISM روشی بهینه برای شناسایی روابط مؤلفه‌ها از جمله درک روابط مستقیم و غیرمستقیم در [۳۳]، برنامه‌ای سیستماتیک و ترسیمی متغیرهای متصوره با استفاده از اهرم‌های مفهومی، نظری و محاسباتی [۳۲] فرایند یادگیری گروهی و در سطح شخصی، توانایی الگوسازی از میان مؤلفه‌های مغشوش، مبهم، ضعیف و ذهنی و ساختگی به الگوی ساختاریافته با تعاریف دقیق و مفید [۳۴]، ترکیبی از سه الگو زبان (لغات گسسته، نمودارها و مفاهیم کمی ریاضی) برای روشی در جهت ساختاردهی به مشکلات پیچیده [۳۵] می‌باشد.

**مزیت‌ها:** به‌کارگیری چند عامل در کنار هم با رویکرد سیستمی، انعطاف‌پذیری بالا، قابل درک‌بودن، یکپارچه‌سازی ادراکات خبرگان، قابلیت کاربرد برای مطالعه سیستم‌های پیچیده، ارتباط مؤثرتر با عوامل ساختاری، کاهش کمی روابط بین متغیرها، روش آموزشی با درک عمیق‌تر معنا و اثربخشی عوامل، درک سیاست‌های تحلیلی بررسی تمام روابط بین متغیرها به‌صورت دوتایی [۳۵؛ ۳۶]. **محدودیت‌ها و نقاط ضعف:** پیچیدگی بر اثر افزایش متغیرها، در نظر نگرفتن اثر متغیرهای غیرمستقیم، عدم تأیید اعتبار الگو از نظر آماری، لزوم تفسیر الگو

1. Interpretive Structural Modeling (ISM)



به وسیله افراد خبره، تسهیل الگو به وسیله برنامه‌های کاربردی و رایانه، پاسخگو نبودن به چرایی و تئوری پردازی، ارتباط‌های دوسویه و زوجی بدون تفسیر صریح و روشنی از ارتباطها [۳۷].  
**جامعه و نمونه آماری:** براساس پیشنهاد وارفیلد [۳۲] نمونه ۱۵ تایی غیرتصادفی منتخب از جامعه آماری خبرگان (اساتید بازاریابی و یا متخصصان پارک فناوری پردیس) با ویژگی‌هایی مانند حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد، سوابق اجرایی، پژوهشی و عملیاتی مرتبط با بازاریابی دیجیتال یا فناوری برتر حداقل ۵ سال، آشنا با مفاهیم بازاریابی دیجیتال، انتخاب شد و ضمن تکمیل پرسش‌نامه با برخی از آنها نیز مصاحبه به عمل آمد که در قالب الگو اطلاعات جمع‌آوری شده شکل گرفت.

### ۳-۱- بررسی کاربردی و مطالعه موردی

باتوجه به مفروضات ISM، انتخاب مطالعه موردی در جهت آزمایش دستاوردهای الگو امری مفید خواهد بود. در این خصوص موضوع توسعه صادرات فناوری برتر (محصول و خدمات) باتوجه به ویژگی‌های خاص و متمایز در پارک فناوری پردیس منظور شد. این مرکز فناوری تحت نظر معاونت فناوری ریاست جمهوری بود که در مجاورت پایتخت با سهولت دسترسی به بازارهای مهم صادراتی در منطقه از زیرساخت‌های مواصلاتی منحصربه‌فرد محسوب می‌شود. ساختارهای مختلف استقرار شرکت‌ها در این مرکز از مراحل استقرار اولیه (انکوباتوری) تا تولید محصولات در مقیاس صنعتی از جمله جذابیت‌های آن برای نخبگان و کارآفرینان است. مأموریت پارک فناوری پردیس ترغیب و حمایت از شرکت‌ها در افزایش توانمندی آنها در بازار جهان، چشم‌انداز تبدیل شدن به مهم‌ترین مرکز فناوری در غرب آسیا محسوب می‌شود.

اهداف: ایجاد ثروت ملی از راه توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان، تجاری کردن نتایج پژوهش‌ها، تولید و ارائه خدمات صحیح، افزایش رقابت و توسعه.

راهبرد: حمایت از استارت‌آپ‌ها، قدرت‌بخشی به شرکت‌های دانش‌بنیان از راه اجرای سیاست‌های حمایتی منطبق با نیازهای کشور، ترغیب نوآوری و کمک به تبادل اطلاعات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی فناوری و نوآوری در محصولات و کمک به توانمندی رقابتی



شرکت‌ها در محیط جهانی [۳۸]. در بررسی وضعیت فعلی صادرات فناوری برتر (کالاها و خدمات) در برنامه‌های ۵ و ۶ توسعه اقتصادی کسب سهم صادرات ۵۰ درصد از کل صادرات در ۱۴۰۴ هدف‌گذاری شده است. براساس آخرین آمار منتشرشده گمرک کشور، مجموعه صادرات محصولات این بخش در سال‌های ۱۳۸۸، تا ۱۳۹۶ بین ۳۱۸ تا ۵۹۸ میلیون دلار بوده و خدمات دانش‌بنیان نیز رقمی بین ۸۵ تا ۳۲۰ میلیون دلار بوده است. در مجموع این ارقام کمتر از ۱ درصد از صادرات بوده است که جایگاه ۸۱ از ۱۱۶ را برای ایران در تجاری‌کردن فناوری برتر نشان می‌دهد [۳۹].

#### ۴- یافته‌های پژوهش:

در دو بخش شناسایی و طبقه‌بندی متغیرها و الگوسازی ارائه می‌شود: در مرحله اول با استخراج اولیه مؤلفه‌های پویایی از میان ۲۱۹ مؤلفه شناسایی شده در رساله دکتری مؤلف [۴۵]، تمام عوامل با دو ویژگی تأثیرگذاری بازاریابی دیجیتال و مرتبط با صادرات فناوری برتر، براساس صفات هر متغیر دسته‌بندی شد و در نهایت به ۲۲ متغیر تلخیص و در تعامل با نمونه آماری، مؤلفه‌های مذکور ساختارمند و شکل نهایی منطبق با ارزیابی بازخوردها بدین شرح استخراج شد.

#### ۴-۱- مؤلفه‌های بازاریابی دیجیتال پویا

براساس مفاهیم بالا در بازاریابی دیجیتال، مؤلفه‌های زیادی هستند که ویژگی‌های منطبق با مفاهیم متغیرهای دینامیک دارند. مؤلفه‌های اصلی براساس پژوهش‌های انجام‌شده به‌وسیله نگارندگان به شرح ذیل شناسایی شده‌اند.

(۱) قابلیت جانشینی محصول [۴۶] بسته به میزان قابلیت جایگزینی محصولات و خدمات فناوری برتر، رضایت‌مندی مصرف‌کننده (در همه ابعاد) در شرایط مختلف متغیر است؛



- ۲) اولویت‌بندی رسانه‌های دیجیتال [۱۲، ص ۱۷] در تعیین مسیر بازاریابی دیجیتال و ترکیب بهینه استفاده از آنها مستلزم روابط غیرخطی و به‌کارگیری هرکدام با توجه به شرایط متغیر هر محصول یا خدمت می‌باشد؛
- ۳) درگیری ذهنی مشتری متأثر از ابزارهای بازاریابی دیجیتال [۱۲، ص ۳۶] پویایی بر انتظارات مشتریان [خود مشتری، میان مشتریان] بعد از استفاده از محصول و تجربه خاص آن تأثیرگذار است؛ به‌خصوص مشتریانی که روابط خود را در ارتباط با برند که بر هویت آنها تأثیرگذار بوده، توسعه می‌دهند. موضوع دینامیک و نظم چندگانه که مستلزم شیوه‌های مختلف است. هرچند برخی از دستاوردهای روشن از جمله پژوهش‌ها درباره کانال‌های چندگانه [۴۷] و کانال‌های همه‌کاره<sup>۱</sup> کسب شده است [۴۲]؛
- ۴) درصد اثربخشی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری: بازاریابی پایگاه داده، داده‌کاوی، بخش‌بندی مشتریان، گزینه گفتگو، تناظر، دقت، دسترسی و رویکرد چرخه مدیریت ارتباط با مشتری شامل جذب مشتری، کسب اطلاعات، نزدیک‌شدن به مشتری، تعامل و دستیابی، مدیریت ارتباط الکترونیکی با مشتری<sup>۲</sup> (E - CRM) [۱۲، ص ۱۷]؛
- ۵) جایگاه امنیت دیجیتالی در راهبردهای کلان شرکت، میزان درک از امنیت و مخاطراتی که بواسطه آنها مدیریت بازاریابی آنلاین متأثر شود، از جمله اطلاعات محرمانه و گذرواژه‌های کاربران که ممکن است توسط بدافزارها و کرم‌های شبکه‌ای کشف شود و یاجزئیات کارت‌های اعتباری و معامله‌ها که مورد سوءاستفاده قرارگیرد. ربایش اطلاعات مشتریان از راه هکرها و نفوذ به سرور شرکت، انتقال اطلاعات ارتباطی مشتریان شرکت از راه اعضای شرکت یا هکرها، درگیرشدن شرکت یا مشتریان در معامله‌های کاذب و فریب‌دهنده (تارنمای کاذب و مشابه) از دیگر مخاطرات امنیتی است [۱۲]؛
- ۶) انواع آمیخته بازاریابی دیجیتال (4P شامل محصول، مکان، قیمت، بسته‌بندی، ارتقا) یا 7P (مشمول بر موارد قبلی به‌علاوه کارکنان، فرایندها و شواهد فیزیکی که به‌عنوان

---

1. Omni channel  
2. Electronic Customer Relationship Management (E-CRM)



- آمیخته بازاریابی برخط شناخته می‌شوند) و 7C (شامل سهولت برای مصرف‌کننده، مزایا و ارزش برای مشتری، هزینه تمام‌شده برای مشتری، ارتباطها با مشتری، مدیریت کمیت اقلام درخواستی در زمان مناسب، میزان حق انتخاب، انواع خدمات قابل ارائه در برابر خرید و اولویت‌دادن به مشتری) [۵، ص ۹۰؛ ۱۲ ص ۶۴]؛
- ۷) کارراهه شخصی: تعیین ضریب اثربخشی براساس نقش توانمندسازی کارکنان بازاریابی دیجیتال با استفاده از ابزارهای آموزشی، مشابه‌سازی، تجربه میدانی شناسایی اثربخش‌ترین شیوه بازاریابی دیجیتال در سیستم پرداخت به کارکنان [۱۲، ص ۴۵۱؛ ۴۸ ص ۴۳۴]؛
- ۸) عوامل اقتصاد مقاومتی در دوران تحریم مانند بازیگران اصلی، ظرفیت‌های داخلی، توسعه فناوری برتر، مشوق‌ها و تسهیل‌کنندگان داخلی، هم‌افزایی حکومت، شبکه‌سازی، ظرفیت‌های خارجی [۲۸].
- ۹) عوامل الگو رفتاری (توجه، علاقه، تمایل و اقدام) AIDA در رفتار مصرف‌کننده [۲۰، ص ۷۳]؛
- ۱۰) عوامل پویایی محیط [۱۲ ص ۲۰۹؛ ۴۸ ص ۱۲۰]. تغییرسیستم بازاریابی از آفلاین به آنلاین (O2O) دیدگاه جدیدی را در راهبرد بازاریابی به‌وجود آورد. نقش عملکرد بازاریابی در ظرفیت‌های بازاریابی پویا (DMCs) از طریق درگیرشدن و بازیگری فعال به‌عنوان مزیت رقابت پایدارمی باشد. حفاظت از این رقابت منوط به بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌باشد. مفهوم عجین‌شدن با بازاریابی پویا به‌طور مثبت موجب اصلاح عمل کسب‌وکار می‌شود [۱۷].
- ۱۱) علاقه‌های مشتریان دیجیتالی، شدت اثرگذاری عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری خرید شخصی و فروش جامع: ارتباط‌های بین فردی، فراگیرکردن نوآوری، اثرهای شبکه مستقیم و غیرمستقیم، رفتار آینده‌نگر و ناهمگونی مصرف‌کننده [۱۲، ص ۴۳؛ ۲۰۹؛ ۴۳]؛
- ۱۲) ظرفیت انجمن و گروه‌های مجازی در بازاریابی (مثبت یا منفی) [۱۲، ص ۱۴؛ ۱۹، ص ۱۱۸]؛



- ۱۳) آشفته‌گی بازاریابی در ایجاد فرصت‌ها و چالش‌های صادرات فناوری برتر [۵، ص ۱۱۲]، از جمله آخرین تئوری‌های کاتلر در بحث بازاریابی نسل چهارم می‌باشد؛
- ۱۴) سازوکار قیمت‌گذاری پویا [۵، ص ۱۴۷؛ ۱۲، ص ۹۱؛ ۲۱، ص ۵۶] مشتمل بر تعیین قیمت برای هر مشتری باتوجه به مقتضیات، شرایط و ویژگی‌های مشتری، بازار، محیط، عوامل تقویت‌کننده و مخرب بازار ... که از قیمتی پایین‌تر از قیمت تمام‌شده شروع شده تا چندین برابر قیمت محصول در بازارهای داخل را شامل می‌شود و مجموع سود حاصل شده (منفعت کسب‌شده در ابعاد مادی و معنوی) را حداکثر می‌کند؛
- ۱۵) عوامل نوآوری شامل متغیرهای قابلیت بازاریابی، عوامل میانجی، عوامل تعدیل‌گر، بازاریابی کارآفرینانه [۴۴؛ ۴۶؛ ۴۹، ص ۱۹]؛
- ۱۶) صندوق‌های تجمیعی سرمایه‌گذاری در راستای راه‌اندازی کسب‌وکار دانش‌بنیان، حمایت در ورود به بازار، حمایت در هریک از مراحل چرخه عمر محصول، شرکت و در نهایت تولید در مقیاس انبوه و ورود به بازارهای مختلف داخلی، منطقه و خارجی (کمک بی عوض، تشویقی، وام بی عوض، پیش‌فروش، وام سنتی، هدایت سرمایه، کارآفرین‌گرا [۵۲؛ ۵۳]؛
- ۱۷) اولویت‌بندی محصولات و خدمات دانش‌بنیان براساس دوره عمر، نیازهای مالی و غیرمالی [۵۴]
- ۱۸) تعیین اثربخشی ارزش‌های رمز پایه در بازاریابی دیجیتال فناوری برتر (در دو دوره تحریم و غیرتحریم تعیین تأثیر عوامل مؤثر بر امنیت شبکه در به‌کارگیری ارزش‌های رمز پایه بازاریابی دیجیتال و ارتقای آن، تعیین اولویت‌بندی انواع ارزش‌های رمز پایه در تسهیل بازاریابی دیجیتال، تعیین اولویت‌بندی انواع ارزش‌های رمز پایه در تسهیل بازاریابی دیجیتال [۵۵، ص ۸؛ ۵۶؛ ۵۷]؛
- ۱۹) به‌کارگیری شیوه‌های مختلف هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در جهت تقویت بازاریابی از جمله سه سازوکار هوش مصنوعی مشتمل بر ماشین بردار حمایتی، شبکه عصبی مصنوعی و فرایند عصبی زبانی [۵۸]؛



۲۰) الگوهای تحلیل رفتار مصرف‌کننده شامل آینده‌نگر، نزدیک‌نگر<sup>۱</sup> و هشداردهنده براساس الگو دیگر [۵۰؛ ۵۹] شامل عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری خرید شخصی و فروش جامع از جمله ارتباط‌های بین فردی، فراگیرکردن نوآوری، اثرهای شبکه مستقیم و غیرمستقیم، رفتار آینده‌نگر و ناهمگونی مصرف‌کننده؛

۲۱) ترتیب و اهمیت هریک از عوامل ۷ اس مکینزی در برنامه‌ریزی و عملیات سازمان (شامل راهبرد، ساختار، سیستم، کارکنان، روش، مهارت و اولویت‌بندی اهداف) [۱۲، ص ۲۶].

۲۲) واقعیت مجازی و واقعیت افزوده (VR Vs AR) به‌عنوان پرشتاب‌ترین فناوری قرن ۲۱ و تحلیل محیطی دیجیتال شناخته شده است. از راه احساسات شبیه‌سازی شده در ترکیب با تصاویر تولیدشده رایانه‌ای می‌توان بر ذهن و تجربه‌ای که کسب می‌کند، در محیط دوگانه مفهوم دیگری را از حقیقت را ارائه کرد که تأثیر شگرفی بر مخاطبان بر جای می‌گذارد. مهم‌ترین مفاهیم‌های مرتبط با واقعیت مجازی رفتار هدف‌گذاری شده، سازماندهی از راه تجربه، سنسورهای مصنوعی شبیه‌ساز و آگاهی است. استفاده از برنامه‌های کاربردی VR/AR برای اصلاح طرح‌های مفهومی در بازاریابی فعلی، اصلاح نرخ جذب مشتریان و در نتیجه ارزش افزوده موردانتظار را ایجاد و نرخ بازگشت سرمایه را تقویت کرد. سرمایه‌گذاری در برنامه‌های کاربردی VR/AR سبب کمک به مشتریان نهفته در تصمیم‌گیری پیش‌خرید آنها می‌شود. هدف کمک به کاهش این نوع فعالیت‌های درگیرکننده، وقت‌گیر و تکراری تصمیم‌های شخصی مشتریان می‌باشد [۴۴].

#### ۴-۲- الگوسازی بازاریابی دیجیتال پویا

گام‌های هفت‌گانه برای ISM به شرح ذیل است [۳۷]:

گام اول: کاهش مؤلفه‌ها: از میان مؤلفه‌های مختلف بازاریابی دیجیتال، ۲۲ مؤلفه شناسایی شد که لازم است در جهت کاهش پیچیدگی الگو براساس صفات و ویژگی‌ها نسبت به کاهش

1. Myopic



آنها در قالب گروه‌هایی با صفات مشترک اقدام کرد. جایگذاری مؤلفه‌ها در قالب ۹ مؤلفه اصلی بود. باتوجه به تغییر ماهوی این متغیرها، مؤلفه‌های جدید برای ساختاردهی در قالب الگو معرفی شدند که عبارت است از: ۱) آمیخته بازاریابی پویا؛ ۲) مشتریان پویا؛ ۳) محیط پویا؛ ۴) پویایی کارکنان؛ ۵) اقتصاد پویا؛ ۶) سازمان پویا؛ ۷) تأمین مالی پویا؛ ۸) چرخه زندگی پویا و ۹) راهبرد پویا. نحوه شکل‌گیری این مفاهیم و ترکیب‌های آن در قالب جدول ۱ آمده است.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی (SSIM): این ماتریس براساس تعریف‌های ISM شکل گرفته است و منطبق بر رابطه مؤلفه اول بر دوم V، رابطه برعکس A، رابطه متقابل X و بدون رابطه مؤثر O جایگذاری خواهند شد.

گام سوم و چهارم: تبدیل ماتریس SSIM به جدول دسترسی و ماتریس دسترسی: جایگذاری معادل حروف V&X عدد ۱ و O&A عدد صفر و تعیین ساختار الگو است.

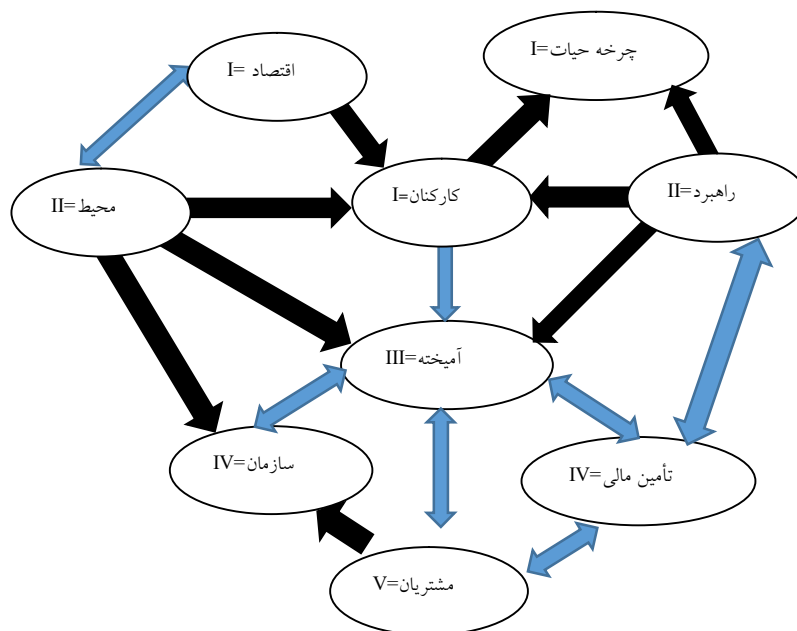
گام ۵: الگوسازی براساس اطلاعات حاصل شده از ماتریس دسترسی (نمودار ۱).

جدول ۱. مولفه‌های بازاریابی پویا (تغییرات، ادغام و حذف) و مفاهیم جدید

شماره متغیر	متغیرهای هر مؤلفه	مفاهیم جدید
۱	توانایی جانشینی	۱) آمیخته بازاریابی پویا
۶	ترکیب آمیخته بازاریابی	
۱۴	سازوکار قیمت‌گذاری پویا	
۲	رسانه‌های دیجیتال	۲) پویایی مشتریان
۳	درگیری ذهنی مشتری	
۴	روابط عمومی الکترونیکی	
۹	الگو (توجه، علاقه، تمایل و اقدام) AIDA	
۱۱	پویایی علاقه‌های مشتریان	
۱۲	انجمن‌های مجازی	
۲۲	واقعیت افزوده/ حقیقت مجازی AR/VR	
۱۰	محیط بازاریابی دیجیتال	۳) پویایی محیط
۱۳	بازاریابی آشفته‌نگی	
۷	کارراهه شخصی	۴) کارکنان پویا
۸	اقتصاد مقاومتی	۵) اقتصاد پویا

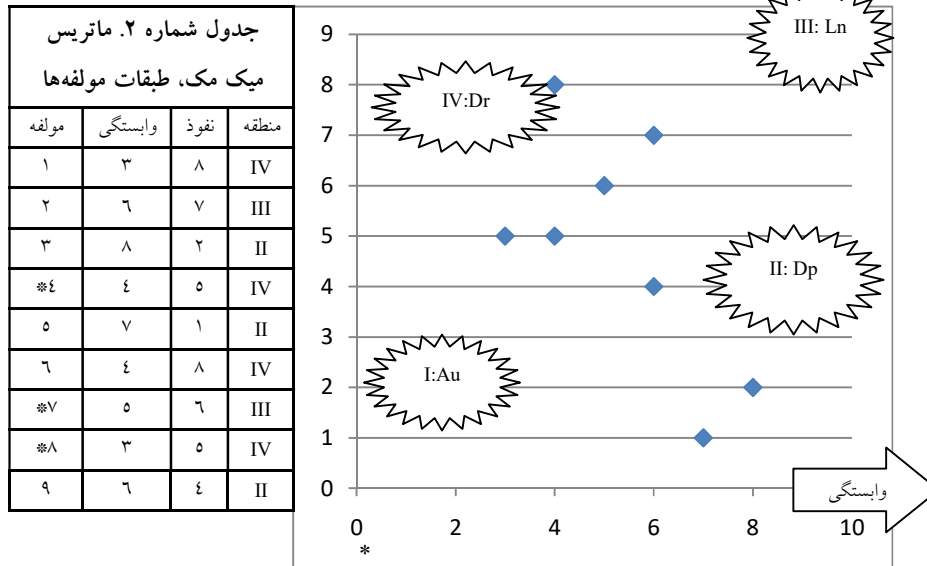


شماره متغیر	متغیرهای هر مؤلفه	مفاهیم جدید
۵	امنیت سایبری	۶ سازمان پویا
۱۵	نوآوری و کار آفرینی	
۱۹	هوش مصنوعی	
۱۶	صندوق‌های سرمایه‌گذاری تجمیعی	۷ حمایت مالی پویا
۱۸	ارزهای رمزنگار	
۱۷	دوره عمر و نیازهای مالی و غیرمالی	۸ چرخه حیات پویا
۲۰	الگو آینده‌نگر، نزدیک‌نگر و مایوفیک	۹ راهبرد پویا
۲۱	۷ اس مک‌کینزی	



نمودار ۱. الگو ساختاری تفسیری بازاریابی دیجیتال پویا، سطح‌بندی و رابطه مؤلفه‌ها

گام ۶- استخراج جدول و ترسیم ماتریس میک‌مک: براساس ارزش‌های حاصل‌شده از دسترسی (قدرت نفوذ و وابستگی). این ماتریس (نمودار ۲ و جدول شماره ۲) چهار منطقه قابل تمایز به شرح ذیل دارد:



نمودار ۲. ماتریس میک مک بازاریابی دیجیتال پویا، جایگاه هریک از مؤلفه در نفوذ و وابستگی

## ۵- بحث و استنتاج پژوهش

### ۵-۱- تفسیر الگو

همان‌گونه که نمودار شماره ۱ مشاهده می‌شود این الگو ۵ سطحی بوده که سطح اول (I) شامل دو مؤلفه اقتصاد پویا و چرخه حیات پویا است که پایین‌ترین اولویت را دارد؛ به مفهوم دیگر از جایگاه خوبی در حال حاضر برخوردار بوده و نیازی به ارتقا ندارد و ۴ مؤلفه محیط پویا، پویایی کارکنان و راهبرد پویا در سطح دوم قرار دارد؛ یعنی در حال حاضر در اولویت نیست ولی می‌تواند در میان مدت مد نظر قرار گیرد. در سطح سوم اولویت مؤلفه آمیخته پویا قرار دارد که نشان‌دهنده قابلیت ترقی در میان مدت است. در سطح تأمین مالی پویا و سازمان پویا قرار دارند که بیانگر وضعیت مهم آنها و لزوم توجه در افق برنامه‌ریزی کوتاه مدت برای ارتقای



آنها است. سطح پنج (۷) بالاترین اولویت را داراست که شامل مشتریان پویا می‌باشد؛ به این مفهوم که مهم‌ترین اولویت سازمانی برای تحول و ارتقای اثربخشی را در حال حاضر دارد، از این رو مستلزم وجه ویژه در کوتاه‌مدت است.

در خصوص روابط مؤلفه‌ها همان‌طور که در الگو (نمودار ۲) مشاهده می‌شود، اغلب روابط (۷۲ درصد) به صورت یک‌طرفه است؛ یعنی تأثیرگذاری مستقیم یک مؤلفه بر مؤلفه دیگر مانند پویایی کارکنان و چرخه حیات پویا می‌باشد (۱۰ مورد). از سوی دیگر روابط دوجانبه و تأثیر متقابل مؤلفه‌ها نیز قابل ملاحظه بوده (۳۸ درصد روابط) و مؤلفه‌ها با اولویت بالاتر (مشتریان پویا در سطح ۵)، تأمین مالی پویا (در سطح ۴) و آمیخته بازاریابی پویا (در سطح ۳) از این ویژگی برخوردارند. البته براساس گفته وارفیلد مبدع ISM روابط بین سطوح اولویت از خاصیت انتقال‌پذیری برخوردار است و روابط ذکر شده، روابط بین دو سطوح همسایه بوده است.

### ۵-۲- تحلیل ماتریس میک مک<sup>۱</sup>

این ماتریس (نمودار شماره ۲) که بیانگر وضعیت هریک از مؤلفه‌ها از بعد نفوذ و وابستگی است، برای برنامه‌ریزان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در آغاز مشخص است که هیچ‌کدام از مؤلفه‌ها در منطقه خودمختار (کمترین نفوذ و وابستگی) قرار نداشته‌اند که بیانگر روابی الگو است (تمام مؤلفه‌ها اثربخشی قابل ملاحظه‌ای دارند). سایر مناطق ماتریس نیز با توجه به اصول ISM مبتنی بر نظر مبدعان آن در قالب پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

### ۵-۳- پیشنهادهای کاربردی برای برنامه‌ریزی: (براساس الگوی حاصل شده از

#### ماتریس میک مک)

- مؤلفه‌های مشتریان پویا و تأمین مالی پویا در بالاترین حد نفوذ و وابستگی قرار گرفتند که تذکری به تصمیم‌گیران برای تداوم اهمیت و حفظ وضع موجود آنهاست.

---

1. MICMAC: matrix Impact cross reference multiplication applied to a classification



- در منطقه وابستگی نیز مؤلفه‌های محیط پویا، اقتصاد پویا و راهبرد پویا قرار دارند که هرچند دارای نفوذ اندکی می‌باشند، اما به علت وابستگی لازم است در فرآیند برنامه‌ریزی افزایش نفوذ آنها مدنظر قرار گرفته و طی دوره میان‌مدت ارتقای نقش آنها از طریق بازتعریف نقش هریک و افزایش حوزه عملکردی و تعریف وظایف جدید به منطقه اتصال ارتقا پیدا کنند.
- ۵ مؤلفه در منطقه نفوذ قرار گرفته‌اند که به ترتیب اهمیت عبارت است از مؤلفه‌های سازمان پویا (متشکل از متغیرها جایگاه امنیت دیجیتالی در راهبردهای کلان شرکت، عوامل نوآوری، قابلیت بازاریابی، عوامل میانجی، عوامل تعدیل‌گر، بازاریابی کارآفرینانه و به‌کارگیری سه سازوکار هوش مصنوعی مشتمل بر ماشین بردار حمایتی، شبکه عصبی مصنوعی و فرایند عصبی زبانی) مؤلفه آمیخته بازاریابی پویا (متشکل از متغیرهای قابلیت جانشینی محصول، انواع آمیخته بازاریابی دیجیتال [۴ یا P و C] و سازوکار قیمت‌گذاری پویا) که به‌طور مستقل در منطقه نفوذ قرار داشته و بیانگر قدرت نفوذ عالی آنها برای برنامه‌ریزی در کوتاه‌مدت می‌باشد و لازم است برنامه‌ریزان توجه کافی و اولویت را برای افزایش اثربخشی سازمان در نظر بگیرند. سه مؤلفه مشترک (با دیگر مناطق) به ترتیب اهمیت عبارت است از تأمین مالی پویا (مشتمل بر: صندوق‌های جمعیتی سرمایه‌گذاری [ کمک بی‌عوض، تشویقی، وام بی‌عوض، پیش‌فروش، وام سنتی، هدایت سرمایه، کارآفرین‌گرا] و تعیین اثربخشی ارزشی ریز پایه در بازاریابی دیجیتال فناوری برتر)، پویایی کارکنان (شامل کارراهه شخصی، تعیین ضریب اثربخشی براساس نقش توانمندسازی کارکنان بازاریابی دیجیتال با استفاده از ابزارهای آموزشی، مشابه‌سازی، تجربه میدانی شناسایی اثربخش‌ترین شیوه بازاریابی دیجیتال در سیستم پرداخت به کارکنان) و چرخه حیات پویا (شامل اولویت‌بندی محصولات و خدمات دانش‌بنیان براساس دوره عمر نیازهای مالی و غیرمالی). همچنین مناسب است در بخش عملیاتی برنامه‌ریزان برای به‌دست‌آوردن نتیجه بهینه و افزایش کارایی بر آنها متمرکز شوند.



## ۵-۴- نتیجه‌گیری

تغییرات زیادی در محیط بازاریابی با تحولات محیط به‌خصوص فناوری به وقوع پیوسته است که بازاریابی سنتی را به کوچ به سمت بازاریابی دیجیتال سوق داده و عامل تناقض‌های بسیاری شده است. این روند حدود دو دهه گذشته از بازاریابی الکترونیک به بازاریابی اینترنت و دیجیتال، منجر به ایجاد مفاهیم جدیدی در علم بازاریابی شده و همچنین سبب تبیین مفاهیم جدید نیز شده است. الگو ISM همزمان با توجه به ویژگی‌های دینامیکی برخی از مؤلفه‌های بازاریابی دیجیتال در محیط به علت بی‌ثباتی و تغییرات مکرر به علت وضعیت و شرایط حاکم، بازاریابی دیجیتال پویا تبیین شده است. مؤلفه مشتریان پویا که شامل متغیرهای رسانه‌های دیجیتال، درگیری ذهنی مشتری، روابط عمومی الکترونیکی، الگو AIDA، پویایی علاقه‌های مشتریان، انجمن‌های مجازی، واقعیت افزوده و حقیقت مجازی می‌باشد، به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد.

## ۶- منابع

- [۱] نجاتیان مجید، رجب‌زاده و سایرین (۱۳۹۷) نگاشت الگو چابکی استراتژیک سازمان، پایان‌نامه دکتری تخصصی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- [2] Ivory S.B., Brooks S.B. J (2018) "Bus Ethics", *Journal of Business Ethics*, 148: 347, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6>.
- [3] Weber Y., Tarba S.Y. (2014) "Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility", *California Management Review*, 56(3): 5-12, DOI: 10.1525/cm.2014.56.3.5.
- [4] Sull D. (2009) "How to thrive in turbulent markets", *Harvard Business Review*, February, p. 78-90. Tan, F.T.C., Tan, B., Wang, W. and Sedera, D. "IT-enabled operational agility: an interdependencies perspective", *Information & Management Journal*, Vol. 54 No. 3, 2017pp. 292-303, available at <http://doi.org/10.1016/j.im.2016.08.001>.
- [5] Kotler Philip et al ( 2017) *Marketing 4.0 moving from traditional to digital*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey ISBN978-1-119-34120-8(cloth).
- [۶] حسینی میرزاحسن (۱۳۹۰)، مدیریت صادرات و واردات، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.



- [۷] حسینی میرزاحسن، نادری بابک (۱۳۹۲)، بازاریابی بین‌المللی و نامگذاری تجاری با رویکرد اسلامی، تهران: انتشارات دانش‌پذیر.
- [۸] علیزاده پریسا، براتی مرتضی (۱۳۹۷) چالش‌ها و راهکارهای توسعه صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان، شناسنامه گزارش شماره مسلسل ۱۶۱۶۲ مرکز فناوری ریاست‌جمهوری، ۱۳۹۷/۹/۶.
- [۹] رضوانی مهران، خدادادحسینی - سید حمید، احمدی پرویز (۱۳۸۸) طراحی الگوی بازاریابی کارآفرینانه بین‌المللی در بنگاه‌های صنعتی ایران، رویکرد ترکیبی، پایان‌نامه دکتری تخصصی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- [۱۰] منتظری فر فیروزه، یعقوبی نورمحمد (۱۳۹۲) شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی تجاری‌سازی ایده‌های فناورانه در پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- [۱۱] منطقی خسرو، نوروزی بیتا، قربان‌زاده حمید (۱۳۹۲) «درآمدی بر عملکرد صادراتی کالاهای دانش‌بنیان ایران با رویکرد رقابت‌مندی»، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ش ۶۷.
- [12] Chaffey Dave, Ellis Chadwick Fiona (2016) *Digital marketing strategy, implementation, and proactive*, 6<sup>th</sup> Edition Pearson Edu. Ltd, ISBN 978-1-292-12564-0 (e-Pub).
- [13] Kannan G., Haq NA (2007) "Analysis of interactions of criteria and sub-criteria for the selection of suppliers in the built-in-order supply chain environment", *Int Journal of marketing*, Prod Res; 45:1–22.
- [۱۴] پورسلیمی مجتبی، امیدی انوش (۱۳۹۶) «بازاریابی احساسی، قابلیت‌های دینامیک و سودآوری سازمانی» مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۳۵ تابستان، صص ۹۷-۱۱۰.
- [15] Barrales Molina Vanesa, Martínez-López Francisco J., Gázquez-Abad, Juan Carlos (2014) "Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework", *International Journal of Management Reviews*, 16(4): 397-416, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2504280> or <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12026>.
- [16] Balochi H. et al (2019) "The study of the effect of dynamic capabilities on organizational performance by mediating marketing and technical capabilities and examining the moderated role of environmental change", *Journal of Business strategies*, Spring-Summer 2019, 26(13): 99 -118.
- [17] Sumitro Sarkum, Bambang Agus Pramuka, Agus Suroso, Suliyanto, Supriadi (2018)) "Moderating role of dynamic marketing engagement in marketing function for SMEs business performance", *Atlantis Press, Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 292: 505-559.  
<https://www.researchgate.net/publication/330960958>



[18] Sheen Low, Fahim Ullah, Sara Shirowzhan \*, Samad M.E. Sepasgozar and Chyi Lin Lee "(2020) Smart Digital Marketing Capabilities for Sustainable Property Development: A Case of Malaysia" Sustainability, 12, 5402; doi:10.3390/su12135402.

[۱۹] رجا سیدحسین (۱۳۹۵) ترندهای بازاریابی و تبلیغات اینترنتی، تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران.

[۲۰] کاتلر فیلیپ، کسلیون جان (۱۳۹۴) بی‌نظمی در بازاریابی - مدیریت بازاریابی در عصر آشفتگی، ترجمه کامبیز حیدرزاده و شهناز نائبزاده، تهران: انتشارات سیت.

[۲۱] سولومون مایکل آر (۱۳۹۶) رفتار مصرف‌کننده، ترجمه کامبیز حیدرزاده درگی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات بازاریابی.

[۲۲] چیفی دیو، اسمیت پ. ر. (۱۳۹۶) سرآمدی در بازاریابی الکترونیک، ترجمه مهرا رضوانی، گودرزی و صفی‌پور، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

[۲۳] علیپور مهرداد، بدیعی حسین، منیری سیدمهدی (۱۳۹۰) «بررسی چگونگی تلفیق بازاریابی سبز و خوشه صنعتی با ارائه خوشه صنعتی سبز در راستای خروج از بحران‌های زیست محیطی کشور»، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران: شماره ۱۸ زمستان.

[۲۴] کمندی علی، نیاکان لاهیجی نازیلا (۱۳۹۵) بازاریابی الکترونیکی، تهران: انتشارات سیمای دانش.

[25] *Nielsen 2016, "Digital Advertising is rising in Canada, Requiring More Sophisticated Measures of Success". Nielsen. Nielsen. Retrieved 25 March.*

[۲۶] زاهای دبرال (۱۳۹۶) مدیریت بازاریابی دیجیتال، ترجمه کامبیز حیدرزاده و رضا رادفر، تهران: نشر علم.

[۲۷] بذرپاش مهرداد، طباطبائیان و دیگران (۱۳۹۴) الگوی سیاست‌گذاری اکتساب فناوری برتر تحت شرایط تحریم (مطالعه موردی: صنعت داوری - واکسن، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.



[۲۸] براتی مرتضی، زین‌العابدینی اکبر (۱۳۹۶). بررسی شاخص صادرات محصولات با فناوری برتر در ایران، دفتر مطالعات ارتباطات و فناوری‌های نوین، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

[۲۹] نهبندیان محمد و دیگران (۱۳۹۲) ارائه الگوی توسعه صادرات خدمات با فناوری برتر در جمهوری اسلامی ایران، تهران: پژوهشنامه بازرگانی، ش ۶۸.

[30] Huang S., Hudson L., Roth M. S., Madden T. J. (2016) "The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors", *International Journal of Research in Marketing*, 3327-41. [doi:10.1016/j.ijresmar.2015.06.004](https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004).

[31] Rakesh Rauta D., Narkhedeb Balkrishna, Bhaskar B. Gardasb (2017) "To identify the critical success factors of sustainable supply chain management practices in the context of oil and gas industries: ISM approach", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68: 33-47

[32] Warfield JW, (1974) "Developing interconnected matrices in structural modeling", *IEEE Trans Syst Men Cybern*, 4(1):51-81.

[33] Sage Hawthorne RW (1975) "on applications of interpretive structural modeling to higher education program planning. *Socio-Econ Plan Sci*;9(1):31-43.investigation", *Journal of Enterprise Information Management*, <https://doi.org/10.1108/>.

[34] Malone DW. (1975) "An introduction to the application of interpretive structural modeling", *Proceedings of IEEE* 63 (3), pp. 397-404. No. 13, pp. 3999-4017, DOI: 10.1080/00207540902893417.

[35] Agarwal Ashish, Ravi Shankar, M.K. Tiwari (2007) "Modeling agility of supply chain", *Industrial Marketing Management*, No:36, pp:443 - 457.

[36] Watson R. (1987) "Interpretive Structural Modelling- A useful tool for worth assessment?", *Technological Forecasting and Social Change*, No:11, pp:165-185.

[37] Sushil A. (2012) "Interpreting the interpretive structural model", *Glob J Flex System Management Journal*, 13(2):87-106.

[۳۸] منتظری فر فیروزه، یعقوبی نورمحمد (۱۳۹۲) شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی تجاری‌سازی ایده‌های فناورانه در پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه سیستان و بلوچستان.

[39] <https://dictionary.cambridge.org> > dictionary > English > dynamic, 2020



- [40] <https://www.merriam-webster.com/dictionary/dynamic>, 2020.
- [41] Elert Glenn (2019) "The physics hypertext book", *illustrator webmaster*, [www.physics.info/#mechanics](http://www.physics.info/#mechanics).
- [42] Lemon Katherine N., Verhoef Peter C. (2016) "Understanding customer experience throughout the customer Journey", *American Marketing Association Journal of Marketing*, *AMA/MSI Special Issue* ISSN: 0022-2429 (print) Vol. 80 (November), 69–96 1547-7185 (electronic) DOI: 10.1509/jm.15.0420.
- [43] Forlani D., Parthasarathy M. (2003) "Dynamic market definition: an international marketing perspective", *International Marketing Review*, 20 (2): 142-160. <https://doi.org/10.1108/02651330310470375>.
- [44] Nayyar Anand, Mahapatra Bandana, DacNhuong Le, G. Suseendran (2018) "Virtual Reality (VR) & Augmented Reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry", *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.21): 156-160, <https://www.researchgate.net/publication/324745910>.
- [۴۵] پاک‌پرور محسن (۱۳۹۹) طراحی و تبیین الگو بازاریابی دیجیتال برای توسعه صادرات فناوری برتر، رساله دکتری، دانشگاه پیام‌نور، مرکز تحصیلات تکمیلی، گروه مدیریت بازرگانی، تهران.
- [۴۶] شریفی دلچه زهرا، احمدی علی‌اکبر، دانایی حبیب‌اله (۱۳۹۶) بررسی تأثیر به‌کارگیری بازاریابی الکترونیکی در پیشبرد فروش محصولات (مورد مطالعه شرکت نفت پارس)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام‌نور استان تهران، مرکز پیام‌نور تهران غرب.
- [47] Kumar Sanjay, Luthra Sunil, Haleem Abid (2018) "Customer involvement in greening the supply chain: An interpretive structural modeling methodology", *Journal of Industrial Engineering International*, ISSN 2251-712X, Springer, Heidelberg, Vol. 9, pp. 1-13, <http://dx.doi.org/10.1186/2251-712X-9-6>
- [۴۸] سید امیری نادر، مشایخی طناز (۱۳۹۳) بازاریابی کارآفرینانه- درآمدی بر بازاریابی SMEs، انتشارات ترمه.
- [۴۹] دانشمند وجدانی صدیقه، کریمی‌علویچه محمدرضا، شیرازی محمود (۱۳۹۷) تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و قابلیت نوآوری روی عملکرد صادرات شرکت‌های دانش‌بنیان با نقش تعدیل‌گری تجربه صادرات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارشد دماوند.



- [50] Reinhold Decker, Gribba, Yukawa Kumiko (2010) "Sales forecasting in high technology markets: A utility, based approach", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol 32: 115-1292009, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00703.x>.
- [51] شاه‌آبادی ابوالفضل، ثمری هانیه (۱۳۹۶) «عوامل مؤثر بر صادرات مبتنی بر فناوری برتر با استفاده از روش سیستم معادلات همزمان»، فصلنامه تحقیقات الگوسازی اقتصادی، تهران.
- [52] Bibiana Campos Seijo (2017) "Crowdfunding" *Journal of Science/ Technology /Education –C&en*, Published by the *AMERICAN CHEMICAL SOCIETY* Washington Dc. Oct.
- [53] Paschen Jeannette, 2016 "Choose wisely: Croudfunding Through the stages of the startup's life cycle", *Kelley School of Business, Indiana University*. Published by Elsevier Inc. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor...2016.11.003>
- [54] باباخانی فایزه، سهرابی روح‌اله، صمدی عباس (۱۳۹۶) بررسی تأثیر و نوع استفاده از استراتژی‌های بازاریابی بر موفقیت صنایع دانش‌بنیان در مراحل چرخه عمر محصول، مورد مطالعه شرکت‌های مستقر در پارک علمی و فناوری کرمانشاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه بوعلی سینا همدان دانشکده علوم اقتصادی و اجتماعی.
- [55] Nian Lam Pak, Chuen David Lee Kuo (2015) "Handbook of digital Ccurrency" *Elsevier, Institute for Financial Economics*, Singapore Management University, Singapore.
- [56] چوپچیان پوریا (۱۳۹۶) *ارزهای رمزی از منظر کارکردهای پول*، خبرگزاری ایلنا. ۰۹/۲۵/، کد خبر: ۰۷۰۹۴۷.
- [57] Fengmet (2019) Central bank of I.R.Iran crypto currency law, Tehran: CBI Publisher.
- [58] Syam Naladri, Sharma Arun (2018) "Waiting for sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice", *Industrial Marketing Management*, Elsevier.
- [59] Ivanov D. (2010) "An adaptive framework for aligning (re)planning decisions on supply chain strategy, design, tactics, and operations", *International Journal of Production Research*, 48(13): 3999-4017, DOI: 10.1080/00207540902893417.



## ارائه مدل بهینه قیمت‌گذاری محصولات فاسدشدنی (مورد مطالعه فروشگاه زنجیره‌ای افق کوروش)

محمود دهقان نیری<sup>۱\*</sup>، عادل آذر<sup>۲</sup>، رقیه حداد<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۱

دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۵

### چکیده

یکی از ارکان اساسی مدیریت درآمد، در هر بنگاه قیمت فروش است که با مدیریت مؤثر آن، می‌توان حصول سود موردانتظار بنگاه را تضمین کرد. در بازارهای رقابتی مربوط به کالاهای فاسدشدنی، قیمت‌گذاری با توجه به دوره عمر محصول به صورت پویا انجام می‌پذیرد. به این ترتیب تسریع در فروش کالاهای فاسدشدنی نزدیک به انقضا از راه ارائه انواع تخفیف و تعیین قیمت بالاتر برای محصولات تازه، امری ضروری است. در این راستا پژوهش حاضر به ارائه یک مدل بهینه‌سازی قیمت‌گذاری پویا با هدف حداکثرسازی درآمد و کاهش هزینه‌ها پرداخته است. در این مدل با در نظر گرفتن شاخص تازگی محصول و اثر آن بر تقاضا، سیاست قیمت‌گذاری پویا اعم از ارائه تخفیف یا افزایش قیمت فروش در طول افق زمانی فروش شامل چندین دوره برابر با عمر محصول اتخاذ می‌شود. علاوه بر این با توجه به هزینه‌های سفارش دوباره و هزینه‌های نگهداری سیاست تجدید موجودی و قیمت‌گذاری در هر دوره مورد نظر قرار گرفته است. مدل پیشنهادی در شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش به کار گرفته و نتایج منجر به راهبرد قیمت‌گذاری مناسب (کاهش قیمت اولیه) در راستای حداکثرسازی درآمد برای محصولات پروتئینی و سبزیجات آن مجموعه بوده است.



واژه‌های کلیدی: مدیریت درآمد، قیمت‌گذاری پویا، کالای فاسدشدنی، تجدید موجودی.

## ۱- مقدمه

امروزه بازارها بسیار پویا و رقابتی هستند. بسیاری از محصولات مانند پوشاک مد و لباس و محصولات با فناوری بالا و ... به سرعت و در یک زمان کوتاه منسوخ می‌شوند. همچنین بسیاری از مواد غذایی تاریخ انقضا دارند و در یک مدت زمان معین فاسد می‌شوند. خدمات پژوهش‌های اقتصادی وزارت کشاورزی ایالات متحده تخمین زده است که تنها در سال ۲۰۱۰، ۴۵ میلیارد پوند غذای موجود در فروشگاه‌های خرده‌فروشی در ایالات متحده تلف شده‌اند [۱]. علاوه بر این، حدود ۴۰ درصد از تولید سالیانه کشاورزی در جهان هدر رفته است، این درحالی است که ۱۷ درصد از جمعیت مردم در هند در سال ۲۰۱۴ با کمبود غذا مواجه بودند [۲]. علاوه بر تأثیرات اجتماعی، این میزان اتلاف حتی اثرهای مخرب محیط زیستی را به دنبال داشته است، برای مثال در ایالات متحده، زباله‌های مواد غذایی باعث از بین رفتن ۱۰ درصد از انرژی، ۸۰ درصد از آب و ۵۰ درصد از زمین شده است [۳]. به همین دلیل بسیاری از شرکت‌ها مسئله تصمیم‌گیری درباره قیمت‌گذاری و موجودی کالا را مورد توجه قرار می‌دهند تا زیان احتمالی خود و جامعه را به حداقل برسانند و با کاهش فساد محصولات سودآوری خود را افزایش دهند. مدیریت درآمد عمل قیمت‌گذاری پویای یک محصول فسادپذیر (محصول یا خدمتی که در زمان مشخصی تقاضا برای آن کاملاً از بین می‌رود) است که با در نظر گرفتن منفعت مشتریان در تلاش برای حداکثر کردن درآمد ناخالص کل و در نتیجه بهبود سوددهی است. در بیشتر معامله‌های خرده‌فروشی یا صنعتی، بنگاه‌ها برای پاسخگویی به نوسان‌های بازار و نبود اطمینان در تقاضا شکل‌های مختلفی از قیمت‌گذاری پویا شامل کاهش قیمت، تخفیف‌های تبلیغی، کوپن‌ها، تخفیف‌های کلی، نمایشگاه‌ها و ... استفاده می‌کنند. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که زمان بهینه برای کاهش و یا افزایش قیمت، میزان بهینه سفارش مجدد و میزان بهینه موجودی اولیه و قیمت اولیه با توجه به وابستگی تقاضای محصولات فاسدشدنی به قیمت و زمان چیست؟ در این مقاله برای پاسخ به این سؤال از قیمت‌گذاری پویا همزمان با تجدید موجودی استفاده شده است. از این‌رو در آغاز مسئله در



قالب یک مسئله بهینه‌سازی ریاضی مدل‌سازی شده و سپس در یک مورد مطالعه به کار بسته شده است. در ادامه در بخش ادبیات موضوع و مباحث مرتبط در قیمت‌گذاری پویا پرداخته می‌شود. سپس در بخش سوم مدل ریاضی، مفروضات آن و نمادگذاری تشریح و در ادامه بخش چهارم به ساخت مدل پیشنهادی برای مورد مطالعه پژوهش حل آن با استفاده از نرم‌افزار لینگو می‌پردازد. همچنین یافته‌های حاصل از مدل و تحلیل حساسیت پارامترها در این بخش ارائه شده است. در نهایت بخش پنجم با نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده خاتمه پیدا می‌کند.

## ۲- ادبیات پژوهش

مدیریت درآمد یکی از مباحث مهم در بنگاه‌ها است که عبارت است از فروش کالای درست، به مشتری درست، در لحظه درست، با بهترین قیمت، از راه بهترین کانال فروش، با بهترین و کاراترین هزینه. علاوه بر این مدیریت درآمد به تصمیم‌هایی مبتنی بر مدیریت تقاضا و روش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز آن می‌پردازد. این امر شامل مدیریت وجه مشترک بنگاه و بازار می‌شود که با هدف افزایش درآمد انجام می‌شود. مدیریت درآمد می‌تواند به عنوان مکمل زنجیره تأمین در نظر گرفته شود که فرایندها و تصمیم‌های تأمین را در یک بنگاه با هدف کاهش هزینه تولید و تحویل انجام می‌دهد [۴]. مک‌گیل و ونریزن<sup>۱</sup> در مقاله خود به مرور ادبیات مربوط به چهل سال پژوهش در مدیریت درآمد پرداخته‌اند. در مقاله ایشان توسعه‌های مربوط به پیش‌بینی، رزرو مضاعف، کنترل موجودی صندلی‌ها و قیمت‌گذاری در ارتباط با مدیریت درآمد انجام شده است. در این پژوهش نزدیک به ۱۹۰ مقاله بررسی شده است و عنوان‌های موجود در ادبیات درآمد جدا شده است. این پژوهشگران ادبیات موجود در این زمینه را در دو دسته خطوط هوایی و خطوط غیرهوایی مورد مطالعه قرار دادند [۵].

استراتژی قیمت‌گذاری یکی از ابزارهای مدیریت درآمد است که به افزایش حجم فروش و سود کمک می‌کند. قیمت‌گذاری پویا یک راهکار کسب‌وکار است که قیمت محصولات را بر مبنای یک چارت زمان‌بندی شده در راستای ارائه خدمات مناسب به مشتریان مناسب و در

1. McGill and Van Ryzin (1999)



زمان مناسب تنظیم می‌کند [۶]. از این راهبرد برای کنترل نوسان‌های تقاضا که ناشی از رفتار مشتری استراتژیک است، استفاده می‌شود. مشتری راهبردی تغییرات قیمت کالا را ارزیابی کرده و در قیمت مورد قبول آن را خریداری می‌کند. در آغاز بیشتر پژوهشگران تنها عامل قیمت را مدنظر قرار دادند. ایلون و مالایا<sup>۱</sup> (۱۹۶۶) از اولین کسانی بودند که در مدل موجودی تقاضا را وابسته به قیمت در نظر گرفتند [۷].

با گذشت زمان پژوهشگران عوامل دیگری همچون کیفیت محصول را بررسی کردند. چون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) مدل قیمت‌گذاری را با در نظر گرفتن عامل کیفیت محصول گسترش داد. او مدل را در حالتی در نظر گرفت که کیفیت محصول (نرخ فساد) با گذشت زمان کاهش یافته و نرخ فسادشدن در طول زمان پیوسته بوده است [۸]. مدیریت موجودی محصولات فسادشدنی که نرخ زوال و هزینه حمل‌ونقل آن وابسته به سن محصول است، اولین بار به وسیله هسو<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۰ مطرح شد [۹].

نکته مهمی که در طول این پژوهش‌ها نادیده گرفته شد و منجر به پیدایش مفهوم قیمت‌گذاری مشترک<sup>۴</sup> (قیمت‌گذاری همزمان) شد، مسئله کنترل موجودی است. دانگ و همکاران<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۹ در زمینه قیمت‌گذاری و کنترل موجودی کالاهای جایگزینی خرده‌فروشی‌ها کار کردند. خرده‌فروش با زمان سفارش طولانی و با فصل سفارش کوتاه روبه‌رو است. مدل این پژوهش برنامه‌ریزی و قیمت‌گذاری پویای احتمالی است. سه مدل قیمت‌گذاری ایستا، پویای یکپارچه<sup>۶</sup> و پویای مختلط<sup>۷</sup> مقایسه شده است. آنها به این نتیجه رسیدند که در مقیاس‌های بزرگ، قیمت‌گذاری پویا با در نظر گرفتن کمبود موجودی بهتر از سایر سیاست‌های قیمت‌گذاری است، زیرا تصمیم‌های اولیه موجودی به صورت کامل به قیمت‌گذاری در فصل فروش وابسته است [۱۰]. در سال ۲۰۱۲ تان و کاراباتی<sup>۸</sup> کنترل موجودی خرده‌فروش را با وجود جایگزینی براساس کمبود و با در نظر گرفتن فروش از دست رفته مدل

- 
1. Eilon, and Mallaya (1966)
  2. Chun (2003)
  3. Hsu (2000)
  4. Joint pricing
  5. Dong et al. (2009)
  6. Unified dynamic
  7. Mixed dynamic
  8. Tan and Karabati (2012)



کردند [۱۱]. در این مطالعه ورود کالاها از توزیع پواسون تبعیت کرده و روش محاسباتی برای تعیین سطوح سفارش‌دهی با هدف ماکزیمم کردن و با در نظر گرفتن هزینه موجودی، هزینه جایگزینی و سود حاشیه‌ای و با محدودیت‌های سطوح سرویس‌دهی ارائه شد. همچنین از الگوریتم ژنتیک برای حل مدل استفاده شد و تأثیر سود حاشیه‌ای، هزینه موجودی، هزینه جایگزینی و محدودیت سطح سرویس‌دهی بر میزان سود و سطوح سفارش‌دهی بررسی شد، نتیجه نهایی این بود که خرده‌فروش با در نظر گرفتن جایگزینی بین کالاها به سود بیشتری دست پیدا می‌کند [۱۱]. هال و همکاران<sup>۱</sup> چارچوبی برای قیمت‌گذاری و کنترل موجودی خرده‌فروش در شرایط قیمت‌گذاری پویا ارائه دادند. این مدل شامل قرارداد تجاری تولیدکننده به خرده‌فروش‌ها، هزینه‌های سفارش‌دهی وارد شده به خرده‌فروش، رفتار پیش‌خرید خرده‌فروش و تأثیرات قیمت متقابل بود [۱۲]. در سال ۲۰۱۸ لی و تنگ<sup>۲</sup> در مقاله خود یک مدل قیمت‌گذاری همزمان با تصمیم‌گیری در خصوص بهره<sup>۳</sup> برای محصولات فاسدشدنی زمانی که تقاضا وابسته به قیمت فروش، قیمت مرجع، تازگی محصول و سطح موجودی نمایش داده شده می‌باشد، معرفی کردند [۱۳]. سپس مسئله را به‌عنوان یک مدل قطعی فرموله کردند که در آن خرده‌فروش قیمت‌های فروش بهینه و سطوح اتمام موجودی را برای حداکثرسازی سود کلی مشخص می‌کند [۱۳]. همچنین فرگوسن و همکارش<sup>۴</sup> یک مدل دو دوره‌ای را ارائه دادند که تحت تأثیر سیاست موجودی در شرکتی است که محصول جدید و محصول قدیمی آن با هم در رقابت هستند [۱۴].

وی<sup>۵</sup> در سیاست تجدید موجودی و قیمت‌گذاری، تقاضا را وابسته به قیمت در نظر گرفته است، به‌نحوی که این قیمت در طول زمان کاهش پیدا می‌کند [۱۵]. وی<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۷ مدل خود را گسترش داد و علاوه بر در نظر گرفتن تقاضای وابسته به قیمت، فاسدشدن کالا را به‌صورت تابع وایبل در نظر گرفت و مدل را در حالت تخفیف و بدون تخفیف ارائه کرد [۱۶]. بافرونی و ذبیحی<sup>۷</sup> قیمت‌گذاری کالای فاسدشدنی را در شرایط تخفیف مدنظر قرار داده

1. Hall et al. (2010)
2. Li and Teng (2018)
3. Lot-sizing
4. Ferguson and Ketzenberg (2006)
5. Wee (1995)
6. Wee (1997)
7. Bafruei and Zabih (2019)



و باتوجه به اهمیت فروش این محصولات در دوره عمر آنها از نظر مشتری، پیگیری سیاسی را ضروری می‌داند تا مشتریان را به خرید بیشتر تشویق کند. ایشان همچنین سیاست تخفیف را همراه با هماهنگ‌سازی تابع نرخ تقاضا در دوره تخفیف مطرح کردند؛ یعنی در بازه‌ای که تخفیف وجود ندارد نرخ تقاضا، تابعی کاهشی از زمان و قیمت است و در دوره تخفیف، تابع نرخ تقاضا نخست نسبت به زمان افزایشی است و با گذشت زمان کاهشی می‌شود [۱۷]. در عمده مقاله‌های تخفیف قیمتی که برای مشتری نهایی در نظر گرفته شده بود باعث تغییر در تابع تقاضا می‌شد، از این رو در مدل در نظر گرفته نمی‌شد، درحالی‌که در دنیای واقعی با اعلام تخفیف، تابع نرخ تقاضای کالای فاسدشدنی تغییر می‌کند و این مسئله در مقاله بافروبی و ذبیحی مدنظر قرار گرفت [۱۷]. در ادامه زور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) مدلی برای حداکثرساختن درآمد فروش محصولاتی ارائه کردند که در انتهای دوره فروش ارزش آنها بسیار کاهش پیدا می‌کند و به صورت عمده به خریداری فروخته می‌شوند [۱۸]. این مدل براساس برآورد تابع تقاضای محصول با استفاده از داده‌های تاریخی شکل می‌گیرد. پس از انجام رگرسیون‌های توانی و خطی، رگرسیون توانی برازش بهتری دارد و مبنای کار قرار می‌گیرد. مدل ایشان به شرح رابطه (a) توسعه پیدا کرد:

$$\begin{aligned}
 & \text{Maximize } \sum_{i=1}^n \alpha D_i^{\beta+1} x_i + Cr && (a) \\
 & \text{S.t. } \sum_{i=1}^n \alpha D_i^{\beta} x_i + r \leq I && a_1 \\
 & \sum_{i=1}^n x_i \leq T, x_i \geq 1 && a_2 \\
 & x_i \geq 1 \quad i = 1, 2, 3, \dots, n && a_3 \\
 & r \geq 0
 \end{aligned}$$

در این مدل تصمیم‌گیری تنها می‌تواند موجودی اول دوره (I) را تعیین کند و سپس بدون تجدید موجودی و فقط با اعمال سیاست تخفیف به مدیریت درآمد بپردازد. به این ترتیب در این مدل افزایش قیمت در طول دوره فروش و یا تجدید موجودی امکان‌پذیر نیست. همچنین در مدل زور اعمال هر سیاست قیمت‌گذاری امکان‌پذیر نبوده بلکه تنها به ازای قیمت‌های مختلف از پیش تعیین شده ( $D_i$ ) مدل امکان تعیین تعداد دوره‌های فروش به قیمت‌های از پیش تعریف شده ( $x_i$ ) را حاصل می‌کند. تعداد دوره‌های فروش به قیمت از پیش تعریف شده نمی‌تواند از کل دوره‌های فروش بیشتر باشد که در قالب محدودیت ( $a_2$ ) ارائه شده است.

1. Zaarour et al. (2016)



چنانچه ملاحظه خواهد شد مدل زورور و همکاران مبنای توسعه مدل ارائه شده این پژوهش می باشد درحالی که بسیاری از مفروضات محدودکننده این مدل در مدل پیشنهادی این مقاله اصلاح شده است.

### ۳- مدل ریاضی

همانطور که اشاره شد، هدف پژوهش حاضر ارائه یک مدل ریاضی قیمت گذاری پویا براساس تجدید موجودی است که بتواند استراتژی قیمت گذاری مناسبی را برای کالاهای فاسدشدنی ارائه دهد به گونه ای که صاحبان کسب و کار را درخصوص زمان و مقدار تخفیف یا افزایش قیمت محصول و همچنین میزان سفارش دوباره و میزان موجودی ابتدای دوره باتوجه به تابع تقاضا برآوردی و در راستای حداکثرسازی درآمد یاری کند. در این مدل محصولات فروش نرفته آخر دوره به قیمت اسقاط (دورریز) واگذار خواهد شد. براساس شرح ارائه شده به منظور توسعه مدل ریاضی در این پژوهش مفروضاتی در نظر گرفته شده است که به شرح ذیل است:

- نوع قیمت گذاری پویا است؛ یعنی قیمت کالا در دوره های زمانی مختلف در افق برنامه ریزی متغیر می باشد.
- تقاضا به صورت تابعی از زمان (تازگی محصول) و قیمت محصول می باشد.
- تابع تقاضا تابعی غیرخطی و براساس داده های تقاضای پیشین محصول تعیین می شود.
- مدل ارائه شده تک محصولی (برای کالاهای فاسدشدنی) است.
- افق زمانی فروش به صورت محدود و برابر طول عمر محصول  $n$  می باشد.
- کالای فاسدشدنی قابل تعمیر نیست و با رسیدن به زمان انقضا به قیمت اسقاط یا دورریز فروخته می شود.
- کشش قیمتی تقاضا ( $\beta$ ) در تابع تقاضای محصول لحاظ می شود.
- در ابتدای دوره  $I_1$  موجودی اولیه است که به قیمت  $p_1$  فروخته می شود، در صورت کمبود در هر دوره با استفاده از روش تجدید موجودی سریع و سفارش محصول از



یک تأمین‌کننده دیگر، کمبود جبران می‌شود. علاوه بر این مقدار  $I_{n+1}$  محصول موجودی اولیه در دوره  $n+1$  است که به قیمت اسقاط ( $p_{pr}$ ) فروخته می‌شود.

- در این مدل ضریب  $(D_t)$ ، ضریب تخفیف و یا افزایش قیمت محصول در دوره  $t$  می‌باشد. این ضریب در مدل میزان تخفیف و یا افزایش قیمت به دوره محصول را با لحاظ کردن تأثیر آن بر تقاضا و موجودی و تجدید آن را در راستای حداکثرسازی درآمد بنگاه تعیین می‌کند.

در ادامه پس از تشریح مفروضات مدل توسعه داده شده به معرفی متغیرها و پارامترهای مدل پرداخته شده است.

- $p_t$ : قیمت محصول در دوره  $t$ .
- $\alpha, \beta$ : تابع تقاضا محصول در دوره زمانی  $t$  به فرم  $Q_t = \alpha p_t^\beta \cdot f_t[t]$  برآورد شده است که در آن  $\beta$  کشش قیمتی تقاضاست و  $\alpha$  ضریب ثابت است. همچنین  $f_t[t] = 1/\sqrt{t}$  بیانگر ضریب کاهش تقاضا با افزایش عمر محصول و کاهش تازگی آن می‌باشد.
- $p_{pr}$ : قیمت فروش اسقاط محصول است.
- $I_t$ : مقدار موجودی کالا در دوره  $t$  می‌باشد.
- $ch$ : هزینه نگهداری هر واحد کالا است که در تمامی دوره‌ها ثابت است.
- $1 - \rho$ : حاشیه سود تولیدکننده از تجدید موجودی سریع کالا در نتیجه کمبود محصول می‌باشد.
- $O_t$ : میزان سفارش کالا در دوره  $t$ ام می‌باشد.
- $D_t$ : ضریب تخفیف‌دهی و یا افزایش قیمت محصول در دوره  $t$ ام.

در نهایت پس از بیان مفروضات مدل و تشریح علایم به کارگرفته شده، در ادامه مدل پیشنهادی که به صورت یک مدل غیرخطی توسعه پیدا کرده است در قالب روابط ۱ تا ۶ تشریح شده است:

$$\text{Maximize } \sum_{t=1}^{n-1} \left( \alpha p_t^{\beta+1} \cdot \frac{1}{\sqrt{t}} \right) + (p_{pr} \cdot I_{n+1}) - \sum_{t=1}^{n-1} (I_t \cdot ch) - \rho \cdot \sum_{t=1}^{n-1} (p_t \cdot O_t) \quad (1)$$



$$O_t + I_t - Q_t = I_{t+1} \quad (2)$$

$$Q_t = \alpha p_t^\beta \cdot 1/\sqrt{t} \quad (3)$$

$$p_{t+1} = p_t \cdot D_t \quad (4)$$

$$a \leq D_t \leq b \quad t = 1, 2, \dots, n-1 \quad (5)$$

$$O_t, I_t, Q_t, p_t \geq 0 \quad (6)$$

در مدل بالا رابطه ۱ که بیانگر تابع هدف مدل پیشنهادی و شامل اجزای ذیل است: عبارت  $R_t = \sum_{t=1}^{n-1} (\alpha p_t^{\beta+1} \cdot f_t[t])$  برابر مجموع درآمد حاصل از فروش محصول در دوره فروش بوده که از رابطه  $R_t = P_t \cdot Q_t$ ، یعنی حاصل ضرب تقاضا (فروش) در قیمت فروش حاصل شده است. تقاضا ( $Q_t$ ) در این مدل برابر با تابع  $Q_t = \alpha p_t^\beta \cdot f_t[t]$  است که در آن تابع  $f_t[t]$  بیانگر اثر زمان بر تقاضای محصول در دوره زمانی  $t$ ام است. لازم به ذکر است که در ساختار مدل پیشنهادی تابع تقاضا می تواند با توجه به نوع محصول و داده های تاریخی تقاضا متفاوت باشد. در این مدل تابع تقاضا و تقریب ضرایب  $\alpha$  و  $\beta$  براساس داده های تاریخی فروش و براساس کمترین خطای پیش بینی حاصل می شود. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر با توجه به فاسدشدنی بودن کالای مورد مطالعه و براساس تجربیات فروش شرکت هدف، تأثیر زمان بر تابع تقاضا ( $f_t[t]$ ) که به صورت کاهش تقاضا در نتیجه تازگی نداشتن محصول در نظر گرفته می شود، در قالب رابطه  $f_t[t] = 1/\sqrt{t}$  تعیین شده است. این تأثیر برای محصولات دارویی به صورت تابع براکت و برای سایر محصولات می تواند به شکل توابع متفاوتی در نظر گرفته شود.

قسمت دوم رابطه (۱) عبارت  $(p_{pr} \cdot I_{n+1})$  نشان دهنده درآمد حاصل از فروش اسقاط محصولات فاسدشده در انتهای دوره فروش ( $n$ ) است و عبارت  $\sum_{t=1}^n (I_t \cdot ch)$  هزینه نگهداری موجودی محصولات در دوره های متوالی فروش را ارائه می کند که براساس موجودی انبار در پایان هر دوره فروش تعیین می شود.

رابطه  $\rho * \sum_{t=1}^n (p_t \cdot o_t)$  بیانگر هزینه تجدید موجودی کالا به وسیله فروشگاه بوده که بیانگر درصدی از قیمت فروش هر واحد کالای تجدیدی ( $\rho$ ) می باشد. از این رو در مدل



پیشنهادی کمبود کالا با سفارش محصول و تجدید موجودی سریع از یک تأمین‌کننده دیگر فروشگاه‌های همکار) با هزینه‌ای معادل درصدی از قیمت فروش ( $\rho$ ) پاسخ داده می‌شود.  $O_t$  نشان‌دهنده میزان سفارش و  $1-\rho$  نشان‌دهنده درصد سود شرکت از این تجدید موجودی سریع است. به‌طور خلاصه این عبارت نشان‌دهنده هزینه تجدید موجودی سریع است. رابطه (۲) برای محاسبه مقدار موجودی هر دوره و در قالب محدودیت مدل در نظر گرفته شده است.

رابطه (۳) بیانگر مقدار تقاضای محصول در هر دوره است.

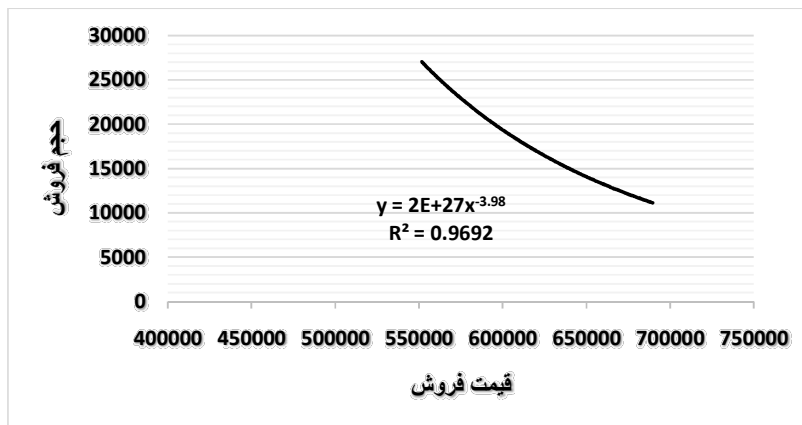
رابطه (۴) بیانگر قیمت مناسب محصول در دوره  $t$ ام و میزان افزایش یا کاهش قیمت در هر دوره براساس ضریب ( $D_t$ ) است.

رابطه (۵) بیانگر محدوده مجاز تخفیف و یا افزایش قیمت محصول در هر دوره است که براساس الزام‌های قانونی، بازار و همچنین الزام‌های شرکت تعیین می‌شود. این بازه در صورت ضرورت می‌تواند در دوره‌های متعدد فروش متفاوت در نظر گرفته شود.

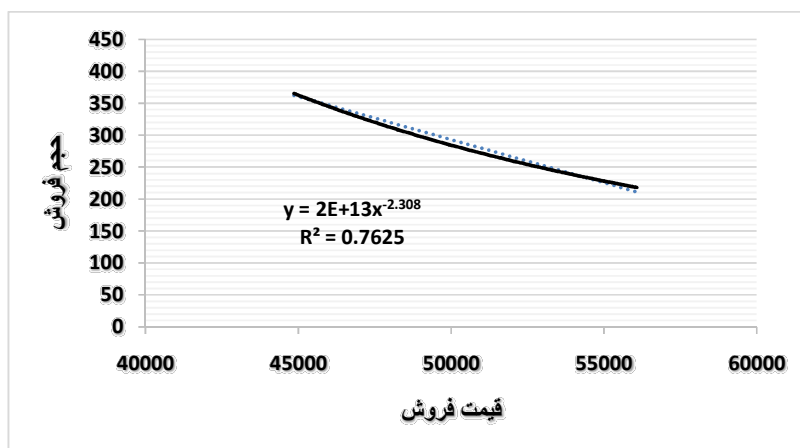
در ادامه در بخش چهار به ارائه داده‌های موردنیاز و پارامترهای مدل اعم از ضرایب تابع تقاضا در شرکت مورد مطالعه پرداخته شده است. پس از تعیین پارامترهای مدل در شرکت هدف مدل‌سازی صورت گرفته و با حل آن نتایج تحلیل می‌شود.

#### ۴- پیاده‌سازی مدل پیشنهادی در فروشگاه افق کوروش

چنان‌که اشاره شد به‌منظور تعیین تابع تقاضای محصول که پیش‌نیاز تعیین تابع هدف مدل توسعه‌یافته است، اطلاعات مربوط به قیمت و تقاضای دو دسته از محصولات فروشگاه زنجیره‌ای افق کوروش شامل محصولات پروتئینی و سبزیجات تازه دریافت و براساس داده‌ها، تابع تقاضای این دو محصول به‌وسیله تحلیل رگرسیون به شرح نمودارهای ۱ و ۲ استخراج شد. چنان‌که روشن است تعیین این تابع تقاضا با توجه به ماهیت داده‌ها و براساس قاعده حداقل مجذور و متوسط خطا انجام شده است. از این‌رو بالاترین میزان ضریب تعیین ( $R^2$ ) رابطه توسعه‌یافته در نمودارهای ۱ و ۲ برای پیش‌بینی رابطه قیمت و تقاضا در محصولات مورد نظر حاصل شده است.



نمودار ۱. تابع رگرسیون تقاضا (کیلوگرم) و قیمت فروش (ریال) مواد پروتئینی



نمودار ۲. تابع رگرسیون تقاضا (کیلوگرم) و قیمت فروش (ریال) سبزیجات

در جدول ۱ به تشریح مقادیر آلفا و بتای مدل‌های رگرسیونی تابع تقاضا برای محصولات اشاره شده در مجموعه فروشگاه‌های افق کوروش پرداخته شده است.



جدول ۱. مقایسه آلفا ( $\alpha$ ) و بتا رگرسیون ( $\beta$ ) مواد پروتئینی و سبزیجات

نام دسته‌بندی محصول	مقدار $\beta$	مقدار $\alpha$
مواد پروتئینی	-۹۸۳	۲۴۲۷+
سبزیجات	-۳۰۸/۲	۲۴۱۳+

ضریب تعیین  $R^2$  در جدول ۱ نشان‌دهنده درصد تبیین تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل است، به عبارت دیگر ضریب تعیین نشان‌دهنده آن است که چه مقدار از تغییرات متغیر وابسته تحت تأثیر متغیر مستقل مربوطه بوده و در بازه صفر تا یک تغییر می‌کند. در نتیجه  $1 - R^2$  بیانگر تغییرات متغیر وابسته در نتیجه سایر عوامل می‌باشد.  $R^2$  در جدول بالا برای هر دو دسته‌بندی مواد غذایی بزرگ‌تر از ۰.۷ بوده است که نشان از اعتبار مدل‌های رگرسیونی برآوردی دارد.

در ادامه جدول ۲ مقدار پارامترهای مدل ریاضی برای دو محصول مواد پروتئین و سبزیجات در مورد مطالعه را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. مقدار داده‌های ورودی مربوط به محصولات پروتئینی و سبزیجات

مواد پروتئینی	سبزیجات	ورودی‌های مدل
۲ تا ۷۵/۰	۲ تا ۷۵/۰	دامنه تغییرات $D_t$
۶۸۹۶۵۶	۵۶۰۷۴	قیمت اولیه ( $p_1$ )*
۹۰۵۵۵	۲۳۸۳	موجود اول دوره ( $I_1$ )**
۰	۱۰۰۰	قیمت فروش اسقاط ( $p_{pr}$ )
۹۵/۰	۹۵/۰	نسبت هزینه تأمین از سایر شعب ( $\rho$ )
۰۶۸/۵۵۰	۶۱۹/۹۶۲	هزینه نگهداری هر واحد ( $ch$ )
۵	۷	تعداد دوره در بازه فروش (N) برحسب روز

\* قیمت براساس ریال \*\* موجودی براساس کیلوگرم



چنان‌که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقدار دامنه تغییرات ( $D_t$ ) در این مدل و در بازه ۰.۷۵ تا ۲ در نظر گرفته شده است که به معنای تعیین حدود تغییر قیمت محصول در دوره‌های متوالی به میزان حداکثر تخفیف ۲۵ درصد و یا افزایش قیمت حداکثر ۱۰۰ درصدی است. تعیین این دامنه براساس نیاز گروه مدیریتی فروشگاه بوده است و به آن معناست که باتوجه به بهای تمام شده محصول، امکان تخفیف دادن بیش از ۲۵ درصد وجود ندارد درحالی‌که قیمت محصول باتوجه به حاشیه سود پایین قیمت اولیه می‌تواند در زمان کمبود تا ۱۰۰ درصد نیز افزایش پیدا کند. تعیین این پارامتر براساس سیاست فروشگاه و در بازار رقابتی به صورت پیروی در حدود قیمت بازار تعیین می‌شود. بنابراین ( $D_t$ ) برونزا بوده و از بیرون مدل تعیین می‌شود. همچنین قیمت اولیه و موجودی اولیه محصولات نیز از دیگر پارامترهای است که به وسیله تیم مدیریتی فروشگاه برای دوره اول فروش محصول تعیین می‌شود. مقادیر ارائه شده در جدول ۲ مقادیر واقعی قیمت محصولات اشاره شده به ازای یک کیلوگرم از محصول در ابتدای دوره (افق) برنامه‌ریزی فروش بوده است. قیمت فروش اسقاط محصولات بیانگر فروش محصولات به تاریخ انقضا رسیده برای سایر مصارف بوده و مجموع هزینه‌های تأمین کمبود موجودی از سایر شعب فروشگاه برابر با ۹۵ درصد قیمت فروش محصول تعیین شده است. طول دوره زمانی فروش محصولات پروتئینی برابر با پنج و سبزیجات برابر با هفت روز براساس انقضای محصولات در نظر گرفته شده است.

در ادامه پس از تعیین پارامترها مدل پیشنهادی برای هر یک از محصولات مواد پروتئینی و سبزیجات ساخته و پس از حل مدل با استفاده از نرم‌افزار لینگو در قالب جدول ۳ ارائه شده است. به منظور تشریح بیشتر مدل پیشنهادی برای محصول پروتئینی براساس پارامترهای جدول ۲ به شرح رابطه ۶ پرداخته می‌شود.

$$\begin{aligned} & \text{Maximize } \sum_{t=1}^{n-1} \left( 2e + 27p_t^{-3.98+1} \cdot \frac{1}{\sqrt{t}} \right) + (0 \cdot I_6) - \\ & \sum_{t=1}^{n-1} (I_t \cdot 550.068) - 0.95 \cdot \sum_{t=1}^{n-1} (p_t * o_t) \end{aligned}$$

S. t.

$$\begin{aligned} O_1 + I_1 - Q_1 &= I_2 & Q_1 &= 2e + p_1^{-3.98+1} \cdot \frac{1}{\sqrt{1}} & p_1 &= 689656 & (6) \\ O_2 + I_2 - Q_2 &= I_3 & Q_2 &= 2e + 27p_2^{-3.98+1} \cdot \frac{1}{\sqrt{2}} & p_2 &= p_1 \cdot D_1 \\ O_3 + I_3 - Q_3 &= I_4 & Q_3 &= 2e + 27p_3^{-3.98+1} \cdot \frac{1}{\sqrt{3}} & p_3 &= p_2 \cdot D_2 \end{aligned}$$



$$O_4 + I_4 - Q_4 = I_5$$

$$O_5 + I_5 - Q_5 = I_6$$

$$0.75 \leq D_t \leq 2 \quad t = 1,2,3,4$$

$$O_t, I_t, Q_t, p_t \geq 0$$

نتایج حل مدل‌های ارائه شده برای دو محصول بالا به شرح جدول ۳ حاصل شده است. ملاحظه می‌شود که نتایج مدل، پویایی در قیمت‌گذاری را در دوره‌های زمانی مختلف افق برنامه‌ریزی براساس تابع تقاضا حاصل شده است، برای مثال قیمت اولیه سبزیجات که به وسیله فروشگاه برابر با ۵۶۰۷۴ ریال تعیین شده است، باتوجه به تقاضا در دوره‌های بعدی به مقدار ۴۲۰۵۵ ریال کاهش پیدا می‌کند و به رغم ارائه تخفیف بازهم در نهایت در انتهای افق برنامه‌ریزی (I(8) مقدار ۸۷۹ کیلوگرم محصول اضافه خواهد آمد که به قیمت اسقاط واگذار خواهد شد. این موضوع برای محصولات پروتئینی متفاوت است و به دلیل کمبود موجودی در انتهای دوره برنامه‌ریزی، حتی قیمت بعد از ارائه تخفیف در روزهای دوم و سوم، روز چهارم اندکی افزایش پیدا می‌کند. در حل بهینه هیچ یک از دو مدل، تأمین کالا از شعبه‌های دیگر از نظر اقتصادی به صرفه نبوده و توصیه نشده است.

جدول ۳. نتایج حل مدل محصولات مواد پروتئینی و سبزیجات

مواد پروتئینی (N=5)	سبزیجات (N=7)	دسته بندی محصول
		خروجی های مدل
۴۸۹۵۸۶۹۰۰۰۰	۶۱۵۲۴۷۷۰	تابع هدف (ریال)
۶۸۹۶۵۶	۵۶۰۷۴	P(1)
۵۱۹۷۶۸	۴۲۰۵۵	P(2)
۵/۵۰۳۵۲۰	۴۲۰۵۵	P(3)
۱/۵۲۱۲۳۸	۴۲۰۵۵	P(4)
۸/۵۲۱۹۷۲	۴۲۰۵۵	P(5)
xxx	۴۲۰۵۵	P(6)
xxx	۴۲۰۵۵	P(7)
۹۰۵۵۵	۲۳۸۳	I(1)
۷۸۹۸۷	۲۱۶۴	I(2)
۵۳۷۷۶	۱۸۶۳	I(3)



مواد پروتئینی (N=5)	سبزیجات (N=7)	دسته بندی محصول
		خروجی های مدل
۳۳۳۰۶	۱۶۱۷	I(4)
۱۵۶۷۷	۱۴۰۴	I(5)
.	۱۲۱۳	I(6)
xxx	۱۰۳۹	I(7)
xxx	۸۷۹	I(8)
.	.	O(1)
.	.	O(2)
.	.	O(3)
.	.	O(4)
.	.	O(5)
xxx	.	O(6)
xxx	.	O(7)
۷۵۳۶۶۳۹/۰	۷۵/۰	D(1)
۰/۷۵۴۷۲۹۱	۷۵/۰	D(2)
۰/۷۵۵۷۹۴۴	۷۵/۰	D(3)
۰/۷۵۶۸۵۹۶	۷۵/۰	D(4)
xxx	۷۵/۰	D(5)
xxx	۷۵/۰	D(6)

xxx در دسترس نبودن این دوره برای مسئله

از آنجایی که هدف مطالعه حاضر که افزایش سطح درآمد با توجه به تابع برآوردی تقاضا و مبتنی بر سیاست گذاری مناسب در موجودی و قیمت کالا (تخفیف و افزایش) بوده است، از این رو در ادامه با کمک تحلیل حساسیت بهترین ترکیب قیمت گذاری به ازای مقادیر مختلف موجودی محصولات بررسی و به ازای سطوح مختلف موجودی و قیمت اولیه، بهترین سطح درآمدی هر محصول مشخص شد. روشن است که سطح موجودی اولیه تعیین کننده میزان سفارش گذاری شرکت از محصولات بررسی شده در ابتدای دوره فروش بوده و سطح قیمت



اولیه بیانگر قیمت فروش محصول در اول دوره فروش براساس سیاست قیمت‌گذاری شرکت بوده است. از این رو مدل پیشنهادی علاوه بر تعیین بهترین سیاست‌گذاری قیمت به ازای سطوح مختلف موجودی اولیه با کمک تحلیل حساسیت پارامتر موجودی اولیه می‌تواند تعیین‌کننده بهترین موجودی اولیه محصولات را که بیانگر سیاست موجودی شرکت است، نیز ارائه کند. جدول ۴ ارائه‌کننده تحلیل حساسیت موجودی اولیه محصولات و جدول ۵ بیانگر تحلیل حساسیت قیمت اولیه محصولات به ازای درآمد قابل حصول شرکت می‌باشد.

جدول ۴. تحلیل حساسیت موجودی اولیه دو محصول پروتئینی و سبزیجات

سبزیجات		مواد پروتئینی	
درآمد (ریال)	موجودی اولیه (Kg)	درآمد بهینه مدل (ریال)	موجودی اولیه (Kg)
۶۱۵۲۴۷۷۰	*۲۳۸۳	۴۸۹۵۸۶۹۰۰۰۰	*۹۰۵۵۵
۶۰۷۴۱۸۱۰	۳۵۰۰	۴۹۵۹۶۷۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰
۶۱۰۹۲۲۹۰	۳۰۰۰	۴۹۶۹۵۷۶۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰
۶۱۲۳۲۴۸۰	۲۸۰۰	۴۹۷۲۸۷۶۰۰۰۰	۱۱۰۰۰۰
۶۱۵۸۲۹۵۰	۲۳۰۰	۴۹۷۶۱۷۷۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰
۶۱۶۵۳۰۵۰	۲۲۰۰	۴۹۷۶۵۰۷۰۰۰۰	۹۹۰۰۰
۶۱۷۲۳۱۴۰	۲۱۰۰	۴۹۷۷۱۶۷۰۰۰۰	۹۷۰۰۰
۶۱۷۹۳۲۴۰	۲۰۰۰	۴۹۷۸۴۸۷۰۰۰۰	**۹۳۰۰۰
۶۲۰۶۱۳۳۰	**۱۵۰۰	۴۹۵۱۸۱۷۰۰۰۰	۹۲۰۰۰
۶۰۰۵۵۶۴۰	۱۴۰۰		

سطح بهینه\*\* سطح موجود شرکت\*

باتوجه به نتایج حاصل از جدول ۴ ملاحظه می‌شود که سطح موجودی اولیه مواد پروتئینی و سبزیجات شرکت براساس مدل ریاضی توسعه داده شده است و نتایج حل با در نظر گرفتن سیاست‌های قیمت‌گذاری (در کل دوره فروش) در سطح بهینه نبوده و نیازمند بازنگری است. این مقدار فروش در حال حاضر به صورت تجربی در شرکت و براساس تقاضای بازار انتخاب شده است در حالی که براساس مدل پیشنهادی با برآورد تقاضا و همچنین بهینه‌سازی سیاست



قیمت گذاری در طول دوره فروش پیشنهاد می شود، در دسته بندی مواد پروتئینی موجودی شرکت تا سطح ۹۳۰۰۰ کیلوگرم افزایش پیدا کند تا منجر به تحقق سطح درآمدی ۴۹۸ میلیارد ریال و در دسته بندی سبزیجات با کاهش موجودی از سطح ۲۳۸۳ تا سطح ۱۵۰۰ کیلوگرم، درآمد تا ۶.۲ میلیون ریال افزایش پیدا کند.

جدول ۵. تحلیل حساسیت قیمت اولیه دو محصول مواد پروتئینی و سبزیجات

سبزیجات		مواد پروتئینی	
درآمد (ریال)	قیمت اولیه (ریال)	درآمد بهینه مدل (ریال)	قیمت اولیه (ریال)
۶۱۵۲۴۷۷۰	*۵۶۰۷۴	۴۸۹۵۸۶۹۰۰۰۰	*۶۸۹۶۵۶
۵۶۳۵۹۷۹۰	۶۰۰۰۰	۳۱۸۷۴۸۸۰۰۰۰	۸۰۰۰۰۰
۷۱۳۰۵۲۴۰	۵۰۰۰۰	۳۸۷۰۴۵۸۰۰۰۰	۷۵۰۰۰۰
۷۹۷۷۳۴۰۰	۴۵۰۰۰	۴۷۶۱۷۰۷۰۰۰۰	۷۰۰۰۰۰
۸۰۶۶۸۷۹۰	۴۰۰۰۰	۴۹۲۹۷۶۵۰۰۰۰	۶۵۰۰۰۰
۸۰۷۸۶۲۳۰	۳۹۰۰۰	۴۹۶۸۴۹۴۰۰۰۰	**۶۰۰۰۰۰
۸۱۱۱۷۸۳۰	**۳۴۰۰۰	۴۹۴۳۶۲۸۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰
۸۱۰۹۵۱۱۰	۳۳۰۰۰	---	---
۷۹۳۴۴۷۰۰	۳۰۰۰۰	---	---

سطح بهینه\*\* سطح موجود شرکت\*

باتوجه به نتایج حاصل از جدول ۵ ملاحظه می شود قیمت هر واحد محصول پروتئینی برابر با ۸۰۰ هزار ریال در نظر گرفته شده است که برای دستیابی به بهترین ترکیب فروش و بالاترین سطح درآمدی در این محصول، بهتر است با کاهش قیمت در حدود ۶۰۰ هزار ریال به ازای هر کیلو محصول تعیین شود. همچنین درمورد سبزیجات نیز قیمت اولیه محصول برابر ۵۶ هزار ریال تعیین شده است که بهتر است براساس تابع تقاضا و سطح بهینه فروش در کل دوره حدود ۳۴ هزار ریال تعیین شود تا درآمدی حدود ۸۱ میلیون ریال حاصل شود.



## ۵- نتیجه گیری

در این مقاله به ارائه یک مدل ریاضی مدیریت درآمد تک‌محصولی برای محصولات فاسدشدنی که در انتهای دوره فروش به صورت عمده و اسقاط قابل فروش دوباره است، پرداخته شد. چنان‌که اشاره شد این مدل با استفاده از برآورد تابع تقاضا در قالب یک مدل رگرسیونی برای محصول هدف قابل توسعه است. اگرچه در مدل توسعه یافته در مورد مثال این مقاله از تابع تقاضا کاپ داگلاس استفاده شده است و در نتیجه مدل ریاضی حاصل غیرخطی بوده است، اما تابع تقاضا با توجه به ضرایب معناداری برآورد رگرسیونی و همچنین میزان ضریب تعیین می‌تواند یک تابع غیرخطی و یا به هر شکل دیگر برآورد شود. از این رو تابع هدف مدل ریاضی پیشنهادی می‌تواند خطی و یا غیرخطی باشد. این مدل در مقایسه با سیار مدل‌های توسعه یافته در حوزه دانشی مدیریت درآمد با رویکرد قیمت‌گذاری مزایایی متعدد را در قالب موارد زیر حاصل کرده است.

✓ در این مدل تقاضا تابعی پیوسته از قیمت و زمان برای کالاهای فاسدشدنی در نظر گرفته شده است. بسیاری از پژوهش‌ها تقاضای کالای فاسدشدنی را در طول دوره فروش ثابت فرض کرده و پس از انتهای دوره برابر با صفر در نظر می‌گیرند [۱۷]؛ [۱۸] که به طور عمده برای کالاهایی که کارایی یکسانی در طول دوره فروش دارند مثل دارو (تا نرسیدن تاریخ انقضا کاملاً قابل استفاده است) استفاده می‌شود. این موضوع درباره کالاهای فاسدشدنی متفاوت بوده و با گذشت زمان میزان تقاضا کمتر برآورد می‌شود که برای مثال هرچه از عمر سبزیجات و یا گوشت تازه بگذرد، تقاضای احتمالی برای آن به صورت پیوسته کاهش خواهد یافت. از این رو این مهم اساس مدل‌سازی تابع تقاضا در این پژوهش بوده است.

✓ در این مدل تجدید موجودی هم‌زمان با قیمت‌گذاری برای هر دوره از مدت زمان عمر محصول در نظر گرفته شده است. برخلاف بسیاری از مدل‌های قبلی از جمله زور و همکاران [۱۸] و بافرویی و ذبیحی [۱۷] مدل پیشنهادی در این مقاله امکان تجدید سریع موجود برای فروشنده را از سایر فروشگاه‌ها و یا سایر دفاتر شرکت تأمین کرده است.



✓ هزینه‌های نگهداری از محصول، سفارش دوباره و میزان سفارش دوباره برای حداکثرسازی درآمد در نظر گرفته شده است.

✓ مدل باتوجه به میزان تقاضا سیاست تخفیف‌دهی و یا افزایش قیمت محصول را به گونه‌ای که ماکزیمم درآمد حاصل شود، اتخاذ می‌کند که در هر دوره از عمر محصول متفاوت است. بنابراین در این مدل علاوه بر تخفیف باتوجه به حجم تقاضا و موجودی شرکت امکان افزایش قیمت در طول دوره‌ها را نیز فراهم می‌کند. به عبارت دیگر مدل باتوجه به حجم تقاضا، سیاست تخفیف و یا افزایش قیمت محصول را در راستای تحقق ماکزیمم درآمد، اعمال می‌کند.

در سال ۲۰۱۹ دهقان نیری و همکاران<sup>۱</sup> با حداکثر ساختن درآمد و همزمان حداقل ساختن خطرپذیری در هر دوره و در نتیجه در کل دوره فروش مدل زرورو همکاران (۲۰۱۶) را توسعه دادند [۱۹]. ایشان مدل زرورو را از حالت قطعی به یک مدل احتمالی که در آن تقاضا به صورت تابعی از قیمت با در نظر گرفتن خطرپذیری متعاقب آن مدل‌سازی کردند [۱۹]. در این مدل نیز از تجدید موجودی و یا امکان لحاظ کردن هر قیمت در یک بازه مشخص به صورت پیوست برای دوره‌های فروش وجود نداشت و زمان نقشی در تعیین حجم تقاضا برای کالای فاسدشدنی در نظر گرفته نشده بود. از این رو مدل پیشنهادی با فراهم کردن امکان افزایش و کاهش قیمت بنا بر نیاز و تقاضای بازار و همچنین در نظر گرفتن نقش زمان در تقاضای محصولات فاسدشدنی و همچنین تجدید موجودی و همچنین در نظر گرفتن موجودی و هزینه متعاقب آن برای محصولات فاسدشدنی نسبت به مدل مذکور توسعه پیدا کرده است. در ادامه با به کارگیری مدل مذکور برای دو گروه محصول از محصولات فاسدشدنی فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش در تهران و حل آن، نتایج کاربردی برای تیم مدیریتی این شرکت به دست آمد که منجر به افزایش کارایی عملکردی و سودآوری مجموعه مذکور در مورد محصولات مدل شده می‌باشد. از این رو پیشنهادهای کاربردی بدین قرار بود که برای محصول پروتئینی موجودی تا سطح ۹۳۰۰۰ واحد افزایش یابد تا منجر به افزایش درآمد و به همین ترتیب قیمت اولیه این محصول در طول دوره فروش به میزان ۲۰۰ هزار ریال کاهش یابد.

1. Dehghan Nayeri et al. (2019)



این نتیجه براساس ماهیت تابع تقاضای محصول، امکان عدم فروش و درنهایت فروش به قیمت اسقاط و همچنین میزان موجودی شرکت حاصل شده و منجر به افزایش درآمد بیش از ۳۰ درصدی شرکت از محل این محصول خواهد شد. درمورد محصول سبزیجات نیز با کاهش موجودی از ۲۳۰۰ کیلو تا سطح ۱۵۰۰ کیلو، درآمد شرکت افزایش پیدا خواهد کرد. همچنین با کاهش قیمت اولیه تا سطح ۳۴۰۰۰ ریال به ازای هر کیلوگرم، درآمد شرکت از این محصول تا ۲۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. این نتایج بیانگر آن است که شرکت در قیمت‌گذاری محصولات موردبررسی از استراتژی قیمت‌گذاری بالا استفاده کرده است و نتوانسته از کل ظرفیت بالقوه خرید مشتریان استفاده کند، ازاین‌رو به ازای کاهش قیمت این دو محصول براساس تقاضای برآورد حجم تقاضا افزایش پیدا خواهد کرد و درآمد شرکت به ازای هر دو محصول حداقل بیست درصد افزایش خواهد یافت.

همزمان با اجرای این پژوهش در کنار توسعه و مزیت‌های حاصل‌شده، مسائلی نیز شناسایی شده است که می‌تواند زمینه‌های مناسبی برای پژوهش‌های آینده باشد، در ادامه تعدادی از این موارد به‌صورت پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

- احتمالی در نظر گرفتن پارامترهای  $\alpha, \beta$  با توجه به نوسان‌های شدید قیمت‌ها و بازار پرریسک و نامطمئن، خریداران هر محصولی به مرور عادت خرید خود را تغییر می‌دهند. بنابراین کسب قیمتی تقاضا چون وابسته به ذات محصول و ارزش آن در ذهن استفاده‌کنندگان است، چه‌بسا در این نوسان‌ها تغییر خواهد کرد. ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود در قالب توسعه مدل جاری از حالت غیرقطعی در برآورد پارامترهای  $\alpha$  و  $\beta$  توسعه پیدا کند.
- از سایر توابع تقاضا برای محصولات مختلف فاسدشدنی و بنابر داده‌های تاریخی به‌دست‌آمده در فروش این محصولات استفاده شود. براین‌اساس تابع هدف مدل ریاضی پیشنهادی براساس تابع تقاضای برآوردی تغییر پیدا خواهد کرد.
- توسعه مدل ریاضی ارائه‌شده به حالت چندمحصولی به‌رغم پیچیدگی می‌تواند منجر به توسعه مدل با کارایی بیشتر برای محصولات هم خانواده شود.



## ۶- منابع

- [1] Buzby, Jean C., Hodan Farah-Wells, and Jeffrey Hyman, "The estimated amount, value, and calories of postharvest food losses at the retail and consumer levels in the United States", *USDA-ERS Economic Information Bulletin*, 121, 2014.
- [2] Biswas, Asit K., "India must tackle food waste", *World Economic Forum*, 12, 2014.
- [3] Gunders, Dana, "Wasted: How America is losing up to 40 percent of its food from farm to fork to landfill", *Natural Resources Defense Council*, 26, 2012, 1-26.
- [4] Talluri, Kalyan, Garrett Van Ryzin, "Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior", *Management Science*, 50(1), 2004, 15-33.
- [5] McGill Jeffrey I., Garrett J. Van Ryzin, "Revenue management: Research overview and prospects", *Transportation Science*, 33(2), 1999, 233-256.
- [6] Lin Kyle Y., "Dynamic pricing with real-time demand learning", *European Journal of Operational Research*, 174(1), 2006, 522-538.
- [7] Eilon, S., and R. V. Mullanya. "Issuing and pricing policy of semiperishables", *Proceedings of the fourth international conference on operational research*, Wiley Interscience, New York, 1996, 205-215.
- [8] Chun Young H., "Optimal pricing and ordering policies for perishable commodities", *European Journal of Operational Research*, 144(1), 2003, 68-82.
- [9] Hsu Vernon Ning, "Dynamic economic lot size model with perishable inventory", *Management Science*, 46(8), 2000, 1159-1169.
- [10] Dong Lingxiu, Panos Kouvelis, Zhongjun Tian, "Dynamic pricing and inventory control of substitute products", *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(2), 2009, 317-339.
- [11] Tan Baris, Selcuk Karabati, "Retail inventory management with stock-out based dynamic demand substitution", *International Journal of Production Economics*, 145(1), 2013, 78-87.
- [12] Hall Joseph M., Praveen K. Kopalle Aradhna Krishna, "Retailer dynamic pricing and ordering decisions: category management versus brand-by-brand approaches", *Journal of Retailing*, 86(2), 2013, 172-183.
- [13] Li Ruihai, Jinn-Tsair Teng, "Pricing and lot-sizing decisions for perishable goods when demand depends on selling price, reference price, product freshness, and displayed stocks", *European Journal of Operational Research*, 270(3), 2018, 1099-1108.



- [14] Ferguson Mark, Michael E. Ketzenberg, "Information sharing to improve retail product freshness of perishables", *Production and Operations Management*, 15(1), 2006, 57-73.
- [15] Wee Hui-Ming, "Joint pricing and replenishment policy for deteriorating inventory with declining market", *International Journal of Production Economics*, 40(2-3), 1995, 163-171.
- [16] Wee Hui-Ming, "A replenishment policy for items with a price-dependent demand and a varying rate of deterioration", *Production Planning & Control*, 8(5), 1997, 494-499.
- [17] Bafruei Morteza Khakzar, Zabihi Fatemeh, "Pricing and determining the optimal discount of perishable goods to speed up demand rate", *Management Science*, 38(2), 2019, 240-262.
- [18] Zaarour Nizar, Emanuel Melachrinoudis, Marius M. Solomon, "Maximizing revenue of end of life items in retail stores", *European Journal of Operational Research*, 255 (1), 2016, 133-141.
- [19] Dehghan Nayeri Mahmoud, Haghbin Amir-Nader, Mohammadi-Balani Abdolkarim, Bayat Karim, "A multi-objective mean-variance mathematical programming approach to combined phase-out and clearance pricing strategy for seasonal products: case study of a Jeans retailer", *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2019, 1-8.

## ارائه الگوی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی با رویکرد نظریه پردازي داده‌بنیاد

الهام سلیمانی<sup>۱</sup>، علی‌اکبر امین‌بیدختی<sup>۲\*</sup>، محمود نجفی<sup>۳</sup>، مرتضی کرمی<sup>۴</sup>

۱- دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳- دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۴- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۵

### چکیده

امروزه آموزش به‌عنوان ابزار پیشرفت و توسعه، پاسخگوی نیاز سازمان‌های یادگیرنده است که به کمک آن می‌توان دانش، مهارت و نگرش کارکنان را بهبود بخشید و از این راه سازمانی پویا و فعال را که پاسخگوی نیاز فناوری است، ایجاد کرد. این مطالعه با هدف ارائه الگوی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل، ۳۰ تن از مدیران، کارمندان، اعضای هیأت علمی، کارشناسان و متخصصان در زمینه آموزش منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند که به‌صورت هدفمند و به شیوه گلوله برفی تا دستیابی به حد اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه باز و نیمه‌ساختار یافته بود. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از رهیافت نظام‌مند استراوش و کوربین شامل کدگذاری باز، محوری و منتخب انجام شد. با استفاده از مثلث‌سازی، روش بازخورد مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیرمشارکت‌کننده از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد.



نتایج نشان داد مقوله محوری مطالعه حاضر مشارکت حرفه‌ای در آموزش است که باتوجه به شرایط علی (قابلیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی، عوامل شغلی)؛ شرایط زمینه‌ای (جو سازنده دانشگاهی، عوامل مدیریتی)؛ شرایط مداخله‌گر (عوامل فراسازمانی)؛ راهبردها (پویایی محیط دانشگاهی، مکانیزم‌های انگیزشی، مدیریت عملکرد)؛ پیامدها (فردی، سازمانی) تدوین و الگوی نهایی براساس عوامل مذکور ارائه شده است. در مجموع می‌توان این عوامل را برای یادگیری فراگیران در آموزش‌های سازمانی موردنظر قرار داد. برنامه‌ریزان آموزشی و مدیران باتوجه به این عوامل و تقویت آنها می‌توانند انتقال مهارت‌های آموخته شده به محیط کار، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی را افزایش دهند.

واژه‌های کلیدی: الگو، محیط تسهیل‌کننده، انتقال یادگیری، دانشگاه فردوسی مشهد.

## ۱- مقدمه

باتوجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر می‌باشند؛ برای همسویی و پاسخگویی به این تحولات محیطی، سازمان‌ها باید منابع انسانی خود را که مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند، برای مواجه شدن با این تغییرات آماده سازند [۱]. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان به وسیله نیروی انسانی انجام می‌شود [۲]. بنابراین سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در پرورش نیروی انسانی اندیشمند، ماهر و با انعطاف ذهنی در سال‌های گذشته مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است [۳]. آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر است. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان‌ها غیرقابل انکار است [۴]. دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها در معرض نیروهای پیچیده تغییر هستند که آنها را ناگزیر از سازگاری مداوم برای بقا کرده است [۵]. به این ترتیب با در نظر گرفتن این واقعیت که در حال حاضر دانشگاه‌ها در سراسر دنیا به صورت مؤسسه‌های بزرگی درآمده‌اند که در تداوم حیات ملی کشورها نقش فزاینده‌ای بازی می‌کنند، تأکید فزاینده‌ای بر بهسازی دانشگاهی،



توسعه منابع انسانی از سوی سازمان‌ها و نظام‌های آموزش عالی در کشورهای مختلف قابل مشاهده است [۶]. پیچیدگی شرایط در محیط آموزش عالی و دانشگاه‌ها بنا به ویژگی‌های دانشگاه و نیروی انسانی شاغل در آن بیشتر و حساس‌تر می‌باشد. دانشگاه‌ها وظیفه تربیت و پرورش نیروی انسانی متخصص را برای توسعه و پیشرفت کشور بر عهده دارند و از سوی نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌ها از ویژگی‌های خاصی مانند تخصص و مهارت‌های بالا برخوردار بوده و وظایف آنها مانند تدریس و پژوهش نیز ویژه و تخصصی است که نیازمند توجه خاص می‌باشند. بدیهی است که کیفیت نیروی انسانی شاغل در دانشگاه از جمله اعضای هیأت علمی آن تأثیر به‌سزایی بر کیفیت دانشگاه در تمام جهت‌ها به‌ویژه کیفیت آموزشی دارد [۷].

اما، مهم‌تر از آموزش، اثربخشی برنامه‌های آموزشی است، زیرا اگر آموزش هیچ تأثیری در روند کاری کارکنان و روند رو به رشد سازمان نداشته باشد، نه‌تنها فایده‌ای ندارد بلکه هزینه و منابع سازمانی بسیاری را تلف می‌کند [۸]. باوجود توجه بسیار زیاد به آموزش و برنامه‌های آموزشی منابع انسانی در سازمان‌ها، مطالعه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های توسعه منابع انسانی اثربخشی لازم را ندارند [۸]. عنصر حیاتی در اعتبار اثربخشی آموزشی، انتقال پایدار و دائم دانش، مهارت‌ها و رفتارهای آموخته‌شده به محل کار می‌باشد [۹]. انتقال یادگیری به‌عنوان معیار مهم موفقیت دوره‌های آموزشی مطرح شده است. انتقال یادگیری را می‌توان میزانی که کارآموزان دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کسب‌شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می‌برند، تعریف کرد [۱۰]. انتقال یادگیری، موضوع بسیار مهمی است که با موضوعاتی همچون تغییرات فردی و نیازهای سازمانی، در ارتباط است و اگر ما اعتقاد داریم که آموزش باعث ایجاد تمایز بین عملکرد فردی و سازمانی می‌شود، باید بدانیم که چطور فرایند انتقال را هدایت کنیم [۱۱]. به‌رغم تأکید بسیار بر آموزش، به‌ظاهر بخش عمده‌ای از هزینه‌های آموزش بازده موردنظر را به‌دست نمی‌دهند [۱۲]. براساس نظر متخصصان منابع انسانی کمتر از ۲۰ درصد مهارت‌ها و دانش فراگرفته‌شده به‌وسیله آموزش در محیط کار استفاده می‌شود. درواقع چرا میزان انتقال تا به این اندازه کم است؟ [۱۳]. مروری بر مطالعه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که عمده پژوهش‌ها بر مبنای مدل‌های بالدوین و فورد



(۱۹۸۸) عوامل مؤثر بر به‌کارگیری آموخته‌ها را در قالب سه دسته عوامل فردی، طراحی آموزشی و عوامل محیط کار دسته‌بندی کرده‌اند. از این میان به دلیل اینکه آموخته‌ها در محیط قابلیت کاربرد پیدا می‌کنند و هرچند ویژگی‌های فراگیر مناسب بوده و طراحی و اجرای آموزش به‌خوبی صورت گرفته باشد، محیط است که محل جامه عمل پوشاندن به آموزش است، محیط کار به‌طور قابل‌توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد [۹]، ازاین‌رو در پژوهش حاضر به‌طور خاص بر عوامل مربوط به محیط سازمانی پرداخته شده است.

دانشگاه فردوسی مشهد به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور و براساس چشم‌انداز ۱۰ ساله می‌خواهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشوری در تولید علم نظریه‌پردازی و توسعه فناوری شود. بنا به گفته مسئولان آموزش و بهسازی دانشگاه هر سال هزینه‌های بسیاری به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم صرف آموزش کارکنان و اعضای هیأت علمی می‌کند و به رغم گستردگی فعالیت‌ها و تنوع آموزشی در طول سال‌های متمادی در آموزش دانشگاه و با توجه به دقتی که در طراحی دوره انجام می‌شود، فضای آموزشی و انتقال آموخته‌ها به محیط کار با مشکلات و موانعی روبه‌رو است. آسیب‌های موجود در نظام آموزش منابع انسانی دانشگاه، گواه این است که هرچند تلاش بسیاری برای تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزش به عمل می‌آید و زمان بسیاری صرف این دوره‌ها می‌شود و علاوه بر آن انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌ها ایجاد شده است، ولی سیستم آموزش خروجی‌های مناسب ندارد، به این دلیل لازم است در دوره‌های آموزشی مسئله انتقال آموزش‌ها در محیط کار بررسی شود. مسئله کیفیت آموزش و اثربخشی نظام آموزشی از مهم‌ترین دغدغه‌های مسئولان، دست‌اندرکاران و تصمیم‌سازان امر توسعه در هر سازمان است. انجام این پژوهش به برنامه ریزان و تصمیم‌گیرندگان کمک خواهد کرد که با در نظر گرفتن این عوامل و تقویت آنها و حذف عواملی که مانع انتقال آموخته‌ها می‌شود موجب تسهیل تحقق اهداف سازمانی، افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی شوند. توجه به این نکته بسیار حیاتی است که هر سازمان ویژگی‌ها و بافت بومی منحصر به فرد دارد که می‌تواند بر انگیزش کارکنان برای انتقال یادگیری تأثیر بسزایی داشته باشد. ازاین‌رو ارائه یک نظریه بومی مبتنی بر تجربه‌های کارمندان، مدیران، اعضای هیأت علمی و متخصصان مدیریت منابع انسانی، روشنگر نقشه راه



فعالیت‌های آینده مدیریت منابع انسانی دانشگاه برای اثربخش‌تر ساختن آموزش‌های سازمانی خواهد شد. بنابراین این پژوهش با هدف شناسایی عوامل محیطی اثرگذار بر انتقال آموخته‌ها در دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه مدل مناسبی برای بهبود محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری که از مؤلفه‌های بسیار مهم در انتقال یادگیری می‌باشد و به میزان کمی در پژوهش‌ها مورد توجه قرار گرفته است، انجام شده است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از معیارهای اصلی ارزیابی اثربخشی هر برنامه آموزش رسمی انتقال آموزش به کار است [۱۴]. در ادبیات موجود عبارت‌های «انتقال یادگیری» و «انتقال آموزش» به‌طور معمول به‌جای یکدیگر به‌صورت مترادف به‌کار می‌روند [۱۵]. انتقال آموزش میزانی است که کارآموزان دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌های کسب‌شده در آموزش را در مشاغل خود به کار می‌برند [۱۶]. انتقال آموزش، کاربرد دانش و مهارت‌های کسب‌شده در آموزش به‌وسیله کارآموزان برای کار خود و یا حتی در زندگی شخصی و مسئولیت‌های اجتماعی است [۱۷]. انتقال به‌عنوان یک نوآوری به توانایی افراد در یادگیری مهارت‌های جدید و به‌دست‌آوردن دانش برای درک محیط خود به شیوه‌ای متفاوت اشاره دارد [۱۸]. پژوهش‌ها در زمینه آموزش نشان می‌دهد که اگر آموزش درست طراحی شده و روش آموزش به‌درستی اجرا شود، تا حد زیادی اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برآوردهای اولیه زیان ۸۰ تا ۹۰ درصدی در زمینه سرمایه‌گذاری در آموزش را تخمین زده‌اند؛ این موضوع نشانگر آن است که تنها ۱۰ تا ۲۰ درصد از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش به‌طور واقعی منجر به انتقال آموزش یا بهبود عملکرد سازمانی شده است [۱۹]. این برآوردها زمینه توجه بیشتر را به بررسی این امر که چه عواملی مانع یا باعث انتقال آموزش می‌شوند، افزایش داده است [۴]. در بررسی پژوهش‌های مربوط به عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار، آنها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کار [۳]. در این میان محیط کار به‌طور قابل توجهی بر انتقال نتایج آموزش تأثیر می‌گذارد. باوجود اینکه کارآموزان ممکن است قادر باشند دانش و مهارت‌هایی را که از دوره‌های آموزش کسب کرده‌اند، در محل کار استفاده



کنند، اما متغیرهای محیط کاری وجود دارد که ممکن است بر توانایی‌های آنها برای انتقال این مهارت‌ها تأثیر بگذارند [۲۰]. عوامل محیطی در تعیین اینکه در بازگشت به شرایط کاری، آیا کارآموز اثری از رفتارهای یادگرفته را نشان می‌دهد یا خیر، یاریگر است [۲۱]. از اواسط ۱۹۹۰ محیط کار به‌عنوان یک معیار مهم چه در انتقال و چه انتقال‌ندادن آموزش شناخته شده است [۲۲]. ابیستر پژوهش‌های مربوط بر ویژگی‌های شرکت‌کنندگان و برنامه آموزشی متمرکز هستند، درحالی‌که درباره چگونگی تأثیر محیط کاری بر انتقال یادگیری پژوهش‌های زیادی انجام نگرفته است. همچنین، مسائلی مانند اقدام‌های پس از آموزش، استفاده از روش‌های انتقال و واکنش کارفرما نسبت به آنها در پژوهش‌ها خیلی مطرح نشده است [۲۳]. برای مثال، بالدوین و همکاران اظهار می‌کنند که ارائه فعالیت‌های مدیریتی مناسب بر درک اهمیت آموزش، انگیزه و اشتیاق برای یادگیری و انتقال آموزش تأثیر مهمی دارد. نیکاندر و همکاران (۲۰۰۹) اظهار داشتند دیدگاه‌ها و رفتارهای مدیران، ناظران و همکاران نه تنها بر آموزش بلکه بر رفتار پس از آموزش آنها تأثیرگذار است [۲۴]. متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی، حمایت از همکاران و حمایت مدیریت سه عامل مهم مرتبط با محیط کاری در انتقال آموزش شناسایی شده است [۲۵]. مرور پیشینه پژوهش‌ها درخصوص انتقال یادگیری نشان می‌دهد که باوجود اهمیت و نقش عوامل سازمانی در تسهیل انتقال یادگیری، عوامل سازمانی کمتر از عوامل آموزشی و فردی موردتوجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند. در این زمینه برخی معتقدند که ضعف جدی مدل‌های موجود، نادیده گرفتن عوامل محیطی است [۲۶]. جدول ۱ به برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری اشاره می‌کند.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری

ردیف	پژوهشگر	نتایج
۱	حسن پور رودبارکی و همکاران، ۱۳۹۹	مؤلفه استعداد فردی، طراحی انتقال و بازخورد عملکرد به‌عنوان مهم‌ترین و مؤلفه‌های خودکارآمدی عملکردی، محتوای آموزشی مرتبط و مقاومت در برابر تغییرات کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در انتقال یادگیری به محیط کار بودند.
۲	عرفانی خانقاهی و همکاران، ۱۳۹۹	نتایج نشان می‌دهد که محتوای آموزشی، حمایت مدیران، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و جو سازمانی رابطه مثبتی با انتقال یادگیری دارد.



ردیف	پژوهشگر	نتایج
۳	زندى و همکاران، ۱۳۹۸	نتایج نشان داد در بیمارستان دولتی دو متغیر حمایت همکار و جو مشارکتی و در بیمارستان‌های خصوصی فرصت کاربرد و حمایت سرپرست مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های انتقال یادگیری به محیط کار بودند.
۴	برشان و همکاران، ۱۳۹۷	عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار شامل عوامل فردی (خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش)، عوامل سازمانی (جو انتقال و عدالت سازمانی) و عوامل آموزشی (راهبرد آموزشی) می‌باشد.
۵	یوزیاشی و همکاران، ۱۳۹۶	فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل از عوامل محیطی انتقال یادگیری بودند.
۶	گوتام و بازنت، ۲۰۲۰	نتایج نشان داد انگیزه انتقال نقش واسطه بین (چالش‌های شغلی، ارتباط‌ها، نوآوری و انسجام اجتماعی) و انتقال آموزش است. همچنین بین اعتماد و انتقال یادگیری رابطه وجود دارد.
۷	یاقی و بتیس، ۲۰۲۰	نمونه پژوهش ۲۶۳ مدیر دانشگاهی که در برنامه‌های آموزش رهبری شرکت کرده بودند. انگیزه مدیران دانشگاهی برای انتقال یادگیری با حمایت سازمانی و حمایت همکاران رابطه مستقیم دارد و حمایت همکاران تأثیر بیشتری داشت.
۸	رینهولدو همکاران، ۲۰۱۸	چهار بعد حمایت اجتماعی شامل پشتیبانی سرپرست، پشتیبانی همکار، تحریم‌های سرپرست و بازخورد بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داد حمایت همکار از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انگیزش برای انتقال یادگیری بود، همچنین بازخورد قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده انتقال آموزش بود.
۹	مافانگ و همکاران، ۲۰۱۸	عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نگرش و توانایی کارآموزان، محتوای آموزشی و روش آموزشی، همچنین محیط کاری شامل عوامل تسهیل‌کننده فرهنگ سازمانی، حمایت یا ممانعت همکاران، حمایت مدیران، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ تغییر شناسایی شد.
۱۰	چوهان و همکاران، ۲۰۱۷	نمونه پژوهش ۱۴۹ نفر از کارکنان تولیدی در هند بودند. نتایج نشان داد که طراحی انتقال و حمایت سرپرست در انتقال آموزش بسیار مؤثر است. همچنین حمایت سرپرست می‌تواند نقش واسطه‌ای را بین طراحی انتقال و انتقال آموزش داشته باشد.
۱۱	سبرلینگ و کوفیلد، ۲۰۱۶	پژوهش با هدف بررسی نقش اراده در انتقال یادگیری بر ۸۹۱ مدیر انجام گرفت. نتایج نشان داد هر دو عامل قصد انتقال و انگیزه برای انتقال تحت اثرهای متقابل حمایت سرپرست و عملکرد مربی می‌باشد.



### ۳- روش پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. به زعم میلز و همکاران (۲۰۰۶) هدف از نظریه زمینه‌ای، تدوین نظریه‌ای درخصوص فرایندهای اجتماعی از مشارکت‌کنندگان در محیطی است که فرایند در آن رخ می‌دهد [۲۷]. جامعه آماری پژوهش مدیران، کارمندان و اعضای هیأت علمی، کارشناسان و متخصصان منابع انسانی بود. نمونه‌ها مشکل از صاحب‌نظرانی بودند که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و در زمینه آموزش منابع انسانی تجربه و تخصص داشتند. در پژوهش حاضر برای انتخاب گروه نمونه از دو راهبرد استفاده شد. در آغاز با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> آن دسته از خبرگان که بنا به شناخت و قضاوت محقق، مطالعه و سوابق مرتبط و تجربه کاری در زمینه موضوع مورد مطالعه داشتند، برای مصاحبه انتخاب شدند. سپس بر مبنای روش نمونه‌گیری برفی<sup>۲</sup> از هریک از افراد مصاحبه‌شونده خواسته شد تا خبرگان دیگری را که فکر می‌کنند می‌توانند یاریگر این پژوهش باشند، معرفی کنند. تعداد نمونه مورد مصاحبه براساس اصل اشباع در حجم نمونه در نظر گرفته شد. در این پژوهش از مصاحبه ۲۵ به بعد به اشباع رسید، اما فرایند مصاحبه تا ۳۰ نفر ادامه پیدا کرد. از این تعداد ۸ مدیر، ۶ عضو هیأت علمی و ۱۰ کارمند به‌علاوه ۶ تن از کارشناسان و عضو هیأت علمی متخصص در زمینه آموزش منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد بودند. برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده‌ها بر فرایند مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تمام به‌وسیله دستگاه ضبط‌صوت ثبت شد. همچنین از نکته‌های کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری انجام شد. پس از آن نیز پیاده‌سازی متن صورت می‌گرفت. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه به زمان نیاز داشت. برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش بررسی به‌وسیله اعضا (مصاحبه‌شوندگان) همچنین با استفاده از روش‌های؛ سه‌سوسازی، بازخورد مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیر مشارکت‌کننده از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد.

- 
1. Purposive Sampling
  2. Snowball Sampling



تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس رهیافت سیستماتیک انجام شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. به این منظور در مرحله کدگذاری باز، پس از مرور و سازمان‌دهی متون مصاحبه‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌های خاصی قرار گرفتند. سپس برای هر یک از این طبقه‌ها عنوان‌هایی که نماینگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب شد. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط بین پدیده‌محوری و سایر مقوله‌ها و مفاهیم براساس مدل پارادایم مشخص ارائه شد. درنهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، قضیه‌هایی که بر روابط درونی مقوله‌ها اشاره دارند، ذکر شده است [۲۸]. در مرحله کدگذاری انتخابی، یافته‌های پژوهش در قالب رویکرد سیستمی نظریه زمینه‌ای شامل شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها براساس پدیده‌محوری، تدوین و مدل پارادایمی ترسیم شد (جدول ۲).

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	کدمصاحبه	پست سازمانی	ردیف	کدمصاحبه	پست سازمانی
۱	۱ م	کارشناس آموزش	۱۶	۱۶ م	هیأت علمی
۲	۲ م	مدیر منابع انسانی	۱۷	۱۷ م	کارمند
۳	۳ م	معاونت حوزه آموزشی	۱۸	۱۸ م	مدیر آموزش منابع انسانی
۴	۴ م	کارمند	۱۹	۱۹ م	مدیر
۵	۵ م	مدیر	۲۰	۲۰ م	معاونت حوزه پژوهش
۶	۶ م	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه	۲۱	۲۱ م	کارمند
۷	۷ م	مدیر منابع انسانی	۲۲	۲۲ م	هیأت علمی
۸	۸ م	هیأت علمی	۲۳	۲۳ م	کارمند
۹	۹ م	کارمند	۲۴	۲۴ م	هیأت علمی
۱۰	۱۰ م	کارمند	۲۵	۲۵ م	کارمند
۱۱	۱۱ م	کارمند	۲۶	۲۶ م	کارشناس آموزش
۱۲	۱۲ م	مدیر	۲۷	۲۷ م	کارمند
۱۳	۱۳ م	هیأت علمی	۲۸	۲۸ م	مدیر آموزش منابع انسانی
۱۴	۱۴ م	مدیر	۲۹	۲۹ م	مدیر
۱۵	۱۵ م	کارمند	۳۰	۳۰ م	کارمند

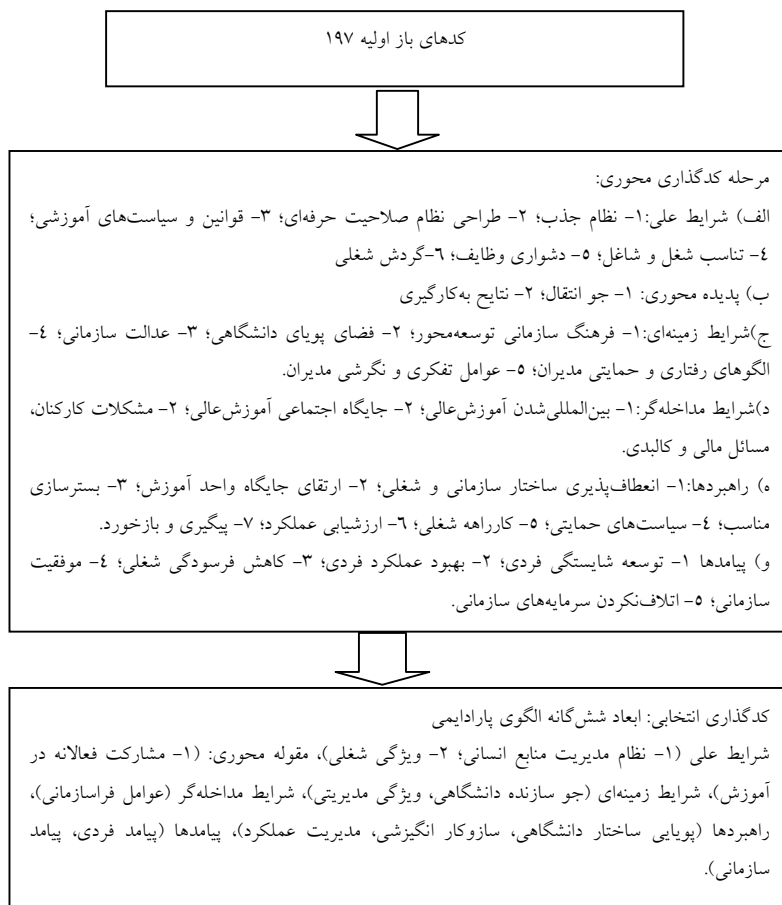


## ۴- یافته‌های پژوهش

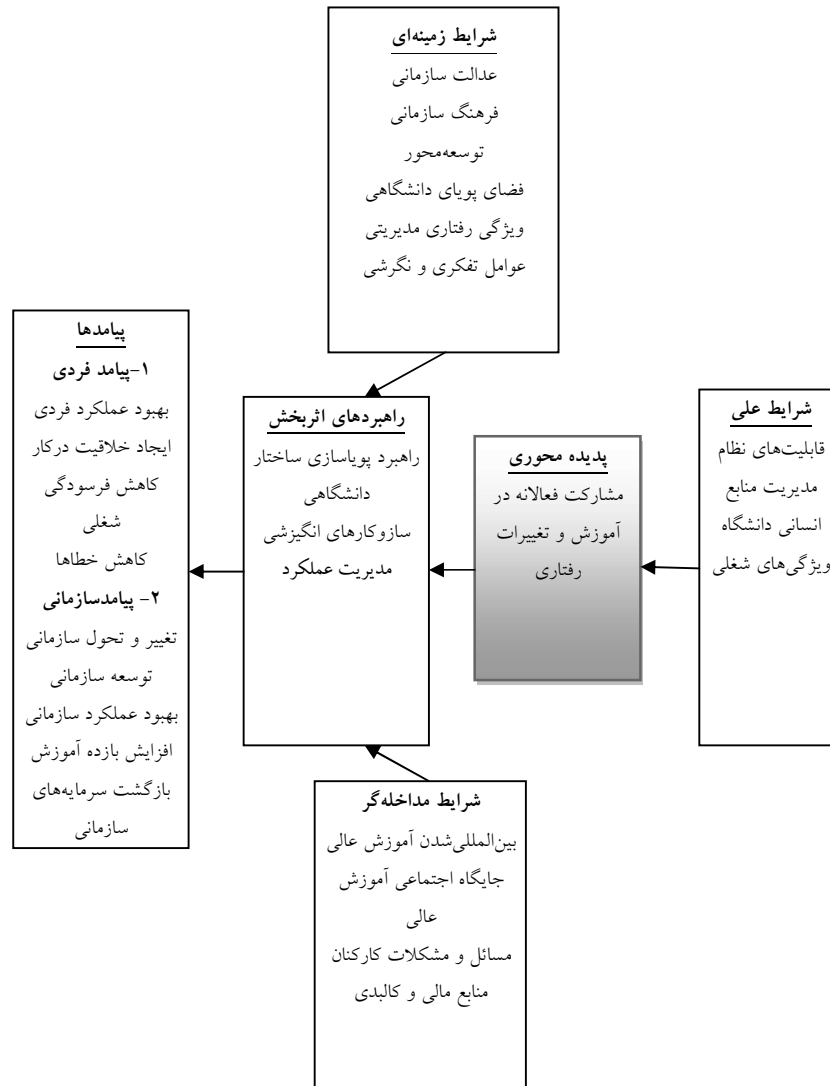
یافته‌های این پژوهش حاصل تحلیل داده‌هایی است که تولید آنها به‌طور اصلی از مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک مرتبط با پژوهش بوده است. در راستای پرسش‌های پژوهش، چند سؤال پیرامون موانع و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر انتقال یادگیری در آموزش عالی پرسیده شد، برای مثال جایگاه آموزش در دانشگاه چگونه است؟ نقش مدیریت را در انتقال چگونه می‌بینید؟ چه موانعی برای انتقال یادگیری به محیط کار وجود دارد؟ شرکت‌کنندگان با جواب‌های متنوع به این پرسش‌ها پاسخ دادند. با بررسی مکرر رونوشت مصاحبه‌ها مقوله‌ها به تدریج مشخص شدند، مانند انگیزه‌ها، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، خصیصه‌های مدیریتی، منابع مالی سازمان... پس از چندین بار بررسی دقیق مصاحبه‌ها در سطح بند، عبارت‌ها، پیدایش مقوله‌ها تکراری شد. علاوه بر آن رونوشت مصاحبه‌ها اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دادند. براساس مفاهیم مندرج در هر مصاحبه، کدگذاری باز انجام شد. براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته، ۱۹۷ کد باز غیرتکراری به دست آمد. کدهای باز غیرتکراری نیز به ۲۸ کد محوری کاهش داده شدند. کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و فرعی اشاره دارد. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد. در مرحله کدگذاری انتخابی نظریه‌پرداز داده‌بنیاد مقوله محوری را که سایر مقوله‌ها بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند، به‌طور روش‌مند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدامی می‌کند که شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مطالعه شده است، ارائه می‌دهد. در ادامه یافته‌های مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی در جدول ۳ ارائه شده است.



### جدول ۳. روند کدگذاری



سپس الگوی مفهومی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری انتقال یادگیری در آموزش عالی به شرح شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. الگوی پارادایمی محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری (براساس طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد)



باتوجه به آنچه که به آن اشاره شد، ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی پژوهش به این شرح است:

(۱) **شرایط علی:** این مقوله‌ها که حاصل شرایط علی یا شرایط مقدم است، به حوادث، وقایع و اتفاق‌هایی که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای منتهی می‌شود، اطلاق می‌گردد [۲۹]. در این پژوهش نظام جذب، طراحی نظام صلاحیت حرفه‌ای، قوانین و سیاست‌های آموزشی، تناسب شغل و شاغل، دشواری وظایف، گردش شغلی به‌عنوان عوامل علی انتقال یادگیری به محیط کار مشخص شدند. برای مثال مصاحبه‌شونده ۷، درباره جذب چنین گفت: «آدم‌ها باید جوری استخدام شوند در معیارهای استخدام این فرد چقدر از این منظر آدم پر تلاش و توانمند و فعالی است». یا مصاحبه‌شونده ۳ اظهار کرد: «بهارت‌های موردنیاز یا شایستگی‌ها و یا نیمرخ شایستگی باید از قبل تدوین شود و بگویند این آموزش‌ها را برای می‌گذاریم تا این شایستگی‌های شما ارتقا پیدا کند. از قبل باید شایستگی‌های موردنیاز شغل مشخص باشد و آموزش درجهت توسعه اون شایستگی‌ها صورت بگیرد در این صورت است که آموزش قابلیت کاربرد پیدا می‌کند». همچنین مصاحبه‌شونده ۸ بیان کرد: «کار باید مرتبط با شغل من باشد و به ویژگی‌های فردی من نزدیک باشد. رشته تحصیلی باید با شغل فرد مرتبط باشد. سازمان باید شخصیت فرد را بشناسد و شغل نزدیک به شخصیتش به او بدهد. باید افراد در جاهای مناسب به کار گرفته شوند. این باعث خودکارآمدی می‌شود و همین نکته موجب می‌شود فرد به توانایی‌هایش باور داشته باشد».

**پدیده‌محوری:** حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود [۲۹]. پدیده‌محوری مورد مطالعه در این پژوهش مشارکت فعالانه در آموزش و تغییرات رفتاری است که از جمع دو مقوله نتایج به‌کارگیری و جو انتقال مشخص شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۲ بیان کرد: «آموزش یک نوع انتظار است شاید از آدم‌ها انتظار دارید یک کاری انجام دهند خدمات جبران پس از آموزش هم داشته باشیم. وقتی در دوره آموزشی شرکت می‌کنیم انتظار داریم یک رفتاری اتفاق بیفتد و یک پیامدی هم برایش داشته باشد» و یا مصاحبه‌شونده ۱۶ بیان کرد: «وقتی می‌بینم به شکل نمونه این‌ها یک جایی داره انجام میشه و تأثیرگذاره، من هم سعی می‌کنم از آنها استفاده کنم».



**شرایط زمینه‌ای:** نشان‌دهنده یک مجموعه خصوصیات ویژه است که به پدیده دلالت می‌کند، به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد [۲۹]. عواملی را شامل می‌شود که بدون آنها انتقال یادگیری امکان‌پذیر نیست. فرهنگ سازمانی توسعه‌محور، فضای پویای سازمانی، عدالت سازمانی، الگوهای رفتاری و حمایتی مدیران، عوامل نگرشی و تفکری به‌عنوان مقوله‌های زمینه‌ای شناسایی شدند، جو سازنده دانشگاهی از جمع شدن مقوله‌های فرعی فرهنگ سازمانی توسعه‌محور، فضای پویای دانشگاهی و عدالت سازمانی تشخیص داده شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۹ در زمینه فرهنگ سازمانی اظهار کرد: «سازمان باید یک محیط چالشی باشد. اگر توی سازمان ضابطه به‌جای رابطه ملاک تصمیم‌گیری و انتساب مدیران باشه. وقتی فرهنگ شایسته‌سالاری باشه و معیار ارزیابی، عملکرد واقعی کارکنان باشه، این باعث می‌شه عملکرد همه بهتر بشه». مصاحبه‌شونده ۱۷ هم گفت: «اینکه محیط کار تا چه اندازه از دانش و نوآوری و ابتکارات استقبال می‌کند، به فضا و جو آن سازمان بستگی دارد که چه اندازه به‌دنبال تغییرات و پذیرای تغییرات باشد. یادگیری باعث می‌شه که کار تکراری نشه. از متن مصاحبه‌ها و جمع‌کردن مفاهیم الگوهای رفتاری و حمایتی مدیران، عوامل نگرشی و تفکری مدیران کد انتخابی عوامل مدیریتی انتخاب شد». مصاحبه‌شونده ۱۹ در این زمینه بیان کرد: «به نظر من نقش مدیر و سرپرست از بقیه عوامل مهم‌تر است. مدیر یا سرپرست باید توی سازمان تسهیل‌گر باشه و بتونه شرایطی را ایجاد بکنه که کارمندان دست به انتقال آموخته‌ها بزنند».

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط میانجی کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش/کنش متقابل اثر می‌گذارند. در پژوهش حاضر و براساس تحلیل مصاحبه‌ها شرایط مداخله‌گر شامل مقوله اصلی عوامل فراسازمانی و چهار مقوله فرعی (بین‌المللی شدن آموزش عالی، جایگاه اجتماعی سازمانی، مشکلات کارکنان، توان مالی سازمان) تشخیص داده شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۸ چنین گفت: «باتوجه به پیشرفتی که علم کرده است و مسائل و مواردی که هر روز دارن بهینه می‌شن، قابلیت‌ها به همان نسبت ارتقا پیدا کرده است. ما باید پیش‌بینی کنیم چه وقایعی در آینده به سراغ ما می‌آید و چه نیازهایی در آینده داریم و آموزش براساس آن طراحی شود».



مصاحبه‌شونده ۱۹ بیان کرد: «دانشگاه چون یک محیط علمی است و افراد فرهیخته در آن مشغول هستند و فلسفه وجودی آن آموزش و آموزش‌محور است. باید اطلاعات و دانش روز را در اختیار کارکنان خود قرار دهند تا بهتر بتوانند به ایفای نقش بپردازند». مصاحبه‌شونده ۱۰ در زمینه مسائل و مشکلات کارکنان اظهار کرد: «اگر فرد در زندگی خیالش از بعضی مسائل جمع باشد بهتر می‌تونه کارش را انجام بده. اگر می‌خواهیم آموزش اثربخش‌تر شود، باید شرایط زندگی او را هم ببینیم».

**راهبردها:** به ارائه راه‌حلهایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد. بنابراین با استفاده از راهبردها می‌توان به پدیده‌محوری جامه عمل پوشاند. در این پژوهش راهبردهایی مانند پویایی محیط دانشگاهی، راهبردهای انگیزشی، مدیریت عملکرد ارائه شده است. باتوجه به متن مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم، پویایی محیط دانشگاهی از جمع کردن مقوله‌های انعطاف‌پذیری ساختار دانشگاهی و شغلی، ارتقای جایگاه واحد آموزش، بسترسازی مناسب انتخاب شد، برای مثال مصاحبه‌شونده ۱۶ اظهار کرد: «انعطاف‌پذیری در سازمان مهم است، اگر سازمان سیستم بسته‌ای همراه با سیاست‌های غیرمنعطف باشد که به اجبار باید در چارچوب آنها عمل شود، کاربری آموزش‌ها به حداقل نزول می‌کند... سلسله مراتب و وجود ساختارهای سازمانی ناکارآمد مانعی برای انتقال یادگیری است». مصاحبه‌شونده ۷ هم چنین گفت: «علاوه بر واحد آموزش، واحدهای دیگر در حوزه منابع انسانی باید به کمک واحد آموزش بیایند، برای مثال واحد ارزیابی عملکرد ترفیع و ارتقا به کمک واحد آموزش بیاید و اگر کارمندی دوره‌ای شرکت کرد و آموزشی دید انتظار از اون کارمند بالاتر برود و آنچه را که آموزش دیده است، ارزیابی کند».

مصاحبه‌شونده ۱۵ در زمینه راهبردهای انگیزشی گفت: «به نظر من مدیران نباید تنگ‌نظر باشند و با سیاست‌ها، راهبردها و بسته‌های تشویقی شرایط بروز این رفتارها را فراهم کنند». مصاحبه‌شونده ۲ اظهار کرد: «مدیران باید از دانش فنی لازم برخوردار باشند تا بتوانند ارزیابی دقیق از عملکرد کارکنان داشته باشند... نتایج این ارزیابی باید ملاک تصمیم‌گیری توی سازمان باشد. اگر مدیر خودش دانش نداشته باشد و به‌طور قطع ارزیابی بهتر صورت نگیرد، این باعث سرخوردگی و عدم انگیزه کارکنان می‌شه».



**پیامدهای انتقال یادگیری:** نتایجی که بر اثر راهبردها پدیدار می‌شوند پیامدهای پژوهش هستند که دستاوردهای انتقال یادگیری را در دانشگاه منعکس می‌کند و نتایجی است که در اثر اجرای راهبردی‌های انتقال یادگیری پدیدار می‌شود. براساس نتایج مصاحبه‌ها مهم‌ترین پیامدهای انتقال یادگیری در سطح فردی (توسعه شایستگی فردی، بهبود عملکرد فردی) و در سطح سازمانی (موفقیت سازمانی و عدم اتلاف سرمایه‌های سازمانی) را به‌دنبال خواهد داشت. مصاحبه‌شونده ۱۹ نیز اعتقاد داشت: «بحث توسعه و بالندگی سازمان است، اگر آموزش صورت گیرد و افراد به درستی یاد بگیرند و استفاده کنند باعث رضایت ارباب رجوع و یا همون دانشجویان می‌شود. باتوجه به اینکه دانشگاه یک سازمان پیشرو است به‌عنوان یک مدل خواهد شد در فرایندها و در جنبه‌های اخلاقی و نوآوری نسبت به سایر سازمان‌های دولتی».

## ۶- نتیجه‌گیری

امروزه آموزش مسئله‌ای مهم برای پژوهشگران و افراد شاغل در بخش توسعه منابع انسانی می‌باشد. زیرا آموزش از یک طرف امری ضروری در نوآوری و رقابت در اقتصاد حور تلقی می‌شود و از طرفی دیگر هزینه‌های آموزش برگشت‌پذیر و درواقع نوعی سرمایه آموزشی می‌باشد. در همین راستا پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی با تأکید بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. در مدل پارادایمی به‌دست آمده، شناخت پدیده‌محوری که در مرکز الگو قرار دارد و سایر مفاهیم با آن در ارتباط هستند، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در این پژوهش، پدیده‌محوری، مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها می‌باشد. براساس مفاهیم و موضوع‌های مشخص‌شده، قابلیت‌های نظام مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های شغلی در ایجاد پدیده‌محوری نقش دارند. بدیهی است که هرکدام از این عوامل تأثیر مهمی در مشارکت فعالانه در آموزش و انتقال آموخته‌ها دارند. اگر می‌خواهیم آموزش‌ها به محیط کار انتقال پیدا کند، همان‌گونه که بیشتر مشارکت‌کنندگان نیز به آن اشاره داشتند باید به شاخص‌هایی مانند نظام جذب براساس شایسته‌سالاری، تدوین نظام صلاحیت‌های حرفه‌ای و قوانین و سیاست‌های آموزشی موردتوجه قرار گیرد. لاپاک و اسنل معتقدند سرمایه سازمان باید در فرایند جذب، انتخاب،



توسعه به کارکنانی با مهارت‌های منحصربه‌فرد و ارزشمند اختصاص داده شود. در نتیجه این سرمایه‌گذاری باعث بهره‌وری بیشتر و نرخ بازگشت بالاتر در سازمان می‌شود [۳۰]. در پژوهش طاهری (۱۳۹۵) نیز نحوه تأمین کارمندان، رویه‌های استخدامی در سازمان (جذب، استخدام)، گماردن افراد شایسته در پست‌های سازمانی و مدیریتی در ایجاد انگیزش برای مشارکت حرفه‌ای در آموزش مؤثر شناسایی شده است [۳۱].

عامل فرهنگ و فضای سازمانی تسهیل‌گر همچنین حمایت مدیران سازمان به‌عنوان الزام برنامه‌های بهسازی فردی و انتقال آموخته‌ها از سوی آگاهی‌دهندگان بسیار مطرح شد. در اثر خلق فضای مساعد و فرهنگ سازمانی مستعد است که انتقال آموخته‌ها امکان‌پذیر خواهد شد. از طرف دیگر، ایجاد یک فضای رقابتی سازنده در بین کارمندان دانشگاه سبب انگیزش و خلاقیت و در نتیجه بهبود روند بهسازی آنها می‌شود. نتایج پژوهش بانیرجی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و یاغی و بتیس (۲۰۲۰) نشان دادند که درک مثبت از جو حمایتی و فرهنگ سازمانی دانشگاه با تمایل به انتقال یادگیری همبستگی مثبتی دارد [۳؛ ۳۲]. حمایت مدیر از لحاظ سلسله مراتب سازمان به علت اختیارات زیاد و اهرم‌هایی که در دست دارد، تعهد زیردستان را به‌منظور کاربست نتایج یادگیری به‌دنبال خواهد داشت. در واقع مدیران با شناسایی نیازها و اختصاص منابع، همچنین پذیرش مسئولیت شخصی برای تشویق کارکنان برای حضور در فعالیت‌های آموزشی و پشتیبانی آنها برای انتقال مهارت‌ها، نقش حیاتی در آموزش و توسعه کارکنان و تکوین جایگاه آن در سازمان ایفا می‌کنند و این تأکیدی بر ضرورت توانمندی و شایستگی مدیران در موفقیت فرایند انتقال است که در مطالعه‌های پیشین از جمله پارک و همکاران (۲۰۱۸)، رینهولد و جینفونتر (۲۰۱۸)، ایزلام (۲۰۱۹) مورد تأکید قرار گرفته‌اند [۱۰؛ ۱۶؛ ۳۳]. از دید مشارکت‌کنندگان این پژوهش، عوامل مداخله‌گر بسیاری مانند انتظاراتی جامعه، بین‌المللی شدن آموزش عالی، منابع مالی دانشگاه وجود دارد که می‌تواند پیش‌برنده انتقال آموخته‌ها و مهارت‌های کارکنان به محیط کار شود. انتظاراتی جامعه از دانشگاه، نوع مشتریان و مطالبه‌های آنها سبب می‌شود کارکنان دانشگاه تمایل بیشتری برای کاربست آموزش داشته باشند. تأثیر رشد علم و فناوری بر سازمان و نحوه عملکرد اعضای آن، ایجاد تغییرات



مطابق با آنها را می‌طلبد. براین اساس، افراد به‌منظور همگام‌شدن با علم نوین و اعمال چنین تغییراتی در عملکرد خود، کاربست آموخته‌ها را افزایش می‌دهند. همگامی با تحولات جهانی و ارتباط با مراکز دانشگاهی در سطح جهان، مستلزم به‌روزرسانی دانش و مهارت‌ها و به‌کارگیری آن به‌وسیله کارکنان، مدیران و اعضای هیأت علمی در دانشگاه است. به نظر جیبین و کان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و اید و کوین<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) بین‌المللی شدن آموزش عالی در ارتقای سطح علمی و تعالی دانشگاهی پویا و افزایش ظرفیت‌های اجتماعی و اقتصادی مؤثر است [۳۴؛ ۳۵]. در سال‌های گذشته مباحث عمده‌ای همچون کاهش هزینه‌ها، استقلال واحدهای آموزشی و نحوه تأمین منابع مالی و نحوه تأمین بودجه موردنیاز، بهسازی منابع انسانی را با بحران مواجه کرده است. شاید تعریف کمی منافع حاصل از آموزش و بهسازی، راهی برای توجیه هزینه‌های صرف‌شده می‌شود. پویایی ساختار سازمانی، سازوکارهای انگیزشی، مدیریت عملکرد راهبردهایی بودند که مشارکت‌کنندگان به‌منظور بهبود روند انتقال یادگیری در پژوهش حاضر توصیه کردند. باید یادآوری کرد تمرکز ساختاری و اداری بالا موجب می‌شود که پیچیدگی وظایف به امور جاری و روزمره محدود شود و کارکنان احساس نیاز چندانی به یادگیری و کاربرد مهارت‌های جدید نخواهند داشت واضح است که وقتی آموزش و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک امر جدا اداره می‌شود، می‌تواند به یک اولویت کم اهمیت‌تری مبدل شود اغلب وقت‌ها نداشتن ارتباط و همبستگی بین زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب به ناکارآمدی برنامه‌های بهسازی منجر خواهد شد. استقرار زیر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فردوسی مشهد و برقراری کانال‌های ارتباطی لازم بین آنها، ضرورت برنامه‌های بهسازی می‌باشد. اما مشکلی که وجود دارد این است که در وضعیت فعلی به‌جای ارتباط نظام‌مند بین بخش‌ها، به‌طور عمده جزیره‌های پراکنده در مدیریت منابع انسانی دانشگاه مواجه است. در نتیجه شاهد پراکنده‌کاری، ناهماهنگی، محدودنگاری و نداشتن درک واقعی از بهسازی در دانشگاه هستیم که در مطالعه‌های (یوزباشی و همکاران، ۱۳۹۶؛ بانیرجی و همکاران، ۲۰۱۷؛ ساهو و میشر، ۲۰۱۸) نیز اشاره شده است [۳۲؛ ۳۶؛ ۳۷].

---

1. Jibein, T. & Khan  
2. Quinn & Eid



پیامدهای اتخاذ چنین راهبردهایی منجر به بهسازی فردی و سازمانی خواهد شد. در سطح فرد منجر به ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، بهبود عملکرد فردی و حس خود اثربخشی کارکنان می‌شود و منجر به ایجاد روابط اجتماعی مثبت خواهد شد و در سطح سازمان بهبود عملکرد سازمانی، تغییر و تحول سازمانی و توسعه سازمانی و افزایش بازده آموزش خواهد شد. استفاده از برنامه بهسازی موجب افزایش تأمل فراگیران بر یادگیری و بهسازی حرفه‌ای آنها می‌شود که تأییدی بر نتایج پژوهش قنبری و همکاران (۱۳۹۶) است و نشان داد انتقال آموزش موجب توسعه کارکنان می‌شود [۳۸].

در اجرای این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود داشت؛ دشواری در دسترسی و هماهنگی به برخی از مطالعه‌های کلیدی و زمان‌بر شدن جریان گردآوری اطلاعات از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. همچنین با توجه به تلاش پژوهشگر در فرایند گردآوری اطلاعات و رعایت اخلاق پژوهش این احتمال وجود داشت که برخی مصاحبه‌شوندگان ملاحظه‌های شخصی و سازمانی را در جلسه‌های مصاحبه رعایت کنند.

با توجه به نتایج به دست آمده، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی برای انتقال آموخته‌ها به محیط کار استخراج می‌شوند. از آنجایی که جو و فضای سازمانی می‌تواند در محیط کاری از به‌کارگیری یادگیری شخص، حمایت یا ممانعت کند، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه در خلق فضای مساعد و فرهنگ سازمانی مستعد و ایجاد یک فضای رقابتی سازنده در بین کارمندان دانشگاه که سبب انگیزش و خلاقیت و در نتیجه بهبود روند بهسازی می‌شود، اقدام کنند. پیشنهاد می‌شود زمان جذب شایسته‌سالاری مورد توجه قرار گیرد و افراد از لحاظ دانشی، نگرشی و مهارتی شایستگی‌های لازم را داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه با دادن استقلال و فرصت خطا به کارکنان و پذیرش اشتباه از سوی آنها، ایجاد فرصت‌های متنوع و چالش‌انگیز برای کاربرد آموخته‌ها در محیط کار اقدام کنند. حمایت‌ها و مشوق‌های محیطی در مرحله بعد از آموزش (که زمان کاربرد آموخته‌ها است) باید مورد توجه و تأکید مدیر و همکاران قرار گیرد. برای توسعه نظریه پدیدار شده در این مطالعه، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر دانشگاه‌ها انجام شود تا بتوان الگویی کارآمد برای محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در آموزش عالی ارائه کرد. هر یک از مفاهیم



استخراج‌شده در این مدل، نیاز به واکاوی و پالایش دقیق دارد و می‌توان آن را مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار داد. این پژوهش تا مرحله شناسایی و پیشنهاد راهکارهایی برای محیط‌های تسهیل‌کننده انتقال یادگیری در سازمان پرداخته است و به بررسی اثر اجرای این راهکارها و میزان اثر آن بر انتقال آموخته‌ها نپرداخته است. بررسی میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کار باتوجه به این مدل می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای یک کار پژوهشی (که مکمل مطالعه حاضر است) باشد.

## ۷- منابع

- [۱] شمس غلامرضا، عباسی‌کسانی حامد «آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار (براساس مدل انتقال آموزش هالتون)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۱۳): ۲۷-۵۸.
- [۲] طاهرخانی مریم، حمیدی ناصر «ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۴۱: ۲۱-۳۶.
- [3] Yaghi A., Bates R. "The role of supervisor and peer support intraining transfer in institutions of higher education", *International Journal of Training and Development*, 2020, pp. 1360-3736, doi: 10.1111/ijtd.12173 .
- [4] Shen J., Tang C. "How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction", *European Management Journal*, 1(9), 2018.
- [5] Iqbal M., AlSheikh M., H. "Factors affecting the transfer of training to the workplace after a facultydevelopment programme: What do trainers think?", *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 13(6), 2018, 552-556.
- [۶] رامزدن م، یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه عبدالرحیم نوه‌ابراهیم و همکاران، تهران، انتشارات پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۰.
- [۷] حدادنیا س؛ شهیدی ن «بررسی دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی درمورد تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت آنان بر کیفیت آموزشی دانشگاه»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، (۱۴)، ۱۳۸۹، ۳۳-۵۴.



- [8] Chiaburu D.S., Tekleab A.G. "Individual and contextual influence on multidimensions of training effectiveness", *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 2005, 604-26.
- [9] Gautam D., Basnet D. Organizational culture for trainingtransfer: The mediating rol of motivation, *International Journal of Organizational Analysis*© Emerald Publishing Limited, 2020, pp. 1934-8835.
- [10] Reinhold S., Gegenfurtner Andreas., Doris L. "Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modeling, *International Journal of Training and Development*, 22(1), 2018, 1360-3736, doi: 10.1111/ijtd.12115.
- [11] Yamnill S., Mclean G. N. "Theories supporting transfer of training", *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 2001, 195-208.
- [12] [Davids Renta.](#), [Ana-Inés. José-Miguel.](#), [Jiménez-González, Manel Fandos-Garrido.](#), [Ángel-Pío González-Soto](#), "Transfer of learning: Motivation, training design and learning-conducive work effects", *European Journal of Training and Development*, 38 (8), 2014, 728-744.
- [13] MaFang F., Bai Yangjing., Yangjuan Bai., Weiguang Ma., Xiangyu Yang & Jiping Li. "Factors influencing training transfer in nursing profession: A qualitative study", *BMC Medical Education*, 18(44), 2018.
- [14] Chauhan R., Piyali Ghosh., Alka Rai., Sanchita Kapoor "Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship?", *Journal of Workplace Learning*, 29 (4), 2017, 268-285.
- [15] Alsagheer A., Bin Mohammed, H. "The transfer of learning: Exploration of benefits and perspectives in the state of Kuwait", *International Journal of Management and Information Systems*, 15 (2), 2011, 39-48.
- [16] Islam T. "Motivation to transfer training in learning organizations", *Journal of Management Development*, 23(4), 2019, 273-287.
- [17] Seiberling Christian., Kauffeld S. "Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer", *Personnel Review*, 46(4) , 2017, 809-823.
- [18] Blume B. D., Ford K. J., Baldwin T. T., Huang, J. L. "Transfer of training: A meta-analytic review", *Journal of Management*, 34(4), 2010, 1065–1105.
- [19] Raju D. *Youth labor skill training in Nepal*, World Bank, 2018.



- [20] Abozed M., Melaine Y., Saci K. The influence of work environmental factors on motivation to transfer management training, *Case Study of the Libyan Oil Industry*, 2009, pp. 9-34.
- [21] Cheng Eddie., W.L., Karin Sanders Ian Hampson. "An intention-based model of transfer of training", *Management Research Review*, 38 (8), 2015, 908 – 928.
- [۲۲] روح‌الهی احمدعلی، محبوب حسن، خیراندیش مهدی، مهری داریوش «بررسی عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱ (۱۱)، ۱۳۹۵، ۲۱-۴۷.
- [23] Piyali Ghosh Ragini Chauhan Alka Rai "Supervisor support in transfer of training looking back at past research", *Industrial and Commercial Training*, 47(4), 2013, 201 – 207.
- [24] Nikandrou I., Brinia V., Bereri E. "Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis", *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 2009, 55-70.
- [25] Cherrstrom, Fredrick Muya Nafukho, Mary Alfred, Misha Chakraborty, Michelle Johnson, Catherine A. "Predicting workplace transfer of learning: A study of adult learners enrolled in a continuing professional education training program", *European Journal of Training and Development*, 41(4), 2017, 327-353.
- [۲۶] عباس‌پور عباس، دهقانی علیرضا «مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان»، مجله مدیریت دولتی ۴ (۱۰)، ۱۳۹۱، ۱۰۱-۱۱۸.
- [27] Mills J., Bonner A., & Francis K. "The development of constructivist grounded theory", *International Journal of 203 Qualitative Methods*. 5 (1), 2006, Retrieved [date] from [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5\\_1/html/mills.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/5_1/html/mills.htm).
- [28] Creswell J. W., Miller D. L. Determining validity in qualitative inquiry, *Theory into Practice*, 39(3), 2000, 124-130.
- [۲۹] استراوس آنسلم، کوربین جولیت اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه: بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۵.
- [30] Lepak D. P., Snell S. A. "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, 31-40.



[۳۱] طاهری مرتضی «کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی: مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۹)، ۱۳۹۵، ۱۳۷-۱۶۱.

- [32] Banerjee P., Gupta R., Bates R. "Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate", *Current Psychology*, 36(3), 2017, 606-617.
- [33] Park S., Kang H. S., Kim E J. "Does supervisor support make a difference in employees' training and job performance? An empirical study of a professional development program", *European Journal of Training and Development*, 42(1/2), 2018, 57-74.
- [34] Jibeen T., Khan M. A. "Internationalization of higher education: Potential benefits and costs", *International Journal of Evaluation & Research in Education*, 4(4), 2015, 196-199.
- [35] Eid A., Quin D. "Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions", *BMC Medical Education*, 17(1), 2017, 26.

[۳۶] یوزباشی علیرضا، ایلی خدایار، خرازی سیدکمال، سبحانی نژاد مهدی «عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران)»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳ (۹)، ۱۳۹۵، ۴۵.

[37] Sahoo Malabika, Mishra Sumita. "Effects of trainee characteristics, training attitudes and training need analysis on motivation to transfer training", *Management Research Review*, 2018.

[۳۸] قنبری سیروس، شمس مورکانی غلامرضا، عارفی محبوبه، زندی خلیل «آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴ (۱۲)، ۱۳۹۶، ۱-۲۷.



## چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان

رضا طهماسبی<sup>۱\*</sup>، جبار باباشاهی، نرجس سادات لاجوردی

۱- استادیار، مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲- استادیار، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۳- دانشجوی دکترا، مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۴

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۰۷

### چکیده

کارکنان، مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند و عملکرد سازمان به عملکرد آنها وابسته است. دستیابی به عملکرد بالای نیروی کار نیازمند شناسایی ساز و کارهای ارتباط با کارکنان است که در قالب مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) پیگیری می‌شود. مدیریت ارتباط با کارکنان، یک ابزار راهبردی و نوعی فرایند مدیریت منابع انسانی است که با تکیه بر بهبود ارتباطها و ایجاد دیدگاه‌های مشترک بر استمرار و تقویت روابط بین سازمان‌ها و کارکنان تمرکز دارد. این مطالعه با هدف تدوین چهارچوب عملی مدیریت ارتباط با کارکنان در سازمان انجام شده و از نوع تحلیلی \_ توصیفی می‌باشد. گردآوری اطلاعات بر اساس مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت پالایش نفت شهید تندگویان صورت گرفته است. براساس تحلیل داده‌ها، کدهای به‌دست‌آمده به شش گروه فعالیت اصلی شامل مدیریت دانش، مدیریت ارتباطها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان،

---

1. rtahmasabi@ut.ac.ir



مدیریت برنامه شناختی کارکنان، و درگیرسازی کارکنان تقسیم‌بندی شده‌اند. درنهایت هر زیرگروه فعالیت به انواع نیروی کار کلیدی و عادی تخصیص داده شده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت ارتباط با کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت ارتباط‌ها، مدیریت برنامه حمایتی کارکنان، مدیریت برنامه توسعه کارکنان، مدیریت برنامه شناختی کارکنان، و درگیرسازی کارکنان.

## ۱- مقدمه

در محیط رقابتی امروز چنانچه سازمانی تمایل دارد که مشتریان خارجی آن راضی باشند، موظف است رضایت مشتریان داخلی خود (کارکنان) را حفظ کند. مطالعه‌های زیادی درباره ارتباط بین مشتریان داخلی و خارجی انجام شده است. باین‌حال سازمان‌هایی که برنامه‌های ویژه برای حفظ مشتری بیرونی خود دارند به‌ندرت احساس نیاز به ایجاد برنامه مشابه برای مشتریان داخلی خود می‌کنند. کارکنان یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. اگر مدیران سازمان راه‌های ارتباطی مناسب با کارمندان خود را شناسایی نکنند، هرگز سازمان نمی‌تواند از توانایی و مهارت‌های آنان بهره‌مند شود. هرچه یک سازمان ارتباط مستحکم‌تری با کارکنان خود داشته باشد، می‌تواند بهترین عملکرد را از آنان انتظار داشته و از کارکنان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در دنیای متغیر و پیچیده امروز استفاده کند. مدیریت ارتباط با کارکنان را می‌توان یک ابزار و فرایند راهبردی جهت توانمندسازی مدیران برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت. از طرف دیگر هر سازمان کارکنانی با توانایی و مهارت متفاوت و همچنین از خرده‌فرهنگ‌های مختلف دارد که به‌منظور برقراری ارتباط مؤثر، نیازمند شناسایی نیازهای انواع مختلف نیروی کار می‌باشد.

در این پژوهش تلاش شده است با توجه به نیازهای انواع کارکنان که از تحلیل و گروه‌بندی کدهای مصاحبه به‌دست آمده است، اقدام‌های حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان برای هر دسته از آنان شناسایی شود. موضوع مدیریت ارتباط با کارکنان یک مفهوم جدید در حوزه منابع انسانی است و با توجه به اهمیت این موضوع در بهبود عملکرد سازمان، انجام پژوهش‌های بیشتر لازم و ضروری است.



اهمیت پژوهش حاضر ایجاد یک چهارچوب عملیاتی و کاربردی برای مدیریت ارتباط با کارکنان می‌باشد. با توجه به تمرکز این حوزه به ضرورت شخصی‌سازی فعالیت‌ها، ضمن شناسایی بخش‌های مختلف و فعالیت آن، به تخصیص هریک از آنها به انواع نیروی کار پرداخته شده است. استفاده از نتایج این پژوهش در سازمان منجر به ارزش‌آفرینی برای کارکنان کلیدی و ایجاد سازوکار و انگیزه در جهت رشد و توسعه کارکنان عادی می‌شود. همچنین در صورت ایجاد یک سازوکار منسجم در حوزه مدیریت روابط، تصویر بیرونی سازمان نیز ارتقا پیدا کرده و موجب جذب نیروهای مستعد و ماهر می‌شود.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM)<sup>۱</sup> با استناد به اصطلاح مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)<sup>۲</sup> در حوزه بازاریابی شکل گرفته که هدف آن انتقال ساختار ارتباط با مشتری به کارکنان می‌باشد [۱]. به طور کلی می‌توان مدیریت ارتباط با کارکنان را یک راهکار، برنامه و فناوری کارآمد در مدیریت برای چگونگی ارتباط مدیران با کارکنان فعلی و سابق خود تعریف کرد [۲].

رگرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) [۲] مدیریت ارتباط را «راهبرد، برنامه‌ها و فناوری برای اداره مؤثرتر نحوه ارتباط شرکت‌ها با کارکنان آینده، فعلی و سابق تعریف می‌کند. همچنین استروهمییر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) آن را به‌عنوان راهبرد ایجاد و حفظ روابط بلندمدت متقابل ارزشمند فردی با کارکنان سابق، فعلی و بالقوه تعریف کرده که از راه فرایندهای تعاملی، عملیاتی و تحلیلی تحقق پیدا می‌کند [۱]. لی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) [۳] بیان می‌کند «مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی است که شرکت‌ها برای مدیریت مؤثرتر همه تعامل‌ها با کارکنان و درنهایت برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده می‌کنند» [۴].

ERM در برخی متون و نوشته‌ها به‌عنوان راهبرد شرکت درمورد نحوه توسعه و حفظ روابط سازنده با کارکنان تعریف شده است [۵]. ERM به معنای شیوه‌های تنظیم روابط میان سازمان

- 
1. Employee Relationship Management
  2. Customer Relationship Management
  3. Rogers
  4. Strohmeier
  3. Leigh



و کارکنان، و همچنین روابط بین کارکنان است [۶]. در همین زمینه بیان می‌شود که مدیریت ارتباط با کارکنان اصطلاحی است که به توسعه و مدیریت روابط بین کارفرمایان و کارمندان آنها اشاره دارد که در نهایت موجب افزایش رضایت، انگیزه و عملکرد کارکنان، حفظ امانتداری و وفاداری به سازمان می‌شود [۱]. این مفهوم اشاره به ارتباط‌های سازمانی مؤثر دارد که می‌تواند در کارکنان اعتماد به نفس، وفاداری و اعتماد ایجاد نماید، مدیران را قادر می‌سازد تا قابلیت‌های مهارتی و دانشی درون سازمان را درک کنند، و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا راه‌های ارتباط با کارکنان خود را شناسایی و شخصی‌سازی کنند [۷]. این نوع ارتباط‌ها، در نهایت بهبود رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند [۸]. به عبارت دیگر، مدیریت ارتباط با کارکنان فرایندی برای مدیریت مؤثرتر تعامل‌ها با کارکنان به‌وجود می‌آورد که در نهایت موجب دستیابی به اهداف سازمان می‌شود [۹]. به طور کلی مدیریت ارتباط با کارکنان عبارت است از: نوعی ابزار استراتژیک و فرایند مدیریت منابع انسانی که از راه افزایش ارتباط، دانش و منافع مشترک بر توسعه مستمر روابط بین سازمان‌ها و کارکنان تمرکز دارد [۱۰].

## ۲-۱- فعالیت‌های مدیریت ارتباط با کارکنان

مایو<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) [۱۱] بیان می‌کند که روابط خوب میان کارفرمایان و کارکنان اتفافی نیست بلکه نتیجه یک استراتژی و فعالیت است که به منظور بهبود ارتباط بین کارکنان و مدیریت طراحی می‌شود. پژوهشگران [۱۲؛ ۱۳] چندین فعالیت این حوزه را برجسته کرده‌اند، مانند توانمندسازی و مشارکت کارکنان، پیشنهادهای کارکنان، چانه‌زنی جمعی، مدیریت تعارض و اقدام‌های جبران خسارت، آموزش و توسعه، شفافیت در ارتباط‌ها، تشویق فعالیت‌های گروهی (کار گروهی) و جبران خدمات. همچنین چاوبی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) [۱۴] فعالیت‌های این حوزه را به مشورت با کارکنان، جلسه غیر رسمی، سازماندهی حلقه‌های کیفیت، ایجاد روحیه گروهی، ایجاد ارتباط‌های باز و دوطرفه، درگیرسازی اعضای گروه، تسهیل برنامه‌های توسعه

---

1. Mayhew  
2. Chaubey



حرفه‌ای، به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز با کارکنان، قدردانی و جبران خدمت محدود می‌کنند. کیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) [۱۵] و چن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) [۱۶] هشت عامل اصلی مدیریت ارتباط با کارکنان را خدمات و پشتیبانی، مدیریت ارتباط‌ها، فرهنگ سازمانی، مدیریت عاطفی، راه‌حل شرکت برای اختلاف‌های کار، روابط کارکنان، و انتظارات رشد شغلی کارکنان عنوان می‌کنند.

### ۳- پیشینه پژوهش

استروهمیر<sup>۳</sup> [۱] (۲۰۱۳) در پژوهشی پس از تقسیم‌بندی فرایندها به سه دسته تعاملی، و تحلیلی به ارائه یک طرح کلی از فرایند مدیریت ارتباط با کارکنان در سه حوزه جذب، توسعه و جبران خدمات پرداخته است. به گفته یانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) [۱۷] رضایت کارکنان با نظام‌های طراحی شده مدیریت ارتباط (که دسترسی بر مزایا و خدمات مهم کارکنان را فراهم می‌کند) تا حد زیادی تابع ادراکات کیفیت سیستم‌ها می‌باشد. وارگبون<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) [۱۰] در مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران دریافته است آنان مفهوم مدیریت ارتباط با کارکنان را به‌عنوان ابزاری مدیریتی برای افزایش سطوح انگیزشی نیروی کار در نظر می‌گرفتند. راثو<sup>۶</sup> و تاکر<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) [۱۸] بر این باورند که اصول مدیریت ارتباط با مشتری که با موفقیت به‌وسیله متخصصان بازاریابی برای سفارشی‌کردن تجربه‌های مشتریان استفاده شده، طرحی برای توسعه یک رویکرد سفارشی‌تر برای تعامل با سرمایه‌های انسانی ارائه می‌کند. تنسل<sup>۸</sup> و قازیوقلو<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) [۱۹] در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که یک رابطه خوب بین مدیر و کارمندان برای رضایت‌مندی و بهبود عملکرد لازم است. زشا<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۴) [۲۰] بیان کردند که مدیران شرکت‌های تجاری معتقدند روابط با کارکنان نقش اساسی در کسب‌وکار دارد و به

1. Qu
2. Chen
3. Strohmeier
4. Yang
5. Wargbon
6. Rowe
7. Tucker
8. Tansel
9. Gazioğlu
10. Xesha



رشد تجاری منجر می‌شود. یافته‌های آگاریا<sup>۱</sup> و یایی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) [۵] نشان می‌دهد که این حوزه در بخش فناوری اطلاعات یک ساختار چند بعدی متشکل از ارتباط و هماهنگی، مدیریت دانش، خط‌مشی‌های سازمانی، محیط سازمانی و اعتماد درک شده می‌باشد. براساس نتایج پژوهش نسرين الخزندار<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) [۲۱] اجزای این حوزه شامل فعالیت‌های منابع انسانی، ارتباط‌ها، اعتماد، ارزش‌ها و اهداف مشترک و سبک رهبری بر عملکرد کارکنان و تعهد کاری تأثیر مثبت دارد. زلیخا احمدی (۱۳۹۵) [۲۲] در پژوهشی مربوط به حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان، پس از استخراج عناصر ارزش طول عمر کارکنان و خوشه‌بندی آنها، سازوکارهای ارتباطی مناسب برای هر خوشه را ارائه کرده است. قلیچ‌لی و ایمانی‌پور (۱۳۸۶) [۲۳] به تبیین الگویی برای ارزیابی و برنامه‌ریزی ارتباط‌های بین مدیران و کارکنان (باتوجه به نیازهای ارتباطی دو گروه) پرداخته‌اند. مرور اجمالی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که حوزه مدیریت ارتباط با کارکنان طیف گسترده و پراکنده‌ای از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که هرکدام از پژوهش‌ها به یک گروه پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با ارائه چهارچوب مفهومی سعی دارد حوزه‌های مختلف مدیریت ارتباط با کارکنان را شناسایی و با تقسیم‌بندی فعالیت‌ها بین کارکنان کلیدی و غیرکلیدی به مدیران در ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان یاری برساند.

#### ۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش رویکرد کیفی داشته و بر اساس مطالعه موردی صورت گرفته است. جامعه آماری ۱۴ نفر از مدیران میانی و ارشد شرکت پالایش نفت شهید تندگویان هستند که به روش نمونه در دسترس<sup>۴</sup> انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع ادامه پیدا کرده است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز مصاحبه بوده است. سؤال‌های مصاحبه مبتنی بر سازوکار و چگونگی ارتباط با کارکنان در سازمان مورد مطالعه بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌های

---

1. Agariya  
2. Yayi  
3. Al-Khozondar  
4. Convenience



مصاحبه با استفاده از روش تحلیل تم و با رفت و برگشت پیوسته بین داده‌ها و تحلیل داده‌های جدید انجام شده است.

## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- کدگذاری اولیه

در کدگذاری اولیه گزاره‌های اخذشده از مصاحبه به مفاهیم کلیدی تبدیل شده و در مرحله بعد به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک عنوانی تعلق گرفته است. پس از اینکه اشباع داده‌ای انجام شد، فرایند مصاحبه‌ها هم متوقف شد. گزاره‌های برگرفته از مصاحبه پس از تجزیه و تحلیل، به صورت مؤلفه‌های اصلی در قالب کدگذاری باز دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از گزاره‌ها و کدهای اخذشده در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. کدگذاری اولیه

مصاحبه‌شونده	کد	متن مصاحبه (نقل قول)
P14,5.P11,1.P7, 3. P6,1	ضرورت آگاهی افراد از جایگاه و نقش آنها در نقشه راهبردی	هر کسی باید بداند در چه جایگاهی در سازمان قرار دارد و راهبرد سازمان و نقش او در این نقشه راهبردی چیست؟
		راهبرد سازمان و جایگاه کارکنان در شناسنامه مشاغل آنها مشخص شده است.
P11,3.P9,18.P7,8,P 4,13	اتصال و پیوند اهداف فردی و سازمان	درهدف پایین‌ترین رده‌های سازمانی مثل سمت کارمند محوطه هم به‌طور دقیق اهداف کلان سازمانی دیده می‌شود
P13,11. P12,10. P5.6. P2,3	ایجاد جزوه‌های دانش از اطلاعات نیروهای دانشی برتر	اطلاعات اشتراکی برتر سیستم مدیریت دانش بعد از مدتی به‌صورت جزوه‌های دانشی منتشر می‌شود.
P11,15.P8,13.P6,7. P5,8.P3,10	مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها	اگر کارکنان را در تصمیم‌گیری‌هایی که مرتبط با سرنوشت و شرایط کاری آنها است، مشارکت ندهیم، در اصل مشکلاتی به‌وجود خواهد آمد.
		باید در هر تغییر بزرگی از کارکنان نظرخواهی کرد.



متن مصاحبه (نقل قول)	کد	مصاحبه‌شونده
۶ ماه قبل از بازنشستگی، برای کارمند و خانواده دوره و روان‌شناسی انجام شده و کتاب‌هایی به آنها اهدا می‌شود.	برگزاری کلاس‌های روان‌شناسی قبل از بازنشستگی	P11,19.P9,23.P7,28
در مواقعی که کارکنان متعهد با مشکل شخصی مواجه می‌شوند، در انجام کارها با آنها تعامل بیشتر صورت می‌گیرد.	حمایت از کارکنان زمان مشکل شخصی	P13,,P12,P7,P6
براساس قابلیت، ویژگی روان‌شناختی، خصوصیات اخلاقی، رفتاری و توانمندی فنی، برنامه توسعه تدوین می‌شود.	ایجاد برنامه توسعه براساس ویژگی‌های هر فرد	P11,35.P9,43
قبل از اینکه فرد در پست قرار بگیرد، در کنار یک شخص صاحب تجربه باشد. در صنعت از آغاز تجربه‌ها به‌صورت شفاهی و تجربی منتقل می‌شود.	ارتباط با یک فرد با تجربه پیش از جایگیری در سمت	P12,40.P11,32.P9,39.P8,35.P6,15.P5,23.P4,16.P3,24.P2,28.P1,15
خبرگان برای مهندسان دانش کلاس آموزشی جهت چگونگی استخراج و به اشتراک‌گذاری دانش برگزار می‌کنند.	برگزاری کلاس برای مهندسان دانش	P12,61.P8,7,P7,27.P
مدیر باید غیرمستقیم اشتباه‌های کارمند را گوشزد کند. در تذکر به کارکنان باید حرمت او حفظ شود.	بازخورد غیرمستقیم به کارکنان	P4,15.P8,38
کسانی باید چشم و گوش مدیر باشند و مدیران را از نتایج تصمیم‌های سازمان در بین کارکنان مطلع سازند.	مشورت با افراد برای انتقال عواقب تصمیم‌ها	P11,6.P10,33.P8,51,P1,5
برای آموزش از افرادی که مهارت و استعداد یا دانش خاصی دارند و پیش‌قدم هستند، کمک گرفته می‌شود. افراد کلیدی در حوزه‌های مختلف برای همکاران خود کلاس برگزار می‌کنند.	برگزاری کلاس به‌وسیله کارکنان ماهر و مستعد	P12,54.P11,56.P9,59.P8,49.P4,P3,34



## ۵-۲- کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مفاهیم

در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان به کد ثانویه تبدیل می‌شوند (کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند). چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی و سپس هرکدام از مفاهیم در دسته‌های محوری که از مبانی نظری استخراج شده، جای می‌گیرند.

جدول ۲. کدگذاری ثانویه

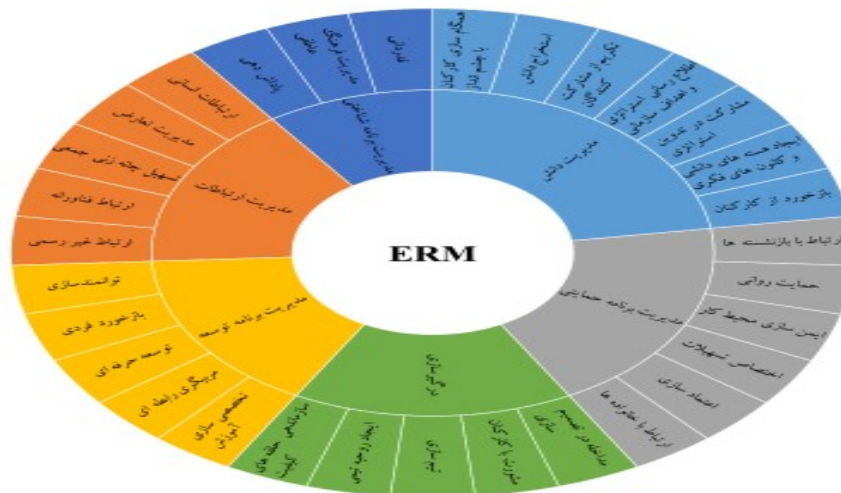
مفهوم محوری	مفاهیم	کد نهایی
مدیریت ارتباط با کارکنان	بازخورد از کارکنان	تعریف برنامه بهبود براساس نتایج نظرسنجی / امکان طرح نظرها در تارنما / نصب صندوق‌های ارتباط با مدیران / شناسایی سطح آگاهی کارکنان نسبت به کانال ارتباطی / برگزاری نظرسنجی آنلاین و بازخورد همزمان
	ایجاد هسته‌های دانشی و فکری	به اشتراک‌گذاری تجربه شرکت‌های دیگر / انتقال اطلاعات و تجربیات در سیستم / به اشتراک‌گذاری تجربه از راه سیستم دانش / برگزاری جلسه‌های برای تبادل نظرهای مهندسان دانش / ایجاد کارگروه برای مهندسان دانش / تبادل اطلاعات از راه انجمن‌های خبرگی / برگزاری آموزش های مدیریت دانش به‌وسیله مهندسان دانش
	مشارکت در تدوین راهبرد	جلسه‌های روزانه تدوین استراتژی / عضویت کارکنان کلیدی در شورای راهبردی / انتقال نقطه نظرهای کارکنان در جلسه‌های استراتژی / امکان ارائه طرح‌های برتر کارکنان در جلسه‌های روزانه
	اطلاع‌رسانی استراتژی و اهداف سازمانی	اطلاع‌رسانی اهداف در تمام لایه‌های سازمانی / ایفای نقش رابط استراتژی به‌وسیله کارکنان کلیدی / در معرض قراردادن راهبرد / برگزاری جلسه‌های معرفی چشم‌انداز و اهداف
	تکریم از مشارکت‌کنندگان	فراخوان انتخاب نیروهای دانشی برتر / مراسم انتخاب و معرفی نیروهای دانشی برتر / اعطای جایزه به راهکارهایی که در عمل استفاده می‌شوند.
	استخراج دانش	ایجاد جزوه‌های دانش از اطلاعات نیروهای دانشی برتر / برگزاری جلسه‌های پرسش و پاسخ قبل از بازنشستگی / ایجاد کارگروه‌های ثبت تجربه‌ها / تعریف حوزه‌های دانش بحرانی
	همگام‌سازی کارکنان با چشم‌انداز	تعریف تشویق مالی برای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز / آگاه‌سازی افراد از جایگاه و نقش در نقشه استراتژی / اتصال و پیوند اهداف فردی و سازمان / آگاهی اغلب اعضای سازمان از اهداف و استراتژی شرکت



مفهوم محوری	مفاهیم	کد نهایی
مدیریت ارتباطها	ارتباط‌های انسانی	ارتباط حضوری با مدیرعامل/ انتقال مشکلات واحد در جلسه‌های مدیرعامل با کارکنان/ ارتباط مستقیم با مدیران ارشد در واحدهای عملیاتی/ ایجاد ارتباط بدون واسطه با مدیران سازمان
	مدیریت تعارض	تلاش مدیران برای حل تعارض‌ها/ برگزاری آموزش‌های مدیریت تعارض برای مدیران/ ارجاع به شورای حل اختلاف در آخرین مرحله/ گفتگوی بدون واسطه کارکنان/ آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای تغییر/ ایفای نقش محوری کارکنان کلیدی در هدایت و تسهیل‌گری تغییر
	تسهیل‌چانه‌زنی جمعی	ارجاع مشکلات به مدیران ارشد در صورت لزوم/ مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها/ بهره‌گیری متناسب از ظرفیت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها
	ارتباط فناورانه	ارسال درخواست‌های کارکنان از مسیر سامانه‌های داخلی سازمان/ اطلاع‌رسانی امکانات رفاهی از طریق اتوماسیون/ ایجاد داشبورد عملیاتی برای افزایش تولید و کاهش مصرف انرژی/ سرعت‌بخشیدن در ارتباط‌ها به وسیله اتوماسیون
	ارتباط غیررسمی	ارتباط و تعامل غیررسمی مدیران با کارکنان
مدیریت برنامه‌های حمایتی	ارتباط با خانواده‌ها	تعامل با خانواده‌ها و تقدیر از فرزندان ممتاز/ اجرای مسابقه برای خانواده‌ها/ برگزاری اردوهای درون شهری برای خانواده‌ها/ بازدید خانواده‌ها از کارگاه عملیاتی/ اهدای هدیه برای خانواده (تولد فرزند یا سالگرد ازدواج)/ ایجاد فضای ورزشی تفریحی برای خانواده‌ها/ برگزاری نظرسنجی از خانواده‌ها
	اعتمادسازی	سازوکار ارتقا از داخل سازمان برای افزایش اعتماد/ عمل به تعهدات به وسیله مدیران/ برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای افزایش عمل به تعهدات/ ایجاد فضای امن برای برقراری ارتباط توأم با اعتماد
	اختصاص تسهیلات	ارائه تسهیلات سازمان بر اساس نیازهای کارکنان/ اختصاص سرویس ایاب‌وذهاب/ اعطای تسهیلات درمان و استفاده بدون سقف از بیمه تکمیلی/ اعطای وام‌های مختلف/ اعزام به سفرهای زیارتی و سیاحتی/ استفاده از امکانات ورزشی شرکت/ اعطای وام اضطراری به کارکنان در مواقع بحرانی
	ایمن‌سازی محیط کار	کنترل میزان آلودگی محیط کار/ انجام آزمون روان‌شناسی و طبی سالانه/ پیگیری و پرداخت هزینه‌های حوادث ناشی از کار/
	حمایت روانی	حمایت از کارکنان در صورت بروز مشکل شخصی/ استفاده از روان‌شناس صنعتی برای کارکنان و خانواده‌ها/ مدیریت ساعت کاری برای ایجاد تعادل کار و زندگی
	ارتباط با بازنشسته‌ها	اطلاع‌رسانی به بازنشستگان/ دعوت از بازنشستگان در مراسم مختلف/ برگزاری جشن بازنشستگی



مفهوم محوری	مفاهیم	کد نهایی
مدیریت برنامه توسعه	توانمندسازی	ایجاد برنامه توسعه فردی/ ایجاد فضای خطرپذیری کارکنان در کار/ شایسته‌سالاری برای دیده‌شدن افراد شایسته
	بازخورد فردی	آگاهی مدیران از حجم و رویه‌های کاری/ بازخورد غیرمستقیم به کارکنان/ ایجاد شفاف‌سازی در ارزیابی‌ها
	توسعه حرفه‌ای	انتخاب و انتصاب فرد مناسب برای شغل/ تسهیل و تسریع فرایند ارتقا
	مریی‌گری رابطه‌ای	نقش مریی‌گری مدیران واحدها/ تفویض اختیار به‌وسیله مدیران/ ارتباط با فرد مجرب پیش از قرار گرفتن در سمت جدید
	تخصصی‌سازی آموزش	آموزش مهندسان دانش به‌وسیله خبرگان/ ایجاد کانون‌های ارزیابی (روان‌شناختی، عملکردی و فنی)/ برنامه یادگیری در حوزه نقاط ضعف
بازنامه شناختی مدیران	قدردانی	قدردانی شفاهی مدیر برای ارتقای روحیه/ تشویق پیشنهادهای گروهی برتر به‌وسیله نظام پیشنهادها/ انجام مصاحبه با کارمند نمونه در مجله اختصاصی/ انتقال احساس اهمیت به کارکنان/ قدردانی از کارهای کوچک تأثیرگذار کارکنان/ انعکاس کارهای برجسته کارکنان به مدیران ارشد
	مدیریت فرهنگ عاطفی	استفاده از روان‌شناسان متعدد در سازمان/ برگزاری آموزش های روان‌شناسی/ برگزاری آموزش های مهارت‌های زندگی/ ایجاد اطمینان از پشتیبانی مدیر/ ایجاد حس همبستگی و حاکم‌شدن فضای صمیمی
	پاداش دهی	ایجاد شیوه‌نامه مشوق ها/ درخواست مشوق به‌وسیله مدیر واحد/ اختصاص کارانه براساس عملکرد/ پاداش گروهی
	سازماندهی حلقه‌های کیفیت	استفاده از گروه مرجع در تصمیم‌سازی‌ها و مشکلات/ استفاده از نظرات کارکنان کلیدی در ارزیابی/ برگزاری آموزش به‌وسیله کارکنان ماهر و مستعد
درگیرسازی	ایجاد روحیه گروهی	انتخاب اعضای گروه کاری براساس تعاملات اثربخش بین فردی/ تعریف نیاز و هدف و منافع مشترک برای گروه/ برقراری جلسه‌های گروهی مداوم برای انتقال نظرها/ تشکیل گروه‌های تفریحی جمعی
	تیم‌سازی	انتخاب افراد در گروه‌های کاری براساس تخصص/ استفاده از کارکنان کلیدی به‌عنوان رهبر گروه
	مشورت با کارکنان	مشورت با کارکنان در امور کاری/ مشورت با کارکنان برای مدیریت نتایج و پیامدهای تصمیم‌ها/ استفاده از تجربه بازنشستگان
	مداخله در تصمیم‌سازی	تغییر برنامه‌های سازمان براساس بازخورد کارکنان/ استفاده از افراد با تجربه در مواقع بحرانی



شکل ۱. چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان

### ۳-۵- ایجاد چهارچوب مفهومی

در این مرحله چهارچوب مفهومی پژوهش تشریح می‌شود که دربرگیرنده فعالیت‌های زیر است: مدیریت دانش (KM)<sup>۱</sup>؛ مدیریت ارتباطات (RM)<sup>۲</sup>؛ مدیریت برنامه حمایتی کارکنان (EAPM)<sup>۳</sup>؛ مدیریت برنامه توسعه کارکنان (EDPM)<sup>۴</sup>؛ مدیریت برنامه شناختی کارکنان (ECPM)<sup>۵</sup>؛ و درگیرسازی کارکنان (EI)<sup>۶</sup>.

1. Knowledge Management
2. Relationship Management
3. Employee Assistance Program Management
4. Employee Development Program Management
5. Employee Cognitive Program Management
6. Employee Involvement



## ۵-۴- تخصیص کدهای ثانویه به انواع کارکنان

با استفاده از تحلیل کدهای ثانویه و ترکیب برخی از یافته‌ها، برخی از کدها به کارکنان کلیدی یا عادی تخصیص داده شده است که به شکل خلاصه به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش «تلاش راهبردی سازمان» دانسته شده است که سعی دارد از راه بررسی و استفاده از دارایی‌های فکری که در نزد کارکنان وجود دارد، به مزیت رقابتی دست پیدا کند. به دست آوردن، ذخیره و توزیع دانش موجب می‌شود که کارکنان سازمان هوشمندتر کار کنند، از دوباره کاری کاسته شده و در نهایت محصولات خلاقانه‌تری تولید کنند [۲۴].

بر اساس یافته‌ها، حوزه مدیریت دانش را می‌توان به شش زیرمجموعه شامل ۱- به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز شرکت با کارکنان؛ ۲- بازخورد از کارکنان؛ ۳- ایجاد هسته‌های دانشی و فکری؛ ۴- اطلاع‌رسانی راهبرد و اهداف سازمانی؛ ۵- تکریم از مشارکت‌کنندگان و ۶- استخراج دانش تقسیم کرد. در مرحله تخصیص به‌جز برخی از فعالیت‌ها مانند بخش بازخورد از کارکنان و همگام‌سازی با چشم‌انداز که شامل همه کارکنان می‌باشد، سایر فعالیت‌ها به کارکنان کلیدی اختصاص پیدا می‌کند زیرا دانش کارکنان کلیدی برای شرکت از بیشترین اهمیت جهت استخراج، به اشتراک‌گذاری و مشارکت برخوردار است. همچنین ایفای نقش محوری رابط استراتژی در واحدهای سازمان برای اطلاع‌رسانی اهداف و استراتژی برعهده آنان می‌باشد.

## ۵-۴-۱- مدیریت ارتباطها

ارتباط‌های سازمانی فرایند مبادله پیام‌های شفاهی، نوشتاری و غیرکلامی در میان افرادی است که برای دستیابی به اهداف و انجام وظایف مشترک تلاش می‌کنند [۲۵].

مسئولیت ایجاد ارتباط‌های صحیح در سازمان به‌عهده مدیریت است؛ از این‌رو مدیران باید از کم‌ویف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباط‌های مؤثر را بدانند [۲۶].

حوزه مدیریت ارتباط‌ها به پنج زیرمجموعه ارتباط‌های انسانی، مدیریت تعارض، تسهیل چانه‌زنی جمعی، ارتباط‌های فناورانه و ارتباط‌های غیررسمی تقسیم شده‌اند. مدیران برای تعامل با کارکنان به راه‌های مختلف مانند ارتباط‌های شفاهی، کتبی و سیستمی نیاز دارند. آنها باید



بهترین و مؤثرترین راه‌های ارتباطی با هردسته از کارکنان با توجه به ویژگی‌های آنان را انتخاب کنند. براساس داده‌های به‌دست‌آمده، از کارکنان کلیدی در بخش‌های مدیریت تعارض و تسهیل‌چانه‌زنی جمعی برای هدایت و تسهیل‌گری تغییر می‌توان استفاده نمود.

#### ۵-۴-۲- مدیریت برنامه حمایتی کارکنان

انجمن مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> تعریف زیر را از این حوزه ارائه می‌دهد: برنامه مداخله‌های مبتنی بر کار، طراحی‌شده برای شناسایی و کمک به کارکنان در حل مشکلات شخصی که ممکن است عملکرد کارمندان را تحت تأثیر قرار دهد [۲۷]. انجمن متخصصین همپاری با کارکنان<sup>۲</sup>، مدیریت برنامه حمایتی را به‌عنوان «برنامه مبتنی بر کار» تعریف می‌کند که برای کمک به سازمان‌ها برای رسیدگی به مسائل مربوط به بهره‌وری طراحی شده و بر «مشتریان کارمند» متمرکز است تا دغدغه‌های شخصی آنان که ممکن است عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد، شناسایی کرده و حل نماید [۲۸]. زیرمجموعه‌های شناسایی‌شده شامل اعتمادسازی، پشتیبانی سازمانی، ارتباط با بازنشستگان، حمایت روانی، ارتباط با خانواده، اختصاص تسهیلات و ارتباط با بازنشسته‌ها می‌باشد. برنامه حمایتی در بیشتر بخش‌ها مانند اعتمادسازی و پشتیبانی و ارتباط با خانواده شامل تمام کارکنان می‌شود.

#### ۵-۴-۳- مدیریت برنامه توسعه کارکنان

توسعه کارکنان یک نظام برای کمک به کارکنان در توسعه مشاغل فعلی خود و یا پیشبرد اهداف خود برای آینده است [۲۹]. توسعه کارکنان یک حرکت ضروری از تمرکز بر ترفیع تا تمرکز بر توسعه مهارت‌هاست [۳۰]. اهداف اصلی برنامه‌های توسعه کارکنان، کمک به کارکنان در درک ارزش‌ها و فرهنگ شرکت و مشخص ساختن این موضوع است که کارکنان در هر سطح چگونه می‌توانند به موفقیت شرکت کمک کنند [۳۱]. از این رو پنج زیرمجموعه برای این حوزه تعریف شد: بازخورد فردی، توانمندسازی، تسهیل برنامه‌های توسعه حرفه‌ای،

---

1. Society for Human Resources Management  
2. Employee Assistance Professionals Association



تخصصی‌سازی آموزش، مربی‌گری رابطه‌ای. در این بخش در آغاز انتخاب فرد مناسب و سپس اختصاص مربی قبل از شروع به کار بسیار اهمیت دارد. در ادامه پس از ارزیابی در حوزه‌های مختلف، کارکنان عادی نیازمند تعریف برنامه‌ها و دوره آموزشی بیشتر برای توسعه و کارکنان کلیدی نیازمند فضای بیشتر برای ریسک‌پذیری می‌باشند.

#### ۵-۴-۴- مدیریت برنامه شناختی

این حوزه به سه بخش قدردانی، مدیریت فرهنگ عاطفی و پاداش‌دهی تقسیم شده است. ارائه پاداش‌ها و مشوق‌های مالی می‌تواند بر اساس سهم عملکردی انواع مختلف نیروی کار صورت پذیرد. اما نباید قدم‌های حتی بسیار کوچک و مؤثر کارکنان را نادیده گرفت. از این‌رو قدردانی از اینگونه اقدام‌ها می‌تواند نقش چشم‌گیری در رشد کارکنان داشته باشد. از طرف دیگر اگر اقدام برجسته‌ای در سازمان انجام شد، باید با برنامه‌ریزی مدون در بین همکاران و سراسر سازمان تقدیر شود. در بخش مدیریت فرهنگ عاطفی باید نحوه مواجهه با احساسات و کنترل آن به همه کارکنان آموزش داده شود تا بتوان محیطی شاد و همراه با آرامش در سازمان به‌وجود آورد.

#### ۵-۴-۵- درگیرسازی کارکنان

احساس تعلق و تعهد کارکنان نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد. کارکنان دارای تعامل و مشارکت بالا، متعهد، مشتاق به پاسخگویی و متمرکز بر نتایج هستند [۳۲]. یکی از راه‌هایی که باعث افزایش اعتماد به نفس، اطمینان و بروز توانایی‌های کارکنان می‌شود، درگیرسازی کارکنان در امور سازمان و استفاده از دیدگاه‌های آنها در بالاترین عرصه‌ها تا پایین‌ترین آن می‌باشد. پنج زیرمجموعه این بخش عبارت است از تیم‌سازی، سازمان‌دهی حلقه‌های کیفیت، ایجاد روحیه گروهی، مشورت با کارکنان و مداخله در تصمیم‌سازی. در بخش‌های مختلف این حوزه، کارکنان کلیدی نسبت به کارکنان عادی ارجحیت دارند، برای مثال در سامان‌دهی حلقه‌های کیفیت می‌توانند به سازمان کمک کنند. همچنین کارکنان کلیدی در استفاده از نظرها برای تصمیم‌سازی‌های سازمان و رهبری گروه‌های کاری می‌توانند مشارکت داشته باشند. در عین



حال، برای حفظ روحیه گروهی باید به سازوکارهایی توجه کرد تا بتوان فرهنگ سازمانی را ارتقا داد.

## ۶- نتیجه گیری

هدف از این پژوهش تدوین چهارچوب مدیریت ارتباط با کارکنان است. پژوهش حاضر در شرکت پالایش نفت شهید تندگویان انجام شده است. مدیریت ارتباط با کارکنان در قالب شش حوزه مدیریت دانش، مدیریت ارتباطها، مدیریت برنامه حمایتی، مدیریت برنامه توسعه، مدیریت برنامه شناختی، و درگیرسازی شناسایی شده است. در مرحله دوم پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، فعالیت‌های مدیریت ارتباط با کارکنان به کارکنان کلیدی یا عادی تخصیص داده شدند.

برخی از بحث‌های اصلی این پژوهش مانند مدیریت برنامه حمایتی و شناختی به‌طور خاص در مطالعه‌های پیشین ذکر نشده‌اند. فعالیت‌های تعریف‌شده در پژوهش مایو (۱۹۸۵) به‌طور گسترده‌تر در این پژوهش دیده شده است. موارد ذکرشده در پژوهش چاوبی (۲۰۱۷) مانند سازمان‌دهی حلقه‌های کیفیت، ایجاد روحیه گروهی، ارتباط‌های دوطرفه، درگیرشدن اعضای گروه در غالب مفاهیم فرعی شناسایی شده‌اند. هشت عامل اصلی پژوهش‌های کیو- (۲۰۱۱) و چن (۲۰۰۹) به‌عنوان مفهوم اصلی یا فرعی در این پژوهش به‌شمار می‌روند. پژوهش استروهمییر (۲۰۱۳) این مبحث را به سه حوزه فرایندی تقسیم‌بندی می‌کند و سپس با محدودکردن این حوزه در بخش‌های جذب، توسعه و جبران خدمات برای هرکدام از ابعاد به ذکر مثال می‌پردازد. نتایج پژوهش آگاریا و یابی (۲۰۱۵) با داده‌های این پژوهش همپوشانی دارد. سه جزء پژوهش الخزندار (۲۰۱۵)، یعنی ارتباطها، اعتماد، ارزش و اهداف مشترک در این پژوهش شناسایی شد.

به‌کارگیری کارکنان کلیدی در فعالیت‌های بخش مدیریت دانش می‌تواند در تعریف چشم‌انداز و استراتژی سازمان نقش بسیار مهمی داشته باشد. تیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) [۳۳]، نوناکا<sup>۲</sup>

---

1. Teece  
2. Nonaka



(۲۰۰۰) [۳۴] و هالس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) [۳۵] اظهار داشته‌اند که سازمان‌ها در تعیین منابع دانش خود دچار اشتباه شده‌اند. این سازمان‌ها تمرکز اصلی خود را بر داده‌ها، اطلاعات و به‌طور کلی جنبه‌های آشکار دانش قرار داده‌اند، اما باید توجه کرد که بخش عظیمی از دانش قابل مشاهده نیست که در اصطلاح به آن دانش پنهان (ضمنی) می‌گویند. شناخت، استخراج و به‌اشتراک‌گذاشتن این دانش وظیفه مدیران سازمان است تا به کمک آن بتوانند نه تنها افراد را توانمندتر سازند، بلکه با ایجاد زمینه‌های مشارکت، حس اعتماد و تعهد را در سازمان نهادینه کنند. یکی از مهم‌ترین ابزارها برای استخراج دانش ضمنی ایجاد هسته دانشی و فکری است که در رأس آن کارکنان کلیدی قرار دارند. بنا به الگوی نقش‌های مدیران منابع انسانی دیو اولریش<sup>۲</sup> یکی از چهار نقش کلیدی مدیران، نقش حامی کارکنان می‌باشد. در ایفای این نقش، متخصصان منابع انسانی به خواسته‌های کارکنان گوش داده و منابع موردنیاز برای دستیابی به عملکردهای مطلوب آنان را فراهم می‌کنند. هدف اصلی این است که به کارکنان نشان دهند که به آنان و خواسته‌هایشان توجه دارند [۳۶]. وظیفه مدیران تنها پرداخت دستمزد و توسعه کارکنان نیست بلکه مدیران باید حامی کارکنان در سازمان باشند. برای تقویت عملکرد مثبت و افزایش انگیزه باید مسیرهای مختلف قدردانی باتوجه به سطوح عملکردی و روان‌شناختی کارکنان انتخاب شود. براساس الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون، یکی از ویژگی‌های فرهنگی برای افزایش اثربخشی سازمانی، درگیر شدن در کار است. سازمان‌های اثربخش بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌شوند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند [۳۷]. با سامان‌دهی حلقه‌های کیفیت می‌توان از دانش ضمنی و صریح نیروی کار بیشترین استفاده را کرد.

ازجمله محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که اغلب مصاحبه‌شوندگان در سطح مدیران میانی بوده‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مدیران در سطوح عملیاتی و سرپرستی نیز مورد توجه قرار بگیرند. همچنین پژوهش‌های آتی می‌توانند بر سطوح غیر مدیریتی نیز تمرکز نموده و دیدگاه‌های کارکنان را مورد مطالعه قرار دهند. تدوین چهارچوب

---

1. Hales  
2. Dave Ulrich



فرآیندی جهت مدیریت ارتباط با کارکنان نیز می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار بگیرد.

## ۶- منابع

- [1] Strohmeier S. "Employee relationship management, realizing competitive advantage through information technology?", *Human Resource Management Review*, 23(1).2013.93-104.
- [2] Rogers J. "The birth of employee relationship management: Maximization of talent", *Banker*, 11.2008.48-49.
- [3] Leigh R. What is employee relationship management, Accessed on the 15.02.2016. <https://smallbusiness.chron.com/employee-relationship-management-709.html>.
- [4] Oluchi O. Co-operation Between Employee and Management to Increase Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited. Thesis. Laurea University of Applied Sciences Leppävaara.2013.
- [5] Agariya A.K., Yayi S.H. ERM Scale development and validation in Indian IT sector", *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(1).2015. 1-16.
- [6] Jing Z. *Research on employee relationship management of SMEs in china*, Fifth International Conference, China.2013.1-7.
- [7] Pareek V., Rai A. K. "Building relationship with employees: An employee relationship management Model", *Journal of the Management Training Institute*, 39(4).2012. 32-37.
- [8] Yongcai Y. *Employee relationship management of small and medium-sized enterprises*, International Conference on E-Business and E-Government. IEEE.2010
- [9] Akanksha R., Rajesh M. Best practices for women - A review of Employment relations application in Indian IT industry", *Voice of Research*, 4(1).2015.30-38.
- [10] Wargborn. C. *Managing motivation in organizations -why employee relationship management matters*. Thesis. Saarbruecken: VDM. 2008
- [11] Mayhew Ruth. *The best practices for manager-employee relations*, Demand Media, USA: Houston. 1985.
- [12] Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62(1).1998.2-18.



- [13] Schweitzer L. Lyons S. "The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships", *Business Horizons*, 51.2008.555-565.
- [14] Chaubey D., Navita M., Dimri P. R. "Mediating role of Employee Relationship Management between perceived training and development and employee's productivity", *International Journal of Research in Computer Application & Management*, 7 (10). 2017.90-96.
- [15] Qu Xuan. *A study on employee relationship management in catering Business taking great white shark fishing in guiyang for example*, Thesis, Renmin University of China (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing. 2011.
- [16] Chen Bing. *The study on employee relationship management of Shenzhen jian'an technology co., ltd*. Thesis. Central South University (People's Republic of China). ProQuest Dissertations Publishing. 2009.
- [17] Yang Y., Stafford T.F., Gillenson M. "Satisfaction with employee relationship management systems: the impact of usefulness on systems quality perceptions", *European Journal of Information Systems*, (20).2011.221-236.
- [18] Rowe K. Tucker E. "Human capital relationship management", Using CRM to Customize Employee Relationships, In R. P. Gandossy, E. Tucker, & N. Verma (Eds.), *Workforce wake up call* New York: John Wiley, 2006.132-143.
- [19] Tansel A., Gazioğlu Ş. "Management-employee relations, firm size and job satisfaction", *International Journal of Manpower*, 35 (8). 2014.1260-1275.
- [20] Xesha D., Gervase Ch; Slabbert I. A., Nduna J. "The impact of employer-employee relationships", *J Economics*, 5(3). 2014.313-324.
- [21] Al-Khozondar N. O. "Employee relationship management and its effect on employees: Faculty of commerce", *Performance at Telecommunication and Banking Sectors*, Thesis, The Islamic University- Gaza. 2015.

[۲۲] احمدی زلیخا. چهارچوب مفهومی مدیریت ارتباط با کارکنان (ERM) مطالعه موردی: شرکت امدادخودرو سایپا، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. به راهنمایی: دکتر جبار باباشاهی، پردیس فارابی دانشگاه تهران. قم. ۱۳۹۵.

[۲۳] قلیچلی بهروز، ایمانی‌پور محسن «مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران‌خودرو)»، مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول، (۵۵). ۱۳۸۶. ۱۱۹-۱۴۸



[۲۴] افشار زنجانی ابراهیم، نوذری سودابه «مدیریت دانش و چون‌وچرایی درباره آن»، فصلنامه کتاب، (۱۵).۱۳۸۳. ۶۴.

- [25] O’Hair D., Friedrich G. W., Dixon L. D. Strategic communication in Business and the profession, Boston: Houghton Mifflin co. 2002.  
[۲۶] الوانی سیدمهدی. مدیریت عمومی، تهران: نشر نی. ۱۳۸۱.
- [27] Society for Human Resources Management (SHRM), Employee benefits. Washington, DC: Author. Retrieved from <http://www.shrm.org>. 2009
- [28] Employee Assistance Professionals Association (EAPA), What is an employee assistance program (EAP)? Arlington, VA: Author, 2010.
- [29] Shelton K. The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention, Thesis, University of Wisconsin-Stout. 2001
- [30] Feldman D. "The dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations", *American Behavioral Scientist*, 43.2000. 1286-1301.
- [31] Gerbman R. V. () "Corporate universities 101", *HR Magazine*, 45 (2). 2000.101-106.
- [32] Allen M. *Employee engagement – a culture change*, The Insights Group. 2014.
- [33] Teece D.J. *Capturing value from knowledge asset*, California Management ork: John Wiley. 1998
- [34] Nonaka I. "The knowledge-creating company", *HBR*, pp: 83-105. 2000.
- [35] Hales Steve. *Dimensions knowledge and its management*, Available at: [www.insight.co.uk](http://www.insight.co.uk). 2001
- [36] Stewart G. L., Brown K. G. *Human resource management*, Linking strategy to practice, New York: John Wiley & Sons, Inc. 2009.
- [37] Denison D. R. *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change*. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), the Handbook of Organizational Culture, London: John Wiley & Sons. 2000.

## پیشایندهای اصالت برند و نقش آن در شکل‌گیری تبلیغات توصیه‌ای (مورد مطالعه: آجیل تواضع)

اسداله کردنائیج<sup>۱\*</sup>، میثم شیرخدایی<sup>۲</sup>، فاطمه اصغری گودرزی<sup>۳</sup>، سهیل نجات<sup>۴</sup>

- ۱- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران.
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۴- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵

دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۱

### چکیده

امروزه مصرف‌کنندگان بیش از هر زمانی در جستجوی اصالت هستند. یکی از ویژگی‌های ارزشمند اصالت برند این است که مصرف‌کنندگان حاضرند برای محصولاتی که به نظر آنها اصل هستند، مبلغ بیشتری را پرداخت کنند. اصالت به‌عنوان یک ویژگی موردعلاقه مصرف‌کنندگان که منعکس‌کننده درک از منحصربه‌فرد بودن، واقعی یا اصلی بودن یک برند است، ظهور پیدا کرده است و به بازاریابان کمک می‌کند تا برندهای خود را از رقبا متمایز کنند. پژوهش حاضر به بررسی پیشنندهای اصالت برند و تأثیر آن بر تبلیغات توصیه‌ای (WOM) پرداخته است. جامعه آماری پژوهش مصرف‌کنندگان برند آجیل تواضع در تهران است. باتوجه به فرمول نمونه‌گیری، تعداد ۳۷۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و با روش نمونه‌گیری در دسترس پاسخ‌دهندگان انتخاب شدند. داده‌ها از راه پرسش‌نامه استاندارد جمع‌آوری شد. پایایی پرسش‌نامه از راه محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و روایی آن از روش تحلیل



عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم بررسی شد. برای آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS24 آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری با نرم‌افزار LISREL 8.8 استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که نوستالژی برند، میراث برند، مشروعیت برند و شفافیت برند بر اصالت برند تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. همچنین، اصالت برند بر تبلیغات توصیه‌ای (WOM) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

واژه‌های کلیدی: اصالت برند، تبلیغات توصیه‌ای، میراث برند، نوستالژی برند، شفافیت برند.

## ۱- مقدمه

بشر از صدها سال پیش به دنبال اصالت است. به رغم علاقه آدمی به مفهوم اصالت در قرون گذشته، مفهوم اصالت بازاریابی در سال‌های اخیر و به دنبال افزایش تقاضای محصولات و خدمات خریداری‌شده با اصالت به وسیله مصرف‌کنندگان مورد توجه قرار گرفته است [۱]. امروزه مصرف‌کنندگان بیش از هر زمانی در جستجوی اصالت هستند. یکی از ویژگی‌های ارزشمند اصالت برند<sup>۱</sup> این است که مصرف‌کنندگان حاضرند برای محصولاتی که به نظر آنها اصل هستند، مبلغ بیشتری را پرداخت کنند [۲]. بسیاری از پژوهشگران نیز مشتاقانه به دنبال بررسی ترجیحات مصرف‌کننده برای برندهای اصیل که تجربه‌های برند آنها را تقویت می‌کند هستند [۳؛ ۴]. علت اینکه مصرف‌کنندگان به دنبال برندهای مرتبط و اصل هستند این است که در گذشته اصالت به موضوعی مهم‌تر از کیفیت (که یکی از معیارهای غالب و اصلی برای تصمیم خرید بوده و است) پیشی گرفته است [۵]. به نظر می‌رسد هم پژوهشگران و هم کسب‌وکارها بر این باورند که اصالت عنصر مهم بازاریابی معاصر است که موفقیت یک برند را تعیین می‌کند [۶]. اصالت به عنوان یک ویژگی موردعلاقه مصرف‌کنندگان که منعکس‌کننده درک از منحصر به فرد بودن، واقعی یا اصلی بودن یک برند است، ظهور پیدا کرده است و به بازاریابان کمک می‌کند تا برندهای خود را از رقبا متمایز کنند. نیاز به برندهای معتبر شاید ناشی از اطمینان‌نداشتن مصرف‌کننده به کسب‌وکار باشد [۷]. پژوهش‌های موجود نشان می‌دهند که اصالت به عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های برند، ارزش ویژه برند و شهرت



شرکت شناخته می‌شود [۸]. محصولات مختلف از جمله محصولات لوکس، تلویزیون‌ها و مکان‌های گردشگری می‌توانند با عنوان با اصالت یا بی‌اصالت، به‌وسیله مصرف‌کنندگان ارزش‌گذاری شوند. مصرف‌کنندگان امروزی بسیار آگاه، کنجکاو، علاقه‌مند و نسبت به گذشته از لحاظ اجتماعی بسیار بیشتر به یکدیگر متصل‌اند. با این حال با وجود طیف وسیعی از گزینه‌ها، مصرف‌کنندگان در حال حاضر نه تنها در جستجوی موارد جدید و متفاوت هستند، بلکه تمایل به پرس‌وجو در مورد محصولات فعلی مصرفی خود نیز دارند [۹]. این پرس‌وجو و کسب اطلاعات به‌وسیله سایر مصرف‌کنندگان با عنوان تبلیغات توصیه‌ای<sup>۱</sup> بیان می‌شود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اصالت برند به تبلیغات توصیه‌ای مثبت درباره برند ختم می‌شود. به‌منظور ایجاد یک برند قدرتمند، بازاریابان باید ماهیت اصالت برند محصولات، خدمات خود و همچنین پیشایندها و پیامدهای آن را شناسایی کنند [۱۰]. پیشایندهای مختلفی مانند میراث برند<sup>۲</sup> [۱۱؛ ۱۲]، نوستالژی برند<sup>۳</sup> [۱۳]، وضوح و شفافیت برند<sup>۴</sup> [۱۴]، تعهد اجتماعی<sup>۵</sup> [۱۵]، مشروعیت برند<sup>۶</sup> [۱۶] و صداقت و صمیمیت برند<sup>۷</sup> [۱۱ و ۱۲] برای اصالت برند در ادبیات پژوهش معرفی شده‌اند. از این‌رو، پژوهشگران این متغیرها را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار یا پیشایندهای اصالت برند انتخاب کرده‌اند. همچنین تأثیر اصالت برند بر یکی از مهم‌ترین رفتارهای پس از خرید مشتریان، یعنی تبلیغات توصیه‌ای [۹؛ ۱۰] منجر شده است تا پژوهشگران به دنبال بررسی تأثیر اصالت بر تبلیغات توصیه‌ای باشند. از آنجایی که درجه بالایی از اصالت برند، موقعیت برند را نشان می‌دهد که با هویت مشتری همخوانی دارد و منجر به نتایج مطلوب می‌شود [۱۷]، بررسی پیشایندهای این متغیر و یکی از پیامدهای مهم آن، یعنی تبلیغات توصیه‌ای، امری ضروری و مهم تلقی می‌شود؛ زیرا اهمیت تبلیغات توصیه‌ای (WOM) در کسب‌وکار به‌خوبی مشخص است. تبلیغات توصیه‌ای یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین کانال‌های ارتباطی است زیرا اعتقاد بر این است که از دیگر کانال‌های ارتباطی

- 
1. Word of Mouth (WOM)
  2. Brand Heritage
  3. Brand Nostalgia
  4. Brand Clarity
  5. Brand Social Commitment
  6. Brand Legitimacy
  7. Brand Sincerity



بازاریابی معتبرتر است و انتظار می‌رود که تأثیر تبلیغات توصیه‌ای به دلیل انفجار یا پیشرفت فناوری محور در کانال‌های ارتباطی همچنان افزایش پیدا کند. مطالعه‌های تجربی متعددی نشان می‌دهند که تبلیغات توصیه‌ای ممکن است بیشتر از سایر ابزارهای بازاریابی مانند تبلیغات، قانع‌کننده باشد. مصرف‌کنندگان مزایا، هزینه‌های اجتماعی و روان‌شناختی تبلیغات توصیه‌ای را درک می‌کنند [۱۸].

از این رو، پژوهش حاضر با بررسی مدل ارائه‌شده در این پژوهش، باعث غنابخشیدن به ادبیات پژوهش و به‌خصوص ادبیات حوزه اصالت برند می‌شود و از آنجایی که در حوزه‌های مختلف از قبیل مکان و مقصد گردشگری [۱۹؛ ۲۰]، محل اقامت [۲۱]، خرده‌فروشی [۲۲]، آموزش و برند دانشگاه [۲۳]، برندهای جهانی از صنایع تولیدی، خرده‌فروشی و خدماتی (برای مثال اپل، گوگل، آمازون، کام، مایکروسافت، کوکاکولا، استارباکس، مک‌دونالد، کلگیت، نایکی و لیوایز) [۴] انجام شده است ولی تاکنون در صنعت آجیل و خشکبار، پژوهشی درباره اصالت برند و نقش آن در تبلیغات توصیه‌ای انجام نشده است و این پژوهش می‌تواند آغاز راهی برای انجام پژوهش‌های بعدی در حوزه برندسازی برای صنعت آجیل و خشکبار کشور باشد.

## ۱-۱- صنعت آجیل و خشکبار

صنعت خشکبار و آجیل نیز یکی از صنایع مهم در ایران و جهان است که مصرف‌کنندگان زیادی دارد و همچنین از ارزش‌آوری زیادی برای کشورها برخوردار است. به گفته بنیاد جهانی آجیل و خشکبار (INC)<sup>۱</sup> تولید جهانی آجیل در دهه گذشته با سرعت مداوم در حال رشد بوده و در دوره ۲۰۲۰/۲۰۱۹ به حدود ۴.۶ میلیون تن رسید. بادام و گردو محصولات برتر تولید شده بودند که ۳۱ درصد و ۲۱ درصد از سهم جهان را به‌خود اختصاص داده‌اند و پس از آن بادام هندی (۱۷ درصد)، پسته (۱۴ درصد) و فندق (۱۲ درصد) قرار دارند. ایالات متحده آمریکا با ۳۸ درصد سهم در ۲۰۱۸/۲۰۱۹، پیشرو در تولید آجیل جهان است. در این بین از سهم کل این کشور بادام (۶۲ درصد)، پسته (۱۹ درصد) و گردو (۱۵ درصد) بیشترین تولید را

1. The International Nut and Dried Fruit Council Foundation (INC)



داشتند. ترکیه ۱۱ درصد از محصولات آجیل جهان را تولید کرده است. فن‌دق ۷۸ درصد ترکیه و پس از آن پسته (۱۷ درصد) تولید آجیل ترکیه را تشکیل می‌دهد. سومین کشور بزرگ تولیدکننده چین بود که ۱۰ درصد از سهم جهان را به‌خود اختصاص داد. گردو ۹۶ درصد از تولید آجیل چین را شامل می‌شود. ایران، هند و ساحل عاج به ترتیب ۶، ۴ و ۳ درصد تولید جهانی را به‌خود اختصاص داده‌اند. ایران به دلیل تولید پسته، هند و ساحل عاج نیز برای محصولات بادام هندی خود در این جایگاه ایستاده‌اند. ارزش عرضه آجیل درخت به‌طور کلی نسبت به ۱۰ سال گذشته با سرعت پایدار افزایش پیدا کرد و متوسط نرخ آن ۱.۹۳ میلیارد دلار در سال بود و در سال ۲۰۲۰/۲۰۱۹ به ۳۵.۶۵ میلیارد دلار رسید. به همین ترتیب، در پی روند افزایشی مشاهده‌شده در طول دهه گذشته، با متوسط نرخ رشد سالیانه ۰.۲۸ میلیارد دلار، ارزش عرضه میوه خشک به ۸.۸۴ میلیارد دلار افزایش پیدا کرد [۲۴].

در ایران برندهای معروفی در صنعت آجیل و خشکبار وجود دارند که از میان آنها می‌توان به برندهای تواضع، خشکپاک، مزمز، برتر، گلها و گلستان اشاره کرد. در این میان یکی از برندهای شناخته‌شده صنعت آجیل و خشکبار در ایران، برند تواضع است که قدمتی بیش از یک قرن دارد. در ادامه قبل از وارد شدن به بحث مبانی نظری، نگاهی مختصر به صنعت آجیل و خشکبار در ایران و جهان انداخته می‌شود و همچنین معرفی مختصری از برند تواضع ارائه خواهد شد.

## ۱-۲- برند تواضع

برند تواضع قدمتی بیش از یک قرن دارد. مؤسس آن «حاج علی یوسف‌پور» معروف به «حاج علی تواضع» است. این برند از شهر تبریز شروع به کار کرد و در حال حاضر شعبه‌ها و نمایندگی مختلفی در تهران و چند نمایندگی نیز در استان‌های قم، شیراز و خوزستان دارد. دو شعبه نیز در خارج از کشور در چین و بحرین دایر کرده‌اند. این برند جوایز متعددی را دریافت کرده است که از آنها می‌توان به دریافت سه مدال کیفیت برتر محصولات از وزارت کشاورزی اشاره کرد. همچنین، این برند توانسته گواهی‌نامه‌های جهانی مدیریت برندهای معروف و



رضایت‌مندی مشتری از شرکت URS<sup>۱</sup> انگلستان اخذ کند. آن طور که در وب‌سایت این شرکت بیان شده است، برند تواضع محصولات متنوعی دارد که می‌توان به آجیل (آجیل، تخمه، پسته، گردو، بادام، فندق و کشمش)، خشکبار (خشکبار، میوه خشک و سبزی خشک)، شیرینی و تنقلات، بسته‌های کادویی (مثل هاردباکس)، پک‌های مناسبی (پک رمضان و پک یلدا) و سایر محصولات مانند حبوبات و ادویه‌جات اشاره کرد. عوامل زیادی وجود دارد که برند تواضع را به‌عنوان مقصد خرید نهایی مشتریان تبدیل می‌کند. برند تواضع در تلاش برای خرید، تولید و ارائه بهترین نوع آجیل و خشکبار است. همچنین این برند آجیل و خشکبار را با استانداردهای بهداشتی روز دنیا تولید و ارائه می‌کند. برند تواضع به‌دنبال همسان‌سازی طعم با ذائقه مشتریان است و همچنین درصدد است تا برای محصولات با کیفیت خود مناسب‌ترین قیمت‌ها را در نظر بگیرد. همان‌طور که مشخص است این برند اصالت و قدمت دارد. به همین علت نویسندگان این برند را انتخاب کرده و مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش، یعنی پیشنهادهای اصالت برند و نقش آن تبلیغات توصیه‌ای را مورد آزمون قرار داده‌اند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- اصالت برند

اصالت برند به‌عنوان یک ضرورت راهبردی ظاهر شده است و به دلیل رساندن شرکت به موفقیت‌های چشمگیر بسیار مشهور است [۲۵]. همچنین اصالت برند به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده اصلی در روابط بین مصرف‌کننده و برند بیان می‌شود [۶]. براساس دیکشنری پیشرفته آکسفورد<sup>۲</sup>، کلمه «اصالت» از واژه یونانی «*authentikos*»، به معنی «اصلی»<sup>۳</sup> و «واقعی»<sup>۴</sup> آمده است. فرهنگ لغت همچنین سه تعریف دیگر را برای «اصالت» ارائه داده است؛ «اصلی و واقعی است و کپی نیست»، «درست و دقیق» و «ساخته شده است تا به‌طور دقیق

---

1. United Registrar of Systems (URS)  
 2. Oxford Advanced Learner's Dictionary  
 3. "principal"  
 4. "genuine"



همان نسخه اصلی باشد» [۲۶]. گیل‌مور و پاین (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که اصالت به مهم‌ترین معیار خرید مشتریان تبدیل شده است و از این بابت از معیار کیفیت پیشی گرفته است، همان‌طور که پیش از این کیفیت، معیار هزینه را پشت سر گذاشته بود و قبل از آن هزینه، معیار در دسترس بودن را. مصرف‌کنندگان به روش‌های مختلفی اصالت را تجربه می‌کنند و از طیف وسیعی از نشانه‌ها برای ارزیابی اصالت یک چیز استفاده می‌کنند که می‌تواند براساس علاقه و آگاهی از یک موضوع باشد. جانسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) معتقد بودند که اگر مصرف‌کنندگان بر این باور باشند که برندی اصالت ندارد، آن برند کم‌کیفیت‌تر، با مسئولیت اجتماعی کمتر و به احتمال زیاد کمتر به جامعه برند موردنظر مرتبط می‌شود. هر چند تعریف‌های متعددی از اصالت در ادبیات بازاریابی وجود دارد، اما درخصوص اثرها و مزایای آن در بازاریابی و برندینگ، میان پژوهشگران مختلف اتفاق نظر وجود دارد [۲۷؛ ۲۸]. در واقع می‌توان گفت اصالت برند «نگرش مثبت نسبت به برند است که در به‌وجود آوردن پاسخ مثبت نسبت به آن کمک می‌کند تا در فعالیتهای خرید مشتری تأثیرگذار باشد. برندهایی که اصیل هستند، ارزش‌هایی را تعریف می‌کنند که به رفتارها و واکنش‌های برند در بازار جهت می‌دهند و بر دیدگاه مشتری نسبت به برند تأثیرگذاری بالایی دارند که نتیجه این تأثیر، افزایش اعتماد خواهد بود که بنگاه‌ها و شرکت‌ها را به موفقیت تجاری می‌رساند [۲۹].

## ۲-۲- میراث برند

مفهوم میراث برای اولین بار از منظر سازمانی و شرکتی وارد بازاریابی شد. براساس مطالعه‌های موردی متعدد نشان داده شد که یک الگوی مشترک در مدیریت سازمان‌های «میراث‌دار» وجود دارد [۱۴]. پژوهش‌هایی که در زمینه اصالت انجام شده‌اند، بیان می‌کنند برندهای با اصالت به‌طور معمول از راه تعهد عمیق خود به سنت‌ها با اصالت شناخته می‌شوند [۱۲]. برندهای میراث‌دار در طول چند دهه یا حتی چند قرن متولد شده و پرورش داده شده‌اند و از زمان لازم برای ساخت گذشته‌ای با معنی و استفاد از آن در زمان حال و آینده برخوردار بوده‌اند [۳۰].

1. Johnson et al



برندهای با میراث را از جمله برندهایی توصیف می‌کنند که در دسته‌بندی‌های مربوط به خود اغلب به‌عنوان قدیمی‌ترین برند شناخته‌شده و ویژگی‌هایی مانند صادق بودن، معتبر بودن، سالم بودن، قابل اعتماد بودن، دوستانه و آشنا بودن و بی‌تکلف بودن را داشته باشد [۳۱]. برندهای با میراث مؤثر خود را وابسته به تاریخچه خود و مرتبط ساختن آن تاریخ با شرایط فعلی جایگاه‌یابی می‌کنند [۳۲].

### ۲-۳- نوستالژی برند

در مفاهیم بازاریابی، نوستالژی به‌عنوان یک ویژگی فردی نخست به‌عنوان «یک میل وافر به سمت چیزهای مطلوب گذشته» تعریف شد. افرادی که حس نوستالژیکی نسبت به یک برند دارند، ممکن است نام برند را به نگرش نسبت به خود مرتبط کنند، بنابراین برند بازتابی از خود فرد است. ارتباط نوستالژیک با برند، منجر به برقراری رابطه عاطفی قوی با برند می‌شود، رابطه‌ای که در صورت نوستالژیک‌نبودن برند رخ نمی‌داد [۳۳]. اهمیت ویژگی‌های تاریخی برند در ادامه به‌وسیله یافته‌های نیومن و دهار<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) که نشان دادند حفظ و نگهداری واقعی و نمادین یک سبک و رفتار برند، اثر مثبت بر ادراک از اصالت آن دارد، تأیید شد. به‌صورت خلاصه، نوستالژی یا مربوط به گذشته‌ای است که فرد به‌طور شخصی زندگی کرده است یا مردم را به زمانی قبل از تولدشان بر می‌گرداند. بنابراین به‌طور شخصی تجربه نمی‌شود (جنسن و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش‌های قبلی بیشتر نشان داده است سبک‌های ارتباطی که بر سنت و میراث برند تأکید دارند، حتی اگر به‌طور لزوم حقایق عینی نباشند (برای مثال نشانه‌های نمادین)، بر اصالت درک‌شده برند تأثیر می‌گذارد [۱۰؛ ۳۴].

### ۲-۴- وضوح و شفافیت برند

وضوح و شفافیت برند به میزان اطمینان‌نداشتن و ابهام در اطلاعاتی که شرکت درباره برند فراهم می‌کند، اشاره دارد [۱۴]. بنا به نظر اردم و اسوایت<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، یک برند زمانی شفاف

---

1. Newman & Dhar  
2. Newman & Dhar



است که مصرف‌کنندگان به‌طور کامل درک کنند که آن برند چیست و خواهان ساخت چه تصویری است [۳۵]. مورهارت و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که رسوایی‌های برند اثر منفی بر ابعاد اصالت برند و به‌طور خاص بر وضوح و شفافیت برند دارد. علاوه‌براین ادراک از نبود ابهام در جوامع برند به‌عنوان عاملی که بر اصالت برند تأثیرگذار است، شناسایی شد [۱؛ ۱۴].

## ۲-۵- تعهد اجتماعی

در سال‌های اخیر، پژوهشگران حوزه بازاریابی، تأکید زیادی بر نقش کلیدی مسئولیت اجتماعی و آگاهی زیست‌محیطی رفتار برند در روابط مبادله‌ای و پتانسیل آن برای دستیابی به مزیت رقابتی داشتند [۳۶]. هر چند در زمینه اصالت برند، فقط اوینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) با این موضوع خاص برخورد کردند و نشان دادند استفاده از برجسب‌هایی که سبز بودن برند را تأیید می‌کند و همچنین ایجاد سبک سبز در برند (برای مثال از راه استفاده از مواد ارگانیک در بسته‌بندی) تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد [۳۷].

## ۲-۶- مشروعیت برند

مشروعیت برند ادراک عمومی از این فرض که اقدام‌های یک برند را در درون نظام‌های اجتماعی، هنجارها، ارزش‌ها و باورها به‌صورت مطلوب و مناسب است، نشان می‌دهد [۳۸]. این هنجارها به‌طور معمول به‌عنوان شیوه‌نامه‌های ضمنی و انعطاف‌پذیر (به‌جای مقررات صریح) عمل می‌کنند که برند باید آنها را حفظ کند تا بتواند از لحاظ اخلاقی با مصرف‌کنندگان، افکار عمومی و ... تناسب داشته باشد [۱۶]. گوا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) مشروعیت برند را در زمینه انرژی‌های سبز به سه نوع تقسیم می‌کنند: (۱) مشروعیت عملی: به معنای آنکه آن برند برای مشتریان خود سودمند است و تعاملاتی را میان سازمان، مشتریان و اجزای برند ایجاد می‌کند؛ (۲) مشروعیت اخلاقی: که به قضاوت و ارزیابی مثبت مشتریان از

---

1. Ewing  
2. Guo et al



یک سازمان، برند و اقدام‌های آن اشاره دارد و (۳) مشروعیت شناختی: به پذیرش یک سازمان، فرد یا برند و اقدام‌های آن توجه دارد [۳۹].

## ۲-۷- صمیمیت برند

در آغاز صمیمیت به‌عنوان یکی از ابعاد شخصیت برند به‌وسیله آکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) مطرح شد و به ویژگی‌هایی مانند فروتنی، خوش‌مشربی، روراستی، اصالت، واقعی و خوش‌رویی اشاره داشت. صداقت و صمیمیت برند قوی‌ترین عامل تعیین‌کننده کیفیت ارتباط با مشتری است و باعث می‌شود که اعتماد به برند و در نتیجه کیفیت ارتباط مشتری- برند افزایش پیدا کند [۴۰]. به‌طور عمومی، برندهای قدیمی به‌طور معمول دارای شخصیتی «با صداقت» درک می‌شوند، درحالی‌که بسیاری از برندهای جدید از دید مشتری (برای مثال) در صنعت سرگرمی و یا اینترنت دارای صفت «پر هیجان» هستند [۴۱]. مطالعه‌ای که به‌وسیله آکر و همکاران (۲۰۰۴) انجام شد، نشان داد که صمیمیت برای خلق یک رابطه بلندمدت میان مشتریان و برند، به‌خصوص در شرایط هنجاری، بسیار سازنده است [۴۲]. راگز و رابرتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کنند زمانی که یک برند صمیمی تشخیص داده می‌شود، مشتریان، صاحبان برند را افرادی مراقب و واقعی (با اصالت) درک می‌کنند [۴۳].

## ۲-۸- تبلیغات توصیه‌ای

به‌طور خلاصه، تبلیغات توصیه‌ای به تبلیغات غیرتجاری که افراد مستقل از شرکت برای افراد دیگر انجام می‌دهند، اشاره دارد. در مقایسه با تبلیغات ارائه‌شده به‌وسیله شرکت، این نوع تبلیغات به‌طور معمول معتبرتر و قابل اعتمادتر درک می‌شوند [۴۴]. همچنین بسترهای جدید فراهم‌شده به‌وسیله اینترنت و شبکه‌های اجتماعی امکان گسترش این نوع تبلیغات و به اشتراک‌گذاری نظرات مشتریان را بیش از پیش فراهم آورده است [۴۵]. در سال‌های اخیر در میان پژوهشگران و مدیران بازاریابی، به دلیل تأثیر قابل توجه این متغیر بر رفتار خرید مشتریان،

---

1. Aaker  
2. Ragas & Roberts



توجه زیادی به آن شده است [۴۶]. تأثیر تبلیغات توصیه‌ای به صورت گسترده در تصمیم‌گیری مصرف‌کننده بررسی شده است. این نوع بازاریابی از راه مشتریان وفادار انجام می‌شود. بنابراین نیازمند تلاش سازمان در راستای وفادارساختن مشتریان است [۴۷]. نیلسن<sup>۱</sup> قوی‌ترین شرکت پژوهش‌های بازار جهان در سال ۲۰۱۵ بیان می‌کند که تبلیغات توصیه‌ای بر نزدیک به ۷۰ درصد از خریدهای مشتریان تأثیرگذار است و مشتریان آن را به عنوان قابل اطمینان‌ترین منبع بازاریابی انتخاب می‌کنند.

### ۳- توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

پورلند (۲۰۰۶) و ناپولی و همکاران (۲۰۱۴)، میراث برند را یکی از منابع تمایز برندهای با اصالت می‌دانند. میراث برند و به تبع آن اصالت برند، ارتباط لازم میان تاریخ، سنت، کشور و مکان را ایجاد می‌کند که منجر به ارتباط با برند و وابستگی مصرف‌کنندگان به برند می‌شود [۱۱؛ ۱۲؛ ۴۸]. برندهای با میراث قوی ممکن است در طول زمان خود به ارزش‌های خاص فرهنگی تبدیل شوند و معنای نمادینی را فراتر از خاستگاه اصلی خود به دست آورند که به ایجاد حس مشروعیت و اعتبار در میان گروه‌های هدف کمک می‌کند [۱۶]. مفاهیمی مانند افتخار به گذشته، مستقل از زمان خاص بودن و ثبات در طراحی محصول از جمله مواردی هستند که در میراث برند مطرح شده و نقش به‌سزایی در ارزیابی مشتری از اصالت برند دارند [۱۲]. از این رو، فرضیه اول پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

#### ۳-۱- فرضیه اول (H<sub>1</sub>): میراث برند تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد.

از آنجایی که نوستالژی به طور ضمنی بر ثبات، طبیعی و بومی بودن و منحصر به فرد بودن اشاره می‌کند، سبک ارتباطی برند که بر ارتباط عمیق با گذشته تأکید دارد می‌تواند اصیل، قابل اتکا، قدیمی و طبیعی ادراک شود. به طور کلی برندی که حس تاریخی و مرتبط با سنت‌های فرهنگی، باورها و عقاید مشتریان دارد می‌تواند حس نوستالژی و منحصر به فرد بودن را ایجاد

1. Nielsen



کند که به نوبه خود می‌تواند اصالت برند را افزایش دهد [۱۳]. شالن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود عوامل تأثیرگذار بر اصالت برند را منحصربه‌فرد بودن، سازگاری و تداوم در نظر گرفتند که در پژوهش ایشان تأثیر هر سه عامل بر اصالت برند تأیید شد. نتیجه دیگر پژوهش‌ها نیز نشان از اثر مثبت اصالت برند بر اعتماد به برند دارد [۴۹]. باتوجه به مطالب ارائه‌شده فرضیه دوم به صورت زیر ارائه می‌شود.

### ۳-۲- فرضیه دوم (H<sub>2</sub>): نوستالژی برند تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد.

بسیاری از پژوهشگران، صمیمیت را در کنار واقعی بودن و اصل بودن از ویژگی‌های اصلی اصالت برند می‌دانند. بورلند (۲۰۰۶) و ناپولی و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که برندهای با اصالت، خود را از راه صمیمیت و صداقت، تعهد به کیفیت و ارتباط با میراث برند، از برندهای غیر اصیل متمایز می‌کنند. آسیورس و همکاران (۲۰۱۵) تعهد به کیفیت و صداقت را از مهم‌ترین ابعاد اصالت برند می‌دانند که می‌تواند تأثیر مهمی در وابستگی به برند داشته باشد [۴۸؛ ۱۲؛ ۱۱]. از این رو، فرضیه سوم به صورت زیر ارائه می‌شود.

### ۳-۳- فرضیه سوم (H<sub>3</sub>): صداقت و صمیمیت برند تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد.

بورلند و لوکستن (۲۰۰۵) بیان کردند که سازمان‌ها برای بقا تا حد زیادی به مشروعیت مردمی نیاز دارند [۵۰]. اهمیت جنبه‌های فرهنگی در نسبت دادن به اصالت در پژوهش‌های مختلفی بحث شده است، زیرا فرهنگ در تولید، ویژگی‌ها و ارزش یک برند منعکس شده است و به طور کلی منظری است که مصرف‌کنندگان به وسیله آن برندها را درک می‌کنند [۱۶؛ ۵۱]. بنابراین ادراک نزدیکی فرهنگی می‌تواند اصالت را افزایش دهد. هرچه برند ارزش‌ها و هنجارهای با اهمیت افراد را بیشتر منعکس کند، ادراک از تناسب فرهنگی آن بیشتر خواهد

---

1. Schallehn et al



شد، در نتیجه بر ترجیحات مصرف‌کننده تأثیر بیشتری خواهد داشت. کیتس (۲۰۰۴) بیان می‌کند که ادراک اصالت برند می‌تواند به درک یک برند به‌عنوان یک موجودیت مشروع کمک کند [۱۶؛ ۱]. بنابراین فرضیه چهارم به‌صورت زیر مطرح می‌شود.

### ۳-۴- فرضیه چهارم (H<sub>4</sub>): مشروعیت برند تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد.

سازگاری به‌عنوان یک ویژگی استراتژی بازاریابی برند و فعالیت‌های ارتباطی، وضوح و شفافیت برند و درک این موضوع را که برند به وعده‌های خود عمل می‌کند، افزایش می‌دهد، برای مثال پکِت و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی ثابت کردند که دو متغیر پایداری و وضوح و شفافیت برند بر ادراک مشتریان از اعتبار و کیفیت برند که هر دو از مشخصه‌های برندهای با اصالت هستند، تأثیرگذارند [۱۴]. با این حال، وجود تناقض‌ها در تصویر برند، سیگنال‌های متناقضی را ایجاد می‌کند که تصویر برند را از راه تضعیف ویژگی‌های برند مانند اصل بودن و طبیعی بودن برند، تحت تأثیر قرار داده و در نتیجه موجب کاهش ادراک اصالت برند می‌شود. علاوه بر این می‌توان تصور کرد که وضوح و شفافیت برند به‌عنوان نشانه‌ای از قابلیت اطمینان به‌وسیله مصرف‌کننده محسوب شود، بنابراین می‌تواند بر اصالت برند تأثیر بگذارد [۳۵]. همچنین بررسی برون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان خواهان برندهای با اصالتی هستند که یک تصویر برند واضح و شفاف را ارائه دهند که نشان‌دهنده برند به‌عنوان یک موجودیت شفاف و بدون ابهام باشد [۵۲]. به این صورت فرضیه پنجم پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود.



۳-۵- فرضیه پنجم (H<sub>5</sub>): وضوح و شفافیت برند تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد.

تعهد اجتماعی، تأثیر مثبتی بر اصالت برند درک شده دارد، زیرا پذیرش مسئولیت اجتماعی با ویژگی‌های اصالت برند از جمله واقعی و اصل بودن، منحصر به فرد بودن و معتبر بودن مرتبط است [۱۵]. تعهد شرکت به درگیری در فعالیت‌های اجتماعی، ارزش‌های اخلاقی بالایی را برای برند به ارمغان می‌آورد و ادراک از اصالت آن را افزایش می‌دهد. از این رو فرضیه ششم پژوهش مطرح می‌شود.

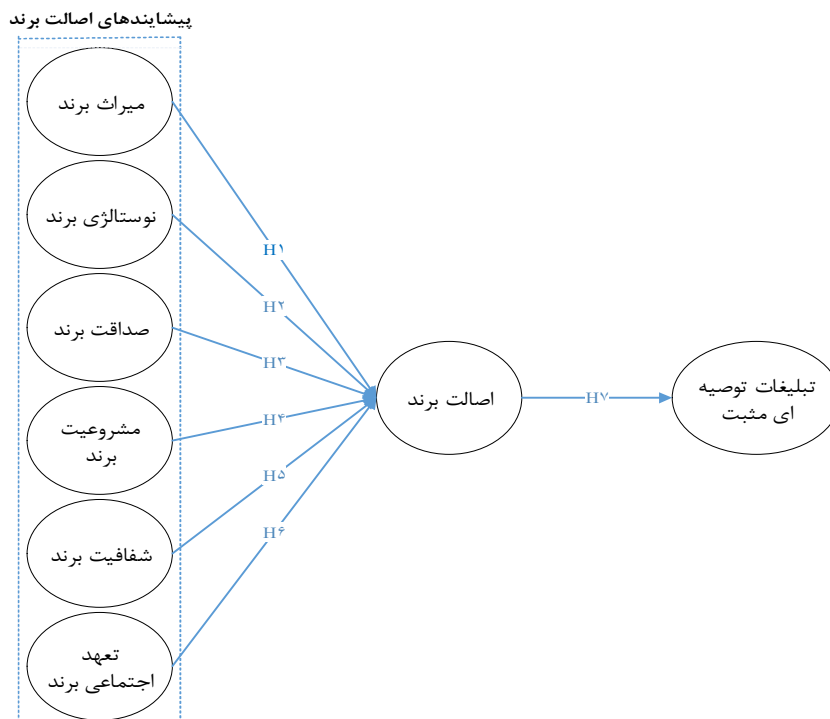
۳-۶- فرضیه ششم (H<sub>6</sub>): تعهد اجتماعی تأثیر مثبتی بر اصالت برند دارد.

از آنجایی که مصرف‌کنندگان به دنبال اصالت در اقدام‌های مصرفی خود هستند (بورلند و فارلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰)، آنها شاید به برندهایی که فکر می‌کنند با اصالت هستند، توجه بیشتری دارند [۵۳]. برندهای اصیل، معنا و مزایای مرتبط با هویت را ارائه می‌دهند که واکنش‌های مثبت مصرف‌کنندگان را نیز شامل می‌شود. همچنین علاوه بر چنین واکنش‌های خصوصی به برند، مصرف‌کنندگان احتمال بیشتری دارد که تعهد عمومی به یک برند با اصالت را از راه تبلیغات توصیه‌ای مثبت نشان دهند [۱۰]. در همین زمینه پژوهشی که به وسیله چیه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) انجام شد، نشان داد که اصالت برند از راه قضاوت درباره لوکس بودن کالا بر تمایل به توصیه محصول از سوی مشتری تأثیر می‌گذارد [۵۴]. بنابراین فرضیه هفتم به صورت زیر ارائه می‌شود.

---

1. Beverland & Farrelly  
2. Cheah et al

۳-۷- فرضیه هفتم (H7): اصالت برند تأثیر مثبتی بر تبلیغات توصیه‌ای دارد. باتوجه به مطالب بیان شده، در ادامه، الگوی مفهومی پژوهش که روابط میان متغیرها را نشان می‌دهد، ترسیم می‌شود. الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (منبع: مبانی نظری)

#### ۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر باتوجه به هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی و به‌طور کامل مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش را مشتریان آجیل تواضع در تهران تشکیل می‌دهند که تعداد آنها نامشخص است. در ادامه از راه نمونه‌گیری دردسترس افرادی که در شعب مختلف این برند در شهر تهران (از قبیل شعبه پارک‌وی، شعبه ساعی، سعادت‌آباد، نیاوران و پاسداران) از محصولات آن خریداری می‌کردند،



به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شدند و پرسش‌نامه در اختیار آنها قرار می‌گرفت. پرسش‌نامه‌ها در مدت دو هفته در زمستان ۱۳۹۸ توزیع و جمع‌آوری شدند. پژوهشگران در طول این دو هفته در فروشگاه‌های تواضع حاضر می‌شدند و مشتریانی را که خرید کرده‌اند، به‌عنوان پاسخگو انتخاب می‌کردند. با توجه به اینکه فرضیه‌ها از راه مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی می‌شوند، تعداد نمونه لازم و کافی در مدل‌سازی معادلات ساختاری براساس متغیرهای آشکار یا مشاهده‌پذیر تعیین می‌شود که به تعداد هر متغیر مشاهده‌پذیر (سؤال پرسش‌نامه) ۵ تا ۱۵ نفر پاسخ‌دهنده نیاز است. از آنجایی که تعداد سؤال‌های پرسش‌نامه (متغیرهای آشکار) ۳۹ عدد بود و با در نظر گرفتن ۱۰ نفر برای هر سؤال، تعداد نمونه ۳۹۰ نفر به دست آمد که برای اطمینان بیشتر و پیش‌بینی اینکه برخی افراد شاید پرسش‌نامه را تکمیل نکنند، تعداد ۴۲۰ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری شد که پس از پاک‌سازی داده‌ها، تعداد ۳۸۱ پرسش‌نامه تجزیه و تحلیل شدند. در آغاز نمونه‌ای ۳۰ تایی به‌عنوان پیش‌آزمون انتخاب شدند. به‌منظور سنجش پایایی سؤال‌ها با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه، میزان ضریب اعتماد با آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج نهایی آن در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش

متغیر	بعد	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ	منبع
نوستالژی برند	۴	۰/۸۸۷	فریتز و همکاران (۲۰۱۷)	
میراث برند	۴	۰/۸۳۷	فریتز و همکاران (۲۰۱۷)	
صمیمیت برند	۳	۰/۸۹۴	پارک و همکاران (۲۰۱۰)	
مشروعیت برند	۳	۰/۸۰۳	ریفون و همکاران (۲۰۰۴)	
شفافیت برند	۳	۰/۸۷۴	اردم و سوئیت (۱۹۹۸)	
تعهد اجتماعی برند	۳	۰/۷۸۴	ولتاین و فلایشمن (۲۰۰۸)	
اصالت برند	تداوم	۴	۰/۷۷۹	برون و همکاران (۲۰۱۲)
	اصل بودن	۴	۰/۸۹۹	
	قابلیت اطمینان	۴	۰/۸۹۴	
	طبیعی بودن	۴	۰/۸۶۹	
تبلیغات توصیه‌ای	۳	۰/۸۸۲	پارک و همکاران (۲۰۱۰)	



به‌منظور سنجش روایی پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم از طریق نرم‌افزار LISREL8.8 استفاده شده است. الگوهای اندازه‌گیری از لحاظ شاخص‌های تناسب (برازش) در وضعیت مناسبی بودند.

## ۵- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

### ۵-۱- آمار توصیفی

در میان بخش متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن و تحصیلات بررسی می‌شوند. نتایج بیانگر آن است که ۵۱/۷ درصد پاسخ‌دهندگان خانم و ۴۸/۳ درصد آقا بودند. ۳۰/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۴۹/۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۷ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳/۱ درصد هم بالای ۵۰ سال سن داشته‌اند. در بین پاسخ‌دهندگان ۱۱/۲ درصد مدرک پایین‌تر از کارشناسی داشتند؛ ۴۷/۶ درصد مدرک کارشناسی و ۴۱/۲ نیز مدرک کارشناسی‌ارشد و بالاتر داشتند.

برای سنجش نرمال‌بودن توزیع جامعه با کمک نرم‌افزار SPSS24، چولگی و کشیدگی داده‌های به‌دست‌آمده بررسی شد. نتایج آزمون‌های سنجش نرمال‌بودن در جدول ۳ قابل مشاهده است. همان‌طورکه از جدول ۲ استنباط می‌شود، متغیرها رویه و توزیع مناسبی دارند، زیرا برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- پیشنهاد شده است که با توجه به داده‌های جدول ۲، بیانگر نرمال‌بودن تمام متغیرهاست [۵۵].

جدول ۲. نتایج نرمال‌بودن متغیرها

متغیرها	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی	چولگی	خطای استاندارد چولگی	میانگین	انحراف معیار
نوستاژی برند	-۰/۰۳۰	۰/۲۴۹	۰/۰۵۴	۰/۱۲۵	۳/۲۳۵	۰/۹۱۸
میراث برند	-۰/۸۷۶	۰/۲۴۹	۰/۰۸۷	۰/۱۲۵	۲/۸۳۹	۰/۹۸۰
صداقت برند	-۰/۶۵۷	۰/۲۴۹	-۰/۱۵۶	۰/۱۲۵	۳/۱۳۱	۱/۰۵۸
مشروعیت برند	-۰/۵۸۹	۰/۲۴۹	-۰/۰۸۵	۰/۱۲۵	۳/۱۴۰	۰/۸۶۷
شفافیت برند	-۱/۲۴۷	۰/۲۴۹	۰/۱۶۳	۰/۱۲۵	۲/۸۱۹	۱/۰۹۵
تعهد اجتماعی برند	-۰/۸۵۹	۰/۲۴۹	۰/۱۷۷	۰/۱۲۵	۲/۹۵۷	۱/۰۶۴
اصالت برند	-۰/۷۴۸	۰/۲۴۹	۰/۰۵۳	۰/۱۲۵	۳/۱۰۳	۰/۸۸۷
تبلیغات توصیه‌ای	-۰/۶۹۳	۰/۲۴۹	۰/۰۰۸	۰/۱۲۵	۳/۰۴۹	۱/۰۰۳



از آنجایی که توزیع داده‌ها نرمال بود، برای بررسی همبستگی بین متغیرهای پژوهش از همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

همبستگی متغیرها	نوستالژی برند	میراث برند	صمیمیت برند	مشروعیت برند	شفافیت برند	تعهد اجتماعی	اصالت برند	تبلیغات توصیه‌ای
نوستالژی برند	۱							
میراث برند	۰/۴۷۳**	۱						
صمیمیت برند	۰/۱۶۶**	۰/۲۷۷**	۱					
مشروعیت برند	۰/۵۲۰**	۰/۴۸۲**	۰/۲۹۱**	۱				
شفافیت برند	۰/۳۹۱**	۰/۳۹۸**	۰/۱۸۲**	۰/۴۲۴**	۱			
تعهد اجتماعی	۰/۳۵۹**	۰/۳۳۸**	۰/۱۰۶*	۰/۴۰۸**	۰/۶۶۶**	۱		
اصالت برند	۰/۵۹۸**	۰/۶۹۴**	۰/۳۴۲**	۰/۷۴۸**	۰/۵۲۴**	۰/۴۴۸**	۱	
تبلیغات توصیه‌ای	۰/۲۵۸**	۰/۳۲۶**	۰/۲۲۵**	۰/۳۱۷**	۰/۳۲۹**	۰/۲۱۶**	۰/۳۸۶**	۱

\*\* معنی‌داری در سطح ۰/۰۱؛ \* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، بیشترین ارتباط متغیرهای برون‌زا (نوستالژی، میراث، صمیمیت، مشروع بودن، شفاف بودن و تعهد اجتماعی برند) و متغیرهای درون‌زا (اصالت برند و تبلیغات توصیه‌ای) به رابطه میان متغیر مشروع بودن برند و اصالت برند با ۰/۷۴۸ مربوط می‌شود که در سطح اطمینان ۹۹ درصد این همبستگی معنادار است و به آن معناست که اگر مشروعیت برند یک واحد بهبود پیدا کند، اصالت برند ۰/۷۴۸ افزایش پیدا می‌کند. همچنین، کمترین میزان همبستگی به رابطه بین صمیمیت برند و تبلیغات توصیه‌ای با ۰/۲۲۵ مربوط می‌شود که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. این به آن معناست که اگر صمیمیت برند ۱ واحد بهبود پیدا کند، تبلیغات توصیه‌ای برای برند ۰/۲۲۵ بهبود پیدا خواهد کرد.

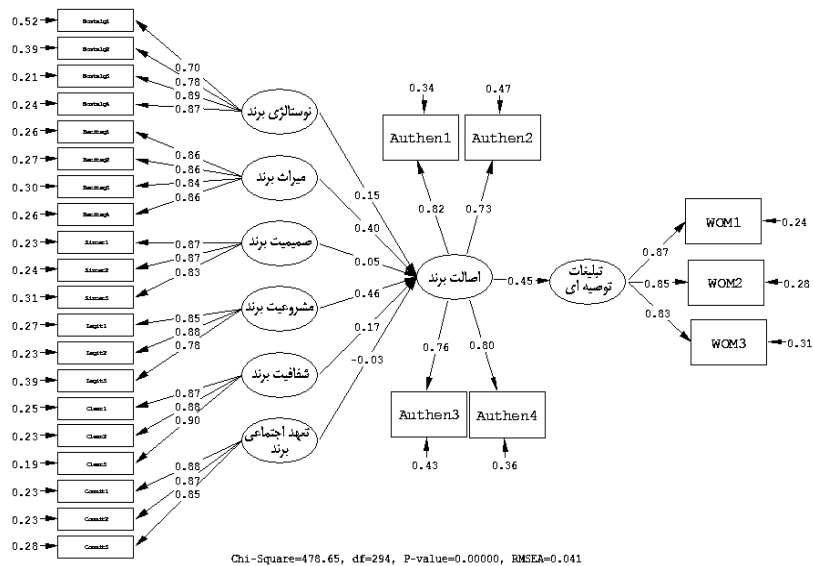


### ۵-۲- آزمون فرضیه‌های پژوهش (مدل‌سازی معادله‌های ساختاری)

هدف این قسمت آزمون و بررسی فرضیه‌های پژوهش است. در ادامه، مدلی ارائه خواهد شد که باتوجه به اعداد معنی‌داری (T-Value)، فرضیه تأیید یا رد می‌شود.

### ۵-۳- مدل تخمین ضرایب استاندارد

همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد متغیرهای نوستالژی برند ۰/۱۵، میراث برند ۰/۴۰، صمیمیت برند ۰/۰۵، مشروعیت برند ۰/۴۶، شفافیت برند ۰/۱۷ و تعهد اجتماعی برند ۰/۰۳- بر اصالت برند تأثیر می‌گذارد. همچنین، متغیر اصالت برند ۰/۴۵ بر تبلیغات توصیه‌ای مثبت تأثیر مثبتی دارد. برای بررسی معنادار بودن این تأثیر و روابط بین متغیرها به آماره (T-Value) هر یک از این رابطه‌ها توجه می‌کنیم.

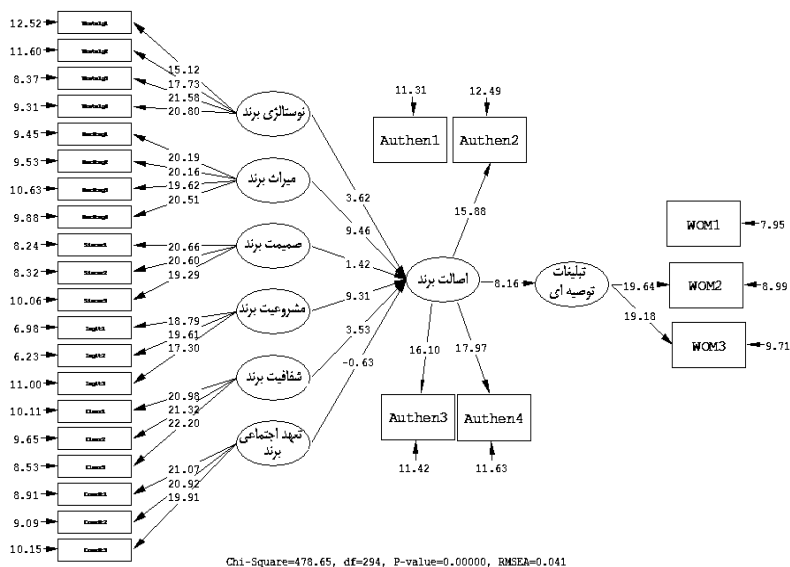


شکل ۲. مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد



### ۵-۴- مدل اعداد معنی داری

همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد اعداد معنی داری مربوط به رابطه بین صمیمیت برند و تعهد اجتماعی برند با متغیر اصالت برند کمتر از قدرمطلق ۱/۹۶ است و این به معنای رد شدن فرضیه‌های مربوط به رابطه‌ها است. به عبارت دیگر، صمیمیت برند و تعهد اجتماعی تأثیر معنی داری بر اصالت برند ندارند. اما سایر متغیرها تأثیر معنی داری بر اصالت برند دارند و اصالت برند نیز بر تبلیغات توصیه‌ای تأثیر مثبت و معنی داری دارد.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت اعداد معنی داری

### ۵-۵- بررسی برازش مدل

جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد که نشان از برازش مناسب مدل است.



جدول ۵ شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	GFI	RFI	IFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
معیار	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	<۰/۰۸
مشاهده شده	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۰۴۱
							۱/۶۲

## ۶- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال بررسی پیشایندهای اصالت برند و نقش آن در شکل‌گیری تبلیغات توصیه‌ای بود. با مطالعه ادبیات پژوهش، شش متغیر نوستالژی برند، میراث برند، صمیمیت برند، مشروعیت برند و تعهد اجتماعی برند به عنوان متغیرهای مستقل و اثرگذار بر اصالت برند انتخاب شدند. در این میان نیز متغیر اصالت برند بر تبلیغات توصیه‌ای اثر می‌گذارد. برای بررسی روابط میان این متغیرها از بین مصرف‌کنندگان برند توابع، ۳۸۱ نفر برای پاسخ‌دادن به سؤال‌های پرسش‌نامه انتخاب شدند و برای سنجش فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که نتایج آن در ادامه تشریح می‌شود.

نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که میراث برند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اصالت برند دارد که با پژوهش بورلند (۲۰۰۶)، ناپولی و همکاران (۲۰۱۴) و آسیورس و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. این به آن معناست که برندهایی که با گذشت زمان نمادها یا شعارهای برند آنها در جامعه هویت خاص و معنای نمادین به خود می‌گیرند، باعث می‌شود بر فعالیت‌های گذشته خود افتخار کنند. همچنین، برندها محصولات را ارائه می‌دهند که به زمان خاصی محدود نمی‌شوند و در طراحی محصولات خود به یک ثبات خاصی پایبند هستند و حس اصیل بودن محصول را در افراد ایجاد می‌کنند [۱۱؛ ۱۲؛ ۴۸]. از این رو، برند توابع می‌تواند با تأکید بر سنت‌ها و گذشته خود، فعالیت‌هایی را که در طول زمان انجام داده است و آورده‌ها و اندوخته‌های را که دارد، به عنوان میراث خود به مصرف‌کنندگان عرضه کند. از این شیوه است که می‌توان بر ارزیابی افراد نسبت به اصالت برندها تأثیر مثبتی گذاشت.



تأثیر نوستالژی برند بر اصالت برند تأیید شد که با یافته‌های شالن و همکاران (۲۰۱۴) و هان و استوتل (۲۰۱۶) مطابقت دارد؛ یعنی برندها با سوق‌دادن افراد به سمت اتفاق‌های مطلوب که در گذشته برند آنها رقم زده می‌توانند بر ادراک افراد از اصل بودن برند تأثیر بگذارند زیرا برقراری ارتباط نوستالژیک با برند منجر به شکل‌گیری روابط عاطفی و احساسی قوی می‌شود [۱۳؛ ۴۹]. پس برند اصالت می‌تواند از راه تمرکز بر رویدادهای نوستالژیک در آمیخته ارتباطی خود مانند تداعی تجربه‌های دوران کودکی، ایام گذشته، روزهای خوش سپری‌شده و نمادهای مربوط به دوران کودکی یا جوانی بازار هدف خود، بر ادراک آنها از اصیل بودن و اصالت برند تأثیر مثبتی بگذارد.

تأثیر صمیمیت برند بر اصالت برند تأیید نشد، زیرا عدد معنی‌داری مربوط به این رابطه کمتر از قدرمطلق ۱/۹۶ بود که با نتایج پژوهش بورلند (۲۰۰۶) و ناپولی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی ندارد [۱۱؛ ۱۲]. علت رد این فرضیه می‌تواند این باشد که به دلیل وجود نمونه‌های تقلبی از برند که به نمونه واقعی و اصل شباهت زیادی دارد و فروشندگان نیز بر اصل بودن آنها صحنه می‌گذارند، اعتماد مشتریان را کاهش داده و آنها نسبت به برندها بدبین شده‌اند و احساس می‌کنند برندها صداقت ندارند که این مورد خود می‌تواند پیامدهای منفی زیادی برای برندها در پی داشته باشد و بر کیفیت ارتباط برند- مصرف‌کننده اثر مخربی داشته باشد.

آزمون فرضیه‌ها نشان داد که مشروعیت برند بر اصالت برند تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش کیتس (۲۰۰۴)، اسپیگل و همکاران (۲۰۱۲) و فریتز و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد [۱؛ ۱۶؛ ۵۱]. برندها باید متناسب با فرهنگ حاکم گام بردارند و به‌نحوی با ارزش‌ها و باورهای مصرف‌کنندگان همخوانی داشته باشند، زیرا اگر برند بتواند ارزش‌ها و هنجارهای با اهمیت افراد را بیشتر منعکس کند، تناسب فرهنگی بیشتری درک خواهد شد و در نتیجه بر ترجیحات مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد، به طوری که این برند را جزء اولویت‌های اول خود برای انتخاب قرار می‌دهد. بنابراین برای اینکه برندها مشروعیت داشته باشند، باید اصول اخلاقی که مصرف‌کننده به اون پایبند است همخوانی داشته باشد، با نگرش‌های فرهنگی افراد تناسب داشته باشد و همچنین با ارزش‌ها و هنجارهای جامعه‌ای که



مصرف‌کنندگان متعلق به آن هستند مطابقت داشته باشد. به این صورت است که افراد درک مناسبی از اصیل بودن آن برند به دست می‌آورند.

تأثیر شفافیت برند بر اصالت برند تأیید شد که با پژوهش‌های برون و همکاران (۲۰۱۲) و پیکت و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد [۱۴؛ ۵۲]. برند تواضع باید به قول‌هایی که می‌دهد عمل کند و برای کسب اعتبار و قابلیت اطمینان به وسیله مصرف‌کننده وضوح و شفافیت خود را افزایش دهد و ابهام‌ها را از بین بردارد. به عبارت دیگر، برندها برای اینکه باعث افزایش ادراک اصالت برند شوند، باید طوری عمل کنند که مصرف‌کنندگان موضع، مقام و جایگاه آنها را بدانند، وقتی نام آنها برده می‌شود، تصویر گنگ و نامشخصی نزد مصرف‌کنندگان حاضر نشود و یک تصویر مشخص و شفاف در ذهن آنها نقش ببندد.

تأثیر تعهد اجتماعی برند بر اصالت برند تأیید نشد؛ این مورد با پژوهش ون‌دورن و وروهوف (۲۰۱۱) و فریتز و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی ندارد [۱؛ ۱۵]. از دلایل رد این فرضیه می‌تواند این باشد که افراد برای پاسخگویی به سؤال‌های مربوط به این متغیر به ذهنیت خودشان از برند تواضع رجوع کردند مبنی بر اینکه آیا این برند درگیر فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی است یا نه و احتمال دارد برند تواضع درگیر فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی نیست و یا اینکه افراد از فعالیت‌های اجتماعی این برند اطلاعی نداشته‌اند.

درنهایت تأثیر اصالت برند بر تبلیغات توصیه‌ای تأیید شد که با پژوهش مورهارت و همکاران (۲۰۱۵) و چپاه و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد [۱۰؛ ۵۴]. مصرف‌کنندگان برندی را اصیل ادراک می‌کنند و به دیگران پیشنهاد می‌کنند که در طول زمان ثبات داشته باشد؛ مفهوم مشخصی را که در تعقیب آن است، بازنمایی کند؛ خود واقعی‌اش را به نمایش بگذارد [۵۲]؛ متفاوت از سایر برندها باشد؛ منحصر به فرد باشد و مصرف‌کنندگان بتواند آن را از سایر برندها تشخیص و تمیز دهند؛ به وعده‌های خود عمل کند؛ به آنچه قول می‌دهد جامه عمل بپوشاند؛ قول و وعده‌هایی که می‌دهد، معتبر باشد و مصرف‌کنندگان به عملی شدن آن وعده‌ها اطمینان داشته باشند. همچنین، برندی با اصالت است که مصنوعی به نظر نرسد؛ یک تصور و تأثیر واقعی ایجاد کند و طوری بر ادراک‌های مصرف‌کننده اثر بگذارد که مصرف‌کننده باور کند که این برند یک برند طبیعی و اصیل است. بنابراین، اگر برندی می‌خواهد با اصالت ادراک شود



باید این نکته‌ها را در نظر بگیرد و مدیران برند در برنامه‌ریزی‌های خود به موارد ذکر شده در بالا توجه شایانی داشته باشند. همان‌طور که مشخص است برند تواضع این ویژگی‌ها را دارد و نظر مصرف‌کنندگان زمان پاسخ‌دادن به سؤال‌های پرسش‌نامه مثبت بوده است.

## ۶-۱- پیشنهادهای کاربردی

- باتوجه به تأیید تأثیر پیشایندهای ارائه‌شده بر اصالت برند پیشنهاد می‌شود برند تواضع بر تجربه‌های دوران کودکی مشتریان تکیه کند و با یادآوری خاطرات خوش کودکی و تجربه‌های شیرین گذشته که با محصولات خود برای مشتریان رقم زده است (به عبارتی دیگر نوستالژی برند) بر اصل بودن خود صحه بگذارد. همچنین این برند می‌تواند بر میراث، تاریخ و سنت‌هایی که بیش از یک قرن با خود به همراه دارد، تمرکز کند و با رعایت اصول اخلاقی، فرهنگی و پایند بودن به هنجارها اصالت خود را نشان دهد. بهتر است این برند مسئولیت‌های اجتماعی خود را به‌خوبی انجام دهد و در فعالیت‌های خیرخواهانه و به نفع جامعه درگیر شود؛ این‌گونه می‌تواند با کسب مشروعیت و نشان‌دادن تعهد اجتماعی بر اصالت خود تأکید کند.
- باتوجه به بعد تداوم و همچنین فرضیه‌های پژوهش که تأیید شدند، پیشنهاد می‌شود برند تواضع ثابت قدم باشد و سازگاری خود را در طول زمان نشان دهد و با تداوم در حفظ کیفیت می‌تواند به این موضوع مهم دست پیدا کند.
- این برند در راستای تأکید بر اصالت خود می‌تواند منحصر به فرد بودن و متمایز بودن خود را با محصولات و نوآوری‌هایی که دارد به نمایش بگذارد و به نحوی نشان دهد که از سایر برندها متفاوت است و این تمایز با وضوح بیشتری مشخص شود.
- اگر برند تواضع می‌خواهد بر اصل بودن خودش تأکید کند، باید به وعده‌های که می‌دهد جامه عمل بپوشاند تا مشتریان به او اعتماد داشته باشند و وعده‌هایی را که این برند می‌دهد، معتبر بدانند تا از این راه تمایل داشته باشند این برند را به سایر دوستان و آشنایان معرفی کنند و اگر کسی نظر آنها را درباره برند مرتبط با آجیل و خشکبار پرسید، تواضع را پیشنهاد کنند.



• بهتر است برند تواضع بر طبیعی بودن خودش تأکید داشته باشد و طوری محصولات را ارائه دهد که نشان دهد محصولات آن اصل و درجه یک هستند و به عبارت دیگر محصولات آن مصنوعی و بی‌کیفیت نیستند. طبیعی بودن از ابعاد مهم اصالت برند است و می‌تواند نقش مهمی در تمایل افراد به تبلیغات توصیه‌ای از یک برند ایفا کند.

این پژوهش در استان تهران برای برند تواضع و در صنعت آجیل و خشکبار انجام شده است و تعمیم آن به صنایع دیگر باید با احتیاط صورت گیرد. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش، این است که نظرهای مشتریان فرهنگ‌های مختلف در آن بررسی نشده است که در پژوهش‌های آتی می‌توان آن را انجام داد. به پژوهشگران آینده نیز پیشنهاد می‌شود که مدل حاضر را در جامعه آماری متفاوتی آزمون کنند؛ سایر پیشایندها و عوامل اثرگذار بر اصالت برند را شناسایی و تأثیر آن بر اصالت برند را نیز بررسی کنند. عوامل اثرگذار بر تمایل به تبلیغات توصیه‌ای مثبت را از راه فراترکیب شناسایی کنند و با روش‌های پژوهش در عملیات نرم مانند روش بهترین-بدترین (BWM) رتبه‌بندی کنند. همچنین، پژوهشگران می‌توانند تأثیر اصالت برند بر پیامدهای دیگر مانند قصد خرید برند، نادیده‌گرفتن اشتباه‌های برند و یا وفاداری به برند را بررسی کنند یا رابطه اصالت برند با عشق برند را مورد مطالعه قرار بدهند.

## ۷- منابع

- [1] Fritz K, Schoenmueller V, Bruhn M. "Authenticity in branding—exploring antecedents and consequences of brand authenticity", *European Journal of Marketing*, 51(2), 2017, 324-348.
- [2] Melewar T.C., Skinner H. "Territorial brand management: Beer, authenticity, and sense of place", *Journal of Business Research*, 116, 2018, 680-689.
- [3] Taheri B., Farrington T., Curran R., O’Gorman K. "Sustainability and the authentic experience. Harnessing brand heritage—a study from Japan", *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 2018, 49-67.
- [4] Safeer A.A., He Y., Abrar M. "The influence of brand experience on brand authenticity and brand love: an empirical study from Asian consumers’ perspective". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2020, <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2020-0123>.



- [5] Hernandez-Fernandez A., Lewis, M.C. "Brand authenticity leads to perceived value and brand trust", *European Journal of Management and Business Economics*. 28(3), 2019, 222-238.
- [6] Oh H., Prado P. H. M., Korelo J. C., Frizzo F. "The effect of brand authenticity on consumer-brand relationships", *Journal of Product & Brand Management*. 28(2), 2019, 231-241.
- [7] Dwivedi A., McDonald R. "Building brand authenticity in fast-moving consumer goods via consumer perceptions of brand marketing communications", *European Journal of Marketing*, 52(7/8), 2018, 1387-1411.
- [8] Gilmore J. H., Pine B. J. *Authenticity: What consumers really want?* Harvard Business Press; 2007.
- [9] Yildiz E., Ülker-Demirel E. "Measuring the effects of brand authenticity dimensions on word-of-mouth marketing via brand image using structural equation modeling", *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 2017, 121-130.
- [10] Morhart F., Malär L., Guèvremont A., Girardin F., Grohmann B. "Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale", *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 2015, 200-218.
- [11] Beverland M. B. "The real thing: branding authenticity in the luxury wine trade", *Journal of Business Research*, 59(2), 2006, 251-258.
- [12] Napoli J., Dickinson S. J., Beverland M. B., Farrelly F. "Measuring consumer-based brand authenticity", *Journal of Business Research*, 67(6), 2014, 1090-1098.
- [13] Han T. -L., Stoel L. "The effect of social norms and product knowledge on purchase of organic cotton and fair-trade apparel", *Journal of Global Fashion Marketing*, 7(2), 2016, 89-102.
- [14] Pecot F., Merchant A., Valette-Florence P., De Barnier V. "Cognitive outcomes of brand heritage: A signaling perspective", *Journal of Business Research*, 85, 2018, 304-316.
- [15] Van Dorn J., Verhoef P. C. "Willingness to pay for organic products – differences between virtue and vice foods", *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 2011, 167-180.
- [16] Kates S. M. "The dynamics of brand legitimacy: An interpretive study in the gay men's community", *Journal of Consumer Research*, 31(2), 2004, 455-464.
- [17] Manthiou A., Kang J., Hyun S. S., Fu X. X. "The impact of brand authenticity on building brand love: An investigation of impression in memory and lifestyle-congruence", *International Journal of Hospitality Management*, 75, 2018, 38-47.



- [18] Park S. J., Lee Y. R., Borle S. "The shape of Word-of-Mouth response function", *Technological Forecasting and Social Change*, 127, 2018, 304-309.
- [19] Chen R., Zhou Z., Zhan G., Zhou N. "The impact of destination brand authenticity and destination brand self-congruence on tourist loyalty: The mediating role of destination brand engagement", *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 2020, 100402.
- [20] Jiménez-Barreto J., Rubio N., Campo S. "Destination brand authenticity: What an experiential simulacrum! A multigroup analysis of its antecedents and outcomes through official online platforms", *Tourism Management*, 77, 2020, 104022.
- [21] Mody M. Hanks L. "Consumption authenticity in the accommodations industry: the keys to brand love and brand loyalty for hotels and Airbnb", *Journal of Travel Research*, 59(1), 2020, 173-189.
- [22] Lee J., Chung L. "Effects of perceived brand authenticity in health functional food consumers", *British Food Journal*, 122(2), 2019, 617-634.
- [23] Pringle J. Fritz S. "The university brand and social media: using data analytics to assess brand authenticity", *Journal of Marketing for Higher Education*, 29(1), 2019, 19-44.
- [24] [https://www.nutfruit.org/files/tech/1587539172\\_INC\\_Statistical\\_Yearbook\\_2019-2020.pdf](https://www.nutfruit.org/files/tech/1587539172_INC_Statistical_Yearbook_2019-2020.pdf)
- [25] Abdul Ghani W. S., Azman N. A. A., Mohd Rashid N., Abdul Halim A. H. "The relationship of brand marketing communication and brand authenticity", *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 5(1), 2020, 43-49.
- [26] Shirdastian H., Laroche M., Richard M.O. "Using big data analytics to study brand authenticity sentiments: The case of Starbucks on Twitter", *International Journal of Information Management*, 48, 2019, 291-307.
- [27] Johnson A. R., Thomson M., Jeffrey J. "What does brand authenticity mean? Causes and consequences of consumer scrutiny toward a brand narrative", *Brand Meaning Management*, 12, 2015, 1-27.
- [28] Shirdastian H., Laroche M., Richard M. O. "Using big data analytics to study brand authenticity sentiments: The case of Starbucks on Twitter", *International Journal of Information Management*, 48, 2019, 291-307.

[۲۹] شیرزادی پ.، قوچانی ف. (۱۳۹۴) بررسی تأثیر اصالت برند بر اعتماد به برند، پنجمین

کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت.

- [30] Wiedmann K-P., Hennigs N., Schmidt S., Wuestefeld T. "Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 2011, 205-220.
- [۳۱] نوع‌پسند س، اسماعیل‌پور ر، قربانی س. (۱۳۹۳) بررسی تأثیر میراث برند ارزش درک‌شده مشتری. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد.
- [32] Yaqub R.M.S., Sattar S., Younus S., Haroon U. "Brand Heritage: A Pull of the Past", *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 40(1), 2020, 301-313.
- [33] Shields A. B., Johnson J. W. "What did you do to my brand? The moderating effect of brand nostalgia on consumer responses to changes in a brand", *Psychology & Marketing*, 33(9), 2016, 713-728.
- [34] Newman G. E., Dhar R. "Authenticity is contagious: Brand essence and the original source of production", *Journal of Marketing Research*, 51(3), 2014, 371-386.
- [35] Erdem T., Swait J. "Brand equity as a signaling phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 1998, 131-157.
- [36] Luo X., Bhattacharya C. B. "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value", *Journal of Marketing*, 70(10), 2006, 1-18.
- [37] Ewing D. R., Allen C. T., Ewing R. L. "Authenticity as Meaning Validation: An Empirical Investigation of Iconic and Indexical Cues in a Context of 'Green' Product", *Journal of Consumer Behaviour*, 11(5), 2012, 381-390.
- [38] Liu G., Eng T-Y., Sekhon Y. K. "Managing branding and legitimacy: A study of charity retail sector", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 2014, 629-651.
- [39] Guo R., Tao L., Li C. B., Wang T. "A path analysis of greenwashing in a trust crisis among Chinese energy companies: The role of brand legitimacy and brand loyalty", *Journal of Business Ethics*, 140(3), 2017, 523-536.
- [40] Aaker J. L. "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, 34(3), 1997, 347-356.
- [41] He J. "Sincerity, excitement and sophistication: The different effects of perceived brand personality on brand extension evaluation", *Nankai Business Review International*, 3(4), 2012, 398-412.
- [42] Aaker J. L., Fournier S., Brasel S. A. "When good brands do bad", *Journal of Consumer Research*, 31(1), 2004, 1-16.



- [43] Ragas M. W., Roberts M. S. "Communicating corporate social responsibility and brand sincerity: A case study of Chipotle Mexican Grill's 'Food with Integrity' program", *International Journal of Strategic Communication*, 3(4), 2009, 264-280.
- [44] Sivadas E., Jindal R. P. "Alternative measures of satisfaction and word of mouth", *Journal of Services Marketing*, 31(2), 2017, 119-130.
- [45] Gopinath S., Chintagunta P. K., Venkataraman S. "Blogs, advertising, and local market movie box office performance", *Management Science*, 59(12), 2013, 2635-2654.
- [46] Paley A., Tully S. M., Sharma E., Shrum L. J. "Too constrained to converse: The effect of financial constraints on word-of-mouth", *Journal of Consumer Research*, 45(5), 2019, 1-62.
- [47] سلطانی م.، اسفیدانی م.، نجات س. «تأثیر شهروندی شرکتی بر وفاداری مشتریان و تبلیغات توصیه‌ای»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱(۲۵): ۱۳۹۵، ۱۷۹-۱۹۶.
- [48] Assiouras I., Liapati G., Kouletsis G., Koniordos M. "The impact of brand authenticity on brand attachment in the food industry", *British Food Journal*, 117(2), 2015, 538-552.
- [49] Schallehn M., Burmann C., Riley N. "Brand authenticity: model development and empirical testing", *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), 2015, 92-199.
- [50] Beverland M. B., Luxton S. "The projection of authenticity. managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling", *Journal of Advertising*, 34(4), 2005, 103-116.
- [51] Spiggle S., Nguyen H.T., Caravella M. "More than Fit: Brand Extension Authenticity", *Journal of Marketing Research*, 4(6), 2012, 967-983.
- [52] Bruhn M., Schoenmüller V., Schäfer D., Heinrich D. "Brand authenticity: Towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement", *Advances of Consumer Research*, 40, 2012, 567-576.
- [53] Beverland M. B., Farrelly F. J. "The quest for authenticity in consumption: consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes", *Journal of Consumer Research*, 36(5), 2010, 838-850.
- [54] Cheah I., Zainol Z., Phau I. "Conceptualizing country-of-ingredient authenticity of luxury brands", *Journal of Business Research*, 69(12), 2016, 5819-5826.

[55] نوروژی ح.، نجات س. "مدل‌سازی معادلات ساختاری به زبان ساده با نرم‌افزارهای

LISREL و WarpPLS"، فوژان: تهران؛ ۱۳۹۵.



## **Developing a New Product Development Model Emphasizing on Environmental Considerations and Consumer Participation**

**M. Amiri<sup>1</sup>, T. Hassangholipoor<sup>2</sup>, H. Rahmanseresht<sup>3</sup>, M. Nasiri<sup>4\*</sup>**

1. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Business. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Business. Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. PhD Candidate in Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2019/7/3

Accept: 2020/1/20

### **Abstract**

This research aims to provide a new product development model with an emphasis on environmental considerations and consumer participation. The model design was based on the grounded theory approach. The statistical population of this study includes all new product development experts in the food industry (including executives and academics) and thirteen experts selected by the snowball method. Results showed that the primary phenomenon involves activities and actions taken to develop a product based on environmental considerations and with the participation of consumers. The effective causes of new product development are divided into three categories: market, customer, and technical factors. The underlying conditions for product development are classified into two categories of infrastructure and capabilities. Also, penetrating interventionists were divided into three categories of cultural factors, risk management, and supportive factors. In addition, new product development includes three mechanisms: marketing, commercialization, and green design. The results of the product development model design emphasize on consequences of economic benefits and non-economic benefits.

**Keywords:** New Product Development (NPD), Environmental Considerations, Consumer Participation, Grounded Theory.

### **1- Introduction**

Marketing researchers define the process of innovation covering all stages from idea to commercialization and consumer acceptance; New product

---

\* Corresponding author E-mail: meisam.nasiri@ut.ac.ir



development (NPD) happens at the innovation process, and it should be considered before the implementation of the process. [1]

The NPD relates to all the new products and services that a company develops. The vital force of companies that are struggling to gain a competitive advantage is to meet the changing demands of consumers and adapt to changing technological uncertainty.

New and successful products allow for competitive differentiation, barriers to entry, the development of new markets, and increased income and profits.[2]

Research has shown that the impact of NPD on sales and profitability is increasing over time and is more critical for the competitive position of the company.[3]

While the NPD is in favor of a company's competitive position, it should be noted that the failure rate of new products is between 40% and 75%. In this way, companies need to minimize their failure rates and failures and increase the efficiency of new products to increase competitive positions.

The NPD consists of idea generation, product development, and product testing before distribution and commercialization.

On the other hand, environmental issues and approaches focused on the sustainable development of companies and products have become increasingly important in recent years, and are gradually gaining ground in determining the company's strategy. Environmental degradation has become an important issue for governments and communities around the world [4]. The trend towards international treaties for environmental protection, such as the Kyoto Protocol, which took place in 2005 and the World Summit on Sustainable Development in 2002, led to changes in the patterns of competition in the world. When societies and governments became aware of the necessity of this issue, they began to exert pressure on companies. Law enforcement agencies and institutions have also legislated considerably, and activists and social groups are protesting against companies that take action against the rules of business sustainability. Also, they call for consumers who are interested in Eco-friendly products. In response to these changes, a large number of companies have taken environmental policies into account and adopted sustainable business behaviors [5]. Several research studies have also been conducted in line with this changing business world to examine different aspects of sustainability-related issues such as Corporate Social Responsibility. [6]

Environmental Entrepreneurship Marketing [7] and Corporate Environment [8] were considered important issues as well as significant advances in understanding the importance of sustained business practices in



the field of marketing, and many other areas have taken place. Environmental considerations have led customers to demand new requirements for how to make goods, used, and how to dispose of [9]. Therefore, environmental considerations should be considered in the design and development of new products that minimize damage to the environment by making, consuming, and disposing of the product.

On the other hand, one of the problems in designing new products is that on many occasions, it does not meet the customer's needs and demands, hence require more consumer involvement in product designing. The product without the presence of consumers, newly designed products cannot be tailor-made to the needs of customers.

Hence, the information related to the product is increasingly important in terms of quality, application, and cost. Therefore, according to this matter, major changes in the level of product development will be necessary. Accordingly, the main issue behind this research is how to develop a new product that addresses environmental issues and has the least environmental impact and has the highest environmental compatibility, as well as how Can the use of consumer participation be used in the development of a new product?

## **2-Theoretical Foundations**

### **2-1- New Product Development Based on Environmental Considerations**

Different products and services have different environmental outcomes and effects and usually occur in a part of the life cycle of a product. Some of these effects are minor, and others are significant and affect the vast range and geographic range of the globe-including effects on global warming. At the same time, the level of attention and interest of customers and consumers is sharp; and this has led companies to consider environmental considerations in their product development strategies, which lead to more and greener product innovation [10]. Green strategies are those activities of the organization that emphasize the survival of the environment and the business opportunities that emerge from those activities [11]. Increasing attention to the development and launch of green products is because green products create a potentially important market and can even increase people's awareness of the development of green products, which ultimately creates many benefits for the organization. More insight into the development of a new green product may be the starting point for improving this trend and reducing the failure rate of green product innovation.[12]

Growing attention to environmental issues has increased scientific attention in the development of new green products, especially in environmental management literature.



Recent studies have focused on most of the organizational aspects of green product development, including the history of green product innovation activities [13] the effects of different strategies on green product innovation, a specific design strategy, such as recycling and rebuilding [14] and market records and environmental performance of green product innovation .

Today, the development of new green products is one of the key strategies for many companies [13], which could reduce costs by optimizing the consumption of materials and energy in products; increasing innovation and creativity in the organizations; meeting the needs and expectations of customers; improving the brand quality of the organization and its positive image in the public mind; improving the level of customer loyalty to an organization and its products; attracting capital and funds from the capital Responsible and interested stakeholders in environmental issues; Reducing environmental degradation effects and consequences, and improving regulatory relationships of environmental concerns. So that; companies can make green product development in order to standardize product reform and management of raw materials with environmental concerns and thereby help reduce negative impacts on human and environmental health [10].

## **2-2- Literature Review**

Siegel [15] says that companies can take on the benefits of differentiation and market share in terms of sustainable product innovation. These innovations include redesigning, packaging, developing more sustainable products, and promoting the sustainable benefits of these products. Also, some sustainability management actions can enhance cost benefits. Redesigning, replacing raw materials with less polluting and recycling of peripheral processes are among these actions. Therefore, the use of sustainable management strategies in the conventional process of developing new products can help companies achieve long-term competitiveness and sustainability goals. These conditions make the company and society both reach a win-win situation.[16]

Huang & Wu [17] believe that the stable development of a new product in the direction of the nature of "cradle to grave" involves a range of factors that require the integration of various tasks in an organization, including production, marketing, research, and development .

According to Peng and Lin, sustainable management is to produce sustainable products and minimize their overall environmental impact through sustainable product design, sustainable R & D, and sustainable marketing. Faludi [18] also believed that sustainable management is a process of applying enterprise-wide innovation to achieve sustainability,



reduce waste, and social responsibility. Huang and Wu [17] also believe that sustainable management is a comprehensive organizational process for the development and production of environmentally friendly products and reducing pollution sources in order to minimize the risks to human health and the natural environment.

Pujari et al. [9] concluded in a study that products focusing on the environment should have effective performance in the market and reduce their impact on the environment to be successful.

Sustainable management should go beyond compliance with the law and move through the use of innovative new approaches to efficient use of resources, waste minimization, pollution prevention and recycling, and reuse of manufactured goods [19].

### **3- Research Purposes**

This research aims to "provide a new product development model that takes into account consumer participation and environmental considerations," along with the main purpose, sub-objectives are presented as follow:

- Determine how and how much the impact and importance of consumer participation are in the new product development process
- Determine how and how important environmental considerations are in the process of developing new products.

### **4- Research Methodology**

This research has sought to develop a new product with an emphasis on environmental considerations and consumer participation, while it is exploratory and developmental. The approach of this research is qualitative, which is based on the grounded theory. Grounded theory is a qualitative research method that develops a theory using a data set [20]. In this study, a systematic approach, attributed to Strauss and Corbin, was used to analyze the data. The systematic method itself has three steps to open coding, axial coding, and selective coding. The statistical population of this study includes all experts in the field of new product development in the food industry (including executive and academic experts) selected by the snowball method. The data collection method is the study of theoretical literature and in-depth and open interviews. Thirteen people were interviewed in this study, which the received information was repeated from the ninth interview.

#### **4-1- Open Coding and Analysis**

From the interview transcripts, the researchers analyze the data line-by-line and allocate codes to the text. The analytical process involves coding strategies is the process of breaking down interviews and observations into



distinct units of meaning which are labeled to generate concepts. The codes represent concepts that will later become part of the theory and also provide meaning to the text and may be created by the researchers or may be taken from the text itself. A code allocated in this way is known as an in vivo code. In vivo codes are especially important in that they come directly from the interviewees, do not require interpretation by the researcher, and provide additional context-description. From the initial interviews, a list of codes emerges and be used to code subsequent interviews. At the end of the sampling process, a large number of codes should have emerged.[21]

#### **4-2- Axial Coding**

Axial coding is the process of relating categories to their subcategories. It termed axial because coding occurs around the axis of a category linking categories to subcategories at the level of properties and dimensions. This involves documenting category properties and dimensions from the open coding phase; identifying the conditions, actions, and interactions associated with a phenomenon and relating categories to subcategories.[21]

#### **4-3- Selective Coding**

Selective coding is the process of integrating and refining the theory. Because categories are merely descriptions of the data, they must be further developed to form the theory. Therefore, the first step is to identify the central, or 'core' category around which the theory will be built. As the core category acts as the hub for all other identified categories, it must be central in all other categories, and they must relate to it while it must appear frequently in the data.[21]

#### **4-4- Data Collection and Analysis**

Data collection and analysis in the research process conducted simultaneously and the emerging theory was proposed based on the data. Data analysis continued simultaneously after the first interview until it was saturated. Researchers encrypted the copied text and discussed coding refinement for each emerging theme. Classified codes were categorized, compared, and interpreted within the context of the general transcripts.[21]

For reporting of the qualitative study findings, the trustworthiness of methods is widely considered applicable in place of the validity and reliability associated with quantitative research. In this research, four supporting processes of trustworthiness were applied, which are conformability, dependability, credibility, and transferability. Credibility was confirmed by selecting the appropriate data collection method for the interviews. The researchers interviewed participants for their views and



experiences in their practice environment. Furthermore, member check was used to prolong the involvement of the researcher to increase the credibility of the data, and, after encoding, the interview transcripts were returned to the participants to ensure the accuracy of the codes and the relevant interpretations. Dependability was established by detailed and descriptive data analysis and direct references to the professional experiences of the individual. The conformability and consistency of the analysis were maintained through research team meetings to discuss and dissect the preliminary findings. Thematic analysis and the coding process occurred through consensus. To increase the transferability of the findings, a description of the context, selection and demographic data of the participants, data collection and the analysis process was presented so that the reader would be able to determine whether the results are transferable to other environments.

### 5- Result

Data presented using the framework proposed by Corbin and Strauss for the development of categories and subcategories. Categories include causal conditions, Phenomena (how developing a new product), the context in which it happened, the interventional terms that affected the coping strategies of the participants, action/reaction (coping strategies), and the consequences of choosing their coping strategies. Finally, the categories were connected together and the meaning of "Providing a new product development" was theorized.

#### 5-1- Background Conditions for New Product Development

Basically, the development of new products cannot be analyzed in the vacuum. Instead, it should be looked at in a broader context that includes a set of ground elements by Corbin & Strauss [19]. In essence, the elements of product development by creating sustainable conditions lead to the facilitation, strengthening, or limitation of the process of developing new products. Accordingly, the background conditions for product development are classified into two categories of infrastructure and capabilities (Table 1).

Table 1. Background Conditions for New Product Development

Characteristic	Sub Category	Main Category
Application of technology in product design	Infrastructure	Background conditions
Research and Development Unit		
Environmental regulations		
Project Management		
knowledge management		
Own resources for development		



Characteristic	Sub Category	Main Category
Applying efficient and effective human resources	Capabilities	
Use of new methods and tools in design		
Having valued factors		
Having strong teams		
Appropriate corporate communication		

### 5-2- New Product Development Process Interventions

From a theoretical point of view, interventions, or contingent effective elements of product development contributes to the product development process contingently. The contingency nature of the conditions created by these elements makes the response to these elements contingent upon the situation.

In this research, based on the ideas extracted from the text of the interviews, and the study of the literature on penetrating contingent elements, the process of product development was divided into three categories of risk management factors, cultural factors, and supportive factors. (Table 2).

### 5-3- New Product Development Mechanisms

As another component of the product development process, the adoption of product development mechanisms refers to a set of actions and interactions (actions/reactions) that are used to develop a product. Based on the interviews conducted and the study of the subject literature, the codes were extracted and then provided to the experts, and based on them, product development mechanisms were finalized. Accordingly, they were divided into three mechanisms of marketing, commercialization, and green design (Table 3).

**Table 2. Intervention Conditions for the New Product Development**

Characteristic	Sub Category	Main Category
Identification and management the risk of customer loss	Risk management	Intervention conditions
Identification and management of financial risk		
Identification and management the risk of credit loss		
Identification and management of technical failure risk		
The culture of innovation encouragement	Cultural	
Culture of Collectivism		
Culture of co-operation		
The commitment of senior management to environmental principles	Supportive	
Leadership and direction of managers and leaders		
Management Attitude		



**Table 3. New Product Development Mechanisms**

Characteristic	Sub Category	Main Category
Marketing strategy	Marketing	Mechanisms
Market Planning		
Marketing research		
Marketing Intelligence		
Product Pricing	Commercialization	
Product Scheduling		
The share of sales of new products from all products		
The head point of the product	Green design	
Sustainable use of resources in design		
Replacing Inputs with Less Pollution		
Importing recyclable materials in the production and design of the product		
Environmentally friendly packaging design		
Efficient use of raw materials in design		

**5-4- Creators (Causes) of New Product Development**

Product development creators are a set of circumstances and events that trigger the onset of the product development process. These conditions are known as factors contributing to product development. To identify these factors, after reviewing the literature and interviewing the experts, the codes were given to the experts, and the final factors were selected. Accordingly, the effective factors of product development are divided into three categories of market factors, customer-related factors, and technical factors (Table 4).

**Table 4. Causes of Product Development**

Characteristic	Sub Category	Main Category
Market trend analysis	Market factors	Causal conditions
Market research		
Market targeting and division		
Market potential		
Determine the position of the product and participate in the market		
Modeling of competitors	Customer related factor	
Feedback from customer		
Provide accurate information from customers		
Taking into account the fashion of the customers		
Taking into account the voice of customers	Technical factors	
The demands of engineering		
R & D demands		
Knowledge about new products		
Process characteristics		
Product Characteristics		



**5-5- The Main Phenomenon of New Product Development**

The main phenomenon is the activities and actions taken to develop a product based on environmental considerations and with the participation of consumers. According to the interviews, the study of the subject literature, the main phenomenon was divided into two categories of concept development and product development. The development of the concept requires the ideas of consumers in product development, initial prototyping, pilot production, and initial market testing. After the development of the concept, product development begins (Table 5).

**5-6 - The Consequences of New Product Development**

The consequences of product development reflect the efforts of interviewees to define the things they want in certain circumstances. In this research, interviewees, using words such as "wanting", "seeking ...", and "should ... get/get", indicate the cases that if they occur, they can realize their goals and objectives (which are provided here). Based on the ideas extracted from the text of the interviews and the literature review, one can state that the interviewees' description of their experiences emphasizes two characteristics of economic benefits interest and non-economic benefits (Table 6).

**Table 5. The Main Phenomenon of New Product Development**

Characteristic	Sub Category	Main Category
Primary prototype	Develop the concept based on the consumer participation	Main phenomenon
Market Initial Test		
Experimental production		
Ideas and creative thoughts of consumers in product development		
The speed of innovation of new products	Develop the product based on the consumer participation	
Cooperation of the marketing and research team		
Product Position in Total Product Portfolio		
Collaboration between environmentalists, engineers and manufacturing staff		
Consumer participation in design and product evaluation		
Running the sample tests		
Calibration		
Environmental marketing		



**Table 6. the consequences of product development**

Characteristic	Sub category	Main category
Reduce the costs	Economic benefits	Consequences
Increase the productivity		
Reduce errors in design and construction		
Enhance reliability		
Increase profitability		
Sales growth		
Innovation development	Non-economic benefits	
Environmental performance (less damage to the environment)		
Increase the learning		
Customer satisfaction		

After the open coding, which separates the data into different categories, the axial coding links the categories and subcategories to each other according to their characteristics and dimensions. The researchers use the paradigm to discover the relationship between the categories. Paradigm shows the relationship between different dimensions. Then the selective coding process took place. It is s a process in which the main category is selected and systematically linked to other categories, the connections are validated, and the categories that need to be developed are improved. Selective coding started based on the identified communication pattern between categories and subcategories in open and axial coding by turning the storyline and ended in the return process to the final model as follows.

**6- Conclusion**

The results of this research in identifying the background factors showed that environmental laws and regulations are one of the factors influencing the design of the product that these laws should be approved and implemented by the government and other regulatory bodies to design a product that cannot harm the environment. This factor is consistent with the results of Porter and Vander [22]. In this category, we also refer to the use of appropriate technologies and technologies in design, which is consistent with the results of the research by Cooper [3]. In this research, the availability of human and financial resources as one of the new product development infrastructures has been consistent with the results of Greenbiz. [14]

Besides, in this research, tools, and systems are also referred to as other background factors in product development, which is consistent with the results of Kolk.[5]

The causative factors affecting the product design and development process are the recognition of the market and the receipt of information from customers. The design and development of a new product are not meaningful without knowing the market and competitors and having information from



customers and knowing their demands and expectations. Therefore, the results of this study are consistent with the results of the research by Siegel. [15]

The new product design mechanisms based on environmental considerations and with the participation of consumers, presented in this study, can be used to replace inputs with less pollutant, to import recycled materials in the production and design of products, design Packaging of environmentally friendly products and the efficient use of raw materials. These processes are also mentioned in Siegel [15] and Huang and Wu.[17]

One of the underlying criteria of the main phenomenon is environmental marketing referred to in Peng & Lin [23]. Besides, in this research, the ideas of consumers are mentioned, which was also mentioned in Brown & Dacin [6] research.

In the end must say, Companies first need to identify the target market and then reach out to market segments and customers. Companies then seek to develop products that may lead to refining or manufacturing a product. Offers to buy a product are increasing every year as consumers look for more types of products. Companies that are not able to produce new products are out of competition and suffer the consequences.

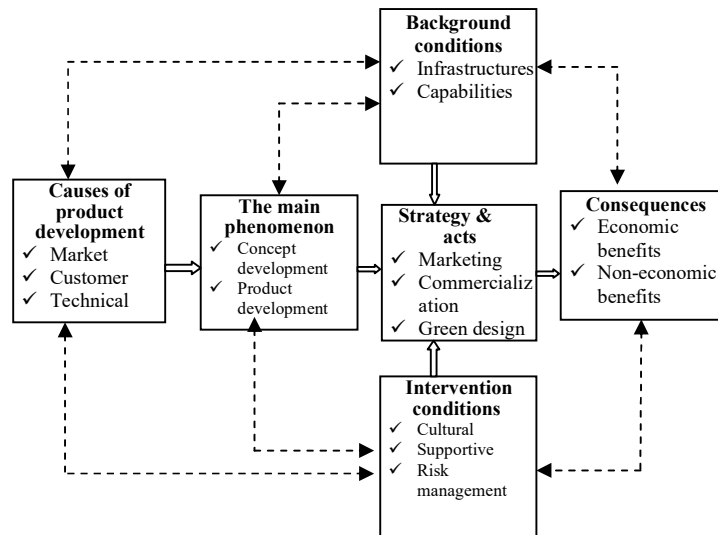
## **7- Suggestions**

Considering the effective components mentioned, the following strategies for using managers to succeed in new product development are as follows:

- The role of technology management is casual. The role of technology management is one of the important issues in new product development, and it is suggested to carefully analyze the organizational requirements to analyze the relationship between the new product development process and technology management.
- Depending on the type of market (competitive or monopoly, etc.), you should think about new product development. In some markets, there is no need to develop a new product, and other strategies will be more efficient. It is also not cost-effective in some markets in terms of cost, infrastructure, and profitability.
- It is useful to use an enterprise strategy to support new product development. Leading companies must devote some of their financial resources to research and development. Others allow their employees to devote a certain amount of time to new product development. Then, companies need to organize the development process. This can be done by executives with experience in product development or by a team from different parts of the company with product development capability.



- Introducing a new product is a must for any company. Companies that fail at a shallow rate should use a scientific process to generate new market offers.
- Paying attention to the issue of environmental pollution and reducing the resources consumed for the production and design of green products with the lowest consumption of electric and fossil energy.
- Creating the credibility and credibility of green product promotions and environmental claims by paying attention to the quality and standard of the product line and complying with world-class standards.
- Increasing consumer intent to buy, attract, and loyalty through stimulation to create a positive attitude to green products.
- Identifying risks is essential. Given the industry and the competitive situation, the types of risks they face when developing a new product should be considered. Technology risks, financial risks, and laws and regulations, and cultural risks are among the risks that must be taken into account.



**Figure 1: The Model of Providing A New Product Development Model with Emphasis on Environmental Considerations and Consumer Participation**



## 8- Reference

- [1] Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Entrepreneurial Firms. *Journal of Marketing*, 72 (September), 2008, 131-148.
- [2] Chandy, R. K., & Tellis, G. J. Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35 (4), 1998, 474-487.
- [3] Cooper, R. G. *Winning at New Products: Creating Value through Innovation*. Basic Books, 2011.
- [4] Stern N. (dir.), *the Stern Review Report: The Economics of Climate Change*, 2006.
- [5] Kolk, A. "Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinational reporting practices," *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 2008, 1-15.
- [6] Brown, T. J., & Dacin, P. A. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 1997, 68- 84.
- [7] Menon, A., & Menon, A. Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 1997, 51-67.
- [8] Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 2003, 106-122.
- [9] Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. *Journal of Business Research*, 56(8), 2003, 657.
- [10] Cui, A. S., & O'Connor, G. Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation. *Journal of Marketing*, 76 (4), 2013, 24-43.
- [11] Khashei, V., Zargaran, F., *Strategic Management of Lynch*, Fozhanpub, Tehran, (2018). (in Persian).
- [12] Schreier, M., Fuchs, C., & Dahl, D. W. The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users. *Journal of Marketing*, 76 (September), 2012, 18-32.
- [13] Fang, E. Customer Participation and the Trade-Off between New Product Innovativeness and Speed to Market. *Journal of Marketing*, 72 (July), 2008, 90-104.
- [14] Greenbiz: 'Green Product Trends: More Launches, More Sales', on line available at: <http://www.greenbiz.com/news/2009/04/24/green-product-trends>., last accessed on 30 June 2009.



- [15] Siegel, D. S. Green management matters only if it yields more green: An Economic/Strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 2009, 5- 16.
- [16] Chen, C.-J. Technology Commercialization, Incubator and Venture Capital, and New Venture Performance. *Journal of Business Research*, 62 (1), 2009, 93 103.
- [17] Huang, Y.C. & Wu, J. Y.C. The effects of organizational factors on green new product success. *Management Decision*, 48(10), 2010, 1539-1567.
- [18] Faludi J , A Sustainable Design Method Acting as an Innovation Tool, in *ICoRD'15–Research into Design Across Boundaries Volume 2*, Springer, 2015, p. 201-212.
- [19] Marcus, A. A., & Fremeth, A. R. Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 2009, 17-26.
- [20] Corbin, J., & Strauss, A. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage 2008.
- [21] Schreiber R.S. The ‘How To’ of grounded theory: avoiding the pitfalls, in: R.S. Schreiber, P. Noerager Stern (Eds.), *Using Grounded Theory in Nursing*, Springer, Berlin, 2001.
- [22] Porter, M. E., & van, d. L. Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 1995, 73(5), 120-134.
- [23] Peng, Y.-S., Lin, S.-S. Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from Taiwanese manufactures. *J. Bus Ethics*, 2008, 79 (1–2), 199–212.



فصلنامه علمی- پژوهشی



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

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

### راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
  - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام مرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:

- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: ۱۱۱-۱۴۱۱۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

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

نام ..... نام خانوادگی.....  
میزان تحصیلات..... رشته و گرایش.....  
شغل ..... نام مؤسسه.....  
اشتراک از شماره ..... تا ..... تعداد موردنیاز از هر شماره ..... نسخه .....  
نشانی ..... کدپستی.....  
صندوق پستی ..... شماره تلفن.....  
تاریخ و امضا .....



## **Developing a New Product Development Model Emphasizing on Environmental Considerations and Consumer Participation**

**M. Amiri<sup>1</sup>, T. Hassangholipoor<sup>2</sup>, H. Rahmanseresht<sup>3</sup>, M. Nasiri<sup>4\*</sup>**

1. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Business. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Business. Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. PhD Candidate in Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2019/7/3

Accept: 2020/1/20

### **Abstract**

This research aims to provide a new product development model with an emphasis on environmental considerations and consumer participation. The model design was based on the grounded theory approach. The statistical population of this study includes all new product development experts in the food industry (including executives and academics) and thirteen experts selected by the snowball method. Results showed that the primary phenomenon involves activities and actions taken to develop a product based on environmental considerations and with the participation of consumers. The effective causes of new product development are divided into three categories: market, customer, and technical factors. The underlying conditions for product development are classified into two categories of infrastructure and capabilities. Also, penetrating interventionists were divided into three categories of cultural factors, risk management, and supportive factors. In addition, new product development includes three mechanisms: marketing, commercialization, and green design. The results of the product development model design emphasize on consequences of economic benefits and non-economic benefits.

**Keywords:** New Product Development (NPD), Environmental Considerations, Consumer Participation, Grounded Theory.

---

\* Corresponding author E-mail: meisam.nasiri@ut.ac.ir

## **Antecedents of brand authenticity and its role in the formation of word of mouth (Case study: Tavazonuts)**

**A. Kordaij<sup>1\*</sup>, M. Shirkhodaei<sup>2</sup>, F. Asghari Goodarzi<sup>3</sup>, S. Nejat<sup>4</sup>**

1. Professore, Departemant of Business Management, Faculty of Management and Economics, TarbiatModares University, Tehran, Iran.
2. Associate Professore, Departemant of Business Management, Faculty of Administrative and Economis Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
3. M.A. Student of Business Management, Faculty of Management and Economics, TarbiatModares University, Tehran, Iran.
4. Ph.D. Candidate of Marketing Management, Faculty of Management and Economics, TarbiatModares University, Tehran, Iran.

Receive: 2020/7/11

Accept: 2020/11/15

### **Abstract**

Today, more than ever, consumers are searching for authenticity. One of the valuable features of brand authenticity is that consumers are willing to pay primum price for products that they think are authentic. Authenticity has emerged as a consumer favorite feature that reflects a brand's sense of uniqueness, realism, or originality, helping marketers differentiate their brands from competitors. The present study examines the antecedents of brand authenticity and its impact on word of mouth (WOM). Consumers of Tavazeh nuts brand in Tehran constitute the statistical population of this research. 372 people were selected as the sample by available sampling method. Data were collected through a standard questionnaire. The reliability of the questionnaire was assessed by calculating Cronbach's alpha coefficient and its validity was assessed by first-order and second-order confirmatory factor analysis (CFA). SPSS24 software was used for descriptive statistics and structural equation modeling (SEM) with LISREL 8.8 software was used to test the hypotheses. The results of testing the hypotheses showed that brand nostalgia, brand heritage, brand legitimacy and brand clarity have a positive and significant effect on brand authenticity. Also, brand authenticity has a positive and significant effect on word of mouth (WOM).

**Keywords:** Brand Authenticity, Word of Mouth, Brand Heritage, Brand Nostalgia, Brand Clarity

---

\* Corresponding author E-mail: [naejj@modares.ac.ir](mailto:naejj@modares.ac.ir)

## **A framework for Employee Relationship Management in public organizations Case Study: Tondgooyan Oil Refining Company**

**R. Tahmasebi<sup>1\*</sup>, J. Babashahi<sup>2</sup>, N.S. Lajevardi<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor, Organizational Behavior Management, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.
2. Assistant Professor, Public Management, Human Resources Management, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.
3. PhD Student, Organizational Behavior Management, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

Receive: 2020/1/27

Accept: 2020/10/15

### **Abstract**

Employees are the most important assets of the organization and the performance of the organization depends on their performance. Achieving high performance of the workforce requires the identification of employee communication mechanisms, which is pursued in the framework of the concept of employee relationship management (ERM). Employee relationship management is a strategic tool and a kind of human resource management process that focuses on the continuity and strengthening of relationships between organizations and employees by relying on improving relationships and creating shared perspectives. This study aims to develop a practical framework for employee relationship management in the organization and is analytical-descriptive. Data collection was based on interviews with 14 senior and middle managers of Tondgooyan Oil Refining Company. Based on the data analysis, the obtained codes were classified into six main activity groups including Knowledge Management, Relationship Management, Employee Assistance Program Management, Employee Development Program Management, Employee Cognitive Program Management and Employee Involvement and finally each subgroup of activities is assigned to key and non-key employees.

**Keywords:** Employee Relationship Management ,Knowledge Management, Relationship Management, Employee Assistance Program Management,

---

\* Corresponding author E-mail: rtahmasebi@ut.ac.ir

Employee Development Program Management, Employee Cognitive  
Program Management, Employee Involvement

## **Designing a facilitating environment for transferring learning to higher education**

**E. Soleimani<sup>1</sup>, A.A. Amin Beidakhti<sup>2\*</sup>, M. Najafi<sup>3</sup>, M. Karami<sup>4</sup>**

1. PHD OF Educational Management, Faculty of Education Sciences and Psychology, Semnan university, Semnan, Iran.
2. Professor, Educational Management Group, Faculty of Education Sciences and Psychology, Semnan university, Semnan, Iran.
3. Associate Professor, Psychology Department, Faculty of Education Sciences and Psychology, Semnan university, Semnan, Iran.
4. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Education Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Receive: 2020/5/14

Accept: 2020/10/3

### **Abstract**

Nowadays is education as a means of development is responsive to learning organizations. Though education, we can improve the knowledges, skills, and attitudes of employees and thus creat an organization responsive to technological needs for organizational. The aim of this study was to present a model for environments facilitative to learning transmissions in higher education. The statistical population in the ganalatative phase consists of 30 individuals, including eight managers, six university professors, ten clears, and six experts in human resources education To reach saturation snowball sampling was done. Semi-stoctared interviews were conducted. researchers did analysis them by struss and corbeen. The reliability and validity of the data in both phase were examed though participants and experts analayzis. The pivotal issue in the present study is professional participation in education and practical implementation of learning. Based on the causal, bachground and rtervetional conditions, a final model has been presented. The resnlts of the guatatative phase demonstrated that the obtained model has fit indices and is confirmed.

**Keywords:** Pattern, transfer learning Facilitating environments, Higher education.

---

\* Corresponding author E-mail: [a.aminbeidokthi@semnan.ac.ir](mailto:a.aminbeidokthi@semnan.ac.ir)

## **An Optimization Model for Perishable Products Pricing (Case of OK chain store)**

**M. Dehghan Nairi<sup>1\*</sup>, A. Azar<sup>2</sup>, R. Haddad<sup>3</sup>**

1. Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, TarbiatModares University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, TarbiatModares University, Tehran, Iran.
3. M.Sc. in Industrial Management, Faculty of Management and Economics, TarbiatModares University, Tehran, Iran.

Receive: 2020/2/24

Accept: 2020/10/12

### **Abstract**

Pricing as a basis of revenue management can ensure the maximum expected profit of any business if managed effectively. In competitive markets of perishable products, the prices are vitally set in a dynamic manner according to the product life cycle by different discounts or price recovery strategies. Consequently this study develops an optimization model on dynamic pricing with the aim of maximizing revenue and diminishing the related costs. Considering the product freshness and its impact on demand, the model determines the pricing policy including the increasing or decreasing rate of the price during the sales horizon consist of several time periods equal to the product life cycle. Moreover, replenishment and inventory costs are incorporated in defining the pricing policy for each period. The proposed model implemented for the OK chain store, which results in a suitable pricing policy (decreasing) in line with the revenue increase for the meat and vegetable products of the whole store.

**Keywords:** Revenue Management, Dynamic Pricing, Perishable Products, Inventory Replenishment.

---

\* Corresponding author E-mail: [mdnayeri@modares.ac.ir](mailto:mdnayeri@modares.ac.ir)

## **Dynamic Digital Marketing Model for High-Tech export**

**M. Pakparvar<sup>1</sup>, M. Mahmoudi Meymand<sup>2\*</sup>, A. Rajabzadeh<sup>3</sup>,  
M.H. Hosseini<sup>4</sup>**

1. PhD Student in Business Management, Marketing Orientation, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Industrial Management, School of Management, TarbiatModares University, Tehran, Iran.
4. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Receive: 2020/1/25

Accept: 2020/10/22

### **Abstract**

Export of high-tech products and services is a quick shortcut according to the development program goals, comparative advantages and current situations and requirements of Iran, which requires non-traditional methods, especially digital marketing. While many digital marketing variables require environmental stability and predictability, a significant number of variables and components have dynamic specifications and their optimization capability requires a nonlinear approach. Can paying attention to dynamic features accelerate and facilitate the achievement of digital marketing goals? What are its dynamics variables? New concepts have been identified and introduced in response to these questions in this article, which include: dynamic mix marketing, customer dynamics, dynamic environment, employee dynamics, dynamic economy, dynamic organization, dynamic financial support, dynamic life cycle and dynamic strategy Based on interpretive structural modeling, their role in optimizing the export of High-tech is confirmed to be effective. In this applied research, an attempt has been made to identify and classify 22 variables into nine components through inductive, scientific and combined methods in a pragmatic paradigm of four levels. The dynamic customer component in the model gained the highest priority. At the same time, the findings showed that the variables related to the components of dynamic organization, dynamic marketing mix, dynamic financing, employee dynamics and dynamic life cycle have a strong ability in planning to improve the effectiveness of the model, respectively.

---

\* Corresponding author E-mail: drmmahmoudim@pnu.ac.ir

**Keywords:** Digital Marketing, Dynamic Digital Marketing, Advanced Technology, Interpretive Structural Modeling, Dynamic Organization, Dynamic Customers.

## **Identifying and prioritizing critical success factors in implementing business intelligence related to human factors; using the DEMATEL technique**

**S. Bakhshandeh<sup>1</sup>, H. Ahmadi<sup>2\*</sup>, E. Shabani<sup>3</sup>**

1. Ph.D. candidate in Human Resource Management, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran
2. Associate Prof., Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
3. Ph.D. in Development Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Receive: 2020/4/29

Accept: 2020/10/28

### **Abstract**

Various factors play a role in the successful implementation of the business intelligence system. However, often, technological and instrumental factors of business intelligence have been considered by researchers, managers and investors. Therefore, in our research, we decided to use the business intelligence management approach to identify and rank the critical factors for the success of the implementation of business intelligence related to human resource factors, using the literature and opinions of experts. Therefore, for data collection, the Creswell's thematic literature review was used, from which 121 sources were selected as the statistical population, 33 sources were selected using the exclusion criteria, and thus clusters and human factors influencing on the success of business intelligence was extracted and became the basis for a questionnaire based on pairwise comparisons. Utilizing the opinions of ten business intelligence to analyze the data, DEMATEL technique was used, which best shows the relationships of influence and effectiveness. The content validity of the questionnaire was confirmed by business intelligence experts and the reliability of the questionnaire was determined by Cronbach's alpha method. The results showed that among the four clusters, factors related to team members, factors related to the project manager, factors related to user acceptance and cooperation and factors related to the organization, respectively, factors related to the organization and factors related to the project manager are causal factors influencing on other factors.

---

\* Corresponding author E-mail: ahmadi@pgu.ac.ir

**Keywords:** Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence, Human Resource Factors, Creswell's Thematic Literature Review, DEMATEL Technique

## **Investigating the Effect of Internal Marketing on the Performance of Knowledge-Based Companies Located in Hamedan Science and Technology Park: The Mediating Role of Market Orientation**

**A. Asghari Sarem<sup>1</sup>, M. Rezaei Rad<sup>2</sup>, D. Turkmani<sup>3\*</sup>, M. Saeedi<sup>4</sup>**

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran.
3. M.Sc., Marketing Management, Ganjnameh Higher Education Institute, Hamedan, Iran.
4. Master Student of Business Management, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu Ali Sina University, Hamedan, Iran

Receive: 2020/4/22

Accept: 2020/11/16

### **Abstract**

The first and second policy of the Policies of Resistance Economy point to the special importance of the performance of knowledge-based companies as a basis for utilizing the capacity of human capital and entrepreneurship development in the country. The purpose of this research was to investigate the effect of internal marketing on the performance of knowledge-based companies located in Hamadan Science and Technology Park with the role of market orientation. The research was an applied and a field research. The statistical population consisted of all knowledge-based company's employees located in Hamadan Science and Technology Park. The sample size was 195 people. The research variables were measured using a standard questionnaire. The results of structural equation analysis with PLS software showed that internal marketing directly influenced firm performance by 14%, internal marketing by 81% influenced market orientation and market orientation influenced firm performance by 71%. In general, it can be concluded that internal marketing has a 57% indirect effect on firm performance with a mediating role of market orientation. Therefore, corporate executives should be aware that improving the performance of companies depends on attention to the employees and the company's customers by improving internal marketing and market orientation. The contribution of the present research confirms the importance of linking human resource management, as internal marketing, with external

---

\* Corresponding author E-mail: [Torkamani@Ganjnameh.ac.ir](mailto:Torkamani@Ganjnameh.ac.ir)

marketing, as focusing on market orientation, in the success of knowledge-based companies.

**Keywords:** Internal Marketing, Corporate Performance, Market Orientation, Knowledge-based Companies, Hamedan.



# Organizational Resources Management Research



Vol. 10, No. 4, Winter 2020

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• <b>Investigating the Effect of Internal Marketing on the Performance of Knowledge-Based Companies Located in Hamedan Science and Technology Park: The Mediating Role of Market Orientation.....</b>	<b>1</b>
A. Asghari Sarem, M. Rezaei Rad, D. Turkmani, M. Saeedi4	
• <b>Identifying and prioritizing critical success factors in implementing business intelligence related to human factors; using the DEMATEL technique.....</b>	<b>31</b>
S. Bakhshandeh, H. Ahmadi, E. Shabani	
• <b>Dynamic Digital Marketing Model for High-Tech export .....</b>	<b>53</b>
M. Pakparvar, M. Mahmoudi Meymand, A. Rajabzadeh, M.H. Hosseini	
• <b>An Optimization Model for Perishable Products Pricing (Case of OK chain store) .....</b>	<b>81</b>
M. Dehghan Nairi, A. Azar, R. Haddad	
• <b>Designing a facilitating environment for transferring learning to higher education .....</b>	<b>103</b>
E. Soleimani, A.A. Amin Beidakhti, M. Najafi, M. Karami	
• <b>A framework for Employee Relationship Management in public organizations Case Study: Tondgooyan Oil Refining Company .....</b>	<b>127</b>
R. Tahmasebi, J. Babashahi, N.S. Lajevardi	
• <b>Antecedents of brand authenticity and its role in the formation of word of mouth (Case study: Tavazonuts).....</b>	<b>147</b>
A. Kordajj, M. Shirkhodaei, F. Asghari Goodarzi, S. Nejat	
• <b>Developing a New Product Development Model Emphasizing on Environmental Considerations and Consumer Participation.....</b>	<b>177</b>
M. Amiri, T. Hassangholipoor, H. Rahmanseresht, M. Nasiri4	
• <b>Subscription Form .....</b>	<b>199</b>
• <b>Abstract.....</b>	<b>201</b>

## In The Name Of God

### Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

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

#### First file (title page):

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

#### Second File (Manuscript):

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

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

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

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

#### References:

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

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

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

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

Tel/Fax: 22291279

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