

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### راهنمای تدوین مقاله

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

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

#### فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای 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- مسئولیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- ۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.
- ۱۲- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- ۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از 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 مسئولیتی 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 ۱۲، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۱



### فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱	● سخن سردبیر: حیف و میل ملی: آنچه بقاء هر سیستمی را تهدید می‌کند: آیا سازگاری برای مبارزه با آنها وجود دارد؟ ..... حسن دانائی فرد
۱۱	● رتبه‌بندی ابعاد موثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک پارسیان)..... راضیه احمدی، شقایق صحرایی، طاهره صاحب
۲۹	● واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در بخش دولتی (مورد مطالعه: اداره امور مالیاتی استان گیلان)..... محمدشاکر اردکانی، مهدی گل‌وردی، سارا حسین‌پور چایجانی
۵۰	● بررسی اثر هماهنگی فرآیندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد رقابتی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت‌های پویا و چابکی سازمانی ..... بهاره اصلو، نگار فاریابی
۷۵	● تأثیر داستان‌سرایی به‌عنوان یک راهبرد محتوا بر قصد خرید: پژوهشی با استفاده از سناریوسازی روایتی ..... معصومه حسین‌زاده شهری، نیلوفر علیزاده امیرآبادی، یاسمن سعدی‌پور
۹۷	● ارائه نقشه راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی با رویکرد فراترکیب ..... آزاده حیدری، حمیدرضا یزدانی، امین حکیم، حسن زارعی‌متین، جبار باباشاهی
۱۲۰	● مدل ریسک توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد آمیخته ..... مسعود غفاری، مقصود امیری، امیر یوسفلی، میرعلی سیدنقوی
۱۵۳	● شناسایی و تحلیل اهمیت-عملکرد شایستگی اعضای هیئت علمی مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع) ..... اسداله گنجعلی، علیرضا چیت‌سازیان، محمدصابر مرشد
۱۸۶	● بوم‌سازگان نوآوری‌های ریشه‌ای تحلیل داده‌بنیاد برای صنایع دفاعی ایران ..... رحمان مهدیانی خطبه‌سرا، سپهر قاضی‌نوری، رضا رادفر
۲۱۷	● برگه اشتراک .....
۲۱۹	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی .....

## حیف و میل ملی: آنچه بقاء هر سیستمی را تهدید می‌کند: آیا سازکاری برای مبارزه با آنها وجود دارد؟

حسن دانائی فرد<sup>۱\*</sup>

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

### چکیده:

وقوع میل‌ها و حادث شدن حیف‌ها امری متداول در فرآیند کشورداری حکومت‌هاست. اگرچه ملموس بودن میل‌ها و توجه رسانه‌ها به آنها، فساد را در اذهان مردم کشورها برجسته می‌سازد ولی اثر حیف‌ها بر حیات و ممانت کشورها به مراتب می‌تواند ویران‌کننده‌تر باشد اما چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. عوامل ساختاری، فرآیندی، فرهنگی، اجتماعی، ایدئولوژیک متعددی می‌توانند زمینه‌ساز فراز و فرود حیف‌ها باشند ولی سازکاری به‌نام علم کشورداری (علم حکمرانی، مدیریت و عملیات) می‌تواند از شدت و حدت حیف‌ها بکاهد. براین اساس تجهیز دستگاه اداره هر کشوری به چنین علمی ضامن احتراز آنها از حیف‌ها خواهد بود و نافی این عبارت متداول دولتمردان یعنی «نمی‌گذارند کار کنیم» خواهد بود. در این نوشتار مختصر نویسنده مدعی است نوعی فناوری به‌نام علم کشورداری می‌تواند حکومت‌ها را در برابر خطر دچار شدن به حیف‌ها محفوظ نگه دارد.



## مقدمه

شاید به صراحت، فلسفه شکل‌گیری حکومت‌ها را ارتقاء کارآمدی و بسط عدالت در جامعه دانست. صرف‌نظر از اینکه چه چیزی انسان‌ها را متقاعد به اقامه حکومت کرد، عامه مردم، حکومت را پاسدار منافع خود می‌دانند، آن را حافظ منابع ملی خود تصور می‌کنند، آن را محمل بزرگ توزیع فرصت‌ها، منابع، مشاغل و مکان‌ها محسوب می‌کنند. هر حکومتی بنا به فلسفه سیاسی مندرج در قانون اساسی خود فرآیندی را برای کشورداری خود تعبیه می‌کند. بنابراین همه کشورها چه نظام‌های ریاستی، چه پارلمانی براساس نظریه تفکیک قوا، سیستم کشورداری خود را در سه سطح حکمرانی، اداره امور و عملیات تنظیم می‌کنند. کارویژه اصلی سطح حکمرانی در قالبی به نام خط‌مشی‌های ملی متجلی می‌شود که عبارت است از مجموعه‌ای از قوانین، مقررات و اقداماتی که برای حل یک مسئله عمومی در پیش گرفته می‌شود. خط‌مشی‌ها، سطح دوم حکمرانی را یعنی «مدیریت دولتی» یا همان «اداره امور عمومی» را جهت می‌دهند. مدیریت دولتی برای پیاده‌سازی منویات حکمرانان، یعنی خط‌مشی‌ها دست به برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل «فرآیند نظام اداری» می‌زند. به‌عبارت‌دیگر با تدوین اهداف و راهبردها، مسیرهای اجرای راهبردها را در پرتو طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه هموار می‌کند. بخش میدانی و عملیاتی نظام کشورداری در پرتو این راهبردها، «رویه‌هایی را در همه ساحت‌های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ...» تنظیم می‌کند و براساس آنها امور جاریه کشور را رتق و فتق می‌کند. بسته به این که ارزش‌های بنیادی هر کشور چه باشد شکل و محتوای فرآیند کشورداری تعیین می‌شود. «کارایی»، «عدالت اجتماعی»، «دموکراسی»، «ارزش‌های دینی» و ... به سیستم حکمرانی رنگ و لعاب خاصی می‌دهند. بخش حکمرانی هر کشور در دست قوه مقننه است. این قوه متولی سیاست (Politics) خط‌مشی‌های عمومی (Public Policies) کشورها است. همه مصوبات مجلس یا همان قوه مقننه تعیین می‌کند که «چه چیزی، چگونه و کی عاید چه کسانی شود (این همان سیاست (Politics) است)».



محمل اجرای این کار همان خط‌مشی‌ها (قوانین، مقررات، مصوبات و ... است). قوه مجریه، مجری این خط‌مشی‌هاست (حتی اگر خود این قوه براساس لوایح خود بانی شکل‌گیری قوانین و مقرراتی باشد که در نهایت با امضاء مجلس مشروعیت پیدا می‌کند). این قوه مجری بسط عدالت است ولی زیرساخت آنها در دست مجلس است. بنابراین اگر در کشوری بی‌عدالتی است، فساد بالاست، منابع در حال هدر رفتن است و ... قوه مقننه مقصر اصلی است نه قوه مجریه زیرا قوه مجریه براساس مسیر تعیین شده توسط مجلس حرکت می‌کند و مجاز به تخطی از آن نیست، زیرا قوه قضائیه مأمور رسیدگی به تخلفات و تخطی‌های دولت از مسیری است که قوه مقننه وضع کرده است. به عبارت دیگر سطح سوم که همه عملیات میدانی کشور را در برمی‌گیرد براساس رویه‌های قانونی اجرا می‌شود. این فرآیند کشورداری در یک اکوسیستم ملی و بین‌المللی فعالیت می‌کند. همانطور که اکوسیستم بر این فرآیند تأثیر می‌گذارد، بسته به قدرت ملی کشورها، این فرآیند بر اکوسیستم نیز تأثیر می‌گذارد. این فرآیند در پرتو نظریه‌ای سیستم‌ها و رویه‌هایی دارد و پس از پردازش به خروجی‌هایی تبدیل می‌شود. بازخوردها از اکوسیستم این جریان را تنظیم می‌کند. کیفیت و قابلیت حاکمان، سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان حکومت از یک طرف و قدرت هم‌سازی و هم‌نوایی جامعه با حکومت و تعامل با اکوسیستم باعث می‌شود ورودی‌ها به نحوه‌ای مناسب به حداکثری از خروجی‌ها تبدیل شود و در پرتو آن رفاه مردمان کشور ارتقاء پیدا کند. اما بی‌تدبیری متولیان کشور کلیت کشور را در معرض دو تهدید عمده قرار می‌دهد: میل‌ها و حیف‌ها.

## میل و حیف‌های ملی

عبارت میل و حیف با اندکی تسامح و تسامل مفهومی می‌توان آن را با «فساد ایجاد و فرصت‌های از دست رفته» یکی دانست. فساد، منابع، امکانات، درآمدها، ثروت‌ها، نگاه‌ها و توجه‌ها را به ناحق به جیب عده‌ای خاص واریز می‌کند. ریشه شکل‌گیری این فساد را باید در خط‌مشی‌هایی جستجو کرد که قوه مقننه تصویب می‌کند. خط‌مشی‌های فسادزا حیات سیاسی یک حکومت را تهدید می‌کند. خط‌مشی‌های اجرایی دولت که براساس خط‌مشی‌های تضمینی قوه



مقننه وضع می‌شود نیز می‌تواند مأخذ فساد باشد ولی باید اذعان کرد که دوز فساد آنها بستگی به خط‌مشی‌های تقنینی مجلس دارد. این که فساد چیست؟ سازکارهای موجود آن چیست؟ آثار آن چیست؟ مورد بحث بسیاری از کتب (برای مثال حاجی‌پور، ۱۳۹۵؛ چیستی، ۱۳۷۵)، مقاله‌ها (برای مثال محمدی و همکاران؛ ۱۳۹۵؛ افضل‌لی، ۱۳۹۰؛ افشار و همکاران، ۱۳۹۷؛ زاهدی غروری و همکاران، ۱۳۹۶؛ گلخندان و صحرائی، ۱۳۹۹؛ برومند، ۱۳۸۷؛ محمدی و همکاران، ۱۳۹۸) قرار گرفته است. در این که فساد بهره‌وری را مخدوش می‌سازد (برای مثال، محمدپناه و صبرکش، ۱۳۹۲)، رشد اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (برای مثال زاهدی غروری و همکاران، ۱۳۹۸)، توسعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (برای مثال افضل‌لی، ۱۹۰) و ... اتفاق نظر وجود دارد. اما روانشناسی انسان بنا به ماهیت خاص آن، فساد را که همان میل نامیده می‌شود بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد ولی واقعیت این است که «حیف‌ها» ممکن است اثراتی به مراتب وحشتناک‌تر در پی داشته باشند ولی چون نسبت به میل‌ها ناملموس‌تر هستند و قدری پنهان هستند کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. به زبانی ساده حیف یعنی «فرصتی که می‌توانست کشور را بزرگ کند، بهره‌وری آن را ارتقاء دهد، آن را از وضعیت موجود نجات دهد، آن را مولد سازد، منابع آن را غنی کند، مردم آن را امیدوار سازد، سیستم‌های آن را بهینه کند در اثر انتخاب راهی دیگر و ... از دست برود». ولی چون این فرصت از دست رفته جایی ثبت نمی‌شود، کسی مسئولیت آن را بر عهده نمی‌گیرد. ذهن ملی چندان آن را احساس نمی‌کند. حیف‌ها ممکن است کشور را صدها سال عقب بیندازد، سال‌ها آن را گرفتار مشکلات سازد، سال‌ها آن را بی‌رونق کند، سال‌های سال تصمیم‌های آن را بی‌اعتبار سازد، و گاهی برای همیشه او را فلج کند. بیماری که باید داروی خود را مصرف کند و نکرده و سرطان کل بدنش را فرا گرفته بعد از آن هر دارویی بخورد دیگر کارساز نخواهد بود. لحظه‌ای به اوضاع مسکن کشور نگاه کنید. حیف‌های تحمیلی دولت‌ها بر کشور در پرتو خط‌مشی‌های مخرب قیمت مسکن را به جایی رسانیده که به ظاهر نمی‌توان آن را حل کرد، حتی در عمل دولتی نتوانسته است تاکنون ذره‌ای این معضل کشور را مرحمی نهد. حیف‌ها تأسّف آورند. به این عبارت نگاه کنید: کاش آن مسکن را می‌خریدیم، کاهش آن تصمیم را نمی‌گرفتیم، کاش اجازه نمی‌دادیم پرونده ما به شورای امنیت بروند، کاهش با آن کشور چنین برخوردی نمی‌کردیم، کاهش ... گاهی این



کاش‌ها دیگر هیچ فایده‌ای برای کشور ندارد. وقتی سرطان تمام سلول‌های بدن را به تسخیر خود درآورده است بیمار را در هر بیمارستانی، در هر کشوری با هر کیفیتی، تحت نظر هر پزشک حاذقی قرار دهید دیگر نتیجه‌ای نخواهد داد. حیف‌های ملی هم ریشه در خطمشی‌های تقنینی و اجرایی هر حکومتی دارد. کیفیت پایین این خطمشی‌ها شلاق حیف‌ها را چنان بر پیکر کشور فرود می‌آورد که نشانه‌های آن بر تار و پور جسم وطن، هر دلسوزی را به وحشت می‌اندازد. چرا حیف‌های ملی یک کشور زیاد می‌شود؟

### پیشایندهای شکل‌گیری حیف‌های ملی

در این که چرا حیف‌های ملی رخ می‌دهد، علل متعددی می‌توان ذکر کرد، ولی بی‌تردید کیفیت خطمشی‌ها، راهبردها و رویه‌های حاکم بر فرآیند کشور بسیار تعیین‌کننده خواهد بود. این که قوه مقننه در اختیار چه کسی است؟ چه افرادی آن را اداره می‌کنند، نمایندگان مجلس چه کیفیتی دارند، کیفیت خطمشی‌ها و قوانین ملی را شکل می‌دهد. وقتی خطمشی‌های ملی کیفیت لازم نداشته باشند، دستگاه اجرایی کشور به دست هر نیروی کار بلدی هم داده شود، اتفاق خاصی در کشور نخواهد یافت. براین‌اساس ساختار سیاسی کشور، فرآیندی سیاسی کشور، نیروی انسانی قوه مقننه، مبانی فکری و اندیشه‌ای سیاستمداران می‌تواند در فراز و فرود حیف‌های ملی اثرگذار باشند. در عین حال همه این عوامل پیش‌شرط شناخت درست محیط تصمیم‌گیری‌های خطمشی‌ای، تمهید راه‌کارهای موثق و انتخاب بهترین خطمشی‌ها و قوانین ملی محسوب می‌شوند. آیا سازکاری برای احتراز از حیف‌های ملی وجود دارد؟

### سازکار احتراز از حیف‌های ملی

بی‌تردید سازکار مطلق برای احتراز از رخ دادن حیف‌ها چه در سطح شخصی و چه در سطح ملی وجود ندارد ولی بشر در گذر زمان به نوعی فناوری تجهیز شده است که می‌تواند از وقوع متعدد آنها جلوگیری کند. این سازکار یا فناوری در سطح نخست حکمرانی عبارت است از علم حکمرانی و خطمشی‌گذاری عمومی. دانشکده‌ها، مراکز پژوهشی و اندیشکده‌های متعددی در سراسر عالم وجود دارند که به حاکمان و سیاستمداران کمک می‌کنند تا تصمیم‌هایی اتخاذ



کنند که «افسوس ملی» آنها در انتها نصیب ملت‌شان نشود. تحلیل خط‌مشی ملی، فنآوری عظیمی است که اگر درست به کار گرفته شود می‌تواند تا حد زیادی مانع رخ دادن حیف‌های ملی شود. ارزشیابی خط‌مشی‌های ملی نوعی فنآوری علمی است که اجازه نمی‌دهد پول ملت صرف خط‌مشی‌هایی شود که «هوای پاک کشور را آلوده کند»، «شهرهای آباد را به بیابان تبدیل کند»، «مردم را گروگان خودروسازان بی‌انصاف کند»، «پول ملی را به پایین‌ترین ارزش تاریخی خود برساند»، «اعتبار ملی کشور را در جهان مخدوش سازد»، بلکه کمک می‌کند تا «عزت ملی کشور ارتقاء پیدا کند»، «چشم طمع بیگانگان به کشور را بی‌اثر سازد»، «امید در ملت را و اعتماد به حکومت را افزایش دهد».

در سطح دوم فرآیند کشورداری نوعی فنآوری به نام «مدیریت» وجود دارد که در پرتو برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل مانع حیف‌های ملی می‌شود. مدیریت با واکاوی دقیق محیط متناسب با درجه پیچیدگی و تنوع محیطی اهدافی را شکل می‌دهد و راهبردهایی را اقامه می‌کند که فرصت‌ها را در زمان مناسب به چنگ می‌آورد و اجازه رخ دادن حیف‌ها نمی‌دهد. در سطح عملیات طراحی سیستم‌های دقیق اجازه نفوذ برای میل اموال، دارایی‌ها، ثروت‌ها، درآمدها و منابع مردم را نمی‌دهد و زیرساختی فراهم می‌کند که منجر به اتخاذ تصمیم‌هایی می‌شود که از رخ دادن حیف‌ها احتراز می‌کند. از این رو گفته می‌شود در مدیریت، سیستم حکمرانی می‌کند نه شخص. وقتی در کشوری کیفیت ورودی‌های نهادهای خط‌مشی‌گذار در سطح پایینی قرار گرفته باشد، مدیریت دولتی در ید قدرت ستادهای انتخاباتی قرار گیرد، مجلس شورای اسلامی بدون توجه به کیفیت، نیرو به دولت تزریق کند، دستگاه‌های نظارتی سیاست‌زده شوند و پایش مردمی از ساحت‌های مختلف جامعه تنزل پیدا کند و در نتیجه خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌هایی در کشور علم شود که نفع عده‌ای خاص را ولو به ناحق در اذهان جامعه حک کند، خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌هایی که بیش از آن که بر منابع ملی استوار باشد صبغه تقابلی داشته باشند، (برای مثال چون حزب الف متولی این توافق‌نامه است و حزب ما باید باشد پس نباید اجازه داد چنین توافق‌نامه‌ای اجرایی شود نمونه خط‌مشی‌های تقابلی است)، حیف‌های ملی روز به روز آینده یک کشور را در اذهان مردم مبهم می‌کند، هر چند حاکمان دلسوز لحظه‌به‌لحظه الهام‌بخشی کنند و امیدواری در دل‌ها را ارتقاء



دهند، زیرا آنچه در رفتار مجریان و خط‌مشی‌گذاران دیده می‌شود با منویات حاکمان و رهبران در ذهن مردم ممکن است تفاوت زیادی داشته باشد. نتیجه آن که علم‌کشورداری (مشمول بر علم حکمرانی، علم اداره و علم عملیات) اگر در دستور کار تصمیم‌گیری‌های حاکمان، سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران و مدیران قرار گیرد و براساس آن سیستم کشور (ورودی‌ها، پردازش‌ها، خروجی‌ها و بازخوردها) طراحی شود می‌توان تا حد زیادی از وقوع حیف‌ها احتراز کرد. این عبارات که «نمی‌گذارند ما کار کنیم، توطئه می‌کنند، مانع تراشی می‌کنند، تحریم می‌کنند، تهدید می‌کنند». توجیه‌کننده حیف‌های ملی نیست زیرا اصولاً وقتی علم‌کشورداری معنا پیدا می‌کند که «محدودیت‌هایی وجود داشته باشد» و گرنه «در فضای وفور، کارآمدی معنا ندارد». در علم‌کشورداری هنرمندی حاکمان و سیاستمداران در رام کردن محیط نهفته است، محیط کشور متخاصم است، برای همه کشورها ولی دوز و درجه آن متفاوت است. کشورداری موفق در مواجهه عالمان با محیط و بهره‌برداری صحیح از منابع درون کشور نهفته است. به عبارت دیگر در «مدیریت ملی» می‌توان برای اطلاع عامه مردم، خصومت‌های محیطی را ذکر کرد ولی ذکر مداوم آن «مانع حیف‌های ملی» نمی‌شود باید محیط را به نفع خود تغییر داد، اصولاً ذات مدیریت همین است و بس. برای همین هم هست که مدل‌های مختلفی برای کشورداری در شرایط تهدید، تحریم، فشار و ... وجود دارد. گفتن این که «مدیران قبلی، حاکمان قبلی، سیاستمداران قبلی و ...». کشور را به این انداخته‌اند توجیه‌گر ادامه رخ دادن میل‌ها در کشور نیست. اگر حاکمی، رئیس‌جمهوری، وزیری می‌دانسته وضعیت اسفبار است و قابل احیاء نیست نبایستی مسئولیت را بپذیرد و تداوم حیف‌های ملی را به دوش قبلی‌ها بیندازد. این حرکت نافع علم‌کشورداری است. اگر همه چیز آماده، همه منابع لازم به وفور در اختیار، همه نیروی انسانی لازم در حالت با کیفیت در اختیار باشند، مدیریت حکمرانی و اداره امور بی‌معناست زیرا این علوم آماده‌اند تا در شرایط محدودیت موفقیت مدیران و حاکمان را تضمین کنند. متأسفانه در هر دوره انتخابات ریاست جمهوری با زیر سؤال بردن رئیس‌جمهور قبل، سکان اجرایی کشور به دست گرفته می‌شود و همانطور که دولت قبلی بخش اعظم عدم توفیق خود را به دولت قبلی احاله می‌کرد، این دولت را نیز به چنین سنتی روی آورده است که از منظر علم‌کشورداری قابل قبول نیست. اگر در ابتدای انتخابات به مردم گفته نشود ما



اوضاع را درست می‌کنیم و بهبود می‌دهیم که کسی به کاندیدای محترم رأی نمی‌دهد. اگر گفته شود معلوم نیست چه می‌شود؟ دولت قبلی همه چیز را خراب کرده است، ممکن نیست اوضاع بهتر شود، مردمی اقبال به ما نخواهند کرد. در پرتو علم کشورداری ادعا می‌کنید که ما می‌توانیم کشورداری کنیم، بنابراین این که نمی‌گذارند کاری کنیم در چنین علمی توجیه‌بردار نیست.

### نتیجه‌گیری

«کثرت حیف‌ها» امید و اطمینان به حاکمیت، سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران و مدیران را تنزل می‌دهد. اگرچه میل‌ها (فسادها) در سیستم کشورداری بیشتر مورد توجه جامعه قرار می‌گیرد ولی حیف‌های ملی حاصله از «خط‌مشی‌های ملی» به واسطه خاصیت ناملموسشان چندان مورد اهتمام جامعه قرار نمی‌گیرد، حیف‌های که اثراتی صد چندان نسبت به میل‌ها دارد. مردم عادی هر کشوری هم بعضاً می‌دانند که چرا فرصت‌های ملی کشورشان از دست می‌رود، آنها می‌دانند که کفایت و ظرفیت مدیران، خط‌مشی‌گذاران رمز و راز اصلی احتراز از وقوع حیف‌های ملی است. عوامل ساختاری، فرآیندی و بعضاً ایدئولوژیک نقش مهمی در ورود نیروهای با کیفیت در دستگاه کشورداری ایفا می‌کنند، بنابراین تأمل بر این عوامل می‌تواند در بهبود این نیروها اثرگذار باشد. برای احتراز از وقوع حیف‌ها علمی به نام علم کشورداری در جهان تولید شده است که شامل علم حکمرانی، علم اراده و علم عملیات است. تجهیز این نیروهای با کفایت به چنین علومی می‌تواند حیف‌ها را کاهش دهد، همانطور که تجارب بسیاری از کشورها موید این ادعا است. باید یقین داشت گاهی اثر حیف‌ها ممکن است از بین رفتن تمدنی، ساقط شدن حکومتی، از کار افتادن دولتی یا اضمحلال یک کشوری باشد، باید سرنوشت کشور را به علم کشورداری مبتنی بر فلسفه سیاسی مصرح در قانون اساسی سپرد تا «دیر نشود و آنگاه افسوس خوردن به داروی بی‌اثری تبدیل شود». ایران کشوری بزرگ با ظرفیت‌های عظیم به اتکاء رهبران فهیم خود می‌تواند مانع حیف‌های ملی شود و کشور را مقتدر در جهان و قابل اتکاء در نزد مردمانش سازد.



## ۷- منابع

- [۱] افشار زین‌العابدین، پاک‌سرشت سلیمان، افشار سعید. (۱۳۹۷). فرآیند شکل‌گیری فساد در ایران بعد از انقلاب. نشریه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، سال ۷، شماره ۲، صص ۱-۱۴.
- [۲] زاهدغروی مهدی، کریمی پتانلار مهدی، علمی زهرا، گیلک حکیم‌آبادی محمدتقی. (۱۳۹۶). علل، آثار و روندهای فساد مالی اقتصاد ایران: رویکرد آثار عدیده- علل عدیده. نشریه مطالعات و سیاست‌های اقتصادی، سال ۴، شماره ۲، صص ۱۰۱-۱۲۶.
- [۳] گلخندان ابوالقاسم، صحرائی سمیه. (۱۳۹۹). تأثیر فساد بر تخصیص مخارج عمومی به بخش دفاعی و امنیتی ایران. فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، شماره ۲۹، صص ۱۶۵-۱۴۴.
- [۴] زاهدغروی مهدی، کریمی پتانلار مهدی، علمی زهرا، گیلک حکیم‌آبادی محمدتقی. (۱۳۹۸). اثر فساد مالی بر رشد اقتصادی ایران: رویکرد تخصیص استعدادهای جستارهای اقتصادی ایران، شماره ۳۲، صص ۲۹۶-۲۶۹.
- [۵] برومند شهرزاد. (۱۳۸۷). فساد، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و رشد اقتصادی (مطالعه موردی: ایران)، اقتصاد مقداری، سال ۵، شماره ۲، صص ۱۰۷.
- [۶] محمدی علی، زرگر علی‌اصغر، امینی علی‌اکبر. (۱۳۹۸). تبیین آثار فساد در عدم تحقق حقوق شهروندی در جمهوری اسلامی ایران: چالش‌ها و راه‌کارها. مجله علمی پژوهشی حقوق پزشکی شماره ۱۳ صص: ۱۳-۱۵۱.
- [۷] افضل‌الرحمن. (۱۳۹۰). فساد اداری و تأثیر آن بر توسعه: علل، پیامدها و راهکارهای برون رفت. مجله حقوقی بین‌المللی، شماره ۴۵، صص ۲۳۵.
- [۸] محمدی مهدی، رفیعی حسن، موسوی میرطاهر، حسین‌زاده سمانه. (۱۳۹۵). ادراک فساد و احساس عدالت اجتماعی. مسائل اجتماعی ایران، سال ۷، شماره ۱، صص ۱۴۴-۱۲۵.
- [۹] محمدپناه امیرحسین، صیرکیش علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فساد اداری بر کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان پلیس، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۳، صص ۹۹-۱۲۰.



[۱۰] حاجی‌پور محسن. (۱۳۹۵). فساد اداری و راه‌های مبارزه با آن در دستگاه‌های اجرایی.

تهران: انتشارات خوزستان.

[۱۱] حبیبی نادر. (۱۳۷۵). فساد اداری (عوامل موثر و روش‌های مبارزه). تهران: ناشر وثقی.

## رتبه‌بندی ابعاد موثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک پارسیان)

راضیه احمدی<sup>۱\*</sup>، شقایق صحرایی<sup>۲</sup>، طاهره صاحب<sup>۳</sup>

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

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

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

پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲

دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۵

### چکیده

دانش به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت سیستم بانکی بسیار موردتوجه است. از این رو بانک‌ها سعی بر مدیریت مؤثرتر و کارآمدتر دانش موجود در سازمان به‌منظور بهبود عملکردشان دارند. همچنین بانک‌ها باتوجه به نقش مهم تحول دیجیتال در پیشرفت سازمان‌ها تلاش می‌کنند با تمرکز و توجه بیشتر بر این حوزه و حرکت به سمت بانکداری دیجیتال نه تنها سهم بازار خود را حفظ کرده بلکه از رقبای خود پیشی بگیرند. از همین رو تلاش شده است تا با شناسایی ابعاد مؤثر مدیریت دانش که بر پذیرش بانکداری دیجیتال تأثیرگذار هستند، به رتبه‌بندی این عوامل پرداخته شود تا مدیران صنعت بانکداری بتوانند باتوجه به سطح تأثیر این عوامل، درخصوص تقویت میزان استفاده از آنها در افزایش سطح پذیرش بانکداری دیجیتال از سوی مشتریان خود اقدام کنند. در مرحله اول این پژوهش، پرسش‌نامه



طراحی شده ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال به وسیله خبرگان بانکی که در حوزه مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و بانکداری دیجیتال فعال هستند، تکمیل شد. پس از بررسی نظرات خبرگان با استفاده از روش دلفی پرسش‌نامه مقایسات زوجی طراحی شد و در نهایت با استفاده از روش دیماتل ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال رتبه‌بندی شدند. از آنجایی که هدف روش دیماتل مشخص کردن نحوه نفوذ عناصر بر یکدیگر است، در بررسی شاخص‌های کل، شاخص فناوری اطلاعات با بیشترین مقدار، به طور قطع یک نفوذکننده قوی و شاخص ارباب‌رجوع با کمترین مقدار، تحت نفوذ سایر عوامل قرار دارند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، بانکداری دیجیتال، رتبه‌بندی.

## ۱- مقدمه

مدیریت دانش برای مؤسسه‌های بانکی به اندازه هر نوع سازمان دیگری اهمیت دارد. به‌رغم اهمیت اجرای طرح مدیریت دانش، تعداد کمی از مؤسسه‌های بانکی هستند که به‌طور رسمی دارای یک برنامه مدیریت دانش کاملاً یکپارچه باشند [۱]. از سوی دیگر تحول دیجیتال به‌عنوان یکی از مباحث و حوزه‌های جدید در سال‌های گذشته توجه صاحب‌نظران و مدیران را به‌خود جلب کرده است. از این‌رو بهینه‌سازی ارتباط میان آن با مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌ها را در تحقق اهدافشان و کسب مزیت رقابتی ارزشمند یاری رساند.

یکی از مباحث مهم حوزه تحول دیجیتال، موضوع بانکداری دیجیتال است که می‌تواند بستر و ابزاری مهم برای سایر بخش‌ها نیز محسوب شود. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه بانکداری دیجیتال و برنامه‌ریزی‌های کشورهای توسعه‌یافته در این خصوص نشان می‌دهد که عمق تأثیرات فناوری نوین بانکداری دیجیتال بسیار زیاد است و نادیده‌گرفتن آن منجر به نداشتن جایگاهی مناسب در عصر جدید خواهد شد. از این‌رو ضرورت نگرش به آینده و حرکت‌های جهانی ایجاب می‌کند که توجه به کسب دانش و فناوری به‌روز درخصوص بانکداری دیجیتال به‌عنوان امری مهم در نظر گرفته شود [۲].



ازسوی دیگر، بسترسازی برای ارتقای صنعت بانکداری دیجیتال به اقدام‌های متعددی ارتباط دارد که یکی از بنیادی‌ترین این اقدام‌ها تشویق مشتریان به استفاده از این صنعت و پذیرش آن می‌باشد. نکته‌ای که میزان اهمیت نقش مدیریت دانش را بیشتر نشان می‌دهد. به این ترتیب براساس پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان از مدیریت دانش برای افزایش میزان پذیرش بانکداری دیجیتال از سوی مشتریان استفاده کرد [۲]. با تمرکز بر این موضوع می‌توان تلاش کرد با تعیین فاکتورهای مهم مدیریت دانش که بر پذیرش بانکداری دیجیتال تأثیرگذار هستند، از این فاکتورها و عوامل در مؤسسه‌های بانکی و حتی سایر سازمان‌ها جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده نهایت استفاده را برد [۳].

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ضرورت نگرش به آینده و حرکت‌های جهانی ایجاب می‌کند که توجه به کسب دانش و فناوری به‌روز، به‌عنوان امری مهم در نظر گرفته شود [۲]. امری که توجه و تمرکز بر دانش و مدیریت درست و بهینه آن را به‌شدت ضروری می‌سازد. مدیریت دانش در مرحله اول، کسب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش، استفاده از دانش و حفظ دانش است [۴]. از این رو، مدیریت دانش را می‌توان این‌چنین تعریف کرد: تغییر در فرایندها، زیرساخت‌ها، فرهنگ و دیگر فاکتورهای مهم [۴].

ازسوی دیگر با آنکه تمامی کشورها سیستم برنامه‌ریزی ملی دارند، اما از سیاست و خط‌مشی مدونی که مبتنی بر برنامه‌های ملی باشد، برای دستیابی به فناوری اطلاعات متناسب و پیاپی به‌خصوص در حوزه مدیریت دانش استفاده نمی‌کنند [۵]. به همین منظور برای پیشبرد اهداف کلان در این حوزه و نیز افزایش تأثیر مثبت مدیریت دانش بر صنایع مختلف مانند بیمه و بانکداری، آموزش، پزشکی و ... باید برنامه‌ریزی‌های راهبردی و بلندمدت انجام شود و بودجه موردنیاز نیز به آن اختصاص پیدا کند. تغییرات ناشی از استفاده از مدیریت دانش در صنعت بانکداری با توجه به میزان تأثیرگذاری و اهمیت بالای آن بر اقتصاد و زندگی عامه مردم بیشتر از سایر صنایع مشهود است. یکی از جدیدترین اشکال بانکداری که با عنوان بانکداری



دیجیتال شناخته می‌شود و در سال‌های گذشته به علت پیشرفت‌های حوزه فناوری اطلاعات و مباحث دیجیتال به شدت مورد استقبال قرار گرفته است، از جمله مواردی است که می‌تواند در

حوزه بررسی تأثیرات استفاده از مدیریت دانش ارزیابی و بررسی شود [۳].  
باتوجه به اینکه بانکداری دیجیتال، یک موضوع به نسبت جدید است، مدیران صنعت بانکداری به شدت تمایل دارند که میزان استقبال از این نوع بانکداری و سطح پذیرش آن در میان مشتریان را افزایش دهند و در همین راستا تلاش می‌کنند تا از توانمندی‌ها و تأثیرات مدیریت دانش نهایت استفاده را داشته باشند. شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد مؤثر و تأثیرگذار مدیریت دانش، بر پذیرش بانکداری دیجیتال از سوی مشتریان را می‌توان نمونه‌ای از اقدام‌ها و فعالیت‌هایی دانست که برای اجرای موفق مدیریت دانش و پذیرش بانکداری دیجیتال، بسیار تأثیرگذار بوده و باید مدنظر قرار گرفته شود [۶]. از این رو توجه به فاکتورهای مهم مدیریت دانش را که بر پذیرش بانکداری دیجیتال تأثیرگذار هستند، می‌توان گام مهمی در اجرای هرچه بهتر خدمات‌رسانی به مشتریان صنعت بانکداری قلمداد کرد [۳]. بدیهی است برای افزایش سطح پذیرش خدمات دیجیتال بانک‌ها ابعاد یا بعد خاصی را نمی‌توان ارائه کرد بلکه ارتقای خدمات دیجیتال معلول ترکیبی از ابعاد گوناگون است که هرکدام به نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارند، به همین منظور هدف از این پژوهش، شناسایی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال و تعیین روابط این عوامل و چگونگی تأثیر آنها است.

در پژوهش انجام‌شده توسط پاولن و ماسون در سال ۲۰۰۹، ابعاد مؤثر مدیریت دانش در کشور نیوزلند بررسی شده است [۷]. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که ابعاد مدیریت دانش در داخل سازمان عبارت است از فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری، عملکردهای مدیریت [۷]. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این ابعاد می‌توانند موجب بالارفتن بهره‌وری و مانع از دست‌رفتن اطلاعات و جذب مشتریان به منظور انجام خدمات بانکداری شود [۷]. در مقاله آیو و سایرین (۲۰۱۶) ابعادی از مدیریت دانش که سبب بالابردن سطح رضایت‌مندی رفتار مصرف‌کنندگان از خدمات بانکداری دیجیتال می‌شود، بحث شده است [۸]. در این مقاله به این موضوع اشاره شده است که صلاحیت کارکنان پشتیبان خدمات دیجیتال، در دسترس بودن سیستم، سبک خدمات، نحوه پاسخگویی و قابلیت اطمینان در بالا



بردن سطح رضایت مشتریان از خدمات دیجیتال اهمیت بالایی دارد. همچنین در این مقاله اشاره شده است که عوامل انگیزشی به افزایش کیفیت خدمات بانکداری دیجیتال و نیز پیشرفت دانش در بازاریابی بانکی کمک بسیاری می‌کنند [۸].

پیرامون موضوعات مطرح‌شده، بارکر در سال ۲۰۱۸ به بررسی تأثیر استفاده از مدیریت دانش با هدف جلوگیری از تقلب در معاملات بانکی دیجیتال پرداخته است که سبب رشد بانکداری دیجیتال شده و مشتریان را به انجام معاملات بانکی آنلاین تشویق می‌کند، اما متأسفانه فرصتی را نیز برای مجرمان و کلاهبرداران پیشرفته برای سوءاستفاده از مشتریان در دنیای اجتماعی، سایبری و فیزیکی به‌وجود آورده است [۹]. نتایج این پژوهش نشان داد که لزوم برقراری ارتباط و اشتراک دانش در صنعت خدمات مالی برای توانمندسازی مشتریان در شناسایی کلاهبرداری پویا از رفتار واقعی مشتری بسیار ضروری است. موضوعی که می‌تواند سبب جذب اعتماد بیشتر مشتری و امنیت بهتر خدمات دیجیتال شود [۹]. در راستای همین پژوهش‌ها، غفاری و انصاری سال ۲۰۱۸ در بررسی‌هایی که انجام دادند، پنج بعد اصلی مؤثر بر موفقیت اجرای سیستم‌های دیجیتال در بانکداری را به شرح ذیل شناسایی کردند: پشتیبانی ارشد مدیریت، بهترین روش مدیریت طرح، طراحی دوباره فرایندهای تجاری، آموزش کاربر و پشتیبانی از مشتری [۱۰]. در ادامه در این پژوهش تأثیر این ابعاد بر سیستم خدمات دیجیتال بانک تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که پشتیبانی مدیریت ارشد و بهترین روش‌های مدیریت طرح و آموزش کاربر بیشترین تأثیر را در موفقیت سیستم‌های بانکی داشته است [۱۰]. در ادامه، المورشیدی در مقاله خود سال ۲۰۱۸ به بحث درباره تأثیر سیستم‌های مدیریت دانش در جذب سود و نوآوری در سیستم خدمات دیجیتال پرداخت [۱۱]. نتایج این پژوهش نشان داد که کیفیت سیستم، کیفیت اطلاعات و کیفیت خدمات مدیریت دانش تأثیر مثبتی در سودمندی درک‌شده و سهولت درک‌شده از سیستم دارد و آنها نیز به نوبه خود، تأثیر مثبتی در استفاده واقعی از مدیریت دانش داشته است که این امر در نهایت منجر به سود خالص برای سازمان شده و همچنین برای کارکنانی که از مدیریت دانش استفاده می‌کنند، سبب افزایش نوآوری می‌شود. در همین راستا، کاربران سیستم اظهار داشتند که استفاده از سیستم مدیریت دانش در بهتر کردن کار آنها کمک کرده است [۱۱].



در ادامه، در پژوهشی که با عنوان «مدلسازی تأثیر سرمایه فکری بر تصمیم‌گیری، مطالعه و بررسی تعامل با فرایندهای مدیریت دانش» سال ۲۰۱۸ انجام شد، نقش ابعاد مختلف مدیریت دانش در فرایند تصمیم‌گیری ارزیابی شدند [۱۲]. یافته‌های این پژوهش که بر جامعه فعال در حوزه صنعت دیجیتال هند انجام شده است، نشان داد که فرایند مدیریت دانش ترکیبی ایده‌آل از سرمایه انسانی، ساختاری یا رابطه‌ای با مراحل مختلف دانش است [۱۲]. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سازمان‌های فعال در حوزه خدمات دیجیتال کمک کند که با اجرای یک سیستم مدیریت دانش مؤثر، فعالیت خود را بهبود بخشند [۱۲]. در راستای اهمیت و نقش مدیریت دانش در جهان رقابت آگراوال و مکوتی در سال ۲۰۱۹ چگونگی به‌حداقل‌رساندن چالش‌های بازاریابی در سازمان با استفاده از مدیریت دانش را مورد بحث قرار داده و به این نکته اشاره کرده‌اند که مدیریت دانش و ابعاد آن نقشی کلیدی و مهم برای زنده‌ماندن در بازار و در بین رقبا دارد [۱۳]. درنهایت یافته‌های پژوهش براتین و سایرین سال ۲۰۲۱ نشان داد که اولویت‌بندی ابعاد شناسایی شده مدیریت دانش به پژوهشگران فعال در حوزه بازار و راهبردی کمک می‌کند تا بتوانند خدمات بازاریابی را بهبود بخشند [۱۴]. این پژوهش همچنین نشان داد که مدیریت دانش نقشی پویا در کسب‌وکارها ایفا می‌کند [۱۴].

### ۳- ابزار و روش

هدف این پژوهش شناسایی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال با استفاده از روش دیماتل<sup>۱</sup> است. روش پژوهش از حیث هدف کاربردی است، زیرا نتیجه انجام این پژوهش به بانک‌ها کمک می‌کند تا بتوانند ابعاد مهم و مؤثر مدیریت دانش را در پذیرش بانکداری دیجیتال شناسایی و رتبه‌بندی کرده و با به‌کارگیری روش مدیریتی صحیح در بالارفتن کارایی بانکداری دیجیتال مؤثر باشند. از لحاظ روش اجرا پیمایشی است و انتخاب روش انجام پژوهش بستگی به ماهیت اهداف پژوهش دارد. باتوجه به ماهیت ابزار پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای - میدانی استفاده شد؛ به این ترتیب که

---

1. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)



اطلاعات نظری و تئوریک پژوهشگر به صورت کتابخانه‌ای و از راه مراجعه به کتاب‌ها و پژوهش‌های پیشین و به صورت فیش‌برداری جمع‌آوری و اطلاعات مربوط به ابعاد تأثیرگذار مدیریت دانش در بالابردن پذیرش بانکداری دیجیتال به وسیله روش‌های میدانی از راه پرسش‌نامه و به صورت حضوری گردآوری شدند. با این توضیحات ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال در جدول ۱ نشان داده شده است. در این پژوهش از دو نوع پرسش‌نامه استفاده شد. نخست یک پرسش‌نامه با ۳۹ سؤال که در بین ده نفر از خبرگان توزیع و به روش دلفی مهم‌ترین سؤال‌ها شناسایی و سپس پرسش‌نامه جدید طراحی شد. با توجه به اینکه در این پژوهش از هیچ‌گونه ابزار آماری استفاده نشده است، از این‌رو نمونه آماری نیز بررسی نشده و جامعه پژوهش شامل مجموعه مدیران فعال در حوزه مدیریت دانش بانک پارسیان می‌باشد. پس از توزیع پرسش‌نامه در سطح مدیران سازمان نتایج حاصل می‌شود که این نتایج با استفاده از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه دیماتل رتبه‌بندی شده و در نهایت مؤثرترین ابعاد تأثیرگذار بر پذیرش بانکداری دیجیتال شناسایی شده است.

در این پژوهش تلاش شده است تا به این سؤال‌ها پاسخ داده شود:

- چه ابعاد مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال تأثیرگذار هستند؟
- چگونه با استفاده از روش دیماتل ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال رتبه‌بندی می‌شوند؟ (جدول ۱).

جدول ۱. ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال

منبع	شاخص‌ها	
(غفاریان و همکاران، ۲۰۱۸)	آموزش‌های ضمن کار	۱۰ ۳ ۳ ۱
(شارپ، ۲۰۰۳)	فراهم‌بودن زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری	
(جررار، ۲۰۰۲؛ ماناسکو، ۱۹۹۶؛ تروج، ۱۹۹۶)	همکاری بیابنی بین واحدهای مختلف سیستم بانک	
(داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸؛ مارتسنسون، ۲۰۰۰)	میزان کنترل کار به وسیله مدیر	



منبع	شاخص‌ها	
(گاندهی، ۲۰۰۴)	وجود مسئول مشخص برای استراتژی‌های دانش	ایجاد راهبردی
(میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۸۸)	پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش	
(الکس و دیوید، ۲۰۰۳؛ غفاریان و همکاران، ۲۰۱۸)	ایجاد دانش به‌عنوان یک وظیفه	
(گاندهی، ۲۰۰۴)	ارائه فرصت‌های جدید برای یادگیری	
(الکس و دیوید، ۲۰۰۳؛ غفاریان و همکاران، ۲۰۱۸)	ایجاد انگیزه برای کسب، توزیع و به‌کارگیری دانش	
(الکس و دیوید، ۲۰۰۳؛ غفاریان و همکاران، ۲۰۱۸)	ایجاد بازارهای درون‌سازمانی برای عرضه دانش	
(اکبری و مرادی، ۱۳۹۴)	ساختار غیرسلسله مراتبی و منعطف	ایجاد سازمانی
(اکبری و مرادی، ۱۳۹۴)	اختصاص فضا و مکان‌هایی برای گفتگو و تبادل نظر	
(ابوزید، ۲۰۰۳)	وجود پست‌های رسمی برای اداره فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش	
(ابوزید، ۲۰۰۳)	امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان به‌منظور دستیابی به دانش گروه‌های برون‌سازمانی	
(شرما و ویکراماسینگه، ۲۰۰۲)	مبتنی‌بودن سیستم‌های پاداش و ارزشیابی عملکرد کارکنان بر میزان مشارکت در تولید دانش	
(شرما و ویکراماسینگه، ۲۰۰۲)	وجود فرایندهای سیستماتیک	
(داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸)	وجود پست‌هایی رسمی برای اداره فعالیت‌های مرتبط	ایجاد فرهنگی
(دانش‌فرد، شهبانی‌نیا، ۱۳۸۴)	وجود حلقه‌های بازخورد بین رفتار و نتایج آن در سیستم بانک	
(لانگ و فای، ۲۰۰۰؛ طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷)	شناسایی کارکنان کلیدی برای ثبت و نگهداری دانش آنها	
(گاندهی، ۲۰۰۴)	بها دادن به دانش و صاحبان آن	
(گاندهی، ۲۰۰۴)	انعطاف‌پذیری در برخورد با ایده‌های جدید و وجود محیطی آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری	
(قلیچ‌لی، ۱۳۸۷)	ایجاد انگیزه در زمینه کسب و به‌کارگیری دانش	
(گراوال و همکاران، ۲۰۱۹)	میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به دانش کارکنان	ایجاد فردی
(یحیی و گاه، ۲۰۰۲؛ چیس، ۱۹۹۷؛ هوراک، ۲۰۰۱)	میزان ثبت و نگهداری پژوهش و تجربه‌های ارزنده	
(یحیی و گاه، ۲۰۰۲؛ چیس، ۱۹۹۷؛ هوراک، ۲۰۰۱)	میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به مراجعان	
(راما و همکاران، ۲۰۱۸؛ گراوال و همکاران، ۲۰۱۹)	تمایل به انجام کار گروهی	
(راما و همکاران، ۲۰۱۸؛ گراوال و همکاران، ۲۰۱۹)	مستندسازی و نگهداری از تجربه‌های آموخته‌شده در موفقیت‌های مهم یا دلایل شکست‌ها	



منبع	شاخص‌ها	
(سامر و همکاران، ۲۰۱۷)	وجود شبکه‌های ارتباطی لازم برای دستیابی به اطلاعات	ابعاد فناوری اطلاعات
(طالبی و سلیمی ترکمانی، ۱۳۹۳)	وجود شبکه‌های ارتباطی لازم برای تعامل با شهروندان	
(دیویس و وارشو، ۱۹۸۹)	دستیابی به اطلاعات ذخیره‌شده در کوتاه‌ترین زمان	
(علوی و لایندر، ۲۰۰۰)	دسترسی آسان به دانش‌های موردنیاز	
(لی و هونگ، ۲۰۰۲؛ طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷)	وجود سامانه‌های مدیریت ایده‌ها همچون نظام پیشنهادها، اتاق فکر، شورای مشورتی و ... در سازمان	
(آیو و همکاران، ۲۰۱۶)	کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک	ابعاد تجزیه
(آیو و همکاران، ۲۰۱۶)	امنیت و سرعت نقل و انتقال	
(آیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ اکبری و مرادی، ۱۳۹۴)	استفاده از پشتیبان به‌منظور راهنمایی مشتریان در صورت بروز مشکل در ارائه خدمات	
(آیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ اکبری و مرادی، ۱۳۹۴)	در دسترس بودن سیستم	
(آیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ اکبری و مرادی، ۱۳۹۴)	آموزش کاربران	
(بارکر و همکاران، ۲۰۱۸)	نحوه اطلاع‌رسانی به ارباب‌رجوع	
(بارکر و همکاران، ۲۰۱۸)	وجود رسانه‌های اجتماعی	

در این پژوهش در مرحله اول نظر ۱۰ نفر از خبرگان در زمینه مدیریت دانش جمع‌آوری شد و سپس با به‌دست‌آوردن میانگین حسابی نظرها، پرسش‌نامه دیگری طراحی و دوباره برای نخبگان ارسال شد تا عقیده خود را دوباره منعکس کنند و با توجه به کسب اتفاق آرا در مورد هر شاخص، آزمون کرونباخ را با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای کل شاخص‌ها و هر شاخص به‌صورت جداگانه به‌دست آوردند که نتیجه آن به شرح زیر است: براساس نظرسنجی اولیه از خبرگان ضریب آلفای کرونباخ برای شاخص‌های کل برابر است با ۰/۹۶۴ (مقدار صفر این ضریب نشان‌دهنده نداشتن قابلیت اعتماد و ۱+ نشان‌دهنده قابلیت اعتماد کامل است. نتیجه‌های کسب‌شده برای تک‌تک شاخص‌ها به این معنا است که تمام شاخص‌ها به غیر از سؤال‌های شاخص ابعاد مدیریتی از قابلیت اعتماد کاملی برخوردارند و تنها شاخص ابعاد مدیریتی آلفای کرونباخ کمی دارند و به همین علت از سؤال‌های پرسش‌نامه حذف می‌شوند.



در مرحله دوم ضمن حذف شاخص ابعاد مدیریتی، پرسش‌نامه جدیدی با ۳۷ سؤال طراحی و در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان فعال در حوزه مدیریت دانش بانک پارسیان قرار می‌گیرد و بعد از اعمال نظرات، پرسش‌نامه جمع‌آوری و داده‌ها تحلیل شده و سپس با استفاده از روش دیماتل ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال اولویت‌بندی و رتبه‌بندی می‌شوند.

#### ۴- یافته‌ها

پس از شناسایی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال، به‌منظور رتبه‌بندی نحوه تأثیرگذاری ابعاد بر یکدیگر به اجرای الگو با استفاده از روش دیماتل پرداخته شده است. در تکنیک دیماتل تمام مقایسه‌ها به‌صورت زوجی انجام می‌شود. در این مقایسه‌ها تصمیم‌گیرندگان از قضاوت استفاده می‌کنند، به‌گونه‌ای که اگر عنصر i با عنصر j مقایسه شود، تصمیم‌گیرنده خواهد گفت که اهمیت عنصر i بر عنصر j یکی از حالت‌های جدول ۲ (که طیف ۰-۴ را نشان داده) می‌باشد. باتوجه‌به همین بحث از راه طیف جدول ۲ پرسش‌نامه‌ای به‌این‌منظور تهیه شد. از آنجایی که هدف روش دیماتل، مشخص کردن نحوه نفوذ عناصر بر یکدیگر است؛ در بررسی ابعاد شناسایی‌شده، ترتیب نفوذ عوامل بر یکدیگر، باتوجه‌به موقعیت عناصر در طول محور عرض‌ها در جدول‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول ۲. طیف ۰-۴

بدون تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۰	۱	۲	۳	۴	عددی

- ارزیابی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال براساس الگوی دیماتل در این تکنیک با بهره‌مندی از اصول تئوری گراف‌ها به استخراج روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر موجود در گراف مورد مطالعه پرداخته می‌شود، به‌طوری‌که شدت اثر روابط مذکور به‌صورت امتیازی عددی تعیین می‌شود. از برتری‌های این روش نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری، استفاده از بازخور روابط است؛ یعنی در ساختار این تکنیک، هر عنصر



می‌تواند بر تمام عناصر هم‌سطح، سطح‌های بالاتر و پایین‌تر از خود تأثیر گذاشته و درمقابل نیز از هر یک از آنها تأثیر بپذیرد.

اهمیت و وزن عوامل در مدل نیز در نهایت نه تنها به وسیله عوامل بالادست یا پایین‌دست بلکه به وسیله تمامی عوامل موجود یا به عبارتی کل مدل تعیین می‌شود. همچنین برای ساختاردهی از یک دنباله از اطلاعات مفروض استفاده می‌شود، به طوری که شدت ارتباطات را به صورت امتیازدهی بررسی کرده، بازخوردها را نیز توأم با اهمیت آنها تجسس کرده و روابط انتقال‌ناپذیر را مشخص می‌کند. اگرچه اطلاعات تجربی نشان داده است که (قضایوت خبرگان از ارتباط‌های مستقیم عناصر با یکدیگر) خصوصیات انتقال‌پذیری را کم‌وبیش تأمین می‌کند [۱۵].

– حل گام‌های تکنیک دیماتل به منظور شناسایی ابعاد مؤثر مدیریت دانش  
محاسبه ماتریس نرمالیزه شده:

در آغاز و براساس قدم‌های ذکر شده اقدام به محاسبه ماتریس ارتباطات  $M$  و  $M(I - M)^{-1}$  به وسیله نرم‌افزار اکسل شد که در ادامه نحوه ماتریس  $M$  توضیح داده می‌شود:  
ماتریس حاصل از نظرات خبرگان  $\hat{M}$

$$M = \alpha \cdot \hat{M}$$

$\alpha$  بزرگ‌ترین مجموعه سطری ماتریس  $M$

برای نرمالیزه کردن ماتریس روابط مستقیم و به دست آوردن ماتریس  $M$ ، همه عناصر ماتریس  $\hat{M}$  به بزرگ‌ترین مجموع سطری این ماتریس تقسیم می‌شوند.

باتوجه به اینکه در ماتریس  $\hat{M}$  بزرگ‌ترین مجموع سطری حاصل متعلق به (B=14.8) است، از این رو عناصر ماتریس  $\hat{M}$  در  $\alpha = 1/14.8$  ضرب می‌شود که نتیجه، یعنی ماتریس  $M$  حاصل می‌شود. حال با داشتن ماتریس روابط مستقیم محاسبه شدت روابط  $M(I - M)^{-1}$  شدت روابط مستقیم و  $M^2(I - M)^{-1}$  شدت روابط غیرمستقیم انجام می‌گیرد. از آنجایی که مجموع دنباله نامحدود از آثار مستقیم و غیرمستقیم از عناصر بر یکدیگر به صورت یک تصاعد هندسی محاسبه می‌شوند، اثرهای غیرمستقیم در طول زنجیره پیوسته کاهش پیدا کرده و از دیاگرام حذف خواهد شد.



مجموع درایه‌های سطری هر مؤلفه ماتریس  $M(I - M)^{-1}$  شدت تأثیرگذاری مؤلفه موردنظر به دیگر عناصر را نشان می‌دهد. شدت تأثیرگذاری هر عنصر به دیگر عناصر، بردار  $R$  نام دارد. مجموع درایه‌های ستونی هر مؤلفه ماتریس  $M(I - M)^{-1}$  شدت تأثیرپذیری مؤلفه موردنظر از دیگر عناصر را نشان می‌دهد، شدت تأثیرپذیری هر عنصر از دیگر عناصر، بردار  $J$  نام دارد. بردار  $R+J$  وزن و میزان اهمیت معیارها را نشان می‌دهد. محل واقعی هر عنصر در سلسله مراتب نهایی به وسیله ستون‌های  $(R-J)$  و  $(R+J)$  مشخص می‌شود، به طوری که  $(R-J)$  نشان‌دهنده موقعیت یک عنصر (در طول محور عرض‌ها) است و این موقعیت در صورت مثبت بودن  $(R-J)$ ، به طور قطع یک نفوذکننده بوده و در صورت منفی بودن آن به طور قطع تحت نفوذ (دریافت‌کننده) خواهد بود.  $(R+J)$  نشان‌دهنده مجموع شدت یک عنصر (در طول محور طول‌ها) هم از نظر نفوذکننده و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن می‌باشد [۱۵] (جدول ۳).

جدول ۳. جدول  $R, J$  برای معیارهای اصلی

شاخص‌ها	براساس بیشترین مجموع ردیفی ( $R$ )	براساس بیشترین مجموع ستونی ( $J$ )	براساس ( $R+J$ )	براساس ( $R-J$ )	رتبه‌بندی عوامل اصلی
بعد فناوری اطلاعات	۵/۴۹	۳/۹۸	۹/۴۷	۱/۵۲	۱
بعد فرهنگی	۴/۷۲	۴/۳۳	۹/۰۶	۰/۳۹	۲
بعد فردی	۴/۷۳	۴/۷۳	۹/۴۶	۰/۰۱	۳
بعد استراتژی	۴/۴۲	۴/۵۸	۹/۰۰	-۰/۱۶	۴
بعد سازمانی	۴/۴۷	۴/۷۱	۹/۱۹	-۰/۲۴	۵
ارباب‌رجوع	۳/۹۶	۵/۴۸	۹/۴۴	-۱/۵۱	۶

ارزیابی همه ریزعناصر به مانند مراحل معیارهای سطح بالای مدل صورت می‌گیرد که به‌علت طولانی بودن از ارائه محاسبه‌ها خودداری شده است.



جدول‌های ۴ و ۵، جدول R-J برای تمام معیارها و زیرمعیارها بر مبنای محاسبه‌های انجام‌شده نشان‌دهنده رتبه‌بندی زیرمعیار به‌ترتیب نفوذکننده‌بودن و یا تحت نفوذبودن عناصر مدل پژوهش می‌باشند.

جدول ۴. نفوذ عوامل بر یکدیگر با توجه موقعیت عناصر در طول محور عرض‌ها (نفوذکننده)

رتبه‌بندی زیرمعیار به‌ترتیب نفوذکنندگی		
رتبه‌بندی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال	R-J	رتبه‌بندی زیرمعیارها براساس اولویت وزن‌ها با استفاده از دیماتل
۱	۲/۲۴	میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به دانش کارکنان
۲	۱/۳۷	شناسایی کارکنان کلیدی برای ثبت و نگهداری دانش آنها
۳	۱/۳۶	وجود شبکه‌های ارتباطی لازم برای دستیابی به اطلاعات
۴	۱/۳۴	تمایل به انجام کار گروهی
۵	۱/۳۴	امنیت نقل و انتقال اطلاعات
۶	۱/۱۷	وجود پست‌های رسمی برای اداره فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش
۷	۱/۰۶	دستیابی به اطلاعات ذخیره‌شده در کوتاه‌ترین زمان
۸	۰/۹۷	وجود مسئول مشخص برای استراتژی‌های دانش
۹	۰/۷۲	بهادادن به دانش و صاحبان آن
۱۰	۰/۷۱	وجود سامانه‌های مدیریت ایده‌ها همچون نظام پیشنهادها، اتاق فکر، شورای مشورتی و ... در سازمان
۱۱	۰/۶۲	کیفیت خدمات بانکداری الکترونیک
۱۲	۰/۴۶	مستندسازی و نگهداری از تجربه‌های آموخته‌شده در موفقیت‌های مهم یا دلایل شکست‌ها
۱۳	۰/۴۲	میزان ثبت و نگهداری پژوهش و تجربه‌های ارزنده
۱۴	۰/۴۰	وجود فرایندهای نظام مند
۱۵	۰/۳۰	دردسترس بودن سیستم
۱۶	۰/۲۵	سرعت پردازش در اطلاعات
۱۷	۰/۲۳	ایجاد دانش به‌عنوان یک وظیفه
۱۸	۰/۲۲	اختصاص فضا و مکان‌هایی برای گفتگو و تبادل نظر
۱۹	۰/۱۴	انعطاف‌پذیری در برخورد با ایده‌های جدید
۲۰	۰/۱۱	استفاده از پشتیبان به‌منظور راهنمایی مشتریان در صورت بروز مشکل در ارائه خدمات



رتبه‌بندی زیرمعیار به ترتیب نفوذکنندگی		
رتبه‌بندی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال	R-J	رتبه‌بندی زیرمعیارها براساس اولویت وزن‌ها با استفاده از دیماتل
۲۱	۰/۰۹	وجود حلقه‌های بازخورد بین رفتار و نتایج آن در سیستم بانک
۲۲	۰/۰۵	مبتنی‌بودن سیستم‌های پاداش و ارزشیابی عملکرد کارکنان بر میزان مشارکت در تولید دانش

جدول ۵. نفوذ عوامل بر یکدیگر باتوجه به موقعیت عناصر در طول محور عرض‌ها  
(به ترتیب تحت نفوذ بودن)

رتبه‌بندی زیرمعیار به ترتیب تحت نفوذ بودن		
رتبه‌بندی ابعاد مؤثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال	R-J	رتبه‌بندی زیرمعیارها براساس اولویت وزن‌ها با استفاده از دیماتل
۱	-۴/۴۶	میزان ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به مراجعان
۲	-۲/۳۰	وجود شبکه‌های ارتباطی لازم برای تعامل با شهروندان
۳	-۲/۱۷	ایجاد انگیزه در زمینه کسب و به‌کارگیری دانش
۴	-۱/۱۹	وجود رسانه‌های اجتماعی
۵	-۰/۸۴	آموزش کاربران
۶	-۰/۸۲	امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان به‌منظور دستیابی به دانش گروه‌های بیرون‌سازمانی
۷	-۰/۸۲	دسترسی آسان به دانش‌های موردنیاز
۸	-۰/۸۱	وجود پست‌هایی رسمی برای اداره فعالیت‌های مرتبط
۹	-۰/۵۹	نحوه اطلاع‌رسانی به ارباب‌رجوع
۱۰	-۰/۵۶	پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش
۱۱	-۰/۳۹	ایجاد بازارهای درون‌سازمانی برای عرضه دانش
۱۲	-۰/۲۰	ارائه فرصت‌های جدید برای یادگیری
۱۳	-۰/۱۹	ساختار غیرسلسله مراتبی و منعطف
۱۴	-۰/۱۵	وجود محیطی آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری
۱۵	-۰/۰۵	ایجاد انگیزه برای کسب، توزیع به‌کارگیری دانش



## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بانکداری دیجیتال و مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین عوامل زیربنایی حرکت جوامع و نسل آینده محسوب می‌شوند. استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت دانش، راه‌حل‌های مفید و اثرگذاری را برای تسهیم دانش، مدیریت و اداره‌کردن اسناد، جریان یا روند کار و ... ایجاد می‌کند [۱۶]. در پژوهش‌های گذشته تمرکز اصلی بر نقش مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال بوده و ابعاد تأثیرگذار مدیریت دانش و میزان تأثیرگذاری هر یک از آنها نادیده گرفته شده است، موضوعی که در این پژوهش به آن توجه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که شاخص فناوری اطلاعات، با اختصاص بالاترین رتبه در بین ابعاد موثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال، به‌طور قطع، یک نفوذکننده و اثرگذار بسیار قوی است و شاخص ارباب‌رجوع، با اختصاص کمترین رتبه، تحت نفوذ سایر ابعاد موثر مدیریت دانش بر پذیرش بانکداری دیجیتال قرار دارد. نتایج این پژوهش همچنین نشان داد که دو کارکرد اصلی مدیریت دانش و بانکداری دیجیتال یکی در زمان تشکیل حافظه سازمانی و مستندسازی تجربه‌ها و مهارت‌هاست و دیگری زمان به‌اشتراک‌گذاری دانش که با ازبین‌بردن فواصل جغرافیایی بر وب و اینترنت امکان تبادل‌های دانشی را برای اعضای دور و نزدیک سازمان فراهم می‌کند. به‌طور خلاصه می‌توان فناوری را ابزار کمک به سازمان‌ها برای انجام وظایف و سازوکارهایی برای انتقال داده‌ها به ستاده‌ها دانست که می‌تواند در فرایند مدیریت دانش نیز نقش مؤثری ایفا کند. ایجاد فضای باز و اعتمادمحور به‌منظور بسترسازی مناسب و ایجاد زیرساخت فرهنگی به‌منظور به‌اشتراک‌گذاری دانش بسیار ضروری است، زیرا اگر انسان‌ها میلی به تبادل و انتقال دانش خود نداشته باشند با هیچ فناوری و نیرویی نمی‌توان این کار را به پایان رساند. همچنین ایجاد شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی گسترده برای تبادل دانش‌های نهفته بین افراد، مانند اتاق‌هایی برای طوفان مغزی و سمینارهایی برای کمک به ایجاد دانش می‌تواند نقش مؤثری در پیشبرد اهداف بانکداری دیجیتال ایفا کند. بنابراین به‌منظور بهتر شدن هرچه بهتر نتایج به‌دست‌آمده، از آنجایی که پژوهش مذکور در بانک پارسیان (به‌عنوان یک بانک خصوصی) انجام شده است، بهتر است این پژوهش در بانک‌های دولتی و نیمه‌دولتی نیز بررسی شده و نتایج آن مقایسه شود.



## ۶- منابع

- [1] Prodromos D. C., Vraimaki H. "Knowledge-sharing behavior of bank employees in Greece", *Journal Business Process Management*, 15 (2)2009, 245-266.
- [2] Özlem Y.U, Duygu K. "A comparative analysis of knowledge management in banking sector: an empirical research"2013.
- [3] Samar S., Ghani M., Alnaser F. (2017) "Predicting customer's intentions to use internet banking: the role of technology acceptance model (TAM) in e-banking", *Management Science Letters*, 7(11)2017, 513-524.
- [4] Patrick S.W. Fong, Sonia K.Y. Choi (2009) "The process of knowledge management in professional services firms in the construction industry: A critical assessment of both theory and practice", *Journal of Knowledge Management*, 13(2)2009, 110-126.
- [5] Wilson D., Lin X., Longstreet P., Sarker S. "Web 2.0: a definition, literature review and directions for future research", *Association for Information System AIS Electronic Library (AISeL)* 2011.
- [6] Hung Y. C. et al. (2011) "Critical factors in adopting a kMS for the a. pharmaceutical industry", *Industrial M & Data Systems*, 105 (2)2011, 164-183.
- [7] Paulen D., Mason D. "New Zealand knowledge management: Barriers and drivers of knowledge management Vptak", *Journal of Knowledge Management*, 8(5), 2009, 14-18.
- [8] Ayo C. K. et al. "E-banking users' behavior: e-service quality, attitude, and customer satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 2016, 347-367
- [9] Barker R. "Knowledge management to prevent fraudulent e-banking transactions", *Communities*, 23, 2018, 71-86.
- [10] Ghafari H., Ansari S. "Effect of five key factors on the implementation of core banking system", *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(7), 2018, 595-611.
- [11] Elmorshidy A. "The impact of knowledge management systems on innovation: an empirical investigation in Kuwait", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(3), 2018, 388-403.
- [12] Rama B. et al. "Modeling the effects of intellectual capital on decision making-a study of interaction moderation with knowledge management process", *International Journal of Computer Applications*, 975, 2018 8887-8895.



- [13] Agrawal A., Mukti S. K. *Knowledge management to minimize the marketing challenges using strategic management as a tool*, Processing of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, July, 2019, 23-29.
- [14] Bratianu C., Stanescu D. F., Mocanu R., "Exploring the knowledge management impact on business education", *Sustainability*, 13(4), 2021, 2313-2321.
- [15] kiani N., Radfard R. "Identifying and ranking factors effective on organizational productivity by DEMATEL model", *The Journal of Productivity Management*, 9(4), 2015 , 111-130.
- [16] Molaei S., Shakeri R., Yaghoubi N. M. Personal knowledge management influence on innovative culture and performance in knowledge based companies, 2019.



## واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در بخش دولتی (مورد مطالعه: اداره امور مالیاتی استان گیلان)

محمد شاکر اردکانی<sup>۱\*</sup>، مهدی گل‌وردی<sup>۲</sup>، سارا حسین‌پور چایجانی<sup>۳</sup>

- ۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۲

دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۲

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در اداره امور مالیاتی گیلان انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی، مبتنی بر روش‌شناسی کیفی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی بود. جامعه مورد مطالعه شامل تمام کارکنان اداره امور مالیاتی گیلان (رودسر، لاهیجان، چابکسر و کلاچای) بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش انتخاب هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد و در نهایت ۱۳ نفر از رؤسای امور مالیاتی، مدیران فناوری و حسابداری چهار شعبه ذکر شده به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان منتخب بود. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۳۸ مضمون فرعی شد که در ۶ مضمون اصلی با عنوان موانع قانونی و راهبردی، موانع انگیزشی، موانع اخلاقی، موانع سازمانی، موانع زیرساختی و موانع اجرایی (فرایندی) دسته‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: کنترل سازمانی اثربخش، اداره امور مالیاتی، تحلیل مضمون.



## ۱- مقدمه

تحولات گذشته در فضای سازمان‌ها، ساختار حضور و نظارت بر کارکنان را تغییر داده و در نتیجه بر ماهیت کنترل اقدام‌ها (از نظارت تا گزارشگری بیشتر) و روابط افقی (با همکاران) و عمودی (با مدیران سازمان) تأثیر داشته است [۱]. این شیوه‌های کاری جدید دلالت بر «پراکندگی» و «فاصله‌گذاری» در زمان و مکان کنترل دارد و چالش‌های منحصربه‌فرد و اغلب متناقضی را ایجاد می‌کند که از یک‌سو نیازمند انواع کنترل سازمانی و از سوی دیگر خودکنترلی است که تحت تأثیر هر دو روند، نظارت به‌طور فزاینده‌ای پویا، انعطاف‌پذیر، فراگیر و نامحدود شده است [۲]. از این رو، شاید فکرکردن به موجودیتی به نام سازمان بدون در نظر گرفتن موضوع کنترل اثربخش روی آن، امری ناممکن باشد [۳].

کنترل اثربخش اصطلاحی است برای توصیف اینکه چگونه یک کنترل، خطر را کاهش داده یا مدیریت می‌کند. کنترل اثربخش سازمان و فعالیت‌های سازمانی امری ناممکن نیست ولی بسیار سخت است. هرچه یک کنترل مؤثرتر باشد، اطمینان بیشتری می‌رود که مدیریت خطرها نیز بیشتر باشد. کنترل زمانی مؤثرتر است که مرتبط (برای رسیدگی به خطرپذیری مورد نظر طراحی شده است)، کامل (بیشتر/ همه خطرها را برطرف می‌کند)، قابل اعتماد (آن‌طورکه انتظار می‌رود عمل می‌کند) و به‌موقع (در زمان مناسب عمل می‌کند و به‌اندازه کافی سریع واکنش نشان می‌دهد) باشد. درک میزان اثربخشی کنترل کمک می‌کند تا اقدام‌های مدیریت خطرپذیری به‌درستی برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی شده و تصمیم‌های آگاهانه‌ای از سوی مدیران اتخاذ شود [۴].

بخش زیادی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کنترل سازمانی، به بررسی تأثیر کنترل سازمانی اثربخش بر بهبود عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. این مطالعه‌ها دلالت بر این دارند که کنترل‌های اثربخش عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد، زیرا اقدام‌های کارکنان در راستای منافع شخصی و رفتارهای فرصت‌طلبانه را محدود می‌سازند [۲؛ ۵]. با این حال، برخی مطالعه‌ها نیز گزارش کردند که کنترل در صورتی که به‌صورت اثربخش انجام نشود، تأثیری بر عملکرد ندارد [۶]. بنابراین شواهد تجربی برای این ادعا که کنترل‌های سازمانی عملکرد را افزایش می‌دهند، مبهم باقی مانده‌اند [۷]. از این رو، شناسایی عواملی که بر کنترل سازمانی اثربخش



تأثیرگذار هستند، امری ضروری است. از طرفی کنترل سازمانی اثربخش به راحتی و سهولت انجام نمی‌شود و در این میان، مشکلات و موانعی نیز پیش روی کنترل فعالیت‌های سازمانی وجود دارد. این موانع ریشه‌های مختلفی دارد که وجود موانع قانونی، فرهنگ سازمانی و عدم آموزش کارکنان درخصوص کنترل سازمانی اثربخش [۸] و همچنین موانع امنیتی و زیرساختی [۹] از جمله این موانع هستند.

فساد همانند یک بیماری مسری بی‌رحمانه از یک نهاد به نهاد دیگر سرایت می‌کند تا ضمن تحلیل بردن نهادها به فروپاشی سیستم حاکم منجر شود. فساد هم به‌عنوان یک معضل اخلاقی و گاهی هم به‌عنوان یک معضل ساختاری، فرهنگی و اخلاق فردی قابل تأمل است. در اداره امور مالیاتی نیز مانند دیگر سازمان‌ها ضرورت کنترل سازمانی اثربخش و شناسایی موانع آن به‌منظور پیشگیری از این فساد و سرایت آن به‌شدت احساس می‌شود. سازمان مالیاتی دستگامی از نوع مالی است که آماده فساد (اداری، مالی و ...) است [۱۰]. از دلایل مستعدبودن فساد در اداره مالیاتی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: نبودن سیستم نظارت قوی، پیچیدگی قوانین و مقررات و نبود شناخت استانداردها، ارتباط پیاپی مؤدی و مسئولان مالیاتی، فرهنگ سازمانی ضعیف و تغییرناپذیر، روحیه کاری و تعهد شغلی پایین، وجودنداشتن سیستم‌های تشویقی مناسب، چشم‌پوشی از تخلفات کارگزاران خطاکار، کاهش حقوق و دستمزد و فشار اقتصادی ناشی از تورم و قدرت و اختیارات زیاد مدیران است [۱۰]. نظارت برای کنترل عملکرد کارکنان این اداره بسیار حایز اهمیت است، زیرا فساد مسیر بسیاری از پیشرفت‌های اقتصادی و مالی را می‌بندد و هزینه بسیاری را به کشور تحمیل کرده و بی‌اعتمادی را بین مردم رواج می‌دهد. واضح است که مبارزه با فساد مسیری طولانی مدت است، اما روش‌های پیشگیری اصولی، اقدام‌های اصلاحی و وجود سیستم‌های نظارتی قوی می‌تواند تأثیر به‌سزایی در کاهش این پدیده مذموم در جامعه داشته باشد. درواقع، تدوین‌کنندگان و مجریان نظام کنترل سازمانی براساس دیدگاه‌هایی که دارند، به پدیده کنترل سازمانی نگاه می‌کنند و این دیدگاه‌ها است که بستر اصلی برای شکل‌گیری نظام کنترل سازمانی اثربخش و اجرای صحیح آن را فراهم می‌سازد. بنابراین دانستن اینکه مدیران و کارکنان یک سازمان چه بینشی در زمینه کنترل سازمان اثربخش و عوامل مؤثر بر آن دارند، حایز اهمیت است. براین‌اساس و باتوجه‌به



اهمیت و جایگاه سازمان امور مالیاتی از جهت کنترل، پژوهش بر آن است تا به بررسی و شناسایی دیدگاه‌های کارکنان این سازمان از جهت کنترل سازمانی اثربخش بپردازد.

## ۲- مبانی نظری

کنترل فرایندی است که با تنظیم استانداردها شروع شده است و با مقایسه استانداردها با عملکرد ادامه و با انجام اقدام‌های اصلاحی پایان پیدا کرده است [۱۱]. براساس تعریف اسکافیتل<sup>۱</sup> و همکاران [۱۲] کنترل سازمانی به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که از راه آن کنترل‌کننده‌ها انگیزه می‌دهند و کنترل‌شوندگان را به شیوه‌ای هماهنگ با اهداف کنترل‌کننده هدایت می‌کنند. برایانند<sup>۲</sup> نیز کنترل سازمانی را فرایندی می‌داند که به‌واسطه آن مدیران قادر به ایجاد و حفظ کنترل بر سازمان هستند [۱۳]. این فرایند شامل برنامه‌ریزی‌های راهبردی، علاوه بر روش‌ها و دستگاه‌هایی است که رفتارها را با اهداف سازمانی هماهنگ می‌سازد.

کنترل به‌صورت فرایند چرخه‌ای دارای هدف، فعالیت‌های منظم و بازخورد است. بر همین مبنا دو نوع فرایند کنترلی پیش‌نگر و پس‌نگر وجود دارد. در کنترل پیش‌نگری با دیدگاهی آینده‌گرا و به‌واسطه شناسایی علل و داده‌های موجود به پیش‌بینی مسائل آتی پرداخته می‌شود و سپس برای اصلاح فرایندها و جلوگیری از انحراف اقدام می‌شود. در نوع پس‌نگر، بر مبنای نتایج حاصل از یک دوره به بررسی نقاط ضعف و قوت عملکرد اقدام شده و در دوره بعدی اصلاحات انجام می‌شود [۱۴].

در بحث اثربخشی کنترل می‌توان واژه کیفیت را به این صورت به‌کار برد که اگر نظام مدیریت نظارت و کنترل بتواند به نوعی با مخاطب خود (حقیقی یا حقوقی) برخورد کند که او به اصلاح و تداوم این نظارت ترغیب شود و از آن گریزی نداشته باشد، آن گاه می‌توان گفت چنین کنترلی، اثربخش است. برای کنترل اثربخش باید درک درستی از نیازهای کنترلی به‌وسیله نظارت‌کننده حاصل شود؛ در فرایند نظارت از گروه‌های کاری با کیفیت استفاده شود؛ اهداف کنترل مشخص شود؛ به کارکنان در زمینه اهداف کنترل آگاهی داده شود و مسئولیت‌ها و

---

1. Schafheitle  
2. Briand



اختیارات تبیین شود [۱۵]. یک نظام مدیریت کنترلی اثربخش به‌طور معمول شاخص‌ها با ویژگی‌هایی به این شرح دارد: (۱) به‌هنگام بودن؛ (۲) قابل‌اطمینان بودن؛ (۳) معنادار بودن؛ (۴) هشداردهندگی و (۵) پیش‌بینی‌کنندگی [۱۴].

نهادینه‌سازی فرهنگ خودکنترلی نیز یکی دیگر از روش‌های افزایش کنترل اثربخش است. در این زمینه باید بیشتر از نظرات مخاطبان در تعیین شاخص‌های ارزیابی بهره گرفته شود. محیط از نظر دانش فرهنگی، وجوه قانونی، ساختار اداری، تعامل‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در ایجاد زمینه‌های نهادینه‌سازی و خودکنترلی تأثیرگذار هستند. برای کنترل اثربخش، نظام مدیریت کنترل باید راجع به نحوه انجام امور نظارتی متناسب با محیط و فرهنگ جاری نظارت‌شونده آگاهی کافی داشته باشد. وجود ویژگی‌هایی از جمله رعایت موارد قانونی در روش‌های انجام کنترل و ارزیابی، ایجاد محتوا و مستندسازی و ثبت و ضبط سوابق، مهارت و تخصص ارزیابان، باعث افزایش کارایی این سیستم خواهد شد [۱۶].

### ۳- پیشینه پژوهش

بررسی مطالعه‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور پژوهش‌های متعددی را در زمینه کنترل سازمانی نشان می‌دهد که هریک به زوایای مختلفی از این پدیده پرداخته‌اند. در زیر به گزیده‌ای از این پژوهش‌ها در قالب جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. گزیده‌ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگر	عنوان	نتایج
یزدانی و همکاران [۱۷]	چارچوب پیاده‌سازی کنترل راهبردی منابع انسانی در شرکت‌های مادر صنایع معدنی	شناسایی ۱۰ موضوع اصلی: کیفیت، ساختار اجرایی، رسمیت‌بخشیدن، سازوکارهای انتقال، حمایت از توابع، تشکیل کمیته متولی، نظارت بر اجرا، اقدام مبتنی بر نتایج، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، موانع اجرایی
سیادت و همکاران [۱۸]	شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی در صنعت بیمه	در بعد محتوایی تفکر راهبردی به‌عنوان بصیرت شامل پنج شیوه تفکر واگرا با هدف تولید گزینه‌های راهبردی اثربخش و راهبردهای تفکر همگرا است که در آن گزینه‌های راهبردی کارآمد با رویکرد تحلیلی گزینش می‌شود.



پژوهشگر	عنوان	نتایج
زارعی و عبدی [۱۹]	بررسی کنترل‌های داخلی و مشکلات آن	کنترل داخلی مطلوب تابع آموزش‌های کارآمد برای کارکنان مالی، مقررات مربوط به کنترل‌های داخلی، نیروی انسانی متخصص است.
یانگ <sup>۱</sup> و همکاران [۲۰]	اثربخشی تعامل‌های کنترل سازمانی: قطعیت‌نداشتن محیطی خارجی به‌عنوان یک احتمال بحرانی	این مطالعه با بررسی صریح عدم قطعیت‌نداشتن محیطی خارجی به‌عنوان یک اقتضای زمینه‌ای، بحث مکمل-جانشین را در نظریه کنترل سازمانی بیان می‌کند. در محیط‌های خارجی بسیار نامطمئن، دستیابی به سطح عملکرد بالا به‌وسیله میزان بالای یک نوع کنترل سازمانی و سطح پایین نوع دیگر کنترل ایجاد می‌شود که نشان‌دهنده تغییر به سمت اثرهای جایگزین است.
گلمبسکی <sup>۲</sup> [۲۱]	شناسایی عوامل تعیین‌کننده و موانع به‌کارگیری از سیستم کنترل مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت‌ها	مانع کلیدی در اجرای شیوه‌های پیشرفته کنترل منابع انسانی عبارت است از درک عملکرد کارکنان و آگاهی از اهمیت آن برای سازمان، وجود نداشتن ابزارهای فناوری اطلاعات برای پشتیبانی، وجود نداشتن حمایت واقعی از سوی مسئولان، نبود ابزارهای تحلیلی عملکرد کارکنان، درگیرنشدن و مشارکت مدیران صف در اجرای وظیفه مدیریت منابع انسانی
سیهاگ و رایزدایک <sup>۳</sup> [۱۵]	مطالعه کنترل‌های سازمانی و نتایج عملکرد: ارزیابی و بسط فرا تحلیلی	کنترل‌های سازمانی بیشتر ارتباط مثبتی با عملکرد دارند و به‌عنوان مکمل عمل می‌کنند. همچنین رابطه کنترل رفتار با عملکرد با نوع وظیفه‌ای که کنترل می‌شود، تعدیل می‌گردد.
بلاهووتوا و سدلیاسیکووا <sup>۴</sup> [۲۲]	مزايا در مقابل موانع کنترل در شرکت‌های متوسط	موانع کنترلی عبارت است از: تضاد منافع بین مدیر و کنترل‌کننده، نگرانی در مورد کنترل بیش از حد، نگرانی در مورد از دست‌دادن موقعیت مدیریتی در یک شرکت، نگرانی در مورد دقت بررسی، نگرانی در مورد رعایت‌نشدن استانداردها، نگرانی از دست‌دادن شغل

1. Yang
2. Golembski
3. Sihag & Rijsdijk
4. Blahutova & Sedliacikova



باتوجه به پیشینه تجربی انجام شده، بیشتر پژوهش‌ها تعامل انواع کنترل سازمانی را بر عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند و تنها در تعداد محدودی از مقاله‌ها به موانع اجرای کنترل سازمانی اثربخش اشاره شده است، برای مثال تنها در یک پژوهش [۲۲] به چند مانع از دیدگاه مدیران و کارکنان اشاره شده است که بیشتر دربرگیرنده نگرانی‌های کارکنان و مدیران از روند بررسی در سازمان بود و موانع از جنبه‌های متعدد در هیچ‌یک از مقاله‌ها بررسی نشده‌اند. از این رو در پژوهش حاضر سعی بر این است که موانع کنترل سازمانی اثربخش از ابعاد متعدد بررسی و شناسایی شوند.

#### ۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی، از نظر رویکرد پژوهش از نوع کیفی، از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر در دو گام انجام شد. نخست داده‌های مطالعه از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با مشارکت‌کنندگان جمع‌آوری شدند و سپس در بخش دوم با استفاده از تحلیل محتوا بحث‌های مربوط به کنترل سازمانی اثربخش استخراج و در نهایت در دسته‌هایی مجزا سازمان‌دهی شدند.

جامعه مورد مطالعه پژوهش شامل تمام رؤسای امور مالیاتی، مدیران فناوری و حسابداری اداره امور مالیاتی گیلان (رودسر، لاهیجان، چابکسر و کلاچای) بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش انتخاب هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان تا رسیدن مصاحبه‌ها به اشباع نظری ادامه پیدا کرد و در نهایت در مصاحبه ۱۳ اشباع نظری حاصل شد. ملاک انتخاب عبارت بود از داشتن سابقه کار بالای ۲۰ تا ۳۰ سال، تحصیلات دانشگاهی، آشنایی با حوزه پژوهش، سابقه فعالیت در فرایند کنترل سازمانی جهت اداره امور مالیاتی.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان استفاده شد. برای انجام مصاحبه از گفتگوهای تلفنی و ارسال پرسش‌نامه باز برای مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. از همه مصاحبه‌شوندگان سؤال‌های مشابهی پرسیده شد ولی همه در ارائه پاسخ آزاد بودند.



برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. در فرایند تحلیل مضمون و استخراج مفاهیم، محقق متن مصاحبه را چندین بار مورد بازبینی قرار داد. سپس با توجه به محتوای پنهان یا آشکار در هر واحد تحلیل محتوا (جمله‌ها، پاراگراف‌ها یا لغت‌ها) مفاهیمی را استخراج کرد. در این مرحله پژوهشگر به کدهایی دست پیدا کرد که تکرار شده و یا عنوان‌هایی مشابهی را پوشش داده بودند. در مرحله دوم برای سازماندهی کدهای استخراج شده، کدهای مشابه در دسته‌هایی طبقه‌بندی شدند و به هریک نامی اختصاص داده شد.

## ۵- روایی و پایایی مصاحبه‌ها

روایی: در پژوهش حاضر برای تأیید کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها از نظر سنجی دو نفر از استادان محترم رشته مدیریت بهره گرفته شد. به این ترتیب بعد از اینکه مصاحبه انجام شد، نخست پژوهشگر تحلیل را انجام داد و بعد کدها به صورت مجزا و همزمان در اختیار استادان خبره رشته مدیریت قرار گرفت و در موارد محدودی اختلاف نظر وجود داشت که پس از اعمال نظرات استادان و رفع اختلاف‌ها، کدها از روایی بالایی برخوردار بودند.

پایایی: برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش بازآزمون هولستی استفاده شد. به این منظور تعداد ۲ مصاحبه از کل مصاحبه‌ها از سوی پژوهشگر انتخاب و دوباره کدگذاری شدند. از روی میزان توافق‌های موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات<sup>۱</sup> (PAO) محاسبه شد که در پژوهش حاضر ۸۱/۲۵ درصد به دست آمد و چون بالاتر از ۷۰ درصد بود، پایایی مصاحبه‌ها تأیید شدند.

## ۶- یافته‌های پژوهش

برای شناسایی موانع کنترل سازمانی اثربخش، از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام شده با کارکنان استفاده شد. با انجام تحلیل مضمون روی متن مصاحبه‌ها در مجموع ۳۸ خرده‌مقوله

---

1. Percentage of Agreement Observation



استخراج شد که در نهایت در ۶ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. در جدول ۲ بخشی از نتایج حاصل ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین فرعی استخراج شده از متن مصاحبه‌ها براساس شواهد گفتاری

بخشی از مضامین فرعی استخراج شده	بخشی از شواهد گفتاری
فقدان خودکنترلی	کارمندان در سازمان امور مالیاتی گیلان به خودکنترلی در اعمال خود نرسیده‌اند.
توجه نکردن به نظام شایسته‌سالاری	ندادن پست سازمانی مناسب به کارمندانی که از شایستگی، تخصص و سلامت کاری برخوردار هستند ولی آن پست سازمانی را به فردی می‌دهند که لایق آن نیست.
تناسب نداشتن بین وظایف محول شده و پتانسیل کارکنان	قبل از اینکه هر اتفاقی پیش بیاید، یک چارچوب مشخص شود و به همکاران گفته شود که براساس این چارچوب‌ها عمل کنید. مشخص کردن چارچوب اخلاقی - انتظارات از کارکنان و همکاران براساس میزان مسئولیت آنها؛ یعنی براساس شرح وظایف کارکنان از آنها کار بخواهند.
فساد اخلاقی مأموران نظارتی	من نمی‌توانم مقابل کسی قرار بگیرم. این برای کسی وجود دارد که خرده‌شیشه و انحراف از کار داشته باشد. برای کسی خواهد بود که مورد اخلاقی داشته باشد.
وجود نداشتن ارتباط مؤثر بین کارکنان و مأموران نظارتی	کارکنانی که دچار معضل اعتیاد شده و یا به‌هرنحوی مشکل‌ساز می‌شوند در جهت رفع مشکل با صحبت و تعامل آنها را هوشیار کنیم.

پس از استخراج مضامین فرعی از متن هریک از مصاحبه‌ها، مضامین فرعی استخراج شده در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی شدند (جدول ۳). در این جدول علاوه بر ذکر مضامین فرعی و اصلی مشخص شد که هر مضمون فرعی از چه مصاحبه‌هایی استخراج شده است. در مجموع تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها باعث شناسایی ۳۸ مضمون فرعی شد که در ۶ مضمون اصلی موانع قانونی و راهبردی، موانع انگیزشی، موانع اخلاقی، موانع سازمانی، موانع زیرساختی و موانع اجرایی (فرایندی) دسته‌بندی شدند.



جدول ۳. طبقه‌بندی مضامین فرعی با ذکر مصاحبه‌شونده

مقوله‌های اصلی	خرده‌مقوله‌ها	مصاحبه‌شونده‌ها
موانع قانونی و راهبردی	۱. سیاست‌های سازمانی نادرست در مدیریت منابع	مصاحبه‌شونده ۱
	۲. بی‌توجهی به ضوابط و قوانین در فرایند کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۲، ۶، ۸
	۳. فقدان مقررات مکتوب و یکسان	مصاحبه‌شونده ۴
	۴. قوانین و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر	مصاحبه‌شونده ۴
	۵. وجود نداشتن تناسب نظام کنترلی با اهداف و ارزش‌های سازمانی	مصاحبه‌شونده ۷، ۸، ۱۱
	۶. تفسیر قوانین به نفع خود	مصاحبه‌شونده ۸، ۱۱
	۷. ناآگاهی مدیران از قوانین کنترلی	مصاحبه‌شونده ۱۳
موانع انگیزشی	۸. بی‌توجهی به کنترل انگیزشی	مصاحبه‌شونده ۳، ۴
	۹. سیستم‌های کنترل تنبیه و تشویق ناعادلانه	مصاحبه‌شونده ۳، ۴، ۹، ۱۱
	۱۰. بی‌توجهی به مشکلات و شرایط روحی کارکنان در فرایند کنترل	مصاحبه‌شونده ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳
	۱۱. فقدان ارتباط مؤثر بین کارکنان و مأموران نظارتی	مصاحبه‌شونده ۴، ۱۳
	۱۲. القای حس ترس به کارکنان در راستای فرایند کنترل	مصاحبه‌شونده ۱۱
موانع اخلاقی	۱۳. کنترل رابطه‌محور	مصاحبه‌شونده ۱، ۱۳
	۱۴. مسئولیت‌پذیری نبودن و پاسخگویی مأموران نظارتی	مصاحبه‌شونده ۲
	۱۵. استفاده از اهرم قدرت و نفوذ در فرایند کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۹، ۱۳
	۱۶. منفعت‌طلبی در فرایند کنترل	مصاحبه‌شونده ۳، ۱۱، ۱۳
	۱۷. فساد اداری و مالی مأموران مالیاتی	مصاحبه‌شونده ۳، ۱۲
	۱۸. گزارش اطلاعات نامعتبر و جعلی	مصاحبه‌شونده ۳، ۷، ۹، ۱۰
	۱۹. جعل و دست‌کاری در پرونده‌های مالیاتی	مصاحبه‌شونده ۱۲
	۲۰. نگرش منفی کارکنان به کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۱۱
موانع سازمانی	۲۱. بی‌توجهی به ارزش‌های فرهنگی و باورهای افراد	مصاحبه‌شونده ۸، ۱۲
	۲۲. تصدی بیش از یک شغل به‌وسیله فرد ناظر در سازمان	مصاحبه‌شونده ۳
	۲۳. فقدان آموزش‌های لازم در راستای خودکنترلی کارکنان	مصاحبه‌شونده ۳، ۶، ۷، ۱۱
	۲۴. فرهنگ و جو سازمانی نامناسب	مصاحبه‌شونده ۷، ۱۱
	۲۵. مقاومت کارکنان در برابر کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۷، ۱۰، ۱۱



مقوله‌های اصلی	خرده‌مقوله‌ها	مصاحبه‌شونده‌ها
موانع زیرساختی	۲۶. وجودداشتن تناسب بین وظایف محول‌شده و پتانسیل کارکنان	مصاحبه‌شونده ۸
	۲۷. وجودداشتن استانداردها و معیارهای درست کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۱، ۲، ۷، ۱۰
	۲۸. وجودداشتن تخصیص بودجه لازم به فرایند کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۳
	۲۹. وجودداشتن تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز و کارآمد	مصاحبه‌شونده ۵
	۳۰. وجودداشتن انعطاف‌پذیری سیستم‌های کنترل سنتی	مصاحبه‌شونده ۵، ۷
	۳۱. هزینه بالای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در فرایند کنترل	مصاحبه‌شونده ۷
	۳۲. وجودداشتن امنیت اداری و فناوریانه	مصاحبه‌شونده ۱۲
موانع اجرایی (فرایندی)	۳۳. اجرای سلیقه‌ای قوانین	مصاحبه‌شونده ۸، ۹، ۱۳
	۳۴. وجودداشتن عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای	مصاحبه‌شونده ۲، ۴
	۳۵. وجودداشتن بررسی سازمانی درست و به‌موقع	مصاحبه‌شونده ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳
	۳۶. نظارت تحمیلی به‌جای نظارت بر خود	مصاحبه‌شونده ۱۱
	۳۷. تعدد دستگاه‌های قضایی کنترل‌کننده	مصاحبه‌شونده ۱۰
	۳۸. وجودداشتن اجرای درست شیوه‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های کنترل سازمانی	مصاحبه‌شونده ۴، ۷، ۹

## ۷- نتیجه‌گیری

پژوهش با هدف واکاوی موانع کنترل سازمانی اثربخش در سازمان امور مالیاتی گیلان انجام شد. به‌این‌منظور مصاحبه‌هایی با مشارکت‌کنندگان و کارکنان منتخب این حوزه انجام شد و با به‌کارگیری از تحلیل مضمون به استخراج مقوله‌ها پرداخته شد. نتایج باعث شناسایی ۳۸ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی شد. مضامین اصلی عبارت بودند از: موانع قانونی و راهبردی، موانع انگیزشی، موانع اخلاقی، موانع سازمانی، موانع زیرساختی و موانع اجرایی (فرایندی). در زیر هر یک از این مضامین تبیین شده‌اند.



**موانع قانونی و راهبردی:** نظام مالیاتی ایران در بعد قانون‌گذاری و تنظیم مقررات به دو نهاد قانون‌گذار و نهاد اجرایی وابسته است، بنابراین منابع الزام‌آور و اجرایی در نظام مالیاتی به‌وسیله دو نهاد قانون‌گذار و دولت تهیه و تنظیم می‌شود [۲۳]. ازجمله موانع قانونی و خط‌مشی‌ها که به‌عنوان مانعی برای کنترل سازمانی در اداره امور مالیاتی گزارش شد، عبارت است از: سیاست‌های سازمانی نادرست، بی‌توجهی به ضوابط و قوانین در طول فرایند بررسی، وجود نداشتن قانون‌گذاری درست و مقررات یکسان، قوانین و بخشنامه‌های دست‌وپاگیر، نبود تناسب نظام کنترل با اهداف و ارزش‌های سازمانی، تفسیر قوانین به نفع خود، نبود وقوف مدیران به قوانین کنترلی و نقض قوانین از سوی آنها. همسو با نتایج این پژوهش ژیانو<sup>۱</sup> [۲۴] نیز پیچیدگی قوانین و مقررات را به‌عنوان مانعی برای کنترل‌نکردن صحیح از سوی مأموران مالیاتی مطرح ساخت که در بروز فساد نیز بی‌تأثیر نیست. همچنین، زارعی و عبدی [۱۹] و اناچسکو<sup>۲</sup> و همکاران [۲۵] به‌وجود قوانین و ضوابط بازدارنده و سیاست‌های کنترلی نادرست تأکید کردند.

**موانع انگیزشی:** بنا به گفته بهفر [۲۶] باتوجه‌به شکایات مطرح‌شده از سوی مأموران مالیاتی، درخواست‌های رو به افزایشی از سوی آنان درخصوص تمایل‌نداشتن به حضور در گروه رسیدگی مالیاتی و جابه‌جایی آنان مطرح شده است که خود نشان از بی‌انگیزگی و کاهش توان مأموران مالیاتی دارد و به‌دنبال آن سازمان امور مالیاتی را با مشکلات بسیاری مواجه می‌سازد. ازجمله موانع انگیزشی که در پژوهش حاضر گزارش شد، عبارت است از: بی‌توجهی به کنترل انگیزشی، سیستم‌های کنترل تنبیه و تشویق ناعادلانه، بی‌توجهی به مشکلات و شرایط روحی کارکنان، نبود ارتباط مؤثر بین کارکنان و مأموران نظارتی. همسو با این نتایج، جرجیس<sup>۳</sup> [۲۷] و باقرسلیمی و همکاران [۲۸] حجم سنگین کار، استرس و فشار روانی ناشی از آن به دلایل مختلف از جمله نبود تناسب بین تعداد پرونده‌ها و نیروهای فعال، دغدغه تأمین وصولی پیش‌بینی‌شده، مشکلات سامانه مالیاتی، تنش روزافزون با آن دسته مؤدیانی که قصد فرار

---

1. Xiao  
2. Enachescu  
3. Gergis



مالیاتی دارند و نظام پرداخت و پاداش نامناسب را از مهم‌ترین موانع مؤثر بر کاهش انگیزش در فرایند کنترل سازمانی ذکر کردند.

**موانع اخلاقی:** موانع اخلاقی که اثربخشی کنترل سازمانی را کاهش می‌دهد، عبارت است از: کنترل رابطه‌محور، عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مأموران نظارتی، استفاده از اهرم قدرت و نفوذ در فرایند بررسی سازمانی، فساد اداری و مالی مأموران مالیاتی، گزارش اطلاعات نامعتبر و جعلی و دست‌کاری در پرونده‌های مالیاتی. در مطالعه‌های بسیاری به تأثیر حاکمیت اخلاق بر روند نظارت کارآمد در سازمان‌ها تأکید شده است [۲۹؛ ۳۰]. به گفته افلاح<sup>۱</sup> و همکاران [۵] اخلاق حرفه‌ای به‌شدت روی فعالیت‌ها و پیامدهای سازمانی تأثیرگذار است و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. در اداره امور مالیاتی نیز برخورداری از اخلاق حرفه‌ای و حاکمیت اخلاق با بهبود ارتباطات بین کارکنان و مدیران و کاهش خطرپذیری فرایند کنترل را آسان می‌کند چون زمانی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به‌راحتی صورت می‌گیرد و مدیران از آن مطلع می‌شوند [۳۱]. همچنین داستروف<sup>۲</sup> و همکاران [۳۲] مطرح کردند افرادی که در امر کنترل مؤثر هستند، نباید تحت تأثیر عواملی از قبیل پیش‌داوری، اغراض شخصی و ظاهر افراد قرار بگیرند و امر ارزیابی را در نهایت حسن‌نیت و بی‌طرفانه انجام دهند.

فساد اداری و مالی مأموران مالیاتی نیز از دیگر موانع اخلاقی در سازمان امور مالیاتی است. فساد اداری و مالی به‌طور معمول به انحراف از فرایند قانونی و استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی اطلاق می‌شود و به‌شکل‌های مختلفی بروز می‌کند که رشوه یکی از آنهاست [۳۳]. در سازمان امور مالیاتی و در فرایند کنترل با افزایش بی‌رویه و چندین برابرشدن مالیات‌ها، دست برخی از ممیزان و مأموران مالیاتی به تقاضای وجوه نامشروع در فرایند کنترل، باز شده است [۳۴]. همسو با این نتایج لی<sup>۳</sup> و همکاران [۳۵] نیز به دیوان‌سالاری‌های عریض و غیرپاسخگو و دسترسی‌نداشتن به اطلاعات شفاف را از عوامل اصلی بروز فساد در این

---

1. Aflah  
2. Dusterhoff  
3. Le



سازمان مطرح کردند. از نظر امین و احمد<sup>۱</sup> [۳۶] نیز وجود روابط خارج از حیطه سازمان و محیط‌های اداری که شفاف نیستند، در بروز فساد تأثیرگذار است.

**موانع سازمانی:** از جمله موانع سازمانی برای کنترل سازمانی اثربخش عبارت است از: نگرش منفی کارکنان به کنترل سازمانی، بی‌توجهی به ارزش‌های فرهنگی و باورهای افراد، تصدی بیش از یک شغل به‌وسیله فرد ناظر در سازمان، فرهنگ و جو سازمانی نامناسب و مقاومت کارکنان در برابر کنترل سازمانی. همسو با نتایج این پژوهش تیمینگ<sup>۲</sup> [۳۷] و فاروق<sup>۳</sup> و همکاران [۳۸] به عدم به‌کارگیری کارکنان توانمند در فرایند کنترل سازمانی اشاره کردند و این عامل را به‌عنوان مانعی مهم برای عدم کنترل سازمانی اثربخش گزارش کردند. همچنین، راتر<sup>۴</sup> و همکاران [۳۹] نیز بر نقش آموزش در بهبود فرایند نظارت در سازمان تأکید کردند که با نتایج این پژوهش همخوانی داشت.

**موانع زیرساختی:** از جمله موانع زیرساختی در سازمان امور مالیاتی گیلان عبارت است از: وجود نداشتن استانداردها و معیارهای درست کنترل سازمانی، تخصیص ندادن بودجه کافی به فرایند کنترل سازمانی، نبود تجهیزات و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز و کارآمد، انعطاف‌پذیر نبودن سیستم‌های کنترلی سنتی، هزینه بالای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در فرایند کنترل، فقدان امنیت اداری و فناورانه. همسو با نتایج این پژوهش، حکیمی و همکاران [۴۰] و بیچکووا<sup>۵</sup> و همکاران [۴۱] نیز گزارش کردند که نیاز به طراحی و وجود سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز در روند کنترل سازمانی بر بهبود عملکرد کنترل تأثیر به‌سزایی دارند. باین‌حال، در ایران زیرساخت‌های ضعیف فناورانه و دسترسی نداشتن به اطلاعات درست از مهم‌ترین عواملی است که مانع کنترل سازمانی کارآمد در اداره امور مالیاتی شده است [۴۱].

**موانع اجرایی:** موانع اجرایی در فرایند کنترل اداره امور مالیاتی گیلان عبارت است از: اجرای سلیقه‌ای قوانین، نبود عدالت رویه‌ای و مراوده‌ای، نقض قوانین بررسی از سوی مدیران، کنترل برنامه‌ریزی نشده، کنترل نامنظم و غیردوره‌ای، نظارت تحمیلی به‌جای نظارت بر خود،

---

1. Ameen & Ahmad  
2. Timming  
3. Farooq  
4. Rauter  
5. Bychkova



بیشماری دستگاه‌های قضایی کنترل‌کننده و درست اجرانشدن شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کنترل سازمانی. نتایج این بخش با پژوهش‌های اوگوانی<sup>۱</sup> [۴۲]، چی<sup>۲</sup> و همکاران [۴۳] همسویی داشت که در پژوهش خود به نقش خودکنترلی در بهبود عملکرد سازمان اشاره کردند. خودکنترلی چون درونی است و با میل فرد انجام می‌گیرد، به‌طور بنیادی در بهبود عملکرد مؤثر واقع می‌شود و به نوعی حامل این پیام است که ارزش و خواسته‌های سازمان در فرد درونی شده و چنین حالتی می‌تواند بهترین وضعیت برای سازمان به حساب آید [۴۳]. نجات‌بخش اصفهانی و مطهری [۴۴] بر کنترل سازمانی درست و به‌موقع در پژوهش خود اشاره کردند. از نظر آنان سیستم کنترل باید طوری طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع‌ترین زمان در اختیار مسئولان قرار گیرد و با حیطة کاری کارکنان و فرهنگ سازمانی تناسب داشته باشد.

## ۸- پیشنهادهای پژوهش

در نهایت باتوجه به موانع شناسایی شده در اداره امور مالیاتی گیلان پیشنهادهایی برای بهبود آن ارائه شد: از صدور دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌هایی پیاپی که شرایط درهم‌ریختگی را در قوانین مالیاتی ایجاد می‌کند، امتناع شود. همچنین از مشاوران حقوقی و قضایی برای آگاهی‌بخشی به کارکنان، شفاف‌سازی و رفع ابهام از قوانین استفاده شود. در پست‌های نظارتی از کارکنان با سطح دانش و توانمندی بالا استفاده شود و همچنین زمینه افزایش سطح دانش و آگاهی و به‌روزشدن دانش و مهارت آنان از راه شرکت در همایش‌های جهانی و داخلی فراهم شود. برای تکریم کارکنان و جلوگیری از بی‌احترامی و حاکمیت اخلاق در سازمان، مدیران نظارت‌های خود را بر عملکرد مأموران کنترلی به‌طور سخت‌گیرانه‌تری تشدید کنند. برای کاهش فساد در زمینه بررسی و نظارت سازمانی اثربخش از پیوند کارکنان با آموزه‌های دینی، تقویت ارزش‌های اخلاقی، آگاهی آنان با قوانین و مقررات و مجازات‌ها به‌منظور پیشگیری از هرگونه جرم و فساد استفاده کنند. همچنین، بهبود معیشت و نظام پرداخت حقوق عادلانه نیز

1. Ugoani  
2. Chi

به کاهش بروز فساد کمک می‌کند. برای بهره‌برداری از زیرساخت‌های فنی، انسانی و اطلاعاتی مدیران، بودجه کافی را به آموزش کارکنان برای به‌روزشدن دانش و مهارت‌های آنان و تأمین تجهیزات کنترلی اثربخش و کارآمد اختصاص دهند. به‌منظور رفع موانع اجرایی و سرعت در روند نظارت و انجام صحیح و به‌موقع آن از سیستم‌های نظارتی به‌روز در فرایند نظارت استفاده شود.

## ۹- منابع

- [1] Aroles J., Mitev N., de Vaujany F. X. "Mapping themes in the study of new work practices", *New Technology, Work and Employment*, (2019), 34(3): 285-299.
- [2] Zhong B., Makhija M. V., Morris S. "Abstract versus concrete: How managers' construal influences organizational control systems and problem Solving", *Organization Science*,: (2021), <https://doi.org/10.1287/orsc.1529>.
- [۳] پیرایش ر.، عسگری س. «بررسی موانع استقرار و اجرای اثربخش کنترل‌های داخلی در سازمان‌های دولتی استان قزوین»، *مطالعات کمی در مدیریت*، (۱۳۹۲)، ۴(۴): ۸۱-۹۸.
- [4] VMIA (Victorian Managed Insurance Authority) "Control effectiveness guide", *Victorian Government Risk Management Framework (VGRMF)* (2021), 1-16, Available in: <https://www.vmia.vic.gov.au>
- [5] Aflah K. N., Suharnomo S., Masud F., Mursid A. "Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment and job satisfaction", *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, (2021), 8(1): 997-1007.
- [6] Tiwana A., Keil M. "Does peripheral knowledge complement control? an empirical test in technology outsourcing alliances", *Strategic Management Journal*, (2007), 28(6): 623-634.
- [7] Cardinal L. B., Sitkin S. B., Long C. P. "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control", *Organization Science*, (2004), 15(4): 411-431.
- [8] Liu C., Lin B., Shu W. "Employee quality, monitoring environment and internal control", *China Journal of Accounting Research*, (2017), 10(1): 51-70.



- [9] Gichuhi J. K., Ngari J. M., Senaji T. "Employees' response to electronic monitoring: The relationship between CCTV surveillance and employees' engagement", *International Journal of Innovative Research and Development*, (2016), 5(7): 141-150.
- [۱۰] امیری ک.، کیانی نژاد ا. «سلامت و راهبردهای پیشگیری از فساد در نظام مالیاتی»، مجله اقتصادی، (۱۳۹۲)، ۱۳ (۲ و ۱): ۶۱-۶۸.
- [11] Edwards R. "an elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol", *International Journal for Empirical Education and Research*, (2018), 1(1): 41-51.
- [12] Schafheitle S., Weibel A., Ebert I., Kasper G., Schank C., Leicht-Deobald U. "No stone left unturned? Toward a framework for the impact of datafication technologies on organizational control", *Academy of Management Discoveries*, (2020), 6(3): 455-487.
- [13] Briand L. "Organizational control", *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (2016), 52(2): 155-178.
- [14] Dědečková N. *Control, controlling and its objectives in the organization*, In *SHS Web of Conferences* (Vol. 83, p. 01009), (2020), EDP Sciences.
- [15] Sihag V., Rijdsdijk S. A. "Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension", *Journal of Management Studies*, (2019), 56(1): 91-133.
- [16] Gaturu P., Waiganjo E., Bichang'a W., Oigo D. "Influence of strategic control on organizational performance of mission hospitals in Kenya", *International Journal of Innovative Research & Development*, (2017), 6(6): 163-167.
- [۱۷] یزدانی ح. ر.، علائی ن.، مقدمزاده ع.، زارعی متین ح. «ارائه چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۱۳۹۹)، ۱۱ (۴۱): ۱۵-۳۸.
- [۱۸] سیادت س.، امینی م. ت.، پرهیزگار م.، سالار ج. «شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی در صنعت بیمه»، *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، (۱۳۹۸)، ۲۵ (۷۲): ۱۵۷-۱۷۹.
- [۱۹] زارعی م.، عبدی، س. «موضوع کنترل‌های داخلی و مشکلات آن را در بخش دولتی»، *نشریه دانش حسابرسی*، (۱۳۹۸)، ۳۹: ۱۲-۲۷.

- [20] Yang F., Shinkle G. A., Goudsmit M. "The efficacy of organizational control interactions: External environmental uncertainty as a critical contingency", *Journal of Business Research*, (2022), 139: 855-868.
- [21] Gołembski M. "Determinants and barriers to using the personnel function management control system in the theory and practice of enterprises", *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (2020), <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.8>
- [22] Blahutova S., Sedliacikova M. "Benefits versus barriers of controlling in medium enterprises", *Global Scientific Conference: Management and Economics in Manufacturing*, (2017).
- [۲۳] صالح ولیدی م.، نجفی توانا ع.، احمدی موسوی س. م. «آسیب‌شناسی نظام مالیاتی ایران و تبیین علل مؤثر در بروز آسیب‌ها»، *مجله حقوقی دادگستری*، (۱۳۹۵)، ۸۰ (۹۶): ۳۷-۵۸.
- [24] Xiao H. "Why law enforcement is weak in China? The mindset of the frontline tax officials", *Columbia Journal of Asian Law*, (2018), 31(2): 218-262.
- [25] Enachescu J., Olsen J., Kogler C., Zeelenberg M., Breugelmans S. M., Kirchler E. "The role of emotions in tax compliance behavior: A mixed-methods approach", *Journal of Economic Psychology*, (2019), 74: 102194.
- [۲۶] بهفر ح. «حدود صلاحیت و نحوه رسیدگی مراجع قضایی به جرایم موضوع ماده ۶۰۰ قانون مجازات اسلامی بخش تعزیرات در خصوص مأموران مالیاتی»، *فصلنامه جستارهای حقوق عمومی*، (۱۳۹۷)، ۲(۵): ۹۶-۱۳۳.
- [27] Gergis S. *A sound, basic educational challenge: Business officials' perceptions of adequacy and equity under a tax-levy limit in New York State*. Hofstra University, (2016).
- [۲۸] باقرسلیمی س.، رضایی دیزگاه م.، عابد ک. «تأثیر سبک رهبری بر فرسودگی شغلی کارکنان (مطالعه موردی اداره کل امور مالیاتی استان گیلان)»، *پژوهشنامه مالیات*، (۱۳۹۱)، ۱۶: ۱۴۱-۱۶۱.
- [29] Iedema R., Rhodes C. "The undecided space of ethics in organizational surveillance". *Organization Studies*, (2010), 31(2): 199-217.
- [30] Verburg R. M., Nienaber A. M., Searle R. H., Weibel A., Den Hartog D. N., Rupp D. E. "The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes", *Group & Organization Management*, (2018), 43(2): 79-206.



- [31] Alkhatib A. A., Hamad M. Z., Hermas M. D. "The impact of tax ethics and knowledge on tax compliance among Palestinian taxpayers", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, (2020), 10(6): 346-352.
- [32] Dusterhoff C., Cunningham J. B., MacGregor J. N. "The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective", *Journal of Business Ethics*, (2014), 119(2): 265-273.
- [33] Tafolli F., Grabner-Kräuter S. "Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: Empirical evidence from Kosovo", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, (2020), 2(7): 1349-1370.
- [۳۴] جلیلی م.، خوشدلی ف. گزارش راهبردی، شفافیت در نظام مالیاتی ایران، گزارش مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، (۱۳۹۸)، صص. ۱-۲۱.
- [35] Le D. T., Malesky E., Pham A. (2020) "The impact of local corruption on business tax registration and compliance: Evidence from Vietnam", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 177: 762-786.
- [36] Ameen A. A., Ahmad K. "Information systems strategies to reduce financial corruption", In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy*, (2017), pp. 731-740, Springer, Cham.
- [37] Timming A. R. "The 'reach' of employee participation in decision-making: exploring the Aristotelian roots of workplace democracy", *Human Resource Management Journal*, (2015), 25(3): 382-396.
- [38] Farooq O., Farooq M., Reynaud E. "Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia", *Sustainability*, (2019), 11(2): 511.
- [39] Rauter R., Globocnik D., Baumgartner R. J. "Organizational Control, Sustainability Innovation Performance and Economic Innovation Performance", *Academy of Management Proceedings*, (2019), 1: 13680.
- [۴۰] حکیمی ف.، مهرکام م.، کریمی ح. ر.، میرزایی ع. ا. «بررسی مشکلات کاربران در پیاده‌سازی نرم‌افزار Eris با استفاده از روش دلفی در سازمان امور مالیاتی جنوب شهر تهران»، پژوهشنامه مالیات، (۱۳۹۷)، ۳۸ (۷۵): ۱۴۷-۱۷۲.

- [41] Bychkova S. M., Makarova N. N., Zhidkova E. A. "Measurement of information in the subsystem of internal control of the controlling system of organizations of the agro-industrial complex", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, (2018), 6(1): 35-43.
- [42] Ugoani J. "Self-Leadership and Its Influence on Organizational Effectiveness", *International Journal of Economics and Business Administration*, (2021), 7(2): 38-47.
- [43] Chi N. W., Chang H. T., Huang H. L. "Can personality traits and daily positive mood buffer the harmful effects of daily negative mood on task performance and service sabotage? A self-control perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (2015), 131: 1-15.

[۴۴] نجات‌بخش اصفهانی ع.، مطهری ع. «بررسی نظارت با تأکید بر خودکنترلی جهت ارتقای سلامت اداری در ایران اسلامی»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، (۱۳۹۲)، ۳(۱): ۴۳-۵۸.

# بررسی اثر هماهنگی فرآیندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد رقابتی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت‌های پویا و چابکی سازمانی

بهاره اصائلو<sup>۱\*</sup>، نگار فاریابی<sup>۲</sup>

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

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۱۹

دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۹

## چکیده

امروزه با افزایش شدت رقابت در صنعت، سازمان‌ها باید ابزارها و روش‌های مدیریتی غیرسنتی را برای حفظ سود رقابتی به‌عنوان یک فعالیت پویا اتخاذ کنند. قابلیت پویا تحت‌تأثیر تعامل هماهنگی فرآیند و فرهنگ یادگیری سازمانی و اثرهای مشترک آنها بر عملکرد رقابتی می‌باشد. از سویی یکی از سازوکارهایی که سازمان‌ها از راه آن قابلیت‌های پویای خود را توسعه داده و در نتیجه عملکردشان را ارتقا می‌دهند، چابکی سازمانی است. براین‌اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی اثر هماهنگی فرآیند و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد رقابتی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت‌های پویا، چابکی سرمایه‌سازی در بازار و چابکی سازگاری عملیاتی است. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از مدیران صنعت فناوری-اطلاعات در شهر تهران است که نمونه‌ای با حجم ۲۹۰ نفر مبتنی بر فرمول کلاین و به روش دردسترس از این بین انتخاب شده است. به‌منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه و برای تحلیل داده‌ها از روش



مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد هماهنگی فرایند و فرهنگ یادگیری سازمانی بر قابلیت پویا اثرگذارند. همچنین قابلیت پویا چابکی سرمایه‌سازی در بازار و چابکی سازگاری عملیاتی را در سازمان تقویت می‌کند و در نهایت چابکی سازمان بر عملکرد رقابتی سازمان اثر معنادار دارد.

**واژه‌های کلیدی:** چابکی سازگاری عملیاتی، چابکی سرمایه‌سازی در بازار، عملکرد رقابتی، فرهنگ یادگیری سازمانی، قابلیت‌های پویا، هماهنگی فرآیند سازمانی.

## ۱- مقدمه

در محیط‌های آشفته و غیرقابل پیش‌بینی امروز، دستیابی به مزیت رقابتی به‌طور فزاینده‌ای بستگی به توانایی شرکت‌ها برای ارائه ارزش بیشتر به مشتری در بلندمدت دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند که مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از منابع و توانایی‌های با ارزش، کمیاب و غیرقابل تقلید پایه راهبردهای ایجاد ارزش را تشکیل می‌دهد که می‌تواند برای یک شرکت بازدهی بیش از حد متوسط ایجاد کند [۱]؛ به این معنا که در محیط‌های رقابتی غیرقابل پیش‌بینی، ممکن است مزیت رقابتی به‌سرعت تغییر کند و وجود مجموعه مناسبی از منابع و قابلیت‌ها در زمانی خاص برای حفظ سطوح عملکردی بالاتر از میانگین شرکت در بلندمدت کافی نباشد [۲]. بنابراین، بنگاه‌ها نیاز دارند که مهارت‌ها و منابع خود را به‌صورت پیاپی برای حفظ مزیت رقابتی تجدید کنند [۳]. قابلیت‌های پویا مجموعه‌ای پیچیده از توانایی‌ها را نشان می‌دهد که از طریق آن سازمان‌ها به‌طور سیستماتیک الگوهای عملیاتی خود را تغییر داده و منابع و مهارت‌های خود را دوباره تنظیم می‌کنند تا به سازگاری مناسب با نیازهای متغیر بازار دست پیدا کنند [۴]. تأکید دیدگاه مبتنی بر منابع بر این است که رشد و سود رقابتی شرکت، تابع مجموعه منابعی است که در تملک شرکت‌ها است و به‌وسیله آنها گسترش پیدا کرده است [۵]. این دیدگاه با در نظر گرفتن قابلیت پویا توسعه پیدا کرده و به‌عنوان توانایی بی‌نظیر شرکت‌ها برای «ادغام، ساخت و شکل‌دهی دوباره قابلیت‌های داخلی و خارجی برای در نظر گرفتن تغییرهای سریع محیطی» تعریف شده است [۶]. از نظر اقتصادی، دیدگاه مبتنی



بر منابع به منافی اهمیت می‌دهد که از کمیابی ایجاد شده و دیدگاه قابلیت‌های پویا بر منافی تأکید دارد که از ناپیوستگی‌های بازار ایجاد شده است [۷]. براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، شرکت‌ها باید در صنعت خود عملکرد متفاوتی داشته باشند، زیرا منابع و قابلیت‌های مختلفی را پردازش می‌کنند [۵]. براساس دیدگاه قابلیت‌های پویا، مجموعه‌ای از فرآیندها و توانایی‌های خاص و قابل‌شناسایی برای ارتقای فرآیندهای اصلی تجاری وجود دارند که شامل تعامل اهداف راهبردی سازمانی و فرآیندهای سازمانی اصلی تجاری هستند [۸]. قابلیت‌های پویا در فرآیندهای یک شرکت نهادینه می‌شود. یکی از این فرآیندها، یادگیری سازمانی است که از جمله اصول مهم در ساختار قابلیت پویا است. یادگیری سازمانی ممکن است تنها توانایی سازمانی باشد که قادر به ارائه ارزش برتر به مشتری در درازمدت است، زیرا یادگیری سازمانی، سازگاری مداوم با نیازهای متغیر بازار را به‌عنوان یک قابلیت پویای داخلی برای سازمان فراهم می‌کند. توانایی سازمان در یادگیری، یک قابلیت کلیدی راهبردی برای رقابت در بازارهای جدید است. هماهنگی فرآیندهای سازمانی یکی دیگر از اصول اساسی قابلیت‌های پویا است و پایه‌های کلیدی را تشکیل می‌دهد که شرکت‌ها باید از آن راه به‌طور مداوم هماهنگی لازم را بین بخش‌های مختلف فراهم کنند، به‌گونه‌ای که توانایی لازم برای دنبال کردن اهداف مشترک سازمانی را داشته باشند و عملکرد و سود رقابتی بادوام را ارتقا دهند [۹]. از طرفی شرکت‌ها در محیط تجاری معاصر - که یکی از ویژگی‌های آن سرعت و تغییرهای پیش‌بینی‌نشده بسیار است- باید بتوانند تغییرهای بازار را شناسایی کرده و به سرمایه تبدیل کنند و با سرعت نیز از تهدیدهای تازه جلوگیری کنند [۱۰]. شرکت‌ها برای ادامه فعالیت و موفقیت در شرایط تغییر باید قابلیت‌های پویای خود را توسعه دهند تا روش‌هایی را ایجاد کنند که با آن بتوان شرکت را در مسیر روبه‌رشد هدایت کرد [۱۱]. یکی از سازوکارهای اصلی که قابلیت‌های پویا با آن بهتر عمل می‌کند، ارتقای سرعت، تأثیرپذیری و راندمان است [۱۲]. چابکی سازمانی، توانایی شرکت برای کنارآمدن با شرایط بازاری است که به‌طور دائم در حال تغییر است تا با بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری جدید و پیش‌بینی‌نشده به حیات خود ادامه دهد [۱۳]. بقای رقابتی شرکت در این شرایط طاقت‌فرسا به‌شدت ناشی از توانایی آن برای چابک ماندن است [۱۴]. پژوهش حاضر عملکرد رقابتی سازمان را از زاویه قابلیت‌های پویا و چابکی سازمانی با رویکردی ترکیبی از راه تمرکز بر چابکی داخلی و خارجی سازمان



به صورت توأم بررسی می‌کند. مفهوم قابلیت پویا در مطالعه‌های مختلف مورد توجه زیادی قرار گرفته است [۱۵]، اما در مورد سازوکارهایی که شرکت‌ها از راه آن قابلیت‌های پویای خود را توسعه داده و در نتیجه عملکردشان را بهتر می‌کنند، مطالعه‌های تجربی و چارچوب‌های نظری اندکی یافت می‌شود. همچنین مطالعه‌های گسترده‌ای درباره نتایج فرهنگ یادگیری سازمانی [۱۶] و هماهنگی فرآیند سازمانی [۱۷] انجام شده است ولی بیشتر آثار مدیریتی بر مزیت‌های فرهنگ یادگیری سازمانی و هماهنگی فرآیند سازمانی به طور جدا تأکید کرده‌اند. در پژوهش حاضر اثر مشترک هر دو مفهوم بر ارتقای عملکرد رقابتی سازمان‌ها به عنوان مسئله‌ای در صنعت فناوری-اطلاعات بررسی شده است، زیرا پژوهش‌های گذشته نشان داده است که شرکت‌های فعال در حوزه فناوری-اطلاعات که قابلیت پویای قوی دارند، می‌توانند تصمیم‌گیری را تسریع کنند و به سرعت به نیازهای متغیر بازار پاسخ دهند. این قابلیت پویا بر توانایی بسیج و استقرار منابع، مبتنی بر فناوری-اطلاعات در ترکیب با سایر منابع و قابلیت‌های سازمانی در پشتیبانی یا برای ارتقای راهبردهای تجاری تأکید دارد. اما به رغم اهمیت این مفهوم، در مورد اینکه چگونه یک قابلیت پویا در حوزه فناوری-اطلاعات می‌تواند تقویت شود، اجماع نظری وجود ندارد [۱۰]. در اصل، برگرفته از دیدگاه مبتنی بر منابع، مفهوم‌سازی قابلیت‌های پویا به دلیل توضیح‌ندادن چگونگی سود سرمایه‌گذاری در فناوری-اطلاعات برای سازمان در محیط‌های ناپایدار مورد انتقاد قرار گرفته است. با این حال، مجموعه رویه‌رشدی از ادبیات بر اهمیت اتخاذ یک رویکرد پویا و در نتیجه بررسی فرآیندهایی تأکید دارد که به وسیله آن فناوری-اطلاعات به شرکت‌هایی که در محیط‌های به سرعت در حال تغییر کار می‌کنند، ارزش می‌افزاید. چنین دیدگاهی راهی برای ارتباط دوباره فناوری-اطلاعات فراهم می‌کند که فراتر از تفاسیر سنتی در دیدگاه مبتنی بر منابع گسترش پیدا می‌کند. دیدگاه قابلیت‌های پویا در دهه گذشته به عنوان توسعه دیدگاه مبتنی بر منابع، توجه زیادی را در میان پژوهشگران به خود جلب کرده است و بر نیاز به انطباق و تغییر در مواجهه با نیازهای در حال تغییر بازار تأکید می‌کند. شرکت‌های فناوری-اطلاعات برای بقا و شکوفایی تحت شرایط تغییر باید قابلیت‌های پویا را برای ایجاد، گسترش و اصلاح راه‌هایی که به وسیله آن امرارمعاش می‌کنند، توسعه دهند. استدلال‌های نظری و مطالعه‌های تجربی تا جایی پیش رفته‌اند که قابلیت‌های پویا دیگر مفهومی انتزاعی نیست و در واقع می‌تواند به مجموعه‌ای از روال‌های



قابل شناسایی و خاص تجزیه شود [۱۱]. براین اساس، مسئله اصلی این مطالعه بررسی سازوکارهایی است که از راه آن قابلیت‌های پویا مبتنی بر فناوری-اطلاعات می‌توانند به حفظ مزیت رقابتی کمک کنند و به یک شرکت اجازه می‌دهند تا در مواقعی که شرایط ایجاب می‌کند، از راه چابکی سازمان موقعیت خود را به سرعت تغییر دهند.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- هماهنگی فرآیند سازمانی

هماهنگی فرآیند سازمانی عبارت است از چیدمان بخش‌های مختلف سازمان به گونه‌ای که هماهنگی لازم را برای دنبال کردن اهداف مشترک سازمانی داشته باشند و عملکرد و مزیت رقابتی پایدار را افزایش دهند [۱۸]. سازمان‌ها باید ساختار مناسبی را برای تطبیق با شرایطی که در محیط پویا احتمال وقوع آن وجود دارد، طراحی کنند [۱۹]. در فرآیند هماهنگی، ساختار سازمانی باید دوباره طراحی شده تا بتواند تمام بخش‌های یک سازمان را به هم مرتبط سازد. سازمان از راه هماهنگی باید به طور پیوسته نیازهای مشتریان را ارزیابی کند و سپس جهت‌گیری راهبردی را براین اساس تنظیم کند [۲۰]. هماهنگی فرآیند سازمانی می‌تواند از راه سه مفهوم سازمانی مطرح شود: هماهنگی ساختاری، راهبردی و فناوری-اطلاعات [۱۸]. هماهنگی ساختاری به این معنا است که سازمان‌ها از ساختار عمودی به ساختار افقی حرکت کنند و در واقع تبدیل یک ساختار به نسبت سلسله مراتبی به یک ساختار بین‌وظیفه‌ای را نشان می‌دهد. ساختار افقی به هماهنگی سبک مدیریت و سیستم‌ها نیاز دارد. هماهنگی راهبردی به سازگاری بین اهداف راهبردی سازمان‌ها و نیازهای واقعی بازار اشاره دارد [۲۱]. فناوری-اطلاعات محرک اصلی تغییر فرآیند و تغییر شکل است و به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود روند می‌تواند کارایی عملیاتی را در پیشرفت فرآیند تدریجی و بنیادی بهبود دهد [۲۲].



## ۲-۲- فرهنگ یادگیری سازمانی

مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی از مفهوم یادگیری سازمان و سازمان یادگیرنده مشتق شده و عبارت است از زمانی که سازمان یادگیری را به‌عنوان معیار قطعی موفقیت تجاری خود مشخص کرده باشد [۱۸]. یادگیری سازمانی یک فرآیند پیچیده است که به توسعه دانش جدید اشاره دارد و می‌تواند به تغییر رفتار منجر شود. این فرآیند زمانی شکل می‌گیرد که با تغییر رفتار فردی و سازمانی همراه باشد [۲۳]. تلاش‌های زیادی برای تعریف یادگیری سازمانی و جنبه‌های مختلف آن صورت گرفته است. سنج (۱۹۹۰) یادگیری سازمانی را آزمون‌پای پی تجربه و تبدیل آن به دانش قابل‌دسترس در کل سازمان و مرتبط با وظایف سازمانی تعریف کرده است. جونز (۲۰۰۰) بر اهمیت یادگیری سازمانی در عملکرد سازمان تأکید کرده و یادگیری سازمانی را به‌عنوان «فرآیندی که از راه آن مدیران سعی می‌کنند توانایی‌های افراد سازمان را افزایش دهند»، تعریف می‌کند [۲۳]. همچنین سو (۲۰۱۴) پنج ویژگی اصلی یادگیری سازمانی را توسعه داد که شامل الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، تفکر سیستمی، تسلط شخصی و یادگیری گروهی است. درواقع یادگیری سازمانی، محصول مشارکت اعضای سازمان به‌صورت متقابل و اشتراک دانش و تجارب و درواقع راه رشد ایده‌های جدید و نوآورانه است [۲۴]. فرهنگ یادگیری سازمانی فقط از مجموع یادگیری فردی حاصل نمی‌شود، بلکه شامل تبادل دانش در سطح تیم‌ها و سازمان‌ها است که از تعامل میان افراد و محیط حاصل می‌شود. آرگریس و اسکون (۱۹۷۸) عقیده داشتند که یادگیری مبنای ارتقای شایستگی‌های اصلی سازمان‌ها و کسب سود رقابتی پایدار است [۱۸].

## ۲-۳- قابلیت‌های پویا

قابلیت‌های پویا به فرآیندهای سازمانی و راهبردی اشاره دارد که از راه آن مدیران منابع را به دارایی‌های مولد جدید در بازارهای در حال تغییر تبدیل می‌کنند [۲۵]. مفهوم قابلیت‌های پویا تحت تأثیر دو جریان اصلی در مبانی علمی شکل گرفته است. اولین جریان مربوط به مطالعه تیس و همکاران (۱۹۹۷) است و تمرکز آنها بر فناوری، عملکرد و راهبردی سازمان است، با هدف شناسایی این موضوع که چگونه رویکرد مبتنی بر منابع به راهبرد سازمان می‌تواند برای



مواجه با یک محیط متغیر پویا به کار گرفته شود. در این رویکرد، قابلیت‌های پویا عبارت است از توانایی شناختی که مدیران ارشد برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها به منظور بازسازی دوباره قابلیت‌های عملیاتی، دارایی‌ها و منابع، بسته به شرایط پیش‌رو نیاز دارند [۲۶]. جریان دوم، مربوط به مطالعه آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) است که یک رویکرد احتمالی را به پژوهش‌های مبتنی بر منابع در مورد قابلیت‌های پویا اضافه می‌کند. آیزنهارت و مارتین (۲۰۰۰) دو نوع از قابلیت‌های پویا را مبتنی بر میزان عدم اطمینان در بازار شناسایی کرده‌اند. در بازارهای «نسبتاً پویا» که در آن تغییرهای پیوسته و در مسیرهای افزایشی قابل پیش‌بینی است، قابلیت‌های پویا به روش‌های عملیاتی استاندارد شباهت دارد که برای حل مشکل‌های تکراری و قابل پیش‌بینی مورد نیاز است. در «بازارهای با سرعت تغییرهای بالا»، قابلیت‌های پویا باید رفع نیازهای محیطی پیش‌بینی نشده را هدف قرار دهند و از شرایط و قوانین به سرعت در حال تغییر آگاه باشند [۲۷]. به‌طور کلی قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که سازمان‌ها چگونه قابلیت‌ها و شایستگی‌های راهبردی، نوآورانه و مدیریتی خاص شرکت را در یک محیط تجاری در حال تغییر توسعه می‌دهند [۱۸].

## ۲-۴- چابکی سازمانی

چابکی به‌عنوان یک توانایی در سطح سازمان تعریف می‌شود که سازمان از راه آن با تغییرهای غیرمنتظره‌ای که در محیط‌های تجاری ایجاد می‌شود، به‌وسیله واکنش‌های سریع و نوآورانه، مقابله می‌کند [۱۳]. سرعت بر زمان متمرکز است که این خود الزام اولیه برای چابکی هم در پاسخ و هم در پیاده‌سازی و اجرا است [۲۸]. در واقع، چابکی مجموعه‌ای از فرآیندها است که به سازمان اجازه می‌دهد تا تغییرها را حس کند، فرصت‌های سازمانی را شناسایی، تسخیر و تفسیر کند و به‌طور موثر و کارآمد به این تغییرها پاسخی به‌موقع و سودمند ارائه دهد [۲۹]. لو و رامامورتی (۲۰۱۱) دو نوع اصلی چابکی سازمانی را شناسایی کرده‌اند: چابکی سرمایه‌سازی در بازار و چابکی سازگاری عملیاتی. چابکی سرمایه‌سازی در بازار، توانایی سازمان در بهبود سریع محصولات با توجه به تغییر در ترجیح‌های مشتریان است. این یک نوع از چابکی با تمرکز خارجی است که از راه پیگیری پیاپی وضعیت، روند بازار و برقراری ارتباط با مشتریان



به دست می‌آید. در مقابل، چابکی سازگاری عملیاتی تمرکز داخلی دارد. این نوع از چابکی به توانایی سازمان برای مقابله با تغییرهای بازار یا تقاضا به صورت فیزیکی و به سرعت با استفاده از فرآیندهای داخلی سازمان اشاره دارد [۳۰].

## ۲-۵- عملکرد رقابتی

عملکرد رقابتی به عنوان توانایی کسب بازده سرمایه، بیشتر از میانگین صنعت تعریف می‌شود. به طور اساسی مفهوم عملکرد رقابتی مطلق نیست، بلکه مرتبط با رقبا است. دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص منبع مزیت رقابتی وجود دارد. برخی قابلیت‌های پویا را منبع مزیت رقابتی می‌دانند که مبنای پژوهش حاضر است. قابلیت‌های پویا برای فرایندهای متمایز سازمان شکل می‌گیرد. فرایندهایی که از راه موقعیت خاص دارایی‌های سازمان یا مسیرهای تکاملی که آنها را پذیرفته یا به ارث برده است، در سازمان نهادینه شده است [۳۱]. در واقع، پیامدهای عملکرد رقابتی نتایج فرآیندهای کلیدی سازمانی است [۳۲] که می‌توان آنها را در قالب یک مجموعه معیارهای عملکرد مالی و بازار مفهوم‌سازی کرد [۳۳].

## ۳- الگوی مفهومی پژوهش

### ۳-۱- اثر هماهنگی فرآیند سازمانی بر قابلیت‌های پویا

قابلیت‌های پویا سازمان را قادر می‌سازد که قابلیت‌های خود را به سمت تلاش‌هایی با بازده بالا ارتقا دهد. این موضوع نیازمند توسعه و هماهنگی منابع سازمان به منظور رویارویی و حتی شکل‌دهی به تغییرهای بازار است [۳۴]. نتیجه پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد قابلیت پویای سازمان می‌تواند از راه هماهنگی فرآیند ارتقا پیدا کند. بنر و تاشمن (۲۰۰۳) بیان کردند که نوآوری و انطباق سازمانی به هماهنگی ساختاری مناسب میان مدیریت فرآیند و محیط بستگی دارد. همچنین هماهنگی راهبردی به صورت مثبت بر عملکرد سازمانی اثرگذار است و زیرساخت پویاتری را در سازمان ایجاد می‌کند و قابلیت‌های راهبردی سازمان را ارتقا می‌دهد [۱۸]. از آنجاکه قابلیت‌های پویا به فرآیندهای سازمانی و راهبردی اشاره دارد [۲۵]، باتوجه به توضیح‌های بالا فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:



فرضیه اول: هماهنگی فرآیند سازمانی بر قابلیت‌های پویا اثر معنادار دارد.

### ۳-۲- اثر فرهنگ یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های پویا

یادگیری سازمانی برای شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی مهم است. قابلیت‌های پویا به معنای ایجاد، پذیرش و پیاده‌سازی ایده، فرآیند و محصولات جدید است. زمانی که فضای یادگیری بر شرکتی حاکم است، سازگاری با محیط پیچیده آسان‌تر می‌شود. زولو و ویتتر (۱۹۹۹) دریافتند که قابلیت‌های پویا از تعامل میان سه سازوکار یادگیری شامل گردآوری دانش ضمنی، تفسیر دانش و فرآیندهای تدوین دانش حاصل می‌شود و سازوکارهای یادگیری موجب تقویت قابلیت‌های پویا می‌شوند [۳۵]. زولو و ویتتر (۲۰۰۲) در پژوهش خود سازوکارهایی را که از راه آن سازمان‌ها قابلیت‌های پویا را توسعه می‌دهند، بررسی کردند. آنها استدلال کردند که قابلیت‌های پویا با توسعه سازوکارهای یادگیری شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی که روش‌های سازمانی را به‌طور نظام‌مند بهبود می‌بخشد و توسعه قابلیت‌های سازمانی را تقویت می‌کند، خود منبع قابلیت‌های پویاست. بنابراین قابلیت‌های پویا از فرآیندهای یادگیری از قبل طراحی شده حاصل می‌شود. همچنین ویلکنز و همکاران (۲۰۰۴) بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع بیان کردند که فرهنگ یادگیری سازمانی به‌طور همزمان، یک منبع و قابلیت پویا برای سازمان است. مطالعه تجربی آنها الگویی را ارائه می‌کند که بر این اساس، مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند قابلیت‌های پویا و شایستگی‌های مهم سازمانی را ایجاد کند [۱۸].

[۱۸]. با توجه به توضیح‌های بالا، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه دوم: فرهنگ یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های پویا اثر معنادار دارد.

### ۳-۳- اثر قابلیت‌های پویا بر چابکی سازمانی

مفهوم چابکی را از دو زاویه می‌توان در سازمان عملیاتی کرد: چابکی سرمایه‌سازی در بازار و چابکی سازگاری عملیاتی. برای دستیابی به هر دو نوع چابکی، لازم است سازمان حجم گسترده و متنوعی از اطلاعات توزیع شده را به دست آورده، پردازش کند. همچنین فرآیندهای سازمانی انعطاف‌پذیر را به‌طور سریع به کار گیرد و به صورت اثربخش وظایف بین واحدهای



پراکنده جغرافیایی را هماهنگ کند. این فعالیت‌ها را می‌توان با بهره‌گیری مؤثر از قابلیت پویا بهبود داد [۳۰]. قابلیت پویا یکی از پیشران‌های اصلی چابکی سازمانی است. در واقع چابکی سازمان به‌عنوان یکی از قابلیت‌های پویای کلیدی سازمان به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف می‌شود [۳۶]. به‌این‌ترتیب، سازمان با قابلیت پویای قوی، قادر خواهد بود محیط را به‌طور دقیق بررسی کند؛ بر پایگاه دانش خود نظارت و آن را تقویت کند؛ به‌صورت یکپارچه درخصوص پذیرش و عدم‌پذیرش مشارکت‌های تجاری تصمیم بگیرد و در نتیجه به چابکی سرمایه‌سازی در بازار و چابکی سازگاری عملیاتی بالاتری دست پیدا کند [۳۰]. باتوجه‌به توضیح‌های بالا، فرضیه سوم و چهارم پژوهش به‌شرح زیر تدوین می‌شوند:

**فرضیه سوم:** قابلیت‌های پویای سازمان بر چابکی سرمایه‌سازی بازار اثر معنادار دارد.

**فرضیه چهارم:** قابلیت‌های پویای سازمان بر چابکی سازگاری عملیاتی اثر معنادار دارد.

### ۳-۴- اثر چابکی سازمانی بر عملکرد رقابتی

براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، یکی از قابلیت‌های ارزشمند سازمانی که می‌تواند عملکرد سازمان را ارتقا دهد، چابکی کسب‌وکار است. چابکی سازمانی باعث می‌شود سازمان‌ها فعالیت‌های خود را با رویکردی منعطف به‌نحوی تنظیم کنند [۳۷] که امکان ایستادگی سازمان درمقابل رقبا و جلب توجه مشتریان فراهم شود و سازمان بتواند از مزیت اولین بودن در بازار بهره‌برد و عملکرد مالی خود را ارتقا دهد [۳۸]. همچنین سازمان‌هایی که از فرایندهای چابک برخوردارند، تعامل قوی با بازار دارند و می‌توانند خود را با تغییرهای بازار سازگار کنند [۳۷]. در واقع چابکی باعث ارتقای عملکرد بازار سازمان می‌شود [۳۸]. چابکی سرمایه‌سازی در بازار، از راه افزایش سفارشی‌سازی محصولات، کاهش زمان تحویل محصولات و پاسخگویی به مشتریان، مزیت اول‌بودن در بازار را برای سازمان فراهم می‌کند. از سویی دیگر، چابکی سازگاری عملیاتی قوی برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌کند که در زمان مناسب به نیازهای در حال تغییر مشتریان از راه ایجاد مشارکت‌های جدید، ارتقای انعطاف‌پذیری عملیات و کاهش هزینه‌ها پاسخ داده و در نتیجه میزان حفظ و نگهداری مشتریان خود را افزایش دهند. در واقع چابکی سازمانی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از راه ارائه پیشنهادهای جدید یا بهبود



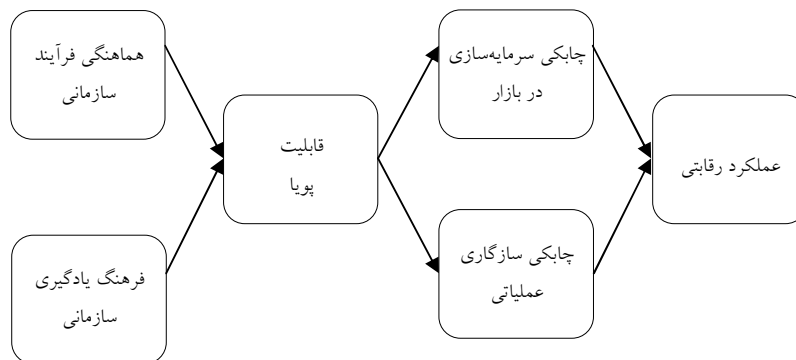
پیدا کرده از تغییرهای بازار به نفع خود و در جهت ایجاد سرمایه برای خود استفاده کنند و از راه بهبود سازگاری عملیات داخلی، خود را با این تغییرهای محیطی منطبق سازند. به‌طور کلی شرکت‌ها با ارتقای چابکی سازمانی، مجموعه رفتارهای رقابتی خود را توسعه می‌دهند و در نتیجه با احتمال بالاتری در محیط‌های رقابتی موفق می‌شوند [۳۰]. براین اساس فرضیه پنجم و ششم پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرند:

**فرضیه پنجم:** چابکی سرمایه‌سازی در بازار بر عملکرد رقابتی سازمان اثر معنادار دارد.

**فرضیه ششم:** چابکی سازگاری عملیاتی بر عملکرد رقابتی سازمان اثر معنادار دارد.

مبانی بر مبنای نظری بررسی شده و ادبیات پشتوانه فرضیه‌های تشریح شده، الگوی مفهومی

پژوهش حاضر به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود:



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران شرکت‌های فعال در صنعت فناوری-اطلاعات در شهر تهران است. از آنجایی که پژوهش حاضر از جمله تحلیل‌های چندمتغیره آماری است، حجم نمونه موردنیاز به‌منظور تحلیل داده‌ها با استفاده از فرمول کلاین بین ۵ تا ۱۰ برابر



شاخص‌های الگوی مفهومی تخمین‌زده شده و معادل ۲۹۱ در نظر گرفته شده است که به‌روشن در دسترس از میان اعضای جامعه آماری انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنظر به‌منظور تحلیل داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش شامل ۵ سؤال عمومی و ۵۴ سؤال اختصاصی مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است که اطلاعات مربوط به آن در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شده است.

جدول ۱. اطلاعات پرسش‌نامه پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	تعداد گویه	منبع
۱	هماهنگی فرایند سازمانی	۱۵	[۳۹]
۲	فرهنگ یادگیری سازمانی	۱۶	[۴۰]
۳	قابلیت پویا	۱۱	[۱۵]
۴	چابکی سرمایه‌سازی در بازار	۳	[۱۳]
۵	چابکی سازگاری عملیاتی	۳	[۱۳]
۶	عملکرد رقابتی	۶	[۴۱]

## ۵- تحلیل داده‌ها

### ۵-۱- تحلیل توصیفی داده‌ها

در پژوهش حاضر تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه آماری در پنج حوزه جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه کاری و حوزه فعالیت انجام شده است که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، اکثریت نمونه آماری را آقایان تشکیل می‌دهند (۸۲/۵ درصد). از لحاظ میزان تحصیلات عمده پاسخ‌دهندگان در سطح لیسانس (۴۵/۷ درصد) می‌باشند. از جهت سن بیشتر پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال (۵۲/۵ درصد) قرار دارند. همچنین از نظر سابقه کاری بیشتر افراد (۵۳/۶ درصد) بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه فعالیت داشته‌اند و اکثریت نمونه آماری در حوزه اینترنت (۳۲/۳ درصد) مشغول به‌کار هستند.



جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر		تعداد	درصد	متغیر		تعداد	درصد
جنسیت	زن	۵۱	۱۷/۵	تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۱۴	۴/۸
	مرد	۲۴۰	۸۲/۵		لیسانس	۱۳۳	۴۵/۷
گروه سنی	۲۰-۳۰	۱۱	۳/۸	فوق‌لیسانس	۱۱۰	۳۷/۸	
	۳۰-۴۰	۱۵۲	۵۲/۲	دکتر	۳۴	۱۱/۷	
سابقه شغلی	بالاتر از ۴۰ سال	۱۲۸	۴۴	حوزه فعالیت	سخت‌افزار	۵۹	۲۰/۳
	۱ تا ۱۰ سال	۱۵	۵/۲		نرم‌افزار	۵۱	۱۷/۵
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۵۶	۵۳/۶		اینترنت	۹۴	۳۲/۳
	بالاتر از ۲۰ سال	۱۲۰	۴۱/۲		شبکه	۸۷	۲۹/۹

## ۵-۲- تحلیل استنباطی داده‌ها

### ۵-۲-۱- برازش الگوهای اندازه‌گیری

برازش الگوهای اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های پژوهش است. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. براساس نتایج به‌دست‌آمده (همان‌طورکه در جدول ۳ نشان داده شده است) ضریب آلفای کرونباخ برای تک‌تک سازه‌های الگوی مفهومی و کل سؤال‌های پرسشنامه بالای ۰/۷ به‌دست آمده که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار جمع‌آوری اطلاعات است. همچنین مقدار پایایی ترکیبی همه سازه‌ها بیش از حد قابل قبول، یعنی ۰/۷ است. بنابراین پایایی سازه‌های مطالعه مورد تأیید است. برای ارزیابی روایی نیز از دو معیار روایی همگرا (شاخص AVE) و روایی واگرا (جذر AVE) استفاده شده است. همان‌طورکه در جدول ۳ ارائه شده است، بررسی معیار AVE (که میانگین واریانس استخراج‌شده را بیان می‌کند) نشان می‌دهد تمامی سازه‌ها مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول، یعنی ۰/۵ را دارند [۴۲] (جدول ۳).



جدول ۳. برازش الگوهای اندازه‌گیری

ردیف	متغیرهای پژوهش	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
۱	هماهنگی فرآیند سازمانی	۰/۹۴۶	۰/۹۶۵	۰/۹۰۱
۲	فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۸۲۲	۰/۸۹۴	۰/۷۳۸
۳	قابلیت پویا	۰/۹۳۷	۰/۹۶۰	۰/۸۸۸
۴	چابکی سازگاری عملیاتی	۰/۷۰۸	۰/۸۳۷	۰/۶۳۲
۵	چابکی سرمایه‌سازی در بازار	۰/۷۲۰	۰/۷۹۵	۰/۵۷۲
۶	عملکرد رقابتی	۰/۹۲۹	۰/۹۴۰	۰/۶۱۱

برای بررسی روایی واگرا از نظریه فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. این مقادیر در جدول ۴ ارائه شده است. الگوی اندازه‌گیری در صورتی روایی واگرای قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین و سمت راست خود بیشتر باشند [۴۲]. براساس نتایج جدول ۴ مقدار جذر AVE تمامی متغیرهای مکنون از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است، بنابراین می‌توان گفت روایی واگرای الگوهای اندازه‌گیری تأیید می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی واگرا

ردیف	متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	چابکی سازگاری عملیاتی	۰/۷۹۵					
۲	چابکی سرمایه‌سازی در بازار	۰/۶۵۶	۰/۷۵۶				
۳	قابلیت پویا	۰/۷۳۳	۰/۵۳۴	۰/۹۴۲			
۴	عملکرد رقابتی	۰/۷۴۵	۰/۷۰۱	۰/۵۸۲	۰/۷۸۲		
۵	هماهنگی فرآیند سازمانی	۰/۶۲۲	۰/۳۲۰	۰/۶۹۴	۰/۳۹۹	۰/۹۴۹	
۶	فرهنگ یادگیری سازمانی	۰/۶۸۷	۰/۷۱۱	۰/۶۹۵	۰/۷۳۸	۰/۶۲۱	۰/۸۵۹

#### ۵-۲-۲-۲-۵- برازش الگوی ساختاری

در این پژوهش از سه معیار اساسی ضریب تعیین، ضریب مسیر و اندازه تأثیر (آماره t) برای ارزیابی الگوی ساختاری پژوهش استفاده شده است. براساس تعریف چین (۱۹۹۸)، سه مقدار

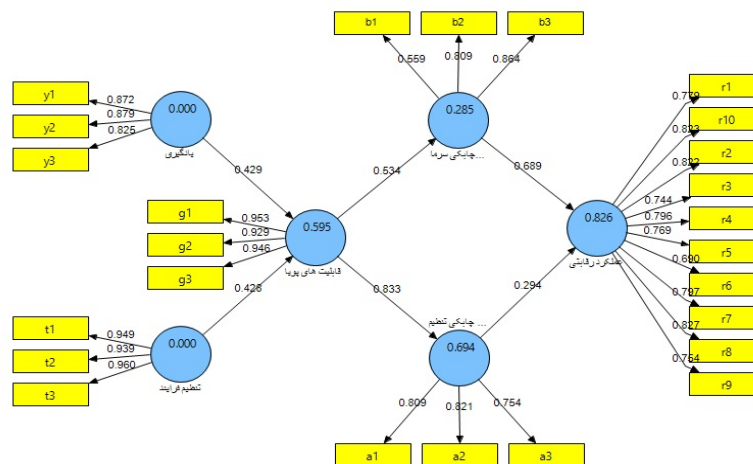


۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین در نظر گرفته می شود [۴۳]. همان طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، مقادیر ضریب تعیین برای تمام متغیرهای الگو در بازه متوسط و قوی است (جدول ۵).

جدول ۵. ضریب تعیین متغیرهای درونزا

ردیف	متغیرهای پژوهش	ضریب تعیین
۱	چابکی سازگاری عملیاتی	۰/۶۹۴
۲	چابکی سرمایه سازی در بازار	۰/۳۸۵
۳	قابلیت پویا	۰/۵۹۵
۴	عملکرد رقابتی	۰/۸۲۶
۵	تنظیم فرآیند سازمانی	-
۶	فرهنگ یادگیری سازمانی	-

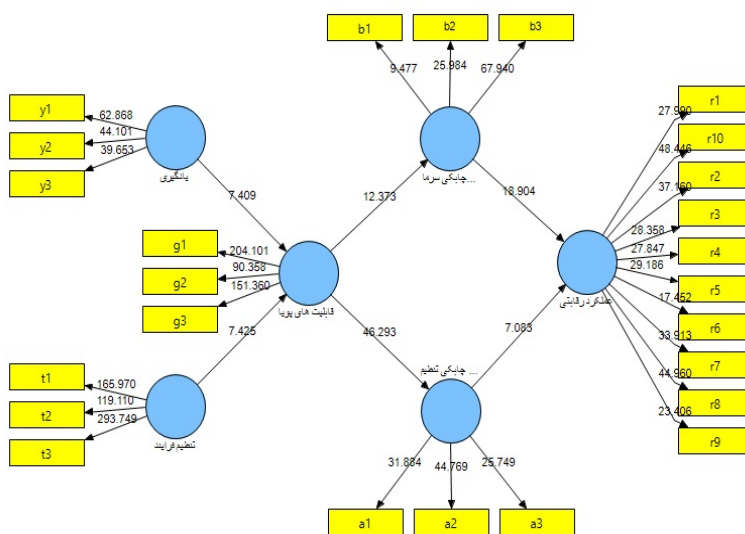
شکل ۲ خروجی ضرایب مسیر الگوی معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد را نشان می دهد.



شکل ۲. ضرایب مسیر الگو



از آنجایی که با استفاده از میزان ضرایب الگوی تخمین استاندارد نمی‌توان در مورد معناداری آن ضرایب اظهار نظر کرد، برای سنجش معنادار بودن ضرایب مسیر از الگوی اعداد معناداری (T-value) استفاده می‌شود. چنانچه مقادیر معناداری بزرگ‌تر از قدرمطلق  $1/96$  باشند، این روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. در شکل ۳ الگوی ساختاری در حالت نمایش اعداد معناداری ارائه شده است.



شکل ۳. ضرایب معناداری الگو

بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، با بررسی ضرایب معناداری (مقادیر  $t$ ) هریک از مسیرها و نیز ضرایب استاندارد شده بارعاملی مربوط به مسیرها، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شود. نتایج به دست آمده از شکل‌های ۲ و ۳، به‌طور خلاصه در جدول ۶ ارائه شده است.

همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، هماهنگی فرآیند سازمانی اثر معناداری بر قابلیت پویا در سازمان دارد ( $\beta=0/426$  و  $t=7/425$ ). بنابراین فرضیه اول تأیید می‌شود. همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی بر قابلیت پویا تأثیر معنادار دارد ( $\beta=0/429$  و  $t=7/409$ ) و فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود. نتایج آزمون فرضیه‌ها همچنان نشان می‌دهد قابلیت پویا بر چابکی سرمایه‌سازی در بازار ( $\beta=0/534$  و  $t=12/373$ ) و چابکی سازگاری عملیاتی ( $\beta=0/883$  و  $t=46/293$ ) اثر معنادار دارد. براین اساس فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش تأیید می‌شوند. در نهایت همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، چابکی سرمایه‌سازی در بازار ( $\beta=0/689$  و  $t=18/904$ ) و چابکی سازگاری عملیاتی ( $\beta=0/294$  و  $t=7/083$ ) بر عملکرد رقابتی سازمان اثرگذار است و فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش تأیید می‌شوند (جدول ۶).

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	ضرایب مسیر	اعداد معناداری	نتایج آزمون فرضیه‌ها
۱	اثر هماهنگی فرآیند سازمانی بر قابلیت پویا	۰/۴۲۶	۷/۴۲۵	تأیید فرضیه
۲	اثر فرهنگ یادگیری سازمانی بر قابلیت پویا	۰/۴۲۹	۷/۴۰۹	تأیید فرضیه
۳	اثر قابلیت پویا بر چابکی سرمایه‌سازی در بازار	۰/۵۳۴	۱۲/۳۷۳	تأیید فرضیه
۴	اثر قابلیت پویا بر چابکی سازگاری عملیاتی	۰/۸۸۳	۴۶/۲۹۳	تأیید فرضیه
۵	اثر چابکی سرمایه‌سازی در بازار بر عملکرد رقابتی	۰/۶۸۹	۱۸/۹۰۴	تأیید فرضیه
۶	اثر چابکی سازگاری عملیاتی بر عملکرد رقابتی	۰/۲۹۴	۷/۰۸۳	تأیید فرضیه

### ۵-۲-۳- برآزش الگوی کلی

بعد از سنجش برآزش الگوهای اندازه‌گیری و ساختاری، برآزش کلی الگو از راه معیار GOF محاسبه شده است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص GOF در نظر گرفته شده‌اند [۴۴]. این شاخص براساس فرمول زیر محاسبه می‌شود. باتوجه به مقدار به دست آمده که ۰/۶۵۹ است، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی پژوهش، برآزش بالا و قوی دارد.

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

$$\text{GOF} = \sqrt{0.723 \times 0.600} = 0.659$$

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تأیید فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد که هماهنگی فرآیندهای سازمانی بر قابلیت‌های پویا اثر معنادار دارد. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های زایری (۱۹۹۷) و لی و دیل (۱۹۹۸) است. تأیید این فرضیه به این معنا است که سازمان‌ها می‌توانند از راه هماهنگی فرایندهای ساختاری که در سازمان به‌منظور خدمات‌رسانی بهتر به مشتریان انجام می‌شود و هماهنگی فرایندهای فناوری-اطلاعات که در جهت بهبود عملکرد و ارتقای کیفی فرایندهای کسب‌وکار صورت می‌گیرد و همچنین هماهنگی فرایندهای راهبردی که با هدف بهبود همکاری‌های درون‌سازمانی انجام می‌شود؛ قابلیت‌های پویای سازمانی را تقویت کنند. براین اساس به مدیران سازمان‌های فناوری-اطلاعات پیشنهاد می‌شود به‌منظور ارتقای قابلیت‌های پویا در برنامه‌ریزی‌های مربوط به هماهنگی فرایند سازمانی، این عامل را به‌عنوان یک ساختار سه‌بعدی متشکل از تنظیم ساختاری، تنظیم راهبردی و تنظیم فناوری-اطلاعات در نظر گیرند. در زمینه تنظیم ساختاری به مدیران پیشنهاد می‌شود اغلب از فرایندهای کار گروهی استفاده کنند و در تصمیم‌گیری‌های روزانه به گروه‌های تخصصی اختیارهای بیشتری تفویض دهند. به‌منظور تنظیم راهبردی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها راهبردها را مبتنی بر نیاز مشتریان تدوین کنند و تعهد به برنامه راهبردی را به رسمیت بشناسند، همچنین با تدوین معیارهای مناسب برای ارزیابی، امکان سنجش عملکرد سازمان را فراهم کنند. در رابطه با تنظیم فناوری-اطلاعات نیز به مدیران پیشنهاد می‌شود سیستم‌های یکپارچه‌ای را در تمام واحدهای عملیاتی مستقر کند و فناوری-اطلاعات را به بهترین شکل توسعه دهند و بستر لازم برای اجرای خوب فرایندهای سازمانی را فراهم کنند و از این راه قابلیت‌های پویای سازمان را ارتقا دهند.

تأیید فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری سازمانی بر قابلیت‌های پویا اثر معنادار دارد. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های تیس و همکاران (۱۹۹۷)، زولو و ویتتر (۲۰۰۲)، جیانو و همکاران (۲۰۱۰) و ویلکنز و همکاران (۲۰۰۴) است. تأیید این فرضیه به



این معنا است که فعالیت‌هایی که سازمان در راستای یادگیری فردی کارمندان و با هدف بهبود مهارت‌های کاری و ارتباطی آنها انجام می‌دهد، اقدام‌هایی که در سطح گروهی به منظور تقویت رویکرد کار گروهی اجرایی می‌کند و در نهایت برنامه‌ریزی‌هایی که در سطح سازمانی و در راستای دسترسی به اطلاعات و تفویض اختیار کارمندان انجام می‌دهد؛ قابلیت‌های پویای سازمان را تقویت می‌کند. براین اساس به مدیران سازمان‌های فناوری-اطلاعات پیشنهاد می‌شود که در سطح انفرادی یادگیری، بستری را فراهم کنند تا افراد مهارت‌هایی را که برای انجام وظایف کاری آینده خود به آن نیاز دارند، شناسایی کرده و با رویکردی باز و صادفانه به یکدیگر بازخورد دهند و برای یادگیری فردی خود پاداش دریافت کنند. در سطح گروهی یادگیری با تمرکز بر وظایف گروهی و تشویق افراد به بحث‌های گروهی و هم‌اندیشی، بستر مناسبی را برای افزایش قابلیت پویای سازمان فراهم کنند و در سطح سازمانی به مدیران پیشنهاد می‌شود که از درخواست‌های یادگیری و آموزش کارکنان پشتیبانی کنند و بر عملکرد افرادی که تربیت کرده‌اند، نظارت کنند و به افراد اختیار کنترل منابع و حق انتخاب وظایف کاری را بدهند.

تأیید فرضیه سوم و چهارم پژوهش نشان می‌دهد قابلیت‌های پویا بر چابکی سرمایه‌سازی در بازار و چابکی سازگاری عملیاتی اثر معنادار دارد. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های سامبامورتی (۲۰۰۳) و میکالف و پتلی (۲۰۱۷) است. تأیید این فرضیه به این معنا است که تقویت قابلیت‌های راهبردی سازمان که منجر به آینده‌نگری می‌شود، قابلیت‌های نوآورانه در زمینه تحقیق، توسعه و در نهایت قابلیت‌های مدیریتی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی چابکی سازمان را ارتقا می‌دهد. براین اساس به مدیران سازمان‌های فناوری-اطلاعات پیشنهاد می‌شود که با بهره‌گیری از توانایی شناسایی فرصت‌های جدید کسب‌وکار، برخورداری از ویژگی‌های کارآفرینانه و کسب انعطاف‌پذیری رقابتی در صنعت، دانش کارکنان را از راه ایجاد چشم‌انداز مشترک سازمانی یکپارچه سازند. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود که با کسب توانمندی لازم برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان و برخورداری از انعطاف‌پذیری برای توسعه محصول یا فناوری جدید مسیر و زمان مناسب برای فعالیت‌های پژوهش و توسعه را شناسایی کنند. همچنین با رویکردی منعطف میان واحدهای مختلف سازمان ارتباط و هماهنگی ایجاد



کرده و به کارمندان کمک کنند تا بین زندگی کاری و خانوادگی خود تعادل ایجاد کنند و از این راه در راستای هماهنگی سازمان با جامعه اقدام کنند و چابکی سازمانی را افزایش دهند.

تأیید فرضیه پنجم پژوهش نشان می‌دهد که چابکی سرمایه‌سازی در بازار رابطه معناداری با عملکرد رقابتی سازمان دارد. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش سافورد و همکاران (۲۰۰۸) است. تأیید این فرضیه به این معنا است که چنانچه سازمان از راه پیگیری پیاپی وضعیت، روند بازار و برقراری ارتباط با مشتریان، نوعی از چابکی را (که تمرکز برون‌سازمانی دارد) در خود ارتقا دهد، سودآوری و بازگشت سرمایه بیشتری به دست می‌آورد و عملکرد رقابتی بهتری خواهد داشت. براین‌اساس به مدیران سازمان‌های فناوری-اطلاعات پیشنهاد می‌شود که در مقایسه با رقبای خود به‌طور سریع تصمیم‌های مناسب را در مواجهه با تغییرهای بازار و مشتری اتخاذ و پیاده‌سازی کنند. از این‌رو پیدا کردن راهی برای سرمایه‌گذاری دوباره باید در اولویت تصمیم‌های مدیران سازمان قرار گیرد تا بتوانند از تغییرهای مربوط به بازار به‌عنوان فرصت سرمایه‌گذاری بهره بگیرند و از این راه عملکرد رقابتی سازمان را ارتقا دهند.

تأیید فرضیه ششم پژوهش نشان می‌دهد که چابکی سازگاری عملیاتی بر عملکرد رقابتی اثرگذار است. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های لو و رامورتی (۲۰۱۱) است. تأیید این فرضیه به این معنا است که چنانچه سازمان با رویکردی درون‌سازمانی در فرایندهای عملیاتی داخلی خود چابک باشد و در زمینه تأمین ابزارهای کیفی تولید و مدیریت هزینه اثربخش عمل کند، می‌تواند به لحاظ کیفیت محصول و عرضه محصولات از رقبا موفق‌تر باشد و سهم بازار بیشتری را به دست آورد و در نتیجه عملکرد رقابتی بالاتری داشته باشد. براین‌اساس به مدیران سازمان‌های فناوری-اطلاعات پیشنهاد می‌شود در جهت کسب توانایی لازم برای تحقیق‌بخشیدن به پاسخ‌های سریع و درخواست‌های ویژه مشتریان در مقایسه با رقبا بکوشند. به این‌منظور لازم است مدیران سازمان‌ها زمان اختلال در عرضه از جانب تأمین‌کنندگان هماهنگی‌های جایگزین لازم را انجام دهند و به‌منظور کنترل نوسان‌ها تقاضا در بازار، به‌طور سریع مقیاس تولید را تغییر دهند و با ایجاد تنظیم‌های داخلی در این زمینه در جهت ارتقای عملکرد رقابتی سازمان اقدام کنند.



پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز روبه‌رو بوده است که در ادامه تشریح شده است. اولین محدودیت پژوهش حاضر این است که از مجموعه پیشران‌های قابلیت پویا، تمرکز پژوهش حاضر بر دو عامل هماهنگی فرایند سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بوده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده سایر پیشران‌های قابلیت پویا را از زاویه اثرگذاری بر چابکی و عملکرد رقابتی سازمان شناسایی کنند. دومین محدودیت این پژوهش این است که مطالعه حاضر در حوزه خدمات و در صنعت فناوری-اطلاعات انجام شده است و نتایج آن به سایر حوزه‌ها و صنایع قابل تعمیم نیست. براین اساس پیشنهاد می‌شود روابط مطرح شده در این پژوهش در حوزه صنایع تولیدی نیز بررسی شود. همچنین، جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر محدود به یک بازه زمانی حدود سه ماه است که در اینجا پیشنهاد می‌شود برای پژوهش‌های آینده مفاهیم موجود در الگوی مفهومی این پژوهش به روش طولی مطالعه شده و نتایج به‌دست‌آمده با پژوهش حاضر مقایسه شود.

## ۷- منابع

- [1] Santos-Vijande M. L., López-Sánchez J. Á., Trespalacios J. A. "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance", *Journal of Business Research*, 65(8), (2012), 1079-1089.
- [2] Helfat C. E., Peteraf M. A. "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 36(6), (2015), 831-850.
- [3] Wu L. Y. "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility", *Journal of Business Research*, 63(1), (2010), 27-31.
- [4] Zollo M., Winter S. G. "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), (2002), 339-351.
- [5] Barney J. "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, (1991), 99-120.
- [6] Teece D. J., Pisano G., Shuen A. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), (1997), 509-533.



- [7] Carpenter M. A., Sanders W. G., Gregersen H. B. "Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay", *Academy of Management Journal*, 44(3), (2001), 493-511.
- [8] Eisenhardt K. M., Martin J. A. "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21, (2000), 1105-1121.
- [9] Weiser J. R. "Organizational alignment: Are we heading in the same direction", *The Kansas Banker*, 90(1), (2000), 11-15.
- [10] Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", *Mis Quarterly*, 27(2), (2003), 237-263.
- [11] Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden M. A, Blackwell Publishing, (2007).
- [12] Drnevich P. L., Kriauciunas A. P. "Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance", *Strategic Management Journal*, 32(3), (2011), 254-279.
- [13] Lu Y., Ramamurthy K. "Understanding the link between information technology capability and organizational agility", *an Empirical Examination. MIS Quarterly*, 35(4), (2011), 931-954.
- [14] Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., Lings I. "Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment", *Long Range Planning*, 46(1), (2013), 72-96.
- [15] Danneels E. "The dynamics of product innovation and firm competences", *Strategic Management Journal*, 23 (12), (2002), 1095-1121.
- [16] Egan T. M., Yang B., Bartlett K. "The effects of learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and intention to turnover", *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), (2004), 279-301.
- [17] Lee R. G., Dale B. G. "Business process management: A review and evaluation", *Business Process Management Journal*, 4(3), (1998), 214-225.
- [18] Hung R. Y. Y., Yang B., Ya-Hui Lien B., McLean G. N., Kuo Y. M. "Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance", *Journal of World Business*, 45, (2010), 285-294.



- [19] Lewin A. Y., Volberda H. W. "Prolegomena on co-evolution: a framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, 10(5), (1999), 519–534.
- [20] Hall M. (2002) "Alignment of the organization to increase performance results", *Public Manager*, 31(2), (1999), 7–10.
- [21] Yang Y. C., Hsu J. M. "Organizational process alignment, culture and innovation", *African Journal of Business Management*, 4(11), (2010), 2231-2240.
- [22] Venkatraman N., Henderson J. C., Oldach S. "Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success", *European Management Journal*, 11(2), (1993), 139-149.
- [23] Škerlavaj M., Hoon Song J., Lee Y. "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", *Expert Systems with Applications*, 37, (2010), 6390–6403.
- [24] Hsu S. "Effects of organization culture, organizational learning and IT strategy on knowledge management and performance", *The Journal of International Management Studies*, 9(1), (2014), 50-58.
- [25] Ravishankar M. N., Pan S. L. "Examining the influence of modularity and knowledge management (KM) on dynamic capabilities: Insights from a call center", *International Journal of Information Management*, 33 (1), (2013), 147-159.
- [26] Giniuniene J., Jurksiene L. "Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance", *Social and Behavioral Sciences*, 213, (2015), 985 – 991.
- [27] Davies A., Brady T. "Explicating the dynamics of project capabilities", *International Journal of Project Management*, 34 (2), (2016), 314-327.
- [28] Gloet M., Terziovski M. "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), (2004), 402-409.
- [29] Seo D., Paz A. "Exploring the dark side of is in achieving organizational agility", *Communication of the ACM*, 51(11), (2008), 136-139.
- [30] Mikalef P., Pateli A. "Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance, Findings from PLS-SEM and fsQCA", *Journal of Business Research*, 70, (2017), 1-16.



- [31] Wu I. L., Chiu M. L. "Organizational applications of IT innovation and firm's competitive performance: A resource-based view and the innovation diffusion approach", *Journal of Engineering and Technology Management*, 35, (2014), 25-44.
- [32] Hwang D., Yang M., Hong P. "Mediating effect of IT-enabled capabilities on competitive performance outcomes: an empirical investigation of ERP implementation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, (2015), 1-23.
- [33] Cohen J., Olsen K. "The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms", *International Journal of Hospitality Management*, 34, (2013), 245-254.
- [34] Teece D. J. "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, 51(1), (2018), 40-49.
- [35] Jiao H., Wei J., Cui Y. "An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning", *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), (2010), 47-72.
- [36] Felipe C. M., Roldán J. L., Leal-Rodríguez A. L. "An explanatory and predictive model for organizational agility", *Journal of Business Research*, 69 (10), (2016), 4624-4631.
- [37] Chen Y., Wang Y., Nevo S., Jin J., Wang L., Chow W. S. "IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors", *European Journal of Information Systems*, 23(3), (2014), 326-342.
- [38] Nemkova E. "The impact of agility on the market performance of born-global firms: An exploratory study of the 'Tech City' innovation cluster", *Journal of Business Research*, 80, (2017), 257-265.
- [39] Hung R. Y. "Business process management as competitive advantage: A review and empirical study", *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), (2006), 21-40.
- [40] Wang C. L., Ahmed P. K. "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 9(1), (2007), 31-51.
- [41] Rai A., Tang X. "Leveraging IT capabilities and competitive process capabilities for the management of interorganizational relationship portfolios", *Information Systems Research*, 21(3), (2010), 516-542.
- [42] Fornell C., Larcker D. F. "Structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), (1981), 39-50.



- [43] Hulland J. "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, 20(2), (1999), 195-204.
- [44] Wetzels M., Schroder G. O., Oppen V. C. "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration", *MIS Quarterly*, 33 (1), (2009), 177-195.



## تأثیر داستان‌سرایی به‌عنوان یک راهبرد محتوا بر قصد خرید: پژوهشی با استفاده از سناریوسازی روایتی

معصومه حسین‌زاده شهری<sup>۱\*</sup>، نیلوفر علیزاده امیرآبادی<sup>۲</sup>، یاسمن سعدی‌پور<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.
- ۲- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.
- ۳- دانشجوی ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۳

دریافت: ۱۴۰۰/۹/۲۲

### چکیده

داستان‌سرایی یک راهبرد بازاریابی محتوایی است که هر برند، شرکت، کالا یا خدمت می‌تواند از آن سود ببرد. افراد داستان‌ها را به خاطر می‌آورند. اگر داستانی بتواند احساسات را در مصرف‌کنندگان برانگیزد، مصرف‌کنندگان هرگز این تجربه را فراموش نخواهند کرد. از این‌رو توجه به محتوای اثرگذار در داستان‌سرایی برای جذب مشتریان بالقوه و ایجاد رابطه قوی با آنها ضرورت دارد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیرگذاری محتوای داستان‌ها بر افزایش قصد خرید مشتریان است. به این منظور دو نوع محتوا، محتوای داستان با تم موضوعات شخصی و محتوای داستان تجاری با پنج تم در محتوای داستان‌های یک برند فرضی در قالب سناریوسازی روایتی قرار داده شد. جامعه آماری، دانشجویان زن دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه به همراه شش سناریو از ۲۷۰ دانشجوی بوده است. براساس نتایج پژوهش و آزمون مقایسه دو جامعه مستقل، تفاوت معناداری میان تأثیرگذاری داستان با محتوای تجاری در قصد خرید و داستان با محتوای شخصی وجود دارد. همچنین در ابعاد مختلف داستان با محتوای تجاری، داستان حاوی مسئولیت اجتماعی در مقایسه با سایر تم‌های داستانی، تأثیر بیش‌تری در قصد خرید مصرف‌کننده دارد.



واژه‌های کلیدی: داستان‌سرایی، داستان‌سرایی تجاری، داستان‌سرایی شخصی، قصد خرید، سناریوسازی.

## ۱- مقدمه

یکی از اساسی‌ترین چالش‌های کسب‌وکارها در بازارهای رقابتی و متنوع امروز این است که بتواند بیشترین درگیری را در ذهن مشتریان ایجاد کند و آن درگیری را به قصد خرید و سپس خرید تبدیل کند. از این رو همواره به دنبال راهبردها و ابزارها هستند که بتوانند از راه آنها این مهم را عملی کنند. یکی از این ابزارها، بازاریابی محتواست که به‌عنوان یک ابزاری کم‌هزینه نسبت به ابزارهای دیگر بازاریابی در نظر گرفته می‌شود. شرکت‌هایی که از بازاریابی محتوا استفاده می‌کنند، محتوای مرتبط، قانع‌کننده و به‌موقع را ایجاد، توزیع و به اشتراک می‌گذارند تا مشتریان را در نقطه‌ای مناسب در فرایندهای خرید خود درگیر کنند و آنها را تشویق به خرید کنند [۱]. کسب‌وکارها به شیوه‌های مختلفی به دنبال بیان ویژگی‌های برند و محصولات خود هستند و به دلیل اختصاص گرفتن بودجه‌های کلان به تبلیغات، کارزارهای بازاریابی، کانال‌های ارتباطی و نیروهای فروش، به استفاده از داستان‌سرایی در بازاریابی محتوا توجه شده است [۲]. بازاریابی محتوا، فرایند ایجاد محتوای ارزشمند و مرتبط برای جذب، به‌دست‌آوردن و جذب شنونده است. خریداران و مشتریان امروز بیش از هر زمان دیگری تحت تأثیر پیام‌های بازاریابی قرار می‌گیرند. یک راهبرد بازاریابی محتوا که به‌خوبی طراحی شده است، کسب‌وکار را در موقعیت یک رهبر فکری قرار می‌دهد و در زمان اطلاع‌رسانی و آموزش به خریداران، اولویت برند را ایجاد می‌کند. ارائه محتوای مفید و سرگرم‌کننده می‌تواند پیوند قوی بین برند و مشتریان ایجاد کند که در طول زمان به رشد و تقویت ادامه می‌دهد [۳].

بل استور و سایبوت با بررسی برندهایی که از داستان‌سرایی در تبلیغات خود استفاده کرده و برندهایی که استفاده نکرده‌اند، به این نتیجه رسید که تبلیغات مبتنی بر داستان در مقایسه با تبلیغات بدون داستان منسجم، در جلب نظر مشتریان بسیار تأثیرگذار بوده است [۴ و ۵]. زمانی که شنونده‌ها داستان‌ها را می‌شنوند، می‌خوانند یا می‌بینند، به درون داستان کشیده



می‌شوند و معنای احساس‌ها و عواطفی را که شخصیت‌های داستان حس می‌کنند، می‌فهمند. این امر سبب می‌شود که در برخورد با شرایط مشابه و قرارگرفتن در وضعیت‌هایی که پیش‌تر نمایی از آن را در داستانی شنیده، دیده یا خوانده‌اند، اقدامی اثربخش‌تر انجام دهند؛ اقدامی که نتیجه تفکر و بازاندیشی آنها براساس پیامی است که پیش‌تر از داستان یاد گرفته‌اند. گیلیام در یک پژوهش نتیجه گرفت که استفاده از داستان‌سرایی در مقایسه با استفاده‌نکردن از آن در ایجاد رابطه مثبت و قوی میان مشتری و فروشنده نقش مثبت دارد. بنابراین در موارد ذکرشده درخصوص بررسی نقش مثبت تبلیغات و راه‌های ارتباطی به‌گونه‌ای که انتظار می‌رود، می‌توان یکی از عمده دلایل کارایی نداشتن ابزار و راه‌های مذکور را نداشتن محتوای داستانی منسجم و هدفمند در جهت بیان ویژگی‌های موردنظر چه در تبلیغات و چه به‌وسیله فروشندگان دانست [۶ و ۷]. از این‌رو حائز اهمیت است که کسب‌وکارها و برندها بتوانند با استفاده از محتوای داستانی که بیشترین تأثیر را در جهت علایق و ترجیحات مشتریان به‌منظور تحریک قصد خرید استفاده کنند. هدف این پژوهش این است که تأثیر داستان‌سرایی با محتوای متفاوت را بر قصد خرید مصرف‌کننده بررسی کند.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- داستان‌سرایی و محتوای داستان

اورگارد (۲۰۰۵) داستان‌سرایی را فعالیتی برای خلق چارچوبی توصیف کرد که رویدادهای متعدد و پراکنده را به تصویر می‌کشد. تلاشی برای تولید داستانی از خود که به‌گونه‌ای شنوندگانش کمک می‌کند تا تجربه او را درک کنند [۸]. انسان‌ها از گذشته تولیدکنندگان سرسخت و مصرف‌کنندگان داستان‌ها هستند، به‌عنوان مثال از جمع‌شدن در اطراف آتش و قصه‌گفتن از اجداد تا تماشای جدیدترین تلویزیون‌ها، با این حال علی‌رغم فراگیر بودن داستان‌سرایی، توجه کمی به درک عملکرد و تکامل آن شده است [۹]. داستان‌سرایی یک موضوع جهان‌شمول انسانی است [۱۰] که به‌طور خودبه‌خودی در دوران کودکی رخ می‌دهد. انسان به‌طور اساسی یک داستان‌سرا است، زیرا همواره در پی یافتن معانی و انتقال آن به



دیگران است. انسان روایت‌های شخصی خود را تعریف می‌کند و به زندگی‌اش معنا می‌بخشد، به‌ویژه این چنین بیان می‌کند که داستان‌ها با تعیین شخصیت‌ها، طرح اصلی و شرح اقدام‌ها یا رویدادها شکل می‌گیرند و به تفسیر تجربه‌های گذشته می‌پردازند [۱۱]، درحالی‌که تجزیه و تحلیل فیلوژنتیک بین فرهنگی نشان داد که داستان‌های عامیانه ممکن است به شدت حفظ شوند [۱۲]. قدمت جهانی داستان‌سرایی نشان می‌دهد که ممکن است یک سازگاری مهم انسانی نسبت به داستان‌سرایی وجود داشته باشد [۱۱، ۱۳-۱۵].

در بازاریابی محتوا، داستان‌سرایی فرایند استفاده از روایت برای ارتباط با شنونده‌ها است. یک داستان خوب اطلاعات مفیدی را در قالب یک روایت ارائه می‌دهد؛ احساسی و جذاب است و پیامی را منتقل می‌کند که برای مشتریان مهم است. همچنین یک داستان خوب خواننده را برای اقدام الهام می‌بخشد یا انگیزه می‌دهد. داستان‌ها به‌عنوان محرک عمل می‌کنند و بر رفتار افراد تأثیر مثبت می‌گذارند. هنر و قدرت داستان‌سرایی می‌تواند رفتارهای انسان را تغییر دهد و حس وفاداری را خلق کند یا آنها را به انجام اقدام‌های مشخص وادار سازد. از این رو داستان‌سرایی به یک روند بازاریابی محتوا تبدیل شده است که به‌وسیله بازاریابان B2B و B2C برای جذب مشتریان بالقوه و ایجاد رابطه قوی با آنها اتخاذ می‌شود [۳].

محتوای داستان با هدف ایجاد یک پیام به مصرف‌کنندگان باید ساختار مناسبی داشته باشد. اولین آن شرح وقایع به ترتیب زمانی است که یک سازمان، عناصر داستان را به یک بعد زمانی تبدیل می‌کند تا شنونده بتواند آغاز، میانه و پایان را تشخیص دهد. دوم علیت است که رویدادهای داستان را به استنباط‌های علی وصل می‌کند و به طرف مقابل اجازه می‌دهد بین عناصر داستان رابطه علی ایجاد کند [۱۶، ۱۷]. محتوای داستان همیشه حاوی طرح داستان و شخصیت‌ها است. طرح داستان نیز به سری زمانی رویدادهایی که بر یک شخصیت تأثیر می‌گذارد، اشاره دارد و از اثر متقابل رویداد‌هایی که بر یک شخصیت تأثیر می‌گذارد، ناشی می‌شود [۱۸، ۱۹]. بنابراین، معنای یک رویداد داستانی از طرح داستان نشأت می‌گیرد که شنونده را قادر می‌سازد تا به‌صورت ذهنی خط داستانی را بسازد [۱۸]. علاوه‌براین، داستان‌ها اغلب شامل جذابیت‌های احساسی است که نتیجه تأثیر شدت چشمگیر در طرح است. [۲۰].



داستان‌سرایی در بازاریابی از راه طرح‌های داستانی متفاوت مطرح می‌شود. محتوای طرح ممکن است شامل داستان شخصی<sup>۱</sup> مدیران یا فروشندگان باشد [۲۱]. انسان‌ها از طریق روایت‌های شخصی، خود را تعریف می‌کنند و به زندگی معنا می‌بخشند. بوژه این چنین بیان می‌کند که داستان‌ها با تعیین شخصیت‌ها، طرح اصلی و شرح اقدام‌ها یا رویدادها شکل می‌گیرند و به تفسیر تجربه‌های گذشته می‌پردازند، از این‌رو در پژوهش حاضر، براساس تعریف بوژه از داستان‌سرایی و همچنین با اقتباس از تعریف [۶]، فروشنده به بیان داستانی براساس تجربه‌های شخصی خود درخصوص محصول موردنظر به‌صورت اول شخص می‌پردازد.

نوع دوم داستان‌ها، داستان‌های تجاری<sup>۲</sup> است [۲۲]. داستان تجاری در اصل به داستان‌هایی گفته می‌شود که یک برند از خود به اشتراک می‌گذارد و شنونده خود را به انجام اقدام‌های موردنظر هدایت می‌کند. داستان‌سرایی تجاری، روشی است که بیشتر شرکت‌ها به‌منظور ایجاد ارتباط بین اهداف بنیادین و طرف مقابل خود از آن استفاده می‌کنند [۲۳]، داستان تجاری را می‌توان به‌عنوان داستانی درباره شرکت و از زبان سوم شخص معرفی کرد که یک برند از خود، ویژگی‌ها و تجربه‌های خود براساس با اهداف و شنونده‌های خود به زبان سوم شخص به اشتراک می‌گذارد [۲۴]. داستان‌های تجاری به‌طور معمول با محتوایی به شرح زیر ارائه می‌شوند:

- مسئولیت اجتماعی
- قیمت
- حمایت از تولید ملی
- حضور هنرمندان در داستان برند
- شهرت برند

این محتواها بیشترین عواملی هستند که در محتوای داستان‌های بازاریابی استفاده شده است [۲۳]؛ [۲۴]. از این‌رو در پژوهش حاضر، محتوای داستان‌های تجاری با این پنج تم تنظیم شده است که در ادامه تبیین می‌شود.

---

1. Personal Storytelling (PS)  
2. Business Storytelling (BS)



**حمایت از تولید ملی:** توجه به تولید ملی از راه حمایت از تولیدکننده داخلی و ترویج مصرف آنها، زمینه رشد اقتصادی و خوداتکایی یک کشور را فراهم می‌کند. تمرکز هر کشور بر تولید ملی، به تقویت و تحکیم زیرساخت‌های آن کشور منتهی می‌شود؛ استقلال کشور را تضمین می‌کند، زمینه‌ها و فرصت‌های اشتغال را گسترش می‌دهد و می‌تواند راهکارهای منطقی و عینی برای حل معضل بیکاری قلمداد شود. [۲۵]؛ [۲۶].

براساس پژوهشی که به‌وسیله رنکو و همکاران (۲۰۱۲) [۲۷] انجام شده است و تعریفی که شارما و همکاران (۱۹۹۴) [۲۸] از حمایت از تولید ملی در تجارت داده‌اند، حمایت از تولید ملی به معنای برتری مصرف‌کنندگان در استفاده از کالای داخلی در مقایسه با کالای خارجی است. با در نظر گرفتن اخلاقی بودن و یا نبودن خرید کالاهای خارجی و وفاداری به کالاهایی داخلی و نقش تولیدکنندگان در ترغیب مردم در راه این حمایت است. در این پژوهش طرح داستان براساس حمایت از تولید ملی در قالب حمایت مردم کشور از محصولات داخلی و برتری آنها به محصولات خارجی و نقش تولیدکنندگان در ترغیب مردم با استناد به تعاریف بالا در قالب سناریوی تجاری بیان شده است.

**قیمت‌گذاری:** قیمت مرجع که نقش مهمی در تصمیم خرید خریداران دارد، می‌تواند تحت تأثیر قیمت فروش و تبلیغات محصول قرار گیرد. با این حال قیمت فروش و تبلیغات از راه قیمت مرجع در کل با یکدیگر در دوره فروش تعامل دارند. بنابراین منطقی است که قیمت و تبلیغات مشترک با در نظر گرفتن قیمت مرجع بررسی شود تا شرکت بتواند قیمت‌گذاری و راهبردهای تبلیغاتی مناسبی را برای حداکثر سود خود انجام دهد [۲۹]. قیمت دومین سناریوی داستان تجاری است.

**شهرت برند:** سومین محتوای داستان تجاری، شهرت برند است. آگاهی نسبت به یک برند و محصول، نقش مهمی در کمک به مقایسه بین محصولات و خریدهای بعدی آنها دارد [۳۰]. مشتریان می‌توانند محصولات را از لوگو و برند خریداری کنند در حالی که آنها ممکن است دانش مستقیم کمی از خود محصول داشته باشند. ادبیات اهمیت امضای برند و شهرت آن را ثبت می‌کنند. مصرف‌کنندگان آشنا با برند تمایل دارند به محصولات و خدمات شرکت اعتماد کنند [۳۱]. برند به‌شدت به افزایش آگاهی و قدردانی یک برند/ شرکت و محصولات یا



خدمات آن کمک می‌کند [۳۲]. استانداردسازی برند (مهم‌ترین مورد عنصر هویت بصری شرکت) به شرکت‌ها در دستیابی به تصویر معتبر و شهرت که به افزایش فروش کمک می‌کند، یاری می‌رساند [۳۳]. از این رو یکی از داستان‌ها با محتوای تجاری در این پژوهش، داستان شهرت برند است.

*استفاده از افراد مشهور:* بسیاری از بازاریان معتقدند که استفاده از افراد مشهور، ارزیابی محصول را افزایش داده و رتبه تبلیغات را نیز افزایش می‌دهد [۳۴]. بازاریان مصرف‌کنندگان را ترغیب می‌کنند تا محصولات را براساس شهرت افراد مشهور خریداری کنند و تصویر آن فرد مشهور را به محصول تأییدشده منتقل کنند. هدف اصلی افراد مشهور دستیابی به تأثیر مطلوب بر تصویر برند است. بنابراین جلب توجه و علاقه مصرف‌کنندگان در بین تبلیغات مشابه با استفاده از یک فرد مشهور، ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارد که می‌تواند قصد خرید مصرف‌کنندگان را برانگیزد [۳۵]: [۳۶]. منظور از خرید، رفتار مصرف‌کننده نسبت به تصمیم خرید آینده برای یک کالا یا خدمات خاص است [۳۷]. به‌طور معمول قصد خرید با رفتار، درک و نگرش مصرف‌کنندگان ارتباط دارد. به گفته وانگ (۲۰۱۳) بازاریابی و تبلیغات افراد مشهور بر قصد خرید تأثیر مثبت می‌گذارد [۳۵]. از آنجایی که قصد خرید و برانگیختن مصرف‌کنندگان به‌راحتی به کمک راهبردهای تبلیغاتی ایجاد شده است، نگرش آنها نسبت به محصول، خدمات یا برند تبلیغاتی نیز به‌راحتی تحت تأثیر محبوبیت و تصویر افراد مشهور قرار گرفته است، به‌ویژه زمانی که مصرف‌کنندگان با افراد مشهور به‌عنوان گروه مرجع رفتار می‌کردند، آنها می‌خواستند از آنها تقلید کنند تا احساس موفقیت کنند [۳۸]. در این پژوهش یک سناریو براساس استفاده از افراد مشهور در محتوای داستان تجاری تنظیم شده است.

**مسئولیت اجتماعی:** پنجمین محتوای داستان تجاری، محتوای مربوط به مسئولیت اجتماعی شرکت است [۳۹]. تارنماهای شبکه‌های اجتماعی که به‌طور فزاینده‌ای به‌وسیله شرکت‌ها برای جذب مشتریان با برندهای خود استفاده می‌شوند، می‌توانند مکان‌هایی برای برقراری ارتباط فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی باشند [۴۰]. در پژوهش‌های پیشین همواره تأکید بر آن بوده است که شرکت‌ها در بیان و اطلاع‌رسانی فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی خود، اگر از راهبرد هدفمندی برخوردار نباشند، فعالیت‌های مربوط به مسئولیت



اجتماعی آنها در پشت دیواری از اقدام‌های پیچیده، مبهم باقی می‌مانند. در پژوهشی که به‌وسیله ویل، فینستر و همکاران (۲۰۱۴) [۴۱] انجام شد، از داستان‌سرایی تجاری در جهت معرفی کارزار مسئولیت اجتماعی خود، درگیری ذهن طرف مقابل و همراهی آنها با کمپین استفاده کردند و درنهایت این نتیجه به‌دست‌آمد که بین استفاده از داستان‌سرایی در جهت معرفی کارزار مسئولیت اجتماعی و مشارکت مردم با کارزارها، رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف و ماهیت مسئله بررسی شده، کاربردی است. در گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه به همراه سناریو استفاده شده است، از این رو پیمایشی است و از لحاظ روش پژوهش در دسته پژوهش‌های علی قرار می‌گیرد. به دلیل استفاده از سناریوسازی و فن داستان‌سرایی به‌صورت همزمان از روش سناریوسازی روایتی استفاده شده است، اینگونه سناریوها، داستان‌های مختلفی را درباره آینده با هدف هدایت‌کردن فعالیت‌های کنونی بازگو می‌کنند [۴۲] و در آن نویسندگان در تلاش جهت نشان‌دادن آینده‌ای مطلوب به‌شیوه‌ای واقع‌گرایانه است [۴۳].

جامعه آماری، دانشجویان دختر تمام مقاطع تحصیلی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. با توجه به اینکه اعضای جامعه همگون است، می‌توان از ضریب خطای ۶ درصد استفاده کرد. همچنین براساس پژوهش‌های پیشین در زمینه سناریوسازی و براساس قضیه حد مرکزی هر پرسشنامه همراه سناریو، باید حداقل به‌وسیله ۲۰ نفر خوانده و پاسخ داده شود تا نتایج حاصل قابل اعتماد باشند؛ یعنی با توجه به داشتن شش سناریو، حداقل به ۱۲۰ نمونه نیاز است. در این پژوهش ۳۰۰ پرسشنامه همراه سناریو توزیع شد و پس از کنار گذاشتن پرسشنامه‌های ناقص، ۲۷۰ پرسشنامه همراه سناریو در مورد یک برند فرضی پوشاک به نام باتیس قابل استفاده به‌نظر رسید که به‌طور تقریبی هر سناریو به‌وسیله ۴۵ مشارکت‌کننده خوانده و پاسخ داده شده است.



### ۳-۱- مراحل خلق سناریو

به نظر گرون (۲۰۰۰) هدف اصلی از خلق سناریوها، بررسی نظرهای مردم و پیدا کردن راهی است که پاسخگوی تغییرات محیطی باشد [۴۴]. براساس پژوهش‌های پیشین در زمینه مؤلفه‌های قصد خرید و انواع داستان، سناریوسازی انتخاب و طی مراحل زیر طراحی شد:

- مشخص کردن بازیگران: بازیگر نقش کنشگر یا فعال در سناریو دارد. در صورت وجود چندین بازیگر، باید سناریوهای بیش‌تری ایجاد شوند؛
- مشخص کردن اهدافی که بازیگر باید به انجام برساند؛
- نوشتن سناریو [۴۴].

در گام نخست، خلق سناریو در پژوهش حاضر جامعه هدف، زنان دانشجو دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به‌عنوان بازیگر در نظر گرفته شده‌اند. در گام بعدی یک هدف و یک مفهوم تعریف شد که در راستای پاسخ به این سؤال است که چرا فرد در حال حاضر از محصول استفاده می‌کند و چه چیزی باعث تداوم این تعامل می‌شود. از این‌رو برای هر سناریو داستان به‌گونه‌ای بیان شده است که مشخص می‌کند بازیگر سناریو به چه دلیل از محصولات باتیس استفاده می‌کند و به توصیف این تعامل پرداخته شد، وصفی از این تعامل در متن داستان آورده شده است و درنهایت به نتیجه سناریو - که در قالب اقدام و خرید مشتری بیان شده است - اشاره می‌شود. در مرحله آخر برای روایت داستان سناریوهای مختلف، از روش داستان‌سرایی زارنیاسکا [۴۵] استفاده شد و براساس مبانی نظری پژوهش نیز از دو نوع داستان تجاری و شخصی استفاده شد که در داستان‌سرایی شخصی بنا بر تعریف بوژه به بیان تجربیات از زبان یکی از کارمندان به‌صورت داستانی پرداخته می‌شود و تمرکز بر شخص فروشنده و داستان از زبان او می‌باشد و در داستان‌های تجاری، پنج سناریو با محتوای (مسئولیت اجتماعی، حمایت از تولید ملی، حضور هنرمندان در داستان برند، قیمت و شهرت برند) برای برند باتیس، تهیه و تنظیم شدند.

متن سناریوها پس از تهیه به‌وسیله دانشجویان دکتری ادبیات بازمینی و اصلاح شد و از آنجایی‌که در مراحل خلق سناریو، همخوانی داستانی که در سناریو آورده می‌شود، با واقعیت جامعه از اهمیت بالایی برخوردار است، نمونه‌های اولیه میان تعدادی از دانشجویان



دکتری رشته مدیریت بازاریابی پخش شد و براساس بازخورد آنها، نمونه‌ها اصلاح و داستان نهایی ایجاد شدند. سپس سناریوها به همراه پرسشنامه استاندارد قصد خرید [۴۶]، بین اعضای نمونه توزیع و جمع‌آوری شد.

#### نمونه داستان تجاری با تم حمایت از تولید ملی

دو روزی می‌شد که رشد سرانه اقتصادی کشور در سال جاری به تیتراژ اول روزنامه‌ها و اخبار تبدیل شده بود. به راستی که فقط مردم یک کشور می‌توانند آن را نجات دهند. سال گذشته شاهد تعطیلی بسیاری از کارخانه‌های نامی و با سابقه کشور بودیم، از دلایل آن تعطیلی و ورشکستگی‌ها می‌توان به تغییر نوع کسب‌وکار، مدیریت ناکارآمد و شاید مهم‌تر از همه، حمایت نکردن مردم از کالاهای داخلی و برتری‌دادن کالاهای خارجی به آنها نام برد. بعد از مصاحبه دردناک پیرمردی در سال گذشته که به علت ورشکستگی کارخانه از کار بیکار شده بود، تحرک‌های نامحسوسی در جامعه مشاهده شد، گویی چشمان خسته و غمزه پیرمرد، داستان لرزان و درماندگی چشمانش، مردم را از آینده دردناک کشورشان مطلع کرده بود. طی تمهیدات و اطلاع‌رسانی‌های فراوان و تلاش در آگاهی مردم از آینده اسفناک اقتصاد کشور، مردم به صورت خودجوش وارد میدان عمل شدند، به زیبایی هرچه تمام شاهد ایجاد کارزارهای مردمی در حمایت از تولید ملی بودیم، کارزارهایی که علاوه بر گوشزد کردن وظیفه اجتماعی و شهروندی تک‌تک افراد جامعه، نظرها و پیشنهادهایی را نیز در جهت ارتقای کیفیت و طراحی تولید ملی ارائه می‌دادند. این اقدام مردمی چنان در سراسر کشور به موجی فراگیر تبدیل شده بود که از کوچک‌ترین فرد جامعه تا بزرگ‌ترین آن شور و ذوق شرکت‌کردن در این کارزار را در جهت پیشرفت کشور خود داشتند، مردم دلایل متفاوتی در جهت همراهی با این موج داشتند، یکی در فکر پدربزرگ پیر خود بود و دیگری در فکر پسر سربازش که حال می‌توانست بعد از اتمام دوره خدمتش، شغل آبرومندی را پیدا کند و جوانی در رؤیای دیدن کشورش در جایگاهی بسان کشوری پیشرفته، قدم‌هایش را برمی‌داشت. نهال فعالیت‌های مردم درخت عظیمی داد و میوه‌اش، لبخند زنان و مردان پیر و جوانی بود که حس زندگی را از صفحه تلویزیون به بینندگان منتقل می‌کرد.



برند باتیس همواره در تلاش است تا با حمایت از تولید ملی، آینده‌ای این‌چنینی را برای کشورمان رقم بزند. باتیس هر ساله مسابقاتی را برگزار می‌کند و طی آن افراد جوان و گاهی مسن مستعد و با ذوق را گرد هم می‌آورد و به‌دنبال پیدا کردن خلاق‌ترین‌ها در زمینه طراحی و ایده‌پردازان و خیاطان می‌باشد و با به‌کارگیری این افراد با استعداد داخلی، سعی در حمایت از سرمایه‌های ملی خود دارد. علاوه‌براین، همواره در پی تأمین منابع و مواد اولیه خود از تولیدکنندگان داخلی بوده است تا بتواند انگیزه‌ای باشد در راستای ارتقا و چرخیدن چرخه تولید کشور خود. اما باتیس و تمامی برندهایی که سعی در حمایت از تولید ملی دارند بدون کمک مشتریان و مردم عزیز نمی‌توانند این مهم را انجام دهند، آن‌ها به یک نیرو محرکه قوی در جهت رقابت با رقبای سرسخت و پرآوازه خارجی خود نیاز دارند، این نیرو محرکه تنها با حمایت شما مشتریان عزیز تأمین می‌شود. به امید آن روزی که جوانان ایرانی ایده‌ها خود را در کشورشان عملی سازند و دیگر زنان و مردان در سنین بالا نگران سرشکستی در مقابل خانواده خود نباشند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای بیان وضعیت متغیرها از میانگین پاسخ و از شاخص‌های آماری گرایش مرکزی و پراکندگی استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل واریانس یک‌طرفه<sup>۱</sup> (ANOVA)، روش کالموگروف اسمیرنف<sup>۲</sup> و آزمون آماری لون<sup>۳</sup> استفاده شد. آماره آزمون برای متغیر قصد خرید در همه سناریوها شامل شش داستان کوچک‌تر از مقدار بحرانی و سطح معناداری آن بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است که از نرمال‌بودن توزیع آنها حمایت شده است. نتایج آزمون در جدول ۱ ارائه شده است.

1. One way
2. One-Sample Kolmogorov-Smirnov test
3. Levene's test of equality of error variances



جدول ۱. نتایج و شاخص‌های آزمون بررسی نرمال بودن متغیرهای وابسته آگوی پژوهش

داستان	تعداد	آماره Z	احتمال خطا
شهرت برند	۴۵	۱/۱۶۰	۰/۱۳۶
قیمت	۴۵	۰/۸۹۹	۰/۳۹۵
مسئولیت اجتماعی	۴۵	۰/۷۷۹	۰/۵۷۹
حمایت از تولید ملی	۴۵	۱/۲۴۵	۰/۰۹۰
حمایت هنرمندان از برند	۴۵	۰/۹۲۷	۰/۳۵۶
شخصی	۴۵	۰/۵۹۱	۰/۸۷۶

برای بررسی همسانی واریانس متغیر وابسته قصد خرید در بین دو گروه داستان شخصی و داستان تجاری و برای بررسی همسانی واریانس قصد خرید در بین پنج گروه داستان تجاری از آزمون آماری لون استفاده شده است. براساس نتایج استخراج شده از آزمون، سطح معناداری برای متغیر قصد خرید در بین گروه‌های مختلف مورد مقایسه بزرگتر از ۰/۰۵ است که از همسانی واریانس متغیر وابسته در بین سناریوها حمایت شده است (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون همسانی واریانس با آزمون لون در بین سناریوهای مختلف

مقایسه	آزمون لون برای همسانی واریانس		
	آماره لون	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲
بین داستان شخصی و تجاری	۱/۱۲۱	۲۶۸	-
بین پنج داستان تجاری	۱/۰۲۳	۴	۲۲۰

۴-۱- نتایج مقایسه میانگین دو جامعه مستقل

با تحلیل مقایسه میانگین دو جامعه مستقل نقش دو متغیر مستقل «داستان شخصی» و «داستان‌های تجاری حاوی مؤلفه‌های مختلف» در متغیر وابسته قصد خرید بررسی شده است. براساس نتایج آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل، داستان شخصی با میانگین ۳/۶۱۱ در مقایسه با داستان تجاری با میانگین ۴/۳۷۵ دارای آماره آزمون به مقدار ۳/۳۲۱- و سطح معناداری ۰/۰۰۱ است. باتوجه به اینکه آماره آزمون کوچکتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶- و ۲/۵۸-



است و به بیان دیگر سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ و ۰/۰۱ است، در نتیجه وجود تفاوت در قصد خرید از برند در بین دو گروه از داستان تجاری و شخصی در سطح ۹۹ درصد اطمینان تأیید شده است و قصد خرید در داستان‌های تجاری بیشتر از داستان شخصی است. براساس نتیجه استخراج‌شده، داستان‌های تجاری در مقایسه با داستان شخصی نقش بیشتری در قصد خرید دارد.

#### ۴-۲- نتایج تحلیلی واریانس یک‌طرفه

براساس نتایج آزمون مقایسه میانگین چند جامعه مستقل، آماره فیشر با مقدار ۲۲/۲۶۷ از وجود تفاوت قصد خرید حداقل در بین دو داستان حمایت کرده است (جدول ۳).

جدول ۳. نتیجه آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه و پس‌آزمون توکی برای مقایسه

بین داستان‌های تجاری

سطح معناداری	آماره F	دامنه اطمینان ۹۵ درصد			تعداد	نوع داستان
		۱	۳	۲		
۰/۰۰۰	۲۲/۲۶۷	-	-	۳/۵۰۵۶	۴۵	قیمت
		-	-	۳/۹۰۰۰	۴۵	حمایت هنرمندان از برند
		-	-	۴/۰۲۲۲	۴۵	شهرت برند
		-	۴/۷۸۳۳	-	۴۵	حمایت از تولید ملی
		۵/۶۶۶۷	-	-	۴۵	مسئولیت اجتماعی
		۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۲۶۴	-	سطح معناداری

#### ۴-۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش براساس آزمون مقایسه میانگین قصد خرید و پس‌آزمون‌های لازم آزمون شده است. نتایج فرضیه‌ها در جدول ۴ نشان داده شده است.



جدول ۴. نقش متغیرها، فرضیه‌های صفر و مخالف و نتایج نهایی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	متغیرهای فرضیه‌های پژوهش		فرضیه
	درون‌زای وابسته	عنوان فرضیه	
تفاوت معنادار است.	قصد خرید	تأثیر محتوای داستان تجاری و شخصی در قصد خرید متفاوت است.	فرضیه اول
تفاوت معنادار است.	قصد خرید	تأثیر محتواهای منتخب داستان‌سرایی تجاری در قصد خرید متفاوت است.	فرضیه دوم

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس نتایج پژوهش و آزمون مقایسه دو جامعه مستقل، تفاوت معناداری بین تأثیر داستان‌سرایی تجاری در قصد خرید و داستان‌سرایی شخصی وجود دارد. همچنین در ابعاد مختلف داستان‌سرایی تجاری، داستان تجاری حاوی بعد مسئولیت اجتماعی با اختلاف معناداری در مقایسه با سایر ابعاد، تأثیر بیشتری در قصد خرید مشتری دارد. پس از داستان‌سرایی تجاری حاوی تم مسئولیت اجتماعی، داستان حاوی حمایت از تولید ملی از تم‌های دیگر نقش بیشتری در قصد خرید دارد، به گونه‌ای که در مقایسه با مؤلفه مسئولیت اجتماعی نقش کمتر و در مقایسه با سایر ابعاد تعریف‌شده داستان تجاری، به صورت معناداری نقش بالاتری در قصد خرید مشتری دارد.

نتایج نشان داد که بعد مسئولیت اجتماعی داستان‌سرایی تجاری نقش متفاوتی را در مقایسه با سایر ابعاد در قصد خرید مشتری ایفا می‌کند. پژوهش‌های پیشین نیز از این نتیجه پشتیبانی می‌کنند، با این روش که در پژوهش دوود و سوپا (۲۰۱۱) [۴۷] رابطه معناداری میان فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی و قصد خرید مشتری بررسی شده و به اثبات رسیده است. همچنین در پژوهشی که به وسیله وونگ پیچ (۲۰۱۶) انجام گرفت، رابطه‌ای معنادار میان مسئولیت اجتماعی یک شرکت و قصد خرید تأیید شد [۴۸]. از طرفی در زمینه استفاده از داستان‌سرایی در مسئولیت اجتماعی [۴۱]، از داستان‌سرایی تجاری برای معرفی کارزار مسئولیت اجتماعی خود، درگیری ذهن طرف مقابل و همراهی آنها با کارزار استفاده کردند و



درنهایت این نتیجه حاصل شد که بین استفاده از داستان‌سرایی در جهت معرفی کارزار مسئولیت اجتماعی و مشارکت مردم با کارزارها، رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. ازاین‌رو کسب‌وکارها می‌توانند فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی خود را با روایت داستانی زنده و پویا با مشتریان خود سهیم سازند و همراهی آنها را کسب کنند و تأثیر به‌سزایی بر قصد خرید آنها داشته باشند.

براساس مطالعات، پژوهش‌های فراوانی از رابطه مثبت میان حمایت از تولید ملی و قصد خرید مشتری پشتیبانی می‌کند [۴۹]؛ [۵۰] و از طرفی جو تولید و حمایت ملی چندی است که در سطح جامعه به‌وسیله افراد معروف، رسانه‌ها، مراکز و سازمان‌های آموزشی در سطح کشور اطلاع‌رسانی شده و همواره عواقب عدم حمایت گوشزد می‌شود. ازاین‌رو می‌تواند این پیام را به برندها و کسب‌وکارهای کوچک داد که قشر جدید و تحصیل‌کرده به سمتی پیش می‌روند که در صورت رویارویی با محصولی با کیفیت مطلوب و استاندارد، آن را در راستای پیشرفت کشورشان به محصولات خارجی ترجیح می‌دهند.

تأثیرگذاری داستان با موضوع شهرت برند بر قصد خرید مشتریان در جایگاه بعدی قرار می‌گیرد. در پژوهشی که به‌وسیله وانگ و لی (۲۰۱۶) انجام شده است، نشان می‌دهد بین شهرت برندها و قصد خرید مشتریان، رابطه‌ای مثبت وجود دارد و پیشنهاد می‌شود از این مؤلفه استفاده بیشتری در تبلیغات و سناریوهای تجاری و تبلیغاتی یک برند استفاده شود [۵۱]. یافته دیگر پژوهش نشان از تأثیر مثبت داستان حاوی حمایت هنرمندان از یک برند، بر قصد خرید مشتری داشته است، اما این تأثیر کمتر از محتوای داستان‌های دیگر بوده است. برخی از پژوهش‌های پیشین از حضور هنرمندان در داستان و تبلیغات یک برند و نقش مثبت آنان در قصد خرید مشتری، حمایت کرده‌اند و در برخی از پژوهش‌ها، به‌رغم وجود هنرمندان در تبلیغات و داستان‌های بازاریابی برند، نتیجه معناداری در رابطه با تأثیرگذاری بر قصد خرید مشتری حاصل نشده است، به‌طور مثال در پژوهشی که به‌وسیله [۵۲] انجام شد، تبلیغات متنی و تصویری که داستان آنها بر پایه حضور هنرمندان در تبلیغات بود جمع‌آوری شده و نقش آنها در مقایسه با تبلیغاتی که بازیگر داستان آنها افراد معروف نبودند، در قصد خرید مشتری بررسی شد. نتیجه از وجود رابطه‌ای معنادار میان وجود هنرمندان در داستان و نقش آن در



قصد خرید مشتری پشتیبانی کرد. همچنین در پژوهشی که به‌وسیله بابو و لاتا (۲۰۱۴) [۵۳] انجام شد، حضور هنرمندان در تبلیغات برندی، سبب نقش مثبت در قصد خرید مشتریان شده است، اما در مقابل در پژوهشی که به‌وسیله خان و جالیز (۲۰۱۶) [۵۴] انجام شد، حضور هنرمندان نتوانسته است نقش معناداری در قصد خرید مشتریان داشته باشد.

در این پژوهش انتظار می‌رفت که با توجه به حضور بیشتر هنرمندان در تبلیغات و نقش آنها در داستان هر برند در سال‌های گذشته، سناریویی که حاوی بعد حمایت هنرمندان از یک برند است، تأثیر قابل توجه‌ای بر قصد خرید مشتری داشته باشد، اما برخلاف انتظار مشاهده شد که این مؤلفه در مقایسه با بعد مسئولیت اجتماعی و همچنین حمایت از تولید ملی و شهرت برند، نتوانسته تأثیر چشمگیری بر قصد خرید مشتریان داشته باشد. این نتیجه می‌تواند دلایل متفاوتی داشته باشد، یکی از این دلایل را می‌توان تازگی حضور هنرمندان در عرضه بازاریابی در کشور دانست و یا می‌توان دلیل آن را پیرو پژوهشی که به‌وسیله شایستا کمال و همکارانش انجام شد، فرهنگ حاکم بر جامعه دانست. براساس این یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکارهای کوچک در این صنعت به جای پیروی از موجی که به‌تازگی در سطح کشور فراگیر شده است و با توجه به هزینه بسیار دستمزد هنرمندان برای حضور در داستان‌های تجاری برندها، داستان‌های خود را براساس اولویت مشتریان خود و با بهره‌گیری از سایر ابعاد بیان کرده و سعی کنند که مشتریان را با خود همراه سازند.

داستان حاوی مؤلفه قیمت مناسب کمترین تأثیر را بر قصد خرید مشتریان داشته است، در پژوهش‌های پیشین نتایج متفاوت و متناقضی در برخورد با قیمت و نقش آن در قصد خرید مشتری به‌دست آمده است. در برخی از پژوهش‌ها، قیمت نقش مثبتی در قصد خرید مشتری دارد و در برخی از نتایج، قیمت در رابطه با سایر مؤلفه‌ها نقش منفی داشته است و یا بدون هیچ‌گونه نقشی بوده است. در پژوهشی که به‌وسیله حس یو و پهام (۲۰۱۵) [۵۵] انجام شده است، قیمت نقش مثبتی در قصد خرید داشته است، همچنین در پژوهشی که به‌وسیله گیلیام (۲۰۱۱) [۶] انجام شده است، یکی از مؤلفه‌های سنجش شده داستان تجاری که درباره محصولات شرکت بیان شده است، قیمت در نظر گرفته شده بود، در مقابل پژوهشی که



به‌وسیله پژوهش‌ها مومند (۲۰۱۲) [۵۶] انجام داده شد، نشان داده شد که قیمت نقش معناداری در قصد خرید مشتریان جدید نداشته است.

در پژوهش حاضر داستان تجاری حاوی مؤلفه قیمت همانند پژوهش‌ها مومند (۲۰۱۲) [۵۶] تأثیرگذاری کمتری در قصد خرید مشتری داشته است. شاید بتوان از این نتیجه اینگونه استنباط کرد که نگاه گذشته مردم به محصولات و خدمات در حال تغییر است و دیگر قیمت مناسب به‌عنوان یک ویژگی که بتوان نظر مشتری را جلب کرد، به‌نظر نمی‌رسد بلکه به‌عنوان مؤلفه‌ای است که در بازار رقابتی امروز شرط هر کسب‌وکاری است و امتیاز ویژه‌ای در جهت ایفای تأثیر مثبت‌تر و قصد خرید آن محسوب نمی‌شود. از این‌رو بهتر است تا کسب‌وکارها در خلق داستان‌هایی خود بعد قیمت را به‌عنوان یک امتیاز مطرح نکنند، زیرا یک ویژگی است که مشتریان از هر کسب‌وکاری انتظار دارند و آن کسب‌وکار نمی‌تواند با آن تمایز ایجاد کند.

## ۶- محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

موضوع داستان‌سرایی از جمله بحث‌ها و پدیده‌های جدیدی است که در دنیای بازاریابی طی دهه‌های گذشته به‌کار گرفته شده است. از این‌رو بستر وسیعی است در جهت انجام پژوهش‌های متنوع و بسیار محسوب می‌شود. در پژوهش‌های آینده می‌توان از روشی بجز روش سناریوسازی استفاده کرد و عواملی همچون پیام‌ها و قالب پیام‌ها را در روند ایفای نقش داستان‌سرایی مطرح کرد.

از آنجایی که نقش انواع داستان‌سرایی در قصد خرید از راه سناریوهای مختلف آزمایش شده است، حالا می‌توان از سناریوهای موجود در جهت ساخت فیلم و یا پیام‌های بازرگانی و ... استفاده کرد و در آن مرحله نقش عوامل دیگری همچون، لحن و تن صدای گوینده در داستان‌سرایی را نیز بررسی کرد.

پژوهش حاضر از یک برنند فرضی استفاده کرده است. پژوهش آتی می‌تواند مؤلفه‌هایی را که در این پژوهش بررسی شدند، در داستان‌هایی مربوط به یک برنند واقعی بررسی کرده و نقش نام و شناخت برنند را نیز در این فرایند بررسی کند. از آنجایی که داده‌های این پژوهش از میان دانشجویان جمع‌آوری شده است، از این‌رو تکرار آن با انتخاب نمونه‌ای متفاوت نتایج



پژوهش را قطعیت بخشیده و یا آن را اصلاح و بهبود می‌بخشد. پژوهشگران می‌توانند در آینده به جای در نظر گرفتن نمونه‌ای وسیع و پخش سناریوها در میان آنها، یک گروه فعال و مشتاق را پیدا کنند و تمامی سناریوها را به یک فرد داده و نقش سناریوهای مختلف را در قصد خرید یک فرد بسنجند.

## ۷- منابع

- [1] Green, M.C. and T.C. Brock, In the mind's eye: Transportation-imagery model of narrative persuasion. 2002.
- [2] Ashley, C. and T. Tuten, Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement *Psychology & Marketing*, 32(1), 2015, P. 15-27.
- [3] Rizkia, R. and F. Oktafani, The Effect Of Storytelling Marketing On Purchasing Decisions Through Brand Equity As Intervening Variable On Gojek In Jakarta. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 3(1), 2020, P. 48-55.
- [4] Delgado-Ballester, E. and E. Fernández-Sabiote, "Once upon a brand": Storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(2), 2016, P. 115-131.
- [5] Kao, D.T., The impact of envy on brand preference: brand storytelling and psychological distance as moderators. *Journal of Product & Brand Management*, 2019.
- [6] Gilliam, D.A., Storytelling by the sales force and its effect on personal selling and buyer-seller relationships. Oklahoma State University, 2012.
- [7] Tsai, M.-C., Storytelling Advertising Investment Profits in Marketing: From the Perspective of Consumers' Purchase Intention. *Mathematics*, 8(10), 2020. P. 1704.
- [8] Orgad, S., Storytelling online: Talking breast cancer on the Internet. Vol. 29. Peter Lang. 2005.
- [9] Smith, D., et al., Cooperation and the evolution of hunter-gatherer storytelling. *Nature communications*, 8(1), 2017. P. 1-9.
- [10] Markóczy, L. and J. Goldberg, The virtue of human universals and cooperation: a review essay of Matt Ridley's The Origins of Virtue. *Managerial and Decision Economics*, 18(5), 1997. P. 399-411.
- [11] Scalise Sugiyama, M., The plot thickens: what children's stories tell us about mindreading. *Journal of Consciousness Studies*, 16,6, 2009, P. 94-117.



- [12] Da Silva, S.G. and J.J. Tehrani, Comparative phylogenetic analyses uncover the ancient roots of Indo-European folktales. *Royal Society open science*, 3(1), 2016. P. 150645.
- [13] Harari, Y.N., *Sapiens: A brief history of humankind*. Random House.
- [14] Dunbar, R.I., How conversations around campfires came to be. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(39), 2014. P. 14013-14014.
- [15] Boyd, B., *On the origin of stories: Evolution, cognition, and fiction*. Harvard University Press. 2010.
- [16] Bruner, J., *Acts of meaning*. 1990: Harvard university press.
- [17] Escalas, J.E., Advertising narratives: What are they and how do they work?, in *Representing Consumers*. Routledge, 2003, P. 283-305.
- [18] Escalas, J.E., Narrative processing: Building consumer connections to brands. *Journal of consumer psychology*, 14(1-2), 2004. P. 168-180.
- [19] Green, M.C., Narratives and cancer communication. *Journal of communication*, 56, 2006. P. S163-S183.
- [20] Brechman, J.M. and S.C. Purvis, Narrative, transportation and advertising. *International Journal of Advertising*, 34(2), 2015. P. 366-381.
- [21] Pearlman, S., N. Guglielmetti, and E. Listfield, Ten rules for effective branded content: Experience from Skype. *Journal of Brand Strategy*, 3(1), 2014. P 12-17.
- [22] Murray, M., Narrative data. *Sage handbook of qualitative data collection*, 2018: P. 264-279.
- [23] Fog, K., C. Budtz, and B. Yakaboylu, *Storytelling: Branding in Practice*. Springer. 2005.
- [24] Gilliam, D.A. STORYTELLING BY THE SALES FORCE AND ITS EFFECT ON BUYER-SELLER RELATIONSHIPS. in *ROBERT MITTELSTAEDT DOCTORAL SYMPOSIUM PROCEEDINGS*. 2010.
- [۲۵] زنگنه‌فرد مرتضی، ضرورت تولید ملی، سایت کانون قرآن مسجد باقرالعلوم شهرستان شوشتر، (۱۳۹۱).
- [۲۶] محمدی متکازینی سیدعلی، حسینی هرندی سیدمحمدحسین، سیره حمایت از تولیدات ملی در سیره عالمان دینی و نخبگان ملی، قم: انتشارات مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا سیما، (۱۳۹۱)
- [27] Renko, N., B. Crnjak Karanović, and M. Matić, Influence of consumer ethnocentrism on purchase intentions: Case of Croatia. *Ekonomiska misao i praksa*, 2. 2012. P. 529-544.

- [28] Sharma, S., T.A. Shimp, and J. Shin, Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. *Journal of the academy of marketing science*, 23(1), 1994. P. 26-37.
- [29] Marn, M.V., E.V. Roegner, and C.C. Zawada, The price advantage. *John Wiley & Sons* .Vol. 229. 2004.
- [30] Herrera, C.F. and C.F. Blanco, Consequences of consumer trust in PDO food products: the role of familiarity. *Journal of Product & Brand Management*, 2011.
- [31] Kohli, C. and R. Suri, Creating effective logos: Insights from theory and practice. *Business Horizons*, 45(3), 2002. P. 58-64.
- [32] Chadwick, S. and G. Walters, Sportswear identification, distinctive design and manufacturer logos—issues from the front line. *The Marketing Review*, 9(1). 2009. P. 63-78.
- [33] Melewar ,T. and J. Saunders, Global corporate visual identity systems: Standardization, control and benefits. *International marketing review*, 1998.
- [34] Dean, D.H. and A. Biswas, Third-party organization endorsement of products: An advertising cue affecting consumer prepurchase evaluation of goods and services. *Journal of advertising*, 30(4), 2001. P. 41-57.
- [35] Wang, J.S., Y.F. Cheng, and Y.L. Chu, Effect of celebrity endorsements on consumer purchase intentions: Advertising effect and advertising appeal as mediators. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5). 2013. P. 357-367.
- [36] Amos, C., G. Holmes, and D. Strutton, Exploring the relationship between celebrity endorser effects and advertising effectiveness: A quantitative synthesis of effect size. *International journal of advertising*, 27(2), 2008. P. 209-234.
- [37] Papadopoulou, K., V. Pavlidou, and A. Hodza, Electronic Word-of-Mouth through Social Networking Sites: How does it affect consumers? 2012.
- [38] Chaniotakis, I.E., C. Lympelopoulos, and M. Soureli, Consumers' intentions of buying own-label premium food products. *Journal of Product & Brand Management*, 2010.
- [39] Du, S., C.B. Bhattacharya, and S. Sen, Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1). 2010. P. 8-19.
- [40] Araujo, T. and J. Kollat, Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements. *Internet Research*, 2018.



- [41] Wille, P., R. Finster, and W.-T. Balke. A Model for Interactive CSR Campaigns using Storytelling. in *SoMuS@ ICMR*. 2014.
- [42] Steinmüller, K., *Narrative scenarios as an analytical instrument*. Springer Nature, Basel. 2018
- [43] Gaßner, R. and K. Steinmüller, Scenarios that tell a Story. Normative narrative scenarios—An efficient tool for participative innovation-oriented foresight, *Envisioning Uncertain Futures.*, Springer. 2018 P. 37-48.
- [44] Gruen, D., *Storyboarding for design: An overview of the process*. Cambridge MA USA: Lotus Research. 2000.
- [45] Czarniawska, B., A four times told tale: Combining narrative and scientific knowledge in organization studies. *Organization*, 4(1). 1997. p. 7-30.
- [46] Diallo, M.F., Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention: Application to an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3). 2012. P. 360-367.
- [47] Dodd, M.D. and D.W. Supa, Understanding the effect of corporate social responsibility on consumer purchase intention. *Public Relations Journal*, 5(3), 2011. P. 1-19.
- [48] Wongpitch, S., et al., Effect of corporate social responsibility motives on purchase intention model: An extension. *Kasetsart Journal of social sciences*, 37(1). 2016. P. 30-37.
- [49] Yelkur, R., S. Chakrabarty, and S. Bandyopadhyay, Ethnocentrism and buying intentions: Does economic development matter? *Marketing Management Journal*, 16(2) 2006.
- [50] Chrysochoidis, G., A. Krystallis, and P. Perreas, Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect: Impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products. *European journal of marketing*, 2007.
- [51] Wang, Y.-H. and C.-C. Lee, Does winning an award matter to brand trust and purchase intention ?Evidence from franklin templeton investments. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(1). 2016. P. 75-81.
- [52] Hammond, A., *Pierre Cochereau: Organist of Notre-Dame*. Vol. 91. 2012: University Rochester Press.
- [53] Babu, M.N. and K.L. Latha, The impact of celebrity endorsement on purchase decision of telecom users-a case of engineering students. *Global J Adv Res*, 1(2), 2014. P. 289-305.
- [54] Khan, S.K. and T. Jalees, Antecedents to brand image. *Market Forces*, 1(2). 2016.

- [55] Hsu, Y. and H. Pham, Effects of reference pricing on customer purchasing intention. *International Review of Management and Business Research*, 4(4). 2015. P. 1156.
- [56] Kim, H.-W., G. Sumeet, and H. Li. Different effects of perceived price and risk on purchase intention for potential and repeat customers. in *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Citeseer. 2005.

## ارائه نقشه‌راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی با رویکرد فراترکیب

آزاده حیدری<sup>۱</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۲</sup>، امین حکیم<sup>۳\*</sup>، حسن زارعی‌متین<sup>۴</sup>، جبار باباشاهی<sup>۵</sup>

- ۱- دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۵- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۱۱

دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۳

### چکیده

**هدف:** به‌رغم سرمایه‌گذاری‌های انبوه در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال، نرخ شکست این طرح‌ها بالا است. یکی از مهم‌ترین دلایل شکست این طرح‌ها، وجودنداشتن یک نقشه‌راه و متدولوژی مناسب برای منابع انسانی دیجیتال می‌باشد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر ارائه نقشه‌راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش حاضر، اسناد و مدارک گذشته در این زمینه است که به‌طورکلی شامل ۳۱ مقاله می‌شود. شیوه تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری سه‌مرحله‌ای است.



**یافته‌ها:** نتایج بیانگر این است که نقشه‌راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی شامل سه لایه زیرساخت، فرایندها و اهداف می‌باشد. لایه زیرساخت دربرگیرنده عوامل فنی و فناوری نوین، عوامل انسانی و فرهنگی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی؛ لایه فرایندها دربرگیرنده سه بحث اصلی: فعالیت‌های پشتیبانی، فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های ارزیابی و توسعه‌ای و لایه اهداف دربرگیرنده: کارکنان دیجیتال، محیط کار دیجیتال، یکپارچگی راهبردی، بهبود تجربه کارکنان، بهبود زمان، هزینه و کیفیت خدمات منابع انسانی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تحول دیجیتال، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، نقشه‌راه، فراترکیب.

## ۱- مقدمه

به‌کارگیری فناوری‌های تحول‌آفرین منجر به شکل‌گیری رویکرد نوین تحول دیجیتال در عصر دیجیتال برای سازمان‌ها و جوامع شده است [۱]. تحول دیجیتال فرایند تغییر مداوم حاصل از فناوری دیجیتالی در شرکت‌ها و جامعه با استفاده از همگرایی نیروهای سخت (فناوری) و نرم (افراد و کسب‌وکارها) می‌باشد؛ به‌طوری‌که باعث ایجاد ارزش، رفاه اجتماعی و بهره‌وری برای سازمان‌ها و مشتریان می‌شود [۲]. شرکت مشاوره‌ای جهانی داده<sup>۱</sup> پیش‌بینی کرده است تا سال ۲۰۲۲ تقریباً ۲ تریلیون دلار برای حوزه دیجیتال شرکت‌ها در دنیا هزینه خواهد شد که نشان‌دهنده رشد سالیانه ۱۶/۷ درصد نسبت به سال ۲۰۱۷ است. همچنین این شرکت اشاره می‌کند که ۳۰ درصد از مهم‌ترین شرکت‌های جهانی از جمله فهرست مجله فورچون حداقل ۱۰ درصد از درآمد سالیانه خود را برای تقویت راهبردهای دیجیتال تا سال ۲۰۲۲ تخصیص خواهند داد [۳]. در جدیدترین نظرسنجی که به‌وسیله شرکت مشاوران کامپاگینی<sup>۲</sup> و مدرسه مدیریت دانشگاه ام‌آی‌تی<sup>۳</sup> روی بیش از ۴۰۰ شرکت بزرگ در صنایع مختلف انجام شده است، نشان می‌دهد شرکت‌هایی که به‌طور فعال از فناوری‌های دیجیتال و روش‌های جدید مدیریتی استفاده می‌کنند، به‌طور متوسط ۲۶ درصد سودآورتر از رقبای هستند و شرکت‌های محافظه‌کار

---

1. International data corporation  
2. Capgemini  
3. MIT sloan management



(محافظه‌کاران دیجیتال) تنها ۹ درصد سود خود را بهبود می‌بخشند [۴]. به‌رغم پیشرفت فناوری، بهره‌وری کسب‌وکار چندان بهبود پیدا نکرده است. آنچه این فاصله را ایجاد کرده است، به راهبردهای سرمایه انسانی و چگونگی سازماندهی، مدیریت و توسعه سرمایه انسانی سازمان باز می‌گردد و برای به‌حداقل‌سازدن شکاف بین رشد فناوری و بهره‌وری کسب‌وکار، ایجاد تحول در حوزه سرمایه انسانی ضروری می‌باشد [۴]. در اقتصاد دیجیتال کنونی، نسل هزاره (افرادی که در دهه ۹۰ میلادی به بعد متولد شده‌اند) نیروهای اصلی محیط کار خواهند بود. ویژگی‌های متمایز این نسل، فرهنگ اشتغال و ارزش‌های موجود، الگوهای مدیریت منابع انسانی سنتی را به چالش می‌کشد [۵]، به‌نحوی که بازنگری در فرایندها، فعالیت‌ها و نظام‌های منابع انسانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. پیش‌بینی شده است تا پایان سال ۲۰۲۰ اتوماسیون رباتیک و هوش مصنوعی جایگزین بیش از ۵ میلیون شغل شود. همان‌گونه که بسیاری از مشاغل با ظهور فناوری‌های نوین از بین می‌روند، بسیاری از مشاغل مرتبط با این فناوری‌ها شکل می‌گیرند که نیازمند رویکردها و شیوه‌های جدید کار هستند. در این شرایط مدیران منابع انسانی باید با درک فراگیر و عمیق فناوری‌های نوین، کاربرست تحول دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی را در دستور کار خود قرار دهند و آماده پذیرش و به‌کارگیری آنها برای تسریع در ارائه خدمات، بهبود کیفیت و ارتقای توان پاسخگویی باشند [۶]. براساس گزارش مؤسسه مشاوره‌ای دیلویت در سال ۲۰۱۷، ۵۶ درصد از سازمان‌ها برنامه‌های منابع انسانی خود را با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و موبایلی بازطراحی کرده‌اند. ۵۱ درصد از آنها در حال بازطراحی سازمان خود مبتنی بر الگوهای کسب‌وکار دیجیتال هستند و ۳۳ درصد از گروه‌های مدیریت منابع انسانی بررسی شده، از فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی در ارائه راهکارهای منابع انسانی بهره گرفته‌اند. همچنین ۴۱ درصد از این سازمان‌ها، اپلیکیشن‌های منابع انسانی را برای ارائه خدمات به نیروی کاری سازمان ایجاد کرده‌اند [۷]. یک نظرسنجی جدید به‌وسیله مؤسسه گارتنر<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که ۵۸ درصد از رهبران منابع انسانی اظهار کرده‌اند که اجرای تحولات تجاری (از جمله تحول دیجیتال) از اولویت‌های اصلی کسب‌وکار آنها می‌باشد [۵].

1. Gartner



مجمع جهانی اقتصاد به تازگی تغییرات محیط کار را بررسی کرده است. این مجمع در بررسی تازه، چندین طبقه کاری کاملاً جدید را شناسایی کرده است. موضوع دیگر این مجمع، افزایش سرعت ظهور آینده کار و تغییر ماهیت مشاغل بر اثر شیوع ویروس کرونا بوده است. تقاضاهای فراوان برای دورکاری، استفاده گسترده از دستگاه‌های تلفن همراه و فرایندهای کاملاً جدید تجاری، تغییرات زیادی را به گروه‌های منابع انسانی تحمیل می‌کند [۸]. از طرف دیگر عواملی مانند ورود گروهی جدید از کارکنان مسلط به مهارت‌های دیجیتال درون سازمان‌ها، کم‌رنگ‌تر شدن مرز بین کار و زندگی و جابه‌جایی کارکنان چالش‌های زیادی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است [۹].

ایران براساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس در بخش سرمایه نیروی انسانی متخصص در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات وضعیت مطلوبی ندارد. رتبه ایران در شاخص سرمایه انسانی ۸۰ از میان ۱۱۲ کشور است و با این وضعیت ایران از چشم‌انداز خود (جایگاه نخست منطقه) دور خواهد ماند. باتوجه به رویکرد حاکم در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، باید گفت تجدیدنظر با چنین رویکردی در عصر دیجیتال جدی و بسیار ضروری است، زیرا محیط پویا و البته دیجیتال، توجه به نیروی انسانی متخصص و مدیریت‌کردن مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنها را دوچندان کرده است. از طرف دیگر به صورت غیرهدفمند و پراکنده به سمت منابع انسانی دیجیتال در کشور رفته‌ایم، اما برنامه مدون، منسجم، روش‌مند و شفاف در این زمینه وجود ندارد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر ارائه نقشه‌راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی است.

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- تحول دیجیتال

واژه تحول دیجیتال اولین بار به وسیله پاتل و مک‌کارتی [۱۰] مطرح شد ولی این دو پژوهشگر این واژه را مفهوم‌سازی نکردند. اولین پژوهشی که واژه تحول دیجیتال را مفهوم‌سازی کرد، به وسیله وسترن و همکاران انجام شد. این پژوهشگران تحول دیجیتال را اینگونه تعریف



کردند: استفاده از فناوری‌ها برای تغییرات بنیادی در کسب‌وکارها و دستیابی به عملکرد برتر [۱۱]. در تعریفی دیگر تحول دیجیتال به تغییرات راهبردی سازمانی و برنامه‌ریزی شده اطلاق می‌شود که بر پایه فناوری‌های نوین انجام می‌شود [۱۲]. از نظر نایاک تحول دیجیتال به معنای استفاده راهبردی از فناوری‌ها، روش‌ها و محتواهای دیجیتال در ارتباط با مشتریان می‌باشد [۱۳]. تحول دیجیتال در سطح سازمان نیز به دنبال راهکارهای نوآورانه‌ای است که سازمان‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک خود و بهبود عملکرد سازمانی به‌کار می‌گیرند [۱۴]. تحول دیجیتال در سه بعد الگوهای کسب‌وکار، فرایندهای عملیاتی و سازمانی و تجربه مشتری قرار داده شده است. تحول دیجیتال تمام ابعاد سازمانی از فرایندها گرفته تا کارکنان و محصولات را دربرمی‌گیرد و به دنبال ایجاد تغییرات اساسی با رویکردهای نوین در این ابعاد است [۱۵]. در ادبیات موضوع واژه تحول دیجیتال با دو مفهوم دیگر به اشتباه به کار برده شده است: «دیجیتالی شدن» و «دیجیتالی سازی»<sup>۲</sup>. دیجیتالی شدن به معنای تبدیل اطلاعات آنالوگ به دیجیتال برای آسانی کاربرد آن در کسب‌وکارهاست. دیجیتالی شدن زندگی روزمره و تأثیر آن در کسب‌وکارها، فرایند به اشتراک‌گذاری اطلاعات را بسیار آسان کرد. دیجیتال‌سازی به معنای ایجاد تغییر و تحول در نوع و الگوی کسب‌وکار نیست، بلکه به واسطه دیجیتالی شدن داده‌ها، سرعت و شیوه دسترسی به آن تا حد بسیاری بهبود پیدا کرده است. دیجیتال‌سازی به معنای استفاده از فناوری‌ها و داده‌های دیجیتال است که درآمد ایجاد کند؛ کسب‌وکار را بهبود بخشد؛ فرایندهای کسب‌وکار را تغییر و تحول دهد و محیطی برای کسب‌وکار دیجیتالی فراهم کند [۱۶].

## ۲-۲- مدیریت منابع انسانی دیجیتال

درحالی‌که فناوری اطلاعات از جنبه دیجیتالی مراقبت می‌کند، نقش منابع بیشتر به جنبه انسانی متمرکز می‌شود و به تغییر ذهنیت و کمک به ایجاد فرهنگ دیجیتال کمک می‌کند. به بیان ساده‌تر، به‌عنوان متولی تجربه انسانی در محیط کار، منابع انسانی در مرکز تحول دیجیتال

---

1. Digitization  
2. Digitalization



قرار دارد [۱۷]. مدیریت منابع انسانی در این روزها در آستانه تحول بزرگی قرار دارد که موتور آن فناوری‌های دیجیتال هستند. فناوری‌هایی از قبیل هوش مصنوعی، کلان‌داده، شبکه‌های اجتماعی، رایانش ابری، بلاکچین و مواردی از این دست در حال متحول‌ساختن منابع انسانی می‌باشند. از هم‌آمیزی مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال مفهوم جدیدی به نام مدیریت منابع انسانی دیجیتال شکل گرفته است [۱۸]. براساس گزارش مربوط به سرمایه انسانی شرکت دیلویت، تحول دیجیتال منابع انسانی به این معناست که تیم‌های منابع انسانی، چالش دوگانه‌ای را که تغییر در فرایندهای عملیاتی منابع انسانی به وجود می‌آورد، بپذیرند و در نیروی کار و شیوه انجام کار تغییر و تحولی ایجاد کنند [۷]. کاربرد ردپای دیجیتال بر پیچیدگی‌های فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌افزاید و همچنین باعث بهینه‌سازی (در زمان، نیرو، هزینه و غیره) و به‌دست‌آوردن دید (شناخت بهتر روحیات، سلیقه، تفکرات و غیره) نسبت به متقاضیان شغلی می‌شود [۱۹]. تحول دیجیتالی منابع انسانی دگرگونی در نحوه عملکرد منابع انسانی و استفاده از داده‌ها برای هدایت همه زمینه‌های منابع انسانی از قبیل حقوق و دستمزد، مزایا، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، پاداش و استخدام است [۲۰]. از مزایای منابع انسانی دیجیتال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- اتوماسیون و آزادشدن وقت برای متخصصان مدیریت منابع انسانی؛ ۲- کارآمدتر شدن فرایندهای منابع انسانی در نتیجه به‌کارگیری فناوری؛ ۳- داده‌محورتر شدن فرایندهای منابع انسانی؛ ۴- سازگاری بهتر با نیروهای کار در حال تغییر. اجرای مدیریت منابع انسانی دیجیتال امکان افزایش کارایی عملکرد مدیریت منابع انسانی را از راه کاهش کارکنان واحد منابع انسانی، افزایش سرعت فرایندها، کاهش هزینه‌ها و رهایی کارمندان از وظایف اداری فراهم می‌کند [۲۱].

نبوتی [۲۲] در پژوهشی با بهره‌گیری از روش فراترکیب و مصاحبه با خبرگان این حوزه، سعی در احصای مؤلفه‌های محیط کار دیجیتال و مفهوم‌سازی موضوع موردنظر داشته و چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال با شناسایی سه گروه، هفت مؤلفه: محیط کار دیجیتال، ارکان استراتژیک محیط کار دیجیتال، حکمرانی محیط کار دیجیتال، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، محیط فیزیکی و فرایندهای کاری و ۳۳ مشخصه، در نهایت ارائه شده است. قیدر [۲۳] با استفاده از روش هشت مرحله‌ای مرور نظام‌مند مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان تعریفی از تجربه دیجیتال کارکنان و چارچوبی در این خصوص که



هشت مؤلفه و هفتاد زیرمؤلفه دارد، ارائه شده است. جین [۸] در پژوهشی تعریف اهداف مدیریت منابع انسانی دیجیتال، طراحی دوباره محل کار، تغییر ذهنیت سستی، حمایت همه ذینفعان، تعریف نقش‌های جدید را به‌عنوان پیش‌نیازهای تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی ذکر کردند. استرومیر [۲۴] در پژوهشی به بررسی مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌پردازند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد یکپارچگی دیجیتال، استراتژی دیجیتال، فرایندهای دیجیتال از عوامل مهم موفقیت مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌باشند. بلوم و بنگستون [۲۵] به بررسی مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد عوامل ادراک عمیق نسبت به تحول دیجیتال، تغییر نقش مدیریت منابع انسانی، شایستگی و صلاحیت‌های منابع انسانی، شکل‌های جدید استخدام، فرایندهای منعطف منابع انسانی برای اجرای تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه باشند. اسپالمو و همکاران [۲۶] در پژوهشی با متدولوژی مطالعه موردی مراحل پنجگانه نقشه‌راه شامل پذیرش واقعیت دیجیتال، جاه‌طلبی دیجیتال، ظرفیت بالقوه دیجیتال، تناسب دیجیتال و اجرای تحول دیجیتال را شناسایی کردند. بتجو [۲۷] در پژوهشی به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت منابع انسانی پرداختند. در این پژوهش، اهمیت تحول دیجیتالی در سازمان‌های عمومی و تأثیر آن بر عوامل منابع انسانی مرتبط مانند توسعه منابع انسانی، استعداد و مدیریت عملکرد بررسی شده است. از آنجاکه این سه متغیر وابسته بر روند منابع انسانی در سازمان‌های امروز تأثیر می‌گذارند، مشاهده می‌شود که تحول متغیر- دیجیتالی مستقل بر متغیرهای اندازه‌گیری شده تأثیر مثبت دارد. یافته‌های پژوهش فورتمولر و همکاران [۲۸] نشان می‌دهد غربالگری متقاضیان شغلی و انتخاب آنها به میزان زیادی به سیستم‌های اطلاعاتی وابسته است. پایگاه‌های رزومه‌های دیجیتال در عصر حاضر می‌تواند بسیار مؤثر باشد و فرایند استخدام به نسبت گذشته دچار تغییراتی خواهد شد.

## ۲-۳- نقد پیشینه

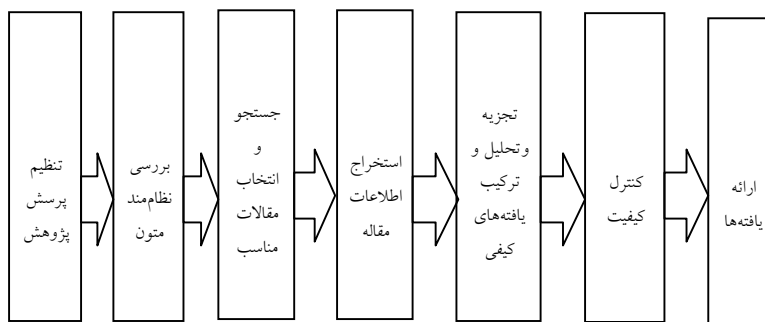
در ادبیات موضوع به اهمیت و ضرورت به‌کارگیری تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی در عصر کنونی برای سازمان‌ها به کرات اشاره شده است. تعداد زیادی از مطالعه‌های مطرح‌شده به



بررسی و شناسایی موانع، عوامل موفقیت و چالش‌های پیاده‌سازی تحول دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. تعدادی از پژوهش‌های مطرح‌شده با رویکرد کمی به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. از نظر پژوهشگر باتوجه به تأثیر زیاد مدیریت منابع انسانی دیجیتال در موفقیت سازمان‌های عصر حاضر، ارائه نقشه‌راهی برای تحول دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند نتایج مثبتی برای سازمان‌ها در کشور داشته باشد. باتوجه به آنچه تاکنون گفته شد و بادر نظر گرفتن پژوهش‌های اندک در زمینه تدوین نقشه‌راه می‌توان ضرورت‌های پژوهش حاضر را به صورت زیر برشمرد: ۱- اهمیت ارائه نقشه‌راه با توجه به پویایی‌های عصر دیجیتال و متأثر شدن سازمان‌ها از این ویژگی‌ها؛ ۲- عدم هم‌راستایی با تغییرات محیط در عصر حاضر منجر به حذف و نابودی سازمان‌های سنتی می‌شود؛ ۳- باتوجه به اینکه بیشتر مطالعه‌های نظام‌مند در زمینه تحول دیجیتال در کشورهای پیشرفته انجام شده است، برای درک بهتر این پدیده اجرای پژوهشی باتوجه به شرایط فرهنگی و بومی جامعه ایرانی ضرورت دارد.

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی و به‌طور مشخص رویکرد فراترکیب است. فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌پذیرد. فراترکیب فرایند پژوهش، ارزیابی، ترکیب و تفسیر دقیق هر دو دسته پژوهش‌های کمی و کیفی می‌باشد. نقطه قوت روش فراترکیب در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. به اعتقاد زیمر، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با پرسش پژوهش ساخته می‌شود [۲۹]. در راستای روش‌شناسی پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو [۳۰] استفاده شده است. خلاصه‌ای از این مراحل در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. گام‌های فراترکیب [۳۰]

#### ۴- یافته‌های پژوهش

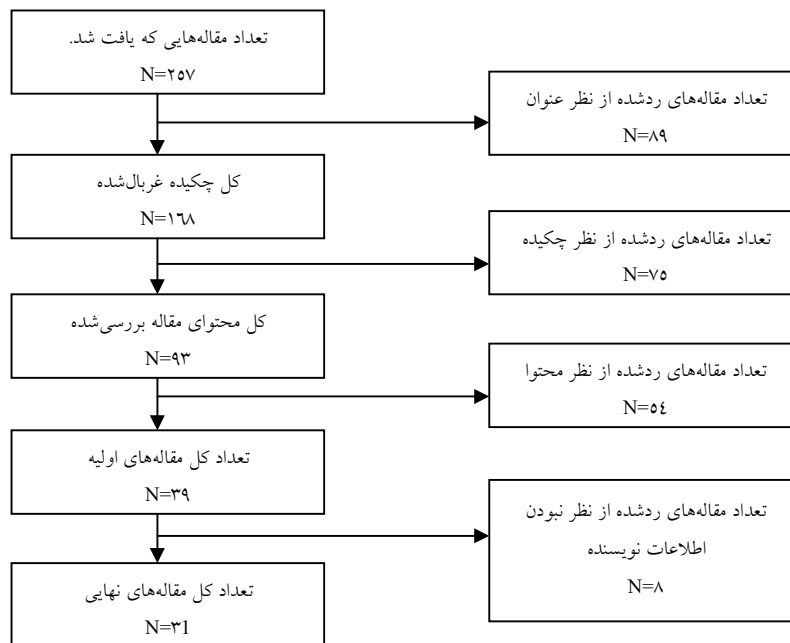
**گام اول:** تنظیم پرسش‌های پژوهش: پارامترهای پژوهش شامل چه چیز (What)، چه جامعه‌ای (Who)، محدودیت زمانی (When) و چگونگی روش (How) است که بر این اساس سؤال اصلی پژوهش شکل گرفت: تحول دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی چگونه است؟

**گام دوم:** بررسی نظام‌مند متون: جامعه آماری پژوهش را تمام اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده، مجله‌های داخلی و خارجی درخصوص مدیریت منابع انسانی دیجیتال تشکیل دادند. پژوهش شامل شش کلیدواژه بوده است که در پایگاه‌های Science Direct, Emerald, Springer, Scopus, Google Scholar و JSTOR جستجو شد. این بررسی و جستجو در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی تا سال ۲۰۲۱ تمام مقاله‌های بررسی شده را شامل شده است. درمورد موضوع تحول دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی کلیدواژه اصلی مدیریت منابع انسانی دیجیتال برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نتیجه جستجو شامل ۲۵۷ مقاله، کتاب، پایان‌نامه و گزارش‌های نهادهای مرتبط با این حوزه بود.

**گام سوم:** جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم مشاهده‌شده در شکل ۲، پارامترهای مختلفی از قبیل عنوان چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. درنهایت تعداد ۳۹ مقاله با بررسی دقیق متن‌ها



انتخاب شد و پس از اعمال روش CASP (ارزیابی منتقدانه) تعداد ۳۱ مقاله به‌عنوان مقاله نهایی انتخاب شدند.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

**گام چهارم:** استخراج اطلاعات مقاله: اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به‌همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان‌شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد.

**گام پنجم:** تجزیه و تحلیل یافته‌ها: در این پژوهش برای تحلیل اطلاعات از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در بررسی تمام بررسی و کدگذاری اولیه هر یک از مقاله‌های منتخب، کدهای اولیه استخراج شده و پس از کدگذاری باز کدگذاری محوری آغاز شد. نخست مقاله‌های منتخب مطالعه شدند و سپس مفاهیم و کدهای مرتبط شناسایی و ذیل برچسب موردنظر مشخص شد. براساس تحلیل‌های انجام‌شده و تحلیل محتوای مقاله‌ها، ۳۱ مقاله نهایی



انتخاب و برجسب‌گذاری شد. در ادامه و برای رعایت اختصار در جدول ۱ به کدها، مفاهیم و مقوله‌های لایه زیرساخت همراه با منابع استخراجی اشاره شد.

جدول ۱. مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج شده لایه زیرساخت به همراه منابع

مقوله	مفهوم	کد	منبع
	زیرساخت	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات برای بایات، به‌روز و قابل اتکا	[۳۳-۳۱]
	دیجیتال	پشتیبانی زیرساخت فناوری اطلاعات از استراتژی دیجیتال	[۳۵-۳۴]
	سازمان	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات برای دسترسی کارکنان به اطلاعات از راه اپلیکیشن	[۳۶-۳۲]
	زیرساخت فناوری‌های نوین کشور	پهنای باند	
سرعت اینترنت			[۳۶؛ ۳۱؛ ۱۳]
فیلترینگ			[۳۹-۳۸؛ ۱۳]
قوانین و مقررات موجود			[۳۸؛ ۳۲]
عوامل فنی و فناوری‌های نوین	امنیت	اتفاقات ناگهانی از قبیل قطع یکباره سیستم	[۴۰؛ ۳۱]
		حفظ حریم خصوصی افراد در کار با رسانه‌های اجتماعی و فناوری‌های نوین	[۳۷]
	دیجیتال	داشتن امنیت در استفاده از پلتفرم‌های فناوری‌های نوین	[۳۵]
		آگاهی به هنجارهای اجتماعی برای به‌کارگیری فناوری‌های نوین	[۴۱؛ ۳۹]
مدیریت داده	امنیت اطلاعات جمع‌آوری شده مشتریان		[۴۶؛ ۳۵؛ ۱۰]
		تحلیل داده‌های مشتریان به‌عنوان منابع اطلاعاتی - ارتباطی	[۴۵؛ ۴]
	از داده‌ها	تهیه پروفایل مشتریان بر مبنای داده‌های موجود	[۴۷؛ ۴۳؛ ۳۵۰]
		ارائه ابزارهای تحلیلی برای شناسایی فرصت‌های به‌دست‌آمده	[۳۷؛ ۴]
آمادگی فناوریانه	پذیرش همکاری انسان و ماشین (فناوری)	توانایی تبدیل داده‌ها به رهنمودهای عملی برای سازمان	[۴۲؛ ۴۰؛ ۲۸]
		پذیرش همکاری انسان و ماشین (فناوری)	[۴۳؛ ۴۱]
	درک همکاری انسان و ماشین (فناوری)		[۳۶]
		سهولت استفاده از فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال	[۴۳؛ ۳۵]
	دارا بودن مهارت‌های دیجیتال جهت بکارگیری فناوری‌های نوین	تمایل به پذیرش فناوری‌های نوین جدید در کار	[۴۱؛ ۲۸]
			[۴۵؛ ۴۴؛ ۴۰]



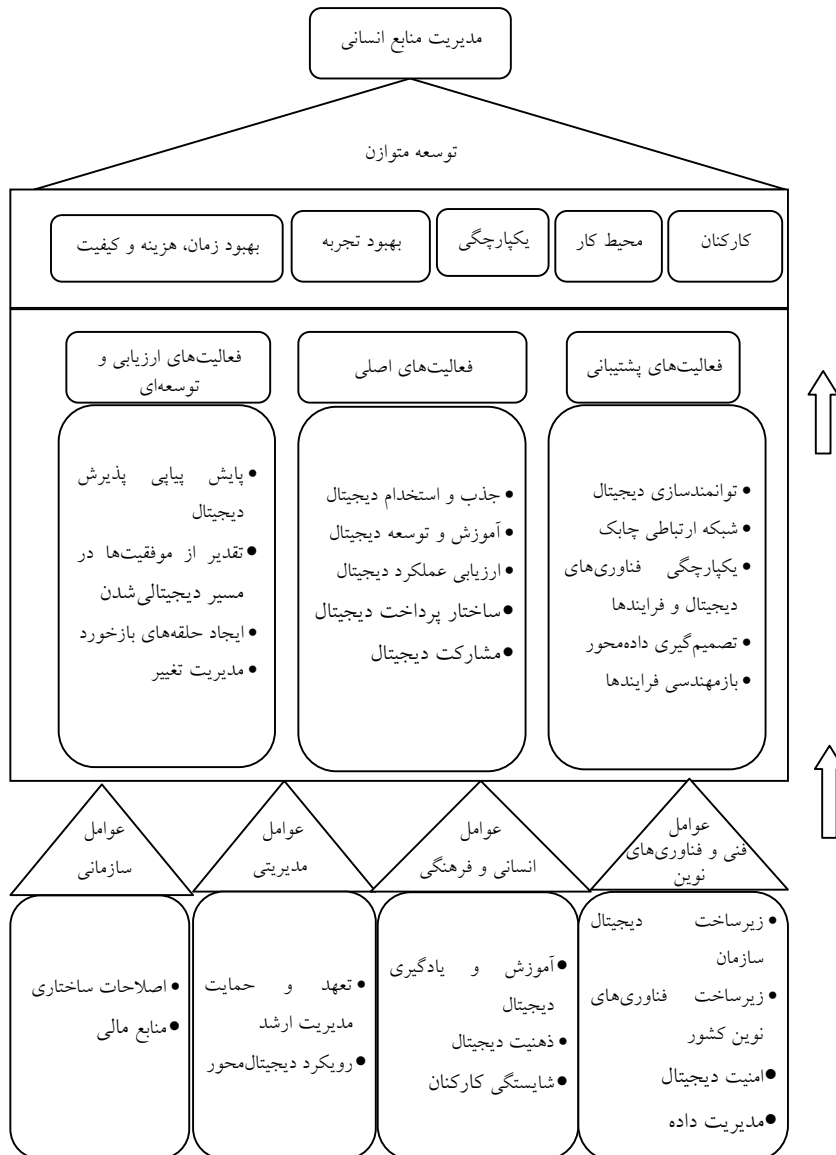
مقوله	مفهوم	کد	منبع	
عوامل انسانی و فرهنگی	آموزش و یادگیری دیجیتال	آموزش اعضای سازمان درباره نقش‌ها و انتظاراتها از فعالیتهای فرهنگی	[۴۵، ۳۷]	
		آموزش کارکنان برای درک اهمیت تحول دیجیتال	[۴۶، ۴۱]	
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان	[۴۷، ۴۴]	
		آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران	[۴۳، ۴۱، ۳۲]	
		ایجاد فضای یادگیری در سازمان	[۴۶، ۴۵]	
		سرمایه‌گذاری در یادگیری	[۴۸]	
		تهیه برنامه‌های آموزشی در جهت بهبود همکاری اعضای سازمان	[۴۹، ۴۷]	
		ترویج یادگیری پیاپی	[۳۵، ۱۹، ۱۳]	
		تقویت روحیه یادگیری	[۴۴، ۴۳]	
		ایجاد محیط یادگیرنده درون و برون‌سازمانی	[۴۲، ۳۲، ۱۰]	
ذهنیت دیجیتال	ذهنیت دیجیتال	ترویج تفکر دیجیتال در همه سطوح سازمان	[۴۹، ۴۳]	
		بهره‌گیری از سمبل‌ها و نشانه‌ها برای گسترش تفکر دیجیتال در سازمان	[۵۰، ۴۳]	
		داشتن تفکر چابک	[۴۳، ۳۷]	
		القای ضرورت دیجیتالی‌شدن در عصر کنونی	[۵۰، ۴۶، ۳۷]	
شایستگی کارکنان	شایستگی کارکنان	درک‌کننده شرایط محیطی متغیر و پویا	[۴۹، ۳۷]	
		انعطاف‌پذیری بالا	[۱۳، ۱۰]	
		باتجربه در کسب‌وکارهای دیجیتال	[۳۵، ۸]	
		فرصت‌طلب بودن	[۴۳، ۴۰، ۳۷]	
عوامل مدیریتی	تعهد و حمایت مدیریت ارشد	فراهم‌سازی منابع کافی برای پیاده‌سازی برنامه‌های دیجیتال منابع انسانی	[۲۴، ۱۲]	
		تمایل مدیریت برای شروع برنامه‌های دیجیتال منابع انسانی	[۵۰، ۳۲]	
		نقش تسهیل‌کنندگی مدیریت ارشد در راستای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال	[۵۰، ۴۳]	
		تمایل مدیر به پذیرش خطر و خطرپذیری در تحول دیجیتال	[۳۴، ۱۰]	
	رویکرد دیجیتال‌محور	رویکرد دیجیتال‌محور	داشتن تفکر دیجیتال	[۳۵، ۲]
			درک اهمیت دیجیتالی‌بودن در عصر کنونی	[۴۰، ۲۸، ۱۳]
			هم‌راستایی استراتژی دیجیتال با ارزش‌های سازمان	[۴۲، ۱۰]



منبع	کد	مفهوم	مقوله
[۴۲؛ ۳۹]	شکستن استانداردهای بروکراسی سازمانی	اصلاحات ساختاری	عوامل سازمانی
[۴۳؛ ۴۶؛ ۴]	شکستن سلسله مراتب		
[۳۵؛ ۸]	شکل‌دهی دوباره مرزهای سازمان		
[۸؛ ۴]	ساختار مبتنی بر مشارکت		
[۲۷؛ ۴]	تقویت تصمیم‌گیری فراوظیفه‌ای نه سیلویی		
[۸؛ ۱]	توسعه شرح شغل در حوزه فعالیت‌های اجرایی تحول دیجیتال	منابع مالی	
[۱]	تخصیص بخشی از بودجه برای ارتقای فرهنگ		
[۴۳]	پذیرش دوباره تخصیص منابع		
[۴۶؛ ۳۷]	ارزیابی بار مالی برنامه‌های منابع انسانی دیجیتال		
[۴۶؛ ۲۷]	زمان‌بندی واقع‌بینانه و متناسب با دوره زمانی طرح‌های فناوری نوین		
[۵۰؛ ۱]	تخصیص منابع با جداسازی کارکردهای فناوری‌های نوین		

**گام ششم:** حفظ کنترل کیفیت: پژوهشگر برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر به کار گرفته و نتایج را با استفاده از شاخص کاپا سنجش کرده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بین رتبه‌دهندگان وجود دارد. ضریب کاپای محاسبه شده به وسیله نرم‌افزار اسپاس مقدار ۰/۸۸۴ بود که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) [۵۱، ص ۵۵۶] بالاتر بود. بنابراین فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود و استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

**گام هفتم:** ارائه یافته‌ها: بعد از تأیید کیفیت یافته‌های استخراجی نقشه راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. الگوی مفهومی پژوهش



برای سنجش اعتبار درونی نتایج حاصل از فراترکیب (مدل مفهومی پژوهش) از روش کنکوال<sup>۱</sup> استفاده شده است. روش کنکوال روشی برای بررسی نتایج یافته‌های کیفی به‌ویژه روش فراترکیب است که در آن ابعاد و گویه‌های استخراج‌شده طیفی بین (۰ تا ۴-) خواهند داشت که حالت صفر بدون تغییر (پذیرفته‌شده) تا ۴- حمایت‌نشده را در بر می‌گیرد [۵۲، ص ۵]. پژوهشگران پرسش‌نامه‌ای تنظیم و در بین ۱۰ نفر از خبرگان توزیع کردند. نتایج آن نشان‌دهنده حالت صفر، یعنی حمایت‌شده از نظر خبرگان را داشته است. برای سنجش اعتبار بیرونی نتایج حاصل از فراترکیب (الگوی مفهومی پژوهش) از روش نمونه‌گیری هدفمند شده است. نمونه‌گیری هدفمند در جستجو و انتخاب مقاله‌ها، کتاب، گزارش‌های تحلیلی به‌صورت دقیق و با تحلیل بیشتر عمل نموده و کارهای پژوهشی را برمی‌گزیند که باتوجه به همگن بودن به جهت تأیید یافته‌ها برای تأیید انتزاع پژوهشگر ناهمگن باشند. در نظر گرفتن تناسب زمانی، موضوعی در نمونه‌گیری نیز مورد توجه می‌باشد [۵۳، ص ۲۴۹].

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ارائه نقشه‌راه تحول دیجیتال در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. پژوهشگر با استفاده از روش فراترکیب بر مبنای تحلیل اسناد و ادبیات موجود نشان داد که نقشه‌راه استخراجی دربرگیرنده سه لایه زیرساخت، فرایندها و اهداف می‌باشد. نقشه‌راه، نه تنها سبب پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال به شیوه‌ای ساختارمند می‌شود، بلکه به سازمان امکان می‌دهد موقعیت فعلی خود را با اقدام‌های منابع انسانی دیجیتال بسنجد و برنامه‌های عملی مناسبی را برای دستیابی به سطوح بالاتر تحول دیجیتال تدوین کند. ماهیت خاص روش‌شناسی پژوهش و بهره‌مندی از رویکرد کیفی فراترکیب باعث شده است تا رویکرد پژوهشگران دربرابر پدیده نقشه‌راه تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی از ماهیتی کل‌نگرانه برخوردار باشد که تاکنون پژوهشی به این جامعیت در این حوزه ارائه نشده است. بیشتر پژوهش‌های پیشین به شناسایی عوامل، الگوها و الگوهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال پرداخته‌اند و ارائه نقشه‌راهی که گام‌ها و مراحل پیاده‌سازی را ارائه دهد، در ادبیات مغفول



مانده بود که پژوهش حاضر با این هدف، اولین پژوهشی است که در این زمینه انجام شده است و این اصلی‌ترین سهم علمی پژوهش حاضر است که به صورت گام به گام به عنوان راهنما عمل می‌کند و مانع از هدر رفتن منابع سازمانی شود؛ چرا که نقشه راه کمک می‌کند موانع را بهتر بشناسیم. از طرفی براساس بررسی‌های انجام شده، هیچ پژوهشی که با این جامعیت به ارائه نقشه راه حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال پرداخته باشد، یافت نشد و از این لحاظ مقاله نوآوری دارد. یافته‌های پژوهش به تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا بتوانند درخصوص اینکه بر چه فرایندهایی، چگونه و در چه مراحل از طرح تمرکز کنند، تصمیم بهتری بگیرند. در نقشه راه استخراجی، سه لایه در نظر گرفته شده است.

لایه اول: لایه اهداف بالاترین لایه در نقشه راه است و می‌تواند از انگیزه‌های داخلی و خارج سازمان ناشی شده باشد. این لایه دربرگیرنده پنج مؤلفه کارکنان دیجیتال، محیط کار دیجیتال، یکپارچگی راهبردی، بهبود تجربه کارکنان، بهبود زمان، هزینه و کیفیت خدمات منابع انسانی می‌باشد.

لایه دوم: لایه میانی یا فرایندهای مناسب، تمام پاسخ‌ها و راه‌های ممکن برای رسیدن به اهداف را نشان می‌دهد. این لایه دربرگیرنده سه دسته فعالیت‌های اصلی، فعالیت‌های پشتیبانی و فعالیت‌های ارزیابی و توسعه‌ای می‌باشد. فعالیت‌های پشتیبانی دربرگیرنده پنج مؤلفه توانمندسازی دیجیتال، شبکه ارتباطی چابک، یکپارچگی فناوری و فرایندها، تصمیم‌گیری داده‌محور و بازمهندسی فرایندها می‌باشد. فعالیت‌های اصلی دربرگیرنده ۵ کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی: جذب و استخدام دیجیتال، آموزش و توسعه دیجیتال، ارزیابی عملکرد دیجیتال، مشارکت دیجیتال و ساختار پرداخت دیجیتال می‌باشد. فعالیت‌های ارزیابی دربرگیرنده چهار مؤلفه پایش پیایی پذیرش دیجیتال، تقدیر از موفقیت‌ها در مسیر دیجیتالی شدن، ایجاد حلقه‌های بازخورد و مدیریت تغییر می‌باشد.

لایه سوم: لایه پایینی یا زیرساخت از شرایط و امکانات لازم برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌باشد. این لایه دربرگیرنده چهار زیرساخت: عوامل فنی و فناوری‌های نوین، عوامل انسانی و فرهنگی، عوامل مدیریتی و عوامل سازمانی می‌باشد. عوامل فنی و فناوری‌های نوین دربرگیرنده پنج مؤلفه: زیرساخت دیجیتال سازمان، زیرساخت دیجیتال



کشور، آمادگی فناورانه، امنیت دیجیتال و مدیریت داده می‌باشد. عوامل انسانی و فرهنگی دربرگیرنده سه مؤلفه: ذهنیت دیجیتال، آموزش و یادگیری دیجیتال و شایستگی کارکنان می‌باشد. عوامل مدیریتی دربرگیرنده دو مؤلفه: تعهد مدیریت ارشد و رویکرد دیجیتال‌محور و عوامل سازمانی دربرگیرنده دو مؤلفه: ساختار سازمانی و منابع مالی می‌باشد. براساس نتایج به‌دست‌آمده در لایه زیرساخت عواملی مانند: زیرساخت دیجیتال، به‌کارگیری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها در پژوهش‌های موسکا [۳۱]، فرناندز و گالاردو [۴۰]، واحد و همکاران [۱]، بونداروک [۳۲] اشاره شده است. تفکر و ذهنیت دیجیتال در پژوهش‌های جین [۸]، کتولاینن [۵۰] و آموزش و یادگیری در پژوهش‌های کریستوف و همکاران [۴۱]، صنایعی و میرزایی [۴۴] اشاره شده است. مؤلفه حمایت مدیریت و تعهد برای اجرا در پژوهش‌های موسکا [۳۱]، بونداروک [۳۲] و استون و همکاران [۴۸] اشاره شده است. ساختار سازمانی و منابع مالی در پژوهش‌های زائویی و سویسی [۴۳]، اسپوارمولر و همکاران [۳۸]، صیادی و بیگدلی مجرد [۳۶]، ون [۳۹] اشاره شده است. توانمندسازی دیجیتال و تجهیز به مهارت‌های موردنیاز عصر دیجیتال در پژوهش‌های زائویی و سویسی [۴۳]، بالاکریشنان و داس [۴]، اسمیرنوا و همکاران [۴۹] اشاره شده است. ارتباطات چابک و آزاد در پژوهش زائویی و سویسی [۴۳]، واحد و همکاران [۱]، اسپپوا [۳۴] اشاره شده است. فرایندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال در پژوهش‌های واحد و همکاران [۱]، رول و ندرکپ [۱۰] اشاره شده است. بررسی پیاپی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال و تعیین پاداش‌ها در این مسیر در پژوهش‌های موسکا [۳۱]، صنایعی و میرزایی [۴۴]، فاستر [۳۳] اشاره شده است.

مدیران منابع انسانی باید با درک فراگیر و عمیق فناوری‌های نوین، کاربست تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی را در دستور کار خود قرار داده و آماده پذیرش و به‌کارگیری آنها برای سرعت در ارائه خدمات، بهبود کیفیت و ارتقای توان پاسخگویی باشند. پیشنهاد عملی و کاربردی این پژوهش استفاده و به‌کارگیری این نقشه‌راه برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال است. این نقشه‌راه می‌تواند به مثابه یک داشبورد در اختیار مدیران و مسئولان سازمان قرار گرفته تا بتوانند مراحل پیاده‌سازی و موانع موجود را به‌خوبی رصد کرده و نیاز به تقویت و بهبود هرکدام از عوامل را به‌خوبی تعیین کنند. به‌صورت کلی مدیریت منابع انسانی نیازمند



اقدام‌های بنیادی در اهداف، فرایندها و زیرساخت‌ها می‌باشد. از آنجایی که نقشه‌راه استخراج‌شده برگرفته از ادبیات موضوع است، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از روش‌هایی مانند مطالعه موردی در بستر داخلی کشور بومی‌سازی شود. با توجه به رویکرد کیفی پژوهش و بررسی نکردن اعتبار نقشه‌راه استخراج‌شده، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با روش‌شناسی کمی نقشه‌راه استخراج‌شده را آزمون کنند. پیشنهاد می‌شود با توجه به بستر و زیرساخت‌های لازم ارائه‌شده در این پژوهش امکان‌سنجی پیاده‌سازی نقشه‌راه مدیریت منابع انسانی دیجیتال در مورد مطالعه خاصی بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود نقشه‌راه استخراج‌شده در سازمان‌های دولتی و خصوصی به صورت جداگانه به کار گرفته شده و نتایج با هم مقایسه شود.

## ۶- منابع

- [1] Waheed A., Xiaoming M., Waheed ., Ahmad N., Tian-tian S. "E-HRM implementation, adoption and its predictors: A case of small and medium enterprises of Pakistan", *International Journal of Information Technology and Management*, 19(2-3), 2020, pp 162-180.
- [2] Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. "Digital transformation at logistics service providers: Barriers, success factors and leading practices", *The International Journal of Logistics Management*, 4(1), 2020, pp 154-168.
- [3] Iberdrola *Corporate culture in the digital era*, available at: 2019, <https://www.iberdrola.com/social-commitment/digital-transformation-and-corporate-culture>.
- [4] Balakrishnan R., Das S. "How do firms reorganize to implement digital transformation?", *Strategic Change*, 29(5), 2020, pp 531-541.
- [5] VARDARLIER P. "Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM", *In Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*. Springer, Cham, pp, 239-264, 2020.
- [6] Dahlbom P., Siikanen N., Sajasalo P., Jarvenpää M. "Big data and HR analytics in the digital era", *Baltic Journal of Management*, 8(2), 2019, pp 221-234.



- [7] Deloitte *The changing role of people management in the digital age*, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/human-capital/dme-hc-changing-role-of-people-management-in-the-digital-era.pdf>.
- [8] Jin L. J. "Methods, stages and misunderstandings of digital transformation of HR management", In *XV International Conference Russian Regions in the Focus of Changes*, Atlantis Press, pp 82-88, 2021.
- [9] رحمتی کرهرودی سارا، شمس مورکانی غلامرضا، شامی زنجانی مهدی، ابوالقاسمی محمود. «ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۳(۱)، ۱۳۹۹، صص ۹-۴۲.
- [10] Ruël H., Van der Kaap H. "E-HRM usage and value creation. Does a facilitating context matter?", *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 2012, pp 260-281.
- [12] Ustundag A., Cevikcan E. *Industry 4.0: managing the digital transformation*, Springer, 2017.
- [13] Nayak S. *Digital transformation roadmap* (Doctoral dissertation), 2017.
- [14] Vial G. "Understanding digital transformation: a review and a research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 2019, pp 118-144.
- [15] Capitani G. CIO's: *Drivers or followers of digital transformation?*, In *CIOs and the Digital Transformation*, Springer, Cham. pp. 69-83, 2018.
- [16] Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. "Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice", *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 2017, pp 63-77.
- [17] Kumar B. N. "Digital revolution in the mauritian public service: A human resource development perspective in two unrelated companies", *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, 3(5), 2016, pp 1-10.
- [18] شامی زنجانی مهدی. «منابع انسانی دیجیتال در یک نگاه (چیستی و چرایی)»، ۱۳۹۹، <http://shamizanjani.ir>
- [19] بودلایی حسن، کشاورز نیک بهروز، محمدی مقدم یوسف. «مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۰(۱)، ۱۳۹۶، صص ۲۱۱-۲۳۲.



- [20] Halid H., Yusoff Y. M., Somu H. "The relationship between digital human resource management and organizational performance", In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium*, Atlantis Press, pp: 96-99, 2020.
- [21] Micu A., Capatina A., Micu A. E., Schin G. "Exploring e-HCM Systems' benefits in organizations from private sector and public administration", *Journal of Promotion Management*, 23(3), 2017, pp 407-418.
- [۲۲] نبوتی علیرضا. ارائه چارچوب مفهومی محیط کار دیجیتال در سازمان‌ها، ۱۳۹۸، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [۲۳] قیدر یاسمن. ارائه چارچوب مفهومی برای تجربه دیجیتال کارکنان در سازمان‌ها، ۱۳۹۸، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [24] Strohmeier S. "Digital human resource management: A conceptual clarification", *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 2020, pp 345-365.
- [25] Bloom M., Bengtsson C. *Human Resource Management in a Digital Era*, 2017.
- [26] Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. "Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap", *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 2017, pp 171-192.
- [27] Betchoo N. K. "Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service", *International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech)*, 2016, pp. 147-152.
- [28] Furtmueller E., Wilderom C., Tate M. "Managing recruitment and selection in the digital age: E-HRM and resumes", *Human Systems Management*, 30(4), 2011, pp 243-259.
- [29] Nye E., Melendez-Torres G. J., Bonell C. "Origins, methods and advances in qualitative meta-synthesis", *Review of Education*, 4(1), 2016, pp 57-79.
- [30] Sandelowski M., Barroso J. *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer Publishing Company, 2006.
- [31] Mosca M. "Digitalization of HRM: a study of success factors and consequences in the last decade (Master's thesis, University of Twente), 2020.
- [32] Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. "Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences", *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 2017, pp 98-131.



- [33] Foster S. "An exploratory analysis of E-HRM in the context of HRM transformation", 2018.
- [34] Osipova O. "Digital transformation of personnel management services", *In International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure*, Atlantis Press, pp. 317-322, 2019.
- [35] Démeijer D. "Making digital HRM work: A study in changes in perceived consequences of e-HRM in the past decade (Master's thesis, University of Twente), 2017.
- [36] Sayadi S., Bigdelimojarad B. "Identify and prioritize effective factors on establishment of electronic human resource management through fuzzy hierarchical analysis approach (Case study: Unit 7 of Iran Gas transfer operation)", *Indian Journal of Science and Technology*, 8(28), 2015, pp 1-18.
- [37] Parry E., Strohmeier S. "HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession", *Employee Relations*, 36(4), 2014, pp 324-765.
- [38] Schwarzmüller T., Brosi P., Duman D., Welpel I. M. "How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership", *Mrev Management Revue*, 29(2), 2018, pp 114-138.
- [39] Wen X. "E-HRM in Chinese organizations: Managing human resources with information technology in digital age", *International Conference on Computational and Information Sciences, 2013*, pp 545-548.
- [40] Fernandez V., Gallardo-Gallardo E. "Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 2020, pp 162-187.
- [41] Kristoff H., Hoen B. T., Adrian L., Stang V. *Digitalization & HR*, The University of Oslo, 2018.
- [42] Lal, P. "Transforming HR in the digital era: Workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making. Human Resource Management International Digest, 23(3), 2015, pp 1-4.
- [43] Zaoui F., Souissi N. "Roadmap for digital transformation: A literature review", *Procedia Computer Science*, 175, 2020, pp 621-628.
- [44] Sanayei A., Mirzaei A. B. A. S. "Designing a model for evaluating the effectiveness of E-HRM (case study: Iranian organizations)", *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 6(2), 2012, pp 79-98.



- [45] Asad Amraji E., Mohammadian A., Rajab Zadeh Ghatari A., Shoar M. "A digital transformation maturity model based on mixed method: Case study of pharmaceutical companies", *Iranian Journal of Information Management*, 5(2), 2020, pp 48-69.
- [46] Rogiers P., Viaene S., Leysen J. "The digital future of internal staffing: A vision for transformational electronic human resource management", *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 27(4), 2020, pp 182-196.
- [47] Nawaz N. "A comprehensive literature review of the digital HR research filed", *In Information and Knowledge Management*, 7(4), 2017, pp 23-37.
- [48] Stone D. L., Stone-Romero E. F., Lukaszewski K. "Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems", *Human Resource Management Review*, 16(2), 2016, pp 229-244.
- [49] Smirnova A., Zaychenko I., Bagaeva I. "Formation of requirements for human resources in the conditions of digital transformation of business", In *Proceedings of the International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure 2019*. Available online: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icdtli-19/125918521>.
- [50] Ketolainen N. *Digitalization of Human Resources—the transformation journey into automated and data-driven service organization*, 2018.
- [51] Jensen L. A., Allen M. N. "Meta-synthesis of qualitative findings", *Qualitative Health Research*, 6(4), 1996, pp 553-560.
- [52] Munn Z., Porritt K., Lockwood C., Aromataris E., Pearson A. "Establishing confidence in the output of qualitative research synthesis: The ConQual approach", *BMC Medical Research Methodology*, 14(1), 2014, pp 1-7.
- [53] Finfgeld-Connett D. "Generalizability and transferability of meta-synthesis research findings", *Journal of Advanced Nursing*, 66(2), 2010, pp 246-254.

## مدل ریسک توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد آمیخته

مسعود غفاری<sup>۱</sup>، مقصود امیری<sup>۲\*</sup>، امیر یوسفلی<sup>۳</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری تحقیق در عملیات، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲- استاد تمام، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲۶

دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۰

### چکیده

امروزه، سازمان‌ها برای توسعه نیروهای خود با ریسک‌ها و ابهام‌های فراوانی مواجه هستند. سازمان‌ها هزینه بسیاری در برابر توسعه نیروهای خود صرف کرده و از بازگشت‌پذیری سرمایه خود اطمینان کافی ندارند. از سوی دیگر، اهتمام به توسعه و ارتقای سرمایه انسانی در سازمان‌ها، امری حیاتی است. هدف این پژوهش ضمن مروری بر الگوهای ریسک و توسعه منابع انسانی، ارائه الگوی ریسک توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از روش پژوهش آمیخته است. پژوهش حاضر از حیث نتیجه در مرحله اول، یک پژوهش توسعه‌ای و در مرحله دوم یک پژوهش کاربردی است. جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی به وسیله ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان و در بخش کمی به وسیله توزیع ۱۰۰ پرسش‌نامه انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در بخش کیفی از روش



تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد فردی ریسک توسعه منابع انسانی مانند ریسک‌های دانشی و مهارتی، ریسک‌های رفتاری و ریسک ادراکی از اهمیت و اولویت بالاتری نسبت به ریسک‌های سازمانی مانند ریسک‌های عملیاتی و محیط منابع انسانی برخوردار هستند. مدیران سازمان‌های دانش‌بنیان به‌وسیله مدل ریسک توسعه منابع انسانی قادر خواهند بود که تحلیل جامع‌تری از ریسک توسعه منابع انسانی در بعد فردی و سازمانی داشته و جهت کاهش ریسک توسعه منابع انسانی بهینه‌تر عمل کنند.

**واژه‌های کلیدی:** ریسک، ریسک منابع انسانی، ریسک توسعه منابع انسانی، روش پژوهش آمیخته، سازمان‌های دانش‌بنیان.

## ۱- بیان مسئله

اقتصاد دانش‌بنیان، فضای کسب‌وکار سازمان‌ها را تحت‌تأثیر خود قرار داده است [۱]. اقتصاد دانش‌بنیان بر به‌کارگیری دانش برای تولید کالاها و خدمات تأکید می‌کند که در این اقتصاد، نیروی انسانی باید از آموزش و مهارت کافی برخوردار باشد [۲]، چراکه فعالیت‌های اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان بر توانایی‌های ذهنی منابع انسانی استوار است [۳]. محدودیت‌های مالی، چالش‌های محیطی و تغییرات سریع باعث شده است تا توانایی‌های نیروهای آماده، به مهم‌ترین عامل موفقیت این سازمان‌ها تبدیل شده و گذر از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش‌بنیان تنها با سرمایه انسانی ممکن شود [۴]. شرکت‌های بزرگ به‌دلیل توانایی مالی و سادگی نسبی فعالیت‌ها از توانایی به‌کارگیری چندین نیرو در حوزه‌های مختلف برخوردارند اما نیاز سازمان‌های دانش‌بنیان ایجاد می‌کند که یک نیروی دانشی به حوزه‌های مختلفی مسلط باشد. از جمله چالش‌های سازمان‌های دانش‌بنیان این است که ممکن است نیرویی در محیط کسب‌وکار وجود نداشته باشد که به تمامی نیازهای آنها پاسخ دهد.



سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup> برای اقتصاد دانش‌بنیان، مفهوم سرمایه‌گذاری روی نیروهای دانشی جهت افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های آنها را ارائه کرده است [۵]، چون که بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان با چالش کمبود مهارت در نیروی انسانی مواجه هستند. همچنین پویایی و تغییرات محیطی باعث شده است که سازمان‌های دانش‌بنیان برای ادامه حیات خود، به‌روز باشند و این با توسعه دانش و مهارت نیروها ممکن است [۶]. توسعه مهارت‌ها منجر به تولید دانش، بهبود مهارت‌ها، یادگیری از راه تجربه، توسعه نگرش‌ها و شایستگی‌های جدید می‌شود [۷].

اما سازمان‌های دانش‌بنیان برای توسعه و سرمایه‌گذاری بر نیروهای دانشی خود همواره با ریسک‌ها و ابهام‌های فراوانی مواجه هستند [۸]. این سازمان‌ها هزینه بسیاری را در برابر برنامه‌های توسعه‌ای نیروهای خود صرف کرده و از بازگشت‌پذیری سرمایه خود اطمینان کافی ندارند [۹]. برای مثال بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان بیان می‌کنند که روی نیروهای خود سرمایه‌گذاری کرده و آنها را ارتقا داده‌اند، اما وی پس از مدتی سازمان را ترک کرده است. از دست دادن کارکنان دانشی به‌عنوان مهم‌ترین ریسک سازمان‌های دانش‌بنیان شناخته شده است [۳] یا در سایر موارد، سازمان هزینه‌های زیادی را برای آموزش نیرو صرف کرده است، اما نیروی موردنظر شایستگی لازم جهت به‌کارگیری، انتقال و توسعه دانش موردنظر را ندارد [۱۰] یا در مواردی نیروی دانشی ارتقا پیدا کرده است، اما قدرت ارتباط‌گیری و تعامل با سایر نیروها را ندارد. موارد مذکور از جمله ریسک‌های توسعه منابع انسانی بوده است که بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان با آن مواجهه هستند [۱۱].

علاوه بر ریسک‌های فردی، بسیاری از سازمان‌های دانش‌بنیان با ریسک‌های سازمانی نیز مواجه هستند. ریسک‌های محیطی مانند استراتژی، ساختار، فرهنگ و ریسک‌های عملیاتی مانند نظام‌های جذب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمت نیز نمونه‌ای از ریسک‌های سازمانی توسعه منابع انسانی هستند. بنابراین ریسک‌های سازمانی نیز به سهم خود موجب افزایش ریسک توسعه منابع انسانی شده و سرمایه‌گذاری سازمان را با شکست مواجه می‌کند [۱۲].

## ۲- ضرورت و اهمیت پژوهش

پيچيدگي، پويابي و نداشتن اطمینان از مشخصه‌های جدایی‌ناپذیر سازمان‌ها است. سازمان‌ها به‌واسطه تغییرات سریع و پیچیدگی‌های محیطی با درجه‌ای از اطمینان نداشتن و ریسک روبه‌رو هستند که منابع انسانی یکی از آن حوزه‌ها است [۱۲]. هیتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اشاره می‌کند سازمانی وجود ندارد که ادعا کند با مسئله ریسک منابع انسانی مواجه نیست. با این وجود، توجه کمی به حوزه ریسک منابع انسانی می‌شود [۱۳].

بسیاری از سازمان‌ها در شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و حل ریسک‌های منابع انسانی اهتمام لازم را نداشته و از ریسک‌های مهمی همچون جانشین‌پروری، آموزش و توسعه غفلت کرده‌اند [۱۴]. به گزارش مؤسسه سرمایه انسانی<sup>۲</sup>، ریسک منابع انسانی مهم‌ترین تهدید برای سازمان‌های آفریقای جنوبی شناخته شده است و سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای کنترل ریسک منابع انسانی برخوردارند [۱۵]. دبیرخانه همایش کانادا سال ۲۰۱۱ در پیمایشی اقدام به رتبه‌بندی ۱۱ ریسک مؤثر بر سازمان کرد که در آن ریسک منابع انسانی در رتبه چهارم قرار گرفت. در این پژوهش ۱۶۱ نفر از متخصصان منابع انسانی به اولویت‌بندی انواع ریسک‌های منابع انسانی پرداختند. حدود ۷۰ درصد متخصصان بیان کردند: کمبود و نبود مهارت نیروها، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری، شکاف میان مهارت نیروها و اهداف سازمان و نبود برنامه‌های توسعه‌ای از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی است [۱۴]. در گزارش ۲۰۰۸ مؤسسه ارنست و یانگ، ریسک جانشین‌پروری و مدیریت مهارت‌ها با ۶۵ درصد ضریب تأثیر و ۴۲ درصد احتمال وقوع در رتبه نخست از میان ریسک‌های منابع انسانی قرار داشت. بنابراین ریسک توسعه منابع انسانی شامل نظام‌های برنامه‌ریزی شغلی، جانشین‌پروری، آموزش، رشد و ارتقا از اهمیت و اولویت بالایی در مقایسه با سایر ریسک‌های منابع انسانی برخوردار است [۱۶].

از جمع‌بندی مطالب بیان مسئله و ضرورت پژوهش، این نتیجه حاصل می‌شود که سرمایه‌گذاری برای توسعه نیروها در سازمان‌های دانش‌بنیان امری اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌های دانش‌بنیان هم به‌دلیل ماهیت توسعه‌ای و دانشی خود و هم برای ایجاد انگیزه و جذب نیروهای دانشی باید برنامه‌ای جهت توسعه داشته باشند [۱۷]. همچنین محیط فعال،

1. Hinton  
2. Human resource capital institute



پویا و رقابتی کسب‌وکار اهمیت این مسئله را دوچندان می‌کند. اما مشکلات اقتصادی، محدودیت‌های زمانی، کمبود منابع، خروج نیروها، نبود ظرفیت و استعداد لازم برای توسعه نیروها باعث شده است تا سازمان‌های دانش‌بنیان با ریسک توسعه منابع انسانی مواجه باشند [۶]. بنابراین سازمان‌های دانش‌بنیان نیازمند الگویی هستند که به وسیله آن بتوانند ریسک توسعه منابع انسانی را در ابعاد فردی و سازمانی تحلیل کنند. با شناسایی ریسک‌های توسعه منابع انسانی و شاخص‌های مرتبط با آن، امکان کنترل و کاهش سطح ریسک در سازمان فراهم می‌شود [۱۸]. الگوی مذکور در بعد سازمانی می‌تواند نقاط پرخطر را شناسایی کرده و سازمان را در کاهش خطرپذیری توسعه منابع انسانی یاری کند. در بعد فردی، هم در مرحله به‌کارگیری نیروها و هم پس از آن می‌تواند معیاری مناسبی برای سرمایه‌گذاری روی نیروی‌های دانشی باشد و افرادی انتخاب شوند که از درجه ریسک کمتری برخوردار باشند. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ریسک توسعه منابع انسانی برای سازمان‌های دانش‌بنیان است. در آغاز مروری بر الگوهای ریسک و توسعه منابع انسانی انجام می‌شود. سپس با کمک چارچوب پیشینه ادبیات، مدل ریسک توسعه منابع انسانی به وسیله مصاحبه با متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارائه شده و در نهایت مدل مذکور اعتبارسنجی می‌شود.

### ۳- مرور ادبیات پژوهش

مرور ادبیات پژوهش در سه قسمت ارائه می‌شود. در قسمت اول روش مرور ادبیات پژوهش، در قسمت دوم پیشینه نظری ادبیات و در قسمت سوم پیشینه تجربی ادبیات تشریح می‌شود.

#### ۳-۱- روش مرور ادبیات

در این پژوهش مرور ادبیات به روش مرور سیستماتیک<sup>۱</sup> و بر مبنای راهنمای اوکولی و (۲۰۱۰) شامل برنامه‌ریزی، انتخاب، استخراج و اجرا انجام شد.

---

1. systematic literature review  
2. Okoli & Schabram



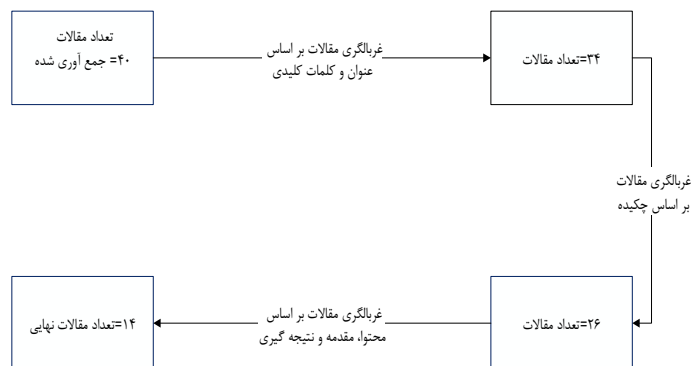
### ۳-۱-۱- جامعه آماری

در این پژوهش برای شناسایی نمونه اولیه، مقاله‌های منتشرشده در مجلات چهار پایگاه داده ساینس دایرکت<sup>۱</sup>، اسکوپوس<sup>۲</sup>، امرالد<sup>۳</sup> و وب‌آف ساینس<sup>۴</sup> انتخاب شدند. دلیل انتخاب این پایگاه‌ها پوشش حداکثری، دستیابی به جامعیت بیشتر مقاله‌ها و کسب نتایج مطلوب‌تر و معتبرتر بود.

### ۳-۱-۲- اجرا و یافته‌ها

با جستجوی مقاله‌هایی که عنوان، موضوع یا کلمه‌های کلیدی مرتبط داشتند، مرور سیستماتیک آغاز شد. نخست با واژه‌های کلیدی *human resource risk* و *human resource* و *development risk* جستجو انجام شد و پس از مطالعه چکیده و کلمه‌های کلیدی سایر مقالات، کلیدواژه *human capital risk* و در نوبت دوم کلیدواژه *people risk* نیز به کلمه‌های کلیدی اضافه شد. در مرحله بعد نتایج حاصل از این جستجو با یکدیگر ترکیب شده و مقاله‌های تکراری حذف شدند. سپس عنوان‌ها و چکیده مقاله‌های نامرتب خارج شدند. در گام بعدی مقدمه و نتیجه‌گیری مقاله‌های باقیمانده مطالعه و دوباره تعدادی از مقاله‌ها به دلیل ارتباط نداشتن با اهداف و پرسش‌های پژوهش از فهرست مقاله‌های مورد تحلیل خارج شدند. از چهار پایگاه مذکور ۳۳ مقاله مرتبط با حوزه ریسک منابع انسانی یافت شد. به دلیل اطمینان از اشباع‌بودن مقاله‌ها، سایر پایگاه‌ها مانند گوگل اسکولار<sup>۵</sup> نیز بررسی شدند و ۷ مقاله اضافه شد. در نهایت تعداد کل مقاله‌ها به عدد ۴۰ رسید (نمودار ۱).

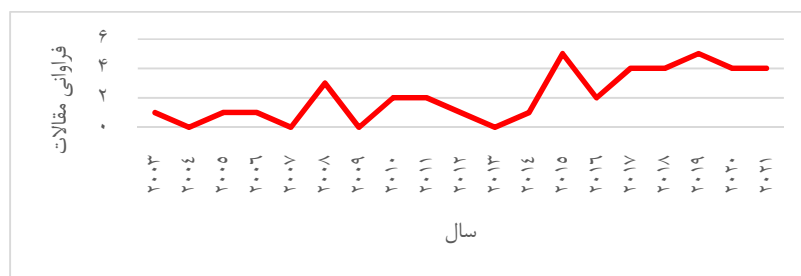
- 
1. Science Direct
  2. Scopus
  3. Emerald
  4. Web of science
  5. Google scholar



نمودار ۱. فرآیند غربالگری مقاله‌های جمع‌آوری شده

پس از بررسی عنوان و واژه‌های کلیدی، ۶ مقاله به دلیل عدم ارتباط حذف شدند. در گام دوم چکیده مقاله‌ها بررسی و ۸ مقاله حذف شد. بنابراین تعداد مقاله‌ها به عدد ۲۶ رسید. در گام سوم محتوا، مقدمه و نتیجه‌گیری مقاله‌ها بررسی شد و ۱۲ مقاله به دلیل نداشتن تناسب حذف شدند. در نهایت ۱۴ مقاله تأیید شد. لازم به ذکر است مقاله و پژوهشی مرتبط با حوزه ریسک توسعه منابع انسانی یافت نشد. نمودار ۱ فرآیند غربالگری مقاله‌های جمع‌آوری شده را نشان می‌دهد.

براساس نمودار ۲، موضوع ریسک منابع انسانی در سال‌های گذشته مورد توجه بیشتری قرار گرفته است.



نمودار ۲. روند مقاله‌های منتشر شده با موضوع ریسک منابع انسانی



براساس یافته‌ها، بیشتر مقاله‌های منتشرشده ریسک منابع انسانی را از دیدگاه سازمان بررسی کرده‌اند و پژوهشی با موضوع ریسک توسعه منابع انسانی یافت نشد. ریسک‌های عملیاتی شامل نظام‌های جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه و آموزش و جبران خدمات و ریسک‌های محیطی شامل ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی از جمله ریسک‌های منابع انسانی هستند که در پژوهش‌های گذشته به آن اشاره شده است. چارچوب مذکور می‌تواند در طراحی الگوی ریسک توسعه منابع انسانی استفاده شود. در پژوهش‌ها به برخی از ریسک‌های فردی مانند سلامت روانی و جسمانی، شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های رفتاری به‌صورت پراکنده اشاره شده است. همچنین در بیشتر الگوها به ابعاد و مؤلفه‌های ریسک منابع انسانی پرداخته شده و به متغیرها و شاخص‌های آن اشاره‌ای نشده بود.

### ۳-۲- پیشینه نظری ادبیات

همانگونه که اشاره شد، پژوهشی به موضوع ریسک توسعه منابع انسانی نپرداخته و مفهوم آن در ادبیات تعریف نشده است. به‌همین دلیل در قسمت پیشینه نظری ادبیات به مفاهیم اولیه مانند ریسک، ریسک منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مرور کوتاهی خواهد شد.

### ۳-۲-۱- ریسک

به‌طورکلی تعاریف ارائه‌شده از ریسک در دو جزء مشترک هستند:

(۱) رخداد یا پیامد همراه با عدم اطمینان

(۲) مواجهه با خطر [۱۹].

از نظر لیما و همکاران<sup>۱</sup> مفهوم ریسک در برگیرنده پیامد منفی است که از محیط کسب‌وکار ناشی می‌شود. مفهوم نداشتن قطعیت<sup>۲</sup> بیشترین نزدیکی را با واژه ریسک دارد [۲۰]. از نظر بالویی و اُزومبا<sup>۳</sup> تعاریف فراوانی از مفهوم ریسک بیان شده است، اما متداول‌ترین آن «ابهام و

---

1. Lima et al.

2. Uncertainty

3. Baloyi and Ozumba



عدم اطمینان» است. ریسک و عدم اطمینان در بسیاری از پژوهش‌ها به جای یکدیگر به کار رفته‌اند [۲۱]. منظور از اطمینان، درجه ابهام نسبت به پیامد و خروجی سیستم است که می‌تواند خوب یا بد باشد. ریسک به پیامد بد و فرصت به پیامد خوب گفته می‌شود [۲۲]. سازمان جهانی استاندارد در مدیریت ریسک، ۳۱۰۰۰ ریسک سازمانی را به صورت تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان تعریف می‌کند. عوامل درونی و بیرونی سازمان‌ها را در دستیابی به اهدافشان با عدم اطمینان و قطعیت مواجه می‌کنند. این مسئله جدا از نوع و اندازه سازمان‌ها رخ می‌دهد. استاندارد مدیریت ریسک بر این نکته تأکید می‌کند که تأثیر ریسک می‌تواند مثبت، منفی و یا انحراف از انتظارت باشد [۲۳].

### ۳-۲-۲- ریسک منابع انسانی

هوآنگ و همکاران<sup>۱</sup> ریسک‌های منابع انسانی را از جمله عوامل درونی و بیرونی می‌دانند که بر کسب و کار سازمان تأثیر می‌گذارد. ریسک منابع انسانی در عملکرد سازمان مؤثر بوده و سازمان را با یک عدم اطمینان و ابهام مواجه می‌کند [۱۱].

از نظر فهیلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) دو نوع ریسک منابع انسانی وجود دارد:

- ۱) ریسک انسانی<sup>۳</sup>: ریسک‌هایی که کارکنان یک سازمان به خودشان و سازمان وارد می‌کنند. رفتار کارکنان عامل اصلی بروز این ریسک است که به طور سهوی یا عمدی با تخطی از قواعد و هنجارهای سازمان رخ می‌دهد؛
- ۲) ریسک منابع انسانی<sup>۴</sup>: از دست دادن کارکنان کلیدی، عدم نظام جانشین‌پروری و اعتماد بیش از حد به افراد کلیدی از جمله پیامدهای ریسک منابع انسانی می‌باشد. این ریسک‌ها به دلیل نبود نظام‌ها و سیستم مناسب منابع انسانی ناشی می‌شود. نظام‌هایی همچون توسعه، آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و جذب و استخدام.

---

1. Huang et al.

2. Fheili

3. Human risk

4. Human resource risk



در الگوی ریسک معرفی شده به وسیله باسل<sup>۱</sup>، به هر دو ریسک بالا اشاره شده است. تأکید او بر شناسایی، اندازه‌گیری، کنترل و مدیریت آن است. شناسایی و اندازه‌گیری دو پیش‌شرط اصلی مدیریت ریسک هستند. به عبارت دیگر ریسکی وجود ندارد که بتوان آن را قبل از شناسایی و اندازه‌گیری مدیریت کرد [۲۴].

### ۳-۲-۳- توسعه منابع انسانی

در گذشته زمانی که صحبت از توسعه منابع انسانی می‌شد، تنها آموزش مدنظر قرار می‌گرفت [۲۵، ص ۹]. از نظر الینجر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و مک نیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) پارادایم‌های آموزش جای خود را به رویکردهای استراتژیک توسعه مانند جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی شغلی و رشد و ارتقا داده‌اند [۲۶]. از نظر ورنر و دسیمون<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) توسعه منابع انسانی تضمین می‌کند که کارکنان سازمان از مهارت و شایستگی لازم برای پاسخ به نیازهای سازمان برخوردارند [۲۵، ص ۹]. از نظر رادوچسکا<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) توسعه به معنای فرآیند ایجاد فرصت برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان تعریف می‌شود که سبب تولید دانش، بهبود مهارت‌ها، یادگیری از راه تجربه، توسعه نگرش‌ها و شایستگی‌های جدید خواهد شد [۷]. از نظر سوانسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) توسعه منابع انسانی، فرآیندی است برای توسعه و به‌روزرسانی استعدادها در جهت بهبود عملکرد فردی، کاری، گروهی و سازمانی [۲۷].

### ۳-۳- پیشینه تجربی ادبیات

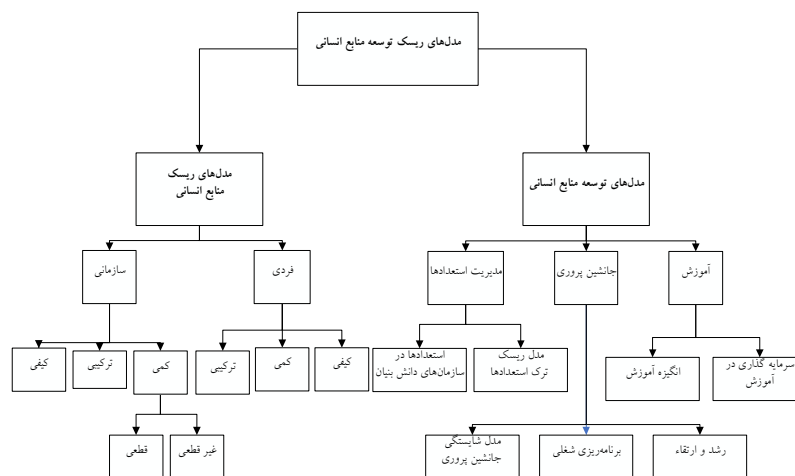
پژوهشی با عنوان و موضوع ریسک توسعه منابع انسانی انجام نشده و در برخی از مدل‌ها به توسعه منابع انسانی به صورت گذرا اشاره شده است. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل ریسک توسعه منابع انسانی است که با ریسک منابع انسانی تفاوت‌هایی دارد. براین اساس پیشینه

---

1. Basel  
2. Elinger et al.  
3. Macneil  
4. Werner & DeSimone  
5. Radojewska  
6. Swanson



تجربی ادبیات در دو بخش مدل‌های ریسک‌های منابع انسانی و مدل‌های توسعه منابع انسانی ارائه می‌شود. شکل ۱ دسته‌بندی پیشینه تجربی ادبیات را نشان می‌دهد.



شکل ۱. دسته‌بندی پیشینه تجربی ادبیات

### ۳-۳-۱- مدل‌های ریسک منابع انسانی

براساس شکل ۱، بیشتر مدل‌های ارائه‌شده پیرامون ریسک منابع انسانی، از بعد سازمانی می‌باشند. ماینپا و ووتیلاین<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) شناسایی نیروهای کلیدی و ارزیابی ریسک آنها را در کنترل ریسک منابع انسانی مؤثر می‌دانند. ورود و ترک متعدد نیروها، عدم شایستگی رفتاری، کمبود شایستگی فنی و دانشی، نداشتن تجربه مدیریت عالی، تخلف از قوانین و مقررات و مهاجرت از جمله عوامل ریسک منابع انسانی می‌باشند [۲۸]. در مدل یوربان<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) جذب و ارتقای نیروهای نامناسب، بی‌انگیزگی نیروها و عدم مدیریت عملکرد نیروها از جمله شاخص‌های ریسک منابع انسانی می‌باشد [۲۹]. پل و میتلاچر<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در رویکردی کل‌نگر،

1. Mäenpää & Voutilainen  
2. Urban  
3. Paul & Mitlacher



چارچوبی برای مدیریت ریسک منابع انسانی در سه دسته ریسک‌های محیطی، ریسک‌های استراتژیکی و ریسک‌های عملیاتی ارائه کرده‌اند [۱۲].

استیونس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در تعریفی بسیار گسترده و جامع از مدیریت ریسک منابع انسانی، به انواع ریسک‌هایی که باید در این فرآیند موردتوجه قرار گیرند، اشاره کرده است. ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی<sup>۲</sup>، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی<sup>۳</sup>، ریسک مربوطه به دیدگاه‌های کارکنان نسبت به منابع انسانی (ریسک‌های مربوط به حرفه)<sup>۴</sup>، ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی<sup>۵</sup> از جمله ریسک‌هایی هستند که در پژوهش استیونس به آنها اشاره شده است [۳۰].

بکر و اسمیت<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) به مطالعه گسترده مقاله‌های مرتبط با ریسک منابع انسانی که از سال ۲۰۰۰ میلادی در مجله‌های معتبر منتشر شده، پرداختند. ریسک سلامت و رفاه کارکنان، ریسک بهره‌وری، ریسک مالی، ریسک ترک خدمت کارکنان، ریسک حضور کارکنان، ریسک شهرت و اعتبار، ریسک قانونی و ریسک نوآوری از جمله ریسک‌هایی می‌باشد که در پژوهش آنها اشاره شده است [۳۱].

مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال ۲۰۰۸ خود مبنای متفاوتی به منظور طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی ارائه داده است. ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک تبعیت و ریسک مالی از جمله ریسک‌های مورد اشاره در گزارش ارنست و یانگ می‌باشد [۱۶].

### ۲-۳-۲- مدل‌های توسعه منابع انسانی

بر اساس شکل ۱، مدل‌های توسعه منابع انسانی در سه دسته جانشین‌پروری، آموزش و مدیریت استعدادها دسته‌بندی شده که در ادامه به تشریح هریک از آنها پرداخته می‌شود.

- 
1. Stevens
  2. Human capital or people risks
  3. Human resources operational risks
  4. Professional risks
  5. Individual human resources professional risks
  6. Becker & Smidt



#### • جانشین‌پروری

جانشین‌پروری به آماده‌سازی کارکنان در آینده تأکید می‌کند. پست‌های کلیدی نیازمند آن هستند که افراد آشنایی کامل با سازمان را داشته و از قبل آموزش‌ها و مهارت‌های لازم را کسب کرده باشند. علی و مهرعین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تعریف خود از جانشین‌پروری بیان کرده‌اند: جانشین‌پروری رویکردی فعالانه است که کاهش ترک خدمت کارکنان را تضمین می‌کند و موجب می‌شود ورود و خروج کمتری صورت بگیرد. جانشین‌پروری در پی کاهش ریسک و ابهام است. قرار گرفتن نیروها در سطح مدیریت درحالی‌که هنوز شایستگی‌های کلیدی را کسب نکرده‌اند، سازمان را با خطرها و هزینه‌های بسیاری مواجه می‌کند [۳۲]. در پژوهش‌ها کمتر به رابطه میان ریسک منابع انسانی و جانشین‌پروری توجه شده است [۳۳].

#### • آموزش

آموزش شامل برنامه‌هایی است که موجب ارتقای سطح دانش، مهارت، نگرش و رفتار اجتماعی کارکنان می‌شود [۳۴]. آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بیان کرده است که هدف اصلی از آموزش کارکنان در سازمان توسعه شایستگی و بهبود عملکرد آنها می‌باشد [۳۵]. بکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و مینسر<sup>۴</sup> (۱۹۶۲) پیشنهاد کرده‌اند که سرمایه‌گذاری روی نیروها از راه آموزش صورت بگیرد. با این سرمایه‌گذاری، سطح کیفی نیروها افزایش پیدا کرده و شاهد بهره‌وری پروژه‌ها و فعالیت‌ها خواهیم بود. اما ریسک منابع انسانی این سرمایه‌گذاری را با خطر مواجه می‌کند. آهن و هوآنگ<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود اشاره کرده‌اند، این نگرانی برای سازمان‌ها وجود دارد که با وجود سرمایه‌گذاری روی نیروها و آموزش آنها شاهد خروج و ترک آنها از سازمان باشند [۹]. از نظر بای و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، سازمان‌های کارآفرین و دانش‌بنیان از بازگشت‌پذیری سرمایه خود در آموزش تردید دارند و درمقابل عایدی کمی به‌دست می‌آورند [۱۰]. علی‌شاه و همکاران (۲۰۱۸) بیان کرده‌اند بسیاری از سازمان‌ها از

---

1. Ali & Mehreen  
2. Armstrong  
3. Becker  
4. Mincer  
5. Ahn & Huang  
6. Bai et al.



بازگشت‌پذیری سرمایه‌خود نگرانی‌هایی دارند [۳۶]. باپنا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) معتقدند بازگشت‌پذیری سرمایه بسته به نوع آموزش و نوع کارکنان متفاوت است. در برخی از پژوهش‌ها آموزش به‌عنوان عاملی برای کاهش ریسک منابع انسانی معرفی شده است [۳۷]. بوزیونلوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) تثبیت کارکنان را از راه آموزش بررسی کردند. نتیجه بررسی آنها نشان می‌دهد خودگشودگی<sup>۳</sup> نیروها و حمایت مدیران از آموزش، نقش بارزی در پایداری عملکرد و اشتغال آنها خواهد گذاشت [۱۷]. لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نیز به نقش آموزش به‌عنوان عامل پایداری و تاب‌آوری کارکنان اشاره کرده‌اند [۳۸].

• مدیریت استعدادها<sup>۵</sup>

سیلزر و داوول<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) معتقدند مستعد فردی است که نسبت به دیگران امکان توسعه و پیشرفت بیشتری دارد [۳۹]. از نگاه لانگنجر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۱)، مستعد فردی است که به‌طور محسوس نسبت به سایر کارکنان انگیزه بالایی جهت مشارکت در فعالیت‌ها، استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های سازمان دارد [۴۰]. هونگال و کیانانگ<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) خود انگیزشی، جهت‌دهی به پروژه‌ها و فعالیت‌ها، انگیزه‌بخشی به همکاران و الهام‌بخشی و جهت‌دهی به زندگی کاری همکاران را از جمله شایستگی‌های کلیدی استعدادها می‌باشد [۴۱]. در پژوهش گوانگیاوا<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، گردش بالای استعدادها و ورود و ترک متعدد آنها به‌عنوان یک عامل شکست سازمان‌های دانش‌بنیان شناخته شده است. آنها ریسک از دست‌دادن استعدادها را از سه منظر فردی، محیطی و سازمانی بررسی کردند [۴۲].

- 
1. Bapna et al.
  2. Bozionelos et al.
  3. Openness
  4. Lee et al.
  5. Talent management
  6. Silzer and Dowell
  7. Langenegger et al.
  8. Hongal and Kinange
  9. Guangyua et al.



### ۳-۴- تحلیل و تفسیر مرور ادبیات

براساس یافته‌های مرور ادبیات، بیشتر مدل‌ها به صورت عمومی<sup>۱</sup> به ریسک منابع انسانی پرداخته و کمتر روی یکی از نظام‌های منابع انسانی مانند توسعه متمرکز شده‌اند. بیشتر مدل‌ها از نگاه سازمانی بوده و کمتر از بعد فردی بررسی شده‌اند. غفلت از بعد فردی باعث می‌شود مدیران تصویر درستی از وضع موجود ریسک منابع انسانی نداشته باشند. ریسک منابع انسانی مسئله‌ای فراگیر بوده و محدود به فرآیندها و استراتژی‌های سازمان نمی‌شود. ابعاد شخصیتی، رفتاری و ادراکی نیز نقش به‌سزایی در کاهش ریسک منابع انسانی ایفا می‌کنند. همچنین غفلت از بعد فردی، مدیران را جهت کاهش و کنترل ریسک با خطا مواجهه می‌کند. یک‌سونگری در تحلیل ریسک منابع انسانی سبب می‌شود مدیران همه توجه خود را به سازمان معطوف کنند.

مسئله دیگر کلی‌بودن مؤلفه‌های ریسک منابع انسانی در پیشینه نظری ادبیات است، برای مثال ریسک نداشتن شایستگی‌های رفتاری و فنی، ریسک‌های نظام‌های جذب، توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، ریسک بهره‌وری و ریسک سلامت و رفاه کارکنان، از جمله ریسک‌هایی هستند که در ادبیات به آنها اشاره شده است، اما این ریسک‌ها کلی بوده و ارزیابی و سنجش آنها دشوار است. این امر سبب می‌شود که تحلیل مدیران از ریسک منابع انسانی برآوردی و کلی باشد که همین بر امر ابهام و پیچیدگی ریسک منابع انسانی می‌افزاید درحالی‌که سازمان‌ها نیازمند مدل‌های ریسک منابع انسانی هستند تا قدری از ابهام و پیچیدگی وضع موجود بکاهد و مدیران با اطمینان بیشتری تصمیم‌گیری کنند.

عدم ارائه راهکار در مواجهه با ریسک منابع انسانی از دیگر مسائلی است که در مدل‌ها به آن اشاره نشده است. ارائه راهکار در برخورد با هر یک از گونه‌های ریسک منابع انسانی می‌تواند سازمان‌ها را یاری کند. بدیهی است که شدت و ضعف هر یک از ریسک‌های منابع انسانی یکسان نبوده و برخی از گونه‌ها می‌توانند هزینه‌های سنگینی را به سازمان تحمیل کنند.

بنابراین عدم جامعیت، عدم قابلیت ارزیابی و اندازه‌گیری، کلی‌بودن مؤلفه‌ها و نبود ارائه راهکار در مواجهه با ریسک منابع انسانی از مهم‌ترین مواردی است که در پیشینه ادبیات اشاره نشده و موجب می‌شود سازمان‌های در ارزیابی و تحلیل ریسک منابع انسانی همچنان با

---

1. General



پنج‌چیدگی و ابهام مواجه باشند. هدف این پژوهش ارائه مدل ریسک توسعه منابع انسانی در دو بعد فردی و سازمانی است. علاوه بر پژوهش در حوزه ریسک توسعه منابع انسانی، جامعیت فردی و سازمانی از جمله نوآوری‌های این پژوهش می‌باشد. به‌وسیله این مدل سازمان‌های دانش‌بنیان می‌توانند تحلیل دقیق‌تری از وضعیت ریسک توسعه منابع انسانی داشته باشند و با اطمینان بیشتری پیرامون توسعه سرمایه انسانی تصمیم‌گیری کنند.

#### ۴- روش پژوهش

باتوجه به هدف پژوهش - که ارائه مدل ریسک توسعه منابع انسانی است - روش پژوهش آمیخته<sup>۱</sup> انتخاب شد؛ به این صورت که نخست متغیرهای ریسک توسعه منابع انسانی با استفاده از روش پژوهش کیفی شناسایی شده و اعتباریابی و تأیید مدل به‌وسیله روش پژوهش کمی انجام می‌شود. بنابراین طرح پژوهش آمیخته آن از نوع اکتشافی<sup>۲</sup> می‌باشد. مطالعه‌های کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه، سه ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش می‌باشند.

#### ۴-۱- جامعه آماری، جمع‌آوری داده‌ها و نمونه‌گیری

همانگونه که در مقدمه اشاره شد، باتوجه به دانش و توسعه محور بودن سازمان‌های دانش‌بنیان و مواجه بودن این سازمان‌ها با ریسک توسعه منابع انسانی، جامعه آماری متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌باشند که حداقل ۷ سال سابقه کار در سازمان‌های دانش‌بنیان (در حوزه منابع انسانی) و سطح تحصیلات کارشناسی ارشد را دارا می‌باشند. این تعریف از متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان به تأیید اساتید و خبرگان دانشگاهی رسیده است. فرآیند جمع‌آوری داده‌های پژوهش در دو مرحله شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ریسک توسعه منابع انسانی و تأیید روایی سازه انجام شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی گلوله‌برفی و در بخش کمی قضاوتی بود. در بخش کیفی ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد که پس از آن کدها به حالت اشباع رسیدند. در بخش کمی جهت به‌دست آوردن حجم نمونه از رابطه ۱

---

1. Mixed method  
2. Exploratory



استفاده شد. این رابطه بیان می‌کند در روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود و نسبت حجم نمونه به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد [۴۳]. با توجه به آنکه تعداد متغیرهای مستقل پژوهش حاضر ۲۱ عدد می‌باشد، بنابراین تعداد حجم نمونه نباید از ۱۰۵ کمتر باشد. در همین راستا تعداد ۱۰۶ پرسش‌نامه به صورت قضاوتی میان اعضای جامعه آماری توزیع شد. رابطه ۱:

$$5q < n < 15q$$

n=تعداد نمونه آماری

q=تعداد متغیرهای مستقل

با توجه به آنکه تعداد متغیرهای مستقل برابر با ۲۱ است، بنابراین داریم:

$$105 < n < 315$$

#### ۴-۲- روایی

با توجه به آنکه روش پژوهش آمیخته می‌باشد، رویکردهای متفاوتی برای بررسی روایی اتخاذ شد. روایی محتوایی مصاحبه و روایی محتوایی پرسش‌نامه به تأیید استادان دانشگاهی رسید. همچنین روایی سازه حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری سنجش شد.

#### ۴-۳- پایایی

در فاز کیفی پژوهش برای تعیین پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها از پایایی بین دو کدگذار با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شده و از یک دانشجوی تحصیلات تکمیلی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار دوم مشارکت کند. دو مصاحبه به صورت تصادفی کدگذاری شدند و درصد توافق درون موضوعی با استفاده از رابطه ۲ به دست آمد. رابطه ۲:

$$100 * \frac{\text{تعداد توافقی‌ها} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درونی}$$



$$\text{درصد توافق درونی} = \frac{2 \times 15}{39} * 100 = 77\%$$

باتوجه به آنکه درصد توافقی درونی بالاتر از ۰/۶ قرار گرفت، پایایی مصاحبه‌ها تأیید می‌شود.

در فاز کمی برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. براساس تصویر ۱ (که خروجی نرم‌افزار SPSS است) آلفای کرونباخ به دست آمده ۰/۹۲ است که نشان از پایایی مناسب پرسش‌نامه دارد.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.920	.923	21

تصویر ۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه

## ۵- تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> در ۶ گام انجام شد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

### 1. Theme analysis



جدول ۱. فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون [۴۴]

گام	شرح گام
آشنایی با داده‌ها	نگارش داده‌ها، خواندن و خواندن دوباره داده‌ها، نوشتن ایده‌های اولیه
ایجاد کدهای اولیه	کدگذاری به روش نظام‌مند در مجموعه داده‌ها، مرتب و مرتبط کردن داده‌های مرتبط با هر کد
جستجوی تم‌ها	مرتبط کردن کدها با تم‌های بالقوه، جمع‌آوری تمام داده‌های مرتبط با هر یک از تم‌های بالقوه
بازنگری تم‌ها	چک کردن ارتباط میان تم‌ها با کدها و نقشه یکپارچه تم‌ها
تعریف و نامگذاری تم‌ها	تحلیل مداوم به‌منظور پالایش ویژگی‌های تم‌ها و کلیت تحلیل، ایجاد تعاریف و نام‌های واضح برای هر یک از تم‌ها
تهیه گزارش	تحلیل نهایی کدها و تم‌های مستخرج از داده‌ها، مرتبط کردن تحلیل با سؤال پژوهش و پیشینه، تهیه یک گزارش

پس از انجام هر مصاحبه، داده‌ها وارد نرم‌افزار MAXQDA شده و پس از آن کدگذاری می‌شدند. تصویر ۲ تعداد کدها را به تفکیک هر مصاحبه نشان می‌دهد.

Document	Count
Documents	289
مصاحبه‌ها	289
1	15
2	19
3	5
4	17
5	24
6	25
7	19
8	21
9	8
10	17
11	23
12	30
13	11
14	27
15	13
16	10
17	5
Sets	0

تصویر ۲. تعداد کدهای شناسایی شده به تفکیک هر مصاحبه

از میان ۲۸۹ کد، ۲۲۹ کد چندین فراوانی داشتند. در گام بعد با تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها و پس از چند مرحله رفت‌وبرگشت ۲۱ پارامتر شناسایی شد که در جدول ۲ مشاهده



می‌شود. چارچوب اصلی ابعاد و مؤلفه‌ها به‌ویژه در بعد سازمانی از پژوهش‌ها و مقاله‌های گذشته مورد استفاده قرار گرفت.

### جدول ۲. ابعاد، مؤلفه، زیرمؤلفه و مفاهیم استخراج شده از کدگذاری مصاحبه‌ها

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	مفاهیم	
	خط‌پذیری‌های محیط منابع انسانی		یادگیرنده‌بودن سازمان	
			چابکی سازمان	
			هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان	
خط‌پذیری‌های سازمانی	خط‌پذیری‌های عملیاتی	برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی کارآمد از خارج سازمان	
			تخصیص نظام‌مند نیروهای داخل سازمان به پست‌های سازمانی	
			مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزش و توسعه	
	خط‌پذیری‌های مهارتی و دانشی	آموزش و توسعه	اثربخشی آموزش و توسعه (تناسب توسعه و آموزش با نیاز شغلی، نیازسنجی، کیفیت دوره‌های آموزش و توسعه)	
			مدیریت عملکرد	اثربخشی نظام مدیریت عملکرد
			هماهنگی نظام عملکرد با رشد و ارتقا هماهنگی نظام عملکرد با جبران خدمات	
خط‌پذیری‌های فردی	خط‌پذیری‌های رفتاری	انگیزه فردی	تناسب شغل و شاغل (از منظر جنسیت، سن، شخصیت، تحصیلات، تجربه و...)	
			بهره‌مندی و به‌کارگیری از دانش و مهارت روز	
			تعامل و روحیه گروهی	
	خط‌پذیری‌های ادراکی	رویکردهای فکری	اخلاق حرفه‌ای	
			ماندگاری فرد در سازمان در سوابق کاری	
			پویایی	
			ابتکار عمل و خلاقیت	
			روحیه یادگیری	
			استقبال از فرصت‌ها و چالش‌ها	
			هوش هیجانی (درک و مدیریت خود و دیگران)	
			تعهد	



جدول ۳ نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری را در یکی از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری در یکی از مصاحبه‌ها

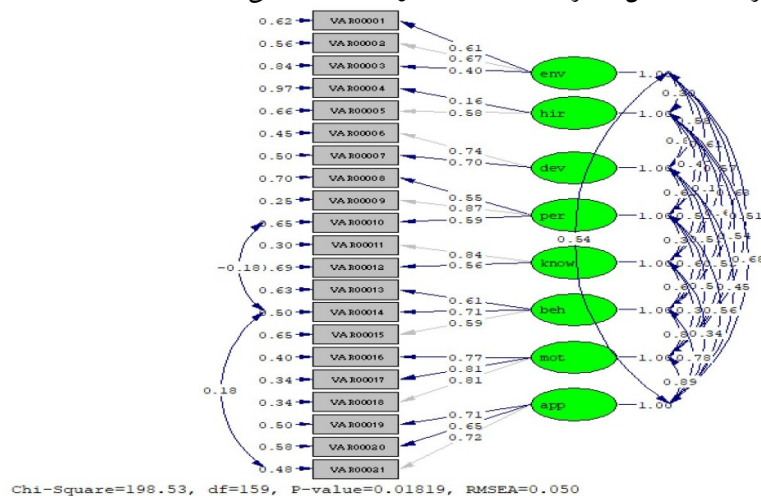
مؤلفه / زیرمؤلفه	پارامتر	نقل و قول مرتبط
خطرپذیری‌های رفتاری	ماندگاری فرد در سازمان در سوابق کاری	وقتی شما سابقه و فعالیت تحصیلی (رزومه) فرد را مشاهده می‌کنید، باید به ورود و خروج‌ها توجه کنید، بررسی شود که به چه علت جابه‌جا شده است.
خطرپذیری‌های رویکردهای فکری	تعهد	نیرویی که می‌خواهیم روی آن سرمایه‌گذاری کنیم، باید رؤیای او با سازمان بخواند. سازمان و هدف سازمان برای او مهم باشد.
خطرپذیری‌های آموزش و توسعه	اثربخشی آموزش و توسعه	اگر من می‌خواهم نیرویی را توسعه بدهم، باید به سازمان هم نگاه کنم. چه قدر توسعه برای سازمان مهم است؟...چقدر به این نکته دقت می‌کند، آموزشی که برگزار کردم واقعاً به کار آمده است یا نه؟
خطرپذیری‌های محیطی	چابکی	ساختار سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی، چابکی سازمان... همه اینها در کاهش خطرپذیری‌های اثرگذار است. وقتی سازمان پویایی ندارد شما چه انتظاری از نیروی فعال و پراترزی می‌توانی داشته باشی که در آن ماندگار باشد.
خطرپذیری‌های دانشی و مهارتی / خطرپذیری‌های اداری	به‌کارگیری از دانش و مهارت روز / روحیه یادگیری	من کاری را به او می‌سپارم. حالا کار سخت و چالشی است. خیلی مهم است که می‌رود دنبال روش جدیدتر یا نه! می‌آید و می‌گوید نمی‌شود.

در بخش کمی تحلیل، براساس رابطه ۱ برای تأیید روایی سازه، ۱۰۶ پرسش‌نامه میان متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان به صورت قضاوتی توزیع شد. همان‌گونه که اشاره شد، متخصصان منابع انسانی افرادی بودند که سطح تحصیلات آنها حداقل کارشناسی ارشد بود و حداقل ۷ سال سابقه حضور در سازمان‌های دانش‌بنیان را داشتند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار معادلات ساختاری لیزرل<sup>۱</sup> در شکل‌های ۳ تا ۵ نشان داده شده است. خروجی‌ها عبارت است از ضرایب استاندارد شده<sup>۲</sup> و خروجی تخمین استاندارد<sup>۳</sup>.

1. Lisrel  
2. Standardized solution  
3. T-Values

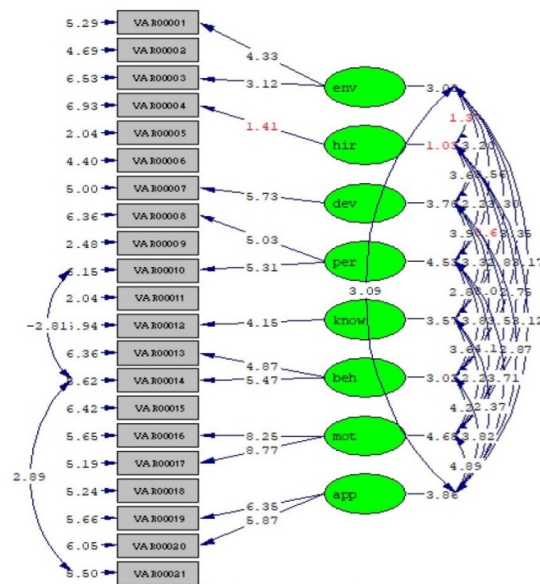


در صورتی که ضرایب استاندارد شده بالاتر از ۰/۴ باشد، می‌توان گفت همبستگی خوبی میان متغیرهای پنهان و مشاهده‌پذیر وجود دارد. همانگونه که شکل ۳ نشان می‌دهد به جز متغیر شماره ۴ که عبارت است از جذب نیروی کارآمد از خارج سازمان، سایر متغیرها از همبستگی مناسبی برخوردار هستند. در شکل ۴ که خروجی تخمین استاندارد را نشان می‌دهد، به جز رابطه متغیر ۴، سایر روابط بزرگتر از ۱/۹۶ است. اگر ضریب مسیر کوچک‌تر از ۱/۹۶ باشد، نشانه آن است که محاسبه‌های به‌دست‌آمده، تنها برای نمونه‌های اخذ شده کاربرد داشته است و نمی‌توان آن را به کل جامعه با ۹۵ درصد اطمینان تعمیم داد. ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۵ است. تجربه‌های علمی نشان داده است که وقتی مقدار RMSEA برابر و کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد، مدل برازش مناسبی دارد [۴۵، ص ۲۳۳]. در شکل ۵، متغیر شماره ۴ حذف شده و مقدار RMSEA به عدد ۰/۰۴۹ کاهش پیدا کرده است. خبرگان دانشگاهی پیشنهاد کردند با توجه به برازش مناسب مدل در مرحله اول و تغییر ناچیز برازش مدل پس از حذف متغیر شماره ۴، این متغیر از مدل حذف نشود و در مدل باقی بماند.



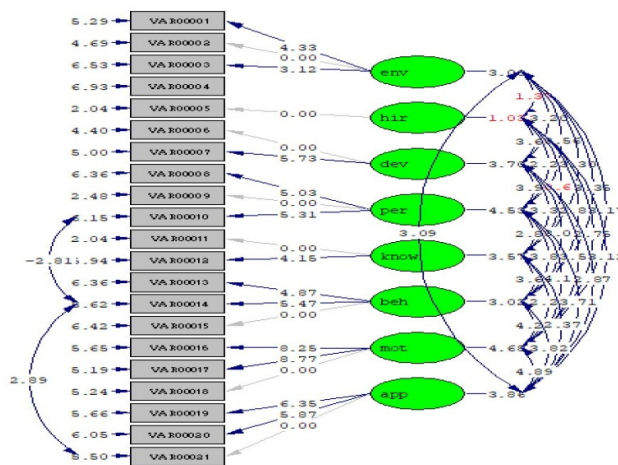
شکل ۳. خروجی ضرایب استاندارد شده

#### 1. RMSEA



Chi-Square=198.53, df=159, P-value=0.01819, RMSEA=0.050

شکل ۴. خروجی تخمین استاندارد



Chi-Square=197.91, df=160, P-value=0.02231, RMSEA=0.049

شکل ۵. خروجی تخمین استاندارد پس از حذف متغیر شماره ۴

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

باید در نظر داشت سرمایه انسانی به‌عنوان یک سرمایه نامشهود، سهم چشمگیری در موفقیت سازمان‌های دانش‌بنیان داشته است و دستاوردهای آن را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. تجزیه و تحلیل نظام سرمایه انسانی در سازمان‌ها با ارزیابی و پاسخگویی دقیق به خطرپذیری‌های منابع انسانی ارتباط نزدیک دارد. نگاه جامع به خطرپذیری‌های توسعه منابع انسانی و شناسایی آنها از جمله خلاءهای پژوهشی بوده که پژوهش حاضر به آن پرداخته است. در ادامه بخش بحث و نتیجه‌گیری، در سه قسمت تفسیر مدل پیشنهادی، مقایسه مدل پیشنهادی با سایر مدل‌ها و پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود.

### ۶-۱- تفسیر مدل پیشنهادی

مدل ریسک توسعه منابع انسانی پژوهش حاضر، در دو بعد، پنج مؤلفه، پنج زیرمؤلفه و ۲۱ پارامتر ارائه شده است. براساس شکل ۲ در بعد سازمانی، ریسک‌های عملیاتی و ریسک‌های محیط منابع انسانی قرار دارند که پیش‌تر در ادبیات به آنها اشاره و در مصاحبه با خبرگان به آن تأکید شده است. ریسک محیط منابع انسانی شامل سه پارامتر یادگیرنده بودن سازمان، چابکی سازمان و هماهنگی استراتژی‌های سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی می‌باشد. خبرگان بر این مسئله تأکید داشتند که این پارامترها از جمله ویژگی‌ها و خصیصه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان بوده و تأثیر به‌سزایی در ریسک توسعه منابع انسانی دارد. مسئله‌ای که به‌وسیله هوآنگ و همکاران نیز اشاره شده بود [۱۱]. ریسک عملیاتی، دیگر مؤلفه ریسک سازمانی بوده و شامل سه زیرمؤلفه برنامه‌ریزی و جذب، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد است که همگی از جمله فرآیندها و نظام‌های توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود. مؤلفه برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی شامل دو پارامتر جذب نیروی انسانی کارآمد از خارج سازمان و تخصیص نظام‌مند نیروهای داخل سازمان به پست‌های سازمانی است. خبرگان تأکید داشتند چنانچه سازمان‌های دانش‌بنیان بخواهند ریسک برنامه‌ریزی و جذب نیروی انسانی خود را کاهش دهند، باید در حوزه جذب داخل و جذب خارج از سازمان بهینه عمل کنند، به‌گونه‌ای که در آغاز نیروهای کارآمد جذب شده و در ادامه براساس توانمندی نیرو و نیاز سازمان به پست‌های



سازمانی تخصیص پیدا کنند. ریسک آموزش و توسعه از دیگر زیرمؤلفه‌های ریسک عملیاتی است. اثربخشی آموزش، توسعه و مشارکت کارکنان در برنامه‌های آموزش و توسعه از جمله پارامترهای ریسک آموزش و توسعه می‌باشد. برنامه‌های آموزش و توسعه باید به گونه‌ای نیازسنجی، طراحی و اجرا شوند که نتیجه آنها در فعالیت‌های سازمان مشاهده شود و کارکنان سازمان انگیزه زیادی برای حضور و مشارکت در این برنامه‌ها داشته باشند. این برنامه‌ها می‌تواند در قالب توسعه شغلی و یا آموزش زمان خدمت باشند. عدم استقبال کارکنان از آموزش و توسعه نشان از ریسک آموزش و توسعه دارد. مدیریت عملکرد آخرین زیرمؤلفه ریسک عملیاتی بوده و دربرگیرنده پارامترهای اثربخشی نظام مدیریت عملکرد، هماهنگی نظام عملکرد با نظام رشد، ارتقا و هماهنگی نظام عملکرد با جبران خدمات است. نظام مدیریت عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند کارکنان قوی و ضعیف را از هم جدا کند و در ادامه مبنای رشد و ارتقا، حقوق دستمزد و پاداش باشد. در این صورت هم ریسک نظام مدیریت عملکرد کاهش پیدا می‌کند و هم کارکنان احساس برقراری عدالت در سازمان را خواهند داشت.

بعد فردی به‌طور مستقیم از مصاحبه با خبرگان به‌دست آمده است و دربرگیرنده ریسک‌های دانشی و مهارتی، رفتاری و اداری می‌باشد. بهره‌مندی و به‌کارگیری از دانش و مهارت روز به‌همراه تناسب شغل و شاغل از جمله پارامترهای ریسک دانشی و مهارتی محسوب می‌شود. یک نیروی دانش‌بنیان علاوه بر برخورداری از دانش و مهارت روز، باید قدرت به‌کارگیری آن را جهت تحقق استراتژی و اهداف سازمان داشته باشد. جنسیت، سن، تحصیلات و تناسب تیپ شخصیتی با شغل موردنظر، از جمله نمونه‌های تناسب شغل و شاغل مؤلفه دیگر ریسک دانشی و مهارتی می‌باشد، برای مثال پست کارشناس بازاریابی یا روابط عمومی تناسب کمی با یک فرد درونگرا دارد و ریسک فردی را افزایش می‌دهد. ریسک رفتاری شامل سه پارامتر تعامل و روحیه گروهی، اخلاق حرفه‌ای و ماندگاری فرد در سوابق کاری است. بدیهی است فردی که توانایی تعامل و برقراری ارتباط با دیگران را ندارد، ریسک رفتاری بالایی دارد. یک نیروی کم‌ریسک همواره به اخلاقیات حرفه‌ای پای‌بند بوده و از سرمایه سازمان صیانت می‌کند. خبرگان بر این مسئله تأکید کردند که میزان ماندگاری فرد در



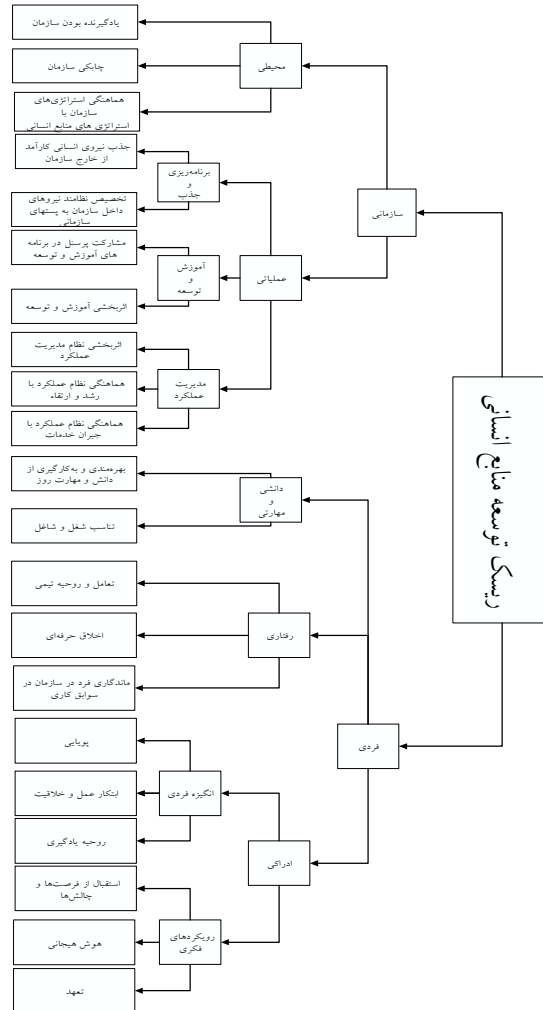
سوابق کاری تأثیر به‌سزایی بر ریسک رفتاری می‌گذارد. چنانچه فرد مدت زمان کوتاهی در هر سازمان حضور داشته و این مسئله چند بار تکرار شده است، نشان از ریسک رفتاری بالایی دارد.

ریسک ادراکی دربرگیرنده دو زیرمؤلفه ریسک انگیزه فردی و ریسک رویکردهای فکری (نگرشی) است. پویایی، ابتکار عمل و خلاقیت و روحیه یادگیری ازجمله مفاهیم ریسک انگیزه فردی و استقبال از فرصت‌ها و چالش‌ها، هوش هیجانی و تعهد از جمله مفاهیم ریسک رویکرد فکری می‌باشد. نیرویی که در فعالیت‌های سازمان فعالانه عمل می‌کند، از پروژه‌های جدید استقبال می‌کند؛ سعی بر ارائه ایده‌ها و پیشنهادهای دارد و هر از فرصتی برای رشد مهارت‌ها و توانمندی‌های خود استفاده می‌کند، ریسک ادراکی کمی دارد. این نیرو علاوه بر شناخت خود، شرایط سازمان را درک کرده و شرایط مساعدی برای سرمایه‌گذاری دارد. خبرگان بر مؤلفه‌ها و پارامترهای فردی بیش از مؤلفه‌های سازمانی تأکید داشتند چون که ریسک‌های سازمانی به‌طور عمده براساس تصمیم‌های مدیران و نیروها به وجود می‌آیند، برای مثال اگر نیروها روحیه یادگیری داشته باشند، اثربخشی آموزش، توسعه و مشارکت در آن، افزایش پیدا می‌کند. نیروها در جستجوی روش‌های نوین بوده و پس از فراگیری آن را در فعالیت‌های خود به‌کار می‌بندند. اگر نیروها از فرصت‌ها و چالش‌ها استقبال کنند، سازمان با سرعت بیشتری تغییرات را دنبال کرده و چابکی سازمان زیاد خواهد شد. روحیه یادگیری، هوش هیجانی، پویایی، روحیه یادگیری و اخلاق حرفه‌ای زمینه‌ساز یک سازمان یادگیرنده خواهند بود و سازمان یادگیرنده ازجمله خصیصه‌های سازمان دانش‌بنیان است [۱۱]. اگر ریسک فردی کنترل شود، انتظار می‌رود ریسک سازمانی کاهش پیدا کند. بدیهی است پیاده‌سازی ابعاد فردی، زمینه‌ساز تحقق ابعاد سازمانی بوده و پیاده‌سازی ابعاد سازمانی، زمینه‌ساز تحقق ابعاد فردی است. چنانچه سازمان چابک و یادگیرنده نباشد یا نظام‌های مدیریت عملکرد و توسعه و آموزش در آن جاری و ساری نباشد، نمی‌توان انتظار داشت نیروهایی برخوردار از هوش هیجانی، روحیه یادگیری و گروهی و دانش به‌روز در آن سازمان جذب شوند یا با آن سازمان ادامه همکاری دهند. بنابراین مدل ریسک توسعه منابع انسانی



موجب حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی خواهد شد. سرمایه‌ای که از شایستگی‌های دانشی، رفتاری و بینشی برخوردار باشد.

سازمان‌های دانش‌بنیان با استفاده از مدل پیشنهادی می‌توانند دریابند که کدام‌یک از ابعاد ریسک توسعه منابع انسانی، شدت و فراوانی بیشتری دارد و کدام مؤلفه در کنترل آنها است. چنانچه ریسک‌های فردی شدت بیشتری دارد، برنامه‌های توسعه خود را متناسب با بعد فردی تنظیم کرده و زمان جذب نیروهای جدید، رویکرد کاهش ریسک را مدنظر قرار دهند - همان‌گونه که در شکل ۶ ملاحظه می‌شود - از نظر خبرگان بینش و نگرش در کنار دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. حتی برخی از خبرگان بر رفتار و بینش بیش از دانش تأکید داشتند چونکه دانش با آموزش و توسعه قابل بهبود است اما اگر رفتار فرد ناسازگار باشد، دانش فرد سودی نخواهد داشت و سرمایه سازمان تلف خواهد شد. لازم به ذکر است با استفاده از مدل ریسک توسعه منابع انسانی می‌توان افراد را به گروه‌های کم‌ریسک و پرریسک طبقه‌بندی کرده و برای طبقه پرریسک رویکرد توسعه با بازدهی کوتاه‌مدت و برای طبقه کم‌ریسک رویکرد توسعه با بازدهی بلندمدت اتخاذ کرد، برای مثال برای طبقه پرریسک نیازهای آموزشی برای پروژه‌های فعلی در نظر گرفته شود و برای طبقه کم‌ریسک نیازهای آموزشی برای برنامه‌های آتی مدنظر قرار گیرد. برنامه شغلی ۵ ساله برای طبقه کم‌ریسک در نظر گرفته شده و از آنها برای جانشین‌پروری استفاده شود.



شکل ۶. مدل ریسک توسعه منابع انسانی

چنانچه ریسک‌های سازمانی شدت بیشتری دارد، کنترل ریسک‌های محیطی و عملیاتی نقش به‌سزایی در کاهش ریسک‌های سازمانی داشته باشد. خبرگان بر ریسک‌های عملیاتی بیش از ریسک‌های محیطی تأکید کردند. هرچند ریسک‌های محیطی پایه و اساس ریسک‌های



عملیاتی بوده و در صورت کنترل ریسک‌های محیطی، ریسک‌های عملیاتی کاهش خواهند یافت. ریسک‌های سازمانی از آنجایی که تحت مدیریت و کنترل سازمان هستند، از انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به ریسک‌های فردی برخوردار هستند.

## ۶-۲- مقایسه مدل پیشنهادی با سایر مدل‌های ادبیات

ارائه مدل ریسک توسعه منابع انسانی، بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها، پارامترها و اضافه‌کردن بعدی فردی در کنار بعد سازمانی، از جمله تمایزات مدل پژوهش حاضر نسبت به مدل‌های پیشین می‌باشد. در مدل‌های ریسک منابع انسانی، فقط به ابعاد سازمانی ریسک منابع انسانی پرداخته شده بود. در مدل‌های پل و میتلاچر (۲۰۰۸)، استیونس (۲۰۰۵) و ارنست و یانگ (۲۰۰۸) کل‌نگری محسوسی پیرامون ریسک منابع انسانی از بعد سازمانی وجود داشته و در مدل‌های بکر و اسمیت (۲۰۱۶)، مائپا و ووتیلاینن (۲۰۱۲) و یوربان (۲۰۱۸) نگاه جزئی‌تری نسبت به ریسک منابع انسانی از بعد سازمانی وجود دارد. جدول ۴ به مقایسه مدل پیشنهادی پژوهش حاضر با سایر مدل‌های ادبیات می‌پردازد.

جدول ۴. مقایسه مدل پیشنهادی با سایر مدل‌های ادبیات

مدل ریسک توسعه منابع انسانی						نویسندگان
پارامترهای ریسک توسعه منابع انسانی	بعد فردی	بعد سازمانی	توسعه منابع انسانی	ریسک منابع انسانی	ریسک توسعه منابع انسانی	
		●		●		پل میتلاچر (۲۰۰۸)
		●		●		استیونس (۲۰۰۵)
		●		●		ارنست و یانگ (۲۰۰۸)
		●		●		بکر و اسمیت (۲۰۱۶)
		●		●		مائپا و ووتیلاینن (۲۰۱۲)



مدل ریسک توسعه منابع انسانی						نویسندگان
پارامترهای ریسک توسعه منابع انسانی	بعد فردی	بعد سازمانی	توسعه منابع انسانی	ریسک منابع انسانی	ریسک توسعه منابع انسانی	
		●		●		یوربان (۲۰۱۸)
	●	●	●			آهن و هوآنگ (۲۰۲۰)
	●	●	●			بای و همکاران (۲۰۱۷)
	●	●	●			علی‌شاه و همکاران (۲۰۱۸)
	●	●	●			گوانگیواو همکاران (۲۰۰۸)
	●	●	●			لی و همکاران (۲۰۱۹)
	●	●	●			بوزیونلوس و همکاران (۲۰۲۰)
●	●	●	●	●	●	مدل پیشنهادی پژوهش

### ۶-۳- آینده پژوهش‌های آینده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ریسک‌های توسعه منابع انسانی بود، اما به دلیل محدودیت‌های زمانی فرصت ارائه مدلی جهت اندازه‌گیری آنها محقق نشد. در اینجا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به اندازه‌گیری ریسک توسعه منابع انسانی پرداخته شود تا تحلیل دقیق‌تری از ریسک توسعه منابع انسانی ارائه شود. پژوهش حاضر به ریسک توسعه منابع انسانی پرداخته است که پیشنهاد می‌شود در سایر پژوهش‌ها به سایر ریسک‌های منابع سازمانی مانند ریسک سرمایه فکری، ریسک نشان تجاری و ریسک فناوری اطلاعات پرداخته شود. توسعه منابع انسانی از میان نظام‌های منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت که پیشنهاد می‌شود سایر نظام‌های منابع انسانی مانند مدیریت عملکرد، جبران خدمات، جذب و استخدام براساس دو رویکرد فردی و سازمانی بررسی شوند. اهمیت و اولویت بعد فردی در برابر بعد سازمانی براساس مصاحبه‌ها بیان شد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به تعیین اوزان هر یک از



ابعاد مذکور پرداخته شود. نحوه ارتباط و هماهنگی میان استراتژی‌های توسعه منابع انسانی با ریسک‌های توسعه منابع انسانی و نحوه به‌کارگیری استراتژی مناسب در برابر هر یک از کارکنان، از جمله خلاءهای این پژوهش به‌شمار می‌آید که شایسته است در پژوهش‌های آینده به آن پرداخته شود.

## ۷- منابع

- [۱] رحمان سرشت ح.، ذبیحی جامخانه م. «دی.ان. ای شرکت‌های دانش‌بنیان» رشد فناوری، (۱۳۹۵)، ۱۳(۴۹): ۸-۱.
- [۲] جعفری م. راهبرد اقتصاد دانش‌بنیان الزامات/ راهکارها، نشریه امنیت/اقتصادی، (۱۴۰۱)، ۱۰(۲-۱): ۸-۴.
- [۳] شاکری ا.، دهقانان ح.، خاشعی و.، تقوی فرد س. تحلیل شناختی مدل‌های ذهنی مدیران در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌های زلتمن»، مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، (۱۴۰۰)، ۱۵(۲): ۲۳-۴۹.
- [4] Sakthi Ananthan S., Abdul Manaf H., Hidayati M., Suluh Kusuma Dewi D. "The development of talent management in Malaysian public sector: A comprehensive review", *Problems and Perspectives in Management*, (2019), 17: 242-253.
- [5] OECD. Risk management and corporate governance, OECD, (2014):1-96.
- [6] Sweis R. J., Ghalion R., El-Mashaleh M., Amayreh I., Niveen A.-S., Al Balkhi W."The Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies The Case of Jordan", *International Journal of Information, Business and Management*, (2019), 11(2): 179-211.
- [7] Kot-Radojewska M. "The relationship between the form of employment and employee training and developing opportunities in organizations", *IJCM*; (2018), 17(1): 119-36.

- [8] Gisela Stefánsdóttir S. "Risks in human resources and their relation to organizational risk management Mitigating the HR risk of knowledge-loss, using knowledge management systems", *MSc Human Resource Management and Organizational Psychology*, University of Reykjavík, (2017): 1-20.
- [9] Ahn J-Y., Huang S. "Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: evidence from Korean employees", *Problems and Perspectives in Management*; (2020), 18(4): 517-526.
- [10] Bai Y., Yuan J., Pan J. "Why SMEs in emerging economies are reluctant to provide employee training: Evidence from China", *International Small Business Journal*, (2017), 35(6): 751-766.
- [11] Huang W., Sun Q., Guan X., Peng S. "Human resource risk identification and prevention", *Control and Systems Engineering*, (2017), 1: 16-21.
- [12] Paul C, Mitlacher L. "Expanding risk management systems: Human resources and German banks", *Strategic Change*, (2008), 17(1-2): 21-33.
- [13] Hinton M. "Managing the human resource risk", *Franchising World*, (2003), 35(2): 58- 59.
- [14] Hexter ES., Young MB. *Managing human capital risk*, New York, Conference Board, (2011), pp: 1-46.
- [15] Meyer M., Roodt G., Robbins M. "Human resources risk management: Governing people risks for improved performance", *SA Journal of Human Resource Management*, (2011), 9(1): 23.
- [16] Ernst & Young, *Global human resource risk: Ernst & Young*, (2008), pp: 1-76.
- [17] Bozionelos N., Lin C-H, Lee KY, "Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support", *Journal of Vocational Behavior*, (2020), 117: 1-55.
- [۱۸] کریمی ر.، اعتباریان ا.، سلطانی ا. «ارائه الگوی ریسک‌های منابع انسانی»، نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۱۳۹۹)، ۱۱(۱): ۱۰۰-۱۱۹.
- [19] Woods P., Lasiuk GC. "Risk prediction: A review of the literature", *J Forensic Nurs*, (2008), 4(1): 1-11.
- [20] Ferreira de Araújo Lima P., Crema M., Verbano C. "Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions", *European Management Journal*; (2020), 38(1): 78-94.



- [21] Baloyi T., Ozumba A. "Strategic risk management among small enterprises in the construction industry", *MATEC Web Conf*, (2020), 312: 1–9.
- [22] Cascio W., Boudreau J. "HR strategy: Optimizing risks, optimizing rewards", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (2014), 1(1): 77–97.
- [23] ISO 31000 Standards Policy and Strategy Committee, (2018), pp: 1-26.
- [24] Fheili M. "Developing human resources key risk indicators – Know Your Staff (KYS) practices", *Journal of Operational Risk*, (2006) , 1(3): 71–85.
- [25] Werner JM, DeSimone RL. *Human resource development*, 6th ed. Mason OH, Andover: South-Western; Cengage Learning, (2012).
- [26] Park S., Kang H-S., Kim E-J. "The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study", *EJTD*, (2018); 42(1/2): 57–74.
- [27] Swanson RA., Holton EF. *Foundations of human resource development*, 2nd ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler; London : McGraw-Hill, (2009).
- [28] Mäenpää I., Voutilainen R. "Insurances for human capital risk management in SMEs", *VINE*, 2012, 42(1): 52–66.
- [29] Urban J. "Human resource related risks, Their Sources and Prevention", *International Business Information Management Association (IBIMA)*, (2018): 6002-6008.
- [30] Stevens J. *Managing risk: The human resources contribution /editor*, John F. Stevens, London: LexisNexis Butterworths, (2005).
- [31] Becker K., Smidt M. (2016) "A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, (2016), 26(2): 149–165.
- [32] Ali Z., Mehreen A. "Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions", *JAMR*, (2019), 16(2): 216–233.
- [33] Mihaylov G., Zurbruegg R "The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses", *International Journal of Managerial Finance*, . (2021), 17(3): 438–454.
- [34] Diez F., Bussin M., Lee V. (2019) *Fundamentals of HR analytics: A manual on becoming HR analytical*, United Kingdom: Emerald Publishing, (2019).
- [35] Bashir N., Long CS. "The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia", *Journal of Management Development*, (2015), 34(10): 1227–1245.



- [36] Ali shah Sn, Shaikh Na, Pirzada Ia. "Training and development: Its effects on job performance in the selected companies of UAE", *Journal of Social and Administrative Sciences*, (2018), 5(3): 181–195.
- [37] Bapna R., Langer N., Mehra A., Gopal R., Gupta A. "Human capital investments and employee performance: an analysis of IT services industry", *Management Science*, (2013), 59(3): 641–658.
- [38] Lee C-W., Wu W., Yang C-F. "Employees' perceptions of training and sustainability of human resource", *Sustainability*, (2019), 11(17): 1–11.
- [39] Silzer RF., Dowell BE. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, foreword by Allen H. Church and Janine Waclawski. 1st ed. San Francisco, Calif: Jossey-Bass; Chichester: John Wiley, (2010).
- [40] Langenegger PB., Mahler P., Staffelbach B. "Effectiveness of talent management strategies", *EJIM*, (2011), 5(5): 524-539.
- [41] Hongal P., Kinange U. A study on talent management and its impact on organization performance- an empirical review", *IJEMR*, (2020), 10(01): 64–71.
- [42] Guangyu Z., Huajun L., Depeng Z. Risk management on knowledge employee turnover in high-tech firms - based on fuzzy comprehensive evaluation". In: *Risk Management on Knowledge Employees Turnover in High-Tech Firms - Based on Fuzzy Comprehensive Evaluation*, (2008), pp. 399–402.
- [۴۳] هومن حیدرعلی. مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، انتشارات سمت، (۱۳۸۴).
- [44] Braun V., Clarke V "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, (2006), 3:77–101.
- [۴۵] سبحانی‌فرد ی.، اخوان خرازیان م. تحلیل عاملی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و چندسطحی، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، (۱۳۹۱).

## شناسایی و تحلیل اهمیت - عملکرد شایستگی اعضای هیئت علمی مورد مطالعه دانشگاه امام صادق (ع)

اسداله گنجعلی<sup>۱</sup>، علیرضا چیت‌سازیان<sup>۲</sup>، محمدصابر مرشد<sup>۳\*</sup>

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

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

۳- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۳۰

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) و اولویت‌بندی نشانگرهای شایستگی‌های شناسایی شده است. برای انجام این پژوهش، از روش آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی ← کمی) استفاده شده است. در آغاز برای شناسایی شایستگی‌ها، با ۲۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشکده‌های مختلف که در ۱۰ ترم پیاپی جزو ۱۰ عضو هیئت علمی برتر هر دانشکده بودند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته به عمل آمد و شایستگی‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در سه سطح تشکیل شد. سپس نشانگرهای مستخرج از این مصاحبه‌ها در قالب پرسش‌نامه در اختیار اعضای هیئت علمی دانشگاه قرار گرفت که ۲۳ نفر پاسخ‌نامه را تکمیل کرده و عودت دادند. با انجام تحلیل اهمیت - عملکرد، اولویت این نشانگرها مشخص شد. با انجام این پژوهش، شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) در سه سطح تشکیل شد. این شایستگی‌ها شامل ۵ بعد، ۱۶ مؤلفه و ۶۰ نشانگر است. ابعاد این شایستگی‌ها شامل بعد پژوهشی، آموزشی، تربیتی، اجرایی و



شخصی می‌باشد. در پایان این شایستگی‌های شناسایی شده مورد تحلیل عملکرد-اهمیت قرار گرفت و اولویت نشانگرهای شایستگی‌ها مشخص شد.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی، شناسایی شایستگی، اعضای هیئت علمی، دانشگاه علوم انسانی اسلامی، دانشگاه امام صادق (ع).

### ۱- مقدمه

بی‌شک می‌توان گفت از مهم‌ترین مؤلفه‌های قدرت هر کشوری، قدرت علمی است. علم است که پایه بسیاری از دیگر مؤلفه‌های قدرت هر کشور است و رشد و پیشرفت هر کیانی در گرو بالندگی علمی آن سرزمین است. در این زمینه امیرمؤمنان علی علیه‌السلام می‌فرماید: «العلم سلطان من وجده صال به و من لم یجده صیل علیه» [۱]. مؤسسه‌های آموزش عالی و نیز دانشگاه‌ها مهم‌ترین منابع هدایت جوامع بشری به سمت رشد و توسعه هستند؛ زیرا معیار علم برای تولید دانش و تربیت نیروی انسانی را به‌دست دارند [۲]. تقاضای اجتماعی به آموزش عالی به‌دلیل افزایش بیکاری و نیز بحران‌های اقتصادی است که افراد را مجبور به کسب تخصص و مدرک دانشگاهی برای یافتن شغل مناسب می‌کند. مهم‌ترین عاملی که سبب موفقیت نظام آموزش عالی برای پاسخ به این تقاضا است، اعضای هیئت علمی و وجود استادان با شایستگی‌های درخور است [۳]. از طرفی صاحب‌نظران بر این باورند که کیفیت و میزان شایستگی اعضای هیئت علمی از عوامل مهم اثرگذار بر موفقیت دانشجویان است. از این‌رو نداشتن مهارت و شایستگی‌های لازم از سوی استادان می‌تواند بر عملکرد اعضای هیئت علمی و دانشجویان اثر داشته باشد [۴] چون که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به‌شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد شغلی اثر داشته باشد، در بر می‌گیرد [۵]. بنابراین می‌توان گفت عملکرد موفق آموزش عالی در هر یک از ابعاد آموزشی، پژوهشی و... منوط به‌وجود اعضای هیئت علمی توانمند و شایسته است [۶].

توجه به ضرورت رشد علمی در کشور به‌ویژه پس از پیروزی انقلاب اسلامی شتاب بیشتری به‌خود گرفت؛ اما جبران عقب‌ماندگی‌ها تلاش مضاعفی را می‌طلبد. این نیاز به‌ویژه در



حوزه علوم انسانی بیشتر به چشم می‌آید. در این میان دانشگاه امام صادق (ع) که با هدف تولید علوم انسانی اسلامی شکل گرفت، در زمره آن دسته از دانشگاه‌های کشور است که در حوزه علوم انسانی فعال است. بررسی سخنان مقام معظم رهبری در روز عید غدیر در سال ۱۳۸۴ در دیدار استادان و دانشجویان دانشگاه امام صادق (ع) و نیز راهبردهای کلان ابلاغی ایشان در مرداد ماه سال ۱۳۹۴، محول‌شدن مأموریت‌هایی خاص به استادان و دانشجویان این دانشگاه را نشان می‌دهد که از سایر دانشگاه‌ها متمایز است. مرجعیت علمی، تربیت دانشجویان انقلابی، صاحب‌نظرشدن در رشته‌های علوم انسانی و... از جمله مهم‌ترین اهداف و مأموریت‌های پیش‌روی دانشگاه امام صادق (ع) است که برای نایل‌شدن به اهداف مدنظر، اعضای هیئت علمی این دانشگاه باید شایستگی‌های متمایزی داشته باشند.

شناسایی شایستگی‌های موردنیاز برای انجام هر شغل، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شایستگی در واقع دانش، مهارت و ویژگی‌هایی است که فرد باید برای انجام هر حرفه‌ای داشته باشد. شایستگی‌های اعضای هیئت علمی شامل دانش، مهارت و نگرشی است که از ایشان انتظار می‌رود در کار خود داشته باشند [۷]. یکی از روش‌های متداول برای یکپارچه‌سازی کارکردهای منابع انسانی استفاده از چارچوب شایستگی‌ها است. این چارچوب مبنایی برای اتصال کارکردهایی همچون جذب، انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات و غیره است، برای مثال با شناسایی این شایستگی‌ها است که می‌توان سیستم جذب، انتخاب و استخدام را به‌خوبی پیاده کرده و به‌صورت دقیق و شفاف مشخص کرد که برای جذب اعضای هیئت علمی به‌طور دقیق باید چه ویژگی‌هایی در فرد احراز شود. براساس شایستگی‌های شناسایی شده است که دانشگاه می‌تواند با ایجاد کانون ارزیابی برای هریک از اساتید پروفایلی ایجاد کند که براساس آن کارکردهای منابع انسانی پیاده‌سازی شوند. در واقع احراز شایستگی‌های مختلف به ایفای نقش‌های متنوع به‌وسیله ایشان کمک می‌کند [۸].

بررسی پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی چون گوگل اسکالر<sup>۱</sup> و نورمگز نشان داد که به‌رغم انجام پژوهش‌ها حول موضوع شایستگی اعضای هیئت علمی، به موضوع الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم انسانی اسلامی پرداخته نشده است. این خلاء



دانشی، دانشگاه‌های فعال در زمینه علوم انسانی اسلامی را از شناسایی شایستگی‌های موردنیاز برای اعضای هیئت علمی خود محروم می‌کند، چرا که وجود چشم‌اندازها و مأموریت‌های پیش‌روی این دانشگاه‌ها ایجاب می‌کند که اعضای هیئت علمی آنها علاوه بر داشتن توانمندی و شایستگی‌های عمومی در اعضای هیئت علمی، شایستگی‌های متمایزی نیز برای انجام وظایف منحصربه‌فرد خود داشته باشند. دانشگاه امام صادق (ع) به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین دانشگاه‌های علوم انسانی اسلامی در کشور، چشم‌اندازها و مأموریت‌هایی دارد که برای تحقق آنها، به آن دسته از اعضای هیئت علمی نیازمند است که شایستگی‌هایی برای انجام وظایف خود در راستای تحقق این موارد داشته باشند. این پژوهش درصدد پرداختن به شایستگی‌های موردنیاز اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) برای انجام وظایف خود در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های دانشگاه مذکور است.

پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که شایستگی‌های موردنیاز اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) برای بروز عملکرد مطلوب نسبت به وظایف ایشان کدام‌ها هستند؟ پرسش‌های ذیل سؤال‌های فرعی این پژوهش جهت پاسخ به پرسش اصلی پژوهش می‌باشند:

- ❖ ابعاد شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) کدام‌ها هستند؟
- ❖ مؤلفه‌های شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) کدام‌ها هستند؟
- ❖ نشانگرهای شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) کدام‌ها هستند؟
- ❖ اهمیت نشانگرهای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) به چه میزان است؟
- ❖ عملکرد نشانگرهای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) به چه میزان است؟



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مفهوم شایستگی

ریشه لاتین کلمه شایستگی، واژه کامپتنتیا<sup>۱</sup> به معنای «صلاحیت قضاوت کردن<sup>۲</sup>» یا «حق ارائه نظر<sup>۳</sup>» است [۹]. فرهنگ لغات انگلیسی واژه کامپتنتس<sup>۴</sup> را به عنوان مناسب بودن یا تناسب داشتن معنی معنی کرده است. انجمن واژه‌شناسی اتحادیه اروپا<sup>۵</sup> شایستگی را ترکیبی از دانش، مهارت و نگرش می‌داند [۱۰].

بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی را به عنوان «ویژگی‌های بارز یک شخص که سبب عملکرد اثربخش و یا عالی در یک شغل می‌شود» تعریف کرده است. این ویژگی بارز می‌تواند یک انگیزه، صفت مشخصه، مهارت، جنبه‌ای از تصویر شخصی یک فرد یا نقش اجتماعی و یا یک حوزه دانشی باشد. اسپنسر و اسپنسر که کارهای بویاتزیس براساس کار آنها است، شایستگی را به عنوان «ویژگی‌های بارز یک فرد که علت عملکرد اثربخش و یا عالی در یک شغل یا موقعیت است» تعریف می‌کنند [۱۱]. استفاده از این تعریف، باعث ایجاد تمرکز بر ورودی‌های مورد نیاز افراد جهت بروز عملکرد شایسته شده است [۱۲]. استاسکوویکا<sup>۶</sup> شایستگی را توانایی فرد برای انجام فعالیت‌های مشخص به صورت شایسته می‌داند [۱۳]. همچنین شایستگی را می‌توان به عنوان تلفیقی از دانش، اقدام‌ها و هیجاناتی تعریف کرد که خلق ارزش می‌کنند [۱۴]. با ترکیب تعاریف به صورتی که تعریف حاصل شده توسعه یافته‌تر، مورد قبول‌تر و قابل دفاع‌تر باشد، می‌توان شایستگی را به عنوان «یک دسته از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی که سبب موفقیت یا شکست شغلی می‌شوند» تعریف کرد [۱۵-۱۷].

- 
1. Competentia
  2. Is authorized to judge
  3. The right to speak
  4. Competence
  5. EU council's terminology
  6. Staškeviča



## ۲-۲- چارچوب شایستگی

لوسیا و لپسینگر (۱۹۹۹) چارچوب شایستگی را اینگونه تعریف می‌کنند که یک چارچوب شایستگی ترکیب مشخصی از دانش، مهارت و ویژگی‌های موردنیاز برای ایفای یک نقش در یک سازمان را توصیف می‌کند. این چارچوب به‌عنوان یک ابزار منابع انسانی برای انتخاب افراد، آموزش و توسعه، ارزیابی و برنامه‌های جانشین‌پروری به‌کار می‌رود [۱۸]. دوبا و همکاران (۲۰۰۴) چارچوب شایستگی را به‌عنوان «توصیف نوشتاری از شایستگی‌های موردنیاز برای موفقیت کامل یا عملکرد نمونه در یک دسته شغلی، گروه کاری، دپارتمان، بخش یا سازمان» توصیف کرده‌اند [۱۹]. تعریف بویاتزیس (۱۹۸۲) از چارچوب شایستگی شامل دو بعد می‌شود: (الف) توصیفی از شایستگی‌ها و (ب) توصیف‌هایی در مورد سطوحی از شایستگی که افراد باید آنها را داشته باشند. [۲۰] چارچوب‌های شایستگی به‌طور معمول شامل فهرستی از شایستگی‌ها و نیز نشانگرهای رفتاری هستند که این نشانگرها، شایستگی موردنیاز در بافت یک سازمان را به ارمغان می‌آورند [۲۱]. همچنین چارچوب‌های شایستگی برای همسوسازی قابلیت‌های فردی و کارکردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمانی به‌کار می‌روند.

یک چارچوب شایستگی مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و استانداردهای عملکردی است که صلاحیت‌های موردنیاز برای یک جایگاه شغلی مشخص را ارائه می‌کند [۲۲]. این چارچوب مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی است که شامل رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد عالی در یک نقش خاص می‌باشد. یک خروجی از شایستگی‌ها، یک چارچوب سازمان‌دهنده است که شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد اثربخش در یک شغل مشخص، خانواده شغلی (یعنی گروهی از مشاغل مرتبط با هم) و نیز در یک سازمان را فهرست می‌کند. براساس کار و محیط سازمانی، به‌طور معمول گروهی از ۷ تا ۹ شایستگی کلی برای یک شغل مشخص موردنیاز بوده است که در کنار هم یک چارچوب شایستگی را تشکیل می‌دهند [۲۳].



## ۲-۳- پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش در پایگاه‌های داده جهانی و داخلی نشان داد که پژوهش‌های مختلفی در حوزه شایستگی‌های اعضای هیئت علمی انجام شده است که از حیث قلمرو زمانی و مکانی، موضوع مورد مطالعه، دانشگاه، دانشکده، بعدی از شایستگی‌ها و... با هم تفاوت دارند. از این میان در ادامه به تعدادی از این موارد اشاره شده است.

اسمیت<sup>۱</sup> و سیمپسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) در مقاله خود از روش دلفی برای اعتباربخشی به شایستگی‌های تدریس اعضای هیئت علمی آموزش عالی استفاده کردند. براساس نظر خبرگان، ۲۷ شایستگی به‌عنوان مهم یا خیلی مهم برای اعضای هیئت علمی احصا شد و در میان این مطالعه ۷ شایستگی دیگر نیز به این شایستگی‌ها افزوده شد [۲۴] (جدول ۱).

جدول ۱. الگوی شایستگی‌های تدریس اعضای هیئت علمی (اسمیت و سیمپسون، ۱۹۹۵)

ابعاد شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی
آموزشی	بروز تفوق در موضوع علم مورد نظر
	فهم و پذیرش تدریس به‌عنوان یک جنبه اساسی و چالشی دانش پژوهی
	بهبود انگیزه دانشجویان به‌وسیله نشان‌دادن ارتباط بین نیازها و اهداف آتی دانشجویان
	ایجاد ارتباط بین ارزش‌های مهم و رشته یا شغل مورد نظر
	نشان دادن ارتباط بین دوره آموزشی مورد نظر و کل مسیر آموزشی این حوزه
	آگاه کردن دانشجویان از فرصت‌های شغلی در رشته یا حرفه
برنامه‌ریزی	تشویق به مشارکت فردی دانشجویان از راه روش‌های آموزشی یادگیرنده‌محور
	تشویق به مشارکت و تشریک مساعی در میان دانشجویان
	انتخاب مطالب دوره متناسب با پیش‌زمینه، سطح توانایی و نیز علاقه‌های دانشجویان
	متصل کردن روش‌های تدریس متفاوت به اهداف آموزشی مشخص
	توجه به سبک‌های یادگیری مختلف دانش‌آموزان با به‌کار بستن روش‌های مختلف تدریس
	ارائه مطالبی به یادگیرندگان با رعایت ترتیب و سرعت مناسب
	بهبود انگیزه دانشجویان به‌وسیله نشان‌دادن ارتباط بین نیازها و اهداف آتی دانشجویان
	استفاده از پژوهش‌ها در تدریس
طراحی دوره به‌صورتی که دانشجویان را برای رسیدن به سطوح بالاتر یادگیری به چالش بکشد.	

1. Smith
2. Simpson



ابعاد شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی
مدیریتی	برآورده کردن و مدیریت انتظارات از دوره آموزشی
	مدیریت فضای یادگیری تا از آن راه، یادگیری در بهینه‌ترین حالت حاصل شود.
	مدیریت فرایند برنامه‌ریزی، تدریس و ارزیابی به صورت دوره‌ای
	بروز رفتار مناسب نسبت به موضوعات رشته، اخلاق علمی و مسائل قانونی
	پیاده‌سازی سیاست‌های مهم دیپارتمانی که مرتبط با اهداف دوره است.
	مدیریت مسئولیت‌های اداری مانند سفارش دادن کتاب و روبه‌رو شدن با کارهای دیگر دیپارتمان
ارائه و ارتباطی	برقراری ارتباط به صورت اثربخش در هر دو شکل کتبی و شفاهی در انگلیسی
	تشویق به مشارکت فردی دانشجویان از راه روش‌های آموزشی یادگیرنده‌محور
	تشویق به مشارکت و تشریک مساعی در میان دانشجویان
	بهبود انگیزه دانشجویان به وسیله نشان دادن ارتباط بین نیازها و اهداف آتی دانشجویان
	پیش کشیدن بحث‌هایی در کلاس که محرک یادگیری است و رسیدن به اهداف دوره را بهبود می‌بخشد.
	ایجاد اعتماد به نفس در دانشجویان به وسیله کمک به آنها برای رسیدن موفق به اهداف آموزشی
ارائه بازخور	استفاده از فناوری برای بهبود یادگیری
	ارائه بازخورهای مفید به دانشجویان به روش‌های مختلف
	ایجاد یک رویکرد انعکاسی به آموزش از راه جمع‌آوری بازخور و تعدیل پیاپی رویکردهای آموزشی
میان فردی	تدوین تست‌های دارای روایی و پایایی و استفاده از دیگر سنج‌های ارزیابی
	نشان دادن احترام و تفاهم نسبت به همه دانشجویان
	بهبود انگیزه دانشجویان از راه شور و شوق شخصی در موضوع
	نشان دادن یک باور کلی که هر دانشجو بالقوه قادر به یادگیری است.
	در دسترس بودن برای دانشجویان
	بهبود انگیزه دانشجویان به وسیله نشان دادن ارتباط بین نیازها و اهداف آتی دانشجویان
ارتباط مناسب با موضوعاتی که به جنبه‌های مختلف تنوع مربوط است.	
رساندن یک حس محبت و شوخ طبعی به دانشجویان	

تریپاتی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در مقاله خود، الگوی شایستگی براساس شخصیت، توانایی، دانش و مهارت را برای ارزیابی اعضای هیئت علمی دانشگاه ارائه کردند [۲۵].



کیفر<sup>۱</sup> و چیبوزو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) مقاله‌ای را به رشته تحریر در آوردند که هدف این پژوهش، بررسی ادبیات موضوع درباره شایستگی‌های تدریس مربوط به اعضای هیئت علمی است [۲۶].

بلاسکوا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) مقاله‌ای نگاشتند که هدف این مطالعه، تحلیل و بررسی پروفایل حرفه‌ای- شخصی استادان دانشگاه و استخراج شایستگی‌هایی است که آنها باید داشته باشند. در الگوی حاصل شده از این پژوهش، علاوه بر نشانگرهای مثبت، نشانگرهای منفی هم ذکر شده‌اند که اساتید باید بدون آنها باشند. این شایستگی‌ها عبارت است از آموزشی، حرفه‌ای، انگیزشی، ارتباطی، شخصی، علم و پژوهش و نگارش [۲۷].

القیای و عزالدین (۲۰۱۵) مقاله‌ای منتشر کردند که هدف آن طراحی یک الگو برای شناسایی شایستگی‌های ضروری استادان هیئت علمی است. براساس پژوهش انجام شده، شایستگی‌های استادان هیئت علمی در سه مؤلفه اصلی متمرکز است: آکادمیک، حرفه‌ای و شخصی [۲۸] (جدول ۲).

جدول ۲. الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی (القیای و عزالدین، ۲۰۱۵)

مؤلفه‌های شایستگی	ابعاد شایستگی
مهارت در زبان مادری	آکادمیک
تفوق در مهارت‌های پایه‌ای شمارشی و هندسی	
تفوق در حداقل یک زبان خارجه	
مهارت در حوزه خود و نیز در تدریس آن با توجه به اهداف برنامه درسی	
دستیابی به یکپارچگی در موضوعات	
آگاهی نسبت به موضوعات جدید در حوزه خود	
به‌کار بستن مهارت‌های پژوهش علمی	
برنامه‌ریزی دروس با در نظر گرفتن راهبردهای مناسب تدریس	حرفه‌ای (کاری)
پیاده‌سازی مدیریت درس‌ها و کلاس‌ها	
استفاده از روش‌های جدید در ارزیابی	

1. Kiffer  
2. Tchibozo  
3. Blašková



ابعاد شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی
فردی	داشتن ظاهر خوب و بدن سالم
	اعتقاد به ارزش‌ها و اصول جامعه‌ای که به آن تعلق دارد.
	دارا بودن ویژگی‌های روانشناختی مثبت
	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با تمامی افراد درگیر در فرآیند آموزش و والدین

نگین سنگری (۱۳۹۶) در مقاله خود، الگوی جامعی برای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی ارائه کرد که شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی را در شش دسته مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت رهبری، مهارت میان فردی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها طبقه‌بندی کرده است [۲۹] (جدول ۳).

جدول ۳. الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (سنگری، ۱۳۹۶)

ابعاد شایستگی	شایستگی‌های محوری
به روز بودن	مهارت فنی
لبریز از اطلاعات	
مدیریت دانش	
توان به‌کارگیری و بومی‌ساختن آموخته‌ها	
مدیریت زمان	
فن بیان	
مهارت نوشتاری	
مشارکت در فعالیت‌های علمی، فرهنگی و هنری	مهارت ادراکی
رویکرد کارآفرینی	
تفکر راهبردی	
تفکر خلاق و انتقادپذیر	مهارت رهبری
نظارت مؤثر و ارائه بازخور	
مدیریت تحول	
تقویت و ترویج باورهای اعتقادی، ملی، مذهبی	
توانمندسازی خود و دیگران	
مشاوره به دانشجویان	
مدیریت عملکرد	
مربی‌گری	



ابعاد شایستگی	شایستگی‌های محوری
کار گروهی	مهارت میان‌فردی
تعامل مؤثر	
شبکه‌سازی	
مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های شخصیتی
مشروعیت و مقبولیت	
خدمت‌گزاری	
نظم	
پشتکار	
تقوا و خدا‌باوری	ارزش‌ها
اخلاق‌مداری	
تعهد	

مهدی خیراندیش و همکاران (۱۳۹۶) مقاله‌ای منتشر کردند که نتایج آن نشان داد پنج عامل دانش‌پژوهی، رفتاری، فنی، ارتباطی و شخصی به ترتیب اهمیت در حدود ۷۳ درصد از واریانس شایستگی‌های مدرسی استادان دانشگاه‌های افسری را تبیین کرده‌اند [۳۰].

جعفر جهانی و الهام راضی (۱۳۹۷) در مقاله خود تلاش داشتند تا با مطالعه چارچوب‌های شایستگی موجود به ارائه چارچوبی جامع‌تر و تکامل‌یافته‌تر پیرامون شایستگی‌های کلیدی اعضای هیئت علمی پرداخته شود [۳۱].

حاتم فرجی ده‌سرخ و همکاران (۱۳۹۷) مقاله‌ای با هدف ارزیابی شایستگی تدریس اساتید دانشگاه فرهنگیان به رشته تحریر درآورده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که استادان دانشگاه فرهنگیان از نظر شایستگی تدریس در وضعیت مناسبی قرار ندارند [۳۲].

هدیه محبت و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای نگاشتند که نتایج این پژوهش نشان داد که می‌توان شایستگی‌های اعضای هیئت علمی را در شش بعد شایستگی آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فردی و حرفه‌ای و ۴۴ زیرشایستگی طبقه‌بندی کرد [۳۳].



### ۳- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش استفاده شده در این پژوهش، آمیخته متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) است. با توجه به ماهیت این پژوهش، روش مناسب برای گردآوری اطلاعات در مرحله نخست مصاحبه و سپس در مرحله دوم پرسش‌نامه است. همچنین با توجه به اینکه روش گردآوری اطلاعات ما، روش میدانی مصاحبه و نیز پرسش‌نامه است، ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، فرم‌های ثبت نتایج مصاحبه و نیز پرسش‌نامه است.

جامعه پژوهش در بخش اول پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با اعضای هیئت علمی برتر دانشکده‌ها و مرکز آموزش زبان واحد برادران دانشگاه امام صادق (ع) است. دانشکده‌های این دانشگاه به ترتیب حروف الفبا الهیات، معارف اسلامی و ارشاد، معارف اسلامی و اقتصاد، معارف اسلامی و حقوق، معارف اسلامی و علوم سیاسی، معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات و نیز معارف اسلامی و مدیریت می‌باشد. به این منظور ۱۰ نفر برتر هر دانشکده و مرکز آموزش زبان که در ۱۰ ترم پیاپی (از ابتدای ترم فرد ۱۳۹۴ تا پایان ترم زوج ۱۳۹۸) بیشترین نمره را در ارزیابی‌ها کسب کرده بودند، احصا شدند. از بین ایشان با ۲۳ نفر مصاحبه شد.

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات، نخست با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون<sup>۱</sup>، داده‌های کیفی تحلیل شده و چارچوب اولیه تشکیل شد. به این منظور شش گام مطرح شده به وسیله براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) طی شد که به طور خلاصه شامل جمع‌آوری داده‌ها، عین شدن با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، ایجاد دسته‌بندی کدها، تشکیل مضامین از کدها و نیز تشکیل قالب کلی و ارائه یافته‌ها می‌باشد [۳۴]. در این راستا نخست مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شده و مرور دوباره آن‌ها انجام شد. سپس کدگذاری اولیه انجام شد. در ادامه نوع مضامین استفاده شده براساس روش ارائه شده به وسیله آتراید- استیرلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شد [۳۵] که در این پژوهش با عنوان‌های نشانگر، مؤلفه و بعد بیان شده‌اند و در بخش یافته‌های پژوهش روند تشکیل این مضامین بیان

---

1. Thematic analysis  
2. Braun and Clarke  
3. Attride-Stirling



شده است. در این مرحله برای بررسی روایی و پایایی فرایند انجام شده از شاخص روایی محتوا<sup>۱</sup> و نیز پایایی بین دو کدگذار<sup>۲</sup> استفاده شد. شاخص روایی محتوا که برای توسط والتز و باسل<sup>۳</sup> ارائه شده است، از خبرگان می‌خواهد تا میزان مرتبط بودن هرکدام از گویه‌ها را با طیف چهارتایی پیش‌رو مشخص کنند: (۱) غیرمرتبط، (۲) تا حدودی مرتبط، (۳) مرتبط و (۴) کاملاً مرتبط است. شاخص روایی محتوا براساس فرمول زیر محاسبه می‌شود [۳۶]:

$$\text{شاخص روایی محتوا} = \frac{\text{ها 3 و 4 داده‌اند}}{\text{صان}}$$

جدول ۴ به‌عنوان نمونه شاخص روایی ۱۵ نشانگر اول را که به‌وسیله ۱۹ نفر از متخصصان این حوزه نمره‌دهی شده‌اند، نشان می‌دهد.

جدول ۴. نمونه نمره‌های شاخص روایی محتوای نشانگرها

نمره	نشانگر	نمره	نشانگر	نمره	نشانگر
۸/۶	۱۱	۸/۷	۶	۸/۲	۱
۷/۵	۱۲	۸/۴	۷	۸/۹	۲
۷/۹	۱۳	۸/۳	۸	۸/۵	۳
۸/۴	۱۴	۷/۶	۹	۷/۹	۴
۸/۳	۱۵	۷/۹	۱۰	۸/۱	۵

با توجه به اینکه مقدار این شاخص برای هیچ‌کدام از گویه‌ها زیر ۰/۷ درصد نیست، تمام گویه‌ها پذیرفته شدند. از طرف دیگر پایایی بین کدگذاران به میزانی اشاره می‌کند که دو یا چند کدگذار نتایج کدگذاری مشترکی دارند. این میزان درصد توافق مشاهده‌شده<sup>۴</sup> نامگذاری شده و براساس فرمول ضریب هولستی<sup>۵</sup> به شرح فرمول ذیل محاسبه می‌شود [۳۷].

هولستی =

1. Content Validity Index (CVI)
2. Inter-coder reliability
3. Waltz & Bausell
4. Percentage of agreement observation
5. Holsti index



به این منظور متن پیاده شده مصاحبه‌ها به وسیله یک دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی و متخصص در این حوزه کدگذاری شد. از تعداد ۴۲۳ کد، ۱۷۴ کد مورد توافق بوده است و به این ترتیب ضریب هولستی برای این کدگذاری عدد ۰/۸۲ را نشان می‌دهد که با توجه به این که بیش از ۰/۸ است، قابل قبول می‌باشد. در ادامه بخشی از کدگذاری انجام شده به وسیله کدگذار اول و دوم روی متن پیاده شده مصاحبه‌ها ارائه می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵. نمونه کدگذاری متن مصاحبه‌ها به وسیله دو کدگذار

متن	کدگذار اول	کدگذار دوم	توافق
باید به حداقل یک زبان تخصصی در رشته خود واقف باشد تا بتواند به مطالب دسته اول و کتاب‌های مرجع در حوزه خود دسترسی داشته باشد.	زبان خارجه برای رجوع به منابع اصلی	زبان تخصصی حوزه تخصصی	+
همچنین بتواند با استفاده از آن زبان با دیگر دانشمندان در آن حوزه گفتگو و تبادل مطلب داشته باشد، خواه به صورت شفاهی و کتبی.	زبان خارجه برای گفتگو و تبادل اطلاعات	ابزار زبان برای ارتباط علمی	+
می‌توان به داشتن روحیه مشارکت و کار گروهی اشاره کرد.	مشارکت و کار گروهی	کار گروهی	+
باید بتواند در راستای کارهای پژوهشی خود تیم‌سازی انجام دهد.	گروه‌سازی	روحیه مشارکتی	-
نکته دیگر که می‌خواهم به آن اشاره کنم، تعامل‌های میان‌دانشگاهی است.	تعامل‌های دانشگاهی	چندوظیفه‌ای بودن	-
در ذیل حوزه پژوهش، توانمندی در روش پژوهش و دیگر موارد مورد نیاز است.	توانمندی در روش پژوهش	حرفه‌ای در روش پژوهش	+
از یک استاد به عنوان عضو هیئت علمی مطلوب دانشگاه ما انتظار می‌رود که از پراکنده‌کاری و کارهای کم‌عمق اجتناب کند.	اجتناب از پراکنده کاری	تمرکز بر حوزه تخصصی	+
چنین استادی باید پژوهش‌هایی را انجام دهد که در راستای حل مسائل کشور است.	توجه به مسائل کشور	رویکرد حل مسائل کشور	+
باید اولویت‌های کشور را به خوبی بشناسد و با توجه به رشته تخصصی خود درصدد حل آن مسائل برآید.	توجه به اولویت‌ها	رویکرد حل مسئله‌ای	-
این استاد باید نسبت به چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه آگاهی داشته باشد.	آگاهی از اهداف دانشگاه	آگاهی نسبت به چشم‌اندازها و مأموریت‌ها	+



در بخش دوم با استفاده از روش تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA)<sup>۱</sup> که از روش‌های کمی پژوهش در عملیات نرم است، میزان اهمیت و نیز عملکرد نسبت به این شایستگی‌ها مشخص شده و ماتریس اهمیت- عملکرد استخراج می‌شود. به این منظور پرسش‌نامه‌ای متشکل از نشانگرهای احصاشده برای تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) ارسال شد که تعداد ۲۳ پرسش‌نامه تکمیل شده عودت داده شد. برای انجام تحلیل اهمیت- عملکرد مراحل زیر با اختصار طی می‌شود [۳۸]:

۱. مشخص کردن نشانگرهای شایستگی‌ها به عنوان مواردی که اهمیت و عملکرد آنها سنجش می‌شود؛

۲. مشخص کردن اهمیت ( $b_{jp}$ ) و عملکرد ( $c_{jp}$ ) نشانگرهای شایستگی‌ها برای نشانگر  $j$  ام که به وسیله عضو هیئت علمی  $p$  ام شده و شامل اعداد حسابی بین ۱ تا ۵ می‌شود؛

۳. مشخص کردن ارزش نهایی اهمیت و عملکرد نشانگرها با فرمول‌های زیر:

$$b_j = \left( \prod_{i=1}^n b_{jp} \right)^{1/n} \quad \text{ارزش نهایی اهمیت} \quad c_j = \left( \prod_{i=1}^n c_{jp} \right)^{1/n} \quad \text{ارزش نهایی عملکرد}$$

۱. محاسبه ارزش آستانه نشانگرها با استفاده از فرمول‌های زیر:

$$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m} \quad \text{ارزش آستانه اهمیت} \quad \mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m} \quad \text{ارزش آستانه عملکرد}$$

۲. مشخص کردن موقعیت نسبی نشانگرها در ماتریس؛

۳. مشخص کردن وزن نشانگرهای شایستگی‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر:

$$0 \leq sw_j \leq 1 \quad * \sum_{j=1}^m sw_j = 1 \quad * sw_j = \frac{ow_j}{\sum_{j=1}^m ow_j} \quad * ow_j = |(b_j - c_j) \times b_j|$$

به طور خلاصه مراحل این پژوهش عبارت است از:

۱. شناسایی اعضای هیئت علمی دارای عملکرد عالی دانشکده‌ها؛
۲. انجام مصاحبه رفتاری با اعضای هیئت علمی دارای عملکرد عالی؛
۳. استخراج کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها؛
۴. استخراج مضامین پایه (نشانگرهای شایستگی‌ها) از کدهای اولیه؛
۵. استخراج مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌های شایستگی) از مضامین پایه؛



۶. استخراج مضامین فراگیر (ابعاد شایستگی) از مضامین سازمان‌دهنده؛
۷. تشکیل قالب مضامین (چارچوب اولیه شایستگی)؛
۸. تأیید چارچوب شایستگی‌های به‌دست‌آمده در مرحله قبل؛
۹. مشخص‌کردن اهمیت و عملکرد شایستگی‌ها با استفاده از روش تحلیل اهمیت-عملکرد؛
۱۰. ارائه چارچوب نهایی؛
۱۱. جمع‌بندی و تحلیل نتایج.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، پس از انجام مصاحبه‌ها، کدهای اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس مضامین پایه (که در واقع همان نشانگرهای شایستگی‌ها در رویکرد سه‌سطحی در چارچوب شایستگی هستند) از کدهای اولیه به‌دست آمدند. در گام بعد از تحلیل مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده استخراج شدند که در چارچوب پیشنهادی سطح دوم یا همان مؤلفه‌های شایستگی‌ها هستند. در آخرین گام از تحلیل مضمون، مضامین فراگیر که در چارچوب مذکور، لایه سوم هستند و به‌عنوان ابعاد شایستگی‌ها نام‌گذاری می‌شوند، تدوین شدند.

#### ۴-۱- چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)

با انجام مراحل مربوط به تحلیل مضمون، هر سه سطح از چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) به‌دست آمد. با قراردادن این سه سطح در کنار هم با رویکرد قالب مضامین، چارچوب اولیه به‌دست آمد. چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) در جدول ۶ آمده است.

#### ۴-۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای شایستگی‌ها

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، چارچوب شایستگی‌ها در سه سطح تشکیل شده است. در جدول ۶، ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرهای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی نشان داده شده است.



جدول ۶. چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)

شماره	نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۱	روش‌ها و ابزارهای جدید در پژوهش را می‌شناسد.	نوآوری و نوجویی	پژوهش
۲	از روش‌ها و ابزارهای به‌روز پژوهشی متناسب با حوزه تخصصی خود به‌طور مؤثر استفاده می‌کند.		
۳	با استفاده از روش‌های پژوهش، خروجی‌های تازه و دارای ارزش افزوده نسبت به کارهای قبل تولید می‌کند.		
۴	از روش‌ها و ابزارهای به‌روز پژوهشی در حوزه مطالعات میان‌رشته‌ای آگاه است.		
۵	از روش‌ها و ابزارهای به‌روز پژوهشی در مطالعات میان‌رشته‌ای متناسب با حوزه تخصصی خود به روش مؤثر استفاده می‌کند.		
۶	از روش‌ها و ابزارهای به‌روز پژوهشی در حوزه علوم انسانی اسلامی آگاه است.		
۷	از روش‌ها و ابزارهای به‌روز در حوزه علوم انسانی اسلامی متناسب با رشته تخصصی خود به روش مؤثر استفاده می‌کند.		
۸	به نظام مسائل پیش‌روی جوامع بشری در حوزه تخصصی خود آگاه است.	مسئله‌شناسی و حل آن	پژوهش
۹	به نظام مسائل پیش‌روی جامعه اسلامی در حوزه تخصصی خود آگاه است.		
۱۰	مسائل اصلی جمهوری اسلامی و جامعه ایران را می‌داند.		
۱۱	به دنبال حل مسائل جمهوری اسلامی و جامعه ایران با استفاده از پژوهش‌های مسئله‌محور و کاربردی است.		
۱۲	با در نظر داشتن مسائل پژوهش، به منابع تخصصی و اسلامی رجوع می‌کند و مسئله‌محور مطالعه می‌کند.		
۱۳	در راه شناخت مسئله و یافتن راه‌حل‌ها، تحمل ابهام دارد.		
۱۴	در تشکیل هسته‌های علمی و جمع کردن افراد حول یک محور و راهبری آن هسته علمی، موفق عمل می‌کند.	کار تشکیلاتی و گروهی	پژوهش
۱۵	به عنوان عضو یک گروه پژوهشی، به خوبی با دیگر اعضای گروه برای تحقق اهداف، همکاری و همراهی نشان می‌دهد.		
۱۶	وظایف خود در قالب تیم پژوهشی را به شکلی مسئولانه انجام می‌دهد.		
۱۷	متناسب با چشم‌انداز مرجعیت علمی، توانایی ارائه خروجی پژوهشی خود در قالب حداقل یک زبان خارجه را دارد.	تعامل‌های بین‌المللی و زبان خارجه	پژوهش
۱۸	ساختارهای نگارشی مرسوم در پایگاه‌های علمی جهانی حوزه تخصصی خود را می‌شناسد.		
۱۹	توانمندی ارائه اثر در پایگاه‌های جهانی حوزه تخصصی خود را دارد.		



شماره	نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۲۰	در راستای انجام پژوهش، توانایی ارتباط‌گیری با افراد و پایگاه‌های علمی فرامرزی را دارد.		
۲۱	از جدیدترین مطالب و دیدگاه‌ها در حوزه تخصصی خود مطلع است.	نوآوری و نوجویی	آموزشی
۲۲	از به‌روزترین دستاوردها در حوزه مطالعات میان‌رشته‌ای متناسب با رشته تخصصی خود آگاه است.		
۲۳	با روش‌ها و ابزارهای جدید در حوزه آموزش و ارائه‌های کلاسی و انتقال مطلب آشنا است.		
۲۴	از روش‌ها و ابزارهای جدید در حوزه آموزش و ارائه‌های کلاسی به‌طور مؤثر استفاده می‌کند.		
۲۵	از به‌روزترین نظریه‌ها و دیدگاه‌های مهم در حوزه تخصصی خود و تلفیق آن با علوم اسلامی آگاه است.		
۲۶	توانایی ایجاد طرح درس و به‌روزرسانی آن را دارد.		
۲۷	در ارائه‌های شفاهی - در قالب کلاس یا خارج از آن - از فنون مختلف مانند زبان بدن، واضح و گویا سخن‌گفتن، فراز و فرود صدا و... برای انتقال بهتر معنا استفاده می‌کند.	مهارت‌های ارتباطی و ارائه	آموزشی
۲۸	از روش‌ها و ابزارهای مناسب در ارائه مطلب به‌صورت مؤثر استفاده می‌کند.		
۲۹	در ارائه‌های کلاسی، نیاز تمام طیف مخاطبان را در نظر دارد و مطالب وی برای اقشار و سطوح مختلف قابل استفاده است.	کار تشکیلاتی و گروهی	آموزشی
۳۰	از ظرفیت گروهی (تیم‌سازی) برای تدوین خروجی‌های آموزشی استفاده می‌کند		
۳۱	به‌خوبی یک گروه را در راستای نیل به اهداف آموزشی راهبری می‌کند.		
۳۲	نقش خود را در یک گروه آموزشی به‌شکلی مسئولانه ایفا می‌کند.		
۳۳	توانایی استفاده از منابع جهانی (بین‌المللی) را به حداقل یک زبان خارجه در حوزه تخصصی خود به‌صورت شنیداری و خوانشی دارد.	تعامل‌های جهانی و زبان خارجه	آموزشی
۳۴	توانایی ارائه شفاهی - در قالب کلاس یا خارج از آن - را به حداقل یک زبان خارجه دارد.		
۳۵	توان نگارش متن آموزشی به حداقل یک زبان خارجه را دارد.		
۳۶	از ظرفیت گروه و کار گروهی برای ایجاد هویت جمعی به دانشجو آگاه است.	کار تشکیلاتی و گروهی	تربیتی
۳۷	متناسب با وظایف خود و در راستای استفاده از ظرفیت هم‌افزایی قادر به تشکیل گروه‌های بهره‌ور است.		
۳۸	به شبکه‌سازی بین افراد مکمل و هم‌دغدغه کمک می‌کند.		



شماره	نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۳۹	با شناخت دغدغه‌های دانشجو و آگاهی از نگاه وی به مسائل، به‌خوبی با او همراهی و همدلی می‌کند.	مهارت‌های ارتباطی	اجرای
۴۰	با هر دانشجو متناسب با روحیات، علاقه‌مندی‌ها و توانمندی‌های او تعامل می‌کند.		
۴۰	در تعامل‌ها تحمل نظر مخالف را دارد و تضارب‌آرا را می‌پذیرد.		
۴۲	با شناخت ظرفیت افراد در راستای شکوفاشدن استعداد آنها، ایشان را راهبری می‌کند.	هدایت و سرپرستی	
۴۳	فراتر از زمان متعارف جهت انجام وظیفه علمی برای رشد دانشجو زمان انرژی صرف می‌کند.		
۴۴	در حوزه تخصصی خود افرادی را با عنوان کمک استاد پرورش می‌دهد.		
۴۵	رویکرد چندوظیفه‌ای دارد و می‌تواند به‌طور همزمان مسئولیت چند کار را متناسب با شئون مختلف کاری مورد انتظار از یک عضو هیئت علمی دانشگاه بر عهده گیرد.	مدیریت برنامه	اجرای
۴۶	در انجام امور، اولویت‌بندی بین کارهای خود را تشخیص می‌دهد.		
۴۷	در انجام امور، انجام برنامه‌ریزی را به روش مؤثر در نظر دارد.		
۴۸	به وظایف و مسئولیت‌های مختلف یک عضو هیئت علمی آگاه است.	مسئولیت‌پذیری	
۴۹	دربرابر دانشجویان و تعلیم‌وتربیت آنها مسئولانه عمل می‌کند.		
۵۰	کارهای محول‌شده به وی از سوی دانشکده و دانشگاه را به‌شکلی مسئولانه و دلسوزانه انجام می‌دهد.		
۵۱	به نظام مقدس جمهوری اسلامی و ولایت فقیه معتقد است.	روحیه و رویکرد انقلابی	شخصی
۵۲	منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) درباره مسائل کشور، دانشگاه، حوزه علوم انسانی اسلامی و نیز وظایف و نقش استادان را دنبال می‌کند و در انجام شئون مختلف کاری خود، آنها را پیش چشم قرار می‌دهد.		
۵۳	با هدف پرورش عالم انقلابی و نیز کادرسازی برای جمهوری اسلامی به تعلیم‌وتربیت دانشجویان می‌پردازد.		
۵۴	در کنار واقع‌بینی، روحیه آرمان‌گرایانه خود را حفظ می‌کند.	آرمان‌گرایی و آینده‌نگری	
۵۵	با افق دید نسبت به آینده، مسائل پیش‌روی کشور و جامعه اسلامی در حوزه تخصصی خود را می‌شناسد و خود را برای حل آن آماده می‌کند.		
۵۶	با آگاهی نسبت به آینده حوزه تخصصی خود، لوازم و ابزارهای موردنیاز برای حیات علمی در آینده را کسب می‌کند.		
۵۷	فضای علمی، دینی، اجتماعی و سیاسی دانشگاه را می‌شناسد و رویکردی هم‌راستا دارد.	همسویی با اهداف دانشگاه	



شماره	نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۵۸	در راستای تحقق چشم‌انداز دانشگاه و انجام مأموریت‌های آن تلاش می‌کند.		
۵۹	علاقه‌مند به کار علمی در حوزه علوم انسانی - اسلامی است		
۶۰	علاقه‌مند به کار علمی در فضای میان‌رشته‌ای است.		

#### ۴-۳- اهمیت و عملکرد نشانگرهای شایستگی‌ها

با تشکیل چارچوب اولیه برای اعتبارسنجی و نیز سنجش اهمیت شاخص‌ها و عملکرد کنونی نسبت به این نشانگرها و اولویت‌بندی این نشانگرها برای انجام کارهای توسعه‌ای و دیگر اهداف، از روش تحلیل اهمیت-عملکرد استفاده شد. در جدول ۷ میزان اهمیت و عملکرد این نشانگرها در بازه صفر تا پنج، شکاف اهمیت-عملکرد و نیز رتبه هرکدام از آنها از میان ۶۰ نشانگر ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج تحلیل اهمیت-عملکرد نشانگرهای شایستگی‌ها

رتبه	وزن درصدی نشانگرها	شکاف اهمیت-عملکرد	وزن نشانگرها	ارزش نهایی عملکرد	ارزش نهایی اهمیت	نشانگر
۷	٪۲/۳۰	۱/۸۵۸	۸/۷۶۹	۲/۸۵۸	۴/۷۱۷	۱
۱۳	٪۲/۰۳	۱/۷۲۹	۷/۷۲۹	۲/۷۳۹	۴/۴۶۹	۲
۲۶	٪۱/۶۶	۱/۵۲۹	۶/۳۳۵	۲/۶۱۱	۴/۱۴۱	۳
۱۶	٪۱/۹۵	۱/۷۱۷	۷/۴۳۲	۲/۶۱۱	۴/۳۲۸	۴
۲۱	٪۱/۸۴	۱/۶۳۷	۷/۰۳۳	۲/۶۵۶	۴/۲۹۴	۵
۳	٪۲/۵۶	۲/۱۱۲	۹/۷۴۷	۲/۵۰۱	۴/۶۱۴	۶
۱۷	٪۱/۹۴	۱/۶۳	۷/۳۹۷	۲/۸۷۳	۴/۵۱۲	۷
۴۰	٪۱/۴۵	۱/۳۰۹	۵/۵۲۷	۲/۹۰۹	۴/۲۱۹	۸
۱۱	٪۲/۰۶	۱/۶۶۸	۷/۸۴۷	۳/۰۳۶	۴/۷۰۴	۹
۳۲	٪۱/۵۴	۱/۲۳۵	۵/۸۸۵	۳/۵۲۸	۴/۷۶۳	۱۰
۸	٪۲/۳۰	۱/۸۲۱	۸/۷۶۱	۲/۹۸۸	۴/۸۱۰	۱۱
۲۷	٪۱/۶۲	۱/۴۰۸	۶/۱۷۲	۲/۹۷۵	۴/۳۸۳	۱۲
۵۴	٪۱/۱۹	۱/۱۷۸	۴/۵۲۰	۲/۶۵۸	۳/۸۳۶	۱۳
۳۰	٪۱/۵۹	۱/۴۵۸	۶/۰۷۳	۲/۷۰۵	۴/۴۱۶۴	۱۴
۱۸	٪۱/۹۱	۱/۶۶۷	۷/۲۸۶	۲/۷۰۴	۴/۳۷۱	۱۵

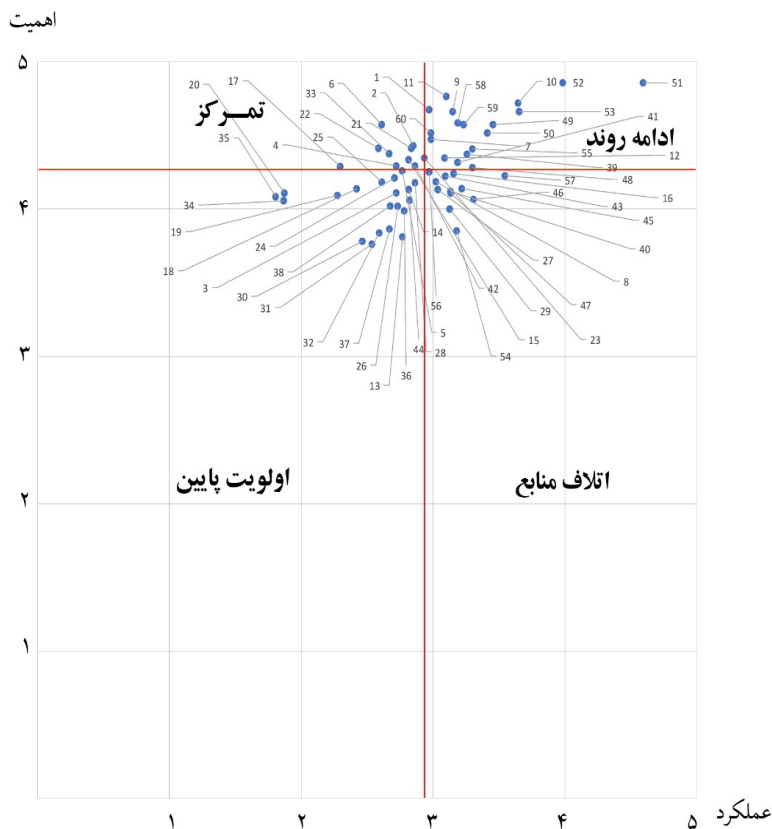


رتبه	وزن درصدی نشانگرها	شکاف اهمیت- عملکرد	وزن نشانگرها	ارزش نهایی عملکرد	ارزش نهایی اهمیت	نشانگر
۴۶	٪۱/۳۸	۱/۲۳۱	۵/۲۶۴	۳/۰۴۳	۴/۲۷۵	۱۶
۵	٪۲/۴۲	۲/۱۳۴	۹/۲۳۰	۲/۱۸۹	۴/۳۲۴	۱۷
۱۲	٪۲/۰۳	۱/۸۵۵	۷/۷۳۵	۲/۳۱۳	۴/۱۶۹	۱۸
۱۰	٪۲/۱۱	۱/۹۵۵	۸/۰۶۲	۲/۱۶۸	۴/۱۲۳	۱۹
۲	٪۲/۵۷	۲/۳۷۱	۹/۸۱۹	۱/۷۶۹	۴/۱۴۰	۲۰
۱۴	٪۲/۰۱	۱/۷۲۵	۷/۶۷۹	۲/۷۲۵	۴/۴۵۰	۲۱
۶	٪۲/۳۰	۱/۹۷۳	۸/۷۸۴	۲/۴۷۷	۴/۴۵۰	۲۲
۲۴	٪۱/۷۹	۱/۵۶۰	۶/۸۳۷	۲/۸۲۳	۴/۳۸۳	۲۳
۲۲	٪۱/۸۳	۱/۶۴۷	۶/۹۹۳	۲/۵۹۸	۴/۲۴۵	۲۴
۱۹	٪۱/۸۹	۱/۷۱۳	۷/۲۲۵	۲/۵۰۲	۴/۲۱۶	۲۵
۳۴	٪۱/۵۱	۱/۴۲۶	۵/۷۷۵	۲/۶۲۳	۴/۰۴۹	۲۶
۴۸	٪۱/۳۵	۱/۲۳۹	۵/۱۶۱	۲/۹۲۴	۴/۱۶۴	۲۷
۲۸	٪۱/۶۱	۱/۴۵۸	۶/۱۴۳	۲/۷۵۳	۴/۲۱۲	۲۸
۵۶	٪۱/۰۷	۱/۰۱۵	۴/۰۸۹	۳/۰۱۴	۴/۰۲۹	۲۹
۴۱	٪۱/۴۵	۱/۴۴۹	۵/۵۱۸	۲/۳۵۶	۳/۸۰۶	۳۰
۴۹	٪۱/۳۵	۱/۳۵۸	۵/۱۴۳	۲/۴۲۸	۳/۷۸۶	۳۱
۴۵	٪۱/۴۰	۱/۳۸۱	۵/۳۴۱	۲/۴۸۳	۳/۸۶۴	۳۲
۹	٪۲/۱۵	۱/۸۵۴	۸/۱۸۵	۲/۵۵۸	۴/۴۱۳	۳۳
۴	٪۲/۴۹	۲/۳۲۲	۹/۴۹۲	۱/۷۶۴	۴/۰۸۷	۳۴
۱	٪۲/۶۰	۲/۴۱۲	۹/۹۲۶	۱/۷۰۳	۴/۱۱۵	۳۵
۴۴	٪۱/۴۲	۱/۳۴۶	۵/۴۰۸	۲/۶۷۱	۴/۰۱۷	۳۶
۴۷	٪۱/۳۶	۱/۳۳۱	۵/۱۸۱	۲/۵۶۰	۳/۸۹۱	۳۷
۳۱	٪۱/۵۸	۱/۴۸۵	۶/۰۱۹	۲/۵۶۶	۴/۰۵۱	۳۸
۳۹	٪۱/۴۶	۱/۲۶۴	۵/۵۷۲	۳/۱۴۳	۴/۴۰۸	۳۹
۵۲	٪۱/۲۳	۱/۱۳۱	۴/۶۹۸	۳/۰۲۰	۴/۱۵۲	۴۰
۳۸	٪۱/۴۶	۱/۲۸۰	۵/۵۷۲	۳/۰۷۳	۴/۳۵۳	۴۱
۲۵	٪۱/۷۹	۱/۵۷۵	۶/۸۱۸	۲/۷۵۳	۴/۳۲۸	۴۲
۴۳	٪۱/۴۳	۱/۲۷۷	۵/۴۳۸	۲/۹۸۰	۴/۲۵۷	۴۳
۳۶	٪۱/۴۸	۱/۳۷۹	۵/۶۴۴	۲/۷۱۱	۴/۰۹۱	۴۴
۵۵	٪۱/۱۷	۱/۰۶۶	۴/۴۵۰	۳/۱۰۴	۴/۱۷۱	۴۵
۵۷	٪۰/۹۷	۰/۹۰۴	۳/۷۰۴	۳/۱۹۲	۴/۰۹۶	۴۶



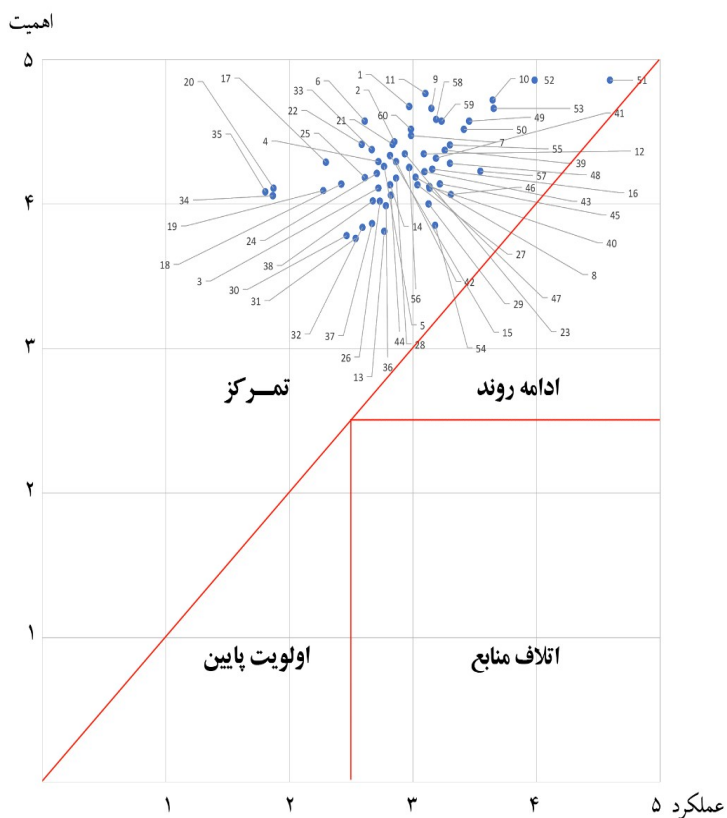
رتبه	وزن درصدی نشانگرها	شکاف اهمیت- عملکرد	وزن نشانگرها	ارزش نهایی عملکرد	ارزش نهایی اهمیت	نشانگر
۵۳	٪۱/۲۲	۱/۱۱۹	۴/۶۳۶	۳/۰۲۱	۴/۱۴۰	۴۷
۵۱	٪۱/۲۸	۱/۱۳۱	۴/۸۸۵	۳/۱۸۵	۴/۳۱۶	۴۸
۳۳	٪۱/۵۴	۱/۲۷۵	۵/۸۸۳	۳/۳۳۹	۴/۶۱۴	۴۹
۳۵	٪۱/۵۰	۱/۲۵۹	۵/۷۳۸	۳/۲۹۷	۴/۵۵۶	۵۰
۶۰	٪۰/۵۶	۰/۴۳۵	۲/۱۳۴	۴/۴۶۹	۴/۹۰۴	۵۱
۵۰	٪۱/۳۴	۱/۰۳۹	۵/۰۹۷	۳/۸۶۴	۴/۹۰۴	۵۲
۴۲	٪۱/۴۴	۱/۱۶۸	۵/۴۹۵	۳/۵۳۶	۴/۷۰۴	۵۳
۵۹	٪۰/۸۳	۰/۸۱۲	۳/۱۵۲	۳/۰۶۶	۳/۸۷۸	۵۴
۳۷	٪۱/۴۷	۱/۲۶۱	۵/۶۰۸	۳/۱۸۵	۴/۴۴۶	۵۵
۲۹	٪۱/۶۱	۱/۴۲۸	۶/۱۲۲	۲/۸۵۸	۴/۲۸۷	۵۶
۵۸	٪۰/۹۳	۰/۰۸۳۱	۳/۵۴۱	۳/۴۲۹	۴/۲۶۰	۵۷
۲۰	٪۱/۸۸	۱/۵۵۲	۷/۱۸۲	۳/۰۷۴	۴/۶۲۷	۵۸
۲۳	٪۱/۸۱	۱/۴۹۵	۶/۸۹۸	۳/۱۱۸	۴/۶۱۴	۵۹
۱۵	٪۲/۰۱	۱/۶۸۴	۷/۶۷۶	۲/۸۷۲	۴/۵۵۶	۶۰

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، تشکیل ماتریس اهمیت- عملکرد از مراحل اصلی فرایند تحلیل اهمیت- عملکرد است. این ماتریس داده‌ها را در چهار دسته تمرکز، ادامه روند، اتلاف منابع و اولویت پایین قرار می‌دهد. این ماتریس در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی اول اهمیت- عملکرد

با گذشت زمان الگوی بالا با انتقادهایی روبه‌رو شد. از این‌رو آبالو و همکارانش مفهوم شکاف را (که حاصل تفاوت بین اهمیت و عملکرد است) در سال ۲۰۰۶ مطرح کردند [۳۹]. این الگو یک سال بعد بهبود پیدا کرد و در آن ربع فوقانی سمت چپ در مقایسه با الگوی سنتی به‌طور چشمگیری بیشتر شد که در تمام عناصر بالای خط مورب قابلیت کنش اصلاحی را دارند و فاصله آنها از خط مورب است که میزان اولویت هرکدام را مشخص می‌کند [۴۰]. این الگو در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. الگوی دوم اهمیت- عملکرد

### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

چارچوب شایستگی اولیه از سه سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تشکیل شد. پنج بعد پژوهشی، آموزشی، تربیتی، اجرایی و شخصی، ابعاد این چارچوب را تشکیل می‌دهند. هرکدام از این ابعاد مؤلفه‌هایی دارند که آنها را از سایر پژوهش‌های مشابه، متمایز می‌کند. در این پژوهش در کنار احصای شایستگی‌هایی که برای بسیاری از دانشگاه‌ها جنبه عمومی دارند، به



شایستگی‌هایی نیز اشاره می‌کند که در دانشگاه‌هایی با رویکرد تولید علوم انسانی اسلامی مورد نیاز هستند. در ادامه، در هر بعد به تشابه و تمایزها با سایر الگوها اشاره شده است.

در بعد پژوهشی، مؤلفه‌های نوآوری و نوجویی، مسئله‌شناسی و حل آن، کار تشکیلاتی و گروهی و نیز تعامل‌های جهانی و زبان خارجه احصا شد. در مؤلفه نوآوری و نوجویی، استفاده از روش‌ها و ابزارهای به‌روز در مطالعه‌های میان‌رشته‌ای و نیز علوم انسانی اسلامی؛ در مؤلفه مسئله‌شناسی و حل آن توجه به مسائل پیش‌روی نظام اسلامی و جامعه ایران؛ در مؤلفه کار تشکیلاتی و گروهی توجه به جایگاه هسته‌های علمی و در مؤلفه تعامل‌های جهانی و زبان خارجه توجه به ارائه خروجی جهانی متناسب با چشم‌انداز مرجعیت علمی از ویژگی‌های متمایز این چارچوب با مطالعه‌های پیشین است.

در بعد آموزشی، مؤلفه‌های نوآوری و نوجویی، مهارت‌های ارتباطی و ارائه، کار تشکیلاتی و گروهی و نیز تعامل‌های جهانی و زبان خارجه تدوین شدند. در مؤلفه نوآوری و نوجویی آگاهی از به‌روزترین دستاوردها در حوزه مطالعه‌های میان‌رشته‌ای و نیز علوم انسانی اسلامی؛ در مؤلفه مهارت‌های ارتباطی و ارائه توجه به سطوح مختلف از مخاطبان؛ در مؤلفه کار تشکیلاتی و گروهی استفاده از ظرفیت گروه برای تدوین مطالب آموزشی و در مؤلفه تعامل‌های جهانی و زبان خارجه توانایی نگارش متن آموزشی به یک زبان خارجه از ویژگی‌های برجسته این چارچوب است.

در بعد تربیتی، مؤلفه‌های کار تشکیلاتی و گروهی، مهارت‌های ارتباطی و هدایت و سرپرستی استخراج شدند. در مؤلفه کار تشکیلاتی و گروهی استفاده از ظرفیت گروه برای هویت‌بخشی به دانشجو؛ در مؤلفه مهارت‌های ارتباطی توجه به دغدغه‌ها و نیز پذیرش تضارب‌آرا و در مؤلفه هدایت و سرپرستی راهبری دانشجو در راستای شکوفایی استعداد وی و پرورش کمک استاد از نقاط برجسته این چارچوب می‌باشد.

در بعد اجرایی، مؤلفه مدیریت برنامه و نیز مسئولیت‌پذیری تدوین شدند. در مؤلفه مدیریت برنامه رویکرد چندوظیفه‌ای داشتن و در مؤلفه مسئولیت‌پذیری مسئولانه عمل کردن در برابر تعلیم و تربیت دانشجو از دیگر ویژگی‌های این چارچوب است.



در بعد شخصی، مؤلفه‌های روحیه و رویکرد انقلابی، آرمان‌گرایی و آینده‌نگری و نیز همسویی با اهداف دانشگاه احصا شدند. در مؤلفه روحیه و رویکرد انقلابی اعتقاد به نظام مقدس جمهوری اسلامی و تعلیم و تربیت دانشجو با هدف پرورش عالم انقلابی و کادرسازی برای جمهوری اسلامی؛ در مؤلفه آرمان‌گرایی و آینده‌نگری توجه به مسائل پیش‌روی جامعه اسلامی و در مؤلفه همسویی با اهداف انقلاب، علاقه به کار در فضای میان‌رشته‌ای و حوزه علوم انسانی اسلامی با هدف تحقق چشم‌انداز مرجعیت علمی از نوآوری‌ها و تمایزهای این چارچوب از شایستگی‌ها است.

از دیگر تفاوت‌های موجود بین این پژوهش و بسیاری از پژوهش‌های مشابه در زمینه شناسایی شایستگی اعضای هیئت علمی، سه سطحی بودن این چارچوب است که باعث می‌شود تا شایستگی‌ها ملموس‌تر و عینی‌تر و در نتیجه استفاده از این چارچوب کاربردی‌تر شود. بسیاری از چارچوب‌های قبلی دوسطحی هستند و در واقع به ارائه یک چارچوب در سطح ابعاد و مؤلفه کفایت کرده‌اند، برای مثال در مطالعه شایستگی‌های انجام‌شده به‌وسیله اسمیت و سیمپسون (۱۹۹۵)، القیای و عزالدین (۲۰۱۵) و نگین سنگری (۱۳۹۶)، چارچوب شایستگی‌ها در دو سطح ابعاد و مؤلفه‌ها ارائه شده‌اند. پژوهش حاضر از لحاظ ابعاد شایستگی نقاط اشتراک زیادی با مطالعه‌های مشابه دارد، برای مثال ابعاد پژوهشی، آموزشی، اجرایی و شخصی در بسیاری از پژوهش‌ها دیده می‌شود؛ حال ممکن است با عنوان‌های یکسان یا مشابه باشد. برای نمونه می‌توان گفت بعد آموزشی در مطالعه‌های اسمیت و سیمپسون (۱۹۹۵) و بلاسکوا و همکاران (۲۰۱۴) شناسایی شده‌اند. بعد پژوهشی - باتوجه به سه سطحی بودن چارچوب حاصل این پژوهش همان‌طور که بیان شد - برخی موارد که در پژوهش‌های دیگر با عنوان ابعاد یاد شده است، در این پژوهش در سطح مؤلفه‌ها آمده است، برای مثال مهارت‌های ارتباطی که در بسیاری از مطالعه‌ها به‌عنوان ابعاد یا در برخی موارد با عنوان مؤلفه‌ها آمده است، در این پژوهش در میان مؤلفه‌ها دیده می‌شود.

بررسی شاخص‌های مربوط به روایی و پایایی و نیز نتایج حاصل از خروجی پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده تحلیل اهمیت - عملکرد نشان می‌دهد که چارچوب شایستگی تأیید شده و تمام نشانگرهای آن از حیث اهمیت نمره بالایی کسب کرده‌اند و موردی حذف



نمی‌شود. میانگین نمره‌های تعلق‌گرفته به نشانگرها از سوی پاسخ‌دهندگان ۴/۳ از ۵ است و تنها ۶ نشانگر نمره زیر ۴ کسب کرده‌اند که کمترین آنها ۳/۷۸ است.

در جدول شماره ۷، اولویت‌بندی هریک از شاخص‌ها نشان داده شده است. باتوجه‌به شکل ۲، تمام نشانگرهای عملکردی در بالای خط مورب بوده و در ناحیه تمرکز قرار دارند. در این شرایط تحلیل این است که اولویت‌بندی براساس مفهوم شکاف اهمیت- عملکرد تعیین می‌شود و فاصله هرکدام از نشانگرها از خط مورب، اهمیت مربوط به در اولویت قرارگرفتن برای انجام اقدام‌های اصلاحی را نشان می‌دهد. از این اولویت‌بندی می‌توان در تدوین برنامه‌های آموزش و توسعه‌ای برای اعضای کنونی هیئت علمی دانشگاه مذکور و نیز توجه بیشتر به آنها در فرایند جذب و استفاده از ابزارهای سنجش و ارزیابی برای احراز آنها استفاده کرد.

امکان نداشتن مصاحبه با تمام اعضای هیئت علمی برتر دانشگاه امام صادق (ع) از محدودیت‌های پیش‌روی این پژوهش بود. همچنین بازگشت نداشتن بیشتر پرسش‌نامه‌های ارسال‌شده و امکان‌نداشتن رهگیری از اعضای هیئت علمی به سبب ناشناس‌بودن پرسش‌نامه‌های بازگشت داده‌شده را می‌توان از محدودیت‌های این پژوهش نام برد. باتوجه‌به ارائه چارچوب شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) در سه سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و نشانگرها و نیز بررسی تحلیل اهمیت- عملکرد نشانگرهای این چارچوب، موارد زیر برای بهره‌برداری دانشگاه مذکور رهنمون می‌شود:

❖ استفاده از خروجی‌های این چارچوب برای تدوین مصاحبه‌ها و سایر ابزارهای جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) با تمرکز بر تحلیل شکاف اهمیت- عملکرد؛

❖ استفاده از خروجی‌های این چارچوب برای تدوین برنامه‌های توسعه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) با تمرکز بر تحلیل شکاف اهمیت- عملکرد. همچنین با توجه به محدودیت‌های پیش‌روی این پژوهش و خروجی‌های حاصل‌شده، موضوعات زیر برای انجام پژوهش‌های آینده در این زمینه پیشنهاد می‌شود:

❖ تحلیل اهمیت- عملکرد نشانگرهای شایستگی‌های استخراج‌شده در این پژوهش در سایر دانشگاه‌های علوم انسانی اسلامی؛



- ❖ شناسایی شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انسانی اسلامی از دیدگاه دانشجویان؛
- ❖ طراحی چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم انسانی اسلامی متناسب با هر دانشکده؛
- ❖ طراحی چارچوب شایستگی استادان مدعو دانشگاه علوم انسانی اسلامی.

## ۶- منابع

- [۱] معتزلی ابن ابی الحدید، شرح نهج البلاغه، (۶۴۹ق)، ج ۲۰: ص. ۳۱۹.
- [2] Sharifinia H., Ebadi A., Hekmat Afshar M., "The characteristics of good teacher based on view points of students and teachers: A qualitative study", *Quarterly Journal of Health Breeze*, (2014), 2(1): 1-10.
- [3] Alexander A., Karvonen M., Ulrich J., Davis T., Wade A., "Community college faculty competencies", *Community College Journal of Research and Practice*, (2012), 36(11): 849-862.
- [4] Wolfe R. E., Poon J. D., "Educator competencies for personalized, learner-centered teaching", *Jobs For the Future*, (2015).
- [۵] دیبایی صابر محسن، عباسی عفت، فتحی و اچارگاه کوروش، صفایی موحد سعید، تبیین «مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای معلمان و تحلیل جایگاه آن در اسناد بالادستی آموزش و پرورش ایران»، پژوهش‌های آموزشی و یادگیری، (۱۳۹۵)، صص. ۱۰۹-۱۲۳.
- [6] Gappa J. M., "Today's majority: Faculty outside the Tenure System", *Change: The Magazine of Higher Learning*, (2008). 40(4): 50-54.
- [7] González K., Padilla J. E., Rincón D. A., "Roles, functions and necessary competences for teachers' assessment in blearing Contexts", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2011), 29: 149 – 157.
- [8] Mățã L., "Experimental research regarding the development of methodological competences in beginning teachers", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (2001), 29: 1895 – 1904.
- [9] Caupin G., Knoepfel H., Koch G., Pérez-Polo F., Seabury C., "ICB—IPMA competence baseline version 3.0.", *International Project Management Association*, (2006).



- [10] CEU (The Council of the European Union), *Council recommendation on key competences for lifelong learning*, [online] ec.europa.eu. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C\\_2018.189.01.0001.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2018%3A189%3ATOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_2018.189.01.0001.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2018%3A189%3ATOC) [Accessed 13 Sep. 2018], (2018).
- [11] Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons, (1993).
- [12] Hoffman T., "The meaning of competency", *Journal of European Industrial Training*, (1999), 23 (6): 275-285.
- [13] Staškeviča A., "The importance of competency model development", *Acta Oeconomica Pragensia*, (2019), 27(2): 62-71.
- [14] Bendassolli P. F., Borges-Andrade J. E., Gondim S. M., Makhamed, Y. M., "Performance, self-regulation and competencies of entrepreneurs in Brazilian creative industries", *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, (2016), 32: 1-9.
- [15] Byham and Moyer, *Developing dimension/competency-based human resource systems: A monograph*, (2000).
- [16] Green P. C., *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*, San Francisco: Jossey-Bass, (1999).
- [17] Parry S. B., The quest for competencies, *Training*, (1996), 33, 48-54.
- [18] Lucia A. D., Lepsinger R., *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer, (1999).
- [19] Dubois D. D., Rothwell W. J., Stern D. J., Kemp L. K., *Competency-based human resource management*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, (2004).
- [20] Boyatzis R., *The competent manager*, New York: John Wiley, (1982).
- [21] Dubois D. D., Rothwell W. J., *The competency toolkit*, Human Resource Development, (2000).
- [22] Cooper K. E., *Effective competency modeling and reporting: A step-by-step guide for improving individual and organizational performance*, New York: AMACOM, (2000).
- [23] Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J. I., The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, (2000), 53(3), 703-740.
- [24] Smith K. S., Simpson R. D., "Validating teaching competencies for faculty members in higher education: A national study using the Delphi method", *Innovative Higher Education*, (1995), 19(3): 223-234.



- [25] Tripathi P., Ranjan J., Pandeya T., "PAKS: A competency based model for an Academic Institutions", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, (2010), 1(2): 214.
- [26] Kiffer S., Tchibozo G., "Developing the teaching competences of novice faculty members: A review of international literature", *Policy Futures in Education*, (2013), 11(3): 277-289.
- [27] Blašková M., Blaško R., Kucharčíková A., "Competences and competence model of university teachers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (2014), 159: 457-467.
- [28] Alqiawi D. A., Ezzeldin S. M., "A suggested model for developing and assessing competence of prospective teachers in faculties of education", *World Journal of Education*, (2015), 5(6): 65-73.
- [۲۹] سنگری نگین، «تدوین مدل شایستگی‌های محوری اعضای هیئت علمی دانشگاه اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه الزهرا (س))»، مدیریت در دانشگاه اسلامی، (۱۳۹۶)، صص. ۴۵-۶۰.
- [۳۰] خیراندیش مهدی، زراعتی محسن، کریمی طاهر رسول، «الگوی شایستگی‌های مدرسی دانشگاه‌های افسری ارتش جمهوری اسلامی ایران»، آموزش علوم دریایی، (۱۳۹۶)، صص. ۸۸-۱۰۴.
- [۳۱] جهانی جعفر، راضی الهام، توسعه چارچوب‌های شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، (۱۳۹۷).
- [۳۲] فرجی ده‌سرخ حاتم، پرهیزکاری سحر، کریمی سرگل، مقارنه‌زاده فاطمه، ارزیابی شایستگی تدریس اساتید دانشگاه فرهنگیان از منظر دانشجوی معلمان، دوازدهمین همایش ملی ارزیابی کیفیت در نظام‌های دانشگاهی، (۱۳۹۷).
- [۳۳] محبت هدیه، فتحی واجارگاه کوروش، جعفری پیروش، «شناسایی مدل و تدوین شایستگی‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی»، آموزش و توسعه منابع انسانی، (۱۳۹۸)، صص. ۶۷-۹۲.
- [34] Braun V., Clarke V., "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, (2006), 3(2): 77-101.
- [35] Attride-Stirling J., "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research", *Qualitative Research*, (2001), 1(3): 385-405.



- [36] Polit D. F., Beck C. T., "The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations", *Research in Nursing & Health*, (2006), 29(5): 489-497.
- [37] Holsti O. R., "Content analysis for the social sciences and humanities", *Reading. MA: Addison-Wesley (content analysis)*, (1969).
- [38] Martilla J. A., James, J. C., "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing*, (1977), 41(1): 77-79.
- [39] Rial A., Rial J., Varela J., Real E., "An application of importance-performance analysis (IPA) to the management of sport centres", *Managing Leisure*, (2008), 13(3-4): 179-188.
- [۴۰] دانایی‌فرد حسن، قنبری وانانی راضیه، «تصمیم‌گیری در سازمان: فهم مبانی فلسفی، اسلوب اجرای روش تحلیل اهمیت- عملکرد و نقد آن»، *روش‌شناسی علوم انسانی*، (۱۴۰۱)، صص. ۱-۱۷.



## بوم‌سازگان نوآوری‌های ریشه‌ای تحلیلی داده‌بنیاد برای صنایع دفاعی ایران

رحمان مهدیانی خطبه‌سرا<sup>۱</sup>، سپهر قاضی‌نوری<sup>۲\*</sup>، رضا رادفر<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکترای مدیریت تکنولوژی، گروه مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۶

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

### چکیده

در سالیان اخیر مفهوم بوم‌سازگان نوآوری برای درک فرایند خلق ارزش مشترک رایج شده است. از طرفی باتوجه به اینکه نوآوری‌های ریشه‌ای در شکل‌گیری قابلیت‌های دفاعی یکتا نقش غیر قابل انکاری داشته و همچنین از آنجایی که این نوآوری‌ها در شبکه‌ای از کنشگران مختلف به هم تکامل می‌رسند، ضرورت نگاه بوم‌سازگانی بیشتر احساس می‌شود. در این پژوهش با رویکردی کیفی و در قالب راهبرد داده‌بنیاد چندگانه با استفاده از تاکتیک‌های تحلیل محتوای پنهان و با ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته چارچوبی برای بوم‌سازگان نوآوری‌های ریشه‌ای در بخش دفاعی ایران معرفی شده است. مصاحبه‌شوندگان از میان مدیران ارشد حوزه نوآوری دفاعی و به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و پژوهشگر بعد از ۲۸ مصاحبه به اشباع داده‌ها رسید. یافته‌ها نشان داد که اجزای بوم‌سازگان نوآوری‌های ریشه‌ای شامل بازیگران، سرمایه، زیرساخت‌ها، مقررات، دانش، ایده‌ها، فصل مشترک و کانال‌های ارتباطی، فرهنگ و اصول ساختاری هستند.



واژه‌های کلیدی: بوم‌سازگان نوآوری، نوآوری‌های ریشه‌ای دفاعی، نظریه داده‌بنیاد چندگانه.

## ۱- مقدمه

در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم، مفهوم «پایگاه صنعتی دفاعی»<sup>۱</sup> یک رویکرد کلیدی برای توسعه سیاست‌های صنعتی دفاعی بوده است [۱]. این مفهوم به یک آگوی بسته از نوآوری اشاره دارد که در آن محیط صلاحیت‌های صنعتی و فنی لازم برای توسعه قابلیت‌های نظامی به‌طور عمده به‌وسیله پیوندهای مالی مستقیم بین صنعت و وزارتخانه‌های دفاع تعریف می‌شود. با تحولات فناورانه مرتبط با دیجیتالی شدن که منجر به محو شدن مرزها و ظهور الگوی نوآوری باز مورد شده است، شرکت‌ها و مراکز پژوهشی که به‌طور مستقیم با وزارتخانه‌های دفاع کار می‌کنند، دیگر کل شبکه شایستگی‌های موردنیاز برای توسعه قابلیت‌های نظامی را نشان نمی‌دهند. فناوری‌های دیجیتال، یادگیری ماشین و ترکیب داده‌ها، رباتیک، هوش مصنوعی تا حد زیادی خارج از مرزهای پایگاه صنعتی دفاعی توسعه یافته‌اند. آنها از بوم‌سازگان‌های جدید و از استارت‌آپ‌های متولدشده در این بوم‌سازگان‌ها پدید می‌آیند. رویکرد نوآوری باز دلالت بر چشم‌اندازی جدید برای ارزیابی شایستگی‌های حیاتی موردنیاز برای توسعه قابلیت‌های نظامی دارد و در آن مفهوم بوم‌سازگان، فرصت‌هایی را برای ارزیابی شبکه‌هایی با مرزهای انعطاف‌پذیر که به پیوندهای اقتصادی و فناوری و به میزان وابستگی متقابل بین بازیگران در طول ایجاد و گرفتن ارزش بستگی دارد، ارائه می‌دهد [۲؛ ۳]. بوم‌سازگان‌های متعدد به مسائل دفاعی مربوط شده و ترکیبی از شبکه‌ها را با شرکت‌های کوچک و بزرگ، مراکز پژوهشی و ذی‌نفعان دانشگاهی نشان می‌دهند. این بوم‌سازگان‌ها با پیوندهای قوی و مستقیم با مشتریان دفاعی مشخص می‌شوند [۴]. در واقع بوم‌سازگان، شبکه به‌هم‌تنیده‌ای از بازیگران مختلف است که به خلق ارزش‌های منحصربه‌فرد و بدیع می‌پردازند که به‌تنهایی از عهده‌اشان برنمی‌آید.

---

1. DIB (Defense Industrial Base)



همچنین نوآوری دفاعی شامل توسعه راه‌حل‌هایی با درجه بالایی از پیچیدگی، یکپارچگی و ارزش اقتصادی است که تعداد زیادی از فناوری‌ها را ادغام می‌کند و به مجموعه‌ای از مهارت‌های مکمل نیاز دارد. نمونه بارز هواپیماهای جنگنده است، زیرا به ترکیبی از دانش نیاز دارد که به شدت با نوآوری بخش غیرنظامی متفاوت است. در واقع، به مهارت‌هایی در زمینه موتور، الکترونیک (رادار، سیستم ناوبری، دستیار الکترونیکی و غیره) و همچنین فناوری‌های مرتبط با تسلیحات نیاز دارد. تولید نوآوری‌های دفاعی در یک بوم‌سازگان و زنجیره ارزش گسترده که شامل طیف وسیعی از سهامداران، سازمان‌ها و جوامع (تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان، اپراتورها، کاربران، توسعه‌دهندگان نرم‌افزار، شرکت‌های خدماتی، مربیان، دانشگاه‌ها و آزمایشگاه‌های پژوهشی، شرکت‌های بیمه، رسانه‌ها) است اتفاق می‌افتد [۵].

هرچند در سال‌های اخیر ادبیات نظام‌های نوآوری در بخش دفاعی ایران تا حدودی در پیشبرد اهداف تعیین‌شده مفید بوده است، اما پیچیدگی‌های نوآوری ریشه‌ای و سطح دانش پیشرفته و تعاملات موردنیاز برای دستیابی به آنکه یکی از ضرورت‌های تثبیت برتری دفاعی است، [۶] رویکرد بهتری را می‌طلبد.

همان‌طور که الیاسی و ملکی‌فر [۷] گفته‌اند، نظام‌های نوآوری به‌طور عمده ساختارهایی ایستا و دولت‌محور بودند و با افزایش شدت پیچیدگی فرایند نوآوری با گذشت زمان به‌منظور داشتن چارچوب سیاستی مناسب، مفهوم بوم‌سازگان نوآوری پدیدار شد. بوم‌سازگان، این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد تا ارزشی را خلق کنند که به‌تنهایی قادر به خلق آن نیستند.

این صنعت با توجه به اهمیت صنایع دفاعی به‌عنوان پیشران توسعه فناوری و نوآوری در کشور و نظر به ضرورت ایجاد تفکر بوم‌سازگانی در توسعه نوآوری‌های ریشه‌ای دفاعی در این پژوهش مطالعه شده است.

در این پژوهش با اتخاذ رویکردی کیفی در قالب راهبرد داده‌بنیاد چندگانه، با استفاده از تاکتیک‌های تحلیل محتوای پنهان و ابزار مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته الگویی برای بوم‌سازگان نوآوری دفاعی در صنایع دفاعی ایران ارائه خواهد شد. براین اساس در بخش بعدی، پیشینه پژوهش، پس از آن روش پژوهش و سپس یافته‌های حاصل از کدگذاری‌ها و در انتها بحث و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.



## ۲- پیشینه پژوهش

در ادبیات نوآوری رویکردها و چارچوب‌های مختلفی به منظور تحلیل و بررسی تعاملات بین بازیگران در راستای خلق نوآوری مطرح شده است که از مهم‌ترین این مفاهیم می‌توان به بوم‌سازگان نوآوری و نظام نوآوری اشاره کرد. بوم‌سازگان نوآوری در سال‌های گذشته در حوزه استراتژی و سیاست‌گذاری استقبال شده و به محبوبیت دست پیدا کرده است [۸]. جذابیت آن از این واقعیت ناشی می‌شود که یک مفهوم ساده و پذیرفته شده را ارائه می‌دهد که می‌تواند برای درک پویایی سیستم‌های اقتصادی و سازوکارهای نوآوری به کار رود [۹]. به دلیل پیچیدگی، خطرپذیری بالا و قطعیت نداشتن بازار نوآوری فناوری، شرکت‌ها به سختی می‌توانند همه منابع و فناوری‌های لازم را به تنهایی توسعه دهند که باعث می‌شود فعالیت‌های نوآوری شرکت‌ها برای ایجاد ارزش، بیشتر به مشارکت شرکت‌های ناهمگن در اکوسیستم‌های نوآوری وابسته شوند [۱۰]. بوم‌سازگان نوآوری بیان می‌کند که نوآوری از راه شبکه‌های تعاملی در سطوح مختلف اتفاق می‌افتد. این شبکه از طیفی گسترده از ذی‌نفعان برخوردار بوده که در فرایند نوآوری با یکدیگر در ارتباطند. همچنین در بوم‌سازگان نوآوری، همکاری بین رقبا، نقش مهمی ایفا می‌کند که موجب تشویق نوآوری‌های ریشه‌ای می‌شود [۱۱]. جدول ۱ مهم‌ترین تعاریف بوم‌سازگان نوآوری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تعاریف مهم بوم‌سازگان نوآوری

منبع	تعریف
[۱۲]	بوم‌سازگان نوآوری یک محیط همکاری است که فعالیت‌های نوآوری بازیگران در حال تکامل را (که در سراسر فرایندهای نوآوری مشترک سازماندهی شده است) در بر می‌گیرد و منجر به هم‌آفرینی ارزش جدید از راه نوآوری می‌شود.
[۱۳]	بوم‌سازگان نوآوری مجموعه‌ای در حال تکامل از بازیگران، فعالیت‌ها، مصنوعات، نهادها و روابط شامل روابط مکمل و جایگزین است که برای عملکرد نوآورانه بازیگران اهمیت دارد.



منبع	تعریف
[۱۴]	بوم‌سازگان نوآوری شامل زیربوم‌سازگان‌های علم، فناوری و کسب‌وکار با دو ویژگی اصلی زنجیره ارزش یکپارچه و شبکه تعاملی است. سیستمی متشکل از پژوهشگران، دانشگاه‌ها، شرکت‌ها، شرکای بیرونی، فروشندگان فناوری و سازندگان کالاهای مکمل است که با روابطی بهم پیوسته، مکمل و هم‌افزا به دنبال توسعه محصولات، خدمات و دانش صنعتی و علمی است.
[۱۵]	اجزای بوم‌سازگان نوآوری عبارت است از عوامل (دولت، دانشگاه‌ها، صنعت، مشتریان، نهادهای پشتیبانی، کارآفرینان، سیستم مالی و مردم جامعه)، سرمایه، زیرساخت، قواعد، دانش، ایده‌ها، کانال ارتباطی، فرهنگ و اصول ساختاری.
[۱۶]	به نقل از آندر: «قراردادهای مشارکتی که از طریق آن شرکت‌ها پیشنهادهای فردی خود را در یک راه‌حل منسجم و مشتری‌مدار ترکیب می‌کنند».

بررسی مطالعه‌های منتشرشده درباره نوآوری‌های دفاعی در خارج از ایران، نشان‌دهنده توجه فزاینده به تفکر بوم‌سازگانی است.

دارپا<sup>۱</sup> و دفتر قابلیت‌های دفاعی راهبردی وزارت دفاع آمریکا<sup>۲</sup> با ترکیب رویکردهای فشار فناوری و کاربرمحور، بوم‌سازگانی را جهت ارائه فرصت‌های جدید برای استارت‌آپ‌های رقیب به منظور کار متفاوت بر یک طرح نوآورانه (که محور اصلی توسعه فناوری‌های مخرب است) ایجاد کرده‌اند [۱۷].

پنتاگون به منظور مدیریت فناوری‌های دوگانه<sup>۳</sup>، واحد نوآوری دفاعی<sup>۴</sup> را با هدف کمک به ارتقای قابلیت‌های نظامی ایالات متحده با معرفی نوآوری‌های پیشرو در حوزه‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و غیره (که از بازارهای غیرنظامی و تجاری به دست می‌آید) راه‌اندازی کرد. این برنامه همچنین به یادگیری درباره تعامل‌های احتمالی بین پنتاگون و بازیگرانی که هنوز با آن ارتباط نداشته‌اند، کمک می‌کند [۱۸].

وزارت دفاع بریتانیا، دو طرح را برای توسعه بوم‌سازگان‌های دفاعی جدید راه‌اندازی کرده است: جی‌هاب<sup>۵</sup> و شتاب‌دهنده دفاع و امنیت<sup>۶</sup>. هدف جی‌هاب ایجاد پیوندهای مستقیم بین

---

1. DARPA  
2. SDCO  
3. Dual-use technologies  
4. DIU  
5. JHUB  
6. DASA



کاربران نهایی نظامی و ارائه‌دهندگان فناوری به‌ویژه استارت‌آپ‌هایی است که پیش‌تر هرگز با وزارت دفاع کار نکرده‌اند. این مکان به‌عنوان یک فضای کار مشترک باز و دوستانه، ساختار چابکی دارد که با ۲۰۰ استارت‌آپ متخصص در فناوری بیت‌کوین، هوش مصنوعی، روباتیک و غیره تعامل دارد. شتاب‌دهنده دفاعی و امنیت با آزمایشگاه علم و فناوری دفاعی<sup>۱</sup> و همچنین با شرکای نوآوری مبتنی بر منطقه (به‌طور عمده دانشگاه‌ها) در یک مکان واقع است و بر ایجاد شبکه‌های جدید برای مسائل نظامی با تشویق تازه‌واردان تمرکز دارد. هدف آن تغییر طرز فکر و روش کار بین وزارت دفاع بریتانیا و تأمین‌کنندگان راه‌حل‌های فناورانه است [۱۹].

آژانس نوآوری فرانسه و آزمایشگاه دفاعی آن، مکمل‌ها و فعالیت‌های شبکه‌ای را با همکاری آزمایشگاه نبرد ارتش فرانسه<sup>۲</sup>، آزمایشگاه نیروی دریایی فرانسه<sup>۳</sup> و مرکز جنگ هوایی فرانسه<sup>۴</sup> توسعه داده است که از راه برنامه نوآوری مشارکتی<sup>۵</sup> برای تأمین بودجه نمونه‌های اولیه، به‌وسیله آژانس تدارکات دفاعی<sup>۶</sup> با دانشگاه‌ها و استارت‌آپ‌ها ارتباط برقرار می‌کند [۲۰].

قطب نوآوری ناتو<sup>۷</sup>، میزبان جوامع جهانی مجازی است تا توسعه ایده‌های جدید و طراحی مفاهیم جدید برای قابلیت‌های نظامی ناتو را تقویت کند. نوآوری باز و نوآوری سودآور همیشه مرجع اصلی مرکز نوآوری ناتو بوده است. این سازه به‌عنوان یک ساختار چابک طراحی شده است که مأموریت دارد «بیرون از جعبه» فکر کند و با جمع‌آوری تخصص در خارج از سازمان‌های دفاعی، ایده‌ها و مفاهیم جدید را به‌سرعت ارائه دهد [۱۹].

در سالیان گذشته، ضرورت نگاه به نوآوری به‌عنوان یک پدیده مبتنی بر چند بازیگر و رخ‌دادن آن در یک بستر شبکه‌ای و تعاملی در بخش دفاعی کشور مورد توجه قرار گرفته و مطالعاتی در این زمینه انجام شده است یا بررسی پایگاه‌های داخلی مگ‌ایران<sup>۸</sup> و سید<sup>۹</sup>، هشت مطالعه بازیابی شد که در ادامه معرفی شده‌اند.

1. DSTL (Defence Science and Technology Laboratory)
2. The Battle Lab of the French Army
3. The N@vy Lab and the Fuscol@ab of the French Navy
4. French Air Warfare Centre
5. Participative innovation program
6. Defence procurement agency(DGA)
7. Nato Innovation Hub
8. Magiran
9. SID



خیرگو و بیداله خانی [۲۱] الگوی نظام نوآوری در سازمان های دفاعی را طراحی و نوآوری در ساختار سازمانی، آموزش، پژوهش، سرمایه انسانی، فناوری، نظامات و تجهیزات را به‌عنوان پیامدهای راهبردی معرفی کرده‌اند. زواره و دهکردی [۲۲]، موانع نظام نوآوری دفاعی را شناسایی کرده و موانع مربوط به سیاست‌گذاری، ظرفیت نوآوری و مرزشکنی دانش را از مهم‌ترین موانع بر شمرده‌اند.

قاسمی‌نژاد و برادران [۲۳]، توسعه بوم‌سازگان نوآوری و تعامل صنایع نظامی با شرکت‌های نوپا را از راهبردهای تجاری‌سازی فناوری دفاعی دانسته‌اند. بوشهری [۲۴] ضمن تحلیل سیاست‌های برون‌نگر صنایع دفاعی، میزان پیروی بنگاه‌ها از سیاست هسته و شبکه را عامل مؤثری بر عملکرد نوآوری می‌داند. مؤمنی و همکاران [۲۵]، نگرش نظام‌مند ماریچ سه‌گانه را که تعامل‌های بین دانشگاه، صنعت و دولت را در قالب یک نظام نوآوری ترکیب می‌کند، بررسی کرده و به تحلیل شکاف ابعاد آن در صنعت دفاعی پرداخته است. شفقت و دیگران [۲۶] نظام نوآوری در صنعت دفاعی را از منظر گفتمان انقلاب اسلامی تحلیل کرده و نتیجه گرفته‌اند که مؤلفه‌های قدرت ملی، تأثیرپذیری از نوآوری صنعت دفاعی است.

مشهدی حاجی‌علی و همکاران [۲۷] انواع شبکه‌های همکاری در فرایند نوآوری دفاعی را برحسب ماهیت همکاری، قابلیت‌های شبکه و نیاز صنعت دفاعی تحلیل کرده‌اند. باقری [۲۸] در تحلیلی تاریخی از تحولات صنایع دفاعی، نظام نوآوری دفاعی را به‌عنوان یک گفتمان اصلی موردتوجه قرار داده است. رضایی و دیگران [۲۹] در مطالعه خود از زیست‌بوم نوآوری در مراکز آموزشی و پژوهشی دفاعی، شاخص‌های فرهنگ نوآوری، زیرساخت، شبکه‌سازی، فرایندها، نیروی انسانی و سیاست‌ها را جهت سنجش نوآوری در این مراکز معرفی کرده است. اگرچه این مطالعات برخی جنبه‌های مهم در بوم‌سازگان نوآوری را مطالعه بررسی کرده‌اند، اما هیچ‌یک از آنها به بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای نپرداخته است و خلاء مطالعاتی در این زمینه هنوز پابرجاست.



### ۳- روش پژوهش

در این پژوهش، پژوهشگر با رویکرد کیفی در قالب استراتژی داده‌بنیاد چندگانه به دنبال توسعه یک چارچوب بوم‌سازگانی برای نوآوری‌های ریشه‌ای است. نظریه داده‌بنیاد چندگانه، زمینه‌یابی نظری را به زمینه‌یابی تجربی اضافه می‌کند به طوری که همزمان با کدها و مفاهیم به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ادبیات موضوع را نیز مدنظر قرار می‌دهد [۳۰] و با ترکیب آنها، نظریه جدید تکوین پیدا می‌کند. به این ترتیب از وضعیت استقرایی محض پرهیز شده و در کنار آن نظریه‌های موجود نیز استفاده می‌شود [۳۱]. داده‌های نظری لازم از راه مرور ادبیات و داده‌های تجربی لازم نیز از راه مصاحبه با خبرگان گردآوری شده است. در مرحله اول با مرور نظام‌مند ادبیات بوم‌سازگان نوآوری با تمرکز بر اجزای تشکیل‌دهنده آن، با جستجوی پایگاه‌های استنادی WOS و Scopus و موتورهای جستجوی Google Scholar و Semantic و با معیارهای ورودی «وجود کلمات بوم‌سازگان نوآوری، چارچوب بوم‌سازگان نوآوری، اجزای بوم‌سازگان نوآوری و عناصر بوم‌سازگان نوآوری در عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی»، قرارگرفتن در قلمرو زمانی سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۲۲ میلادی»، «تکراری نبودن» و «ارجاع بیش از ۵ بار»، ۲۳۱ مطالعه بازیابی شد که پس از ارزیابی کیفیت آنها، بررسی روش پژوهش، اهداف و نتایج مرتبط، ۲۱ مطالعه وارد سبد تحلیل شده و اجزای بوم‌سازگان نوآوری استخراج شد. سپس ملاحظات مربوط به شکل‌گیری بوم‌سازگانی با قابلیت ایجاد نوآوری‌های ریشه‌ای در بخش دفاع از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته مطالعه شد. به منظور ایجاد ارتباط بین سؤال‌های مصاحبه و مسئله اصلی پژوهش از قرارداد اسپیکارد استفاده شد [۳۲].

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام خبرگان و مدیران فعال در حوزه نوآوری دفاعی کشور است. برای انتخاب نمونه از روش گلوله برفی استفاده شد. در این روش، نفرهای اول باتوجه به معیارهای «تنوع»، «تخصص»، «کلیدی بودن» و «سرشناس بودن» به وسیله پژوهشگر انتخاب شدند و ضمن انجام فرایند مصاحبه، از آنها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه را معرفی کنند. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که جواب



سؤال‌های مصاحبه تکراری شوند و به اصطلاح اشباع نظری پدید آید [۳۳]. این نقطه اشباع تئوریک نامیده می‌شود و اشتراوس و کوربین تعداد نفرها برای رسیدن به آن را ده تا سی نفر می‌دانند [۳۴]. در این پژوهش در مجموع ۲۸ مصاحبه از اردیبهشت ۱۳۹۹ تا آبان ۱۴۰۰ و در شهر تهران به عمل آمد.

برای ایجاد اعتبار قابل قبول، پژوهشگر به مدت سه سال درگیری نزدیک با مسئله پژوهش داشته است و به صورت پیوسته مشاهده‌های خود را انجام داده است. همچنین برای اعتباربخشی به نتایج به دست آمده از کنترل بیرونی با استفاده از گزارش شخص ثالث استفاده شده است [۳۵، ص ۲۷۴]. به این ترتیب که نتایج به دست آمده در یک گروه کانونی متشکل از ۸ نفر از خبرگان حوزه نوآوری دفاعی که با روش گلوله برفی انتخاب شدند، بررسی شده و ضمن بررسی روایی محتوایی، نظرهای اصلاحی آنها در پژوهش اعمال شده است. سپس به منظور تحلیل تم‌های مطرح شده در مصاحبه، متن‌های استخراج شده وارد نرم‌افزار MAXQDA شد و مؤلفه‌ها بحث شدند تا جایی که مصاحبه‌ها به حد اشباع رسید و مفاهیم جدیدی یافت نشد. پژوهشگر برای تأیید پارامترهای استخراج شده از روایی محتوایی استفاده کرده است. به این منظور از ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR<sup>1</sup>)<sup>۲</sup> استفاده می‌شود. در این روش کدهای به دست آمده از مصاحبه با نخبگان در یک گروه کانونی متشکل از ۸ نفر از مدیران و متخصصان مراکز نوآوری دفاعی بحث شده و ضریب نسبی روایی محتوا محاسبه شد. برای تعداد ۸ متخصص، ضریب CVR مربوط به هر کد باید بزرگ‌تر از ۰/۸۵ باشد.

## ۴- یافته‌ها

در راهبرد داده‌بنیاد چندگانه، نظریه در دو مرحله شامل خلق نظریه و غنی‌سازی آن تکوین می‌شود. مرحله خلق نظریه شامل کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی و کدگذاری الگویی است [۳۶]. کدگذاری استقرایی مشابه کدگذاری باز در استراتژی داده‌بنیاد است. با استفاده از

---

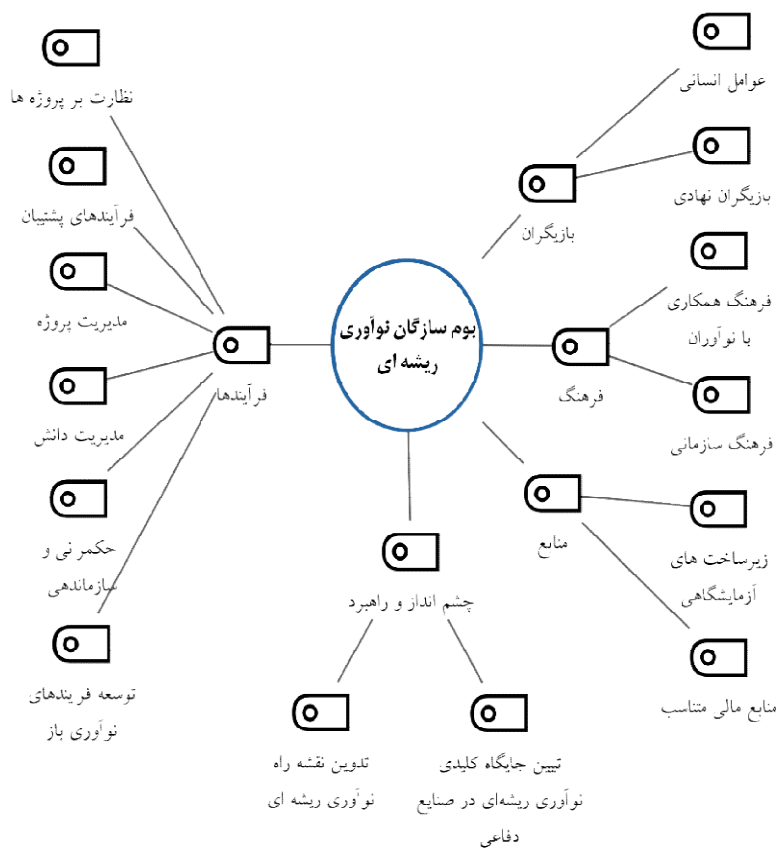
1. Content Validity Ratio



کدگذاری باز، ۱۱۰ کد اولیه استخراج و پس از پالایش مفهومی در ۱۵ مفهوم و ۵ مقوله دسته‌بندی شدند که نمونه‌ای از آنها در جدول ۲ و مفاهیم و مقوله‌ها در شکل ۱ دیده می‌شوند.

جدول ۲. نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌ها و کدهای اولیه حاصل از کدگذاری استقرایی

متن مصاحبه	کد اولیه	مصاحبه شونده
از نظر سازمانی هم باید سازوکارهایی که این افراد بتوانند نقش خود را در آنها ایفا کنند، فراهم بکنیم؛ یعنی سیال‌بودن ساختارها زیاد بشوند. این جور افراد در سلسله مراتب و دامنه محدود سازمانی نمی‌توانند کار کنند. آزادی فردی و آزادی عمل مدیران طرح‌ها بسیار مهم است.	ایجاد ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر، چابک و خطرپذیر	P9
چین می‌گوید کلی دانشمندان در سراسر جهان دارم. دانشمندان درجه یک در جهان در دانشگاه‌های درجه یک جهان درحال تدریس بوده‌اند و بازنشست شده‌اند و علاقه به چین آمدن دارند. چین می‌گوید که سه چیز را برای آنها فراهم می‌کند از جمله خانه، وسایل منزل و سلامت. در نهایت دانش لبه جهان را از آنها می‌خواهد.	تعریف برنامه‌های حمایت مالی از دانشمندان	P7
نوآوری ریشه‌ای از جنس قدرت است و برای داشتن چنین قدرتی باید یک توافق سطح بالا صورت بگیرد؛ یعنی توافق در بالای هرم قدرت، برای مثال آمریکایی‌ها تصمیم می‌گیرند که بمب اتم داشته باشند یا به ماه بروند.	ایجاد توافق سطح بالا برای نوآوری ریشه‌ای	P1



شکل ۱. خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی ای<sup>۱</sup> پس از کدگذاری الگویی

سپس در مرحله کدگذاری الگویی (که معادل گدگذاری محوری در استراتژی داده‌بنیاد است) [۳۶] مفاهیمی که با یکدیگر ارتباط دارند، در قالب مقولاتی با بیشترین درجه انتزاع دسته‌بندی شدند. شکل ۱ مفاهیم ۱۵ گانه‌ای را که در قالب ۵ کد محوری «فرهنگ»، «عوامل» و «بازیگران»، «منابع»، «فرایندها» و «چشم‌انداز و راهبرد» با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای



دسته‌بندی شده است، نشان می‌دهد. جدول ۳ نیز نمونه‌هایی از فرایند کدگذاری الگویی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه‌هایی از فرایند کدگذاری الگویی

مفهوم	مقوله	کد اولیه	متن مصاحبه	مصاحبه‌شونده
فرایندها	توسعه فرایندهای نوآوری باز	فراهم کردن بستر نوآوری و ایجاد فضای باز برای نوآوری ریشه‌ای	موضوع مهم دیگر خود آدم‌ها هستند و همه آدم‌های باهوش برای ما کار نمی‌کنند و باتوجه به محدودیت‌های سازمان‌های ما، این آدم‌ها ممکن است کار نکنند ولی دوست داشته باشند بر موضوعات مورد علاقه خود کار کنند پس باید نوآوری باز و سیاست‌گذاری باز وجود داشته باشد تا افرادی که توانایی نوآوری رادیکال دارند، در آنجا حضور داشته باشند. برای مثال پارک‌های فناوری به مفهوم آزمایشگاه‌های باز.	P27
چشم‌انداز و راهبرد	تبیین جایگاه کلیدی نوآوری ریشه‌ای در صنایع دفاعی	شناسایی و تعریف نوآوری‌های ریشه‌ای ارزش‌آفرین	اکوسیستم باید بتواند مجموعه ظرفیت‌های خود را در نقاط اهرمی ارزش آفرینش ببرد. این نقطه اهرمی به‌طور قطع یکی از همون نقاط نوآوری ریشه‌ای است. پس باید این سیستم بتواند منابع را ببرد تو اون نقطه و متمرکز بکند تا اون نوآوری اتفاق بیفته. اگر این کارو نکنیم شما برمی‌گردی به ۱۰ سال گذشته، نگاه می‌کنی منابع را می‌گذاری این طرف، دستاوردهایت را هم می‌گذاری اون طرف. صورت (دستاوردها) در می‌آید ۱ مخرج (منابع) در می‌آید ۱۰۰۰.	P20

به‌منظور بررسی روایی محتوایی کدهای استخراج‌شده، در یک گروه کانونی شامل ۸ متخصص در حوزه نوآوری دفاعی پالایش شده و باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده، روایی محتوایی کدهای مندرج در جدول ۴ امتیاز لازم را از نظر نخبگان کسب نکرده و قابل تأیید نخواهند بود (جدول ۴).



جدول ۴. کدهای ردشده از نظر روایی محتوایی

CVR	کد
۰/۶۵	نیروهای مسلح
۰/۹	صنایع
۰/۶۵	حذف حب و بغض شخصی ناظران و مدیران نسبت به طرح‌ها
۰/۶۵	اشتراک باورهای مدیران و مجریان طرح‌ها
-۰/۷۵	تحول پیوسته در مدیران برنامه‌ها و جایگزینی با نیروهای تازه‌نفس
-۰/۷۰	درگیرکردن نیروهای مسلح در تأمین مالی برای حمایت از تثبیت طرح
-۰/۶۵	ورود به زمینه‌هایی که سرپرست جدی ندارد و یا به فکر نیستند.
-۰/۵۵	صرفه‌جویی در زمان و هزینه و نزدیک‌کردن طرح‌ها به کاربرد
-۰/۸۵	فرایند انتقال فناوری قوی به کاربر با درگیرکردن آنها و اعمال نظر
-۰/۷۰	استفاده از جوانان در بدنه اجرایی و افراد مجرب در پست‌های مشاوره‌ای

پس از حذف کدهایی که از نظر روایی محتوایی امتیاز لازم را کسب نکردند، در مرحله پایانی، غنی‌سازی نظریه انجام می‌شود که معادل کدگذاری انتخابی در نظریه داده‌بنیاد است [۳۶]. در این مرحله کدهای به‌دست‌آمده از گام کدگذاری الگویی در گروه کانونی پالایش مفهومی شده و با استفاده از اجزای بوم‌سازگان نوآوری به‌دست‌آمده از مرور ادبیات (جدول ۵)، یافته‌ها بحث و تبادل نظر شده و اقدام‌های اصلاحی مانند ترکیب، جداسازی و متناسب‌سازی انجام گرفته است، به‌طوری‌که مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها با مفاهیم حاصل‌شده از ادبیات، به‌طور توأم بررسی و تحلیل شده و الگوی نهایی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دی ای، در شکل ۲ ترسیم و قضیه اصلی متبلور شده است.



جدول ۵. اجزای بوم‌سازگان نوآوری استخراج‌شده از ادبیات

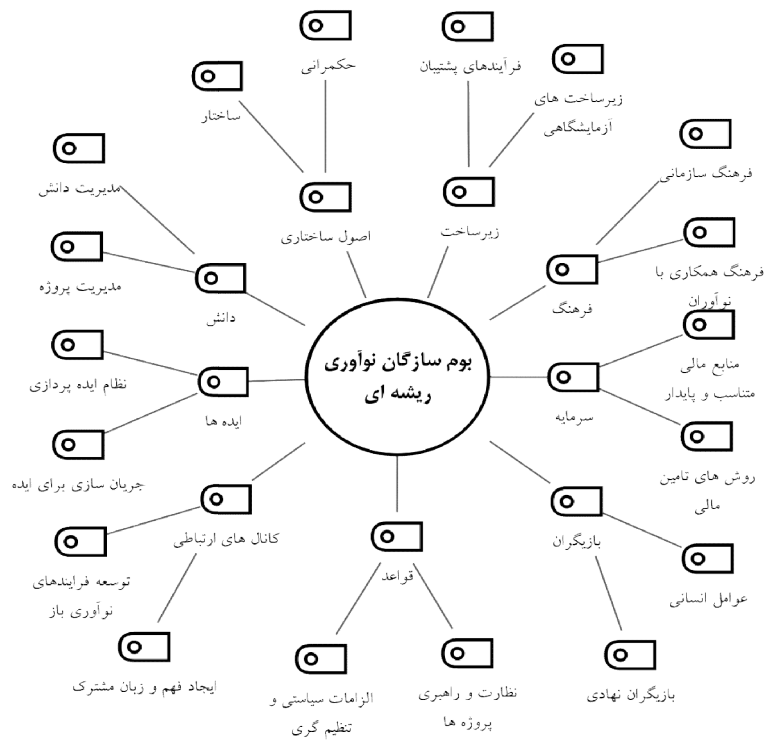
منبع	کد اولیه	مقوله	مفهوم
[۱۳؛ ۱۲]	محیط اقتصادی	محیط	فصل مشترک
[۱۶؛ ۱۵]	محیط بازار		
[۳۸؛ ۳۷]	محیط فرهنگی		
[۴۰؛ ۳۹]	محیط سیاسی		
[۴۲؛ ۴۱]	کانال‌های ارتباطی		
	تعامل بین بازیگران	فصل مشترک	
[۱۶؛ ۱۵]	رفتار اجتماعی	فرهنگ	فرهنگ
[۳۹؛ ۳۷]	اندیشه‌ها		
[۴۱؛ ۴۰]	آداب و رسوم		
	فناوری	دانش	دانش
[۱۵؛ ۱۳]	پژوهش‌های پایه		
[۳۸؛ ۱۶]	تحصیلات		
[۴۳؛ ۴۱]	تخصص		
[۴۴]	پایه‌های نظری		
	دانش صریح		
	دانش ضمنی		
[۱۳؛ ۱۲]	نهادهای قانونگذار	دولت	
[۳۷؛ ۱۵]	مؤسسه‌های حمایت مالی		
[۴۰؛ ۳۸]	نهادهای سیاستگذار		
[۴۲؛ ۴۱]		دانشگاه‌ها	بازیگران
[۴۴؛ ۴۳]	مؤسسه‌های پژوهش و توسعه		
[۴۶؛ ۴۵]	پژوهشگران و دانشمندان		
[۴۸؛ ۴۷]	دانشجویان		
[۵۰؛ ۴۹]	مؤسسه‌های تحصیلات تکمیلی		
[۵۱]	هنرستان‌ها	صنعت	
	انجمن‌های صنعتی		
	شرکت‌ها		



منبع	کد اولیه	مقوله	مفهوم
		بنیادهای مالی سرمایه‌گذاران خطرپذیر سرمایه‌گذاران فرشته‌سان اصول ساختاری بانک‌ها	سیستم مالی
		کاربران انجمن‌های غیردولتی افراد استارت‌آپ‌ها	جامعه مدنی
		شتاب‌دهنده‌ها پارک‌های علم و فناوری مراکز رشد مشتریان کارآفرینان و نوآوران مؤسسه‌های پشتیبان	بازیگران
[۴۱؛ ۱۵]		اکتشافات اختراعات افکار آگاهانه	ایده‌ها
[۱۵؛ ۱۳] [۳۷؛ ۱۶] [۴۳؛ ۴۱] [۴۴]		مالکیت فکری سیاست‌ها مقررات قوانین	قواعد
[۱۵؛ ۱۳] [۴۲؛ ۴۱] [۴۸؛ ۴۳] [۵۱؛ ۴۹]		منابع عمومی شرایط فیزیکی	زیرساخت
[۱۵؛ ۱۳] [۴۳؛ ۴۱] [۵۱؛ ۴۸]		تأمین مالی بودجه دارایی‌های مالی	سرمایه



منبع	کد اولیه	مقوله	مفهوم
[۴۱؛ ۱۵]			
[۵۰؛ ۴۶]	اصول ساختاری	اصول ساختاری	اصول ساختاری
[۵۲]			



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی ای پس از مرحله غنی‌سازی نظریه

قضیه اصلی: بوم‌سازگان نوآوری با تمهید عوامل آن برای نوآوری ریشه‌ای، از شکل‌گیری آنها حمایت خواهد کرد.



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر با استفاده از راهبردهای داده‌بنیاد چندگانه، چارچوبی برای بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای در بخش دفاع ایران ارائه شد که اجزای آن به شرح زیر بحث می‌شود.

### ۵-۱- عوامل و بازیگران

تقریباً همه نهادهای مؤثر در نوآوری به‌طور عام با اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای ویژه در ظهور نوآوری‌های ریشه‌ای نیز تأثیر دارند. اما از نظر متخصصان، ستاد کل نیروهای مسلح در بخش سیاست‌گذاری کلان، وزارت دفاع به‌عنوان مجری اصلی سیاست‌ها و یک نهاد دست‌اندرکار نوآوری‌های ریشه‌ای و شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان بازوهای اجرایی وزارت دفاع، مهم‌ترین بازیگران این عرصه هستند.

عوامل انسانی تأثیرگذار در ظهور نوآوری‌های ریشه‌ای شامل رهبران نوآوری و مدیران طرح قهرمان و توانمند، نگهبانان و دیده‌بانان فناوری، دانش‌آموختگان طرح و شناساگران فرصت و قابلیت هستند که باید درون نهادهای کارگزار در بخش‌های مختلف به خدمت گرفته شوند.

### ۵-۲- فرهنگ

ترویج فرهنگ فردمحوری و حمایت از حکمرانی بر پایه رهبری از دیگر عوامل مؤثر در ظهور قهرمانان نوآوری و در نتیجه انجام نوآوری‌های ریشه‌ای است. فرهنگ فردمحوری شرط انجام فعالیت‌های پر خطر از جمله ایجاد صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر است [۵۳] که نقش مهمی در بروز نوآوری‌های ریشه‌ای دارد.

از طرفی بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای به افرادی نیاز دارد که به همکاری در یک طرح نوآوری ریشه‌ای دفاعی افتخار کرده و توسعه فناورانه کشور، بیش از مؤلفه‌های مالی و انگیزه‌های شخصی برای آنان اولویت داشته باشد. حفظ استقلال در تصمیم‌گیری، مؤلفه



تأکید شده دیگری از نظر متخصصان است که مدیران را برای تصمیم‌های پر مخاطره (که بخش جدایی‌ناپذیر نوآوری ریشه‌ای است) قادر می‌سازد.

سازمان‌هایی که به دنبال نوآوری ریشه‌ای هستند، باید مشارکت کارکنان را در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش تشویق کنند. یکی از راهکارهایی که در این زمینه می‌تواند انجام دهند، پیاده‌سازی مؤثر سیستم‌های پاداش به‌عنوان سازوکار تشویقی و به رسمیت شناختن تلاش‌های کارکنان برای مشارکت آنها در کسب دانش و تسهیم آن است [۵۴].

برای مشروعیت‌بخشی به نوآوری‌های ریشه‌ای به‌منظور پذیرش از طرف جامعه، لازم است که آنها به اولویت راهبردی بوم‌سازگان تبدیل شود. مانیاک<sup>۱</sup> [۵۵] استدلال می‌کند که پروژه‌های نوآوری ریشه‌ای اغلب نیاز به ارزش‌هایی غیر از ارزش اقتصادی دارند تا مشروع شوند. به این منظور افراد و گروه‌ها باید ارزش‌های غیرمنتظره و جدید را در طول مسیر کشف کنند [۵۶].

فرهنگ سازمانی مساعد برای توسعه نوآوری ریشه‌ای، فرهنگی است که در آن خطرپذیری و شکست پذیرفته می‌شود [۵۷]. خطرپذیری شکست در پروژه‌های نوآوری ریشه‌ای بسیار بالاست و تحمل آن برای ذی‌نفعان خیلی دشوار است. با این حال باید به این پروژه‌ها به شکل سرمایه‌گذاری برای دستاوردهای بسیار بزرگ در آینده نگاه شود [۶]. فرایند شکل‌گیری نوآوری ریشه‌ای، فرایند بسیار زمان‌بری است که نیازمند صبر و هزینه است. بنابراین باید توقع‌های کوتاه‌مدت کنار گذاشته شوند.

### ۵-۳- کانال‌های ارتباطی و فصل‌های مشترک

ایجاد فهم و زبان مشترک، خود توسعه استانداردهای موردنیاز و ایجاد گفت‌وگو بین ذی‌نفعان در بوم‌سازگان نوآوری را در بر می‌گیرد که با گسترش تدریجی واژگان مشترک برای صحبت کردن درباره اکتشاف و ایجاد حس مشترک باعث غلبه بر تعدادی از محدودیت‌ها (که مانع از توسعه فرصت‌های نوآوری ریشه‌ای است) می‌شود [۵۸]. همچنین سازمانی با شایستگی شکل‌دادن به نوآوری‌های ریشه‌ای، نیازمند بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های فناورانه

---

1. Maniak



یک کشور است. تجمیع این ظرفیت‌ها به صورت چابک در قالب شبکه‌هایی از مؤسسه‌ها، افراد مؤثر و توانمند در ایده‌پردازی و اجرا قابل تحقق خواهد بود.

در بوم‌سازگان فعلی به‌منظور شکل‌گیری نوآوری‌های ریشه‌ای، باید شیوه‌های همکاری بین ذی‌نفعان، بازتعریف شده و با استفاده از سازوکارهای نوآوری باز، زمینه مناسبی برای رشد و ورود این نوآوری‌ها به سیستم‌های پابرجای فعلی ایجاد شود. در سازوکار نوآوری باز استفاده از ظرفیت رویدادها، نشست‌ها و مسابقه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین طراحی دقیق و اتخاذ سیاست‌های حفاظتی فعال و مناسب برای بهره‌مندی از مزایای نوآوری باز ضروری خواهد بود. به این مسئله در پژوهش سائورا<sup>۱</sup> و همکاران [۵۹] نیز توجه شده است.

#### ۵-۴- دانش

دسترسی به دانش روز و لبه‌های فناوری<sup>۲</sup>، از عوامل مؤثر در ظهور نوآوری‌های ریشه‌ای است. تغییر جریان مهاجرت سرمایه انسانی دانشمند به سوی داخل کشور و ایجاد جذابیت برای نخبگان برای فعالیت در دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌های داخل کشور و استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه، نقش مهمی در ایجاد ظرفیت فنی و دانشی لازم جهت بروز نوآوری‌های ریشه‌ای دارد. پس از ایجاد ظرفیت‌های لازم و انباشت دانش به میزان کافی، سرمایه‌گذاری بر پژوهش‌های دانشگاهی و راهبری آنها جهت کسب مسیرهای جدید حائز اهمیت خواهد بود.

همچنین ایجاد سیستم یکپارچه تخصیص منابع مالی می‌تواند در زمان‌های کمبود بودجه به تأمین مالی اضطراری پروژه با توجه به وضعیت سایر پروژه‌ها کمک کند. هوبارد<sup>۳</sup> و راجرز<sup>۴</sup> [۶۰] نیز در مطالعه خود به نقش راهبرد مدیریت پروژه در بوم‌سازگان نوآوری اشاره کرده‌اند. نتایج این بخش با نتایج پژوهش حسن و رازق [۶۱] درباره آثار روش‌های مدیریت دانش بر نوآوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط همسوست.

---

1. Saura  
2. Technology edges  
3. Hubbard  
4. Rogers



## ۵-۵- اصول ساختاری

استفاده از ساختارهای کوچک، انعطاف‌پذیر و با حداقل سطوح سلسله مراتبی موجب افزایش سرعت تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری در پاسخ به ریسک می‌شود. همچنین از نظر نخبگان، طراحی ساختارهای سازمانی مسطح بر مبنای دانش به جای جایگاه‌های سازمانی سلسله مراتبی برای شکل‌گیری نوآوری‌های ریشه‌ای لازم است. در این نوع ساختار، مشارکت و درک متقابل بالاست و فرایند تصمیم‌گیری سریع می‌شود.

از نظر نخبگان استفاده از یک الگوی حکمرانی مناسب مبتنی بر برون‌سپاری و همچنین حذف الگوهای صلب سلاح و تجهیزات برای به بلوغ‌رساندن و شکل‌دادن ساختار صنعتی لازم در جهت ایجاد محیط مناسب برای ابتکار عمل شخصی و جرعه‌های نوآوری ریشه‌ای حائز اهمیت است. یانگ<sup>۱</sup> و السید<sup>۲</sup> [۶۲]، ضرورت حکمرانی خوب برای بوم‌سازگان نوآوری را مدنظر قرار داده‌اند.

## ۵-۶- سرمایه

در این بخش، استقلال و پایداری، مهم‌ترین عناصری هستند که مورد تمرکز نخبگان قرار گرفته‌اند. این موضوع حتی از حجم منابع در دسترس نیز با اهمیت‌تر است چراکه در نبود آن، امکان برنامه‌ریزی، حرکت پیاپی و قبض و بسط پروژه‌ها با تکیه بر دستاوردهای واقعی آنها از بین می‌رود. این یافته با نتایج به‌دست‌آمده به‌وسیله بیگی و علی‌محمدی [۶۳] در تأکید بر بحث استقلال، هم‌راستا است. به‌طورکلی منابع مالی می‌تواند یکی از بزرگ‌ترین موانع نوآوری باشد، چراکه خطرپذیری ناشی از هزینه‌های نظارت و دشواری ارزیابی نوآوری، چالش تأمین مالی نوآوری را دشوارتر می‌کند [۶۴]. مفاهیم این بخش با نتایج به‌دست‌آمده به‌وسیله خو برو و همکاران [۶۵] هم‌راستا است.

---

1. Yang  
2. Al-Sayed



## ۵-۷- زیرساخت

وجود زیرساخت‌های آزمایشگاهی کمک می‌کند تا آزمون‌های موردنیاز، سریع‌تر و با تعداد بیشتری انجام شود و همین موضوع شیب بهبود فناوری را به‌حدی می‌رساند که به‌زودی بتواند جایگزین فناوری‌های موجود شود و بهتر از آنها نیازهای میدان نبرد را پاسخ دهد. همچنین توسعه آزمایشگاه‌های ملی، بوم‌سازگان نوآوری را در جهت انجام فعالیت‌های پژوهش و توسعه‌ای پیشرفته، توانمند می‌سازد. از طرفی در بوم‌سازگان نوآوری باید شرایط و امکانات لازم به‌منظور برون‌سپاری کارکنان پشتیبانی به‌منظور افزایش چابکی سازمان‌ها و واحدهای کارگزار فراهم شود تا با هم‌افزایی ظرفیت‌ها، امکان مدیریت اثربخش پروژه‌های نوآوری ریشه‌ای به وجود آید. پژوهش‌های حورعلی و همکاران [۶۶] در به‌کارگیری ظرفیت‌های بیرونی به جای توسعه درونی، خیرگو و بیداله خانی [۶۷] درباره ارتباط با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان و فرتوک‌زاده و همکاران [۶۸] درباره تحریک تقاضا برای شرکت‌های دانش‌بنیان، یافته‌های این بخش را تأیید می‌کنند.

همچنین مالکیت فکری بر تولید نوآوری در یک بوم‌سازگان نوآوری تأثیر مثبت دارد [۶۹]. در یک بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای- که براساس اصول نوآوری باز و انتشار دانش کار می‌کند- خطرهای تقلید افزایش پیدا می‌کند [۷۰]. بنابراین درپیش‌گرفتن راهبرد حفاظت از فناوری‌ها و دانش اختصاصی با ثبت اختراع و دریافت پتنت با ارزش می‌شود [۷۱]. تدوین طرح‌های جایزه‌محور و حمایتی ازجمله اعطای امتیازهای بیمه‌ای به دانشمندان و افراد نخبه (همان‌طورکه در پژوهش اکبری و همکاران [۷۲] به آن تأکید شده است) از دیگر مواردی است که باید در بوم‌سازگان نوآوری به آن توجه شود.

## ۵-۸- قواعد

ترویج منطق گفتمانی به‌منظور تعریف درست از نوآوری‌های ریشه‌ای ارزش‌آفرین، کمک می‌کند تا تقابل بین گفتمان قالب و دیگر گفتمان‌ها را تحلیل و درک کرده [۷۳] و همچنین یک توافق سطح بالا در بوم‌سازگان نوآوری ایجاد شود. این توافق قبل از شروع پروژه‌های نوآوری ریشه‌ای باعث می‌شود مراجع تصمیم‌گیر و بانفوذ از لزوم تعریف و انجام پروژه حمایت کرده



و منابع لازم برای پیشبرد آن را تأمین کنند. همچنین به رسمیت شناختن وزارت دفاع به عنوان کارگزار اصلی نوآوری ریشه‌ای از دیگر عواملی است که موجب پرهیز از موازی‌کاری شده و از هدررفت منابع محدود جلوگیری می‌کند.

فرایند نوآوری ریشه‌ای اغلب با یک چشم‌انداز آغاز می‌شود که توسعه فنی و تجاری نوآوری را هدایت می‌کند [۷۴، ص ۶۰]. تدوین چشم‌انداز و راهبردهای نوآوری‌های ریشه‌ای باعث می‌شود تا نقشه راه سازمان در جهت خلق نوآوری و همین‌طور گام‌های لازم برای رسیدن به آن، برای همه ارکان آن از پیش تعریف شده و مشخص باشد [۷۵].

قاعده‌گذاری برای انتشار نوآوری ریشه‌ای، همان تصمیم‌های سیاستی درباره نحوه تنظیم یا حمایت از یک نوآوری است که یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده میزان توانایی آن در ارائه پتانسیل ریشه‌ای بودن خود خواهد بود و منجر به تحول از راه الگوهای تجاری و زنجیره‌های ارزش جدید می‌شود. تصمیم‌های سیاستی در مورد اینکه چه سیستم نظارتی برای یک فناوری نوآورانه اتخاذ شود، کدام سازوکارهای حمایت از نوآوری را باید به کار گرفت یا چگونگی اندازه‌گیری موفقیت یک ابتکار سیاستی و مقیاس زمانی نظارت بر آن، همه به نتیجه نهایی نوآوری و میزان اختلال تجربه‌شده کمک خواهند کرد [۷۶].

تعیین اولویت‌های پژوهش و توسعه با مدنظر قراردادن پژوهش‌های بنیادی از دیگر عوامل تأکیدشده خبرگان بود. پژوهش‌های بنیادی منافی از قبیل افزایش ذخیره دانشی، تأمین پژوهشگران و دانش‌آموختگان ماهر، ایجاد روش‌ها و ابزارهای جدید علمی، افزایش ظرفیت حل مسئله، ایجاد بنگاه‌های جدید را (که همگی برای ظهور نوآوری‌های ریشه‌ای لازم هستند) برای بوم‌سازگان به ارمغان می‌آورد [۷۷].

تعریف مسئله سیاستی چالش‌محور برای اتصال پژوهش‌های علمی به فرصت‌های نوآوری ریشه‌ای، از دیگر عواملی هستند که باید به آن توجه شود. سیستم‌های نوآوری چالش‌محور عملکردهایی از قبیل نظارت بر سیستم و هدایت، ایجاد دانش فنی و اجتماعی، کارآفرینی فنی و اجتماعی، انتشار دانش، همکاری و هم‌افزایی، آگاهی عمومی، استانداردسازی و بسیج منابع دارند [۷۸].



همچنین نظارت و راهبری پروژه‌ها باید در بوم‌سازگان نوآوری مدنظر قرار گیرد. این نظارت نباید اختیار عمل مدیران برنامه را تحت‌تأثیر قرار دهد. هزینه‌کرد بهینه بودجه‌ها، تعامل صحیح با مدیران و کارشناسان پروژه‌ها، اندازه‌گیری پیشرفت پروژه و دستاوردهای آن، بخشی از وظایفی است که ناظران باید انجام دهند.

### ۵-۹- ایده‌ها

ادبیات نوآوری، ایده‌های جدید را به‌عنوان مسیرهای موفقیت شرکت مطرح می‌کند و ادبیات خلاقیت، ایده‌های خلاق را به‌عنوان پیش‌آهنگ نوآوری در نظر می‌گیرد [۷۹]. بنابراین ایجاد یک نظام ایده‌پردازی به‌منظور شناسایی منابع ایده، تشکیل گروه‌های ایده‌پردازی و آموزش آنها و اولویت‌بندی و ارزیابی پتانسیل ایده‌ها برای نوآوری ریشه‌ای و همچنین جریان‌سازی برای ایده‌های منجر به نوآوری ریشه‌ای از راه تشویق و تحریک ایده‌های جهشی با برگزاری چالش‌های نوآوری جایزه‌محور و به‌کارگیری روش‌های ایده‌پردازی مانند طوفان فکری، نقشه ذهنی، تحلیل ریخت‌شناسی و غیره حائز اهمیت است.

### ۶- پیشنهاد‌های سیاستی

باتوجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های سیاستی زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد یک مرکز نوآوری دفاعی بر مبنای سازوکارهای نوآوری باز به‌عنوان سرپرست به‌کارگیری استعداد‌های علمی، دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان، امکانات فنی، آزمایشگاه‌ها و زیرساخت‌های کشور و ایجاد شبکه‌ای از عناصر موردنیاز برای شکل‌گیری بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای. این واحد به‌عنوان بازیگر اصلی بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای دفاعی ایفای نقش خواهد کرد؛
- بازنگری اساسی در سیاست‌ها و فرایندهای انتصاب مدیران عالی و سیاست‌گذاران نوآوری در ستاد کل نیروهای مسلح و وزارت دفاع ج.ا.ا. و انتصاب مدیران جوان، بانگیزه و مسلط به دانش‌های روز مدیریت. هرچند برخی از سیاست‌گذاران و مدیران



عالی با درک فضای نوآوری و تسلط بر فرایندهای مهندسی سیستم و اعتقاد راسخ به مزایای نوآوری باز، تلاش‌های زیادی برای تحقق بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای دفاعی مبذول می‌کنند، اما نتایج بررسی‌های پژوهشگر و درگیری طولانی‌مدت ایشان با مبحث نوآوری دفاعی نشان می‌دهد که بیشتر مدیران تصمیم‌گیر فعلی در این حوزه از توانمندی‌های دانشی لازم به‌منظور تأثیرگذاری لازم در ایجاد بوم‌سازگان نوآوری دفاعی برخوردار نیستند؛ به‌خصوص مدیران سازمان‌های صنعتی بزرگ که بیشتر زنجیره ارزش کسب‌وکارهای دفاعی را مدیریت می‌کنند. این مدیران (که به‌طور معمول سن خدمتی بالایی دارند و بیشتر آنها تحصیلات در رشته‌های فنی داشته و بیشتر طول مدت خدمت خود را در حوزه‌های فنی و مهندسی سپری کرده‌اند) سازمان‌های بزرگ صنعتی را با اتکا به روش‌های قدیمی و تجربه شخصی خود مدیریت می‌کنند که باعث عقب‌ماندگی در دستیابی به فناوری‌ها، محصولات شگرف و نوآورانه دفاعی در بسیاری از حوزه‌های مربوط به آن شده است. در سال‌های گذشته، این مدیران بین سازمان‌های بزرگ جابه‌جا شده‌اند و به‌ندرت مدیر جدیدی که شرایط یک رهبر نوآوری جسور و کارآمد را داشته باشد، وارد چرخه مدیریت کلان در سازمان‌های فوق شده‌اند؛

- ایجاد گفتمان مشترک و توافق سطح بالا میان ستاد کل نیروهای مسلح، وزارت دفاع و نیروهای مسلح در ارتباط با نوآوری‌های ریشه‌ای دفاعی، مشابه آن چیزی که در زمینه توسعه موشکی کشور انجام گرفت. این نوع توافق باعث حداقل شدن تعارض‌ها و همراه شدن مسئولان تأثیرگذار در فرآیند شکل‌گیری بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای می‌شود؛
- بازنگری اساسی در سیاست‌های جذب، استخدام و برقراری جریان سرمایه انسانی به‌منظور بهره‌برداری از جریان ایده و تفکر خلاق به‌ویژه در واحدهای کارگزار نوآوری؛
- ایجاد رصدخانه علم و فناوری به‌منظور دستیابی به علم و دانش موردنیاز در فناوری‌های لبه؛



- تدوین سند راهبردی بوم‌سازگان نوآوری دفاعی و اولویت‌های نوآوری ریشه‌ای در بخش دفاع؛
- ایجاد پلتفرمی برای بهره‌گیری از ایده‌های موجود در جهت حل چالش‌های دفاعی.

## ۷- محدودیت‌ها و پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

این پژوهش فقط به اکتشاف اجزای بوم‌سازگان نوآوری ریشه‌ای در صنایع دفاعی اکتفا کرده و روابط بین آنها را بررسی نکرده است. در اینجا پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های مدلسازی ساختاری ارتباط‌های علی بین اجزا و تأثیر آنها بر یکدیگر بررسی شود.

## ۸- منابع

- [1] Versailles D. W. "Le concept de base industrielle et technologique de Défense: Epoques, approches, ACTEURS, CHAPITRE 1, (2003): pp. 9-36.
- [2] Adner R. "Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy", *Journal of Management*, 43(1), (2017):39-58.
- [3] Jacobides M. G. (2018) "Towards a theory of ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39 (March), pp. 2255-2276.
- [4] Mérimodol V., Versailles D. W. "Construire les interdépendances entre business models dans une stratégie de diversification reliée", *Finance, Contrôle et Stratégie, numéro spécial « Du Modèle d'affaires à l'Ecosystème*, NS-1. (2018).
- [5] Barbaroux P. "*Disruptive technology and defense innovation ecosystem*", Wiley-ISTE; 1st Edition, (2019).
- [6] Mahdiani R., Ghazinoory S., Radfar R. "Factors affecting Radical Innovation in Defence Firms", [in persian], *Journal of of Innovation Management In Defensive Organization*, 5(1), (2022): 113-136.
- [7] Elyasi M., Malekifar F. "STI polices to augment innovation ecosystems", [in persian], *Journal of Science and Technology Policy*, 12(2), (2010): 209-220.



- [8] Rinkinen S., Harmaakorpi V. "The business ecosystem concept in innovation policy context: building a conceptual framework", *Innovation*, 31(3), (2018): 333–349.
- [9] STAHIL B. C. "Responsible innovation ecosystems: Ethical implications of the application of the ecosystem concept to artificial intelligence", *International Journal of Information Management*, 62, (2022): 102441.
- [10] Huang H., Chen J., Yu F., Zhu Z. "Establishing the enterprises' innovation ecosystem based on dynamics core competence—The case of China's high-speed railway", *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), (2019): 843–862.
- [11] Bouncken R. B., Fredrich V., Ritala P., Kraus S. "Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation", *British Journal of Management*, 29(3), (2018): 391–410.
- [12] Klimas P., Czakon W. "Species in the wild: a typology of innovation ecosystems", in *Review of Managerial Science*, 16(1), (2021): 249–282.
- [13] Granstrand O. Holgersson M. "Innovation ecosystems: a conceptual review and a new definition", *Technovation*, 90–91, (2020): 102098.
- [14] Xu G., Wu Y., Minshall T., Zhou Y. "Exploring innovation ecosystems across science, technology and business: A case of 3D printing in China", *Technological Forecasting and Social Change*, 136, (2018): 208–221.
- [15] Rabelo R. J., Bernus P. "A holistic model of building innovation ecosystems", *IFAC-PapersOnLine*, 28(3), (2015): 2250–2257.
- [16] Volkmer Martins B., Faccin K., Espindula E., Balestrin A. "Understanding innovation ecosystems: A biomimetic approach", *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 43(1), (2020): 39–58.
- [17] Bonvillian W. B., Van Atta R., Windham P. *The DARPA model for transformative technologies: Perspectives on the US Defense Advanced Research Projects Agency*, Washington: Open Book Publishers, (2019).
- [18] Dougherty G. M. "Promoting disruptive military innovation: Best practices for DoD experimentation and prototyping programs", *Defense ARJ*, 255(1-2), (2018): 2-29.
- [19] Merindol V. "The Revolution of defence innovation models: Rationales and consequences", *Armament Industry European Research Innovation Group*, July (2020).



- [20] Perrin C. et Guérini J.-N. "L'innovation et la Défense, Rapport d'Information n°655", Sénat, France, (2019).
- [21] Kheirgoo M., Beydollah khani F. "Designing the pattern of innovation in defense organizations qualitative research based on grounded theory", [in persian], *Journal of Innovation management in defense organizations*, 2(4), (2019): 115-134.
- [22] Zevareh S., mobini dehkordi A. "Identifying barriers of defensive technological innovative system management", *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 18(71), (2018): 132-158.
- [23] Ghaseminezhad Y., Baradaran M. "Strategies for commercializing military technologies; from Dual-use technology to ecosystem development", [in persian], *Journal of Innovation management in defense organizations*, 3(1), (2020): 1-28.
- [24] Booshehri A. "Nucleus and network policy, from dream to reality: Analyzing outward-looking policies of defense industries in recent decade", [in persian], *Innovation Management Journal*, 5(4), (2017): 77-100.
- [25] Momeni F., Safardoust A., Rozesara M. "Gap analysis of the triple helix in the field of defense industry", [in persian], *Journal of Technology Development Management*, 3(4), (2016): 81-110.
- [26] Shafeghat A., Elyasi M., Bamdadsoofi J., Tabatabaiean S. "Qualitative analysis of innovation system from the perspective discourse of islamic revolution in the defense industry", [in persian], *Journal of Management Improvement*, 10(2), (2016): 71-85.
- [27] Mashhadi Haji F., Alvani SM., Kamli M.J., Memarzadeh Tehran G. "Analysis of the types of collaboration networks in the defense innovation process", [in persian], *Public Management Researches*, 13(47), (2020): 5-30.
- [28] Bagheri A. "A historical analysis on innovation and change contested discourses in Iran's defense industry", [in persian], *Journal of Management Improvement*, 15(3), (2021): 175-200.
- [29] Rezaei S., Shafeghat A., Abedi R. "Measuring the ecological indicators of innovation in defense educational-research institutions", [in persian], *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 5(19), (2021): 199-222.
- [30] Freeman S. "Utilizing multi-grounded theory in a dissertation: Reflections and insights", *Qualitative Report*, 23(5), (2018): 1160-1175.



- [31] Vahidinia E., Hosseinzade Shahri M., Hosseini H., Abdolvand N. "Explaining the coopetition model for market entry in the ICT sector", [in Persian], *Journal od Business Administration Research*, 12(24). (2021): 511-538.
- [32] Spickard J. "*Useful ideas for doctoral research*", University of Redlands", (2010).
- [33] Glaser B. "*Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*", Rutledge, (2017).
- [34] Moradi M., Miralmasi A. "*Pragmatic research method*", (F. Seydi, Ed.) (1st ed.), Tehran: School of Quantitative and qualitative Research, (2020).
- [35] Creswell W. John., Creswell J. David. "*Resrerch design: qualitattive, quantitative, abd mixed methodes approaches*", 5<sup>th</sup> Edition. Kindle Edition, (2018).
- [36] Goldkuhl G., Cronholm S. "Adding theoretical grounding to grounded theory: Toward multi-grounded theory", *International Journal of Qualitative Methods*, 9(2), (2010): 187–205.
- [37] Jiang S., Hu Y., Wang Z. "Core firm based view on the mechanism of constructing an enterprise innovation ecosystem: A case study of Haier Group", *Sustainability (Switzerland)*, 11(11), (2019), 3108.
- [38] Tsujimoto M., Kajikawa Y., Tomita J., Matsumoto Y. "A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design", *Technological Forecasting and Social Change*, 136, (2018): 49–58.
- [39] Durst S., Poutanen P. "Success factors of innovation ecosystems - Initial insights from a literature review \*", *CO-CREATE 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co- Design in Innovation*, (2013): 27–38.
- [40] Gomes L. A. de V., Facin A. L. F., Salerno M. S., Ikenami R. K. "Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends", *Technological Forecasting and Social Change*, 136, (2018): 30–48.
- [41] Iyawa G. E., Herselman M., Botha A. "Identifying essential components of a digital health innovation ecosystem for the Namibian context: Findings from a Delphi study", *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 82(1), (2017): 1–40.



- [42] Hao X., Liu G., Zhang X., Dong L. "The coevolution mechanism of stakeholder strategies in the recycled resources industry innovation ecosystem: the view of evolutionary game theory", *Technological Forecasting and Social Change*, 179, (2022) :121627.
- [43] Robaczewska J., Vanhaverbeke W., Lorenz A. "Applying open innovation strategies in the context of a regional innovation ecosystem: The case of Janssen Pharmaceuticals", *Global Transitions*, 1, (2019): 120–131.
- [44] Skaggs P. T., Wright G. "Understanding innovation", *The International Journal of Design Management and Professional Practice*, 10(2), (2016): 1–10.
- [45] Xu G., Wu Y., Minshall T., Zhou Y. "Exploring innovation ecosystems across science, technology, and business: A case of 3D printing in China", *Technological Forecasting and Social Change*, 136, (2018): 208–221.
- [46] Gomes L. A. de V., Chaparro X. A. F., Facin A. F. F., Borini F. M. "Ecosystem management: Past achievements and future promises", *Technological Forecasting and Social Change*, 171, (2021): 120950.
- [47] Dedehayir O., Mäkinen S. J., Roland Ort J. "Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review", *Technological Forecasting and Social Change*, 136, (2018): 18–29.
- [48] Carvalho G., Ritchie A. W., Fradkin E. D. "Innovation ecosystems: Greater than the sum of their parts?", *IET Conference Publications*, (CP756), (2019).
- [49] Talmar M., Walrave B., Podoynitsyna K. S., Holmström J., Romme A. G. L. "Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model", *Long Range Planning*, 53(4), (2020): 101850.
- [50] Dias Sant'Ana T., de Souza Bermejo P. H., Moreira M. F., de Souza W. V. B. "The structure of an innovation ecosystem: Foundations for future research", *Management Decision*, 58(12), (2020): 2725–2742.
- [51] Jackson D.J. "What is an Innovation Ecosystem?", *National Science Foundation*, Arlington, VA, (2011).
- [52] Ketonen-Oksi S., Valkokari K. "Innovation ecosystems as structures for value co-creation", *Technology Innovation Management Review*, 9(2), (2019): 25–35.
- [53] Lee, P. "Enhancing the Innovative Capacity of Venture Capital", 24 Yale J.L. & Tech. (Forthcoming), (January 11, 2022), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4005801>.



- [54] Thneibat M. "The effect of perceived rewards on radical innovation: the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms", *Heliyon*, 7(5), (2021): e07155.
- [55] Maniak R. *Mapping the «full value» of innovative features in projectified firms*, In *EURAM 2010 Conference*, May 19-22. Roma.
- [56] Gillier T., Hooge, S., Piat G. "Framing value management for creative projects: An expansive perspective", *International Journal of Project Management*, 33(4), (2015): 947-960.
- [57] Alqarni N. "Successful factors of leadership to create radical innovation culture in mature manufacturing organizations", *Cranfield Online Research Data* (CORD, Poster, (2019).
- [58] Rampa R., Agogué M. "Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation", *Creativity and Innovation Management*, 30(1), (2021): 211-227.
- [59] Saura J. R., Palacios-Marqués D., Ribeiro-Soriano D. "Exploring the boundaries of open innovation: Evidence from social media mining", *Technovation*, (2022), 102447.
- [60] Hubbard D. G., Rogers P. W. "Innovation ecosystem management leadership in project management and business", *PM World Journal*, 7(7), (2018):1-32.
- [61] Hassan N., Raziq A. "Effects of knowledge management practices on innovation in SMEs", *Management Science Letters*, 9(7), (2019): 997-1008.
- [62] Yang J., Al-Sayed R. "Barriers to radical innovation in research institutions in China", *International Journal of Innovation Science*, ahead-of-print (ahead-of-print), Emerald Publishing Limited, (2021).
- [63] Beygi V., Alimohammadi A. "Identification of factors impacting the failure of science collaboration and innovation networks: The Pathology of The offices of mediator institution", [in Persian], *Journal of technology development managemnt*, 3(3), (2015): 81-104.
- [64] Aminova M., Marchi E. "The role of innovation on start-up failure vs. its success", *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(1), (2021): 41-72.
- [65] Khoobroo M., Rahmati M., Alvani S. Jandaghi G. "Designing And Study Dual Use Defense Industry Policy Formulation Model: A Mixed Approach", [in Persian], *Journal of strategic managemnt researchs*, 70(24), (2018): 117-143.
- [66] Hoorali M., Montazeri A., Elyasi M. "Enhancing new product development success based on open innovation approach: A case study of a research organization", [in Persian], *Journal of Innovation Management*, 4(2), (2015): 57-86.



- [67] Kheirgoo M., Beydollah khani F. "Designing the pattern of innovation in defense organizations qualitative research based on grounded theory", [in Persian], *Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, 2(4), (2019): 115-134.
- [68] Fartookzadeh H., Darreshiri M., Vaziri J. "Role of defence industrial In transaction to resilient economy", [in Persian], *Afaghe Amniyat*, 25(7), (2014): 39-54.
- [69] Reis D., Moura F., Aragão I. "Entrepreneurship, intellectual property and innovation ecosystems", *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(2), (2021): 108–134.
- [70] Veer T., Lorenz A., Blind K. (2016) "How open is too open? the mitigating role of appropriation mechanisms in R&D cooperation settings", *R&D Management*, 46 (S3): 1113e1128.
- [71] Holgersson M., Granstrand O. "Patenting motives, technology strategies, and open innovation", *Management Decision*, 55(6), (2017): 1265e1284.
- [72] Akbari M., Amini M., Mahmoudi Meimand M., Moradi M. "Designing the amdexrous innovation model; A study in a defence holding company", [in Persian], *Innovation Management Journal*, 8(3), (2019): 77-98.
- [73] Ghaneirad S., Fartokzadeh H., Azaraein M. "Discursive constraction of government intervention rationale in development of strategic technologies; The case of Upstream Oil Technology in Iran", [in persian], *Journal of science and technology policy*, 11(2), (2018): 13-28.
- [74] Kaipainen J., Aarikka-stenroos L. "From vision to commercialization of a circular economy innovation: a longitudinal study of overcoming challenges throughout the full innovation process", *Reseach Handbook of Innovation for a Circular Economy*, (2021): 59–71.
- [75] Sadeghi A., Zarghami H., Gholami M., Farhadi, A. "Identifying and prioritizing the most effective factors on innovation of defense research centers", [in persian], *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(13), (2022): 97-124.
- [76] Tait J., Wiold D. "Policy support for disruptive innovation in the life sciences", *Technology Analysis and Strategic Management*, 33(3), (2021): 307–319.
- [77] Shokatian T., Ghazinoory S. "Science & technology policy challenges of policy making in the realm of basic research", *Journal of Science & Technology policy*, 11(2), (2019): 347-361.



- [78] Ghazinoory S., Nasri S., Ameri F., Montazer G. A., Shayan A. "Why do we need 'Problem-oriented Innovation System (PIS)' for solving macro-level societal problems?", *Technological Forecasting and Social Change*, 150(C), (2020): 119749.
- [79] Frederiksen M. H., & Knudsen, M. P. "From creative ideas to innovation performance: The role of assessment criteria", *Creativity and Innovation Management*, 26(1), (2017): 60–74.



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 .....



## **Radical Innovations Ecosystem An Analysis for Defense Industries Using Grounded Theory Strategy**

**R. Mahdiani<sup>138</sup>, S. Ghazinoory<sup>2\*</sup>, R.Radfar<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student in Technology Management, Department of technology management, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Prof. Faculty of Information Technology Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Prof. Department of Technology Management, Faculty of Management and Economy, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive: 2022/3/5

Accept: 2022/6/27

### **Abstract:**

In recent years, the concept of innovation ecosystems has become commonplace for understanding the process of creating shared value. On the other hand, due to the importance of radical innovations in creating a unique defense capability and evolving of these innovations in a network of different actors, the need for an ecosystem view is felt more. In this research, with a qualitative approach and in the form of a multi grounded theory strategy, using latent content analysis tactics and semi structured interviews, a framework for radical innovators in the Iranian defense sector has been introduced. The interviewees were selected from senior managers in the field of defense innovation by snowball sampling method and the researcher saturated the data after 28 interviews. Findings showed that the components of radical innovations ecosystem include actors, capital, infrastructure, regulations, knowledge, ideas, commonalities and communication channels, culture, and structural principles.

**Keywords:** Innovation Ecosystem, Defense Radical Innovation, Multi grounded theory.

---

\*Corresponding author Email: Ghazinoory@modares.ac.ir

## Identifying and Importance-Performance Analyzing Faculty Members' Competency at Imam Sadiq (PBUH) University

A. Ganjali<sup>1</sup>, A.R. Chitsazian<sup>2</sup>, M.S. Morshed<sup>3\*</sup>

1. Associate professor at the Department of Business Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
2. Assistant professor at the Department of Public Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
3. Corresponding author: master of Islamic Studies and management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

Receive: 2022/3/12

Accept: 2022/8/21

### Abstract:

The purpose of this research is identifying competencies of Imam Sadiq University (PBUH) faculty members and prioritizing indicators of identified competencies. In order to do this research, the Mixed method (Qualitative → Quantitative) was used. At first, to identify competencies, semi structured interview was conducted with 23 best-performance faculty members of different faculties who were among top ten faculty members in 10 semesters sequentially and competencies were identified by using Thematic Analysis method. Then, extracted indicators from these interviews in the form of questionnaire were given to faculty members that 23 of them completed it. By conducting IPA, the priority of these indicators was revealed. By doing this research, the competencies of Imam Sadiq (PBUH) University faculty members were classified in three levels. These competencies consist of five dimensions, 16 components and 60 indicators. The dimensions of these identified competencies are research, training, educating, operating and personal dimensions. At the end, IPA method was conducted on these identified competencies and priority of competency indicators was identified.

**Keywords:** Competency, Competency Identification, Faculty Members, Islamic Humanities Universities, Imam Sadiq (PBUH) University.

---

\*Corresponding author Email: ms.morshed@isu.ac.ir

## **A model of human resource development risk in the knowledge-Based organization (mixed method research)**

**M. Ghafari<sup>1</sup>, M. Amiri<sup>2\*</sup>, A. Yousefli<sup>3</sup>, M.A. Seyed Naghavi<sup>4</sup>**

1. PhD student of operation research, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting , Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Zanjan, Zanjan, Iran.
4. Associate professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Receive: 2022/7/1

Accept: 2022/10/18

### **Abstract:**

Today, many organizations meet with many risks to employee development. They are suspicious about return on investment in employee development. Managers expect that developing investments improve employee performance and organizational wellbeing. The organization spent time, cost, and experience on employee development, but the turnover of employees, less of competence, limitation of competence, absence, and leaving the organization cause human resource development risk. The purpose of this research is to review the articles on risks and human resource development. After that, a model of human resource development risk in the knowledge-Based organization was presented. The method of this research is a mixed approach. This mix-method is a developmental and applied study. The model of human resource development risk used was designed based on interviews with 17 experts in this field. To evaluate the model, a fieldwork questionnaire was distributed among 100 experts. The collected data were analyzed via Theme analysis and Structural Equation Modeling. The findings indicate individual dimension is less mentioned in the literature, but it is a high priority for the organizational dimension. perceptual risk, knowledge risk, and behavioral risk are three components of individual risk and human resource environment risk with operational risks are two components of organizational risk. Managers can better analyze via the human resource development risk model in individual and organizational dimensions.

---

\*Corresponding author Email: amiri@atu.ac.ir

**Keywords:** risk, human resource risk, human resource development risk, mixed method, knowledge-based organization

## **Provide a roadmap for digital transformation in the field Meta-synthesis approach of human resource with a**

**A. Heydari<sup>1</sup>, H.R. Yazdani<sup>2</sup>, A. Hakim<sup>3\*</sup>, H. Zarei Matin<sup>4</sup>, J. Babashahi<sup>5</sup>**

1. Ph.D. Student, Human resources management , Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor,Business Management Group, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Management Group, Farhangian University, Tehran, Iran.
4. Professor, Government Management Group, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.
5. Assistant Professor, Business Management Group, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2022/5/13

Accept: 2022/7/2

### **Abstract**

**Objective:** Despite massive investments in the field of digital human resource management, the failure rate of these projects is high. One of the main reasons for the failure of these projects is the lack of a proper roadmap and methodology for digital human resources. Therefore, the purpose of this study is to provide a roadmap for digital transformation in the field of human resources.

**Methodology:** The present study was conducted using a meta-combined method. The data collection tool in the present study is past documents in this field, which generally includes 31 articles. The data analysis method is based on three-step coding.

**Findings:** The results indicate that the roadmap for digital transformation in the field of human resources includes three layers of infrastructure, processes and goals. Infrastructure layer includes: new technical and technological factors, human and cultural factors, managerial factors and organizational factors; The process layer includes three main categories: support activities, core activities and evaluation and development activities, and the objective layer includes: digital staff, digital work environment, strategic integration, improving staff experience, improving time, cost and quality of human resource services.

**Keywords:** Digital transformation, digital human resource management, roadmap, Meta-synthesis

---

\*Corresponding author Email: hakim@ut.ac.itr

## The effect of storytelling as a content strategy on purchase intention: A research using narrative scenario building

M. Hosseinzade Shahri<sup>1\*</sup>, N. Alizadeh Amirabadi<sup>2</sup>, Y. Saadipour<sup>3</sup>

1. Associate professor, Management département, Faculty of social science and economics, Alzahara university, Tehran, Iran
2. Master of commerce management, Management département, Faculty of social science and economics, Alzahra university, Tehran, Iran
3. MBA student, Management département, Faculty of social science and economics, Alzahra university, Tehran, Iran

Receive: 2021/12/14

Accept: 2022/8/14

### Abstract:

Storytelling is a marketing strategy that any brand, company, product, or service Can take advantage of it. People remember stories. If a story can evoke emotions in consumers, they will never forget that experience. Thus, it is necessary to pay attention to the effectiveness of the content in storytelling to attract potential customers and build a strong relationship with them. The purpose of the following study is to investigate the effect of story content on increasing customers' purchase intention. Therefore, two types of content were used in the content of a hypothetical brand's story in the form of narrative scripting. One of the contents had a personal plot, and the five other commercial contents had different plots.

The statistical population was the female students of public universities in Tehran. A questionnaire with six scenarios was used as a statical tool that was filled out by 270 students. There was a significant difference between the impact of the mentioned stories on the intention to buy. Also, the story with the social responsibility content had a greater impact on the consumer's purchasing intention in comparison to the other story themes.

**Keywords:** Storytelling, commercial storytelling, personal storytelling, purchase intention, Scenario creation.

---

\*Corresponding author Email: mhshahri@alzahra.ac.ir

## **The effect of organizational process alignment and learning culture on competitive performance based on market capitalizing and operational adjustment agility**

**Bahareh Osanlou<sup>1\*</sup>, Negar Faryabi<sup>2</sup>**

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.
2. Graduated from the Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Receive: 2022/5/19

Accept: 2022/8/10

### **Abstract**

Today, with the increasing intensity of industry competition, organizations must adopt non-traditional management tools and techniques to maintain competitive advantage as a dynamic activity. Therefore, the nature of the dynamic capability in an integrated framework should be examined in organization in a way that focuses on the dimensions of the measurement and how it is developed to create superior performance. Dynamic capability is affected by process alignment interactions and organizational learning culture and their joint effects on competitive performance. On the one hand, organizational agility is one of the mechanisms by which organizations develop their dynamic capabilities and thus enhance their performance. Accordingly, the purpose of this study is to investigate the effect of organizational process alignment and learning culture on competitive performance, with emphasis on the intermediate role of dynamic capabilities and organizational agility. The present study is a descriptive-survey method in terms of applied purpose. The statistical population consisted of IT managers in Tehran, a sample of 290 people based on the Klein formula and selected by available method. In order to collect data, a questionnaire was used and for data analysis, structural equation modeling and PLS software were used. The results of the research show that organizational process alignment and learning culture affect dynamic ability positively. Also dynamic capability strengthens competitive performance of the organization and finally organizational agility affects competitive performance of the organization.

**Keywords:** Competitive performance, Dynamic capabilities, Market capitalizing agility, Operational adjustment agility, Organizational learning culture, Organizational process alignment.

---

\*Corresponding author Email: b.osanlou@khu.ac.ir

## Exploring barriers to effective organizational control in the public sector: (Case Study: Tax Affairs Department of Gilan province)

M.Sh. Ardakani<sup>1\*</sup>, M. Golvardi<sup>2</sup>, S. Hosseinpour Chaijani<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.
3. Master of Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran.

Receive: 2022/5/12

Accept: 2022/8/13

### Abstract

The aim of this study was to investigate the barriers to effective organizational control in tax affairs department of Gilan province. The research was based on qualitative methodology in terms of applied purpose and descriptive in terms of data collection method. The studied population included all peoples in the tax affairs of Gilan (Rudsar, Lahijan, Chabaksar and Kalachai). Targeted snowball selecting method was used to select the participants and finally 13 heads of tax affairs, technology and accounting managers of the 4 mentioned branches were selected as the participant. Data collection tools included semi-structured interviews with selected participant. Content analysis was used to analyze the data. Data analysis led to the exploring of 38 sub-themes which were classified into 6 main themes as legal and strategic barriers, motivational barriers, ethical barriers, organizational barriers, infrastructure barriers and implementation (process) barriers.

**Keywords:** effective organizational control, tax affairs, theme analysis.

---

\*Corresponding author Email: m.shaker@ardakan.ac.ir

## **Ranking the effective dimensions of knowledge management on the acceptance of digital banking in the banking industry (Case study:Parsian Bank)**

**R. Ahmadi<sup>1\*</sup>, Shaghaig Sahrai<sup>2</sup>, Tahereh Sahib<sup>3</sup>**

1. Master's degree, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Receive: 2022/1/5

Accept: 2022/9/24

### **Abstract:**

Knowledge is one of the most important factors in the success of the banking system. Banks try to manage the existing knowledge in the organization more effectively and efficiently to improve their performance. Also, considering the important role of digital transformation in the development of organizations, banks try to not only maintain their market share but also surpass their competitors by focusing more on this area and moving towards digital banking. Therefore, efforts have been made to identify the affective dimensions of knowledge management that affect the acceptance of digital banking to rank these factors so that managers in the banking industry can, given the level of impact of these factors, strengthen their use in increasing the level of acceptance of digital banking by their customers. In the first phase of this research, a questionnaire designed to affect the affective dimensions of knowledge management on the acceptance of digital banking was completed by banking experts who are active in the field of knowledge management, information technology, and digital banking. After reviewing the opinions of experts, a pairwise comparison questionnaire was designed using the Delphi technique, and finally, using the Dimatel technique, the affective dimensions of knowledge management on digital banking acceptance were ranked. Since the purpose of the Dimatel technique is to determine how the elements influence each other, in examining the overall indicators, the IT index with the highest value is a strong penetrator and the client index with the lowest value is influenced by other factors.

**Keywords:** Knowledge management, digital banking, ranking.

---

\*Corresponding author Email: ahmadi\_razyeh\_8122223@yahoo.com

## In The Name Of God

### Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

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

#### First file (title page):

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

#### Second File (Manuscript):

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

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

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

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

#### References:

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

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

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

**E-Mail:** [j.impsc@modares.ac.ir](mailto:j.impsc@modares.ac.ir)  
**Website:** [www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir)

**Tel/Fax:** 22291279