

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### راهنمای تدوین مقاله

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

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

#### فایل اول (مشخصات مقاله):

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

#### فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

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

- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)

- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)

چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.

عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.

- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. 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 کروش شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع

برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:

نحوه ارجاع به مقاله: [۱].

نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].

نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].

- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.

- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:

الف - نشریه:

نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.

ب - کتاب:

نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.

لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت

عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.

۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

۱۰- مسؤولیت 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

مسؤولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

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

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



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری  
دانشگاه تربیت مدرس

## پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



دانشگاه تربیت مدرس

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دوره ۱۳، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، شماره: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر ..... ۱
- تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر تعامل میان هزینه‌های نمایندگی و کارایی اطلاعاتی  
قیمت سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران ..... ۲۵
- علی اصغر انواری رستمی، ازدر کرمی، علی اصغر زمانی، یونس بادآور نهندی، علی سعیدی
- گونه‌شناسی روش‌های انتقال و اکتساب فناوری: الهام گرفته از برهم‌کنش‌های بین ذرات در  
علم شیمی ..... ۵۳
- پروانه آقائی، سید سپهر قاضی‌نوری
- تأثیر تطابق ارزش و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی در بانک ملی ایران ۷۹  
محمد آقائی
- شناسایی و تحلیل عوامل موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر با روش فراترکیب ..... ۹۹
- محمدمین رشیدی، محمدمبین شفیعی ناطق، حسین حسن‌زاده، سیدعباس چایچیان
- طراحی مدل مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضاییه ایران: یک مطالعه کیفی ..... ۱۲۱
- محسن زارعی، حسن درویش، رضا رسولی، علی‌اکبر احمدی
- شناسایی و مفهوم‌پردازی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: صنعت فوتبال) ۱۵۳
- سیده‌رویا کلاتی، اسداله کردنائیج، علی صابری، حمیدرضا یزدانی، قدرت‌اله باقری راغب
- برگه اشتراک ..... ۱۸۳
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ..... ۱۸۵

## واکاوی پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی» در کشورداری: پردازش مفهومی، پیش‌آیندها، پس‌آیندها

حسن دانائی‌فرد<sup>۱\*</sup>

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

### چکیده:

دستیابی به اهداف عالی هر جامعه در گرو کیفیت انسجام سطوح کشورداری نهفته است زیرا حل مسائل عمومی هر جامعه‌ای ذیل خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌هایی معنا پیدا می‌کند که از قبل انجام کارویژه‌های اصلی حکمرانی، مدیریت و عملیات به‌عنوان سه سطح کشورداری تدوین و اجرای می‌شوند. مسئولیت همه این کنش‌ها بر عهده افرادی است که از آنها به‌عنوان زمامدار، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، مدیر، کارشناس یا مستخدم کشوری یاد می‌شود. رکن رکین موفقیت در فرآیند کشورداری «تقبل مسئولیت‌ها و اتخاذ بهنگام تصمیم‌ها، خط‌مشی‌ها، مقررات، راهبردها و رویه‌های و پاسخگو بودن در قبال تبعات آنها» است. گاهی اوقات رفتار نادرستی در میان صاحبان مسئولیت و حاملان پاسخگویی در فرآیند کشورداری ساطع می‌شود که این فرآیند حیاتی اداره جامعه را مخدوش می‌سازد. در ادبیات کشورداری از این رفتار به‌عنوان «نپذیرفتن مسئولیت و پاسخگو نبودن» یاد می‌شود که با درجات مختلفی در همه کشورها وجود دارد. پردازش مفهومی این پدیده، پیش‌آیندهای شکل‌گیری و پس‌آیندهای رخ دادن این پدیده هدف غایی این نوشته است.

**واژه‌های کلیدی:** کشورداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی، دولت، بخش دولتی، کارگزاران، پاسخگویی و مسئولیت.



## ۱- مقدمه

هر کشوری در پرتو قانون اساسی یا قوانین مادر خود به نوعی فلسفه سیاسی مزین شده است و براساس آن نوعی فرآیند کشورداری را برای تحقق اهداف عالی خود طراحی کرده است. فلسفه سیاسی اشعار به نوع روابط مردم با حکومت دارد که در کشورهای مختلف ممکن است اشکال، سبک‌ها و انواع متعددی را به خود بگیرد. در فرآیند کشورداری سه سطح وجود دارد: سطح حکمرانی که از طریق تدوین انواعی از خط‌مشی‌ها، مقررات، استانداردها، اصول فرهنگی و اخلاقی و الگوهای پاسخگویی-عملکردی تلاش می‌کند سطح دوم یعنی سطح اداره امور عمومی یا مدیریت دولتی را برای تحقق منویات خود جهت دهد. سطحی که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، راهبردهای تحقق‌بخش منویات حکمرانی را صورت‌بندی می‌کند و سطح سوم سطح عملیات میدانی امور کشور است که با توسل به انواعی از رویه‌ها برای اجرای راهبردها، ظرفیت بوروکراسی دولتی، بخش خصوصی، بخش غیرانتفاعی و بعضاً بازیگرانی در سطح بین‌المللی را بسیج می‌کند تا خط‌مشی و راهبردها را در تار و پود جامعه (بخش‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، نیروی انسانی و ...) ساری و جاری سازد. همه این فعالیت‌ها در سه سطح فرآیند کشورداری در راستای اهداف مصرح در قوانین اساسی کشورها جهت‌دهی می‌شوند. آنچه فرآیند: «فلسفه سیاسی- فرآیند کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) - اهداف ملی» را رنگ و لعاب می‌دهد ارزش‌های ملی هر کشور است. عمده‌ترین این ارزش‌ها که بعضاً به درجاتی از تنوع در کشورهای مختلف مورد اهتمام هستند عبارت است از: *کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، دموکراسی، عدالت و در کشور ما «ارزش‌های دینی»*. گاهی اوقات ترکیبی از این ارزش‌ها فرآیند مد نظر را تعریف می‌کنند؛ یعنی این‌که ارزش‌های فوق‌الذکر تعیین می‌کنند: که فلسفه سیاسی یک کشور چه باشد، نظام حکمرانی و مدیریت آن چگونه باشد و کارهای عادی در دولت و جامعه چگونه انجام شود و حتی اهداف ملی چه باشد. این فرآیند کشورداری در محیط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی هر کشور فعالیت می‌کند که خود در یک محیط بین‌المللی قرار دارد (دانائی‌فرد ۱۳۹۹). باتوجه به سطح فرآیند کشورداری کسانی که به این فرآیند روح می‌بخشند به‌عنوان زمامدار، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، کارگزار، مدیر، کارشناس و کارکنان دولت نام برده



می‌شوند. هر کدام از متولیان در سطح حکمرانی دارای شرحی از مسئولیت‌ها (چه کارهایی باید انجام دهند، در چه زمینه‌هایی و موضوعاتی اختیار تصمیم‌گیری دارند) و نشانگرهایی برای سنجش پاسخگویی و عملکرد خود هستند. برای مثال در سطح نخست، زمامداران، سیاستمداران، کارگزاران و خط‌مشی‌گذاران می‌توانند در مورد نوع خط‌مشی‌های حاکم بر «اقتصاد، سیاست، جامعه، فرهنگ و ...» تصمیم‌گیری کنند. همانطور کسانی که در سطح دوم یعنی سطح مدیریت فعالیت می‌کنند دارای شرح مسئولیت‌ها، اختیارات، وظایف و نشانگرهایی عملکردی هستند و اختیار برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل انواع منابع (مالی، فیزیکی، انسانی، فکری) را در قالب محمل‌هایی به نام راهبرد بر عهده دارند، یعنی بنا به آزادی عمل اعطایی به آنها می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اتخاذ کنند. در سطح سوم افرادی قرار دارند که می‌توانند مالیات‌ها را جمع‌آوری کنند؛ سر کلاس به‌عنوان معلم تدریس کنند؛ مأمور راهنمایی و رانندگی در سر چهارراه‌ها باشند؛ در مرزهای کشور از کیان کشور پاسداری کنند؛ در حوزه‌های شهری خدمات زیبایی شهری، شهرسازی، نظافت خیابان انجام دهند؛ خدمات محیط‌زیست عرضه کنند و ... این افراد هم براساس شرح شغل خود مسئولیت‌ها، وظایف، اختیارات و همین‌طور مجاری پاسخگویی در قبال مسئولیت‌ها و نشانگرهایی برای ارزیابی عملکرد خود دارند. اگر این افراد در سراسر فرآیند کشورداری در زمان مناسب تصمیم‌های مبتنی بر مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف خود با کیفیت مناسب اتخاذ کنند سرعت و کیفیت حرکت کشور به سمت تعالی مادی و معنوی مردم آن کشور مناسب و سازنده خواهد بود. اما در همه نظام‌های سیاسی کشورهای جهان پدیده‌ای رفتاری میان این بازیگران و متولیان کشورداری رخ می‌دهد که به حرکت کشور در مدار و ریل خود آسیب می‌زند، مسیر را منحرف می‌کند، هزینه آن را بالا می‌برد، اعتبار آن را در جهان مخدوش می‌سازد، پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و رشد مردمانش را کند می‌سازد و ... در ادبیات علوم اجتماعی از این پدیده به‌عنوان «مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی»<sup>\*</sup> یاد شده است. در توصیف این رفتار می‌توان چنین گفت که: خط‌مشی‌گذار ملی به موقع تصمیم‌گیری نمی‌کند، مدیر ملی،

\* نویسنده این معادل را برای اصطلاح Passing the buck حک کرده است. این اصطلاح در بسیاری از موارد معادل blame-game هم به‌کار می‌رود زیرا در هر دو عمل، نپذیرفتن مسئولیت و انگشت اتهام به دیگری وجود دارد ولی اصطلاح دوم عمومی‌تر از اولی است که درگیر امر سرزنش دیگران است.



دستگاهی و سازمانی به موقع تصمیم‌گیری نمی‌کند، کارگزار یا کارمند سازمان‌های دولتی به‌هنگام تصمیم‌های لازم اتخاذ نمی‌کند؛ یا هر سه این متولی اصلاً تصمیم‌گیری نمی‌کنند، یعنی علی‌رغم این که اتخاذ این تصمیم‌ها در قلمرو مسئولیت‌ها و اختیارات آنهاست ولی یا تصمیم‌گیری نمی‌کنند یا این که دیر تصمیم‌گیری می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر بنا به دلایلی اتخاذ این تصمیم‌ها را بر گردن دیگری می‌اندازند، می‌گویند بزارید دیگری تصمیم‌گیری کند؛ به‌عبارت‌دیگر، اتخاذ تصمیم‌ها را پاس‌کاری می‌کنند. در این حالت فرصت‌ها از دست می‌رود، هزینه‌های تصمیم‌گیری افزایش پیدا می‌کند، جریان حرکت کشور مختل می‌شود. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به‌هنگام ویژگی شرعی، اخلاقی، قانونی، ملی همه کسانی است که چه از قبل دموکراسی وارد حکومت و دولت می‌شوند چه از طریق آزمون‌های استخدامی. تأخیر در تصمیم‌گیری‌هایی که با سرنوشت جامعه، آینده یک تمدن، کیفیت زندگی شهروندان و آینده آنها سروکار دارد در نگاه اسلامی هم مذموم قلمداد می‌شود. جلوات این مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را می‌توان در تصمیم‌گیری امام خمینی (ره) در مورد جنگ عراق علیه ایران، تصمیم‌گیری رهبری نظام در مورد مذاکره با غرب، همگی در سطح زمامداری عالی کشور، تصمیم‌گیری دولت احمدی‌نژاد در هدفمند کردن یارانه‌ها و همین‌طور راه‌اندازی درگاه ملی مجوزها در دولت ریسی می‌تواند نمونه‌هایی از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی تصور شود هر چند ممکن است هر فردی نسبت به این تصمیم‌گیری‌ها برداشت و تعبیر خاص خود داشته باشد. تصمیم‌ها در سطح وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی در هر کشور مانند کشور ما نیز می‌تواند تجلی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به‌هنگام یا عکس آن باشد. رئیس دانشگاهی که از تصمیم‌گیری در مورد جذب هیئت علمی جدید احتراز می‌کند به ناگهان با پیری اعضاء هیئت علمی مواجه می‌شود و درعوض این عمل را به عملکرد «هیأت‌های اجرایی جذب وزارت علوم» می‌اندازد و همین‌طور هیأت‌های اجرایی جذب هم آن را در کاسه نهادهای پاسخ‌دهنده به استعلامات می‌اندازند. کارشناس آموزش دانشگاه تأخیر در تسویه حساب دانشجو را به گردن کارشناس پژوهش دانشکده می‌اندازد و او نیز معاون پژوهشی دانشکده را مقصر می‌داند و معاون پژوهشی هم دستورالعمل‌های معاونت پژوهشی دانشگاه را علت این تأخیر می‌داند و هر کدام از این افراد تصمیم‌گیری را به دوش دیگری انداخته و از زیر بار مسئولیت‌های مصرح در شرح شغل و شرایط احراز خود شانه خالی می‌کنند. این پدیده



همان عادت رفتاری «تقصیر بر گردن دیگری انداختن» است؛ همان «پدیده رفتاری مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» است که مانع انجام مسئولیت‌ها در زمان مناسب و پاسخگویی در برابر تبعات تصمیم‌ها در همه سطوح کشورداری می‌شود. (Steffel et al., 2018). هدف غایی این نوشته آگاهی‌بخشی به همه کسانی است که در فرآیند کشورداری کشور ما فعالیت می‌کنند و دغدغه حال و آینده کشور را دارند زیرا این پدیده در همه کشورهای جهان به درجاتی وجود دارد و برجیدن کامل این عادت رفتاری سخت خواهد بود. از این رو طرح این موضوع به معنای شیوع افراطی این رفتار در همه مسئولان امر کشورداری در ایران نیست ولی بی‌تردید در رفتار برخی از آنها مشاهده می‌شود. کتاب‌های متعددی در مورد این پدیده (برای مثال: Bucklan, 2021; Aboelenien et al., 2003; Bouteillet-Payuet, 2012; Coyte & Mekeewer, 2001; Cross, 2000, Della Paolera et al., 2003; Dörrenbächer & Mastenbroek, 2019; Fletcher, 2007; Harrison & Bockcilg, 1997) و همین‌طور وجود این رفتار در نظام کشورداری سایر کشورها عرضه شده است (برای مثال: Hinterleitner, 2020 و Farrier, 2014 و Yesilkagit, 1996, Haririson, 2012) ولی نظر به این که تاکنون اثر قابل‌توجهی در مورد این موضوع بسیار مهم در ایران ارائه نشده است ضرورت این نوشته دو چندان می‌شود. از این رو در این نوشته به پردازش مفهومی این پدیده، چرایی شکل‌گیری آن، پیش‌ایندها و پس‌ایندهای آن برای فرآیند کشورداری پرداخته خواهد شد.

## ۲- چیستی پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی»

عبارت «دیگری را مقصر دانستن، گناه را به گردن دیگری انداختن، از زیر مسئولیت شانه خالی کردن، مسئولیت انجام کاری را به کسی دیگر واگذار کردن، طفره رفتن و خود را به کوجه علی‌چب زدن، مسئولیت اشتباه، خطا یا تصمیم مهم را قبول نکردن، روی کول دیگری انداختن، کاسه کوزه‌ها را سر دیگر شکستن، انداختن توی کاسه دیگری، فرار از مسئولیت کاری، تقصیر را گردن دیگری انداختن، سرزنش کردن دیگران، نسبت دادن به، انتقال مسئولیت به دیگری» همگی به عبارت انگلیسی *passing the buck* دارد که به‌طورکلی اشعار به نوعی راهبرد، کنش یا ابرازی برای انتقال مسئولیت انجام کاری یا کنشی به دیگری دارد. گفته می‌شود



خاستگاه آن به بازی پوکر برمی‌گردد که در آن اگر بازیکنی مایل به معامله کارت خود نیست می‌تواند مسئولیت معامله را به بازیگر دیگری واگذار کند (Bolle, 2017). از این رو از عبارت فوق برای توصیف عمل نسبت دادن مسئولیت کاری به دیگری استفاده می‌شود. در فضای سیاسی برای اشاره به عدم تمایل یا تصور در پذیرش مسئولیت تبعات یک تصمیم در مورد خط‌مشی‌ها، مقررات و راهبردها و انداختن تقصیر به گردن دیگران استفاده می‌شود. همین‌طور عموماً در بورکراسی‌های بزرگ دولتی افراد برای احتراز از پذیرش مسئولیت کنش‌های خود، استفاده می‌کنند. در فضای روابط بین‌الملل نوعی راهبرد در سیاست قدرت محسوب می‌شود که در آن یک حکومت یا دولت تلاش می‌کند حکومت یا دولت دیگری را وادار به اقدامی در مورد یک موضوع بحث‌انگیز خاص کند (Lind, 2004). کاری که آمریکا با کشورهای اروپایی یا کشورهای عربی در جنگ آمریکا با عراق، روسیه با اوکراین یا عراق با ایران کرد تجلی این رفتار در عرصه بین‌الملل است.

به عبارت دیگر در زبان استعاره‌ای، وظایف، کارویژه‌ها و کارهای محوله به افراد مانند باری بر دوش آنها هستند که باید آن بارها را به مقصد نهایی برسانند. حال اگر در میانه راه شانه از زیر چنین بارهایی خالی کنند و آن بار را روی زمین یا بر دوش دیگری بیندارند، افرادی سست عنصر و غیر قابل اعتماد شناخته خواهند شد. بنابراین این اصطلاح کنایه از فرار کردن از مسئولیت است: یعنی کسی مسئولیت انجام کاری بر عهده دارد ولی از آن کار روی برمی‌گرداند یا آن را مثل باری روی دوش دیگران می‌اندازد و جا می‌زند. این پدیده در همه ساختارهای کشورداری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) در همه کشورها متداول است. نظریه‌های روانشناسی، نظریه‌های رفتار سازمانی، نظریه‌های فرهنگی تبیین‌های متعدد و مختلفی از این پدیده دارند.

نویسنده عبارت «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» را برای اصطلاح *Passing the buck* حک کرده است زیرا این پدیده حالتی دو وجهی دارد، یعنی فرد ابتدا مسئولیت کار، تصمیم، کنش خود را نمی‌پذیرد (یعنی دست به اتخاذ تصمیم بهنگام نمی‌زند) و در وهله دوم پاسخگویی عملکرد یا تبعات چنین تصمیم‌ها یا کنش‌هایی که انجام داده است نیست. اگرچه این پدیده یک عادت رفتار فردی است ولی جلوات آن را می‌توان در «رفتارهای سازمانی،



سخن سردبیر: واکاوی پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در ... دکتر حسن دانائی‌فرد

رفتارهای نهادی، رفتارهای حکمرانی، مدیریت» نیز مشاهده کرد. براین اساس چنین رفتاری می‌تواند در فرآیند کشورداری در هر کشوری قابل مشاهده باشد.

### ۳- چرایی شکل‌گیری رفتار «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی»

شکل‌گیری پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران مدیران و کارکنان دولت در سطوح حکمرانی، مدیریت و عملیات می‌تواند بنا به علل و دلایل مختلفی تبیین و تحلیل شود. از منظر روانشناسی اصلی‌ترین علت شکل‌گیری این پدیده در رفتار افراد، ترس از مواجهه آنها با تبلیغات منفی علیه کنش‌ها و تصمیم‌های متخذه و همین‌طور تمایل آنها به اجتناب از سرزنش شدن توسط دیگران به خاطر پیامدهای بد یا ناگوار تصمیم‌گیری‌هایشان است (Steffel, et al., 2016). از منظر سازمانی نیز وجود محیط مشوق مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی از یک طرف و ترس از تبعات سازمانی منفی تصمیم‌ها و بی‌اعتمادی به میزان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی مدیر و همکاران عامل ظهور و بروز چنین پدیده‌ای است (Steffel, et al., 2016). از منظر فرهنگی نیز ترس از سرزنش دیگران در فضای اجتماعی، خانوادگی یا سازمانی عامل مهمی در شکل‌گیری چنین پدیده‌ای محسوب می‌شود. در علم سیاست هم ترس از تخریب چهره یا تصویر حزب یا گروه یا باند می‌تواند به شیوع این پدیده دامن بزند (Kroeger, 2003). در نگاه علوم اجتماعی هم به‌طورکلی ترس از قرار گرفتن در معرض سرزنش دیگران و تخریب وجهه افراد به‌عنوان عامل مهم در شکل‌گیری این پدیده ذکر شده است. اما به‌طورکلی بروز رفتار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی می‌تواند ناشی از آمیخته‌ای از عوامل روانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی، مدیریتی و اجتماعی تصور شود. براین اساس برخی از علل یا دلایل شکل‌گیری این پدیده در میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان در بخش دولتی را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

۱- سردرگمی یا تباین فلسفی-فکری-ایدئولوژیک متولیان امر کشور داری: اختلاف نظر ایدئولوژیک میان زمامداران، سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران دولتی و کارکنان نقش مهمی در متداول شدن پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» می‌تواند ایفا کند. این اختلاف‌نظرها ممکن است در میان سطوح کشورداری (حکمرانی، مدیریت و



عملیات) به صورت عمودی و در میان بازیگران سطح حکمرانی، مدیریت و عملیات به صورت افقی و حتی درون سازمان‌های دولتی بین مدیران و کارکنان و همین‌طور در میان کارکنان وجود داشته باشد. در این حالت به نظر می‌رسد دانسته یا ندانسته برخی از افراد، نهادها و سازمان‌ها به خاطر مخالفت با فلسفه یا ایدئولوژی پایه‌ای که کشورداری بر آن ابتناء دارد تلاش می‌کنند از پذیرش مسئولیت احتراز کنند تا مستلزم پاسخگویی نباشند. جلوات این اختلاف نظر را می‌توان به صورت کم و بیش واضح در نظام کشورداری ما نیز، به نظاره نشست.

۲- میل به رشد نفوذ سیاسی بازیگران در فرایند کشورداری: برخی از بازیگران عرصه کشورداری (در همه سه سطح) ممکن است برای تخریب چهره و تصویر حزب، ایدئولوژی یا گروه یا ائتلاف حاکم و تقویت وجهه حزب، باند یا گروه خود به نیت کارشکنی در میزان موفقیت تیم سیاسی - مدیریتی حاکم دست به رفتار گریزان بودن از مسئولیت و پاسخگویی گریزی در فرآیند کشورداری بزنند.

۳- تعارضات و تناقضات در مسئولیت‌ها، نقش‌ها و کارویژه‌های بازیگران در فرآیند کشورداری: در صورت پایبندی همه بازیگران به فلسفه سیاسی و ایدئولوژی حاکم بر کشور یکی از اصلی‌ترین دلایل بروز پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی گریزی را می‌توان در شفاف نبودن مرزهای «مسئولیتی، نقشی و کارویژه‌ای یا وظیفه‌ای» بازیگران از رأس تا قاعده دانست. وقتی کسی پست ریاست جمهوری یک کشور را تصدی می‌کند یا وزیری وزارت یک قلمرو خط‌مشی را تقبل می‌کند و بعد از یک دوره هشت‌ساله یا چهارساله مدعی می‌شود اختیارات لازم را نداشته است نشان دهنده آن است که مرز مسئولیت‌ها، نقش‌ها یا وظایف رئیس جمهوری برای ایشان واضح نبوده است. یا به خاطر علل ۱ و ۲ ممکن است چنین رفتاری را از خود نشان داده باشد. این حالت را می‌توان در میان وزارتخانه‌ها در برخورد با پدیده تورم، بیکاری، فساد، تخریب محیط‌زیست و ... مشاهده کرد وقتی هر کدام ممکن است در پاسخ به چنین پدیده‌هایی ادعا کنند اتخاذ تصمیم در مورد مسئله‌ای خاص در قلمرو مسئولیتی یا اختیارات آنها نبوده است. همین‌طور این حالت را می‌توان در برخورد کارکنان در دانشگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی با مطالبات مردمی نیز مشاهده کرد. همپوشانی



مسئولیت‌ها، نقش‌ها و وظایف از یک طرف و خلاء مسئولیتی در میان سازمان‌ها می‌تواند در تشدید مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی نقش ایفا کند.

۴- فقدان سواد کشورداری در میان متولیان اداره جامعه در همه سطوح: گاهی اوقات افرادی که وارد فرآیند کشورداری می‌شوند به علت ناآشنایی با امر حکمرانی، مدیریت و عملیات و طی نکردن دوره‌های آموزشی از فضای کشورداری آگاه نیستند و روابط میان سازمان‌ها را، وظایف، نقش‌ها و مسئولیت آنها را نمی‌دانند، بنابراین ممکن است از سر ناآگاهی یا غفلت دچار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی شوند. مراجعه شهروندان برای انجام امور اداری به برخی از سازمان‌ها و رفتار برخی از کارکنان در برخورد با شهروندان بعضاً ناشی از چنین علتی می‌توان دانست. اصولاً دموکراسی به خاطر ذات و ماهیتش ممکن است نیروهایی را وارد فرآیند کشورداری کند که آشنایی لازم با امر کشورداری ندارند در نتیجه ممکن است ناآگاهانه از مسئولیت و پاسخگویی‌گریزان شوند.

۵- بیم نداشتن از بازخواست مسئولیتی و عملکردی در فرآیند کشورداری: وقتی در فرآیند کشورداری (با فرض وجود دستگاه سنجش عملکردی در همه سطوح) بیمی در میان سیاستمداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان نسبت به برخورد جدی در قبال مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی وجود نداشته باشد، پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» در فرآیند کشورداری تشدید خواهد شد. اگر مسئولی در فرآیند کشورداری با اتخاذ تصمیمی در مورد استقرار صنایع آب‌بر در برخی استان‌ها باعث کاهش منابع آب زیرزمینی در آن شهر شده و مسئولیت این پیامد منفی را نپذیرد و فرآیند کشورداری نیز با آن برخورد جدی نکند پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی تشدید می‌شود. همین نکته در مورد امور اداری جاریه‌ای که در بخش دولتی توسط کارکنان انجام می‌شود هم صادق است. براین اساس، نبود سیستم تنبیه و تشویق می‌تواند زمینه مساعدی برای رشد و نمو چنین رفتاری در فرآیند کشورداری ایجاد کند. تقویت رفتار بد یکی از علل تشدید آن رفتار در بلند مدت محسوب می‌شود.



۶- سیاست‌زدگی افراطی فرآیند کشورداری: تزریق بالای سیاست در خط‌مشی‌ها، مقررات، استانداردها، راهبردها و رویه‌ها از یک طرف و نفوذ افراطی سیاست در انتصابات و ارتقاءها در سراسر بخش دولتی ممکن است نوعی فضای تخصیص، بدبینی و انتقام‌گیری در میان بازیگران کشورداری ایجاد کند. مسئولیت‌پذیری و انداختن تقصیر به گردن دیگران، احتراز از اتخاذ برخی تصمیم‌ها و دنبال مقصر گردی می‌تواند یکی از تبعات سنگین سیاست‌زدگی فرآیند کشورداری باشد. بی‌تردید همه ساحت‌های مختلف سطوح سه‌گانه در کشورداری و محصولات آنها بایستی از منویات سیاست حمایت کنند و بر آن استوار باشند ولی تزریق افراطی سیاست درون ابعاد جزئی کشورداری می‌تواند فضای انقلابی منفی علیه همدیگر در میان بازیگران شکل دهد و مسئولیت‌پذیری و پاسخگوگری یکی از تبعات آن خواهد بود.

۷- واقع‌بینانه نبودن اهداف، خط‌مشی، راهبردها و رویه‌ها در فرآیند کشورداری: یکی دیگر از عوامل افزایش میل به «مسئولیت‌پذیری و پاسخگوگری» در میان خط‌مشی‌گذاران، مدیران و کارکنان در بخش دولتی افسانه‌ای بودن اهداف و مسیرهای تحقق آنهاست. وقتی گفته می‌شود بایستی میزان سرمایه‌گذاری‌های خارجی در کشور براساس درصدی خاص در یک بازه چهارساله یا چندساله افزایش یابد ولی تمهیدات لازم برای تعامل کشور با سایر کشور وجود ندارد، مجریان چنین هدف و خط‌مشی برای رهایی از سرزنش ناشی از عدم تحقق چنین درصدی ممکن است به مسئولیت‌گریزی و بی‌پاسخگویی روی بیاورند. از این رو گفته می‌شود در تدوین اهداف و مسیرهای تحقق آن در فرآیند کشورداری باید واقع‌بین بود. جلوات این علت را می‌توان در نظام کشورداری بسیاری از کشورها از جمله کشور ما نیز کم و بیش دید.

۸- مخدوش شدن مرزهای حکمرانی، مدیریت و عملیات در فرآیند کشورداری: گاهی اوقات دخالت‌های بیش از حد حکمرانی در مدیریت و حضور افراطی مدیریت در امور جاریه کارکنان باعث مخدوش شدن مرز نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف می‌شود و بازیگران بعضاً از سر آگاهی و گاهی هم از سر ناآگاهی دچار رفتار «مسئولیت‌پذیری و پاسخگوگری‌گریزی» در فرآیند کشورداری می‌شوند. از طرف دیگر دخالت‌های بی‌اندازه، استقلال عمل و روحیه تقبل مسئولیت را از افراد گرفته و نوعی فضای



بی‌اعتمادی بین سطوح و درون سطوح ایجاد می‌کند و در نتیجه افراد تلاش می‌کنند از پذیرش مسئولیت اقدامات خود احتراز کنند و پاسخگویی عملکرد خود نباشند.

۹- ترس از تبعات تصمیم‌ها در فرآیند کشورداری: گاهی اوقات بازیگران عرصه حکمرانی مدیریت و حتی عملیات بنا به دلایلی نظیر نداشتن اطلاعات و دانش کافی، نااطمینانی از بدیل‌ها و کیفیت تصمیم‌ها، نامشخص بودن مرزهای مسئولیتی از تبعات تصمیم‌های خود واهمه دارند، زیرا ممکن است تبعات آن تصمیم‌ها چهره آنها را تخریب کند و جایگاه سیاسی و یا اجتماعی آنها را تضعیف کند. از این رو رفتار مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در میان بازیگران کشورداری باب می‌شود.

۱۰- فضای بدبینی و جو مسموم عمومی در کشور علیه فرآیند کشورداری: گاهی اوقات افکار عمومی مردم یک کشور فضای بدبینانه‌ای علیه زمامداران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و به‌طورکلی کارکنان در بخش دولتی ایجاد می‌کند و نسبت‌های ناروایی ممکن است از سر آگاهی و یا بعضاً مغرضانه در فضای عمومی جامعه به بازیگران عرصه حکمرانی، مدیریت و عملیات داده شود که بی‌تردید این فضا بر افکار و اندیشه‌ها و رفتار بازیگران در فرآیند کشورداری هم تأثیر می‌گذارد و میل به مسئولیت‌گریزی و اجتناب از پاسخگویی و فرار از تصمیم‌گیری‌های کلیدی در مقام تصمیم‌گیرنده ملی را افزایش می‌دهد.

#### ۴- پیامدهای «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» برای کشورداری

برای تحقق اهداف موردنظر قانون اساسی یا قوانین مادر در هر کشوری، افرادی به‌نام زمامدار، کارگزار، حاکم، سیاستمدار، خط‌مشی‌گذار، مدیر و مستخدم کشوری در فرآیند کشور در پست‌ها و مشاغل مختلفی به‌کار گرفته می‌شوند. منشاء و خاستگاه پویایی‌های کشورداری در تصمیم‌ها و کنش‌هایی است که این افراد در سطح حکمرانی، مدیریت و عملیات اتخاذ می‌کنند. براین‌اساس اتخاذ به‌موقع و مناسب این تصمیم‌ها رمز حرکت متعارف کشورداری در هر سرزمینی است. متداول شدن پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» می‌تواند به آثار



متعددی در فرآیند کشورداری دامن زند که خود منشاء آثار بعدی برای کلیت کشور خواهد بود. در این بخش این پیامدها واکاوی خواهند شد.

۱- *تارثون رابطه مسئولیت-پاسخگویی در فرآیند کشورداری*: به‌طور کلی مسئولیت را می‌توان التزام و تعهد به انجام یا تکمیل وظیفه‌ای، کارویژه‌ای، فعلی، کاری یا عملی دانست که به نحوه رضایت‌بخشی به‌وسیله یک فرد، گروه، تیم، سازمان، دولت یا حکومتی انجام می‌شود و پاسخگویی را التزام فرد، گروه، تیم، سازمان، دولت یا حکومتی به پذیرفتن مسئولیت‌های محوله و توجیه عملکرد خود در قبال انجام آن مسئولیت‌ها به‌صورت شفاف توصیف کرد (Bivins, 2006).

در دستگاه کشورداری هر کشوری، مردم بایستی بدانند چه‌کسانی مسئولیت حکمرانی، مدیریت و عملیات میدانی امور جامعه را بر عهده دارند و چه‌کسانی بایستی عملکرد حکمرانی، مدیریت و عملیات کشورداری را توجیه کنند یا حساب پس دهند. پدیده «مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی» رابطه بین مسئولیت و پاسخگویی را در فرآیند کشورداری مخدوش می‌سازد زیرا در ذیل فراگیر شدن این پدیده هر کسی، هر کارگزاری بر احتراز از پیامدهای منفی ناکامی در انجام مسئولیت‌هایش از زیر بار مسئولیت شانه خالی کرده و تقصیر را بر گردن دیگران می‌اندازد. در این حالت کسانی که خط‌مشی‌های ملی کشور را وضع می‌کنند ناکامی در تحقق اهداف خود را به مدیریت دولتی و سازمان‌های دولت نسبت می‌دهند و مدیران دولتی شکست خط‌مشی‌های عمومی را ناشی از کیفیت پایین طرح و معماری خط‌مشی‌ها دانسته و به‌جای پذیرش مسئولیت خود در قبال اجرای خط‌مشی‌ها و نمایش عملکرد خود تقصیر را به گردن بخش حکمرانی کشور می‌اندازند یا کارکنان بخش دولتی را مقصر ناکامی جلوه می‌دهند و در عوض کارکنان دولت، مدیریت نادرست بخش دولتی را علت عدم دستیابی به اهداف خط‌مشی‌ها و راهبردهای دولت می‌دانند. بنابراین مردم نمی‌دانند مسئولیت‌های حکمرانی، مدیریت و عملیات و پاسخ‌دهی عملکرد آنها بر عهده کیست. به‌عبارت‌دیگر با مخدوش شدن شفافیت رابطه مسئولیت- پاسخگویی تیره و تاریک خواهد شد.

۱- *بدتصمیمی- بی‌تصمیمی و تصمیم‌گیری با تأخیر در فرآیند کشورداری*: در علم مدیریت و سازمان، تصمیم‌گیری را جوهره سازمان‌داری می‌دانند (Simon, 1997)



از این رو کیفیت تصمیم‌گیری، رمز موفقیت حکمرانی، مدیریت و عملیات در سطح سازمان و همین‌طور در سطح کشور محسوب می‌شود. در صورتی تصمیم‌های اتخاذی در سطح کشورداری اثربخش خواهند بود که متولی اجرای تصمیم‌ها و همین‌طور پاسخ‌دهنده عملکرد اجرای آن تصمیم‌ها کاملاً به صورت شفاف مشخص باشد. پدیده احاله مسئولیت و احتراز از پاسخگویی نسبت به عملکرد در میان بازیگران امر کشورداری منجر به تصمیم‌گیری ناثربخش خواهد شد زیرا در صورت وجود چنین پدیده‌ای کارگزاران، خط‌مشی‌گذاران، مدیران و حتی کارکنان به‌جای تقبل مالکیت تصمیم‌های اتخاذی خود مسئولیت اتخاذ را به گردن دیگری (هم به صورت عمودی و هم افقی، هم در میان سه قوه و هم در میان وزارتخانه‌ها و هم در میان واحدهای سازمان دولتی و هم در میان کارکنان) می‌اندازند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر تصمیم‌های اتخاذی افراد منجر به دستاوردهای ضعیف می‌شود ولی مسئولیت اتخاذ آن تصمیم‌ها و قصور احتمالاً در نتایج بر عهده آنها خواهد بود تلاش می‌کنند مسئولیت را به گردن دیگری بیندازند تا عواقب تصمیم‌ها گریبانگیر آنها نشود (Steffle et al., 2016). از این رو وقتی فضای کشورداری دچار پدیده مسئولیت‌گریزی و پاسخگویی‌گریزی باشد کارگزاران ممکن است یا تصمیم‌های بدی اتخاذ کنند چون می‌توانند مسئولیت و پاسخگویی عملکردی چنین تصمیم‌هایی را به گردن دیگران بیندازند یا ممکن است از اتخاذ تصمیم احتراز کنند چون فضای مسئولیت-عملکرد (پاسخگویی) مبهم است و می‌توانند از زیر بار تبعات انفعال در تصمیم‌گیری فرار کنند و یا این که تصمیم‌ها را با تأخیر اتخاذ می‌کنند چون در چنین فضایی می‌توان علل تأخیر را به گردن دیگران انداخت.

۲- حاکمیت فرهنگ مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی به‌جای حل مسئله در کشورداری: فلسفه دولت، حکومت، مدیریت دولتی و همه مشاغل در بخش دولتی به هدف حل مسائل فراروی جامعه اقامه شده‌اند. حل مسائل در پرتو فرآیند کشورداری وقتی محقق می‌شود که مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌های بازیگران به نحوه مناسبی مشخص شده باشد ولی وقتی این رابطه مخدوش می‌شود متولیان و کارگزاران به‌جای حل مسائل در پرتو مسئولیت‌ها، راهبرد فراکنی خطاها و اشتباهات خود به دیگران را



در پیش می‌گیرند و نوعی فرهنگ گریز از مسئولیت و اجتناب از پاسخگویی را در پیش می‌گیرند، بنابراین مقصرجویی، انداختن تبعات منفی تصمیم‌ها به گردن دیگران به صورت ارزش‌ها، هنجارها و همین‌طور رفتارهای متداول در فضای کشورداری تبدیل می‌شود و در گذر زمان به فرهنگ غالب در فرایند اداره جامعه تبدیل می‌شود طوری که همگان بر سر احتراز از پذیرش مسئولیت و پاسخگویی عملکرد رقابت می‌کنند. چنین فرهنگی در پرتو نظریه اشاعه یا سرایت رفتاری (Monteduro, et al., 2024) در تاروپود جامعه رسوخ می‌کند و مسائل ملی به‌جای حل شدن روی هم تلنبار می‌شوند. براین‌اساس در همه محیط‌های کاری، متولیان کارها (افراد، سازمان‌ها و کارگزاران) از پذیرش مسئولیت‌های خود احتراز می‌کند و در عوض تقصیر را به گردن دیگران می‌اندازند. این رفتارهای فرهنگی به نوبه خود رابطه مسئولیت-پاسخگویی را مبهم‌تر کرده و خلاقیت در کشورداری و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را مخدوش می‌سازد و کیفیت کشورداری و بهره‌وری در فرآیند کشورداری را زیر سؤال می‌برد زیرا معیارهای قضاوت در مورد عملکرد را مخدوش و مآخذ تولید عملکرد را مبهم می‌سازد و آهنگ تصمیم‌گیری را کند می‌کند. بی‌تردید نقش فرهنگ در عملکرد چه در سطح فردی، چه سازمانی و چه ملی مورد تأکید بسیاری از پژوهش‌ها بوده است (Martinez, et al., 2015).

۳- کم توفیقی در برخورد با بحران‌های فراروی کشورداری: در فراز و فرود کیفیت کشورداری وقتی امور جامعه بر وفق مراد نیست، انگشت اتهام متوجه حکومت و دولت است و در نتیجه حمایت عامه مردم از مقامات منتخب آسیب خواهد دید، زیرا مردم دولت را در حفظ، بهبود یا ارتقاء وضعیت امور جامعه مسئول می‌دانند، ولی چون در فضای بسیار پیچیده کشورداری مرزهای دقیق مسئولیت‌ها مشخص نیست مقامات منتخب کشور می‌توانند با توسل به راهبردهای رسانه‌ای یا چارچوب‌های تبیینی که نقش آنها را در مدیریت بحران توصیف می‌کند ارزشیابی شهروندان از عملکرد خود را تحت تأثیر قرار دهند. به‌عبارت‌دیگر، پشتیبانی مردم از مقامات منتخب بر ارزشیابی شهروندان از عملکرد آنها در عرصه‌های مختلف اقتصادی، تمهید خدمات عمومی، نرخ جرم و جنایت، سوانح طبیعی و ... استوار است. وقتی دولت‌ها و حکومت‌ها در



عرصه‌های فوق دچار بحران می‌شوند دو مسیر در پیش می‌گیرند (۱) پذیرش خطا و تقبل مسئولیت تبعات اقدامات خود و (۲) فرافکنی و انداختن تقصیر بر گردن دیگران. پژوهش‌ها نشان می‌دهد راهبرد نخست در مدیریت بحران‌ها و حفظ حمایت مردم اثربخش‌تر از راهبرد دوم است. به عبارت دیگر راهبرد نخست تصویر دولت را به تصویری خادم و متواضع بازنمایی می‌کند ولی راهبرد دوم حمایت مردم را تخریب می‌کند. بنابراین یکی از تبعات مهم دیگر پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در فرآیند کشورداری ناکامی دولت و حکومت در برخورد اثربخش با بحران‌ها خواهد بود. بحران‌ها توقعات مردم از دولت‌ها را بالا می‌برند اما اگر دولت‌ها راهبرد عذرخواهی و پذیرش تبعات بحران‌های ایجاد شده را بپذیرند بهتر می‌توانند بحران‌ها را مدیریت کنند، اگرچه مقامات منتخب بایستی از رخ دادن بحران‌ها اجتناب کنند (Miller & Reeves, 2021).

۴- مخدوش شدن اعتبار و کیفیت راهبری فرآیند کشورداری از منظر مردم: حل نشدن مسائل جامعه و تمرکز کارگزاران، مدیران و کارکنان در سطوح حکمرانی، مدیریت و عملیات بر مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در عرصه‌های خط‌مشی‌گذاری، مقررات‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و همین‌طور امور عملیاتی جامعه در میدان بی‌کفایتی کارگزاران را در افکار عمومی برجسته می‌کند زیرا در گذر زمان مردم تصور می‌کنند مسئولان و متولیان امور توانائی رهبری در عرصه حکمرانی، مدیریت و امور جاریه کشور را ندارند. بی‌تردید این بی‌اعتباری، حمایت مردم و همراهی آنها با زمامداران، مسئولان و مدیران را تهدید می‌کند؛ زیرا مردم به این باور ممکن است برسند که مسئولان کشورداری نه مسئولیت اقدامات خود را می‌پذیرند و نه هم این که پاسخگویی اقدامات خود هستند. چنین رفتاری می‌تواند اعتماد به دولت و حکومت را مخدوش و به وفاداری شهروندان به آنها صدمه بزند. بی‌تردید وقتی اعتبار مدیر، کارگزار یا زمامداران در نزد مردم کشوری مخدوش می‌شود تبعات سنگین دیگری برای جامعه دارد: کیفیت پاسخگویی در تاروپود جامعه کاهش پیدا می‌کند، میل به پذیرش مسئولیت‌ها در میان آحاد جامعه در همه مشاغل کم‌رنگ می‌شود، روابط میان مردم، یعنی اعتماداجتماعی، روابط میان کارکنان، کارگزاران و مدیران در تمامی



سطوح دولت و حکومت آسیب می‌بیند و نوعی فرهنگ فراقکنی در همه ابعاد و جنبه‌های زندگی اجتماعی شهروندان و همین‌طور متولیان امور کشور رسوخ می‌کند، برجسته می‌شود و زمینه‌ساز تبعات بعدی را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر رشد فردی، سازمانی و ملی در کشور را متأثر، حل مسائل جامعه را کندتر و بی‌تفاوتی به سرنوشت جامعه را در اذهان، افکار و قلب‌های مردم تزریق می‌کند.

۵- شیوع نااطمینانی و بی‌اعتمادی عمومی به اندیشه، رفتار و گفتار کشورداری: قوام و دوام حکومت و دولت از یک طرف و پایداری و عظمت یک جامعه و ملت به کیفیت روابط بین کشورداران و مردم متکی است. مآخذ شکل‌گیری این روابط و فرار و فرود کیفیت آن، به اطمینان مردم به «اندیشه، عمل و گفتار» زمامداران، حاکمان، خط‌مشی‌گذاران، سیاستمداران، مدیران و همین‌طور کارکنان حکومت و دولت و در نتیجه اعتماد به آنها بستگی دارد. پدیده فراقکنی، مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در فرآیند کشورداری و اشاعه فراقگیر آن در ابعاد کشورداری، نخست طمأنینه مردم به حکومت را مخدوش می‌سازد و آنگاه مردم اعتمادشان نسبت به اندیشه کشورداری، رفتار کشورداری و در نتیجه گفتار کشورداری از دست می‌دهند. همان‌طور که هر فردی با اطمینان از تخصص و تجربه یک پزشک به او اعتماد می‌کند و بدن خود را برای عمل جراحی در اختیار او قرار می‌دهد، مردم نیز با اطمینان به نیت و عمل و گفتار حاکمان با آنها همراهی می‌کنند، مالیات می‌پردازند، رفتارهای شهروندی از خود بروز می‌دهند، یعنی به آنها اعتماد می‌کنند زیرا معتقدند در «مال و اموال، سرمایه و دارایی، گذشته و حال و آینده آنها» خیانت نمی‌کنند. اما اگر مردمی شاهد رفتار فراقکنان کشورداران خود شوند که به جای حل مسائل به دنبال یافتن مقصر و سرزنش آن هستند ابتدا اطمینان آنها و در نهایت اعتماد آنها به حکومت و دولت مخدوش می‌شود و در گذر تشدید فراقکنی در فرآیند کشورداری این نااطمینانی و بی‌اعتمادی شیوع بیشتری پیدا می‌کند. وقتی سیاستمداران درگیر پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی می‌شوند احساس حساس نبودن آنها نسبت به دغدغه‌های عمومی و بی‌توجهی به حل مسائل مردم در افکار عمومی شکل می‌گیرد و در نتیجه اعتبار رهبران سیاسی و نهادهای سیاسی تهدید و اطمینان عمومی به آنها کاهش پیدا می‌کند.



۶- تهدید شدن سلامت خط‌مشی‌های عمومی در فرآیند کشورداری: سلامت خط‌مشی عمومی اشعار به همسازی و انسجام درونی و بیرونی خط‌مشی‌ها و همسویی آنها با ارزش‌ها، اهداف دولت و حکومت در جامعه دارد (Huberts, 2018). به‌عبارت‌دیگر سلامت خط‌مشی‌های عمومی موید کیفیت بالای آنهاست که شفاف، پاسخگویی‌پذیر و حساس نسبت به نیازها و منافع مردم است. براین‌اساس سلامت خط‌مشی عمومی تضمین می‌کند که خط‌مشی‌های عمومی به سیاقی عادلانه، اخلاقی و اثربخش اقامه و اجرا می‌شوند و متأثر از فشارهای سیاسی و منافع شخصی کارگزاران، متولیان، مدیران و کارکنان در فرآیند اداره کشور نیستند. از این‌رو چنین خط‌مشی‌هایی می‌تواند به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر حکمرانی و مدیریت دولتی خوب و اثربخش تصور می‌شوند زیرا اعتماد، مشروعیت و مقبولیت و اطمینان عمومی به نهادهای حکومت و دولت را ارتقاء می‌دهند. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در فضای کشورداری در اندیشه‌های زیربنایی خط‌مشی‌ها، در فرم و محتوای خط‌مشی‌های عمومی نوعی تزلزل ایجاد می‌کند زیرا با تار شدن رابطه مسئولیت-پاسخگویی در کشورداری قوت، اقتدار، اثرگذاری، ثبات و تاب‌آوری خط‌مشی‌های عمومی معنای خود را از دست می‌دهند و اطمینان و اعتماد مردم به آنها مخدوش می‌شود. به‌عبارت‌دیگر چون در اثر پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی گستره مسئولیت‌ها در فرآیند کشورداری چندان مشخص نیست، و هر کسی به‌دنبال احاله مسئولیت‌ها به دیگری است، ایجاد همسازی و انسجام درونی و بین خط‌مشی‌ها و میان خط‌مشی‌ها تهدید می‌شود زیر صاحبان اجزاء خط‌مشی‌ها به تبعات چنین مالکیتی تن در نمی‌دهند، هر وقت نتیجه خوبی داشت به خود منتسب می‌کنند و هر وقت تبعات منفی در برداشت در کاسه دیگران می‌اندازند. براین‌اساس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی، اثربخش خط‌مشی‌های عمومی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. بهبود پاسخ‌دهی و هماهنگی ناشی از این پدیده منجر به ناهمسازی درونی خط‌مشی‌ها و نا اثربخشی خط‌مشی‌ها می‌شود.

۷- شکل‌گیری مدیریت دولتی فراقانه در فرآیند کشورداری: مدیریت دولتی، حلقه واسط بین حکمرانی و عملیات میدانی در فرآیند کشورداری است، سطحی از کشورداری که با اقامه راهبردهایی برای عملیاتی کردن خط‌مشی‌های سطح حکمرانی و اجرای قوانین



و مقررات در عمل نقش اصلی در حل مسائل جامعه ایفاء می‌کند. شیوع پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در فضای زمامداری، مدیران دولتی را در مواجهه با ناکارآمدی، ناثربخشی و ناعادلانه بودن راهبردهایش از نظر مردم متغفل می‌سازد زیرا از دو سو تقصیر را گردن دیگران می‌اندازد. از یک طرف ناکامی در ارائه خدمات عمومی با کیفیت به شهروندان را ناشی از کیفیت نامطلوب خط‌مشی‌ها و مقررات تدوینی در سطح حکمرانی می‌داند و از طرف دیگر کیفیت پایین نیروی انسانی در بخش دولتی و نبود ظرفیت لازم برای اجرای راهبردهای خود در بخش خصوصی و غیر انتفاعی را عامل ناکامی راهبرد خود می‌داند و بدین ترتیب ضمن احتراز از پذیرش مسئولیت کیفیت پایین خدمات عمومی در عرصه‌های مختلف (بهداشت، آموزش و پرورش، توریسم و ...)، پاسخگویی تبعات این کیفیت پایین را هم نمی‌پذیرد. براین‌اساس پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی با مخدوش ساختن پاسخگویی، شفافیت و تصمیم‌گیری مسئولانه، اثربخشی مدیریت دولتی را تهدید می‌کند. زمانی که مدیران دولتی مسئولیت را به بالا یا پایین سطح خود منتقل می‌کنند و در برابر تصمیم‌های اتخاذی خود پاسخگو نمی‌شوند حکمرانی اعمالی از طرف مدیریت دولتی بر نحوه عملیات امور جاریه کشور به شدت تهدید می‌شود. به‌عبارت‌دیگر مدیریت دولتی در پرتو پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی فرصت پیدا می‌کند تا ناتوانی در صورت‌بندی راهبردها، پایبندی به خط‌مشی‌های سطح حکمرانی و نظارت بر کیفیت عملیات میدانی رتق و فتق امور جاریه را توجیه کند.

۸- تخصیص ناکارآمد، ناثربخش و ناعادلانه منابع در پرتو کشورداری فراقانه: فلسفه اصلی کلیت دستگاه کشورداری هر کشوری برای «تخصیص هدفمند ارزش‌ها و منابع» در شبکه پیچیده و تودرتوی جامعه است. شکل و محتوای خط‌مشی‌ها، کیفیت مقررات و استانداردهای ملی، سبک‌های پاسخگویی-عملکردی در سراسر دولت و حکومت و همین‌طور نوع برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در فرآیند مدیریت دولتی و نحوه عملیات میدانی در سراسر ساحت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جامعه بر نحوه تخصیص منابع ملی تأثیر می‌گذارد. از آنجایی که شیوع پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی در فضای کشورداری رابطه مسئولیت-پاسخگویی را مخدوش



می‌سازد انواعی از خط‌مشی‌های رفع تکلیفی (دانائی‌فرد، ۱۳۹۵)، مقررات و استانداردهای بی‌کیفیت، برنامه‌ریزی‌های نادقیق و سازماندهی‌های هزینه‌بر و هدایت‌های ناصواب و کنترل‌های نادقیق می‌تواند جریان توزیع کارآمد، اثربخش و عادلانه تخصیص منابع در کشور را مخدوش سازد. ازاین‌رو گفته می‌شود مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی در کشورداری می‌تواند منجر به ناکارآمدی، نااثربخشی و ناعدالتی در تخصیص منابع شود زیرا کانون تمرکز و توجه متولیان امر در فرآیند کشورداری از حل مسائل و تصمیم‌گیری خردمندانه به سمت‌وسوی مقصریابی و فرافکنی سوق داده می‌شود و بخش عظیمی از زمان و انرژی کشورداری در گیرودار این پدیده بسیار خطرناک تلف می‌شود. براین‌اساس چون پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی هزینه زمان و انرژی را تلف کرده و فرصت‌ها را ذایل می‌سازد تخصیص منابع به‌صورت بهینه و عادلانه محقق نخواهد شد.

۹- تخریب هماهنگی، همکاری، انسجام و همسویی در فرآیند کشورداری: همان‌طور‌که گفته شد کشورداری فرآیند پویای حکمرانی، مدیریت و عملیات میدانی انجام امور جاریه در جامعه تعریف کرده‌اند (Farazmand, & Danaeefard, 2021) که در آن خط‌مشی‌ها و مقررات عمومی به‌طورخاص نحوه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل در امر مدیریت کارویژه‌های مد نظر حکمرانی جهت می‌دهد و راهبرد به‌عنوان ابزار اصلی مدیریت، عملیات جاریه را در پرتو انواعی از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها را رقم می‌زند. این فعل و انفعالات پویای درون کشورداری در صورتی منجر به دستیابی کشور به اهداف می‌شود که نوعی هماهنگی، همکاری، همسویی و در نهایت انسجام که سه سازکار نخست را در بر دارد ولی عنصر هم‌افزایی نیز در خود دارد، میان سه عنصر اصلی حکمرانی و در پرتو خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها محقق شود. پدیده مسئولیت‌نپذیری و پاسخگویی‌گریزی یا انداختن تقصیر بر گردن دیگری می‌تواند مایه حیات کشورداری را (هماهنگی، همکاری، همسویی و در نهایت انسجام) مخدوش سازد، زیرا وقتی چنین پدیده‌ای در فضای اداره کشور رخ می‌دهد هر کسی به خود و موفقیت خود و انداختن ناکامی بر گردن دیگری می‌اندیشد و رفتار می‌کند. در این حالت انسجام اندیشه‌ای، رفتاری و گفتاری در میان سطوح کشورداری و حتی



درون سطوح و نهادهای درونی آن و همین‌طور درون خود واحدها و نهادهای تشکیل دهنده آن سطوح مخدوش می‌شود، در نتیجه خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها در راستای اهداف و منابع ملی جهت‌گیری نخواهند شد. رمز موفقیت دولت و حکومت در هماهنگی پاسخ‌هایشان به مسائل و بحرانهاست و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی این وحدت در عمل را مخدوش می‌سازد.

۱۰- سردرگمی خط‌مشی‌های عمومی در مرحله اجرا در فرآیند کشورداری: برای اجرای موفق خط‌مشی‌های عمومی کشور دو عامل اصلی نقش کلیدی ایفا می‌کنند: (۱) اراده سیاسی که به‌طور کلی اشاره به تمایل عملی دولت و حکومت به اجرای خط‌مشی دارد و در قالب انواع حمایت‌های سیاسی (نظیر تصویب خط‌مشی‌های مکمل، مقررات تسهیل‌کننده خط‌مشی‌های مد نظر) خود را نشان می‌دهد و (۲) ظرفیت اداری که اشاره به قابلیت‌های حکمرانی اداری و همین‌طور استفاده از ظرفیت‌های جامعه برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی دارد (دانائی فرد ۱۴۰۱). برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی هماهنگی، همکاری، همسویی و در نهایت انسجام میان سطوح کشورداری از یک طرف و انسجام درونی خط‌مشی‌های عمومی در حین اجرا حائز اهمیت است. به‌عبارت‌دیگر در اجرای خط‌مشی‌های عمومی بازیگران متعددی از جمله نهادهای سیاسی، نهادهای اجرایی، واحدهای عملیاتی، جامعه و بخش خصوصی و غیر انتفاعی و بعضاً محیط بین‌الملل نقش دارند. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی ناکامی خط‌مشی‌های اجرایی در عمل به دیگران، با کاهش کیفیت پاسخگویی و کند کردن تصمیم‌گیری‌های اثربخش در حین اجرای خط‌مشی‌ها، اجرای خط‌مشی‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمان، منابع، اهداف، فرآیند، دستاوردها و اثرات خط‌مشی‌های اجرایی به شدت تحت تأثیر این عمل رفتاری بازیگران در حین اجرای خط‌مشی‌های عمومی قرار می‌گیرد زیرا وقتی تک تک بازیگران اجرا دچار عمل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی می‌شوند و از تقبل مسئولیت تبعات اقدامات خود احتراز می‌کنند مدیریت اجرای خط‌مشی متزلزل می‌شود و از اهداف اصلی خود منحرف می‌شود. بنابراین بسیاری از این خط‌مشی‌ها در حین اجرا در خیابان‌ها و کوچه پس‌کوچه‌های کشور رها می‌شوند. جلوات این رهایی را در پروژه‌های نیمه‌تمام می‌توان دید.



۱۱-تخریب همکاری‌های بین سازمانی و بین دستگاهی در فرآیند کشورداری: مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی روابط میان سازمان‌ها، نهادها و دستگاه‌های مختلف اجرایی دولت را به شدت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. وقتی چنین پدیده‌ای در فضای تعاملی سازمان‌ها در بخش دولتی رخ می‌دهد، هماهنگی و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل مخدوش می‌شود زیرا همه سازمان‌ها از تقبل مالکیت تصمیم‌های اتخاذی خود اجتناب می‌کنند یا طفره می‌روند و این امر نوعی سردرگمی، ناکارآمدی در روابط میان سازمان‌ها ایجاد می‌کند. در نهایت اجرای اثربخش خط‌مشی عمومی و برنامه‌ها و ابتکار عمل‌های بین سازمانی که نیازمند به همکاری، تعامل و اقامه روابط سازنده است آسیب می‌بیند. مضافاً پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی اطمینان و در نهایت اعتماد میان سازمانی را مخدوش می‌سازد زیرا هر سازمانی در پی احتراز از پذیرش مسئولیت است و فرهنگ سرزنش و مقصریابی و بی‌اعتمادی در روابط میان نهادها و سازمان‌های اجرایی دولت شکل می‌گیرد.

۱۳-مخدوش شدن کیفیت خط‌مشی‌های عمومی در فرآیند کشورداری: پدیده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی‌گریزی تأثیر شدیدی بر کیفیت خط‌مشی‌های ملی برجای خواهد گذاشت. رخ دادن این پدیده منجر به شکل‌گیری خط‌مشی‌های عمومی ناثربخش و بی‌اعتمادی شدید نهادهای سیاسی در گذر زمان می‌شود. از طرف دیگر چنین رفتاری در فضای کشورداری منجر به تصمیم‌گیری تأخیری و از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود و در نهایت مسائل حل نشده روی هم تلنبار می‌شود و چون چنین پدیده‌ای روابط خط‌مشی‌گذاران با هم و با مردم را مخدوش می‌سازد خط‌مشی‌های تدوینی کیفیت لازم برای حل مسائل عمومی نخواهد داشت.

## ۵- نتیجه‌گیری

پدیده رفتاری طفره‌روی از اتخاذ تصمیم‌های لازم براساس شرح مسئولیت‌ها، اختیارات و وظایف در میان زمامداران، رهبران، حکمرانان، خط‌مشی‌گذاران، مدیران، کارکنان به‌عنوان نقش‌آفرینان امر کشورداری در همه کشورها، حکومت‌ها، دموکراسی‌ها و دولت‌ها وجود دارد.



میل به این پدیده در میان اعضای یک خانواده، در میان اعضای یک تیم یا گروه و حتی چند نفر هم بازی در کوچه‌های شهرها و روستاهای ما و سایر کشورها به چشم می‌خورد. اما میزان و درجه حضور این پدیده به مبانی فکری، تربیت اخلاقی، پیشینه جغرافیایی و عوامل فرهنگی متعددی بستگی دارد. گفته می‌شود اگر هر کسی در فرآیند کشورداری براساس مسئولیت‌های خود تصمیم‌ها و کنش‌های لازم را اتخاذ کند کشور، جامعه، سازمان، تیم، گروه و حتی خانواده با احتمال بیشتری به اهداف خود دست خواهد یافت. در سطح کشورداری و باتوجه به جایگاه تصمیم‌گیری افراد فراز و فرود این پدیده در سرنوشت و آینده آن کشور نقش بسزایی ایفا می‌کند. اگر خط‌مشی‌های ملی به‌موقع اختیار نشوند، قانونی به‌هنگام وضع نشود، راهبردی در زمان مناسب اتخاذ نشود ممکن است آینده‌ای از مردم یک کشور دزدیده شود؛ ملتی فقیر شود، جامعه‌ای دچار تشتت فکری، فرهنگی و اجتماعی شود؛ منابع عظیمی از کشور زایل شود یا به دست بیگانگان به یغما برود. این منابع لزوماً منابع فیزیکی نیست بلکه ممکن است قلب‌ها و دل‌ها، ذهن و افکار مردمی توسط دیگران به تاراج برده شود و تصاحب شود. براین‌اساس کسانی که به روز حساب معتقدند بایستی از پذیرش پست در جامعه اسلامی در صورت نداشتن صلاحیت لازم احتراز کنند زیرا فراز و فرود دنیا و آخرت یک ملت در گرو تصمیم‌های آنهاست. در سطح عملیاتی هم متداول شدن این پدیده در میان کارکنان حکومت و دولت‌ها می‌تواند به بدبینی مردم نسبت به نظام سیاسی حاکم و بهم زدن آرامش ذهنی شهروندان منجر شود. از این رو در کشورهای جهان نسبت به به‌کارگیری نیروی انسانی با حساسیت و دقت نظر در بخش دولتی اهتمام ویژه‌ای به‌عمل می‌آید و اجازه داده نمی‌شود هر کسی بدون سواد کشورداری وارد بخش دولتی شود. این‌که دلایل شکل‌گیری این پدیده چیست و یا علل شیوع این رفتار چه می‌تواند باشد مبنای پیشنهادها کاهش این رفتار غیر اخلاقی، غیر قانونی و غیر شرعی در کشور می‌تواند قرار گیرد. هدف این نوشته آشنایی بیشتر متولیان امر کشورداری و هشدار نسبت به پیامدهای آن بوده است وگرنه همه کشورها به درجاتی مبتلا به این رفتار هستند. می‌توان پژوهش‌های متعددی از منظرهای مختلف روانشناسی، اجتماعی، فرهنگی، مدیریتی، سیاسی و حتی اسلامی در مورد چرایی رخ دادن این پدیده و فرآیند ظهور و بروز آن و پساآیندها و تبعات آن بر ساحت‌های مختلف جامعه انجام داد.



## ۶- ماخذ

- [۱] دانایی‌فرد، ح. فهم شکل‌گیری خط‌مشی‌های رفع تکلیفی در کشور: پردازش مفهومی، پیش‌آیندها و پس‌آیندها. سیاست علم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲، ۱۳۹۵، صص ۷۹-۹۶.
- [۲] دانایی‌فرد، ح. چارچوبی برای تحلیل کشورداری. مدیریت منابع سازمانی، سال دوم، شماره ۳، ۱۳۹۹، صص ۱-۱۲.
- [۳] دانایی‌فرد، ح. سرنوشت خط‌مشی عمومی در فرایند اجرا: تحلیل تعامل اراده سیاسی-ظرفیت‌اداری. مطالعات مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره ۱، ۱۴۰۱، صص الف-ی.
- [4] Aboelenien, A., Arsel, Z., & Cho, C. H. Passing the buck versus sharing responsibility: the roles of government, firms, and consumers in marketplace risks during COVID-19. *Journal of the Association for Consumer Research*, 6(1), (2021), 149-158.
- [5] Bivins, T. H. Responsibility and accountability. In K. Fitzpatrick & C. Bronstein (Eds.), *Ethics in public relations: Responsible advocacy*, (pp. 19-38), 2006, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [6] Bolle, F. Passing the buck on the acceptance of responsibility. *Research in Economics*, 71(1), 2017, 86-101.
- [7] Bouteillet-Paquet, D. Passing the buck: A critical analysis of the readmission policy implemented by the European Union and its Member States. *European Journal of Migration and Law*, 2003, 5: 359-77.
- [8] Buckland, J. (2012). *Passing the buck? Examining Canadian banks approaches to financial exclusion*. Institute of Urban Studies. Available at: <https://winnspace.uwinnipeg.ca/handle/10680/411>
- [9] Coyte, P. C. & McKeever, P. Home Care in Canada: Passing The Buck, *Canadian Journal of Nursing Research*, 33(2), 2001, pp. 11-25.
- [10] Cross, J. C. Passing the buck: Risk avoidance and risk management in the illegal/informal drug trade. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20(9/10), 2000, 68-94.
- [11] Della Paolera, Gerardo, Alejandra Irigoin, and Carlos G. Bozzoli. 2003. *Passing the Buck: Monetary and Fiscal Policies*. In *Understanding Argentina: Essays on the New Economic History*, ed. Della Paolera and Bozzoli. Cambridge: Cambridge University Press. 28-68.
- [12] Dörrenbächer, N., & Mastenbroek, E. Passing the buck? Analyzing the delegation of discretion after transposition of European Union law. *Regulation & Governance*, 13(1), 2019, 70-85.



- [13] Farazmand, A., & Danaeefard, H. Crisismanship under the Most Severe Sanctions: Lessons learned from the Iranian government's responses to the COVID-19. *International Journal of Public Administration*, 44(13), 2021, 1149-1164.
- [14] Farrier, J. *Passing the Buck: Congress, the Budget, and Deficits*. Lexington: University Press of Kentucky, 2014.
- [15] Fletcher, C. Passing the buck: gender and management of research production in UK Higher Education: Management perspectives from a case study. *Equal Opportunities International*, 26(4), 2007, 269-286.
- [16] Harrison K. *Passing the Buck: Federalism and Canadian Environmental Policy*. Vancouver: Univ. B.C. Press, 1996.
- [17] Harrison, K., & Bocking, S. Passing the buck: federalism & Canadian environmental policy. *Journal of Canadian Studies*, 32(3), 1997, 172.
- [18] Hinterleitner, M. (2020). *Policy controversies and political blame games*. s. New York: Cambridge University Press.
- [19] Huberts, L. W. Integrity: What it is and why it is Important. *Public Integrity*, 20(sup1), 2018, S18-S32.
- [20] Kroeger, Brooke. *Passing: When People Can't Be Who They Are*. New York: Public Affairs, 2003.
- [21] Lind, J. M. Pacifism or passing the buck? Testing theories of Japanese security policy. *International Security*, 29(1), 2004, 92-121.
- [21] Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 2015, 331-335.
- [22] Miller, D., & Reeves, A. Pass the buck or the buck stops here? The public costs of claiming and deflecting blame in managing crises. *Journal of Public Policy*, 42(1), 2022, 63-91.
- [23] Monteduro, F., D'Onza, G., & Mussari, R. Corruption spreads: understanding interorganizational corruption contagion in municipal governments. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 2024, 108-123.
- [24] Simon, Herbert. *Administrative Behavior*, 4th Edition. New York: The Free Press, 1997.
- [25] Steffel, M., Williams, E. F., & Permann-Graham, J. Passing the buck: Delegating choices to others to avoid responsibility and blame. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 2016, 32-44.
- [26] Yesilkagit, K. The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government. *West European Politics*, 35(2), 2012, pp. 437-438. doi: 10.1080/01402382.2011.648483.

## تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر تعامل میان هزینه‌های نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران

علی اصغر انواری رستمی<sup>۱\*</sup>، اژدر کرمی<sup>۲</sup>، علی اصغر زمانی<sup>۳</sup>، یونس بادآور نهندی<sup>۴</sup>  
علی سعیدی<sup>۵</sup>

۱- استاد تمام مالی، گروه برنامه‌ریزی و مدیریت، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه بازرگانی و مدیریت، دانشکده بازرگانی، دانشگاه بنگور، انگلستان.

۳- استادیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران.

۴- دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران.

۵- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۹

دریافت: ۱۴۰۲/۳/۲۴

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی (شامل تخصص مالی و استقلال هیئت مدیره، وجود حسابرس داخلی و میزان سهامداران نهادی) بر تعامل میان هزینه‌های نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران است. این پژوهش از حیث روش‌شناسی پژوهشی کاربردی، توصیفی از نوع همبستگی، پس‌رویدادی، و نیمه‌تجربی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، و نمونه آماری پژوهش شامل ۱۳۰



شرکت در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰ می‌باشد. در این پژوهش از داده‌های آرشیوی گذشته برای آزمون فرضیه‌های پژوهش بهره گرفته شده است. روش تحلیل داده‌ها نیز روش داده‌های پنهانی و رویکرد مدل‌های لاجیت رتبه‌ای است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که هزینه نمایندگی، که از طریق تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد اندازه‌گیری می‌شود، تأثیر منفی و معنی‌داری بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام، که با سرعت تعدیل قیمت سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران سنجش می‌شود، دارد. همچنین نتایج نقش تعدیل‌کنندگی سهامداران نهادی را بر رابطه مذکور تأیید نموده ولی نقش حسابرسان داخلی، تخصص مالی و استقلال هیئت مدیره را تأیید نمی‌نماید. نتایج این پژوهش، نشان داد که فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد شرکت‌ها از مهمترین متغیرهای موثر بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام در بورس اوراق بهادار ایران به‌شمار می‌آیند.

**واژگان کلیدی:** هزینه‌های نمایندگی، کارایی اطلاعاتی، قیمت سهام، حاکمیت شرکتی.

## ۱- مقدمه

با بزرگتر شدن اندازه شرکت‌ها و جدایی مالکیت از مدیریت، مشکلات نمایندگی نمایان شد. طبق تئوری نمایندگی، وجود تضاد منافع بین سهامداران و مدیران عامل اصلی این مشکلات است. مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ، اغلب منافع خود را جایگزین منافع و خواسته‌های مالکان شرکت می‌کنند. این عمل به دلیل دسترسی کافی مدیران به اطلاعات مهم و اساسی شرکت است که سهامداران به نسبت زیادی از آن محروم‌اند. این پدیده «مسأله نمایندگی» نامیده می‌شود.

تئوری نمایندگی در سایه وجود اطلاعات ناقص در بازار سرمایه یا «نابرابری اطلاعات» به وجود می‌آید. دو فرض تئوری نمایندگی عبارت است از رفتار مدیران در جهت منافع شخصی‌شان و قرار داشتن شرکت در تقاطع ارتباطات قراردادی میان مدیریت، سرمایه‌گذاران، اعتباردهندگان و دولت. بسیاری از این ارتباطات توسط ارقام حسابداری تعریف و کنترل می‌گردند. از حیث قراردادی، مدیریت ممکن است با انتخاب روش‌های حسابداری خود سود را دستکاری نماید و بر قراردادهای نمایندگی تأثیر بگذارد.



در یک بازار کارا، اطلاعات توسط افراد حقیقی و حقوقی بسیاری دریافت، ارزیابی و ارزش گذاری می شود، لذا تعدیل قیمت‌ها نیز به سرعت انجام می شود [۲۱]. چگونگی واکنش قیمت نسبت به اطلاعات، جهت، میزان تغییر قیمت و سرعت تعدیل قیمت به اطلاعات جدید حائز اهمیتی فراوان است [۳]. باتوجه به نقش واکنش سریع بر کارایی تخصیص منابع، پژوهشگران دریافتند که بازار از شرکت‌هایی با تأخیر تعدیل قیمت بیشتر انتظار کسب بازدهی بالاتری دارد و در عمل نیز هزینه نقدشوندگی سهام شرکت‌هایی که تعدیلات قیمت آن‌ها کندتر است، بالاتر است [۴].

در بازارهای سرمایه، هزینه‌های نمایندگی بر عملکرد شرکت‌ها، کارایی اطلاعاتی قیمت سهام آنها و سرعت تعدیل قیمت سهام در انعکاس اطلاعات جدید تأثیرگذار است. لذا، مالکان شرکت‌ها همواره درصددند تا تأثیر نامطلوب هزینه‌های نمایندگی بر عملکرد و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام شرکت‌شان در بازار را به حداقل برسانند. آنها جهت مدیریت و کنترل کارآمد شرکت‌ها، از سازوکارهای متعددی بهره می‌گیرند. از جمله این سازوکارها، سازوکارهای حاکمیت شرکتی است. حاکمیت شرکتی کارآمد سیستمی است که مدیریت و کنترل اثربخش واحدهای تجاری را تسهیل نموده و نیل به بازده بهینه برای کلیه ذی‌نفعان را فراهم می‌نماید. باتوجه به نقش مورد انتظار سازوکارهای حاکمیت شرکتی در کاهش هزینه‌های نمایندگی و افزایش کارایی اطلاعاتی قیمت سهام شرکت‌ها این سوال را می‌توان مطرح کرد که آیا سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر تعامل بین مسائل نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر معنی‌داری دارند؟ اگر جواب مثبت است این تأثیرات چگونه است؟ باتوجه به سوالات مذکور، هدف این پژوهش، بررسی تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر تعامل بین هزینه‌های نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. جهت نیل به این هدف، در بخش دوم، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی خواهد شد. بخش سوم به روش‌شناسی پژوهش و شیوه سنجش متغیرهای پژوهش پرداخته است. یافته‌های پژوهش در بخش چهارم، و نتیجه‌گیری و پیشنهادها در بخش پنجم ارائه شده است.



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تأثیر اطلاعات بر قیمت‌ها موضوع بسیار مهمی در بازار سرمایه است. یک بازار کارا نسبت به اطلاعات جدید حساس است و قیمت سهام شرکت‌ها متناسب و سریع با جهت اطلاعات یاد شده تغییر خواهد کرد چون افراد زیادی در این بازارها حضور دارند که اطلاعات را دریافت، ارزیابی و ارزش‌گذاری می‌کنند و به‌فوریت اقدام به خرید و یا فروش می‌کنند. لذا تعدیل قیمت‌ها به‌سرعت انجام می‌شود [۲۱]. ادبیات مالی، به چگونگی واکنش قیمت سهام نسبت به اطلاعات موجود در سطح بازار و اطلاعات خاص شرکت توجه ویژه‌ای داشته است. علاوه بر جهت و میزان تغییر قیمت سهام، سرعت تعدیل قیمت به اطلاعات جدید نیز حائز اهمیتی فراوان است. در واقع سرعت انعکاس اطلاعات جدید، اثرات شتاب را اندازه‌گیری می‌کند [۳]. اگر سرعت انعکاس اطلاعات جدید موجب کاهش هزینه‌های معامله شود، تخصیص کارایی اوراق بهادار بین سرمایه‌گذاران نامتجانس به‌عمل آمده و تسهیم ریسک بهینه می‌شود. سرعت انعکاس اطلاعات جدید موجب افزایش کارایی کشف قیمت و بهبود تصمیمات سرمایه‌گذاری و تأمین مالی می‌شود. پژوهش‌های متعددی به اثرات تأخیر انعکاس اطلاعات در قیمت سهام پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، هو و مارکویتز (۲۰۰۵) دریافتند از شرکت‌هایی که دارای بیشترین تأخیر قیمت هستند، بازار انتظار کسب بازدهی بالاتری دارد. ضمن آنکه فاصله قیمت خرید و فروش سهام یا عدم نقدشوندگی سهام شرکت‌هایی که تعدیلات قیمت آن‌ها دارای تأخیر بیشتری است، بالاتر است [۴].

اطلاعات حسابداری بخش مهمی از اطلاعاتی است که سرمایه‌گذاران برای پیش‌بینی‌ها جریان‌های نقدی و سودهای آتی به‌کار می‌برند. لذا هرگونه تجدیدنظر در پیش‌بینی‌های آتی جریان‌های نقدی بر مبنای اطلاعات بی‌کیفیت منجر به برآوردهای نامشخصی از قیمت سهام می‌شود [۵]. البته با گذر زمان، درک بهتری از محتوای اطلاعات منتشره فراهم می‌شود و نیز یادگیری از ارزیابی‌های سایر سرمایه‌گذاران منجر به بهبود در برآوردها شده و در نهایت تعدیل قیمت سهام با تأخیر روی خواهد داد. تأخیر در تعدیل قیمت برای خریدار و فروشنده مخاطره‌آمیز است و این مخاطره ناشی از عدم انعکاس کامل اطلاعات در قیمت است. انعکاس کامل و بلادرنگ اطلاعات ممکن است اثرات منفی و یا مثبت بر قیمت سهام داشته باشد. کالن

و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که چگونه کیفیت اطلاعات حسابداری بر تأخیر قیمت و تضمین تأخیر قیمت تأثیر منفی می‌گذارد. لذا دسترسی سرمایه‌گذاران به اطلاعات حسابداری با کیفیت برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد قیمت سهام بسیار با اهمیت است. تعدیل‌های تأخیری می‌تواند اثرات مثبت و منفی بر قیمت سهام داشته باشد، اما فقدان اطلاعات به‌موقع و دقیق می‌تواند منجر به برآوردهای نادرست و تصمیمات سرمایه‌گذاری پرخطر شود. با بهبود کیفیت و در دسترس بودن اطلاعات حسابداری، سرمایه‌گذاران می‌توانند تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند و خطرات مرتبط با تعدیل‌های تأخیری را کاهش دهند [۶].

پژوهش‌های متعددی اثرات انعکاس تأخیری اطلاعات بر قیمت سهام را بررسی کرده‌اند. به‌عنوان مثال، گوردون و وو (۲۰۱۳) دریافتند که عدم‌تقارن اطلاعاتی بین مدیریت و سهامداران نهادی منجر به تأخیر در واکنش و تعدیل کندتر قیمت سهام نسبت به اطلاعات موجود می‌شود. آنها پیشنهاد می‌کنند که بهبود کیفیت انتشار اطلاعات می‌تواند عدم‌تقارن اطلاعات را کاهش دهد و سرعت بازتاب اطلاعات در قیمت سهام را افزایش دهد [۷].

هزینه‌های نمایندگی می‌تواند بر کارایی اطلاعاتی یا سرعت تعدیل قیمت سهام در انعکاس اطلاعات جدید تأثیرگذار باشد. به همین جهت، مالکان شرکت‌ها همواره درصددند تا تأثیر نامطلوب هزینه‌های نمایندگی را به حداقل ممکنه تقلیل دهند. در این راه از سازوکارهای متعددی نظیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بهره می‌گیرند. حاکمیت شرکتی از موضوعات مهمی است که به‌طورگسترده در سراسر جهان مورد بحث قرار می‌گیرد و در بهبود موفقیت و عملکرد شرکت‌ها موثر است [۸ و ۹]. حاکمیت شرکتی کارآمد سیستمی است که مدیریت و کنترل اثربخش واحدهای تجاری را تسهیل نموده و نیل به بازده بهینه برای کلیه ذی‌نفعان را فراهم می‌نماید. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، حاکمیت شرکتی را مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت، هیئت مدیره، سهامداران و سایر ذی‌نفعان یک شرکت تعریف می‌کند [۱۰]. حاکمیت شرکتی شامل مکانیسم‌های داخلی و خارجی است [۱۱]. از منظر دزیا و همکاران، حاکمیت شرکتی بر کارایی اطلاعاتی و اثربخشی عملکرد شرکت‌ها موثر است [۱۲]. نتایج پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که افزایش کیفیت حاکمیت شرکتی، از طریق نظارت مؤثر بر عملکرد مدیران، باعث افزایش دقت تصمیم‌گیری سرمایه‌گذار و کسب حداکثر بازدهی می‌شود



[۱۳]. حاکمیت شرکتی با استفاده از سازوکارهای داخلی و خارجی، عملکرد و فعالیت‌های مدیران را راهبری و کنترل می‌کند. لذا، استقرار نظام حاکمیت شرکتی قوی می‌تواند باعث افزایش کارایی شرکت هم در عملیات داخلی و هم در بازار سرمایه شود [۱۲]. اطلاعاتی که با وجود حاکمیت شرکتی مطلوب گزارش می‌شوند، می‌تواند بر کشف به‌موقع قیمت سهام و سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت سهام تأثیر گذارد [۱۴]. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در زمان‌های بحران، تأثیر حاکمیت شرکتی بر موفقیت شرکت‌ها بارزتر از زمان‌های عادی است [۱۵]. علاوه‌براین، حاکمیت شرکتی نقشی حیاتی در کاهش مشکلات مالی ایفا می‌کند. [۱۶ و ۱۷] حاکمیت شرکتی همچنین نقشی حیاتی در کاهش ریسک شرکت‌ها ایفا می‌کند. به‌عنوان مثال، اکبریان و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که رابطه منفی و معناداری بین کیفیت حاکمیت شرکتی و ریسک اعتباری بانک‌های ایرانی وجود دارد، حاکمیت شرکتی عدم‌تقارن اطلاعاتی را کاهش می‌دهد، شفافیت و اطمینان ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد و در نهایت ریسک اعتباری بانک‌ها را کاهش می‌دهد [۱۸].

برخی از پژوهشگران به بررسی نقش سهامداران نهادی در کاهش نابرابری اطلاعاتی، هزینه نمایندگی و سرعت تعدیل قیمت سهام پرداختند. در شرکت‌هایی که دارای درصد سهامداران نهادی بالاتری هستند و اطلاعات محرمانه آن‌ها در بازار سرمایه سریع‌تر افشاء می‌شود، کشف قیمت به‌موقع‌تر است و اطلاعات در قیمت سهام آن‌ها به‌سرعت تعدیل می‌شود [۱۹]. سان و یو نشان دادند که وجود سهامداران نهادی بر سرعت تعدیل قیمت سهام تأثیر معناداری دارد [۲۰].

فواد رحمان و همکاران (۲۰۱۰) تأثیر مسئله نمایندگی جریان نقد آزاد را بر محتوای اطلاعات سود و ارزش دفتری سهام بررسی کردن. نتایج نشان می‌دهد شرکت‌هایی که با مشکلات نمایندگی جریان نقد آزاد مواجه هستند، محتوای اطلاعاتی سود و ارزش دفتری هر سهم کمتری دارند [۲۱].

جنسن و مک‌لینگ (۱۹۷۶) نشان دادند که حسابرسی می‌تواند تضادهای نمایندگی را کاهش دهد و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام را افزایش دهد و در عین حال احتمال عدم‌تقارن اطلاعاتی بین سرمایه‌گذاران و مدیران را کاهش دهد [۲۲]. چارلز و همکاران (۲۰۱۳) پیشنهاد می‌کنند

که شرکت‌های دارای کمیته حسابرسی مستقل متشکل از مدیران مستقل، اطلاعات عملکرد و افشای مؤثرتری دارند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که بین تعداد مدیران غیرموظف به‌عنوان شاخص استقلال هیئت مدیره در کمیته حسابرسی و افشای حاکمیت شرکتی رابطه مثبتی وجود داشته باشد. حسابرسی داخلی کیفیت گزارشگری مالی را بهبود می‌بخشد و عدم تقارن اطلاعاتی را کاهش می‌دهد و لذا انتظار می‌رود که کارایی اطلاعاتی قیمت سهام را افزایش دهد [۲۳].

اقبالی و همکاران (۲۰۲۲) دریافتند که استقلال هیئت مدیره و برخورداری از هیئت مدیره قوی باعث افزایش سرعت تعدیل قیمت سهام نسبت به اطلاعات جدید می‌شود و بر نقدینگی سهام و سرعت تعدیل قیمت نیز تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد [۲۴]. استقلال هیئت مدیره و شفافیت اطلاعات مالی می‌تواند باعث افزایش سرعت تعدیل قیمت سهام شود [۲۵]. استقلال هیئت مدیره باعث افزایش کارایی اطلاعاتی در بازار سهام و در نتیجه باعث افزایش بازدهی بازار و نقد شوندگی آن خواهد شد. کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و تضاد منافع بین مدیران و سهامداران، باعث بهبود توانایی سرمایه‌گذاری و افزایش ارزش ذاتی‌های سرمایه‌ای می‌شود [۱۴]. شرکت‌هایی که هیئت مدیره مستقل‌تری دارند از واکنش تأخیری قیمت سهام کمتر و افزایش بازده بیشتری برخوردارند. نوع مالکیت و استقلال حسابرسی نیز بر سرعت تعدیل قیمت سهام تأثیر معنی‌داری دارد [۲۰]. رشید (۲۰۱۸) نشان داد که استقلال هیئت مدیره و عملکرد اقتصادی شرکت تأثیر مثبتی بر یکدیگر ندارند ولی اندازه هیئت مدیره هم بر استقلال هیئت مدیره و هم بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت معناداری دارد. علیرغم پژوهش‌های قابل توجه در مورد رابطه مثبت بین استقلال هیئت مدیره و عملکرد شرکت‌ها، برخی مطالعات گذشته رابطه منفی بین آنها را نیز مستند کرده‌اند [۲۶]. نتایج پژوهش اسپریس و فرینو حاکی از تأثیر معنادار استقلال هیئت مدیره بر سرعت تعدیل قیمت سهام است [۱۳]. اما دالتون و دیلی (۱۹۹۹) نشان دادند که نتایج در مورد اثرات استقلال هیئت مدیره بر عملکرد شرکت متناقض، مختلط و ناسازگار است [۲۷].

تخصیص مالی هیئت مدیره یکی از دیگر از ویژگی‌های مؤثر حاکمیت شرکتی است. تخصص مالی، مهارت و دانش مورد نیاز برای مدیریت مؤثر امور مالی است. با وجود این، در



تعداد کمی از کشورها شرکت‌ها موظف هستند که در هیئت مدیره خود دارای متخصصین مالی باشند. کارشناس مالی فردی است که دارای تجربه قابل توجهی در حسابداری یا امور مالی یا دارای تخصص در نظارت مالی است. تخصص مالی یک هیئت را می‌توان با بررسی سوابق تحصیلی و شغلی اعضای آن ارزیابی کرد. عموماً اعتقاد بر این است که هیئت‌های دارای تخصص مالی برای بهبود کیفیت گزارش‌های مالی و حاکمیت شرکت‌ها و همچنین برای ارتقای پاسخگویی قیمت سهام و کارایی بازار مجهزتر هستند. علاوه بر این، تخصص مالی هیئت مدیره به کاهش مسائل مربوط به کنترل داخلی و ارائه مجدد گزارش کمک می‌کند. تخصص مالی هیئت مدیره همچنین می‌تواند بر سرمایه‌گذاری، پوشش ریسک، مدیریت سود و عملکرد کلی شرکت تأثیر بگذارد [۲۸]. نتایج پژوهش‌های جین و استولووی (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که میانگین سطح تخصص مالی در هیئت مدیره با نوع هیئت مدیره و فرصت‌های رشد همبستگی منفی و با استقلال هیئت مدیره، تمرکز مالکیت و مالکیت نهادی همبستگی مثبت دارد [۲۹].

چادھاری (۲۰۲۲) تأثیر ساختار هیئت مدیره و سرمایه‌گذاران نهادی را بر مسائل نمایندگی شرکت‌های هندی مورد بررسی قرار داد و دریافت که اندازه هیئت مدیره تأثیر مخرب و مثبتی بر هزینه نمایندگی دارد، چراکه هیئت مدیره بزرگتر ممکن است مشکل هماهنگی ایجاد کند، یا مدیر عامل تصمیمات خود را به هیئت مدیره انتقال دهد و خود را از مسئولیت پاسخگویی تصمیمات مبرا سازد. همچنین دریافت که مالکیت نهادی می‌تواند مسائل مربوط به نمایندگی را کاهش دهد [۳۰]. با توجه به نتیجه بررسی‌های گوردون و وو (۲۰۱۳) و نقش بهبود کیفیت انتشار اطلاعات بر کاهش عدم تقارن اطلاعات و سرعت بازتاب اطلاعات در قیمت سهام، پهلوان و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که توجه مدیریت و حاکمیت شرکت‌ها به افشاء و گزارش‌گری پایداری عملکرد می‌تواند واکنش مثبت بازار سرمایه را برانگیخته و موجب شود تا نقدشوندگی سهام این شرکت‌ها بهبود یافته و هم زمان ریسک سقوط قیمت سهام آنها کاهش یابد [۳۱ و ۷].

در ایران نیز پژوهش‌های رهنمای رودپشتی و همکاران نشان داد که قیمت سهام بورس اوراق بهادار تهران و زیربخش‌های آن نه تنها در سطح ضعیف کارایی نبود، بلکه حبابی نیز بوده



است [۳۲]. افلاطونی نشان داد که هر چه کیفیت افلام تعهدی و میزان پایداری سود حسابداری بیشتر باشد، اطلاعات با سرعت بیشتری در قیمت سهام انعکاس می‌یابد. به عبارتی دیگر، با کاهش کیفیت سود، سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت‌های سهام کاهش یافته و بازده مطالبه شده توسط سهامداران افزایش می‌یابد [۳۳]. افلاطونی همچنین نشان داد که افزایش کیفیت گزارشگری مالی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و کاهش واکنش تأخیری قیمت سهام را در پی خواهد داشت [۳۴].

باتوجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، به بررسی نقش هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام و همچنین به تحلیل نقش سازوکارهای منتخب حاکمیت شرکتی (تخصص و استقلال هیئت مدیره، جود کمیته حسابرسی و مالکیت نهادی) بر رابطه میان هزینه‌های نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران پرداخته است.

### ۳- فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش پنج فرضیه زیر را مورد بررسی و آزمون قرار می‌دهد

- **فرضیه اول (H<sub>1</sub>):** هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر منفی دارند.
- **فرضیه دوم (H<sub>2</sub>):** سهامداران نهادی موجب تضعیف اثر منفی هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام می‌شوند.
- **فرضیه سوم (H<sub>3</sub>):** وجود حسابرس داخلی موجب تضعیف اثر منفی هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام می‌شود.
- **فرضیه چهارم (H<sub>4</sub>):** تخصص مالی هیئت مدیره موجب تضعیف اثر منفی هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام می‌شود.
- **فرضیه پنجم (H<sub>5</sub>):** استقلال هیئت مدیره موجب تضعیف اثر منفی هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام می‌شود.



#### ۴- روش شناسی پژوهش

این پژوهش، پژوهشی کاربردی، پس‌رویدادی، نیمه تجربی و توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران بین سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۰ و نمونه آماری شامل ۱۳۰ شرکت است که براساس معیارهای زیر و به روش حذفی سیستماتیک تعیین شده‌اند. شرکت‌های نمونه شرکت‌هایی هستند که پایان سال مالی آنها منتهی به پایان اسفندماه است، ارزش دفتری سهام آنها منفی نیست، اطلاعات آنها در دسترس است، در طی دوره مطالعه تغییر سال مالی نداشته‌اند و از بورس خارج نشده‌اند. داده‌هایی از نرم‌افزار ره‌آورد نوین و سایت بورس اوراق بهادار جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از صفحه گسترده اکسل استفاده شد.

#### ۵- مدل و متغیرهای پژوهش

در این پژوهش، تعامل بین هزینه نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام و سپس تأثیر سازوکارهای حاکمیت شرکتی بر این تعامل در قالب مدل‌های رگرسیونی زیر بررسی می‌شوند:

$$RSpeed_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 AP_{it} + \beta_2 Turn_{it} + \beta_4 Size_{it} + \beta_5 Roe_{it} + \beta_5 MBV_{it} + \beta_6 Lose_{it} + \beta_7 Lev_{it} + \beta_8 Ind_{it} + \beta_9 Emp_{it} + \beta_{10} Ato_{it} + \beta_{11} Adv_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$RSpeed_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 AP_{it} + \beta_2 CG_{it} + \beta_3 AP_{it} * CG_{it} + \beta_4 Turn_{it} + \beta_6 Size_{it} + \beta_7 Roe_{it} + \beta_8 MBV_{it} + \beta_9 Lose_{it} + \beta_{10} Lev_{it} + \beta_{11} Ind_{it} + \beta_{12} Emp_{it} + \beta_{13} Ato_{it} + \beta_{14} Adv_{it} + \varepsilon_{it}$$

⊗ متغیر مستقل-هزینه نمایندگی (AP): معیارهای سنجش مختلفی برای ارزیابی هزینه‌های نمایندگی در ادبیات پژوهش ارائه شده است. براساس آنگ و همکاران، و پژوهش‌های هنری و همچنین کیم و همکارانش می‌توان این معیارها را مورد بررسی قرار داد. [۳۶ و ۳۷] در اینجا می‌توان به سه معیار مهم سنجش مسایل نمایندگی اشاره کرد. اول، نسبت هزینه‌های عملیاتی به فروش که معیاری از افراط‌گرایی مدیریت در مخارج اختیاری است. هرچه این نسبت بالاتر باشد، هزینه‌های نمایندگی بالاتر است [۳۵]. دوم، نسبت



گردش دارایی‌ها است که معیاری از کیفیت بهره‌وری و استفاده از دارایی‌ها توسط مدیران برای فروش بیشتر است. این نسبت از تقسیم فروش سالانه به مجموع دارایی‌ها به دست می‌آید. هر چه این نسبت بالاتر باشد، هزینه‌های نمایندگی پایین‌تر خواهد بود [۳۸]. سوم، تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد است. حفظ جریان‌های نقدی آزاد در شرایط وجود فرصت‌های رشد کم منجر به افزایش هزینه‌های نمایندگی می‌شود. هنگامی که جریان‌های نقد آزاد حفظ شود، منابع تحت کنترل و قدرت مدیران افزایش می‌یابد و توانایی بازار برای نظارت بر تصمیمات مدیران کاهش می‌یابد و در نتیجه هزینه‌های نمایندگی افزایش می‌یابد. لذا این تعامل باعث ایجاد هزینه‌های نمایندگی می‌شود. جهت سنجش فرصت‌های رشد معمولاً از شاخص کیوتوبین (Q) استفاده می‌شود. این پژوهش نیز از Q-Tubin برای اندازه‌گیری فرصت‌های رشد و از مدل لن و پولسن (۱۹۸۹) و جورجسن (۲۰۱۱) برای محاسبه جریان‌های نقدی آزاد استفاده می‌کند [۴۰ و ۳۹].

$$Q = \frac{\text{ارزش بازار حقوق صاحبان سهام} + \text{ن دفتری دارایی‌ها}}{\text{FCF} - \text{سود عملیاتی قبل از کسر هزینه استهلاک}}$$

جهت برقراری تعامل میان متغیرهای فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد، هر یک از آنها به چارک تبدیل می‌شوند. از ترکیب ۴ حالت (چارک) ممکن برای فرصت‌های رشد و ۴ حالت (چارک) برای جریان‌های نقدی آزاد، مقدار عددی تعامل بین این دو عددی بین ۱ تا ۱۶ خواهد بود. در این پژوهش از معیار سوم یعنی تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد جهت سنجش هزینه‌های نمایندگی استفاده شده است.

⊗ متغیر وابسته: کارایی اطلاعاتی قیمت سهام: برای سنجش کارایی اطلاعاتی قیمت سهام از روش‌ها و موسکویتنز استفاده شده است [۴]. در روش مذکور، ابتدا مدل زیر با استفاده از داده‌های ماهانه برای هر شرکت برآورد و ضریب تعیین مدل استخراج می‌شود:

$$R_{it} = a_1 + B_i R_{mt} + \sum_{n=1}^4 \delta_{in} R_{Mt-n} + \varepsilon_{it}$$



در مدل فوق،  $R_{it}$  نشان‌دهنده بازده ماهانه سهام شرکت  $i$  ام در ماه  $t$  ام و  $R_{mt}$  بیانگر بازده ماهانه بازار (درصد تغییرات شاخص قیمت و نقدی) است که با وقفه‌های ۱ تا ۴ در مدل فوق حضور دارد. ضریب تعیین حاصل از برآورد مدل برای هر شرکت، ضریب تعیین نامقید ( $R^2_{Unrestricted}$ ) نامیده می‌شود. سپس مدل زیر که در آن تمامی ضرایب  $\delta_{in}$  مقید به صفر بودن هستند، برای هر شرکت برآورد می‌گردد:

$$R_{it} = a_1 + B_i R_{mt} + \varepsilon_{it}$$

ضرایب تعیین حاصل از برآورد مدل فوق برای هر شرکت، ضرایب تعیین مقید ( $R^2_{Restricted}$ ) نامیده می‌شود. معیار زیر که نشان‌دهنده سرعت تأثیر اطلاعات در قیمت‌های سهام است، با معکوس نمودن معیار واکنش تأخیری قیمت سهام بر مبنای ضریب تعیین معرفی شده توسط هاو و موسکوویتز برای هر شرکت، محاسبه می‌شود [۴]:

$$RSpeed = \frac{1}{Delay} = \frac{R^2_{Unrestricted}}{R^2_{Unrestricted} - R^2_{Restricted}}$$

هر چه حاصل کسر فوق بزرگتر باشد، سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت‌های سهام بیشتر است.

⊗ متغیرهای تعدیلگر: مکانیزم‌های حاکمیت شرکتی (CG): شامل ۴ متغیر استقلال هیئت مدیره، تخصص مالی هیئت مدیره، وجود حسابرس داخلی و میزان مالکیت نهادی است. استقلال هیئت مدیره (BI) نسبت تعداد اعضای هیئت مدیره غیرموظف بر تعداد کل اعضای هیئت مدیره است. تخصص مالی اعضای هیئت مدیره (PRF) در صورت وجود تخصص مالی هیئت مدیره عدد یک و در غیراین صورت عدد صفر را می‌پذیرد. در صورت وجود حسابرس داخلی (IA) عدد یک و در غیراین صورت عدد صفر را می‌پذیرد. میزان مالکیت نهادی (INTOWN) از تقسیم مجموع سهام در اختیار شخصیت‌های حقوقی بر کل سهام منتشره شرکت به دست می‌آید. سپس از طریق لگاریتم یک به علاوه درصد مالکیت نهادی به دست آمده برای هر شرکت در هر سال، متغیر موردنظر محاسبه خواهد شد [۴۱].

⊗ متغیرهای کنترلی: گردش معاملات (TURN) که از متوسط تعداد سهام معامله شده تقسیم بر تعداد کل سهام منتشر شده به دست می‌آید [۴۱]. تعداد کارکنان (EMPL) تعداد کارکنان

گزارش شده در یادداشت‌های همراه صورت‌های مالی است که از طریق لگاریتم یک به‌علاوه تعداد کارکنان متغیر موردنظر محاسبه خواهد شد [۴۱]. هزینه تبلیغات (ADV) که لگاریتم یک به‌علاوه هزینه تبلیغات است. نوع صنعت (IND) که از متغیرهای مصنوعی صفر و یک برای شرکت‌های تولیدی و غیرتولیدی استفاده خواهد شد [۲۰]. اندازه شرکت (SIZE) لگاریتم دارایی‌های شرکت است [۱۹]. بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) که حاصل تقسیم سود خالص بر حقوق صاحبان سهام است. اهرم مالی (LEV) از تقسیم کل بدهی‌ها برکل دارایی‌ها حاصل می‌شود. گردش دارایی‌های سال قبل (ATO<sub>t-1</sub>) از تقسیم درآمد عملیاتی برخالص دارایی‌های عملیاتی سال قبل به‌دست می‌آید. زیانده بودن شرکت (LOSS) که برای موارد گزارش زیان، مقدار ۱ و در غیراین‌صورت مقدار صفر را اخذ می‌نماید [۳۴]. در نهایت فرصت رشد (MBV) که نسبت ارزش بازار سهام به ارزش دفتری سهام می‌باشد [۴].

## ۵- یافته‌های پژوهش

جدول ۱، آمار توصیفی متغیرهای پژوهش (شامل میانگین، انحراف معیار، مقادیر کمینه و بیشینه) و جدول ۲ فراوانی و درصد فراوانی شرکت‌های مورد مطالعه را از حیث تخصص مالی هیئت مدیره، استقلال هیئت مدیره، وجود یا عدم‌وجود حسابرس داخلی، زیانده بودن یا نبودن، و نوع صنعت ارائه می‌نماید.

جدول ۱. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	علامت متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
کارایی اطلاعاتی قیمت سهام-سرعت تعدیل قیمت سهام	RSpeed	۱۳/۳۹۵	۶/۰۷۹	۱/۰۰۰	۴۳۱
هزینه نمایندگی تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد	MBV.FCF	۳/۸۵۷	۲/۶۷۲	۱/۰۰۰	۱۶/۰۰۰
گردش معاملات	TURN	-۰/۱۷۳	۰/۲۰	-۳/۷۶۹	-۲/۴۶۶
اندازه شرکت	SIZE	۶/۵۵۰	۰/۶۲۹	۴/۳۸۸	۸/۱۳۹
بازده حقوق صاحبان سهام	ROE	۰/۳۱۲	۰/۲۴۸	-۰/۳۰۳	۰/۵۳۹



متغیرهای پژوهش	علامت متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمینه	پیشینه
فرصت رشد	MBV	۲/۶۰۴	۰/۶۶۰	۰/۳۸۵	۴/۲۵۶
اهرم مالی	LEV	۰/۶۱۰	۰/۱۶۳	۰/۲۳۹	۰/۸۵۳
تعداد کارکنان	EMPL	۲/۷۰۳	۰/۴۷۴	۴/۳۷۱	۱/۱۷۶
هزینه تبلیغات	ADV	۴/۲۰۹	۱/۰۷۰	۰/۳۰۱	۷/۰۴۲

جدول ۲: تعداد و درصد فراوانی متغیرهای پژوهش

شاخص‌ها	کد	تعداد فراوانی	درصد فراوانی
تخصص مالی هیئت مدیره	۱	۱۰۸	۰/۶۷۴
	۰	۶۷۶	۰/۳۲۶
استقلال هیئت مدیره	۱	۱۰۸	۰/۸۰۱
	۰	۶۷۶	۰/۱۹۹
وجود حسابرس داخلی	۱	۱۰۸	۰/۶۵۳
	۰	۶۷۶	۰/۳۴۷
زیانده بودن	۱	۱۰۸	۰/۱۲۹
	۰	۶۷۶	۰/۸۷۱
نوع صنعت	۱	۱۰۸	۰/۶۶۹
	۰	۶۷۶	۰/۳۳۱

باتوجه به اطلاعات جدول ۲، ۶۷٪ از اعضاء هیئت مدیره دارای تخصص مالی و ۸۰٪ از آنها دارای استقلال هستند. همچنین، ۶۵٪ از شرکت‌های نمونه دارای حسابرس داخلی بوده، حدود ۱۳٪ از شرکت‌های نمونه در صورت‌های مالی خود زیان گزارش نمودند. در نهایت ۶۷٪ از شرکت‌های نمونه از نوع صنایع تولیدی می‌باشند.

- **نتایج آزمون مانایی متغیرهای پژوهش.** از آنجایی که در جدول ۳، مقادیر احتمال متغیرهای پژوهش در آزمون مانایی کمتر از ۰/۰۵ است، لذا تمامی متغیرهای پژوهش مانا می‌باشند، بدان معنی که میانگین و واریانس این متغیرها در طول زمان و کوواریانس متغیرها بین سال‌های مختلف ثابت بوده است. لذا این شرکت‌ها تغییرات ساختاری نداشته و استفاده از این متغیرها در مدل باعث به وجود آمدن رگرسیون کاذب نمی‌شود.

جدول ۳. نتایج آزمون مانایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	نماد متغیر	آماره آزمون	معناداری آزمون
کارایی اطلاعاتی قیمت سهام	RSpeed	-۴۵/۱۷۸	۰/۰۰۰
هزینه نمایندگی - تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد	MBV.FCF	-۲۴/۲۰۰	۰/۰۰۰
گردش معاملات	TURN	-۳۰/۳۴۴	۰/۰۰۰
اندازه شرکت	SIZE	-۲۷/۹۵۶	۰/۰۰۰
بازده حقوق صاحبان سهام	ROE	۱۶۸/۹۹۵	۰/۰۰۰
فرصت رشد	MBV	-۳۳/۹۳۷	۰/۰۰۰
اهرم مالی	LEV	-۲۶/۵۰۳	۰/۰۰۰
تعداد کارکنان	EMPL	-۲۴/۶۳۸	۰/۰۰۰
گردش دارایی‌های سال قبل	ATO <sub>t-1</sub>	-۲۸/۶۳۰	۰/۰۰۰
هزینه تبلیغات	ADV	-۲۹/۵۲۸	۰/۰۰۰
زیانده بودن	LOSS	-۱۰/۸۹۵	۰/۰۰۰
نوع صنعت	IND	-۱۹/۰۸۲	۰/۰۰۰
استقلال هیئت مدیره	BI	-۱۵/۰۵۴	۰/۰۰۰
تخصص مالی هیئت مدیره	PRF	-۱۲/۰۴۷	۰/۰۰۰
وجود حسابرسان داخلی	IA	-۱۶/۰۱۵	۰/۰۰۰
سهامداران نهادی	INTOWN	۲۸/۳۲۵	۰/۰۰۰

• نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش:

آزمون فرضیه اول. نتایج آماری فرضیه اول مطابق جدول ۴ است:

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه اول ( $H_1$ )

متغیرهای مستقل			تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد
متغیرهای پژوهش	ضریب $\beta$	آماره t	احتمال t
مقدار ثابت	-۰/۷۹۸	-۲/۹۷۴	۰/۰۰۳
هزینه نمایندگی - تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد	-۰/۳۱۷	-۲/۶۵۳	۰/۰۰۸
گردش معاملات	۰/۱۱۷	۴/۱۵۹	۰/۰۰۰
اندازه شرکت	۰/۱۴۷	۲/۹۸۳	۰/۰۰۳



متغیرهای مستقل			تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد
متغیرهای پژوهش	ضریب $\beta$	آماره t	احتمال t
بازده حقوق صاحبان سهام	-۰/۱۵۴	-۰/۷۴۷	۰/۴۵۵
فرصت رشد	۰/۰۲۲	۰/۱۹۴	۰/۸۴۶
زیانده بودن	-۰/۴۸۱	-۰/۷۶۲	۰/۴۴۶
اهرم مالی	-۰/۹۳۴	-۰/۷۴۰	۰/۴۵۹
نوع صنعت	-۰/۸۷۱	-۲/۱۰۶	۰/۰۳۵
تعداد کارکنان	-۰/۲۲۵	-۰/۰۳۷	۰/۹۷۰
گردش دارایی‌های سال قبل	-۰/۲۷۶	-۱/۲۹۸	۰/۲۷۵
هزینه تبلیغات	۰/۵۱۵	۲/۰۰۷	۰/۰۴۵
D-W		۲/۸۰۰	
R <sup>2</sup>		۰/۱۹۶	
احتمال F		۰/۰۰۷	
آزمون F لیمر		۰/۲۲۹	
آزمون هاسمن		۰/۰۴۵	

آزمون فرضیه دوم. نتایج آماری فرضیه دوم به شرح جدول ۵ است:

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه دوم (H<sub>2</sub>)

متغیرهای مستقل			تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد
متغیرهای پژوهش	ضریب $\beta$	آماره t	احتمال t
مقدار ثابت	-۰/۴۱۷	-۱/۲۱۶	۰/۲۲۴
هزینه نمایندگی - تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد	-۰/۰۸۱	-۲/۱۸۳	۰/۰۲۹
سهامداران نهادی	۰/۱۳۵	۰/۶۹۰	۰/۴۹۰
تعامل مسائل نمایندگی و سهامداران نهادی	-۰/۰۸۸	-۱/۹۹۷	۰/۰۴۲
گردش معاملات	۰/۰۹۳	۳/۳۶۵	۰/۰۰۰
اندازه شرکت	۰/۱۴۶	۳/۲۴۰	۰/۰۰۱
بازده حقوق صاحبان سهام	-۰/۰۰۲	-۰/۵۲۸	۰/۵۹۴
فرصت رشد	۰/۰۰۹	۰/۵۴۲	۰/۵۸۷
زیانده بودن	-۰/۰۵۵	-۰/۷۲۵	۰/۴۶۸
اهرم مالی	-۰/۰۳۲	-۰/۲۷۵	۰/۷۸۲
نوع صنعت	-۰/۱۴۲	-۲/۸۸۸	۰/۰۰۴
تعداد کارکنان	۰/۰۰۶	۰/۱۱۴	۰/۹۰۸

متغیرهای مستقل			تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد
متغیرهای پژوهش			احتمال t
ضریب $\beta$	آماره t	احتمال t	
-۰/۲۶۷	-۱/۹۹۷	۰/۰۴۲	گردش دارایی‌های سال قبل
۰/۰۶۵	۲/۵۹۵	۰/۰۰۹	هزینه تبلیغات
D-W			۲/۳۶۴
R <sup>2</sup>			۰/۲۰۴
احتمال F			۰/۰۰۰
آزمون F لیمر			۰/۰۰۲
آزمون هاسمن			۰/۰۵۴

آزمون فرضیه‌های سوم. نتایج آماری فرضیه سوم به شرح جدول ۶ است:

جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه سوم (H<sub>3</sub>)

متغیرهای مستقل			تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد
متغیرهای پژوهش			احتمال t
ضریب $\beta$	آماره t	احتمال t	
-۰/۲۶۷	-۲/۱۸۲	۰/۰۳۳	مقدار ثابت
-۰/۰۱۹	-۲/۱۰۳	۰/۰۳۵	هزینه نمایندگی - تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد
۰/۰۵۶	۰/۸۳۴	۰/۴۰۴	وجود حسابرس داخلی
-۰/۰۶۴	-۱/۰۳۷	۰/۳۰۰	تعامل هزینه نمایندگی و وجود حسابرس داخلی
۰/۰۹۲	۲/۹۴۰	۰/۰۰۳	گردش معاملات
۰/۱۳۷	۲/۷۱۴	۰/۰۰۶	اندازه شرکت
-۰/۰۰۲	-۰/۷۱۴	۰/۴۷۵	بازده حقوق صاحبان سهام
۰/۰۰۹	۰/۶۳۱	۰/۵۲۸	فرصت رشد
-۰/۰۵۸	-۱/۸۳۱	۰/۰۶۴	زیانده بودن
-۰/۰۱۷	-۰/۱۴۲	۰/۸۸۶	اهرم مالی
-۰/۱۴۶	-۳/۰۳۱	۰/۰۰۲	نوع صنعت
۰/۰۰۳	۰/۰۴۹	۰/۹۶۰	تعداد کارکنان
-۰/۲۳۴	-۱/۹۱۵	۰/۰۵۷	گردش دارایی‌های سال قبل
۰/۰۶۳	۲/۷۵۸	۰/۰۰۵	هزینه تبلیغات
D-W			۲/۳۷۸
R <sup>2</sup>			۰/۱۹۹
احتمال F			۰/۰۰۰
آزمون F لیمر			۰/۰۰۲
آزمون هاسمن			۰/۰۴۸



آزمون فرضیه چهارم. نتایج آماری فرضیه چهارم به شرح جدول ۷ است:

جدول ۷. خلاصه نتایج آزمون فرضیه چهارم (H4)

متغیرهای مستقل			متغیرهای پژوهش
تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد	ضریب $\beta$	آماره $t$	
	-۰/۱۴۲	-۰/۴۴۳	۰/۶۵۷
مقدار ثابت			
هزینه نمایندگی- تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد	-۰/۰۰۳	-۰/۳۱۹	۰/۷۵۰
تخصیص مالی هیئت مدیره	-۰/۰۷۱	-۱/۹۳۷	۰/۰۵۶
تعامل هزینه نمایندگی و تخصیص مالی هیئت مدیره	۰/۰۳۴	۰/۵۲۹	۰/۵۹۶
گردش معاملات	۰/۰۸۶	۲/۸۳۹	۰/۰۰۵
اندازه شرکت	۰/۱۲۸	۲/۶۶۰	۰/۰۰۷
بازده حقوق صاحبان سهام	-۰/۰۰۳	-۰/۹۳۹	۰/۳۴۷
فرصت رشد	۰/۰۰۶	۰/۳۶۸	۰/۷۱۲
زیانده بودن	-۰/۰۶۲	-۰/۸۰۸	۰/۴۱۹
اهرم مالی	۰/۰۳۹	۰/۳۳۱	۰/۷۴۱
نوع صنعت	-۰/۱۶۵	-۳/۵۴۷	۰/۰۰۰
تعداد کارکنان	۰/۰۴۶	۰/۸۲۸	۰/۴۰۷
گردش دارای‌بهای سال قبل	-۰/۱۶۶	-۱/۰۴۴	۰/۲۹۶
هزینه تبلیغات	۰/۰۳۴	۱/۸۷۳	۰/۰۶۴
D-W		۲/۰۶۰	
R <sup>2</sup>		۰/۰۴۵	
احتمال F		۰/۰۰۵	
آزمون F لیمر		۰/۰۰۲	
آزمون هاسمن		۰/۰۵۳	

آزمون فرضیه پنجم. نتایج آماری این فرضیه پنجم به شرح جدول ۸ است:

جدول ۸: خلاصه نتایج آزمون فرضیه پنجم (H5)

متغیرهای مستقل			تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد
متغیرهای پژوهش			
ضریب $\beta$	آماره $t$	احتمال $t$	
-۰/۲۸۵	-۰/۸۲۲	۰/۴۱۱	مقدار ثابت
-۰/۰۲۵	-۱/۶۴۵	۰/۱۰۰	هزینه نمایندگی - تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد
-۰/۰۵۹	۰/۸۱۸	۰/۴۱۳	استقلال هیئت مدیره
-۰/۱۰۲	-۱/۴۵۸	۰/۱۴۵	تعامل هزینه نمایندگی و استقلال هیئت مدیره
۰/۱۰۷	۳/۴۹۲	۰/۰۰۰	گردش معاملات
۰/۱۵۱	۳/۰۲۲	۰/۰۰۲	اندازه شرکت
-۰/۰۰۳	-۰/۸۱۹	۰/۴۱۲	بازده حقوق صاحبان سهام
-۰/۰۰۶	۰/۳۴۱	۰/۷۳۲	فرصت رشد
-۰/۰۳۹	-۰/۴۶۴	۰/۶۴۲	زیانده بودن
-۰/۱۳۸	-۰/۷۵۲	۰/۰۹۳	اهرم مالی
-۰/۱۳۴	-۲/۴۳۱	۰/۰۱۵	نوع صنعت
-۰/۰۲۲	-۰/۳۷۴	۰/۷۰۸	تعداد کارکنان
-۰/۳۲۷	-۱/۹۳۸	۰/۰۵۳	گردش دارایی‌های سال قبل
۰/۰۷۶	۲/۶۹۸	۰/۰۰۷	هزینه تبلیغات
D-W			۲/۴۸۱
R <sup>2</sup>			۰/۲۲۲
احتمال F			۰/۰۰۰
آزمون F لیمر			۰/۰۰۱
آزمون هاسمن			۰/۰۵۸

تحلیل جداول آماری: از آنجایی که مقادیر احتمال آماره F در کلیه جداول ۴، ۵، ۶، ۷، و ۸ کمتر از ۰/۰۵ است، لذا الگوی رگرسیون خطی برای تمامی مدل‌های پیشنهادی معنادار است. در جدول ۴، چون احتمال F برای متغیر مستقل (۰/۰۴۵) یعنی کمتر از ۰/۰۵ است، از روش تابلویی استفاده می‌شود. چون مقادیر احتمال آزمون هاسمن برای شاخص متغیر مستقل کمتر



از ۰/۰۵ است از روش اثرات ثابت استفاده می‌شود. در جدول ۵، باتوجه به احتمال F لیمر (۰/۰۰۲) برای شاخص متغیر مستقل، از روش تابلویی استفاده می‌شود. همچنین باتوجه به مقادیر احتمال آزمون هاسمن (۰/۰۵۴)، برای تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد، از روش اثرات تصادفی استفاده می‌شود. در جدول ۶، احتمال F لیمر (۰/۰۰۲) برای متغیر تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد کمتر از ۰/۰۵ است، لذا از روش تابلویی استفاده می‌شود. همچنین باتوجه به مقادیر احتمال آزمون هاسمن (۰/۰۴۸) که برای تغییر تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد کمتر از ۰/۰۵ است، از روش اثرات ثابت استفاده می‌شود. در جدول ۷، باتوجه به احتمال F لیمر (۰/۰۰۲) که در آن برای تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، از روش تابلویی استفاده می‌شود. مقادیر احتمال آزمون هاسمن (۰/۰۵۳) برای متغیر تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد بیشتر از ۰/۰۵ است، لذا از روش اثرات تصادفی استفاده می‌شود. در جدول ۸، باتوجه به احتمال F لیمر (۰/۰۰۱) که برای تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، از روش تابلویی استفاده می‌شود. مقادیر احتمال آزمون هاسمن (۰/۰۵۸) نشانگر این است که این احتمال برای متغیر تعامل فرصت‌های رشد و جریان نقد آزاد بیشتر از ۰/۰۵ است، لذا از روش اثرات تصادفی استفاده می‌شود.

در جدول ۴، باتوجه به اینکه ضریب متغیر مستقل (تعامل فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) برابر با (-۰/۳۱۷) و احتمال t متغیر مستقل برابر با (۰/۰۰۸) است (که کمتر از ۰/۰۵ است) می‌توان ادعا نمود که متغیر تعامل فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر منفی و معناداری دارد. در جدول ۵، از آنجایی که ضریب بتا برای فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد برابر با (-۰/۰۸۸) و احتمال t برای آن برابر با (۰/۰۴۲) یعنی کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که سهامداران نهادی بر ارتباط بین متغیر تعامل فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر منفی و معنی‌دار دارد. در جدول ۶، علیرغم ضریب عددی منفی (-۰/۰۶۴) برای فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد، باتوجه به احتمال t برای متغیر مستقل، (۰/۳۰۰) که بالاتر از ۰/۰۵ است می‌توان گفت که وجود حسابرس داخلی بر ارتباط بین متغیر فرصت‌های رشد و

جریان‌های نقدی آزاد و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر منفی و معنی‌دار ندارد. در جداول ۷ و ۸ نیز با توجه به اینکه احتمال  $t$  برای متغیرهای تعامل بین هزینه نمایندگی با تخصص مالی هیئت مدیره و همچنین برای تعامل هزینه نمایندگی با استقلال هیئت مدیره به ترتیب برابر با (۰/۵۹۶) و (۰/۱۴۵) یعنی بالاتر از ۵٪ است، تخصص مالی هیئت مدیره و استقلال هیئت مدیره بر هیچ یک از ارتباطات میان معیارهای مسائل نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام تأثیر معنی‌داری ندارند. مقادیر ضرایب تعیین  $(R^2)$  در جداول ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ به ترتیب عبارت است از (۰/۱۹۶)، (۰/۲۰۴)، (۰/۱۹۹)، (۰/۰۴۵) و (۰/۲۲۲) است به این معنا که متغیرهای مستقل و کنترلی در جداول ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ به ترتیب حدود ۱۹/۶٪، ۲۰/۴٪، ۱۹/۹٪، ۴/۵٪، و ۲۲/۲٪ از تغییرات متغیر وابسته را تبیین می‌نمایند.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بیانگر آن است که اولاً هزینه نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) تأثیر منفی و معنی‌داری بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) دارد. نتایج همچنین نشانگر آن است که سهامداران نهادی تأثیر مخرب هزینه نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی یا سرعت تعدیل قیمت سهام را به نحو معنی‌داری کاهش می‌دهد. یافته نشان داد که سه متغیر دیگر حاکمیت شرکتی یعنی وجود حسابرس داخلی، تخصص مالی هیئت مدیره و استقلال هیئت مدیره، آنگونه که در ادبیات مالی تصور می‌شد، موجب تعدیل معنی‌دار تأثیر هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام نمی‌شوند. جدول ۹ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.



### جدول ۹. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	فرضیه‌های پژوهش	فرضیه‌ها
تأیید	هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) تأثیر منفی معنی‌داری دارد.	(H <sub>1</sub> )
تأیید	سهامداران نهادی موجب تعدیل تأثیر منفی و معنی‌دار هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) می‌شود.	(H <sub>2</sub> )
عدم تأیید	وجود حسابرسان داخلی موجب تعدیل معنی‌دار تأثیر منفی هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) نمی‌شود.	(H <sub>3</sub> )
عدم تأیید	تخصص مالی هیئت مدیره موجب تعدیل معنی‌دار تأثیر منفی هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) نمی‌شود.	(H <sub>4</sub> )
عدم تأیید	استقلال هیئت مدیره موجب تعدیل معنی‌دار تأثیر منفی هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) نمی‌شود.	(H <sub>5</sub> )

براساس نتیجه آزمون فرضیه اول در جدول ۹، که بیانگر تأیید تأثیر منفی و مخرب هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) است به ذینفعان شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که به کنترل تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد شرکت به‌عنوان شاخص موثر بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام توجه جدی نشان دهند. باتوجه‌به نتیجه آزمون فرضیه دوم در جدول ۹، تأیید می‌شود که افزایش سهم سهامداران نهادی می‌تواند موجب تعدیل تأثیر منفی و معنی‌دار هزینه‌های نمایندگی (تعامل بین فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی آزاد) بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام (سرعت تعدیل قیمت سهام) شود. لذا به ذی‌نفعان پیشنهاد می‌شود توجه بیشتری به افزایش سهم مالکیت سهامداران نهادی به‌دلیل تأثیر آن بر سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت سهام بنمایند. باتوجه‌به پایین بودن مقادیر ضرایب تعیین ( $R^2$ ) مدل‌های رگرسیون خطی در این بررسی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از مدل‌های رگرسیون غیرخطی نیز برای افزایش ( $R^2$ ) بهره گرفته شود.

تأیید فرضیه‌های اول و دوم یعنی تأثیر منفی هزینه‌های نمایندگی و تأثیر تعدیل‌کنندگی سهامداران نهادی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام با یافته‌های کیم و همکاران [۳۶]، عبدالدائم و همکاران [۵]، سان و یو [۲۰]، اسپریس و فرینو [۱۳]، و همچنین ژیاو [۱۲] مطابقت دارند. ولی عدم تأیید فرضیه‌های دوم و سوم مغایر با چارچوب نظری پژوهش هستند و با برخی یافته‌های سان و یو [۲۰]، اسپریس و فرینو [۱۳]، ژیاو [۱۲] هم‌خوانی ندارند.

براساس یافته‌های این پژوهش و تأیید فرضیه اول که بر اهمیت توازن و تناسب فرصت‌های رشد و جریان‌های نقدی شرکت‌ها بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام یا سرعت تعدیل قیمت سهام تأکید می‌نماید به سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌شود که با مدیریت بهینه جریان‌های نقدی متناسب با فرصت‌های رشد پیش‌روی شرکت، هزینه‌های نمایندگی را کاهش دهند و بتوانند موجبات افزایش کارایی قیمت سهامشان را فراهم نمایند. همچنین به سیاست‌گذاران بازارهای سرمایه پیشنهاد می‌شود که در تدوین دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مرتبط با حاکمیت شرکتی، بر اهمیت توازن میان جریان‌های نقدی متناسب با فرصت‌های رشد تأکید گردد. باتوجه به تأیید فرضیه دوم و تأکید آن بر نقش تعدیل‌کنندگی سهامداران نهادی بر رابطه میان هزینه‌های نمایندگی و کارایی اطلاعاتی قیمت سهام، به سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌شود که با افزایش مالکیت نهادی، از تأثیر مخرب هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهامشان بکاهند. باتوجه به عدم تأیید نقش حسابرس داخلی و تخصص مالی و استقلال هیئت مدیره بر کاهش تأثیر هزینه‌های نمایندگی بر کارایی اطلاعاتی قیمت سهام که با یافته‌های غالب در ادبیات پژوهش ناهمسو می‌باشد، محققان آتی را به پژوهش بیشتر در خصوص علل احتمالی آن توصیه می‌نماییم.

## ۷- منابع

- [۱] جهانخانی، ع. صفاریان، ا. «واکنش بازار سهام نسبت به اعلان سود برآوردی هر سهم در بورس اوراق بهادار تهران» تحقیقات مالی، شماره ۲۰، ۱۳۸۲، ۶۱-۸۲.
- [۲] جهانخانی، ع. عبده تبریزی، ح. «نظریه بازار کارآی سرمایه» تحقیقات مالی، شماره (۱)، ۱۳۷۲، ۷-۲۳.



- [3] Lim, Kian-Ping. “The Speed of Stock Price Adjustment to Market-Wide Information”, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1412231>, 2009.
- [4] Hou, K. Moskowitz, T.J, “Market Friction, Price Delay and the Cross Section of Expected Returns”, *Review of Financial Studies*, 18, 2005, 981-1020.
- [5] Abdeldayem, M. “Examining the Relationship between Agency Costs and Stock Mispricing: Evidence from the Bahrain Stock Exchange”, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(4), 2015, 1-35.
- [6] Callen, J.L., Mozaffar, Kh. Hai, L. “Accounting Quality, Stock Price Delay and Future Stock Returns”, *Contemporary Accounting Research*, 30(1), 2013, 269–295.
- [7] Gordon, N. K., Wu, Q., “Informed trade, uninformed trade and stock price delay”, Proceedings of the 2013 Asian Finance Association (Asian Fa) Annual Meeting, 15-17 July 2013, Nanchang, China, 2013, 1-31.
- [8] Akbar, A. “The role of corporate governance mechanism in optimizing firm performance: A conceptual model for corporate sector of Pakistan”, *Asian Economic and Social Society*, 5(6), 2015, 109–115.
- [9] Musallam, S. R. M., “Effects of board characteristics, audit committee and risk management on corporate performance: evidence from Palestinian listed companies”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern, Finance and Management*, 13(4), 2020, 691–706.
- [10] Ajili, H., Bouri, A., “Corporate governance quality of Islamic banks: measurement and effect on financial Performance”, *Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 11(3), 2018, 470–487.
- [11] Khorshidvand, F., Sarlak, A., “Examining the relationship between corporate governance and the corporate performance valuation”, *Advances in Mathematical Finance and Applications*, 2(3), 2017, 29–39.
- [12] Dziao, J. Corporate Governance and Efficiency of a Firm. *Institute of Economics*, (6), 2015, 1-19.
- [13] Aspris, A. Frino, A., “Board Independence, Stock Liquidity and Price Efficiency”, *Journal of Accounting and Economics*, 42(2), 2015, 101-154.
- [14] Beekes, W. & Brown, P., “Do better-governed Australian firms make more informative disclosures? *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(3-4), 2006, 422-450.
- [15] Younas, N., Uddin, S., Awan, T., Khan, M. Y., “Corporate governance and financial distress: Asian Emerging market perspective”, *Corporate Governance*, 21(4), 2021, 702–715.

- [16] Shahwan, T. M., “The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: evidence from Egypt”, *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 15(5), 2015, 641-662.
- [17] Bravo, F., Moreno, E., “Does compliance with corporate governance codes help to mitigate financial distress? *Research in International Business and Finance*, 55(C), 2021, 101344.
- [18] Akbarian, S., Anvary Rostamy, A. A., Rezaei, N., Abdi, R., “Corporate governance and credit risk in the Iranian banking industry”, *Journal of Money and Economy*, 14(1), 2019, 85-100.
- [19] Bushman, R.M. & Smith, A.J., “Financial Accounting Information and Corporate Governance”, *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), 2001, 237-333.
- [20] Sun, P. W. and B. Yu. “Managerial Structure and Stock Price Delay in China”, <http://ssrn.com/abstract=2542534>, 2014.
- [21] Fovad Rehman, R., Rehman, Muhammad Ateeq and Raof, Awais, “Does corporate governance lead to a change in the capital structure? *American Journal of Social and Management Sciences*, 1(2), 2010, 191-195.
- [22] Jensen, M., Meckling, W., “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, 305-360.
- [23] Charles W. Bame-Aldred, Duane M. Brandon, William F. Messier, Jr., Larry E. Rittenberg, Chad M. Stefaniak. “A summary of research on external auditor reliance on the internal audit function”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(1), 2013, 251-286.
- [24] Eghbali, E., Anvary Rostamy, A. A., Hanifi, F., “Moderating effect of managerial ability in the relationship between corporate governance features and financial distress Likelihood: (PLS Approach)”, *Advances in Mathematical Finance and Applications*, 3, 2022, 645-664.
- [25] Green, T.C., “The Value of Client Access to Analyst Recommendations”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(01), 2006, 1-24.
- [26] Rashid, A. “Board independence and firm performance: evidence from Bangladesh”, *Future Business Journal*, 4(1), 2018, 34-49.
- [27] Dalton, D. R., Daily, C. M., “What wrong with having friends on the board”, *Across the Board*, 36(3), 1999, 28-32.
- [28] Sarwar, B. Xiao, M., Rehana Naheed, M. H., “Board financial expertise and dividend-paying behavior of firms: new insights from the emerging equity markets of China and Pakistan”, *Management Decision*, 56(29), 2018, 1839–1868.



- [29] Jeanjean, T., Stolowy, H., “Determinants of board members' financial expertise — Empirical evidence from France”, *The International Journal of Accounting*, 44(4), 2009, 378-402.
- [30] Chaudhary, P. "Agency costs, board structure and institutional investors: case of India", *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 2022, 44-58.
- [31] Pahlavan, M. Anvary Rostamy, A.A. Darabi, R. “Impacts of environmental sustainable performance reporting on the stock price crash risk and stock liquidity: The mediating role of predictability and comparability”, *Corporate Accounting & Finance*, 34(3), 2023, 144-157.
- [۳۲] رهنمای رودپشتی. ف، معدنچی‌زاج، م و بابالویان، ش «بررسی کارایی اطلاعاتی و حباب عقلایی قیمت بورس اوراق بهادا تهران و زیربخش‌های آن با استفاده از آزمون نسبت واریانس و آزمون پایایی قیمت- سود» *دانش مالی تحلیل اوراق بهادار*، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۱۴، ۱۳۹۱، ۴۹-۷۵.
- [۳۳] افلاطونی، ع. «بررسی رابطه بین کیفیت اقلام تعهدی و پایداری سود با سرعت انعکاس اطلاعات در قیمت سهام» *دانش حسابداری*، سال ششم، شماره ۲۲، ۱۳۹۴، ۱۰۷-۱۳۰.
- [۳۴] افلاطونی، ع. بررسی تأثیر کیفیت گزارشگری مالی و متقارن نبودن اطلاعات بر واکنش تأخیری قیمت سهام، *پیشرفت‌های حسابداری*، دوره ششم، شماره ۱، ۱۳۹۵، ۱-۲۴.
- [35] Ang, J., Cole, R., Lin, J., “Agency costs and ownership structure”, *The Journal of Finance*, 55(1), 2000, 81-106.
- [36] Kim, I., Pantzalis, C., Park, J.C. “Corporate Boards’ Political Ideology Diversity and Firm Performance”, *Journal of Empirical Finance*, 21(C), 2013, 223-240.
- [37] Henry, D. “Agency Costs, Ownership Structure and Corporate Governance Compliance: A Private Contracting Perspective”, *Pacific-Basin Finance Journal*, 18, 2010, 24-46.
- [۳۸] مهدوی، غ و جمالیان‌پور، م «بررسی عوامل موثر بر سرعت گزارشگری مالی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران» *پژوهش‌های حسابداری مالی*، شماره ۴، ۱۳۸۹، ۸۹-۱۰۸.
- [39] Lehn, K. Poulsen, A., “Free cash flow and stockholder gains in going private transactions”, *The Journal of Finance*, 44(3), 1989, 771-787.

[40] Jorgensen, B. N., Lee, Y. G., Yoo, Y. K., “The valuation accuracy of equity value estimates inferred from conventional empirical implementations of the abnormal earnings growth model: US evidence”, *Journal of Business Finance and Accounting*, 4(38). 2011, 446-471.

[۴۱] رحمانی. ع، یوسفی، ف و رباط میلی، م «کیفیت اطلاعات حسابداری، تأخیر در تعدیل قیمت سهم و قابلیت پیش‌بینی بازده‌های آتی» *بورس اوراق بهادار، سال پنجم، شماره ۲۰، ۱۳۹۱، ۱۳۷-۱۵۸.*



## گونه‌شناسی روش‌های انتقال و اکتساب فناوری: الهام گرفته از

### برهم‌کنش‌های بین ذرات در علم شیمی

پروانه آقائی<sup>۱</sup>، سید سپهر قاضی‌نوری<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری سیاستگذاری علم و فناوری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

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

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۴

دریافت: ۱۴۰۲/۹/۱۸

### چکیده

بنگاه‌ها به منظور رفع نیازهای فناورانه خود برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، راهبردهای گوناگونی پیش‌روی خود دارند. در بسیاری از موارد توسعه درونزای فناوری مقرون به‌صرفه نیست و بنگاه‌ها از روش‌های دیگری (اعم از رسمی و غیررسمی) برای انتقال و تصاحب فناوری استفاده می‌کنند. مطالعات ما نشان می‌دهد که تاکنون فهرست استاندارد از انواع این روش‌ها در ادبیات ارائه نشده و فهرست‌های موجود براساس مشاهدات شخصی پژوهشگران شکل گرفته‌اند. براین‌اساس این پژوهش سعی دارد تا گونه‌شناسی استاندارد از روش‌های انتقال و اکتساب فناوری را بر مبنای یک پشتوانه نظری ارائه دهد. این مطالعه با روش بیومیمتیک که روشی ساختار یافته برای الهام از طبیعت برای حل چالش‌های انسانی است، انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری را با برهم‌کنش‌های بین ذرات در سطح هسته‌ای، اتمی و مولکولی مدل می‌کند. به‌این‌منظور، در گام اول «برهم‌کنش‌های بین ذرات» - که شناخته شده و دارای گونه‌های مشخصی هستند - به‌عنوان بهترین بدیلی که قادر باشد روابط فناورانه



بین بنگاه‌ها را مدل کند انتخاب شده‌اند. در گام بعد شواهد موردنیاز برای تبیین ابعاد و عناصر اصلی مدل پژوهش (روابط معنایی بین مفاهیم و اجزاء دو پدیده در علم شیمی و مدیریت) جمع‌آوری شده و سپس بین عناصر موضوع پژوهش و بدیل منتخب تناظر یک به یک برقرار شده است تا نداشت نهائی حاصل شود. مدل‌سازی این پژوهش وجود ۱۳ رابطه فناورانه (روش انتقال و اکتساب فناوری) را نشان می‌دهد. ایده‌های این مقاله می‌تواند آغازگر مسیری برای استفاده از علم شیمی در مسائل مدیریت روابط انسانی باشد.

**واژه‌های کلیدی:** بیومیمتیک، روش‌های انتقال و اکتساب فناوری، برهم‌کنش‌های بین ذرات، روابط فناورانه.

## ۱- مقدمه

فناوری به‌عنوان یکی از پیشران‌های اصلی تقویت مزیت رقابتی بنگاه‌ها، نیازمند تدوین یک راهبرد منطقی است که مناسب‌ترین مسیر بنگاه‌ها را برای رسیدن به فناوری‌های مورد نیازشان ترسیم کند. دوگانه «توسعه درون‌زای فناوری» و «انتقال و اکتساب فناوری از خارج از بنگاه»، مبنای بحث‌ها و مقالات متعددی در حوزه مدیریت راهبردی توسعه فناوری در قرن بیستم بوده است. به تدریج و در دهه‌های اخیر، رویکرد سومی نیز در میانه دو سر طیف توسعه درون‌زا و انتقال کامل فناوری از بیرون سازمان ظهور کرد که مبتنی بر ترکیب و یکپارچه‌سازی ظرفیت‌های فناورانه داخلی یک سازمان با فناوری‌های قابل‌انتقال از خارج از آن است [۱] که شامل انواع روش‌های «همکاری‌های فناورانه» برای توسعه فناوری‌های جدید با یک یا چند شریک بیرونی می‌شود.

محدودیت‌های منابع مالی و دانشی شرکت‌ها و پیچیدگی و تخصصی شدن دانش و مهارت‌های موردنیاز در حوزه‌های مختلف، حتی شرکت‌های بزرگ و نوآور را نیز وادار به انتخاب راهبردهایی غیر از توسعه درون‌زای فناوری کرده است [۲]. کاهش ریسک و هزینه دستیابی به فناوری، کاهش زمان ورود به بازار، عدم‌توانایی شرکت‌ها در تحقیق و توسعه



درون‌زای فناوری و حفظ تمرکز بر توسعه فناوری‌های کلیدی برای کسب‌وکار اصلی<sup>۱</sup> از جمله انگیزه‌های اصلی شرکت‌ها برای انتخاب این راهبردها است [۴] [۳]. هرچند که امروزه انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری و تعداد شرکت‌های بالقوه برای پی‌ریزی روابط فناورانه بسیار گسترش یافته‌اند، اما انتخاب روش مناسب انتقال و اکتساب فناوری یک چالش مدیریتی مهم برای شرکت‌ها محسوب می‌شود. اغلب شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن ساختار و اصول سازماندهی خود (که از آن تحت‌عنوان معماری مشارکتی<sup>۲</sup> یاد می‌شود [۵]) وارد رابطه می‌شوند. درحالی‌که انتخاب و تصمیم‌گیری مستلزم تکیه به چارچوب‌ها و نظریاتی است که به صورت منطقی از تصمیم نهائی پشتیبانی کنند.

تاکنون مطالعات زیادی با مبانی نظری متفاوت و رویکردهای مختلف برای دسته‌بندی انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری انجام شده‌اند که هر یک تلاش کرده‌اند تا بنگاه‌ها را برای انتخاب بهترین روش راهنمایی کنند. اما تمام این مطالعات از انواع روابط فناورانه مرسوم و موجود در پیشینه موضوع استفاده کرده و سپس با شاخص‌های مختلف اقدام به دسته‌بندی ثانویه آنها در ماتریس‌ها و الگوهای ویژه خود کرده‌اند و ظاهراً هیچ‌یک به صورت روش‌مند و براساس یک پشتوانه نظری اقدام به گونه‌شناسی<sup>۳</sup> انواع این روابط پیش از انجام دسته‌بندی ثانویه خود نکرده است. چنانکه کیه‌زا<sup>۴</sup> (که یکی از مشهورترین دسته‌بندی‌ها را ارائه داده است) خود اظهار می‌دارد که در بسیاری از موارد، نویسندگان درخصوص تمایزات بین گونه‌های مختلف روابط اتفاق نظر ندارند [۶]. به عبارت دیگر، تمام این پژوهشگران مواد اولیه پژوهش خود را (که انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری است) براساس مشاهداتشان در ادبیات، تکسونومی کرده و هر یک به تعداد متفاوتی از گونه‌های موجود رسیده‌اند (گونه‌های ۵ تایی [۷]، ۱۳ تایی [۶]، ۹ تایی [۸]، ۱۵ تایی [۹]، ۲۵ تایی [۱۰] و ...). این درحالی است که لزوم وجود یک فهرست استاندارد از انواع روابط فناورانه، شرط پیشینی برای انجام هرگونه دسته‌بندی ثانویه است.

---

1. Core business  
2. Collaborative architecture  
3. Typology  
4. Chiesa



از سوی دیگر طبیعت همواره بهترین معلمی است که بشر پیش‌روی خود داشته است. موفق‌ترین توسعه‌دهنده در جهان، خود طبیعت است [۱۱]. تقلید از الگوها، سامانه‌ها و عناصر طبیعی اگرچه پیشینه‌ای به قدمت عمر بشر دارد، اما در دهه‌های اخیر شکل ساختار یافته‌ای به خود گرفته است و تحت عنوان علم بیومیمتیک<sup>۱</sup> از آن یاد می‌شود. به‌طور کلی مطالعات میان‌رشته‌ای، که متأثر از تفکر وحدت بین علوم و ارائه روایتی مشترک از روش‌شناسی تمام علوم و پیوند دادن آن‌ها به یک ساختمان نظری واحد است قدمتی دیرینه دارد [۱۲]. به وضوح، هرگونه تلاش برای ترکیب علوم زیر چتر یک نظام نظری واحد، مستلزم انجام مطالعات تطبیقی میان‌رشته‌ای است. روند افزایشی ارجاعات به مقالات از رشته‌های دیگر در دهه‌های اخیر، هم در علوم طبیعی و هم در علوم اجتماعی نیز مؤید گرایش به سمت این تفکر است [۱۳]. به‌نظر می‌رسد با پیچیده و گسترده شدن مسائل و نیازهای بشر، حل آنها از عهده یک رویکرد یکتا خارج باشد. بدون شک ارتباط زنجیروار علوم مختلف، باعث می‌شود تا در صورت پیش آمدن یکی از حلقه‌های زنجیر، حلقه‌های دیگر نیز به حرکت درآیند و نظریات توسعه یافته در علوم مختلف، مسائل حل نشده یکدیگر را پاسخ دهند.

با این رویکرد و با الهام از انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات در علم شیمی، هدف اصلی این پژوهش ارائه چارچوبی نظری برای گونه‌شناسی انواع روابط فناورانه بین بنگاه‌ها است. این پژوهش بسته به میزان حفظ استقلال طرفین رابطه بعد از برقرار شدن آن در درجه اول (تغییر یا عدم‌تغییر ماهیت حقوقی بنگاه‌ها)، و سپس موقت یا دائمی بودن و همچنین میزان دخالت اراده پیشینی طرفین در شکل‌گیری رابطه، تناظری استعاری بین انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات و انواع روابط بین شرکت‌ها برقرار کرده است. نویسندگان این مقاله معتقدند ممکن است براساس این چارچوب نظری، گونه‌هایی از روابط فناورانه محتمل، شناسایی شوند که تاکنون به آنها توجه نشده باشد.

علاوه بر این به‌طور کلی یکی از کارکردهای مهم گونه‌شناسی‌ها، شناسایی نمونه‌های آرمانی<sup>۲</sup> است. گونه‌شناسی‌ها اساساً مجموعه‌ای از نمونه‌های آرمانی را توصیف می‌کنند [۱۴]. گونه

---

1. Biomimetics  
2. Ideal-type



آرمانی یا نوع ایده‌آل به‌عنوان گام اولیه در تحلیل یک موضوع جدید یا کمتر مطالعه شده در نظر گرفته می‌شود [۱۵]. انواع ایده‌آل در اصل فرضیه‌ای درباره یک پدیده خاص است که نمونه/نمونه‌های مختلف آن پدیده را می‌توان با آن مقایسه، آزمایش یا اندازه‌گیری کرد تا تفسیر را تسهیل کند. به‌این‌ترتیب، نوع ایده‌آل می‌تواند به‌عنوان یک «ابزار روش‌شناختی» یا «معیار» مورد استفاده برای تسهیل مقایسه بین نمونه‌هایی از پدیده‌هایی که در دوره‌های زمانی و مکان‌های مختلف آشکار می‌شوند تعبیر شود. با این رویکرد، اولین گام برای تحلیل روابط فناورانه بین بنگاه‌ها، به‌عنوان یک پیکربندی همادین<sup>۱</sup>، شناسایی نمونه‌های آرمانی آن به‌عنوان سازه‌هایی برای بازنمایی این پیکربندی است. بنگاه‌ها برای انتخاب بهینه‌ترین راهبرد فناورانه، ملزم به جایابی خود در یکی از انواع نمونه‌های آرمانی هستند. انحراف از این نمونه‌ها، می‌تواند مسیر پیش‌روی بنگاه را با شکست مواجه کند. این درحالی‌است که تاکنون مجموعه مورد توافقی از نمونه‌های آرمانی روابط فناورانه ارائه نشده است.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- بیومیمتیک

طبیعت طی میلیون‌ها سال، در حال ساخت اکوسیستم‌هایی بوده است که توانسته‌اند به‌صورت هماهنگ توسعه یابند و به‌گونه‌ای با یکدیگر در تعامل باشند که زمین را سیاره‌ای زیبا و کارآمد نمایند. ویژگی برجسته بیوسفر توانایی ذاتی آن برای حفظ حیات است. از آنجاکه انسان و برساخته‌های او خود بخشی از طبیعت است، جوامع انسانی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که شیوه‌های زندگی، فناوری‌ها و نهادهای اجتماعی آن، از این توانایی طبیعت برای حفظ حیات حمایت کنند و با آن همسو بوده و همکاری نمایند [۱۶]. به‌نظر می‌رسد می‌توان علت اصلی

---

کلمه ایده‌آل در این ترکیب، به معنای «بهترین» نیست، بلکه به لحاظ فلسفی به «ایده»هایی اشاره دارد که به‌عنوان تعمیم یا بازنمایی ذهنی یک پدیده در نظر گرفته می‌شود و به درک ما از آن پدیده کمک می‌کند.



ناپایداری غیر عادی تمدن مدرن را در همین جدایی دوگانه طبیعت و برساخته‌های انسانی جست‌وجو کرد [۱۷].

اگرچه الهام گرفتن از طبیعت به‌عنوان یک راه‌نما مسأله جدیدی نیست، اما در دهه ۱۹۹۰ تحولی در تقلید از طبیعت رخ داد که منجر به شکل گرفتن یک رشته جدید نظام‌مند شد: بیومیمتیک علم جدیدی است که مدل‌های طبیعت را به‌منظور تقلید یا الهام گرفتن از الگوها و راهبردهای آزموده شده آن برای حل چالش‌های پیچیده انسانی مطالعه می‌کند [۱۸]. این اصطلاح را اولین بار بنیوس [۱۹] در کتاب خود «بیومیمیکری<sup>۱</sup>: نوآوری الهام گرفته از طبیعت» ترویج کرد. او معتقد بود انقلاب بیومیمتیک عصری را آغاز می‌کند که نه براساس آنچه که می‌توانیم از جهان طبیعی استخراج کنیم، بلکه براساس آنچه که طبیعت می‌تواند به ما بیاموزد بنا می‌شود. بیومیمتیک تنها در طراحی‌های صنعتی و مهندسی محدود نمی‌شود، بلکه تاکنون پژوهشگران بسیاری آن را به‌عنوان یک متا مدل در حوزه‌هایی مانند اقتصاد، فناوری، هنر، سیاست، آموزش و ... به‌کار گرفته‌اند [۲۰]. این علم، طبیعت را به‌عنوان «مدل»، «معیار» و «آموزگار» برای نظام‌های اجتماعی و قواعد حاکم بر آن در نظر می‌گیرد.

بیومیمتیک از نگاه گانش [۱۸] یک روش علمی محسوب می‌شود که در برخی از رشته‌ها مانند معماری یا طراحی خروجی‌های ملموس دارد و این خروجی‌ها به‌عنوان دارایی‌های مشهود تجسم می‌یابند و استفاده از آن در حوزه‌های اجتماعی و فرآیندهای ایجاد استراتژی، مزایای زیادی را برای پایداری به‌همراه خواهد داشت. با این حال تاکنون تلاش‌های بسیار محدودی برای انتقال اصول و الگوهای طبیعی به نظام‌های مدیریتی و حوزه علوم انسانی انجام شده است.

شاید ریشه فکری بیومیمتیک را بتوان در اعتقاد به «هماهنگی در تکوین» جستجو کرد. نویسندگان این مقاله عقیده دارند که نمودی از این هماهنگی در وحدت بین جهان میکرو و ماکرو نهفته است و جست‌وجو و ارائه روایتی مشترک از اصول و الگوهای موجود در این دو عرصه و پیوند دادن آنها به یک ساختمان نظری واحد، می‌تواند به‌عنوان شاخه‌ای از علم بیومیمتیک موردتوجه قرار بگیرد. با چنین بینشی، این مطالعه سعی دارد تا انواع روابط فناورانه

بین بنگاه‌ها را با انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات مدل کند و به این ترتیب فهرست استاندارد از روش‌های انتقال و اکتساب فناوری پیشنهاد دهد.

## ۲-۲- انتقال و اکتساب فناوری

در دهه‌های اخیر انتقال و اکتساب فناوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین فرآیندهای پیش‌برنده رقابت‌پذیری، از اهمیت شایان توجهی برخوردار شده است. در این راهبرد فناورانه، گیرنده سعی می‌کند ریسک ناشی از تحقیق و توسعه و به‌کارگیری فناوری جدید را به این وسیله کاهش داده و به نوعی مطمئن باشد که فناوری گرفته شده پیش از این آزمون شده و حتماً نتیجه بخش خواهد بود.

انتقال فناوری انتقال داده‌ها، طرح‌ها، ابتکارات، مواد، نرم‌افزارها، دانش فنی یا اسرار تجاری از یک سازمان به سازمان دیگر یا از یک هدف به هدف دیگر است [۲۱]. اکتساب فناوری عبارت است از به‌دست آوردن و تطبیق فناوری‌های جدید از طریق دانش، سخت‌افزار، نرم‌افزار، طراحی و قابلیت تولید، برای بهبود عملکرد و رقابت بلند مدت [۲۲]. بنابراین انتقال و اکتساب فناوری را می‌توان فرایند انتقال، تطبیق و جذب فناوری (اعم از دانش فنی، تجهیزات نرم و سخت، فرایندها و ...) دانست که با روش‌های گوناگونی از مسیر روابط فناورانه بین بنگاه‌ها قابل‌انجام است. پژوهشگران تاکنون دسته‌بندی‌های مختلفی از انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری بین بنگاه‌ها ارائه داده‌اند که هر کدام از این دسته‌بندی‌ها، ویژگی‌های خاص خود را دارند.

برای مثال می‌توان به دسته‌بندی مشهور کیه‌زا و مانزینی<sup>۱</sup> [۶] اشاره داشت که باتوجه به معیارهایی همچون بازه زمانی رابطه، میزان کنترل، تأثیر رابطه بر روی بنگاه و ... اقدام به سازماندهی انواع روابط فناورانه کرده است. آنها به‌این‌منظور ۱۳ گونه رابطه شامل اکتساب، اکتساب آموزشی، ادغام، صدور مجوز، سهام اقلیت، سرمایه‌گذاری مشترک، تحقیق و توسعه مشترک، قرارداد تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، اتحاد، کنسرسیوم، شبکه

1. Chiesa & Manzini



همکاری و برون‌سپاری را مبنای کار خود قرار داده و آنها را با معیارهایی که ذکر شد در یک طیف خطی سازماندهی کرده‌اند. یوشیکاوا<sup>۱</sup> [۷] نیز ۵ روش توسعه و کسب فناوری شامل تحقیق و توسعه داخلی، اتحادهای استراتژیک یا تحقیق و توسعه مشترک، صدور مجوز فناوری، سرمایه‌گذاری‌های اقلیت در شرکت‌های دیگر و تملک شرکت‌های دیگر را براساس دو شاخص اهمیت فناوری و فشار زمانی برای دستیابی به فناوری به‌صورت ماتریس شکل ۱ دسته‌بندی کرده است. و یا گیلبرت [۲۳] که دو عامل تمایل و توانایی گیرنده فناوری نسبت به تأمین الزامات دارنده فناوری و کنترل دارنده فناوری بر نحوه استفاده از فناوری توسط گیرنده را برای دسته‌بندی انواع روش‌های انتقال و اکتساب مد نظر قرار داده و ماتریس شکل ۲ را ارائه کرده است. اما هیچ‌یک از این پژوهشگران از یک فهرست و گونه‌شناسی استاندارد از انواع روابط فناورانه که بر مبنای یک چارچوب نظری تحصیل شده باشد، برای دسته‌بندی‌های خود استفاده نکرده‌اند.

اهمیت  
راهبردی

زیاد	تحقیق و توسعه داخلی تحقیق و توسعه مشترک	تملک سهام اقلیت
غیر شفاف	تحقیق و توسعه داخلی تحقیق و توسعه مشترک سهام اقلیت	تملک سهام اقلیت
کم	صدور مجوز	صدور مجوز
	کم-متوسط	زیاد

فشار زمانی

شکل ۱. الگویی از حالت‌های مختلف توسعه و اکتساب فناوری [۷]

آیا گیرنده تمایل و توانایی تأمین الزامات دارنده فناوری را داراست؟	بله	روش‌های همکاری شامل: پرون سپاری خرید حق امتیاز به صورت مشترک تملک سهام ایجاد واحد تجاری مشترک اخذ مالکیت شرکت ادغام	روش‌های غیر فعال شامل: خرید محصول فناوری خرید حق امتیاز فرانشیز
	خیر	روش‌های ضد رقابتی شامل: تقلید جاسوس صنعتی کپی سازی	روش‌های عمومی شامل: آموزش و تحصیل استخدام و تبادل نیروی انسانی

آیا دارنده فناوری بر نحوه استفاده از فناوری توسط گیرنده کنترل دارد؟

شکل ۲. انتخاب روش مناسب برای همکاری فناورانه [۲۳]

### ۲-۳- انواع برهم‌کنش‌های ذرات در علم شیمی

اتم‌ها به‌ندرت در طبیعت به‌صورت تنها یافت می‌شوند. آن‌ها با یکدیگر ترکیب شده و پیوندهای شیمیایی را ایجاد می‌کنند. آن‌ها نمی‌توانند بدون یکدیگر پایدار بمانند، پس الکترون‌های خود را باهم مبادله کرده و یا به اشتراک می‌گذارند و سطح انرژی پائین‌تری را ایجاد می‌کنند که به معنای پایداری بیشتر است.

آنچه که تمایل اتم‌ها برای تشکیل پیوند و ایجاد مولکول‌ها را تعیین می‌کند تعداد الکترون‌های لایه ظرفیت است. اتمی که بیرونی‌ترین لایه آن (لایه ظرفیت) کاملاً با الکترون پر شده باشد به‌صورت ویژه پایدار است [۲۴]. اما همه اتم‌ها به اندازه کافی الکترون ندارند که بتوانند خارجی‌ترین لایه‌های خود را پر کنند. یک اتم، بسته به اینکه در آخرین لایه کمبود یا مازاد الکترون دارد می‌تواند برای پر کردن لایه خارجی خود (و رسیدن به پایداری)، الکترون‌های خود را به اتم دیگری اهدا کند، از اتم دیگری قبول کند یا با اتم‌های دیگر به اشتراک بگذارد [۲۵].

برهم‌کنش‌های بین ذرات تنها در سطح اتم‌ها محدود نمی‌شود. این برهم‌کنش‌ها می‌توانند در الف) سطح هسته (واکنش هسته‌ای)، ب) سطح اتم (واکنش شیمیایی) و ج) سطح مولکول



(برهم‌کنش‌های بین مولکولی) اتفاق بیفتد. واکنش‌های در سطح اتم، شامل انتقال، از دست دادن، به‌دست آوردن و به اشتراک‌گذاری الکترون‌ها هستند و هیچ اتفاقی در هسته نمی‌افتد. اما واکنش‌های هسته‌ای شامل تجزیه هسته هستند و ارتباطی با الکترون‌ها ندارند. واکنش‌های شیمیایی شامل توزیع مجدد الکترون‌هاست درحالی‌که واکنش‌های هسته‌ای شامل توزیع مجدد نوکلئون‌ها (پروتون و نوترون) [۲۶]. انواع واکنش‌های هسته‌ای، اتمی و مولکولی در جدول ۱ فهرست شده‌اند.

جدول ۱. انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات در سطح هسته، اتم و مولکول

جوش	واکنش‌های هسته‌ای
شکافت	
یونی	پیوندهای اتمی (شیمیایی)
کوالانسی	
فلزی	
داتیو	
یون مثبت- دوقطبی	برهم‌کنش‌های مولکولی <sup>۱</sup> (فیزیکی)
یون منفی- دوقطبی	
دوقطبی - دوقطبی	
دوقطبی- دوقطبی القایی	
یون مثبت- دوقطبی القایی	
یون منفی- دوقطبی القایی	
دوقطبی القایی - دوقطبی القایی	
دوقطبی القایی - دوقطبی القایی	

چنانکه مشاهده می‌شود، مجموعاً ۱۳ گونه برهم‌کنش در بین ذرات وجود دارد.

۱. نیروهای بین مولکولی در طبیعت، نوعی نیروی الکترواستاتیک هستند که در اثر برهم‌کنش بین ذرات با بار مثبت و منفی به‌وجود می‌آیند.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است و براساس روش‌شناسی بیومیتمیک انجام گرفته است. سارتوری<sup>۱</sup> و همکاران [۲۷] برای اجرای فرایندهای بیومیتمیک، گام‌های زیر را پیشنهاد کرده‌اند که فرایند این پژوهش باتوجه به آنها انجام گرفته است:

- تدوین مسائل و اهداف پژوهش: با مرور پژوهش‌های پیشین انجام گرفته بر روی انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری، به نظر می‌رسد دسته‌بندی استاندارد از این روش‌ها در ادبیات موجود نیست. دسته‌بندی‌های موجود در ادبیات، اغلب دسته‌بندی‌های ثانویه‌ای هستند که انواع مرسوم این روش‌ها (که با مشاهدات این پژوهشگران گردآوری شده‌اند) را براساس معیارهایی طبقه‌بندی می‌کنند تا بنگاه‌ها با جایابی خود در این طبقه‌ها، راهبرد مناسب خود را انتخاب کنند. این درحالی است که وجود یک دسته‌بندی استاندارد که با یک پشتوانه نظری پشتیبانی شود، برای انجام هر طبقه‌بندی ثانویه ضروری است. بنابراین هدف این پژوهش، گونه‌شناسی انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری بر اساس یک چارچوب نظری قوی است.

- جست‌وجو و شناسایی بدیل<sup>۲</sup> (نظیر)های طبیعی: در این مرحله به این سوال پاسخ داده می‌شود که پدیده‌هایی که به بهترین شکل موضوع مورد مطالعه را تبیین می‌کنند، کدامند؟ ممکن است پدیده‌هایی مانند اتصالات سلولی، در علم زیست‌شناسی (تنگ، رخنه‌ای، چسبی و ..)، انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات در علم شیمی (هسته‌ای، یونی، فلزی، کوالانسی، داتیو و ...)، انواع برخورد‌ها در علم فیزیک (الاستیک، پلاستیک و ...) و ... به ذهن متبادر شود.

- تجزیه و تحلیل بدیل‌های طبیعی: در این گام، اجزای بدیل‌های شناسایی شده با مسأله پژوهش تطبیق پیدا می‌کند تا مناسب‌ترین بدیل انتخاب شود. در این پژوهش، بدیل منتخب بایستی الف) در ساختار خود شامل انواع روابط داخلی، مشابه انواع روابط فناورانه (از قبیل ادغام، اکتساب، کنسرسیوم، تحقیق و توسعه مشترک و ...) باشد. ب)

---

1. Sartori  
2. Analogues



تعداد انواع روابط در حوزه مبدأ و مقصد تقریباً عدد یکسانی داشته باشد و برقراری نگاشت یک به یک امکان‌پذیر باشد (به دلیل امکان وجود انواع روابط جدید و ناشناخته تطابق دقیق لزومی ندارد اما نزدیک بودن تعداد لازم است) و ج) در ساختار بدیل منتخب، مفاهیمی وجود داشته باشد که قابل تطبیق با موضوع روابط فناورانه باشد (برای مثال فناوری، نیاز به فناوری، سودآوری، پایداری و ...)

- اعتبارسنجی: با در نظر داشتن گام پیشین، تنها بدیل قابل تطبیق با روابط فناورانه بین بنگاه‌ها، برهم‌کنش‌های ذرات در علم شیمی است که شروط فوق را برآورده می‌کند. بنابراین حوزه مبدأ ما علم شیمی و حوزه مقصد علم مدیریت خواهد بود.

- انتقال مفاهیم و نگاشت<sup>۱</sup> [۲۸] بین دو حوزه مبدأ و مقصد: در این گام شواهد و داده‌های مورد نیاز (به عنوان قطعات پازل) برای تبیین ابعاد و مولفه‌های اصلی مدل پژوهش گردآوری شده، روابط معنایی شناسایی می‌شود و سپس تناظر بین عناصر موضوع پژوهش و بدیل منتخب برقرار می‌شود تا نگاشت نهائی حاصل شده و نظام معنایی جدیدی خلق شود. در پژوهش حاضر این گام در دو سطح اتفاق افتاده است. نخست در تطبیق مفاهیم اولیه و ایجاد الفبای تناظر و دیگری در تطبیق انواع روابط فناورانه بین بنگاه‌ها با انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات که در بخش یافته‌ها به تفصیل به آن خواهیم پرداخت.

## ۴- یافته‌ها

### ۴-۱- تطبیق مفاهیم اولیه (بنیادی)

ساختار هسته و پیکربندی الکترون‌ها در آرایش‌های اتمی، عاملی است که تعیین کننده خواص منحصر به فرد و رفتارهای اتم‌ها در تعامل (برهم‌کنش) با یکدیگر است. این پیکربندی، انواع خاصی از پیوندها/برهم‌کنش‌ها را (به لحاظ قدرت، مدت و ...) به تناسب نیاز دو طرف موجب می‌شود و خصوصیات شیمیایی و فیزیکی متفاوتی را در نتیجه برقرار شدن یک پیوند یا

---

1. Mapping



برهم‌کنش موجب می‌شود (نقطه‌ی ذوب و جوش، انرژی پیوند، سختی و ...). به همین ترتیب، آرایش و ساختارهای سازمانی به لحاظ شایستگی‌ها و قابلیت‌های درونی آن‌ها و نیازهای موقت یا راهبردی برای تأمین اهداف کوتاه یا بلندمدت، تعیین‌کننده رفتار بنگاه‌ها در تعامل با یکدیگر و برقراری انواع روابط بین آن‌ها است که نوع رابطه و قدرت و دوام آن را نیز مشخص می‌کند.

با این دیدگاه، آنچه که راهبرد بنگاه‌ها را در اشتیاق به و شروع یک رابطه رقم می‌زند از یک طرف نیاز آن‌ها به دانش (تعبیه شده<sup>۱</sup> در محصول، خدمت، مشاوره، نیروی انسانی و ...) و از طرف دیگر قابلیت‌های فناورانه آن‌ها (برای عرضه) است. درست همانند نقش الکترون‌ها و اربیتال‌های خالی در لایه ظرفیت اتم‌ها. از این رو، الکترون را می‌توان به منزله همان دانش و اربیتال‌های خالی را به منزله‌ی نیازهای دانشی تلقی کرد.

از طرفی آنچه ذرات را به سمت انواع برهم‌کنش‌ها سوق می‌دهد رسیدن به سطح انرژی پائین‌تر و پایداری بیشتر است. این پایداری را در روابط بین بنگاه‌ها می‌توان با رسیدن به «مزیت رقابتی پایدار» برای هر دو طرف متناظر دانست که عامل رقابت‌پذیری برای آن‌ها است. چراکه نقدینگی بالا، نیازهای جدی دانشی و فناورانه و همچنین ظرفیت‌های مازاد بنگاه‌ها (دانشی و فناورانه) می‌تواند عامل ناپایداری آن‌ها باشد.

به‌طور خلاصه تطبیق مفاهیم اولیه این مطالعه را می‌توان در جدول ۱ دنبال کرد.

جدول ۱. تطبیق مفاهیم اولیه پژوهش (نگاشت سطح اول)

موضوع	علم شیمی	علم مدیریت
نوع رابطه	پیوند	همکاری
موضوع رابطه	الکترون	دانش تعبیه شده در محصول، خدمت، مشاوره، نیروی انسانی و ...
	اربیتال خالی	نیاز دانشی و فناورانه
انگیزه ایجاد رابطه	پایداری	مزیت رقابتی پایدار



## ۴-۲- تطبیق انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری با انواع برهم‌کنش‌های

### بین ذرات

#### ۴-۲-۱- ادغام یا تفکیک بنگاه‌ها (تغییر ماهیت حقوقی آن‌ها) $\approx$ واکنش‌های هسته‌ای

- ادغام  $\approx$  همجوشی هسته‌ای

در این حالت یک شرکت با یک شرکت دیگر که دارای یک فناوری (یا شایستگی فناورانه) مورد علاقه است ادغام می‌شود، و از این بین شرکت جدیدی از ترکیب دو شرکت قبلی به وجود می‌آید که در نتیجه آن تمام منابع و توانمندی‌های فناورانه دو طرف به اشتراک گذاشته شده و ممزوج می‌شود [۶]. این حالت را می‌توان به همجوشی هسته‌ای همانند دانست، که اگرچه مقاومت اولیه‌ی زیادی در مقابل ترکیب و ادغام دو هسته وجود دارد (به دلیل وجود سد کولمب)، اما در صورت عبور و غلبه دو طرف بر این سد، انرژی فوق‌العاده‌ای بر اثر ادغام ایجاد می‌شود که محصول واکنش را (شرکت ثانویه ایجاد شده/ هسته‌ی تولید شده) با سرعت‌های بسیار بالا به حرکت در خواهد آورد.

- تجزیه یک بنگاه به واحدهای کوچک‌تر<sup>۲</sup>  $\approx$  شکافت هسته‌ای

در این حالت، شرکت مادر به دو یا چند واحد تقسیم می‌شود، به طوری که شرکت مادر خودش منحل می‌شود و دیگر وجود ندارد. تجزیه همانند فرایند شکافت هسته‌ای است که در آن یک اتم سنگین و ناپایدار به دو یا چند قطعه‌ی سبک‌تر و پایدار شکسته می‌شود. چنین تقسیمی در اتم‌های سنگین با هسته‌های بزرگ روی می‌دهد. زمانی می‌رسد که شرکت‌های بزرگ نیز با مزایای واحدهای مدیریتی و تعارض منافع بین آن‌ها مواجه می‌شوند. در چنین شرایطی اضافه شدن یک واحد یا مأموریت یا محصول جدید (مشابه پرتاب یک نوترون به سمت هسته و ایجاد ناپایداری و آغاز فرایند شکافت) می‌تواند بنگاه مادر را به سمت اتخاذ تصمیمات سخت و تجزیه به شرکت‌های کوچک‌تر سوق دهد.

---

1. Merger  
2. Split-up

#### ۴-۲-۲- همکاری بنگاه‌ها با حفظ ماهیت حقوقی آن‌ها $\approx$ پیوندهای اتمی / شیمیایی

- **همکاری در زنجیره تأمین<sup>۱</sup>  $\approx$  پیوند یونی**

همکاری در زنجیره تأمین، یک فرایند مشارکتی است که در آن دو یا چند شرکت مستقل برای برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های زنجیره تأمین به سوی اهداف مشترک و منافع متقابل کار می‌کنند. یک زنجیره تأمین، در واقع شبکه پیچیده و پویایی از عرضه و تقاضا است که ترکیب آن‌ها و داد و ستدهای بینشان، همکاری اعضای زنجیره را شکل می‌دهد و اعضاء را در زنجیره حفظ می‌کند. چنین شبکه‌ای، شبکه «پیوندهای یونی» را به ذهن متبادر می‌کند. شبکه‌ای متشکل از عناصر فلزی و نافلزی که یکی تمایل به دادن و دیگری تمایل به گرفتن الکترون دارد. تبادل الکترون بین این دو برای رسیدن به آرایش هشت‌تایی (و پایداری) موجب ایجاد یون‌های مثبت و منفی می‌شود که به شدت همدیگر را جذب کرده و تشکیل شبکه مستحکمی را می‌دهند.

- **کنسرسیوم  $\approx$  پیوند کووالانسی**

یک قرارداد غیر سهامی بین دو یا تعداد بیشتری بنگاه است که شرکا هزینه‌ها و نتایج تحقیق و توسعه را برای دستیابی به یک هدف مشترک فناورانه با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. این نوع همکاری را می‌توان به‌عنوان یک «پیوند کووالانسی» بین اتم‌هایی دانست که الکترون‌های خود را به اشتراک می‌گذارند تا لایه ظرفیت خود را پر کنند و پایداری بیشتری ایجاد کنند.

- **شبکه همکاری فناورانه<sup>۲</sup>  $\approx$  پیوند فلزی**

در شبکه‌سازی شرکت‌ها برای جلوگیری از عقب‌ماندگی در یک حوزه فناورانه، حفظ سرعت و به‌دست آوردن فرصت‌های فناوری و روندهای تکاملی، شبکه‌ای از روابط برون‌سازمانی ایجاد می‌کنند [۶]. در این شبکه جریان دانش و فناوری در کل شبکه منتشر می‌شود و همکاری علمی بین بنگاه‌ها اتفاق می‌افتد؛ که درست همانند مخلوط الکترون‌ها و هسته‌ها در «شبکه فلزی» و مدل دریای



الکترون<sup>۱</sup> است که الکترون‌های لایه ظرفیت اتم‌ها (الکترون‌های آزاد)، به صورت آزادانه در کل شبکه در حرکتند و هسته‌های مختلفی را ملاقات می‌کنند، به طوری که نمی‌توان آن‌ها را متعلق به اتم خاصی دانست.

• **قراردادهای تحقیق و توسعه<sup>۲</sup> ~ پیوند داتیو**

در این نوع، یکی از طرفین توان پژوهشی و دیگری توان مالی در اختیار دارد که در نتیجه بنگاه دوم منابع مالی لازم را برای تحقیقات اکتشافی در یک مؤسسه تحقیقاتی یا دانشگاه تأمین می‌کند [۶]. در «پیوند داتیو» نیز یکی از طرفین اربیتال خالی و دیگری الکترون‌های خود را در پیوند شرکت می‌دهد. در واقع اتم اول الکترونی را برای اشتراک فراهم نمی‌کند. این پیوند هر دو طرف را به پایداری بیشتری می‌رساند و مانند قراردادهای تحقیق و توسعه، هدف دو طرف را تأمین می‌کند.

۴-۲-۳- انتقال و سرریز فناوری ~ برهم‌کنش‌های بین مولکولی / فیزیکی

طارق خلیل [۲۹] فناوری را به مثابه جریانی معرفی می‌کند که ورای مرزهای میان کشورها، صنایع، ادارات یا افراد جریان می‌یابد. به شرط آنکه کانال‌های جریان برقرار و ایجاد شده باشند. او از سه کانال اصلی که جریان فناوری را ممکن و میسر می‌سازد نام می‌برد، که می‌توان تناظری میان این کانال‌ها و زیرمجموعه‌های آن‌ها با برهم‌کنش‌های بین مولکولی برقرار کرد.

• **کانال‌های عمومی<sup>۳</sup> ~ دوقطبی القائی-دوقطبی القائی**

در این کانال، فرایند انتقال فناوری برنامه‌ریزی نشده، ناخواسته و «بدون اراده اولیه» دو طرف انجام می‌گیرد. اطلاعات (دانش) بدون محدودیت و یا به صورت محدود به شکل سرریز ناخواسته، در اختیار عموم مردم قرار می‌گیرد و آن‌ها جریان اطلاعات را مهار کرده و در جهت اهداف خود استفاده می‌کنند. این کانال‌ها عبارت است از کنفرانس‌ها، بازدیدها، انتشارات و ...

---

1. Sea of Electrones  
2. Research funding  
3 General channels

برنامه‌ریزی قبلی و اراده اولیه، چیزی نیست که تنها انسان‌ها از آن برخوردار باشند؛ اتم‌ها و مولکول‌ها نیز بنا بر مشخصات ذاتی خود جهت‌گیری‌هایی برای برقرار کردن پیوندها و روابط بین خود دارند! و در مواردی بدون اراده و بی‌آنکه نیازی به برقراری رابطه باشد، با یکدیگر برهم‌کنش می‌کنند. این نوع رابطه که از دو سو برنامه‌ریزی نشده است، در برهم‌کنش دو قطبی القائی-دوقطبی القائی رخ می‌دهد. در این برهم‌کنش، مولکول‌های دو سمت رابطه، به لحاظ قطبش خنثی هستند و لذا تمایل پیشینی برای برقراری ارتباط ندارند. اما در اثر برهم خوردن توزیع الکترون‌ها در یکی از آن‌ها و در نتیجه قطبش آن، مولکول مجاور نیز به‌طورالقائی قطبیده و در نتیجه جذب می‌شود. به‌عبارتی با برقراری تناظر بین القاء و اراده (برنامه‌ریزی قبلی)، می‌توان گفت این حالت بسیار شبیه به حالتی است که مخاطبینی از میان مردم که در جریان برگزاری یک همایش یا انتشار یک مطلب قرار می‌گیرند، به دریافت و استفاده از این اطلاعات تمایل پیدا کرده و جذب می‌شوند.

• کانال‌های مهندسی معکوس  $\sim$  دوقطبی - دوقطبی القائی

در این کانال نیز انتقال و جریان دانش، بدون مشارکت فعال منبع انتشار انجام می‌شود (منبع انتشار، خواست و اراده‌ای برای انتشار دانش ندارد). اما میزبان (دریافت‌کننده فناوری) رمز فناوری را می‌گشاید و در رابطه‌ای غیررسمی، با طراحی و توسعه محصول به قابلیت تکثیر آن دست می‌یابد و آن را تصاحب می‌کند.

منبع انتشار در این حالت اراده‌ای برای جذب میزبان و برقراری رابطه با او ندارد. درست مانند حالتی که یک مولکول دوقطبی، در مولکول خنثایی القای قطبش می‌کند و برهم‌کنش دوقطبی- دوقطبی القائی برقرار می‌شود. این رابطه نیز غیر رسمی است به این معنا که مبادله الکترون (دانش فنی و فناوری) از سمت دهنده انجام نمی‌پذیرد.

• کانال‌های برنامه‌ریزی شده  $\sim$  یون- دوقطبی / دو قطبی- دو قطبی



در این روش انتقال فناوری به صورت خواسته، عامدانه و با برنامه‌ریزی دو طرف انجام می‌پذیرد. این کانال شامل انواع مختلفی است که به بررسی و تطبیق آن‌ها پرداخته می‌شود:

○ **پروژه تحقیق و توسعه مشترک ~ دوقطبی-دوقطبی**

در این حالت دو شرکت بدون آنکه سهام یکدیگر را خریداری کنند تصمیم می‌گیرند تحقیق و توسعه مشترکی را در مورد یک فناوری خاص انجام دهند [۶]. این شکل از همکاری را می‌توان با برقراری رابطه و جاذبه بین قطب‌های ناهمنام مولکول‌های قطبی (برهم‌کش دوقطبی-دوقطبی) متناظر دانست. این همکاری همانند برقراری این نوع پیوند، موقت است و در اثر کشش توانمندی‌های مختلف دو بنگاه برای انجام یک پروژه مشترک ایجاد می‌شود.

○ **اعطای مجوز، فرانشیز و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی<sup>۱</sup> ~ یون**

**منفی-دوقطبی**

تبادل امتیاز (شامل لیسانس و فرانشیز که نوع خاصی از لیسانس است)، قراردادی است که در آن سازمان یا فردی (گیرنده امتیاز) حق استفاده از فناوری انحصاری (یا نشان تجاری یا حق نشر یا مانند آن‌ها) متعلق به سازمان یا فرد دیگر (دهنده امتیاز) را به دست می‌آورد [۳۰]. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نیز یک کانال مهم برای انتقال فناوری بین کشورها و مقوله‌ای از سرمایه‌گذاری فرامرزی است که در آن یک سرمایه‌گذار مقیم در یک اقتصاد، نفع مستمر و تأثیر قابل توجهی در یک شرکت مقیم در اقتصاد دیگر ایجاد می‌کند [۳۱].

در تمام این حالات، طرف دهنده (عرضه‌کننده) دارای یک دانش فنی یا فناوری است که تمایل دارد از قبل آن برای خود سودآوری کند، در نتیجه با روش‌های مختلفی برای آن بازاریابی می‌کند. این موارد مشابه



برقراری رابطه بین یون منفی (که دارای الکترون اضافه و به دنبال برقراری پیوند برای رسیدن به پایداری بیشتر است) و مولکول دوقطبی است که به صورت بالقوه نیازمند برقراری رابطه و استفاده از بار الکتریکی طرف مقابل است و رسیدن به پایداری بیشتر است.

○ خرید سهام اقلیت، برون‌سپاری و قرارداد کلید در دست  $\sim$  یون

**مثبت-دوقطبی**

در خرید سهام اقلیت یک شرکت بخشی از سهام شرکت عرضه‌کننده فناوری را با هدف دسترسی به فناوری یا دانش فنی می‌خرد اما در مدیریت آن نقشی ندارد. در فرایند برون‌سپاری بعضی از فعالیت‌ها به خارج از شرکت انتقال داده می‌شود. در جریان این انتقال که معمولاً با کنترل آن محصولات و یا حتی کنترل فرایند ساخت آن محصولات از جانب کارفرما همراه است، انتقال فناوری یا دانش فنی اتفاق می‌افتد. در نهایت قرارداد کلید در دست، حد اعلای سپردن مسئولیت طراحی و اجرای فناوری به پیمانکار است و کارفرما تنها با چرخاندن کلید می‌تواند از قابلیت ایجاد شده بهره‌برداری کند [۳۲].

در این موارد برخلاف انواع دسته قبل، یکی از طرفین دارای نیاز فناورانه است که تلاش می‌کند با منابع مالی خود این نیاز را بر طرف سازد. اینجا، یون مثبت (با کمبود الکترون و اربیتال خالی) همانند بنگاه نیازمند فناوری است با منابع مالی. در این حالت نیز با توجه به اینکه تبادل الکترون بین طرفین برهم‌کنش وجود ندارد، فناوری کامل منتقل نمی‌شود و گیرنده فناوری را کسب نخواهد کرد بلکه فناوری در اختیار او قرار خواهد گرفت و وابسته حضور و ارتباط با طرف دهنده خواهد بود.

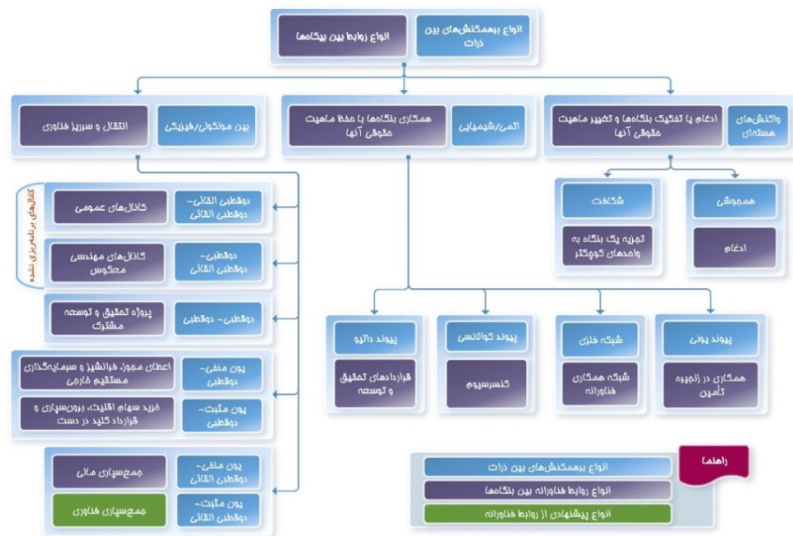
○ جمع‌سپاری مالی  $\sim$  یون منفی-دوقطبی الفائی



در این نوع برهم‌کنش یون منفی دارای بار واقعی (معادل ظرفیت یا نیاز دانشی و فناورانه) است که از این طریق دو قطبی‌های متعددی را حول خویش جذب می‌کند و به این ترتیب نیاز خود را تأمین می‌کند. به‌طور طبیعی هرچه دو قطبی‌های پیرامون یون مرکزی کوچک‌تر باشند و بار کمتری داشته باشند، تعداد بیشتری از آن‌ها برای رسیدن به پایداری الکترواستاتیک مورد نیاز است. این حالت معادل جمع‌سپاری مالی است و بنگاه می‌تواند با انتشار یک فراخوان عمومی از علاقمندان به مشارکت در تأمین مالی کمک بگیرد.

#### ○ ؟ ~ یون مثبت-دوقطبی القائی

برای این حالت معادلی در ادبیات مرسوم و شناخته شده روابط بین بنگاه‌ها وجود ندارد. در این خصوص پیشنهادی در بخش آتی داده خواهد شد.



شکل ۳. تطبیق انواع روابط فناورانه بین بنگاه‌ها (روش‌های انتقال و اکتساب)

با انواع برهم‌کنش‌های بین ذرات در سطح هسته‌ای، اتمی و مولکولی با روش بیومیمتیک [۱۳۳]

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

بنگاه‌ها برای انتخاب بهترین راهبرد فناورانه به‌منظور رسیدن به نیازهای فناورانه خود، نیازمند الگوهای راهنمایی برای جانمایی خود در آنها و انتخاب گزینه‌های بهینه هستند. این الگوها در صورتی بهترین کارکرد را خواهند داشت که براساس فهرست استاندارد از انواع روش‌های انتقال و اکتساب فناوری شکل گرفته باشند و نمونه‌های آرمانی روابط فناورانه به‌عنوان یک پیکربندی همادین شناسایی شده باشد. اما تاجایی‌که ما می‌دانیم گونه‌شناسی استاندارد از انواع این روش‌ها ارائه نشده است. در این مطالعه، تلاش شد تا فهرستی از نمونه‌های آرمانی انواع روابط فناورانه بین بنگاه‌ها با روش بیومیمتیک و با پشتوانه نظری موجود در علم شیمی که برهم‌کنش‌های بین ذرات را در ۱۳ گونه طبقه‌بندی می‌کند، ارائه شود.

مدل‌سازی این پژوهش شواهدی از وجود روش جدیدی از انتقال و اکتساب فناوری متناظر با برهم‌کنش یون مثبت-دوقطبی القائی ارائه می‌کند که در دسته‌بندی‌های معمول دیده



نشده است [۳۵]، [۳۴]. در این حالت شرکتی به فناوری خاصی نیاز دارد (یون مثبت) اما به‌جای خرید یک‌جای آن، نیاز خود را از طریق جمع‌آوری اجزای آن فناوری از شبکه‌هایی نظیر بلاکچین اکتساب می‌کند که می‌توان این روش را جمع‌سپاری فناوری<sup>۱</sup> نامید.

از آنجاکه یکی از معیارهای موردتوجه در این مدل‌سازی، خواست و اراده پیشین طرفین برای برقراری رابطه فناورانه است، هم روش‌های رسمی انتقال و اکتساب (که برنامه‌ریزی شده و با اراده اولیه طرفین است) و هم روش‌های غیر رسمی (که بدون برنامه‌ریزی و اراده قبلی انجام می‌شوند) موردتوجه قرار گرفته‌اند. همچنین تغییر یا عدم‌تغییر ماهیت حقوقی بنگاه‌ها از دیگر معیارهای مورد تمرکز این مدل‌سازی است که براساس حفظ ماهیت اولیه ذرات شرکت‌کننده در برهم‌کنش و یا تغییر ماهیت آنها بعد از برهم‌کنش مشخص می‌شود.

به‌نظر می‌رسد مطالعات میان‌رشته‌ای همواره الهام‌بخش تولید نظریات و ایده‌های جدید و کارآمد است و می‌تواند سرعت پیشرفت علوم را افزایش و شکاف نظری بین آن‌ها را کاهش دهد. در این صورت نظریه‌ای که بتواند مجموعه‌ای از رفتارها و پدیده‌ها را در یک رشته علمی توضیح دهد، چه بسا خواهد توانست گره‌های پیچیده‌ای از علوم دیگر را باز کند. نویسندگان این مقاله به‌عنوان پیشنهاداتی برای بررسی‌های آتی برای پژوهشگران، بررسی نقش کاتالیزورها در برهم‌کنش‌های شیمیایی را به‌عنوان نقش مداخلات و تسهیلات حاکمیتی در تسریع و تسهیل شکل‌گیری روابط فناورانه پیشنهاد می‌دهند. به‌عنوان پیشنهادی دیگر، بررسی یک مفهوم رقابتی در علم مدیریت و شیمی جذاب خواهد بود. نامدارترین فردی که رقابت را از منظر مبتنی بر بازار<sup>۲</sup> بررسی کرده است مایکل پورتر است. به اعتقاد پورتر هرچه رقابت در یک صنعت کمتر و نیروهای رقابتی در آن ضعیف‌تر باشد، آن صنعت برای فعالیت و سرمایه‌گذاری جذاب‌تر است [۳۶]. به‌نظر می‌رسد مفهوم حد «اشباع» در محلول‌های شیمیایی و تمایل مولکول‌ها برای حل شدن در حلال (سرعت و مقدار انحلال در هر درجه از غلظت محلول) تشابه زیادی با این موضوع داشته باشد که قابل‌مطالعه و بررسی خواهد بود.

## ۶- فهرست منابع:

[۱] اسدی فرد ر، خالدی آ. و نوذری م،، روش‌های انتقال و اکتساب فناوری. مرکز تحقیقات

---

1. Crowd acquiring  
2. MBV



- [2] Cho D.-H. and Yu P.-I., “Influential factors in the choice of technology acquisition mode: an empirical analysis of small and medium size firms in the Korean telecommunication industry,” *Technovation*, vol. 20, no. 12, 2000, pp. 691–704.
- [3] Ghazinoory S., Amiri M., Ghazinoori S., and Alizadeh P., “Designing innovation policy mix: a multi-objective decision-making approach,” *Econ. Innov. New Technol.*, vol. 28, no. 4, 2019, pp. 365–385, doi: 10.1080/10438599.2018.1500115.
- [4] Kang K. H., Jo G. S., and Kang J., “External technology acquisition: a double-edged sword,” *Asian J. Technol. Innov.*, vol. 23, no. 1, 2015, pp. 35–52.
- [5] Pisano G. P. and Verganti R., “Which Kind of Collaboration Is Right for You? - Harvard Business Review,” *Harv. Bus. Rev.*, vol. 86, no. 12, 2008, pp. 78–86, [Online]. Available: <http://hbr.org/2008/12/which-kind-of-collaboration-is-right-for-you/ar/1>
- [6] Chiesa V. and Manzini R., “Organizing for technological collaborations: A managerial perspective,” *R&D Manag.*, vol. 28, no. 3, 1998, pp. 199–212, doi: 10.1111/1467-9310.00096.
- [7] Yoshikawa T., “Technology development and acquisition strategy,” *Int. J. Technol. Manag.*, vol. 25, no. 6–7, 2003, pp. 666–674, doi: 10.1504/ijtm.2003.003131.
- [8] Ford D., “Develop your Technology Strategy,” *Long Range Plann.*, vol. 21, no. 5, 1988, pp. 85–95, doi: 10.1016/0024-6301(88)90109-4.
- [9] آراستی م.، مدرس یزدی م. و دلاوری م.، “ارائه مدلی جامع برای انتخاب روش مناسب انتقال فناوری،” *مجله علمی و پژوهشی شریف*، شماره پیاپی ۴۳، ۱۳۸۷.
- [۱۰] فقیه ح.، قاضی‌نوری س. س. و الیاسی م.، “راهنمای انتخاب روش اکتساب فناوری: مدل سه بعدی برهم‌کنش عوامل مرتبط با مالک، گیرنده و ماهیت فناوری،” *سیاست علم و فناوری*، دوره ۱۲، شماره ۳، ۱۳۹۹.

- [11] Dhande S. B., “Bionics approach in Management and thereby adaptation of good practices in living beings of natural world into human management”, 2011.
- [12] Bechtel W. and Hamilton A., “Reduction, Integration, and the Unity of Science: Natural, Behavioral, and Social Sciences and the Humanities,” *General Philosophy of Science: Focal Issues*. 2007, pp. 377–430. doi: 10.1016/B978-044451548-3/50009-4.
- [۱۳] کلانتری ا. و منتظر غ.، “تحولات همگرا در آینده علم و فناوری: مطالعه تطبیقی ایالات متحده، روسیه و چین”، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۲، شماره ۱، ۱۳۹۷.
- [14] Doty D. H., Glick W. H., and Doty D. H., “Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 2, 1994, pp. 230–251, doi: <https://doi.org/10.2307/258704>.
- [15] Stapley E., O’Keeffe S. and Midgley N., “Developing Typologies in Qualitative Research: The Use of Ideal-type Analysis,” *Int. J. Qual. Methods*, vol. 21, 2022, doi: 10.1177/16094069221100633.
- [16] Capra F., “Sustainable living, ecological literacy, and the breath of life,” *Can. J. Environ. Educ.* 2007, pp. 9–18.
- [17] Wahl D. C., “Bionics vs. biomimicry: from control of nature to sustainable participation in nature,” in *Design and Nature III: Comparing Design in Nature with Science and Engineering*, WIT Press: Southampton, UK, 2006, pp. 289–298.
- [18] Ganesh R., “CAN BIOMIMICRY AND MANAGERIAL CONCEPTS COME TOGETHER? IN INDIA,” *Int. J. Adv. Res.*, vol. 8, no. 8, 2020, pp. 1031–1042, doi: 10.21474/ijar01/11583.
- [19] Collado-Ruano J., “Co-evolution in big history: A transdisciplinary and biomimetic approach to the Sustainable Development Goals,” *Soc. Evol. Hist.*, vol. 17, no. 2, 2018, pp. 27–41.
- [20] Olaizola E., Morales-Sánchez R. and Huerta M. E., “Biomimetic organisations: A management model that learns from nature,” *Sustain.*, vol. 12, no. 6, 2020, pp. 1–22, doi: 10.3390/su12062329.
- [21] Pasion B. J. D. R., Cumbe M. M., and Vertudazo R. T., “Design and Development of Battery-Operated Jot Attache Case Kit (BOJACK),” *Int. Res. J. Adv. Eng. Sci.*, vol. 7, no. 4, 2022, pp. 124–127.
- [22] Kocaoglu D. F. and Iyigun M. G., “Strategic R&D program selection and resource allocation with a decision support system application,” in *Proceedings of 1994 IEEE International Engineering Management Conference-IEMC’94*, IEEE, 1994, pp. 225–232.



- [23] Lee G. A., "Negotiating Technology Acquisition: getting the tools you need to succeed," Working Paper, Nanyang Technology University, 1998.
- [24] Alberts B., *Molecular biology of the cell*. Garland science, 2008.
- [25] Bartee L., Shriner W., and Creech C., *Principles of Biology*. Open Oregon Educational Resources, 2017.
- [26] Bernstein J., *Nuclear Weapons; What You Need to Know*. Cambridge University Press, 2008.
- [27] Sartori J., Pal U., and Chakrabarti A., "A methodology for supporting 'transfer' in biomimetic design," *Artif. Intell. Eng. Des. Anal. Manuf. AIEDAM*, vol. 24, no. 4, 2010, pp. 483–505, doi: 10.1017/S0890060410000351.
- [28] Ghazinoory S. and Aghaei P., "Differences between policy assessment & policy evaluation; a case study on supportive policies for knowledge-based firms," *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 169, Aug. 2021, p. 120801, doi: 10.1016/j.techfore.2021.120801.
- [29] Khalil T. M., *Management of technology: The key to competitiveness and wealth creation*. McGraw-Hill Science, Engineering & Mathematics, 2000.
- [30] Schilling M. A. and Shankar R., *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education, 2019.
- [31] OECD-iLibrary, "Foreign direct investment (FDI)," *OECD International Direct Investment Statistics*. 2019. doi: 10.1787/9a523b18-en.
- [32] Mimoso M. J., "The Turnkey contract and the globalization Era," in *8th international conference on modern approach in humanities*, Rome, Italy, 2020.
- [33] Ghazinoory S. and Aghaei P., "Metaphor research as a research strategy in social sciences and humanities," *Qual. Quant.*, 2023, pp. 1–22.
- [34] Chatterji D., "Accessing external sources of technology," *IEEE Eng. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 2, 1997, pp. 80–89.
- [35] Roberts E. B. and Berry C. A., "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success.," *Sloan management review*, vol. 26, no. 3. 1985, pp. 3–17.
- [36] Porter M. E., "The five competitive forces that shape strategy," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 86, no. 1, 2008, p. 78.







## تأثیر تطابق ارزش و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی در بانک ملی ایران

محمد آقایی\*<sup>۱</sup>

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

پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۱۲

دریافت: ۱۴۰۲/۸/۱۴

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی چگونگی تأثیر تطابق ارزش‌ها و توانمندسازی کارکنان بانک ملی بر جذابیت برند کارفرمایی آن است و همچنین تأثیر جذابیت برند کارفرمایی را بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما در این بانک نشان می‌دهد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای بوده است و روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار SMART PLS به منظور تحلیل داده‌ها مورداستفاده قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک ملی است که بر اساس جدول مورگان ۳۹۴ تعیین شده است. در این پژوهش به منظور سنجش متغیرها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. در بخش روایی نیز از روش‌های همگرا و واگرا استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های بانک ملی منجر به جذاب‌تر تلقی شدن برند کارفرما برای کارکنان می‌شود. به علاوه نتایج همسویی این پژوهش با تئوری سیگنالینگ نشان می‌دهد که کارکنان توانمند شده به عنوان منبع کلیدی ضمن مشارکت در درون بانک، با ارسال سیگنال‌های مثبت منجر به تقویت جذابیت برند کارفرمایی می‌شود. نتیجه مهم دیگر نشان می‌دهد که کارکنان بانک ملی هم‌ذات‌پنداری بالاتری با گروه‌های درون‌سازمانی داشته و خود را عضوی از خانواده بزرگ بانک پنداشته و دست به اقدامات بهبود عملکرد بانک می‌زنند.



واژه‌های کلیدی: تطابق ارزش، توانمندسازی کارکنان، جذابیت برند کارفرمایی، ارزش‌های پیشنهادی کارفرما، نظریه هویت اجتماعی و سیگنالی‌نگ.

## ۱- مقدمه

در این پژوهش تمرکز اصلی بر ارزش و توانمندسازی کارکنان و نقش آن در برند کارفرمایی است. از منظر کاربردی می‌توان بیان نمود که با توجه به گسترش تعداد بانک‌های خصوصی و دولتی در دهه‌های اخیر و ایجاد رقابت برای جذب نیروهای کارآمد، یکی از مسائل مهم بانک‌ها در زمینه جذب و نگهداری نیروی انسانی ماهر بوده است. این موضوع به صورت مستقیم در ارتباط با برند کارفرمایی می‌تواند در ادبیات پژوهش مطرح شود. جایگاه برند کارفرمایی می‌تواند در نهایت به افزایش سطح وفاداری کارکنان منجر شود. اما چالش مهم در اجرا به این صورت است که در نهایت بتوان زمینه‌های لازم را برای ایجاد این برند کارفرمایی ایجاد نمود. موضوعی که در عمل فعالیت بسیار دشوار و حیاتی برای سازمان‌ها بخصوص در صنایع بانکداری است. از منظر نظری نیز باید بیان نمود که ادبیات مرتبط با برند کارفرمایی در سال‌های اخیر تحت پویایی‌ها و تحولات فراوانی توسعه پیدا کرده و همچنان در حال تکامل است [۱]. چراکه اغلب شرکت‌ها در شرایط معاصر برای موفقیت در جذب افراد حرفه‌ای در رقابت هستند. شرکت‌ها وابسته به نوع خدمت، اندازه و صنعتی که در آن فعال هستند، استراتژی‌های مختلفی را برای بقا و رقابت در شرایط متلاطم در پیش می‌گیرند [۲].

برند کارفرمایی یک سازه چند مؤلفه‌ای است که شامل مؤلفه‌های (۱) ارزش بهره (ایجاد فرصت‌های جدید و خلاقانه در محل کار)؛ (۲) ارزش اجتماعی (مانند ارزیابی رابطه خوب بین کارکنان و روحیه گروهی)؛ (۳) ارزش اقتصادی (درجه جذابیت کارفرما در جبران خدمات و انواع پاداش و مزایا)؛ (۴) ارزش توسعه (جذابیت برای خلق فرصت‌های پیشرفت شغلی)؛ و در نهایت ارزش کاربردی (مانند جذابیت شرکت در ارائه اجرای مهارت‌های افراد شاغل در شرکت) هست [۲، ۳].

برند کارفرمایی، یک منبع کلیدی برای جذب استعدادها در اقیانوس خونین جنگ بر سر جذب استعدادها نام‌برده شده است. با این حال، بر اساس مطالعات محقق، مطالعات محدودی به



بررسی جذابیت برندسازی کارفرمایی و تأثیرات آن بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما<sup>۱</sup> پرداخته است. علاوه بر این، مطالعه بیش از ۴۲۰۰۰ کارفرما در ۴۳ کشور نشان داد که ۲۴ کشور قصد استخدام خود را در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۱ تقویت کرده‌اند. از این رو اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی و حضور فعال در جنگ برای نگهداشت استعدادها رو به افزایش است. اغلب پژوهش‌ها در حوزه‌ی برند کارفرمایی به محور خارجی و نقش تصویر برند کارفرما از دیدگاه متقاضیان و ادراکات مثبت آن‌ها نسبت به شرکت و قصد درخواست، مشارکت در فرآیند انتخاب و استخدام پرداخته‌اند [۴]. با این وجود دیدگاه خارجی هنوز از رویکردهای نظری متناقضی (از جمله هویت اجتماعی، هویت سازمانی، تناسب فرد-سازمان و تئوری‌های سیگنالینگ، شکل گرفته است در صورتی که تأثیرات آن‌ها را توضیح نمی‌دهد [۵]. همچنین مطالعات نشان داده است که تعداد بسیار معدودی از پژوهش‌های تجربی تأثیر برندسازی کارفرما بر نتایج در سطح شرکت را بررسی کرده‌اند [۳]. لذا، با وجود گسترش مطالعات در این حوزه، شکاف‌های زیادی در رابطه با این سازه وجود دارد زیرا برخی از مطالعات، برندسازی داخلی را مقدمه‌ی دستیابی به برندسازی کارفرما عنوان کرده‌اند [۴].

آنچه این مقاله را متفاوت از مقاله‌های پیشین نموده است تمرکز بر ارزش و توانمندسازی در کارکنان به منظور ایجاد برند کارفرمایی در سیستم‌های بانکی است. با بررسی ادبیات و مبانی نظری مرتبط نشان می‌دهد، تحلیل این روابط به خصوص با تمرکز بر نظریه‌های سیگنال و هویت اجتماعی دارای سابقه تحقیقاتی نبوده است که این موضوع دلالت بر جدید بودن رویکرد این تحقیق در مباحث ابعاد مؤثر بر برند کارفرمایی دارد.

این مطالعه با ادغام تئوری سیگنالینگ و هویت اجتماعی با در نظر داشتن پیشنهاد پژوهش‌های پیش‌تر برای بررسی تأثیر ویژگی‌های فرد و نظریه هویت اجتماعی بر جذابیت [۱]، قصد دارد تا در سه بخش به توسعه ادبیات برندسازی کارفرمایی کمک کند. نخست. این مطالعه با در نظر گرفتن تئوری‌های نام‌برده شده، به بررسی محور داخلی برندسازی کارفرمایی از دید کارکنان سازمان می‌پردازد. دوم. در این پژوهش همسویی ارزش‌ها به عنوان یک بخش ادراکی دارای اهمیت در ذهن کارکنان و ترکیب آن با برندسازی کارفرما جهت تقویت برند



سازمان، باهدف اجرای وعده‌های برند در یک رویکرد مبتنی بر ارزش لحاظ شده است و سوم. در این مطالعه رابطه بین برندسازی داخلی و ارزش‌های پیشنهادی کارفرما مورد بررسی قرار گرفته است. در این مطالعه، اهداف پژوهش بر این تأکید دارد که چگونه تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های بانک و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی و در نهایت بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما تأثیر می‌گذارد. و سؤالات و فرضیات نیز در این راستا توسعه یافته‌اند.

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات نظری این مقاله برگرفته از پروژه جامع پژوهشی محقق در مرکز مطالعات و توسعه فناوری تربیت مدرس است. در این مقاله سعی شده است به همراه ادبیات مرتبط با برند کارفرمایی به نظریات هویت اجتماعی و سیگنالینگ در ارتباط با مسیر پژوهشی توجه ویژه‌ای گردد.

### ۲-۱- نظریه هویت اجتماعی

نظریه هویت اجتماعی، چگونگی شکل‌گیری هویت افراد از طریق قرارگیری در موقعیت‌ها و گروه‌های اجتماعی را توضیح می‌دهد [۵]. بر اساس مطالعات اشفورت و مایل (۱۹۸۹) نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد که افراد ممکن است شرکت‌های خاصی را برای افزایش عزت‌نفس خود شناسایی کنند [۱]. به این ترتیب هرچه هم‌ذات‌پنداری کارمند در شرکت با گروه‌های درون شرکت بیشتر باشد، ادراک او از عضویت و تعلق داشتن به گروه بیشتر می‌شود و خود را عضوی از گروه در نظر می‌گیرد، بنابراین این امکان وجود دارد که نیت وی از «من» به «ما» تغییر کند [۶، ۷].

بر اساس نظریه هویت اجتماعی افراد می‌توانند فراتر از هویت شخصی خود عمل کرده، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های مشترک، واکنش‌های عاطفی، هنجارهای رفتاری و سبک‌های گفتار در میان اعضای یک گروه اجتماعی را درونی کنند و هویت اجتماعی شکل دهند [۹].



۸]. در نهایت این افراد به گونه‌ای رفتار می‌کنند که نتایج سایر اعضای گروه و همچنین خود را افزایش می‌دهند [۹].

## ۲-۲- نظریه ی سیگنالینگ

نظریه سیگنالینگ (راینز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹؛ اسپنس، ۱۹۷۳) ابتدا در اقتصاد سپس در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی نفوذ کرد. بر اساس این تئوری، متقاضیان شغلی ویژگی‌های شرکت را با توجه به اطلاعات موجود تحلیل می‌کنند که این پیام‌ها و اطلاعات ممکن است از چندین کانال در سطح فردی و سازمانی جمع‌آوری شود و آن را سیگنال می‌نامند [۱]. برای مثال اطلاعات در سطح فردی را توصیه‌های کلامی و اطلاعات در سطح سازمانی را آگهی‌های شغلی تشکیل می‌دهند [۲]. لذا در موقعیت‌های عدم قطعیت، گیرنده‌ها برای آشکار کردن ویژگی‌های زیربنایی سیگنال‌دهنده به سیگنال‌ها تکیه می‌کنند [۱۱، ۱۰].

## ۲-۳- جذابیت برندسازی کارفرمایی

باتوجه به چارچوب‌های ادبیات نظری جذابیت برند کارفرمایی به استناد جدول سنتز تحقیقاتی (۱) و نظر متخصصین این حوزه، ادبیات برندسازی کارفرمایی در حال تکامل است [۱۲]. این سازه ضمن میان‌رشته‌ای بودن با مشارکت ذی‌نفعان مختلف سازه تلاقی پیدا می‌کند [۱۳]. به‌طور کلی برندسازی کارفرما به مجموعه‌ای از اقدامات عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی که توسط کارفرمایان به کارکنان ارائه می‌شود، تعریف می‌شود [۱۴] و از دو محور خارجی (متقاضیان کار از خارج شرکت) و داخلی (کارکنان مشغول به کار در شرکت) تشکیل می‌شود [۶]. بنابراین یکی از اهداف برند کارفرمایی علاوه بر جذب استعدادها، جدید، حفظ کارکنان فعلی و انگیزه‌بخشی به آن‌ها است [۱۵]. برندسازی کارفرمایی یک سازه چند مؤلفه‌ای و چندبعدی محسوب می‌شود [۱۶] که شامل مؤلفه‌های ارزش بهره، ارزش اجتماعی، ارزش اقتصادی و ارزش توسعه و کاربردی است [۱۶، ۲].

برند کارفرمایی این امکان را به کسب‌وکارها ارائه می‌دهد تا با جذب و نگهداشت نیروی کار ماهر، کارایی عملیاتی خود را افزایش دهند [۱۷]. خصوصاً این نوع از نگاه با پیر شدن

1. Rynes



جمعیت جهان رو به افزایش است. لذا از لنز راهبردی، یکی از حوزه‌های مهمی که لازم است تا برندسازی کارفرما به آن توجه کند بهبود عملکرد شرکت در حوزه‌های تجارت و کسب‌وکار است [۴، ۲].

## ۲-۴- مرور پژوهش‌های پیشین

در این بخش از پژوهش به بررسی پیشینه‌های تحقیقاتی مرتبط با موضوع تحقیق می‌پردازیم. خلاصه از پیشینه تحقیقاتی در قالب جدول (۱) ارائه شده است. در این جدول سنتز، مقالات معتبر در محوریت پژوهش براساس سازه‌های مهم، اهداف و نتایج آورده شده است و در ادامه براساس این جدول به توسعه سازه‌ها و روابط بین آن‌ها در راستای استخراج فرضیه‌ها توجه شده است. این مقاله نتایج قسمتی از پروژه جامع محقق در سازمان‌های ایرانی با تأکید بر بانک ملی است.

جدول ۱. پیشینه و سنتز پژوهش

منبع	هدف	نتایج
[۱۸]	این مقاله باهدف «بررسی چگونگی تأثیر کارکنان بر برند کارفرمای خود با استفاده از چرخ استراتژی پیام شش بخش تیلور (۱۹۹۹) در زمینه کارکنان تأثیرگذار» به‌ثمر رسیده است.	یافته‌ها نشان داد که استراتژی‌های پیام محبوب در تصاویر و زیرنویس‌ها، ایگو و اجتماعی است و کارکنان استراتژی‌های پیام متفاوتی در پیام‌های متنی در مقابل پیام‌های تصویری ارائه می‌دهند که برای چهار نوع از مخاطب شامل مشتریان فعلی، مشتریان بالقوه، کارمندان فعلی و کارمندان بالقوه تهیه شده است.
[۵]	این مطالعه نیز که در رابطه با برند کارفرمایی انجام شده است به‌دنبال بررسی این موضوع است که کارکنان فعال در بخش گردشگری و هتلداری با توجه به سطح خلاقیت و نوآوری در محیط کار چگونه کارفرمایان خود را درک می‌کنند.	نتایج این مطالعه نشان داده است، بسیاری از کارکنان محرک مهمی برای تصمیم‌گیری در مورد ماندن همراه با کارفرمای خود را خلاقانه بودن شغل خود معرفی کرده‌اند به‌طوری‌که این دیدگاه بر توصیه شرکت برای استخدام به دیگران نیز تأثیر می‌گذارد.



منبع	هدف	نتایج
[۱۹]	این پژوهش دو هدف کلی را دنبال کرده است: ۱. پاسخ به این سؤال که چرا و چگونه رفتار مبادله اجتماعی در یک اکوسیستم کسب و کار نمود پیدا می‌کند. ۲. در یک اکوسیستم کسب و کار، چگونه یک برند کارفرمایی منجر به ایجاد ارزش مشترک می‌شود.	یافته‌ها نشان می‌دهند که مبادلات اجتماعی غیرمستقیم یا تعمیم‌یافته می‌توانند ارزشی برای شرکت‌های منفرد ایجاد کنند که آن‌ها گروهی از همکاران وابسته به هم را تشکیل دهند نه اینکه صرفاً رقیب باشند. علاوه بر این، این کار با ارائه دیدگاه رفتار شهروندی اکوسیستمی به ادبیات مربوط به رفتار فرا نقشی کارمند و شریک اضافه می‌کند. رفتار شهروندی اکوسیستمیک رفتار فرا نقشی است که در اکوسیستم کسب و کار رخ می‌دهد و به این ترتیب می‌تواند برای طرح‌های مشترک برندسازی کارفرمای شرکت‌های مشارکت‌کننده سودمند باشد.
[۲۰]	هدف این مقاله معرفی دو موضوع ویژه در مدیریت منابع انسانی یعنی برند کارفرمایی و جذب استعداد است.	در این مقاله تاریخچه جذب استعداد به همراه رویکرد برندسازی کارفرما ارائه شده، پنج مقاله که هر کدام سطوح مختلفی از تحلیل، دیدگاه‌های نظری، زمینه‌های محیطی و رویکردهای روش‌شناختی و طراحی را برای تحقیقات علمی در این موضوع نشان می‌دهند، مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت یک دستور کار برای تحقیقات آینده به پایان می‌رسد.
[۲۱]	این مطالعه به دنبال کشف ارتباط میان برند کارفرمایی و قصد ترک شغل کارکنان است.	نتایج مطالعه انجام شده نشان می‌دهد که دانشجویان جوانی کار در سال‌های اخیر در چین به نیازهای امنیتی و کوتاه‌مدت و مستقیماً تجربه شده توجه بیشتری نشان داده که این یافته‌ها می‌تواند در اندازه‌گیری برند کارفرما کاربردی باشد.
[۳]	این مطالعه با هدف بررسی مدیریت استراتژیک برند کارفرما جهت شناسایی فرآیندهای مدیریت استراتژیک مربوط به مدیریت برند کارفرما در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) انجام شده است.	این مطالعه با به تصویر کشیدن موقعیت‌های مختلف برند کارفرما که بر استراتژی تأثیر می‌گذارند، خلق قابلیت‌های پویا و ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند را در رابطه با این مفهوم روشن ساخت.
[۴]	این مقاله با استفاده از تئوری بر سیگنال تئوری کنوانسیون برای یافتن پاسخ سؤال چگونه متقاضیان سیگنال‌های مربوط به کارفرمایان را ارزیابی نموده و چگونه این سیگنال‌ها بر جذابیت درک شده کارفرما تأثیر می‌گذارند به انجام رسیده است.	نتایج این مطالعه حاکی از آن است که سیگنال‌های همسو جذابیت کارفرما را افزایش می‌دهند.

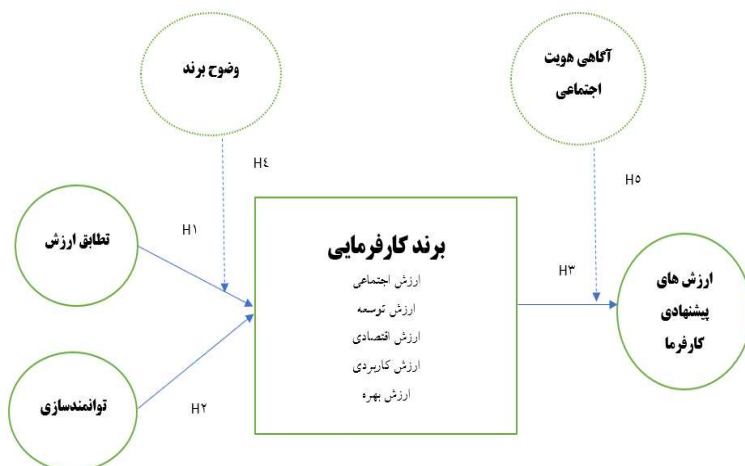


منبع	هدف	نتایج
[۵]	این مقاله با هدف افزایش ادراک پژوهشگران، از به‌کارگیری بازی‌های جدی در برندسازی دیجیتال کارفرمایی انجام شده است.	ما به‌طور خلاصه تحقیقات در مورد برندسازی کارفرما و بازی‌سازی زمینه‌های غیربازی از طریق بازی‌های جدی و همچنین بازی‌سازی را با تمرکز بر یادگیری مرور کردیم. این پژوهش یک بخش جدید از یادگیری را تحت‌عنوان یادگیری عاطفی معرفی کرده و از این طریق به ادغام حوزه‌های برند کارفرمایی و بازی‌پردازی پرداخت.
[۶]	این مقاله در پی پاسخ به این سؤال که آیا تناسب فرد با سازمان بر جذابیت برند کارفرمایی تأثیر مثبت دارد و وضوح برند کارفرمایی منجر به تقویت این رابطه می‌شود یا خیر؟	یافته‌ها نشان می‌دهند که تناسب فرد-سازمان به افزایش جذابیت کارفرما کمک کرده همچنان که وضوح برند کارفرما در این رابطه نقش تعدیل‌گری منفی پیدا کرده است.

بر اساس جدول سنتز پژوهش (۱)، با توجه به دو نظریه هویت اجتماعی و سیگنالینگ و همچنین پژوهش‌های ارائه شده در جدول شماره ۱ و با بررسی روابط بین سازه‌ها در مدل تحت بررسی، ضمن توجه به نظرات متخصصین در مورد سازه‌های پژوهش که شامل تطابق ارزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان، جذابیت برند کارفرمایی و ارزش پیشنهادی ارائه شده است، براین اساس فرضیات تحقیق در ادامه بیان شده است:

- H1: تطابق ارزش‌ها بر جذابیت برند کارفرمایی به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.
- H2: توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.
- H3: جذابیت برند کارفرمایی بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.
- H4: وضوح برند کارفرمایی در رابطه میان تطابق ارزش و جذابیت برند کارفرمایی نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند.
- H5: آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و ارزش‌های پیشنهادی کارفرما نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند.

بر اساس این فرضیات مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

### ۳- روش شناسی پژوهش

روش شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، نوشته شده است. بر اساس این مدل، فلسفه‌ی این پژوهش، اثبات‌گرایی؛ رویکرد آن قیاسی، با شیوه کمی و با استفاده از راهبرد پیمایش؛ با جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی و از نظر قلمرو زمانی از نوع مقطعی باهدف توصیفی اجزا و روابط مدل با استفاده از روش گردآوری داده‌ها با ابزار پرسش‌نامه است. طراحی و تنظیم پرسش‌نامه در دو فاز استفاده از متغیرهای استاندارد و بومی‌سازی آن تشکیل شده است. در فاز اول، گویه‌های مرتبط با متغیر از پرسش‌نامه‌های استاندارد کیم و لژاندر (۲۰۲۱)، برتون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به همراه دو سایت <sup>۳</sup>futurecurve

1. Saunders  
2. Berthon et al  
3. futurecurve.com



و *shatteredpencil*<sup>۱</sup> احصاء شد. در فاز دوم، این پرسش‌نامه برای هفت نفر از افراد خبره با تخصص‌های مدیریت بازرگانی، منابع انسانی و استراتژیک و برندینگ ارسال شد و کاستی‌های آن ویرایش و روان‌سازی شد.

در مرحله بعدی این پرسش‌نامه با استفاده از ابزار پرسلاين<sup>۲</sup>، و در بستر پلتفرم "بله" بانک استفاده گردید جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان بانک ملی<sup>۳</sup> هستند. نمونه‌گیری در این پیمایش، از نوع در دسترس و به دلیل مشخص بودن حجم جامعه از جدول مورگان ۳۸۴ نفر تعیین گردید که به منظور اطمینان از پاسخگویی افراد ۴۰۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که در نهایت ۳۹۴ پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفته است. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و برازندگی مدل استفاده شده است. برای بررسی فرضیات پژوهش طی دو مرحله بررسی برازش مدل پژوهش و سپس آزمون فرضیات از نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است.

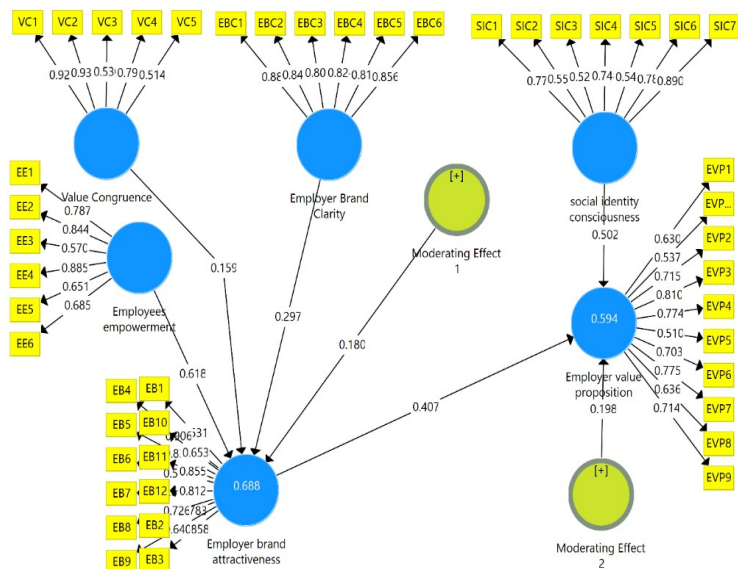
#### ۴- یافته‌های پژوهش

در بررسی وضعیت جمعیت‌شناختی می‌توان بیان نمود که ۴۸ درصد افراد مورد مطالعه در گروه زنان و ۵۲ درصد در گروه مردان بوده‌اند. از نظر تحصیلات نیز ۶۳ درصد افراد دارای تحصیلات کارشناسی بوده‌اند، ۲۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۰ درصد نیز دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. همچنین در بخش سمت نیز ۱۵ درصد از میان مدیران و ۸۵ درصد از میان کارکنان بانک بوده‌اند.

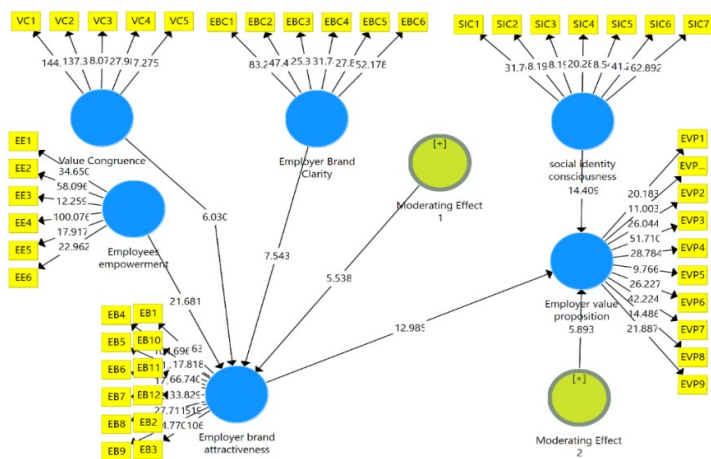
در این بخش براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیات به بیان یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری توجه شده است. در شکل (۲) و (۳) ضرایب استاندارد و اعداد معنی‌داری مربوط به روابط میان متغیرها براساس مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در ضمن جدول (۳) میزان تأثیرگذاری سازه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج بیانگر تأیید همه فرضیات در مدل پژوهشی است.

---

1. shatteredpencil.com  
2. <https://porsline.ir/>  
3. <https://bmi.ir/>



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه پژوهش همراه با ضرایب معناداری



در این پژوهش پایایی با دو شاخص ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) ارزیابی شد و سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل-لارکر بررسی شد. حداقل مقادیر CR، AVE و CA به ترتیب ۰/۸، ۰/۵ و ۰/۸ است. مشخص شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ تمام سازه‌ها بالای ۰/۸ و پایایی ترکیبی (CR) سازه‌های پژوهش بیش از ۰/۸ است. از طرف دیگر، ارزش AVE تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین نتایج اعتبار همگرایی مناسبی را برای تمام سازه‌ها نشان می‌دهد.

برای ارزیابی مدل ساختاری، در این پژوهش از ضریب تعیین ( $R^2$ ) و شاخص استون-گیسر ( $Q^2$ ) برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شد بر اساس نتایج جدول (۳) و اندازه اثر این شاخص‌ها و ارزیابی آن مبنی بر تأیید مدل است.

جدول ۳. پایایی مدل پژوهش

	R Square	Q <sup>2</sup>
Employer brandattractiveness	0/688	0/356
Employer value proposition	0/594	0/258

از نظر برازش مدل با انجام نیکویی برازش (GOF) و براساس استانداردهای آماری و همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار GoF از ۰/۶۰، مدل قوی تأیید می‌گردد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی نتایج فرضیه اول و ضریب معنی‌داری برای رابطه بین تطابق ارزش بر جذابیت برند کارفرمایی (۶/۰۳)، ضریب مسیر (۰/۱۵)... رابطه بین تطابق ارزش بر جذابیت برند کارفرمایی تأیید می‌شود. یعنی با افزایش یک واحد از تطابق ارزش در ادراکات کارکنان بانک ملی، جذابیت برند کارفرمایی به اندازه ۱۵ واحد افزایش می‌یابد. نتایج بیانگر این است که تطابق ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های بانک منجر به جذاب‌تر تلقی شدن برند کارفرما برای آن‌ها می‌شود. براساس تئوری هویت اجتماعی و نتایج به‌دست آمده، وقتی کارکنان به برند کارفرمای



خود علاقه و تمایل نشان می‌دهند به احتمال زیاد خود را با ویژگی‌های آن بیان کرده [۴] و با همگرایی بیشتری با شدت بالاتری به آن وابسته می‌شوند [۵]. لذا هرچه کارکنان بانک هم‌سویی بیشتری در میان علائق و ارزش‌های خود با ارزش‌های آن ادراک کند احتمال بیشتری وجود دارد که برند را جذاب‌تر درک کرده و در جهت برآورده‌سازی اهداف بانک تلاش کند.

اگرچه مطالعه‌ی کیم و لژاندر (۲۰۲۱)، تأثیر ارزش‌های نهفته در برند کارفرمایی بر تطابق ارزش را مورد ارزیابی قرار داده بودند، پس‌کاو این موضوع با نتایج پژوهش نشان داد که، تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های نشأت گرفته شده از برند کارفرمایی نیز می‌تواند منجر به ادراک جذابیت برند کارفرما شود لذا نتایج دو پژوهش با یکدیگر همسو بود.

با تأمل بر روی گویه‌های تطابق ارزش که بالاترین ضرایب مسیر را به‌خود اختصاص داده بودند نشان از این دارد که کارکنان بانک ملی اذعان داشته‌اند که ارزش‌های آن‌ها با ارزش‌های بانک ملی هماهنگ است و با ارزش‌های جاری حال حاضر این سازمان موافق‌اند. با این وجود با توجه به پایین‌ترین ضریب مسیر یکی از گویه‌های پرسش‌نامه، لازم است تا متولیان بانک ملی در نظر داشته باشند که علاوه بر ارزش‌های کلی و عمومی، ارزش‌های شخصی افراد را نیز جهت هم‌راستایی با ارزش‌های سازمانی مورد توجه بیشتری قرار دهند. این موضوع می‌تواند از طریق شناسایی و آسیب‌شناسی در حیطه‌های مرتبط با ارزش‌های شخصی و انطباق آن‌ها با ارزش‌های سازمانی و یا برعکس از طریق انطباق ارزش‌های سازمانی بر اساس میانگین ارزش‌های فردی تا حد ممکن عملیاتی شود.

با بررسی نتایج فرضیه دوم و ضریب معنی‌داری برای رابطه بین توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی (۲۱/۶۸)، ضریب مسیر (۰/۶۱) ... رابطه بین توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی تأیید می‌گردد. یعنی به ازای یک واحد افزایش در توانمندسازی کارکنان به میزان ۶۱ درصد بر ادراک کارکنان از جذابیت برند کارفرمایی تأثیر مثبت دارد. نتایج این پژوهش با مطالعه روندا و آزانزا (۲۰۲۱)، همسو است. بر مبنای تئوری سیگنالینگ، متقاضیان شغلی ویژگی‌های شرکت را با توجه اطلاعات موجود تحت‌عنوان سیگنال، تحلیل می‌کنند [۲]، لذا توانمند کردن کارکنان بانک می‌تواند تحت عنوان توصیه‌های کلامی از دل



خود سازمان به‌عنوان منبع موثقی از سازمان عمل کنند. لذا در موقعیت‌های عدم قطعیت، گیرنده‌ها برای آشکار کردن ویژگی‌های زیربنایی سیگنال‌دهنده به سیگنال‌ها تکیه می‌کنند [۸].

بررسی ضرایب مسیر بالا در سازه‌های این فرضیه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان بانک ملی ایران، زمان و فرصت کافی برای جستجوی راه‌حل‌های جدید در مورد مشکلات مربوط به کار در بانک وجود دارد. با این وجود همکاران بانک اشتیاق چندانی به یافتن راه‌حل‌های یک مشکل کاری با یکدیگر ندارند. بنابراین، بر مبنای تئوری هویت اجتماعی به دلیل شکل‌گیری هویت افراد از طریق قرارگیری در موقعیت‌ها و گروه‌های اجتماعی را توضیح می‌دهد، لازم است تا مدیران بر ارزش‌های اجتماعی و همکاری کارکنان از طریق استفاده از روش‌های مدیریت مشارکتی و درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تمرکز بیش‌تری داشته باشند.

با بررسی نتایج فرضیه سوم و ضریب معنی‌داری برای رابطه بین جذابیت برند کارفرمایی بر ارزش پیشنهادی کارفرما (۱۲/۹۸)، ضریب مسیر (۰/۴۰) ... رابطه بین جذابیت برند کارفرمایی بر ارزش پیشنهادی کارفرما تأیید می‌گردد. به عبارتی به ازای یک واحد بهبود در ادراک کارکنان بانک از جذابیت برند کارفرمایی، به میزان ۴۰ درصد در ادراک ارزش پیشنهادی کارفرما افزایش ایجاد می‌شود. نتایج این پژوهش با مطالعه کوچروف و همکاران (۲۰۲۲، b) همسو است. از آنجایی که ارزش پیشنهادی کارفرما کمک می‌کند که بانک در جذب نیروهای جدید به‌عنوان یک کارفرمای جذاب یاد شود، و نقش مهمی در ایجاد ارزش برای کارکنان پیدا کند [۱۸]. یافته‌های این مطالعه می‌تواند برای مدیران بانک نقشی راهبردی جهت ارزش پیشنهادی کارفرما منحصربه‌فرد به‌همراه داشته باشد. یک نیاز اساسی برای ساخت یک برند کارفرمای جذاب سازگاری اقدامات تعهد شده کارفرما با قول‌های وعده داده شده است [۱۲]، لذا خلق ارزش کارفرمایی یک هسته مرکزی برای ساخت یک برند کارفرمایی قدرتمند است.

بررسی ضریب مسیرها در سازه‌های این فرضیه نشان می‌دهد که نه تنها کارکنان از بخش‌بندی مشتریانی که بانک ملی ایران قصد دارد تا برای آن‌ها ارزش خلق کند، آگاه هستند بلکه تفاوت ارزشی که بانک ملی برای مشتریان خود خلق می‌کند نسبت به سایر رقبا نیز برای آن‌ها روشن است. بنابراین کارکنان چشم‌انداز روشنی از ارزش‌های خلق‌شده بانک ملی داشته که خود به برندسازی داخلی سازمان و در نهایت ارسال پیام منحصربه‌فرد و جذب یا



نگهداشت نیروی کار جدید کمک می‌کند. به علاوه براساس تئوری سیگنالینگ، کارکنانی که خود درک مثبتی از برند کارفرمایی پیدا کرده‌اند و برند را جذاب و همسو با ارزش‌های خود می‌پندارند، به‌عنوان یک منبع درونی موثق و تأثیرگذار و حامی برند در نقاط تماس مختلف سازمان عمل می‌کنند [۲۱].

با بررسی نتایج فرضیه چهارم می‌توان بیان داشت که وضوح برند کارفرمایی در رابطه میان تطابق ارزش و جذابیت برند کارفرمایی با ضریب معنی‌داری (۵/۵۳) و ضریب مسیر (۰/۱۸)، نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند. به عبارتی به ازای یک واحد افزایش در ادراک کارکنان از وضوح برند کارفرمایی به‌اندازه‌ی ۱۸٪ رابطه میان تطابق ارزش و جذابیت برند کارفرمایی تعدیل می‌شود.

یافته‌های حاصل از این فرضیه با مطالعه قیلن و همکاران (۲۰۲۱)، همسو نیست. براساس یافته‌های قیلن و همکاران وضوح برند کارفرمایی ممکن است در رابطه با افراد فعال در رده‌های پایینی سازمان مفید باشد اما به‌طورکلی اثر تعدیل‌گری منفی از خود نشان داد. با این وجود در آن پژوهش مشخص شد که وضوح برند کارفرمایی زمانی که تناسب فرد با سازمانی که در آن اشتغال دارد بهینه باشد، نقش تعدیل‌گری ایفا نمی‌کند که کاملاً برعکس یافته‌های این مطالعه بود.

از نظر محقق، این تناقض در یافته‌های پژوهش ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در دل بستر، زمینه و بافت فرهنگ سازمانی دو کشور ایران و بلژیک است و این نتایج به مطالعات قیلن و همکاران در ۲۳۵ سازمان در بافت فرهنگی آنجا اشاره دارد. این موضوع به ایران و در بانک ملی با زمینه و بافت فرهنگی متفاوت برمی‌گردد. از سویی براساس تئوری سیگنال، افراد جویای کار به‌ویژه جوانان، اغلب به اطلاعات در دسترسی که سازمان‌ها منتشر کرده، اکتفا می‌کنند (میردن و کلوی، ۲۰۱۵). و یکی از عوامل دیگری که ممکن است بر عدم همسویی نتایج این فرضیه‌ها تأثیرگذار باشد، ویژگی‌های دموگرافیک افراد به‌ویژه میانگین سن پاسخ‌دهندگان باشد.

در فرضیه پنجم، متغیر آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و ارزش پیشنهادی کارفرما با ضریب معنی‌داری (۵/۸۹) و ضریب مسیر (۰/۱۹)، نقش تعدیل‌گری ایفا می‌نماید. به عبارتی به ازای یک واحد افزایش در آگاهی کارکنان از هویت



اجتماعی خویش به اندازه ۱۹٪ رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و پیشنهاد ارزش کارفرمایی تعدیل می‌شود.

یافته‌های پژوهش یونس و حمد، ۲۰۲۰ نقش تعدیل‌گری جزئی از آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان تصویر برند<sup>۱</sup> و جذابیت سازمانی<sup>۲</sup> نشان داد، با این وجود در مطالعه پیش‌رو، آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و ارزش پیشنهادی کارفرما نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند. براساس تئوری آگاهی هویت اجتماعی دو بعد (۱) سازگاری اجتماعی<sup>۳</sup> (تحت تأثیر قرار دادن دیگران) و (۲) بیان ارزش<sup>۴</sup> (بیان ارزش‌های خوب) به‌طورکلی به آگاهی جوینده کار از احساس وقار و احترامی که کارفرما برای وی قائل می‌شود، هست. لذا براساس یافته‌های این پژوهش انتظار می‌رود این نیاز از کارکنان بانک ملی مرتفع شده باشد. بنابراین کارکنان بانک ملی هم‌ذات‌پنداری بالاتری با گروه‌های درون سازمانی داشته و خود را عضوی از خانواده بزرگ بانک ملی می‌پندارند و در نهایت به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که عملکرد خود و سازمان را ارتقا دهند.

در بررسی پیشنهادها تحقیق باید بیان نمود که یافته‌های محقق نشان از اهمیت و اثرگذاری تطابق ارزش‌ها و توانمندسازی کارکنان در فرایندهای مدیریتی از جمله ساخت یک برند کارفرمای جذاب آشکار شد که به‌نوبه خود می‌تواند بر خلق ارزش پیشنهادی کارفرما تعیین کننده باشد. براساس یافته‌های پژوهش، کارکنان بانک ملی گاهی نیاز دیده‌اند که ارزش‌های خود را برای برآورده‌سازی با انتظارات مدیران خود به خطر بیندازند. لذا انتظار می‌رود در صورت تکرار این ناهماهنگی ارزشی تمایل افراد به جدا شدن از بانک بالا رود و براساس فرضیه اول پیشنهاد می‌شود که مدیران در هنگام انتخاب و سپس ورود متقاضیان بالقوه به فرایند استخدام، با برگزاری آزمون‌های تشخیص ارزشی از هم‌سویی ارزش‌های کارجویان با ارزش‌های بانک اطمینان حاصل کنند. برای جذاب‌تر جلوه دادن برند کارفرمایی به استناد فرضیه دوم، پیشنهاد می‌شود که در زمینه توانمندسازی کارکنان خصوصاً در بخش همکاری‌های تیمی متولیان بانکی، فرصت‌های یادگیری از طریق بازی‌پردازی در بستر

---

1. employer image  
2. employer attractiveness  
3. Social adjustment  
4. Value expressive



دیجیتال<sup>۱</sup> را فراهم سازند. این اقدام می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر ارزیابی‌های فردی از جو درون سازمانی تأثیرگذار باشد و در نهایت ادراک جذاب‌تری برای کارکنان از برند کارفرمایی بانک شکل گیرد. براساس فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود تا آنچه برای مشتریان بانک ملی ارزش شناخته نمی‌شود برای کارکنان شفاف‌سازی شود و در صورت فقدان اطلاعات کافی در رابطه با ارزش‌های مشتری برنامه مدون جهت شناسایی ارزش‌های مشتریان و کارکنان در دستور کار متولیان امر قرار گیرد. همچنین براساس این فرضیه پیشنهاد می‌شود تا در صورت خلق بخش‌های جدید کسب‌وکار به کارکنان نیز آموزش‌های مرتبط در جهت مفهوم‌سازی بخش‌های جدید ارائه شود زیرا یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان در دو زمینه یاد شده دارای ضعف‌های شناختی هستند و نیاز به آموزش‌های مرتبط جهت شفاف شدن این بخش‌ها در خلق ارزش دارند.

به‌منظور توسعه و غنی‌سازی مدل پژوهش و همچنین جهت افزایش اعتبار تعمیم‌پذیری یافته‌ها در سایر کشورها و همچنین در سایر صنایع تکرار شود. این مدل با سایر متغیرها نظیر رفتار شهروندی کارکنان در سازمان، سطح رضایت و ... تقویت شود. همچنین از استعدادهای برتر و کارکنان سطح بالا در چندین سازمان مختلف جهت تقویت نظری و عملی یافته‌های پژوهش بهره گرفته شود. همچنین براساس متدولوژی نیز می‌توان از روش‌های آمیخته در راستای تقویت مسیر تحقیقاتی و استخراج سازه‌های تأثیرگذار استفاده نمود و تأثیر این مدل را بر اثربخشی عملکرد شرکت‌ها در ابعاد رفتاری کارکنان و ابعاد مالی که در این مطالعه امکان بررسی آن وجود نداشت، مورد سنجش قرار داد.

## ۶- منابع

- [1] Yousf, A., & Khurshid, S. Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, (2021). 09722629211013608.
- [2] Younis, R. Cognitive diversity and creativity: the moderating effect of collaborative climate. *International Journal of Business and Management*, 14(1), (2019). 159-168.

- [3] Tanwar, K., & Kumar, A. Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*. (2019). 48(3). 799-823.
- [4] Hoppe, D. Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product and Brand Management*, (2018). 27(4), 452-467.
- [5] Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, (2022). 34(1), 7-17.
- [6] Näppä, A. Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*. (2022). Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- [7] Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. Influence of organisational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, (2017). 12(2), 163-188.
- [8] Arasanmi, C. N., & Krishna, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, (2019). 51(3), 174-183.
- [9] Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, (2005). 24(2), 151-172.
- [10] Bhatnagar, J. and Srivastava, P. "Strategy for staffing: employer branding & personorganisation fit", *Indian Journal of Industrial Relations*, (2008), Vol. 44 No. 1, pp. 35-48.
- [11] Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzell, C. R. Signalling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, (2011). 37(1), 39-67.
- [12] Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding. (2022). 38(2), 101211.
- [13] Huseynova, A., Matošková, J., & Gregar, A. Linking employer branding and firm-level performance: The case of Azerbaijani firms registered on Glassdoor. *Problems and Perspectives in Management*. (2022). 20(1), 128-142.



- [14] Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, (2020). 44(6-7), 675-694.
- [15] Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebel, A. Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, (2021). 32(3), 616-649.
- [16] Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multi-level analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, (2023). 94, 104635.
- [17] Kroll, C., Nuesch, S., & Foege, J. Flexible work practices and organisational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organisational support. *The International Journal of Human Resource Management*, (2021). 32(3), 543-572.
- [18] Liu, Y.L., Keeling, K. and Papamichail, N. "An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness", *Personnel Review*, (2016), 45 (6), 1403-1427.
- [19] Questionnaire of Personal and Organisational Values Congruence for Employee (Q-POVC-115). Available from: [https://www.researchgate.net/publication/343280703\\_Questionnaire\\_of\\_Personal\\_and\\_Organizational\\_Values\\_Congruence\\_for\\_Employee\\_Q-POVC-115](https://www.researchgate.net/publication/343280703_Questionnaire_of_Personal_and_Organizational_Values_Congruence_for_Employee_Q-POVC-115) [accessed Nov 24 2022].
- [20] Ronda, L., & Azanza, G. Employer femvertising: Women empowerment in employer brand messages. *International Journal of Communication*, (2021). 15(Jan), 514-544.
- [21] Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemann, J. Employee empowerment and HR flexibility in Information Technology SMEs. *Journal of Computer Information Systems*, (2023). 1-14.



## شناسایی و تحلیل عوامل موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر با روش فراترکیب

محمدامین رشیدی<sup>۱</sup>، محمدمبین شفیعی ناطق<sup>۲\*</sup>، حسین حسن‌زاده<sup>۳</sup>، سید عباس چایچیان<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مالی گرایش بانکداری، گروه مالی و بانکداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مالی گرایش مهندسی مالی، گروه مالی و حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۳- استادیار، گروه مدیریت مالی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۱۲

دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۳

### چکیده

موفقیت سرمایه‌گذاری و رسیدن به سودآوری باتوجه‌به ماهیت شرکت‌های نوپا، که همواره همراه با ریسک شکست بالا می‌باشند، مهم‌ترین هدف شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر تحلیل کیفی و ارائه چارچوبی نظام‌مند از نتایج پژوهش‌های انجام شده در عوامل موثر در موفقیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر است تا از این طریق شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر بتوانند با تأکید بر عوامل مورد اهمیت در راستای موفقیت در امر سرمایه‌گذاری اقدامات اساسی را شناسایی کرده و اقدام به تدوین راهبرد نمایند. برای این منظور مطابق با روش فراترکیب کیفی که یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است، پس از جستجو و پالایش منابع مرتبط با موضوع موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، از ۳۰۹ منبع اولیه، پس از طی مراحل غربالگری تعداد ۸۱



منبع انتخاب شده و سپس از طریق روش تحلیل مضمون ۲۱۰ کد اولیه و ۱۷۹ کد غیرتکراری حاصل گردید. بعد از پالایش و دسته‌بندی مجدد کدهای اولیه توسط تیم پژوهش، ۷۵ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر در رابطه با عوامل موثر بر موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر حاصل گردید. مضامین فراگیر عبارت است از ویژگی‌های مرتبط با مورد سرمایه‌گذاری، ویژگی‌های مرتبط با شرکت یا صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر و عوامل محیطی و کلان.

**واژه‌های کلیدی:** تأمین مالی کارآفرینی، سرمایه‌گذاری خطرپذیر، شرکت نوپا، شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، فراترکیب

## ۱- مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط نوپا به دلیل این که یکی از عوامل رشد و توسعه اقتصاد هر کشوری محسوب می‌شوند، در سالیان گذشته مورد توجه دولت‌ها قرار گرفته‌اند [۱]. معمولاً یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های این شرکت‌ها موضوع تأمین مالی است. مسئله تأمین مالی از منابع بیرونی، بزرگترین چالش شرکت‌ها و یکی از مهم‌ترین دغدغه سیاست‌گذاران دنیا است [۲]. دسترسی به منابع مالی یکی از دشوارترین موانعی است که هر کارآفرین در ابتدای مسیر خود و نیز در حین مراحل رشد با آن مواجه است [۳].

شرکت‌های نوپا همواره به دلایل مختلفی ریسک بالایی دارند و به همین دلیل بانک‌ها و سایر موسسات مالی ریسک‌گریز (که حدود ۹۰ درصد منابع مالی کشور را در اختیار دارند)، رغبتی به سرمایه‌گذاری در این حوزه ندارند. در نتیجه این شرکت‌ها همواره با مشکل تأمین مالی مواجه بوده‌اند. در پاسخ به این مسأله، شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر ایجاد شدند. سرمایه‌گذاری جسورانه بهترین روش تأمین مالی شرکت‌های نوپا و نوآور به‌شمار می‌رود، زیرا روش‌های دیگر بنا به ماهیت خود نمی‌توانند خلاء موجود در تأمین مالی این شرکت‌ها را پوشش دهند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، ضمن حفظ مالکیت فکری طرح، در موفقیت یا شکست آن شریک می‌شوند و این امر یکی از لوازم در گسترش شرکت‌های کارآفرین می‌باشد [۴].



با وجود اثربخشی قابل‌ملاحظه این شرکت‌ها، آمار و مطالعات گذشته بیانگر این موضوع است که بیشتر آن‌ها در طول زمان یا از بین رفته یا کوچک باقی می‌مانند و به اهداف خود نمی‌رسند و تنها تعداد اندکی از آن‌ها به شرکت‌هایی بزرگ تبدیل می‌شوند. همچنین ورود موفق به بازار و رقابت، با عدم اطمینان بالایی همراه بوده و محدودیت‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد. از این رو تعداد زیادی از این شرکت‌ها و به‌خصوص شرکت‌های جدیدتر پس از ورود به بازار، در اندک زمانی آن را ترک می‌کنند [۵]. این موضوع موفقیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر را به‌صورت گسترده تحت‌تأثیر قرار داده است و موفقیت صندوق‌های ذیل شرکت را پیچیده و دور از دسترس جلوه می‌دهد. در نتیجه یافتن پاسخ سوالی تحت این عنوان که چه عواملی بر موفقیت شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر موثر است، مهم و ارزشمند بوده و می‌تواند چراغ راهی برای مدیران سرمایه‌گذاری کشور، در راستای رسیدن به موفقیت بیشتر در سرمایه‌گذاری جسورانه و سیاست‌گذاری درست در عرصه تأمین مالی کارآفرینی باشد.

پژوهش حاضر با استفاده از روش فرا ترکیب مطالعاتی که به عوامل موفقیت شرکت یا صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر، پس از بحران مالی ۲۰۰۸ پرداخته‌اند را بررسی کرده و پس از تشریح مبانی نظری و مفاهیم کلیدی مورد نیاز، با استفاده از این روش عوامل موفقیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر شناسایی شده و سپس از طریق روش تحلیل مضمون به تجزیه و تحلیل این عوامل در قالب شبکه مضامین پرداخته شده است. در نهایت نسبت به بیان نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها اقدام گردید.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- شرکت نوپا

بخش بزرگی از نیروی انسانی آن‌ها را افرادی با توان علمی و تخصصی بالا تشکیل می‌دهد و بیشتر به‌وسیله یک کارآفرین و یا گروهی از کارآفرینان تشکیل می‌شوند که تمرکز آنها بر توسعه و بهره‌برداری تجاری از یک ایده خلاقانه یا نوآورانه است [۶]. چهار ویژگی اصلی که در تعاریف برای این نوع از شرکت‌ها مطرح می‌شوند عبارت است از ۱- جوان و نوپا بودن



این شرکت‌ها هم از منظر سن شرکت و هم از منظر فناوری در تعاریف مورد تأکید می‌باشد. نوپا بودن شرکت از لحاظ سن در برخی از تعاریف تا ۳ سال، برخی تا ۱۰ سال و حتی تا ۲۵ سال ارائه شده است. در تعاریفی که محدوده سن شرکت‌ها جهت قرارگیری در دوران نوپایی طولانی‌تر مطرح شده، بیشتر بر اهمیت جدید و نوپا بودن فناوری یا صنعت تأکید شده است [۷، ۸] -۲ اندازه کوچک و متوسط این شرکت‌ها در تعاریف به چشم می‌خورد. در واقع شرکت‌های نوپا اغلب به عنوان شرکت‌های کوچک و متوسط تعریف شده‌اند [۹]. ۳- وابستگی آن به کارآفرینان و توانمندی‌های مالی و تخصصی آن‌ها از بخش‌های دیگر تعاریف شرکت‌های نوپا بیان می‌گردد [۷]. به عبارتی هویت شرکت‌های نوپا از هویت کارآفرینان نشأت گرفته است. و تجربیات، دیدگاه‌ها، تخصص، روابط شخص کارآفرین و تیم همراه او بیان‌کننده ماهیت شرکت نوپا است [۱۰]. ۴- دارا بودن یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر که همه یا قسمتی از آن مبتنی بر فناوری است و حول ایده‌های نوآورانه و خلاقانه بنا می‌شوند [۱۱].

## ۲-۲- شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر

در ادبیات پژوهش، سرمایه‌گذاری جسورانه را به‌عنوان یک تحریک‌کننده در فرایند کارآفرینانه و خالق ارزش اساسی که محرک بقا و عامل رشد اقتصادی است بیان می‌کنند [۱۲]. سرمایه‌گذاری خطرپذیر شکلی تخصصی از تأمین مالی کسب‌وکار است که برای پاسخگویی به نیازهای شرکت‌های نوظهور، به‌ویژه در بخش‌های فناورانه که فرصت‌های رشد قابل توجهی را دنبال می‌کنند، طراحی شده است. همانطور که در قسمت پیشین بیان شد، نیازهای مالی این شرکت‌ها از توانایی آن‌ها برای تولید وجوه داخلی فراتر می‌رود و همین‌طور جریان وثیقه به دلایل مختلف کمکی به آن‌ها نمی‌کند. در واقع، هر چه یک شرکت سریعتر رشد کند، اشتیاق آن به پول نقد برای سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، توسعه و آزمایش محصول، استخدام اعضای کلیدی تیم، محل، تجهیزات تخصصی، بازاریابی، قابلیت فروش و توزیع، و موجودی‌ها بیشتر می‌شود [۱۱].



سرمایه‌گذاری خطرپذیر نوعی از تأمین مالی است که در آن سرمایه به همراه کمک‌های مدیریتی، در اختیار شرکت‌های جوان، کوچک و دارای آتیه اقتصادی قرار می‌گیرد. سرمایه‌گذاران خطرپذیر به‌طور عمده شرکت‌های در حال رشد و تازه تأسیس را تأمین مالی می‌کنند، سهام شرکت را خریداری کرده (تأمین مالی از طریق سهام)، در توسعه محصول یا خدمات جدید شرکت، کمک می‌کنند. در واقع با مشارکت فعال در شرکت ایجاد ارزش کرده و با انتظار سود بالاتر، ریسک‌های بیشتر را می‌پذیرند و گرایش سرمایه‌گذاری بلندمدت دارند [۱۴، ۱۳].

فرآیند سرمایه‌گذاری خطرپذیر از اقدام‌های زنجیره‌واری تشکیل شده که با ورود طرح‌های متقاضی سرمایه به صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر شروع، و با خروج از سرمایه‌گذاری پایان می‌یابد. این فرآیند شامل ۶ مرحله ایجاد معامله، ارزیابی و غربال، ارزیابی جامع، سازماندهی معامله، فعالیت‌های پس از سرمایه‌گذاری و خروج می‌شود [۱۵].

### ۳- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از بعد ماهیت داده‌ها در گروه مطالعات کیفی قرار می‌گیرد. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش بر اساس اسنادی است. از آنجاکه در پژوهش حاضر داده‌ها کاملاً طبیعی و بدون دستکاری گردآوری شده‌اند، در زمره تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) شمرده می‌شود.

در روش «فرا ترکیب» داده‌های اصلی پژوهش‌های منتخب، «ترکیب و تفسیر» می‌شود. در این روش، متن پژوهش‌های گذشته به‌عنوان داده‌هایی برای پژوهش آتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این نحو که با «کنار هم گذاشتن»، «شکستن» و «بررسی یافته‌ها» به کشف خصوصیات و اجزای اساسی یک پدیده و انتقال و تبدیل آن نتایج به یک محصول جدید اقدام می‌شود. فرآیند اجرای فراترکیب براساس تکنیک ۷ مرحله‌ای سندولسکی و بارسو (۲۰۰۷) به شکل صفحه بعد است:



### جدول ۱. فرایند اجرای فراترکیب [۱۶]

ردیف	مراحل	توضیح
۱	تنظیم سوال‌های تحقیق	بیان مسئله، اهداف و سؤالات پژوهش
۲	بررسی و جستجوی مطالعات و متون به شکل نظام‌مند	در این قسمت، جستجوی نظام‌مندی از مقالات انتشار شده در ژورنال‌های مختلف استفاده شده و سپس واژگان کلیدی مرتبط انتخاب گردیده‌اند.
۳	بررسی و انتخاب متون مناسب	در این گام، در هر بازبینی تعدادی از مقالات با استفاده از روش ارزیابی کسپ <sup>۱</sup> رد می‌شود، که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.
۴	استخراج اطلاعات متون	خواندن دقیق متون و استخراج کدها
۵	تحلیل و تجزیه، ترکیب یافته‌های کیفی	بنا بر روش استفاده شده کدها به مضامین قابل فهم تبدیل می‌شود
۶	نظارت و کنترل کیفیت داده‌ها	با استفاده از الگوهای مختلف کیفیت مراحل طی شده ارزیابی می‌گردد
۷	ارائه نتایج	نتایج و پیشنهادهای نهایی ارائه می‌شود

گام اول؛

بنا بر آنچه در مقدمه بیان شد، سوالات اصلی و فرعی پژوهش عبارتند از:

اصلی:

(۱) عوامل موفقیت سرمایه‌گذاری شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر (VC) چیست؟

فرعی:

(۱) تنوع و دسته‌بندی عوامل موفقیت سرمایه‌گذاری شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر

به چه شکل است؟

(۲) روابط بین عوامل موفقیت سرمایه‌گذاری شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر چگونه

است؟

---

1. Critical Appraisal Selection Process (CASP)



### گام دوم؛

در این قسمت ابتدا واژگان کلیدی با توجه به سوالات پژوهش انتخاب گردید و براساس سال انتشار مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش فراترکیب، مطالعات پس از بحران مالی سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۲ بررسی می‌گردد. این واژگان عبارتند از:

جدول ۲. واژگان کلیدی مورد بررسی در جست‌وجو

کلید واژه‌ها
Venture Capital Success
Venture Capital failure
Venture Capital profitability

سپس این کلیدواژه‌ها در چهار پایگاه Emerald insights, ScienceDirect, Sage, JSTOR مورد جست‌وجو قرار گرفت. جدول زیر خلاصه‌ای از معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات را در طول اجرای فراترکیب ارائه می‌کند:

جدول ۳. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی	غیر انگلیسی
زمان مطالعات	نشریه‌های از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۲ میلادی	نشریه‌های پیش از سال ۲۰۰۸ میلادی
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجلات و همایش‌ها	مقالات غیرعلمی، گزارش‌ها و نظرات شخصی
پایگاه‌های مجلات	Emerald insights, ScienceDirect, Sage, JSTOR	پایگاه‌هایی غیر از پایگاه ذکر شده

### گام سوم؛

در پایگاه‌های هدف، کلیدواژه‌ها مورد جست‌وجو قرار گرفت و در نهایت به تعداد ۳۰۹ مقاله غیر تکراری رسیدیم. در ادامه بر اساس فرایند غربالگری، مراحل حذف مقالات تا رسیدن به مقالات نهایی طی شد. پس از شناسایی مقالات برای بررسی محتوای کامل، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی برای ارزیابی کیفیت (CASP<sup>1</sup>) برای ارزیابی کیفیت مقالات و

1. Critical Appraisal Skills Programme



انتخاب مقالات نهایی استفاده شد. جدول زیر فرایند انتخاب و جستجوی متون مناسب بر مبنای چکیده، عنوان و محتوای مقالات ارزیابی شده را نشان می‌دهد:

جدول ۴. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب متون مناسب تحلیل

منابع مورد بررسی	نتایج بررسی‌ها
تعداد منابع = ۳۰۹	
	مقالات رد شده بر اساس عنوان = ۱۷۴
تعداد مقالات بررسی شده بر اساس چکیده = ۱۳۵	
	مقالات رد شده بر اساس چکیده = ۳۸
تعداد مقالات بررسی محتوای کامل = ۹۷	
	مقالات رد شده بر اساس محتوا = ۱۶
تعداد مقالات نهایی = ۸۱	

#### گام چهارم؛

در این مرحله پژوهش‌های نهایی به صورت مستقل توسط پژوهشگران مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار گرفت. هر یک از مقالات با توجه به ماهیت آن با شناسه‌ها تفکیک شدند و با توجه به سوالات پژوهش، کدهای مورد نظر از آن‌ها استخراج شد. در این مرحله از مجموع ۸۱ مقاله نهایی تعداد ۲۱۰ کد اولیه استخراج شد. از مجموع ۲۱۰ کد اولیه، مجموعاً ۱۷۹ کد در مضامین پایه تکرار شدند.

#### گام پنجم؛

در این گام با «روش تحلیل مضمون» کدهای مستخرج از مقالات نهایی مورد بررسی قرار گرفت و از این کدها مضامین پایه استخراج شد. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند.

به طور کلی مضمون، ویژگی تکراری و متفاوتی در متن است که به پژوهشگران تجربه یا نکته خاص و مهمی را نشان می‌دهد [۱۷]. سپس با پیگیری دقیق روشی، از مضامین پایه که مبین نکته مهمی در متون مورد بررسی هستند، مضامین سازمان‌دهنده که نقش واسط را دارند و



سپس از آن‌ها مضامین فراگیر که در کانون شبکه مضامین قرار دارند، پدید آمد. از مجموع ۲۱۰ کد به دست آمده، ۷۵ مضمون پایه منحصر به فرد، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر استخراج شده است. این مضامین در جدول زیر قابل مشاهده است. برای عدم تکرار عبارت نهاد (شرکت یا صندوق) سرمایه‌گذاری خطرپذیر<sup>۱</sup> از مخفف VC در جدول استفاده شده است:

جدول ۵. قالب مضامین عوامل موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
اندازه بازار بزرگ صنعت شرکت‌نویا	بازار و صنعت	ویژگی‌های مرتبط با مورد سرمایه‌گذاری
وضعیت مطلوب صنعت شرکت‌نویا		
شرایط مساعد بازار سهام در صنعت مورد سرمایه‌گذاری		
صنعت رو به رشد		
وجود هم‌بنیان‌گذار مناسب	تیم کارآفرینی	
تیم کارآفرینی سریالی <sup>۲</sup> و قدرتمند (اقدام به کارآفرینی به صورت متعدد)		
سن مدیریت عامل		
فرهنگ کاری قدرتمند تیم کارآفرینی		
تجربه هیئت مدیره		
توانایی شبکه‌سازی هیئت مدیره		
نیروی انسانی متخصص (دارای تحصیلات و تجربه)		
تنوع و ترکیب هیئت مدیره	منابع و ویژگی‌های کسب‌وکار	
داشتن سرمایه در گردش و نقدینگی کافی		
سن کسب‌وکار در دوره‌های سرمایه‌گذاری		
سرمایه اجتماعی کارآفرین پیش از تأسیس شرکت نوپا		
داشتن محصول قوی و یا داشتن MVP <sup>۳</sup>		
استفاده از مشاوران با تجربه		
ساختار مالکیت شرکت نوپا		
وجود اطلاعات مالی و حسابداری در شرکت نوپا		

1. Venture Capital Firm or Fund
2. Serial entrepreneurial
3. Minimum viable product



مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
ویژگی‌های مرتبط با مورد سرمایه‌گذاری	ویژگی‌های شخص کارآفرین	سطح تحصیلات کارآفرین
		نگرش جاه‌طلبانه و سخت‌کوشی کارآفرین
		تفکر سیستمی
		یادگیری با بازخورد
		آینده‌نگری استراتژیک نسبت به بازار و کسب‌وکار
		رهبری و ارتباطات
		دارا بودن ثبات عاطفی و تحمل سختی‌ها
		استقلال فکری کارآفرین
		کارآفرین دارای تجربه صنعت و بازار مرتبط
		ریسک‌پذیری و پاسخ‌دهی مناسب به ضعیف ریسک‌های کسب‌وکار
		دانش و تجربه کسب‌وکار (بازاریابی و ...)
		کارآفرین
		مدل و فرایندهای کسب‌وکار
استفاده از ظرفیت‌های مختلف انکوباتورهای خصوصی، انکوباتورهای دانشگاهی و شتاب‌دهنده‌ها برای توسعه شرکت‌نویا		
فعالیت‌های بازاریابی موثر (تحقیقات بازار، تبلیغات و کانال توزیع قدرتمند) توسط شرکت‌نویا		
استفاده از فناوری اطلاعات و اینترنت در کسب‌وکار		
ایجاد همکاری‌های معتبر و استفاده از شبکه‌ها توسط شرکت‌نویا		
تحقیق و توسعه قدرتمند شرکت‌نویا		
هدف‌گذاری واقع‌بینانه		
متناسب‌سازی محصولات و زیرساخت‌ها برای فرایند مقیاس‌پذیری		
داشتن مزیت رقابتی ملموس در صنعت		
برنامه کسب‌وکار (BP) دقیق		
مدل کسب‌وکار مناسب		

1. Overfunding



مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
ویژگی‌های مرتبط با شرکت یا صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر	استراتژی سرمایه‌گذاری خطرپذیر	جذب سرمایه موردنیاز VC از طرق مختلف (سندیکایی <sup>۱</sup> ، تأمین مالی جمعی و...)
		فاصله جغرافیایی بین دفتر مرکزی شرکت‌نویا و شرکت سرمایه‌گذار VC
		سرمایه‌گذاری در صنعت تخصصی VC
		سرمایه‌گذاری در دارایی و صنعت نقدشونده‌تر
		استراتژی مناسب خروج
		معیارهای ارزیابی موشکافانه <sup>۲</sup> قدرتمند
		زمان‌بندی درست سرمایه‌گذاری در دوره‌های مختلف
		تنوع و اندازه پرتفوی VC
		سرمایه‌گذاری مبتنی بر برنامه سرمایه‌گذاری و دوری از رفتار توده‌ای
رهبری و حکمرانی	رهبری و حکمرانی	میزان تحصیلات مرتبط مدیران ارشد VC
		ارتباط مناسب VC با سرمایه‌گذاران (تضمین، میزان کنترل و ارائه دائمی اطلاعات و...)
		ارتباطات شبکه‌ای درون و بیرون از صنعت مورد سرمایه‌گذاری
		تفکر بلند مدت و صبر سرمایه‌گذاری
		ارتباط VC با نهاد دولت و حاکمیت
فرایندها و عملیات	فرایندها و عملیات	ترکیب قدرتمند و متخصص هیئت مدیره VC
		تعداد نمایندگان VC در هیئت مدیره شرکت نوپا
		قراردادنویسی حرفه‌ای
		کنترل عملیاتی بر شرکت‌های پرتفوی
منابع و زیرساخت‌های VC	منابع و زیرساخت‌های VC	وجود اعتماد بین کارآفرین و VC
		نزدیکی فرهنگی و نهادی بین شرکت نوپا و VC
		شهرت VC در صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر
		نیروی کار متخصص در VC
		تجربه بالای سرمایه‌گذاران خطرپذیر (مدیران و کارکنان)
حضور در محیط جغرافیایی مستعد مانند سیلیکون ولی <sup>۳</sup>		
دسترسی مناسب و مطلوب به منابع مالی		

1. Syndicated loan
2. Due diligence
3. Silicon Valley



مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
شرایط مساعد اقتصاد کلان	عوامل اقتصادی	ویژگی‌های محیطی
شرایط مساعد بازار سهام هنگام عرضه اولیه شرکت‌نویا (IPO)		
حمایت دولت از اکوسیستم کارآفرینی	حقوقی و سیاسی	
چهارچوب قانونی مناسب برای VC و کسب‌وکار نوپا		
سهولت قوانین بین‌المللی برای صنعت VC	فرهنگی و اجتماعی	
نهادینه شدن فرهنگ نوآوری در کشور		
همکاری دانشگاه و VC		
نظام تحصیلی حامی روحیه و مهارت‌های کارآفرینی		
وجود بانک اطلاعاتی جامع کسب‌وکار های نوپا و سرمایه‌گذاران		

#### گام ششم؛

در این پژوهش، به‌منظور حفظ کیفیت مطالعات و قابلیت استناد نتایج آن، پژوهشگران سعی در پیشبرد هرچه دقیق‌تر یکایک مراحل مذکور داشتند. ضمن اینکه به‌منظور حصول اطمینان برای جستجوی حداکثری مقالات، چند پایگاه مختلف نمایه‌کننده‌ی مقالات با کلیدواژه‌های گسترده جستجو شده است و پس از آن از موتور جستجوی گوگل برای اطمینان بیشتر استفاده شده است. همچنین پژوهشگران از ابتدایی‌ترین گام‌های تصمیم به نگارش مقاله در این زمینه، ملاحظات روشی و غیر روشی را ذیل نظر استاد راهنما در نظر گرفته‌اند. برای اطمینان از کیفیت تحقیقات منتخب از الگوی CASP استفاده شده است. همه مراحل برای اطمینان توسط دو گروه از پژوهشگران انجام شده است.

به‌طورکلی، از معیارهای ارزیابی تحقیقات کیفی می‌توان برای ارزیابی تحلیل مضمون نیز استفاده کرد. کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) چهار فرایند را برای ارزیابی تحلیل مضمون پیشنهاد کرده‌اند. یکی از این فرایندها استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان است. پس از گذر این فرایند توسط دو پژوهشگر، تطابق بسیار بالای کدها مشهود بوده است. برای سنجش روایی این تحقیق، علاوه بر اینکه مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه با مطالعه مبانی نظری،



پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد [۱۸، ۱۹].  
گام هفتم؛

در این مرحله، یافته‌های تحلیل پژوهش‌های نهایی مطرح می‌گردد. همانطور که در مرحله ۵ خاطر نشان شده است روش تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش تحلیل مضمون است. بعد از انجام فرایند پژوهش که در قسمت روش پژوهش به تفصیل ذکر شد، در نهایت پس از استخراج عوامل موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مدل مفهومی عوامل موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر به دست آمد. این عوامل (مضامین فراگیر) در سه سطح که شامل ۱- ویژگی‌های مرتبط با مورد سرمایه‌گذاری ۲- ویژگی‌های مرتبط با شرکت یا صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر ۳- عوامل محیطی و کلان طبقه‌بندی شده‌اند. یافته‌های پژوهش در ادامه بیان می‌شود.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

برای رسیدن به موفقیت در شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، قسمتی از عوامل مرتبط با ویژگی‌ها و نکات مهمی است که می‌بایست در ارتباط با شرکت نوپایی که در آن سرمایه‌گذاری انجام شده رعایت شود؛ زیرا در نهایت موفقیت سرمایه‌گذاری به موفقیت آن شرکت بستگی داشته و دارای اهمیت بسیار بالایی است.  
در ادامه هر سه سطح از عوامل (مضامین فراگیر)، به وسیله مضامین سازمان‌دهنده مرتبط با آن سطح تشریح و تبیین می‌شود.

### ۴-۱- ویژگی‌های مرتبط با مورد سرمایه‌گذاری

#### صنعت و بازار

صنعتی که شرکت نوپا در آن فعالیت می‌کند می‌بایست در چرخه عمر وضعیت مطلوبی داشته و دارای آینده روبه رشدی باشد؛ به این معنی که تقاضا برای محصول یا خدمت ارائه شده



توسط شرکت نوپا در حال فزونی بوده و پتانسیل و ظرفیت افزایش متقاضیان محصولات و خدمات شرکت نوپا مشهود باشد [۲۰]. علاوه بر این وضعیت بازار سهام مرتبط با شرکت نوپا شایان توجه است. به این علت که بازار سهام نشان‌دهنده راه صنعت و بیانگر وضعیت بهترین شرکت‌های هر صنعت است که در نهایت تمایلات سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه در شرکت‌های نوپا را شکل می‌دهد و علاوه بر این از جهت راهبردهای خروج مانند (IPO و ...) برای سرمایه‌گذاران دارای اهمیت فراوانی است و در موفقیت نهایی سرمایه‌گذاری بسیار اثرگذار است [۲۱].

### تیم کارآفرینی

شرکت‌های نوپا با توجه به اینکه هنوز به بلوغ کافی نرسیده‌اند و دارای رویه‌ها و دستورالعمل‌های تثبیت شده‌ای نیستند. در برابر چالش‌ها و مشکلات خود بیشتر به خلاقیت و مهارت‌های جمعی و فردی تکیه می‌کنند [۲۲]. در نتیجه وجود افرادی که دارای تحصیلات و مهارت باشند و همین‌طور تجربه قبلی از کارآفرینی و فعالیت در شرکت‌های نوپا داشته باشند (کارآفرینی سریالی)، می‌توانند در موفقیت این شرکت‌ها کاملاً اثرگذار باشند. از طرفی حضور هیئت مدیره باتجربه که دارای ترکیب بهینه‌ای از تخصص‌ها و نگرش‌های متنوع بوده به شرکت نوپا و مدیرعامل (کارآفرین) در راستای حل مشکلات و همچنین ایجاد شبکه ارتباطی در صنعت و ... کمک می‌کند [۲۳].

### ویژگی‌های شخص کارآفرین

کارآفرین مسئول فعالیت‌های شرکت نوپا بوده و بخش عمده‌ای از ریسک‌ها و موفقیت شرکت نوپا متوجه شخص کارآفرین است. طبق منابع موجود در دانش کسب‌وکار یک کارآفرین می‌بایست دارای ویژگی‌های شخصیتی همچون سخت‌کوشی و جاه‌طلبی، رهبری، استقلال فکری، ثبات عاطفی، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری استراتژیک نسبت به بازار و کسب‌وکار باشد [۲۴]. از طرفی نیازمند است برای موفقیت در عرصه کسب‌وکار از دانش‌های مدیریتی مانند بازاریابی و مدیریت منابع انسانی و همچنین مهارت‌هایی مانند تفکر سیستمی و یادگیری با بازخورد بهره‌مند باشد [۲۵].



### منابع و ویژگی‌های کسب‌وکار

هر شرکتی به‌خصوص شرکت‌های نوپا مبتنی بر منابع خود و البته تخصیص بهینه آن‌ها در راستای اهداف شرکت، رشد و توسعه پیدا می‌کنند. منابع هر شرکتی نقش موتور پیشران شرکت را داشته و می‌تواند سبب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای شرکت نوپا شود. منابع را می‌توان به دو دسته منابع مالی و غیر مالی تقسیم‌بندی نمود. منابع غیر مالی شامل سرمایه اجتماعی و شهرت شخص کارآفرین، دسترسی به مشاوران با تجربه، ساختار مالکیت مناسب و همکاری با نیروی متخصص باشد و منابع مالی که نقش به‌سزایی در موفقیت شرکت‌ها ایفا می‌کنند، مشخصاً عبارت است از از نقدینگی و سرمایه در گردش موردنیاز، وجود اطلاعات مالی و حسابداری در شرکت [۲۶، ۲۷].

### فرایندهای کسب‌وکار

هر کسب‌وکاری در راستای دست یافتن به ایده‌ها و اهداف خود می‌بایست اقدامات کلیدی و معینی را انجام دهند تا بتوانند در راستای اهداف حرکت نمایند. در این راستا استفاده از مدل و طرح کسب‌وکار قدرتمند سبب می‌شود تلاش‌ها و اقدامات، هدفمند شده و سبب بقا و سودآوری شرکت نوپا شود. در مدل کسب‌وکار بر عواملی همچون همکاری با شرکا (مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها و ...)، فعالیت‌های بازاریابی، تهیه و ساخت محصول و خدمات متناسب با بازار، برنامه‌های تأمین مالی، مدل‌های درآمدی، ارزش پیشنهادی و ... تأکید می‌شود. این عوامل می‌توانند زمینه‌ساز بقا، رشد و سودآوری شرکت نوپا شده و مسیر مشخصی از اقدامات را پیش‌روی کارآفرین قرار دهند [۲۷].

### ۴-۲- ویژگی‌های مرتبط با شرکت یا صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر

#### استراتژی سرمایه‌گذاری خطرپذیر

شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر در راستای چشم‌انداز آینده‌ای که از خود و تغییرات محیطی دارد. برنامه‌ای هدفمند را تدوین و اجرا می‌کند این برنامه دارای مجموعه اصول اساسی است که سبب می‌شود شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر ارزش‌آفرینی کرده و در رقابت با سایرین در مأموریت اصلی خود (مدیریت دارایی و سرمایه‌گذاری آن‌ها) به موفقیت برسد. به‌عبارت‌دیگر



هسته اصلی فعالیت و تصمیمات شرکت سرمایه‌گذاری را استراتژی‌های آن شرکت شکل می‌دهند. عواملی مانند اندازه و تنوع پرتفوی سرمایه‌گذاری، معیارهای ارزیابی موشکافانه، انتخاب و سرمایه‌گذاری در صنعتی که شرکت در آن تخصص دارد، جذب سرمایه موردنیاز VC از طرق مختلف (سندیکایی، تأمین مالی جمعی و ...)، فاصله جغرافیایی بین دفتر مرکزی شرکت نوپا و شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر، استراتژی مناسب خروج [۲۸، ۲۹].

### رهبری و حکمرانی شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر

مدیران عالی و رهبران شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر پل ارتباطی شرکت با محیط بیرون هستند و نسبت به مدیریت ارتباطات با سرمایه‌گذاران، حاکمیت و ... اقدام می‌نمایند [۳۰]. سرمایه‌گذاران همواره خواستار گزارش‌های دوره‌ای، تضامین و اعمال کنترل بر شرکت سرمایه‌گذاری هستند که مدیران عالی می‌بایست این روابط و خواسته‌ها را مدیریت نمایند. همچنین مدیریت عالی (هیئت مدیره و ...) وظیفه دارد که از طریق برقراری ارتباط با عوامل و بازیگران صنعت در راستای اهداف شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر و همین‌طور موارد سرمایه‌گذاری شده فرصت‌سازی کرده و ارتباطات مفیدی را شکل دهد. در شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر هیئت مدیره در رده عالی سازمان قرار داشته و می‌بایست تفکر صبر و سرمایه‌گذاری روشمند و اصولی را در سازمان برقرار نماید تا در نهایت شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر بتواند در موارد سرمایه‌گذاری خود به موفقیت و سودآوری برسد [۲۵].

### فرایندها و عملیات

بخش عمده‌ای از فعالیت‌های شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر عبارت است از مدیریت ارتباط با شرکت‌های نوپای سرمایه‌گذاری شده. با توجه به نظریه نمایندگی، میزان کنترل بر روی شرکت‌ها از طریق هیئت مدیره و عقد قراردادهای متناسب با معامله انجام شده که می‌تواند شامل تعیین حدود اختیارات طرفین، شرایط ورود و خروج در ترکیب سهامداری، شیوه و بازه‌های گزارش‌دهی، ترکیب هیئت مدیره و ... شود، مسئله بسیار مهمی است و دغدغه طرفین معامله سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. زیرا یکی از تفاوت‌های اساسی شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر با سایر سرمایه‌گذاران اعمال کمک‌های مدیریتی و مشورتی است که می‌بایست مرز بین اعمال نظرهای خارجی و استقلال کارآفرین معین شود. زیرا این ارتباطات



می‌تواند سبب ایجاد تعارض و تنش بین کارآفرین و سرمایه‌گذار شده و سرمایه‌گذاری انجام شده را دچار مشکل و خطر نماید [۳۱].

#### منابع و زیرساخت‌های شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر

منابع نقش مهمی در خلق ارزش توسط سازمان داشته و در صورت تخصیص بهینه می‌تواند سبب موفقیت در هر سازمانی شود. شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر موفق، از منابعی همچون شهرت و اعتبار شرکت، حضور در محیط جغرافیایی مستعد مانند سیلیکون ولی، منابع مالی مطلوب و در دسترس، نیروی کار متخصص، استفاده از مدیران با تجربه و ... برخوردار است [۳۲].

در این بین می‌توان شهرت و اعتبار شرکت سرمایه‌گذاری را مهم‌ترین منبع و زیرساخت برای آن شرکت در نظر گرفت. زیرا این منبع می‌تواند از طرفی سبب ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری مطلوب از طریق مراجعه کارآفرینان با استعداد شده و از طرفی به علت موفقیت‌های پیشین و برخورداری از اعتبار در نزد سرمایه‌گذاران صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر میزبان سرمایه‌های بیشتری شود [۳۳].

### ۴-۳- عوامل محیطی و کلان

#### عوامل اقتصادی

فضای اقتصادی کشور با تأکید بر اقتصاد کلان بسیار در موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت‌ها تأثیرگذار است. زیرا محیط متلاطمی که به‌طور مثال در اثر تورم بالا، جهش‌های ارزی و یا رکود ایجاد می‌شود، ریسک‌های بیرونی و بعضاً غیرقابل کنترلی را بر شرکت‌ها و مدیران آن‌ها تحمیل می‌نماید که می‌تواند مشکل‌ساز شود. از طرفی در صورتی که شاهد شکل‌گیری فضای با ثبات و پررونق در محیط اقتصادی باشیم شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و مواردی که در آن‌ها سرمایه‌گذاری شده است نیز مسیر هموارتری پیش‌روی خود داشته و امکان موفقیت آن‌ها بیشتر است [۳۴].



### عوامل حقوقی و سیاسی

تمامی شرکت‌ها در بستر حقوقی و سیاسی مختص به کشوری که در آن حضور دارند، فعالیت می‌کنند. دولت‌ها با توجه به نقش تنظیم‌گری و سیاست‌گذارانه خود موظف هستند بسترهای رشد و توسعه اقتصادی و انسانی را برای افراد و کسب‌وکارها فراهم کنند و زمینه‌ساز بهبود شرایط و عوامل موثر بر توسعه اقتصادی باشند. در همین راستا حاکمیت می‌بایست در راستای حمایت و بسترسازی قانونی از شرکت‌های نوپا و همچنین نهادهای سرمایه‌گذاری به‌خصوص سرمایه‌گذاری خطرپذیر تلاش نماید [۲۵].

### عوامل فرهنگی اجتماعی

افراد و کسب‌وکارها در دامن فرهنگ هر کشوری رشد و توسعه پیدا می‌کنند. فرهنگ دارای نقش مهمی در شکل‌دهی بینش اصولی و درست به اقتصاد و کسب‌وکار دارد و می‌تواند سبب شکست و موفقیت هر ملت و درجه پایین‌تر هر شرکت و کسب‌وکاری شود. فرهنگ می‌تواند سرمایه‌گذاری مولد و کارآفرینی را به‌عنوان یک ارزش در جامعه جلوه دهد. شایان ذکر است بسیاری از مشکلات و دلایل شکست کسب‌وکارها ناشی از عوامل فرهنگی و ضعف‌های بینشی در اداره کسب‌وکار و روابط میان فردی در فضای کسب‌وکاری و غیره بوده است [۳۶،۳۵].

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرکت‌های نوپا نقش اساسی و مهمی در رشد و توسعه اقتصادی بازی کرده و می‌توانند با استفاده از فناوری و دانش روز تولیدات و خدمات بهینه‌ای را به جامعه عرضه نمایند. اما شاهد این موضوع هستیم که بخش عمده‌ای از شرکت‌های نوپا در طول زمان یا از بین رفته یا کوچک باقی می‌مانند و به اهداف خود نمی‌رسند و تنها تعداد اندکی از آنها به شرکت‌هایی بزرگ تبدیل می‌شوند. بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر انجام شده در این شرکت‌ها با شکست مواجه شده و نرخ بالای شکست در این نوع از سرمایه‌گذاری‌ها به چشم می‌خورد. بنابراین موفقیت در سرمایه‌گذاری خطرپذیر امری مهم و سخت تلقی می‌شود که نیازمند توجه و اعمال نکات مهم و کلیدی می‌باشد.



در پژوهش‌های حوزه سرمایه‌گذاری خطرپذیر، خلا مطالعاتی جامع در ارتباط با عوامل موثر بر موفقیت سرمایه‌گذاری خطرپذیر مشهود است و مطالعات قبلی (فارسی و انگلیسی) به صورت جزیره‌ای و با ارائه یک نگاه خاص نسبت به تبیین موضوع اقدام کرده‌اند. در نهایت عواملی که احصا شدند در سه سطح (مضامین فراگیر) تقسیم‌بندی شده که عبارت‌اند از عوامل و ویژگی‌های مرتبط با مورد سرمایه‌گذاری، ویژگی‌های مرتبط با شرکت یا صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر و عوامل محیطی و کلان.

بر مبنای پژوهش انجام شده پیشنهادهاى ذیل ارائه می‌گردد:

- رابطه‌سنجی و اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده در راستای استفاده هرچه بهتر از این عوامل به جهت تدوین راهبردهای استراتژیک و مدیریتی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر؛
- توسعه کمی و کیفی هر کدام از مضامین سازمان‌دهنده در راستای رسیدن به جزئیات مورد اهمیت و به دست آوردن برنامه اقدام عملیاتی؛
- ظرفیت‌سنجی ارتباط شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر با سایر نهاد های مالی و حاکمیتی به جهت دستیابی به موفقیت و همچنین اقدام به سرمایه‌گذاری بهینه

## ۶- منابع و مأخذ

- [1] Azar, A., Sadeghi, A., Kordnayij, A., "Prioritizing success factors for the success of small businesses and high-tech mid-sized businesses," *Journal of Entrepreneurship Development*, vol. 5, (2012),165-184.
- [2] Berger, A., Udell, G., "A more complete conceptual framework for SME finance," *Journal of Banking & Finance*, vol. 30, (2006),2945-2966.
- [3] Kerr, W., Nanda, R., "Financing Constraints and Entrepreneurship," *NBER Working Papers*, (2009).
- [4] Talebi, M., Tavanayi, R., Mortezaia, H., "Modeling Structural Relations of the Main Factors for assessing the Risk of Investment in a Resistance Economy by Applying the Interpretative-Structural Modeling (ISM)," *Basij Strategic Studies*, vol. 20, (2018),113-140.
- [5] Khayatian Yazdi, M. S., Elyasi, M., Tabatabaeeian, H., "The Model for Sustainability of Knowledge-based Firms in Iran," *Journal of Science and Technology Policy*, vol. 9, (2016),49-62.

- [6] Schermerhorn, J., *Management, 11th Edition*. John Wiley & Sons, (2010).
- [7] Shearman, C., Burrell, G., “New technology based firms and the emergence of new industries: some employment implications,” *New Tech Work Empl*, vol. 3, (1988), 87–99.
- [8] Storey, D., Tether, B., “Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union,” *Research Policy*, vol. 26, (1998), 1037–1057.
- [9] Laranja, M., Fontes, M., “Creative adaptation: the role of new technology based firms in Portugal,” *Research Policy*, vol. 26, (1998), 1023–1036.
- [10] Dollond, S., *New technology-based firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany. A report prepared for the Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society*. London. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, 1976.
- [11] Mason, C., “Venture Capital,” in *International Encyclopedia of Human Geography*: Elsevier, (2020), 155–160.
- [12] Hua, W., Chan, A., Mao, Z., “Critical Success Factors and Customer Expectation in Budget Hotel Segment - A Case Study of China,” *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 10, (2009), 59–74.
- [13] Metrick, A., Yasuda, A., *Venture capital & the finance of innovation*. Hoboken. John Wiley & Sons, Inc, (2021).
- [14] Harrison Mason, R. T., “Developing the Informal Venture Capital Market: A Review of the Department of Trade and Industry's Informal Investment Demonstration Projects 1,” *Regional Studies*, vol. 30, (1996), 765–771.
- [15] Hayes, A., “Venture Capital: What Is VC and How Does It Work?” *Investopedia*, Nov, 2003.
- [16] Sandelowski, M., Barroso, J., *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, London. Springer, 2007.
- [17] Attride-Stirling, J., “Thematic networks: an analytic tool for qualitative research,” *Qualitative Research*, vol. 1, (2001), 385–405.
- [18] Abedi Ja’fari, H., Taslimi, M. S. Faghihi, A., Sheikhzade, M. “Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities,” *Strategic Management Thought*, vol. 5, (2011) 151–198.
- [19] Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M., Moro, M. R., “Meta synthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry,” *Frontiers in psychiatry*, vol. 8, (2017), 269.



- [20] Li, Y., Mahoney, J. T., “When are venture capital projects initiated?,” *Journal of Business Venturing*, vol. 26, (2011), 239–254.
- [21] Bradley, D. J., Jordan, B. D., Yi, H., Roten, I. C., “Venture Capital and IPO Lockup Expiration: An Empirical Analysis,” *Journal of Financial Research*, vol. 24, (2014), 465–493.
- [22] Schjoedt, L., Kraus, S., “Entrepreneurial teams: definition and performance factors,” *Management Research News*, vol. 32, (2009), 513–524.
- [23] Cooney, T. M., “Editorial: What is an Entrepreneurial Team?” *International Small Business Journal*, vol. 23, (2005), 226–235.
- [24] Reis, D. A., Fleury, A. L., Carvalho, M. M., “Consolidating core entrepreneurial competences: toward a meta-competence framework,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 27, (2021), 179–204.
- [25] Bocken, N., “Sustainable venture capital – catalyst for sustainable start-up success?,” *Journal of Cleaner Production*, vol. 108, (2015), 647–658.
- [26] Lappalainen, J., Niskanen, M., “Financial performance of SMEs: impact of ownership structure and board composition,” *Management Research Review*, vol. 35, (2012), 1088–1108.
- [27] Halabí, C. E., Lussier, R. N., “A model for predicting small firm performance,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 21, (2014), 4–25.
- [28] Block, J., Fisch, C., Vismara, S., Andres, R., “Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices,” *Journal of Corporate Finance*, vol. 58, (2019), 329–352.
- [29] Guo, D. and Jiang, K., “Venture capital investment and the performance of entrepreneurial firms: Evidence from China,” *Journal of Corporate Finance*, vol. 22, (2013), 375–395.
- [30] Wong, A. K., “Effective Evaluation Criteria for Successful Ventures: A Study of Venture Capital in Hong Kong,” *The Journal of Private Equity*, vol. 13, (2009), 62–72.
- [31] Bottazzi, L., Darin, M., Hellmann, T., “Who are the active investors? Evidence from venture capital,” *Journal of Financial Economics*, vol. 89, (2008), 488–512.
- [32] Obrimah, O. A., and Prakash, P., “Performance reversals and attitudes towards risk in the venture capital (VC) market,” *Journal of Economics and Business*, vol. 62, (2010), 537–561.



- [33] Escobari, D., and Serrano, A., “Reducing asymmetric information in venture capital backed IPOs,” *Managerial Finance*, vol. 42, (2016) 553–568.
- [34] Lahr, H., Trombley, T., “Early indicators of fundraising success by venture capital firms,” *Journal of Corporate Finance*, vol. 65, (2020), 101.
- [35] Nahata, R., Hazarika, S., Tandon, K., “Success in Global Venture Capital Investing: Do Institutional and Cultural Differences Matter?,” *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 49,(2014) ,1039–1070.
- [36] Holly, K. “The Venture Capital–University Interface,” *Industry and Higher Education*, vol. 24, (2010), 263–268.

## طراحی مدل مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضاییه ایران:

### یک مطالعه کیفی

محسن زارعی<sup>۱</sup>، حسن درویش<sup>۲\*</sup>، رضا رسولی<sup>۳</sup>، علی‌اکبر احمدی<sup>۴</sup>

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

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳- استاد تمام، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴- استاد تمام، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۱۱

دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱۷

#### چکیده

مدیریت استعداد مسئولانه فرآیندی مبتنی بر اخلاق، پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در راستای بهره‌مندی از استعدادها به منظور دستیابی به نتایج فردی، سازمانی و اجتماعی است. هدف از پژوهش حاضر طراحی و ارائه مدل مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضائیه ایران است. در این مطالعه، پارادایم پژوهش کیفی، به روش سنتزپژوهی با تکنیک تحلیل محتوا انجام گرفته است. جامعه پژوهش شامل منابع چاپی و الکترونیکی ملی و بین‌المللی دو دهه اخیر در ارتباط با موضوع مورد بررسی است. بر اساس نمونه‌گیری هدفمند سیصد و پنجاه و سه منبع اعم از اسناد، کتاب و مقاله انتخاب شد و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی و به شیوه کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبارسنجی داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از دو تکنیک اعتبارپذیری و قابلیت اعتماد ارزیابی شد. براین اساس چهار بعد و پانزده مؤلفه مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضائیه شامل ابعاد جذب مسئولانه (چهار مؤلفه)، توسعه مسئولانه (چهار مؤلفه)، نگهداشت مسئولانه (چهار مؤلفه) و پیامدها (با سه مؤلفه) استخراج گردید. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگوی مفید مدیریت استعداد مسئولانه در راستای



ارتقاء نظام مدیریت سرمایه انسانی در قوه قضائیه ایران با بهبود فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد مؤثر واقع شود و در سیستم‌ها و سازمان‌های ملی و بین‌المللی به‌کار گرفته شود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت مسئولانه، مدیریت استعداد، قوه قضائیه ایران، رویکرد کیفی.

#### ۱- مقدمه و بیان مساله

راهبرد مدیریت استعداد در شرایطی شکل گرفت که سیستم مدیریت منابع انسانی کلاسیک نتوانست الزامات محیط کسب‌وکار جهانی را برآورده کند [۱]. سه انگیزه اصلی در پس علاقه فرآیندها به مدیریت استعداد نهفته است: اول اهمیت استعدادهای در دست‌یابی به مزیت رقابتی پایدار، دوم ظهور مشکلات عرضه استعداد به‌دنبال تغییرات جمعیتی و سوم تغییرات دگرگون‌کننده محیط‌های کسب‌وکار که بر کمیت، کیفیت و دیگر ویژگی‌های استعدادهای تأثیر می‌گذارد. پیشرفت فرآیندهای فناوری و تغییرات اجتماعی-اقتصادی و جمعیتی مؤثر بر سازمان‌ها نیازمند تمرکز بر شناسایی، جذب، توسعه و حفظ بیشتر استعدادهای جهت رویارویی با چالش‌ها می‌باشد. به‌کارگیری نیروهایی که بتوانند کارهای پیچیده‌تری انجام داده و با تغییرات پیش‌رو در ساختار سازمانی مانند لزوم انجام کار تیمی، ارتباطات شبکه‌ای و توجه به اهمیت حفظ روابط کنار بیابند منبعی است که به سازمان امکان می‌دهد با استفاده بهینه از آن از مزایا و رشد پایدار و رقابتی برخوردار شود [۲-۵]. علاوه‌براین سازمان‌ها برای بقا و پایداری باید ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی را هم مد نظر قرار دهند [۶]. در این راستا استراتژی‌های مبتنی بر مدیریت استعداد که بر مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای منحصربه‌فرد کارکنان جهت بروز استعدادهای در دست‌یابی به نتایج پایدار برای فرد و سازمان و جامعه تأکید دارد در قالب مدیریت استعداد مسئولانه معنا می‌یابد و سازمان‌ها جهت مدیریت استعدادهای خود با روشی مسئولانه، به دانش، مدل‌های نظری و رویکردهای جدیدی نیاز دارند تا بهره‌گیری بهتری از سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند [۷].

واژه استعداد در دو دهه اخیر به یک اصطلاح رایج پرکاربرد در بین دانشگاهیان و متخصصان تبدیل شده است اما ساختار استعداد و مدیریت استعداد فاقد قدرت نظری و تعریف استاندارد



می‌باشد [۸]. شولر<sup>۱</sup> و همکاران [۹] معتقدند تعاریف بیان شده از استعداد عموماً مبتنی بر بافت کشورهای توسعه یافته بوده و بر مبنای دیدگاه غربی شکل گرفته است و علی‌رغم وجود مطالعات گسترده در مورد مدیریت استعداد، دانش موجود درباره این مفهوم در کشورهای در حال توسعه محدود است [۱۰]. موضوع مدیریت استعداد از منظر مسئولانه نیز در ایران بررسی نشده است و در قوه قضائیه ایران به‌عنوان سازمانی اثرگذار در عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی، امنیتی و زیست‌محیطی کشور که به‌کارگیری نیروی انسانی صالح با تأکید بر نخبه‌گزینی و شایسته‌سالاری، گسترش عدل، احیای حقوق عامه و حفظ ارزش‌های انسانی باید در اولویت مدیران و مسئولان این دستگاه قرارگیرد [۱۱-۱۳] دانشی عملی در دسترس نیست تا متولیان استقرار و ارتقاء نظام مدیریت سرمایه انسانی دستگاه قضاء به عنوان ذی‌نفعان اصلی و ذی‌نفعان برون‌سازمانی در عرصه‌های ذکر شده از آن بهره‌گیرند.

لذا باتوجه‌به وجود خلاء دانش نظری و عملی درخصوص مدیریت استعداد مسئولانه، در پژوهش حاضر سعی شده است ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن، مدل مناسبی جهت به‌کارگیری در قوه قضائیه ایران طراحی گردد و در واقع به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مسئولانه چه مواردی می‌باشند؟

۲. مدل مدیریت استعداد مسئولانه برای قوه قضائیه ایران چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مدیریت استعداد مسئولانه

واژه مدیریت استعدادها اولین بار در سال ۱۹۹۶ در مدرسه وارتون<sup>۲</sup> دانشگاه پنسیلوانیا<sup>۳</sup> امریکا به‌کار رفت و یک سال بعد موسسه مکینزی<sup>۴</sup> به‌صورت جدی و عملیاتی به آن پرداخت. این موسسه عبارت سیستم مدیریت استعداد را برای توصیف چالش‌هایی به‌کار برد که در آن

---

1. Schuler  
2. Wharton School  
3. University of Pennsylvania  
4. McKinsey



کارفرمایان به دنبال کارکنان شایسته و با مهارت بالا بودند و اعتقاد داشتند تنها تعداد اندکی از مدیران ارشد قابلیت شناسایی و نگهداری و استفاده از افراد با استعداد را دارند. این علم پس از شروع در آمریکا و اروپا در سال ۱۳۸۷ به صورت جدی در ایران مطرح شد. با این حال رشد سریع کمی و کیفی این رشته در عرصه مدیریت در سطح جهانی و شکاف ایران در این علم با سطح پیشرفته آن مشهود است [۱۴].

لوییس<sup>۱</sup> و هکمن<sup>۲</sup> با بررسی نظرات مطرح شده درخصوص مدیریت استعدادهای رویکردهای مختلف نسبت به آن را به سه دسته تقسیم کردند: رویکرد اول مدیریت استعدادهای شکل بهتر و سریعتری از مدیریت منابع انسانی است. رویکرد دوم بر مخزن استعدادهای تأکید دارد و بر این اساس مدیریت استعداد فرآیندی است که این اطمینان را در سازمان به وجود می‌آورد که نیروی انسانی مناسب برای پر کردن پست‌های سازمانی وجود دارد. رویکرد سوم مبتنی بر اهمیت و موضوعیت خود استعداد است و بر این اساس سازمان باید افراد با استعداد را از هر جایی جذب کند و حفظ نماید. در نهایت لوییس و هکمن معتقدند مدیریت استعداد تعریف واضح و شفاف ندارد و نوعی معماری است که دیدگاه نظام مند و راهبردی برای ارزش آفرینی مطرح می‌کند [۱۵].

ایجاد ارزش مستمر برای ذی‌نفعان و حفظ مزیت رقابتی توأم با بالندگی و تعالی پایدار سازمان از طریق مدیریت استعداد با اعمال سه استراتژی بر مدیریت منابع انسانی امکان پذیر است: اول شناسایی، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان با عملکرد برتر، که این کارکنان الهام بخش سایرین برای دستیابی به اهداف سازمان هستند و شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان را تجسم می‌بخشند. دوم شناسایی پست‌های سازمانی کلیدی که برای تداوم سازمان حیاتی هستند و تعیین موقعیت و توسعه پشتیبان‌های با کیفیت برای این موقعیت‌ها مهم است و سومین استراتژی سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان بر اساس سهم واقعی یا بالقوه آنان در تعالی سازمان است [۱۶].

استراتژی‌های مبتنی بر مدیریت استعداد که بر مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای منحصر به فرد کارکنان جهت بروز استعدادهای و دستیابی به نتایج

---

1. Lewis  
2. Hackman



پایدار برای فرد و سازمان تأکید دارد تعریفی از مدیریت استعداد مسئولانه است. این تعریف که براساس فراهم آوردن فرصت برابر و عادلانه معنا می‌یابد در تئوری‌های عدالت سازمانی، نظریه‌های ذی‌نفعان و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و مدیریت استعداد فراگیر ریشه دارد [۷]. بنابراین مدیریت استعداد مسئولانه، تلفیقی از مدیریت مسئولانه و مدیریت استعداد است، در واقع مدیریت مسئولانه استعدادهای است. به تعبیر پرزتس<sup>۱</sup> و همکاران می‌توان گفت مدیریت مسئولانه نمود اجرای اخلاق در عمل است [۱۸ و ۱۷]. مدیریت مسئولانه سبکی از مدیریت است که به اخلاق، پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌پردازد و در تعامل با ذی‌نفعان سازمان است و به‌عنوان تحقق همزمان اصول رفتار مسئولانه، اخلاقی و پایدار تعریف می‌گردد [۱۹]. برای استعداد و مدیریت استعداد نیز تاکنون تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله:

استعداد به‌عنوان مجموع توانایی‌های یک فرد اعم از استعدادهای ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه او و همچنین شامل توانایی او برای یادگیری و توسعه تعریف می‌شود [۲۰ و ۲۱].

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، روش‌ها و اقدامات هدف‌محور جهت کشف، جذب، توسعه، ارتقاء و جایابی بهینه است که از طریق آن اختصاص موقعیت‌های کلیدی به کارکنان شایسته جهت گسترش موفقیت کسب‌وکار در شرکت تضمین می‌شود [۲۲].

## ۲-۲- پیشنهاد پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد ایده مدیریت استعداد مسئولانه در سطح کشور مورد بررسی قرار نگرفته است. مطالعاتی در زمینه الگوها و مدل‌های مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی صورت پذیرفته است و مطالعات خارجی اندکی که درخصوص مدیریت استعداد مسئولانه انجام شده است تنها مبتنی بر برخی مؤلفه‌های مدیریت مسئولانه با تأکید بیشتر بر مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها<sup>۲</sup> (CSF) بررسی شده‌اند. لیستی از مهمترین این پژوهش‌ها در جدول ۱- ارائه شده است.

1. Pérezts  
2. Corporate Social Responsibility



جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های مرتبط با مدیریت مسئولانه و مدیریت استعداد

منبع	یافته‌های پژوهشی	عنوان
[۲۳]	موج جدیدی از مطالبات برای آموزش مدیریت مسئولانه شکل گرفته است که خواستار تغییرات بنیادی‌تر و ادغام و یکپارچگی این مبحث در کل برنامه آموزش مدارس کسب‌وکار است.	آموزش مدیریت مسئولانه: روند تکامل، پیشران‌ها و چالش‌ها
[۲۴]	آموزش مدیریت معاصر با ادغام مجموعه‌ای غنی از ابتکارات در زمینه آموزش مدیریت مسئول مشخص می‌شود. هرچند این ابتکارات راه‌های نسبتاً اساسی هستند اما برای ادغام واقعی پایداری در آموزش مدیریت ناکافی هستند.	تقویت آموزش مدیریت مسئولانه از طریق اهداف توسعه پایدار: سه دیدگاه
[۲۵]	از آنجایی که مشکل شناسایی استعداد منصفانه و واکنش‌های بالقوه نامطلوب کارمندان است سازمان‌ها نباید به سادگی تصور کنند که مفروضات اساسی مدیریت استعداد را برآورده می‌کنند. براین اساس چارچوبی مبتنی بر مجموعه‌ای از اصول برای هدایت رویکردهای سازمانی به سمت مدیریت استعداد مسئولانه پیشنهاد شده است.	مدیریت استعداد مسئول: به سمت اصول راهنما
[۷]	مدل مدیریت استعداد مسئول جهت هدایت عملکرد مدیریت به روشی با مسئولیت اجتماعی پیشنهاد شده که مبتنی بر فراگیری، مسئولیت سازمانی، عدالت و فرصت شغلی برابر است.	به سمت یک مدل مدیریت استعداد مسئولانه

### ۳- روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و از نوع سنتز پژوهی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای استقرایی و سپس فراترکیبی از تحلیل‌ها انجام گرفته است. در این پژوهش از روش شش مرحله‌ای اروین<sup>۱</sup> و همکاران [۲۶] به شرح زیر برای فراترکیب داده‌ها استفاده شده است:

۱- ارائه مسئله و پرسش‌های پژوهش: در این مرحله فراترکیب طرح پرسش انجام

گرفته است و به دنبال پاسخگویی مسئله مطرح شده می‌باشد که پیش‌تر نیز به آن

اشاره شد؛



- ۲- جستجوی ادبیات و مبانی نظری: جامعه پژوهشی این مطالعه شامل کلیه منابع مکتوب و چاپی اعم از مقاله، کتاب، اسناد و مدارک ملی و بین‌المللی منتشر شده در زمینه مدیریت استعداد مسئولانه مربوط به سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ است. با جستجوی واژگان کلیدی نظیر مدیریت استعداد مسئولانه<sup>۱</sup>، مدیریت مسئولانه<sup>۲</sup>، مدیریت استعداد، عدالت سازمانی<sup>۳</sup>، مسئولیت اجتماعی<sup>۴</sup>، توسعه پایدار<sup>۵</sup> از بین ۱۷۵۰ منبع، ۹۵۰ منبع (مقاله، کتاب، رساله و پایان‌نامه ارشد) انتخاب گردید. ملاک انتخاب مقالات، مقاله‌هایی بود که در یکی از فصلنامه‌ها، مجلات و کنفرانس‌های معتبر داخلی و خارجی چاپ شده بودند و از نظر محتوایی مروری و پژوهشی بودند. ملاک انتخاب رساله، پایان‌نامه و کتاب‌ها نیز تمرکز ویژه آن‌ها بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد مسئولانه بود. ملاک‌های خروج از بررسی، عدم دسترسی به متن کامل منبع بود.
- ۳- ارزیابی دقیق اسناد و منابع: در این مرحله غربالگری منابع جمع‌آوری شده بر اساس معیارهای ورود انتخاب انجام گرفت. بدین ترتیب فایل کامل منابع منتخب از پایگاه‌های اطلاعاتی مانند Proquest, Eric, ISC, Jstor, ScienceDirect, SAGE SID استخراج شد و سپس ارزیابی نقادانه منابع براساس معیارهای مربوطه کیفی انجام پذیرفت. براساس ملاک‌های ورود، تعداد ۱۷۰ مورد به دلیل عنوان نامرتبط، تعداد ۱۳۲ مورد به دلیل چکیده نامناسب، ۲۹۵ مورد به دلیل محتوای تکراری و نامرتبط با اهداف پژوهشی از مطالعه حذف شدند. در نهایت ۳۵۳ منبع (۴۰ کتاب، ۲۶۴ مقاله، ۴۶ پایان‌نامه و ۳ سند) بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد.
- ۴- سنتز یافته‌های کیفی: در این مرحله یافته‌ها و نتایج منابع انتخاب شده در مرحله قبل بررسی گردید و فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها با بازخوانی و تهیه چک‌لیست برای هر منبع انجام شد.

---

1. Responsible Talent Management  
2. Responsible Management  
3. Organizational Justice  
4. Social Responsibility  
5. Sustainable Development



- ۵- **ارائه یافته‌ها:** نتایج حاصل به عنوان یافته‌های پژوهش ارائه گردید.
- ۶- **بازتاب فرآیند:** در این مرحله، مراحل قبلی و کدگذاری داده‌ها و مدل مفهومی مورد بازبینی قرار گرفت و تغییرات و اصلاحات لازم انجام پذیرفت.
- به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. بدین ترتیب بعد از ورود داده‌ها به نرم‌افزار، کدهای باز مشخص گردید و سپس بر اساس کدگذاری محوری، مؤلفه‌ها طبقه‌بندی شد. در نهایت بر اساس کدگذاری انتخابی، مدل مفهومی پژوهش به کمک نرم‌افزار اطلس تی ارائه گردید.
- به‌منظور اعتبارسنجی داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از دو روش قابلیت اعتبار<sup>۱</sup> و قابلیت اعتماد<sup>۲</sup> استفاده شد. قابلیت اعتبار ملاکی است که براساس آن می‌توان ادعان داشت یافته‌ها درست و قابل‌اتکا هستند و قابلیت اعتماد به ثبات نتایج در زمان و شرایط مختلف اشاره دارد [۲۷]. جهت اطمینان از قابلیت اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده از راهبرد همسوسازی داده‌ها استفاده شد. بدین معنی که تمامی مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از منابع و متون مختلف با دقت و بازبینی مجدد انجام گرفت. همچنین براساس روش کسب اطلاعات دقیق موازی نتایج حاصل از تحلیل و کدگذاری داده‌ها در اختیار متخصصان حوزه مدیریت و سازمان‌ها قرار گرفت. لذا برای انتخاب متخصصان از دو ملاک؛ داشتن تخصص علمی (افرادی که دارای دانش کافی در زمینه مدیریت استعداد و مدیریت استعداد مسئولانه بودند؛ به‌عبارتی دارای مقاله یا طرح پژوهشی یا تحصیلات آکادمیک در این حوزه باشند) و تجربه عملی (افرادی که دارای سابقه تدریس در این زمینه بودند) استفاده شد که داشتن یکی از این دو ملاک شرط الزامی بود. به‌منظور اطمینان از قابلیت اعتماد داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، از مقایسه نظر محقق با نظر دیگر متخصصین این امر استفاده شد. بدین معنا که محقق علاوه‌براینکه خود به کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی پرداخته بود متخصص دیگری نیز در این زمینه کدگذاری مجدد همین داده‌ها را انجام داد. لذا برای محاسبه میزان توافق کدگذاری بین این دو نمره‌گذار از ضریب کاپای کوهن<sup>۳</sup> از نرم‌افزار spss استفاده شد. مقدار ضریب به‌دست

---

1. Credibility  
2. Dependibility  
3. Cohen's Kappa Coefficient



آمده در این پژوهش ۰/۷۲۳ گزارش شد که بیانگر توافق و رابطه معنادار بین کدگذاری انجام شده توسط محقق و فرد متخصص می‌باشد (جدول-۲).

جدول ۲. محاسبه ضریب کاپای کوهن

مقدار	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۰/۷۲۳	۰/۰۵۹	۰/۰۰۳

#### ۴- یافته های پژوهش

##### ۴-۱- یافته‌های مربوط به پرسش اول پژوهشی (ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مسئولانه کدام است؟)

پس از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به اشباع نظری، کدهای باز براساس شباهت‌هایی که با یکدیگر داشتند، طبقه‌بندی شده و در نهایت چهار بعد و پانزده مؤلفه که حاصل از تحلیل محتوی داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی بود، استخراج گردید. در ادامه ابعاد مختلف مدل مدیریت ارائه شده و مؤلفه‌های مرتبط با آن بررسی می‌گردد.

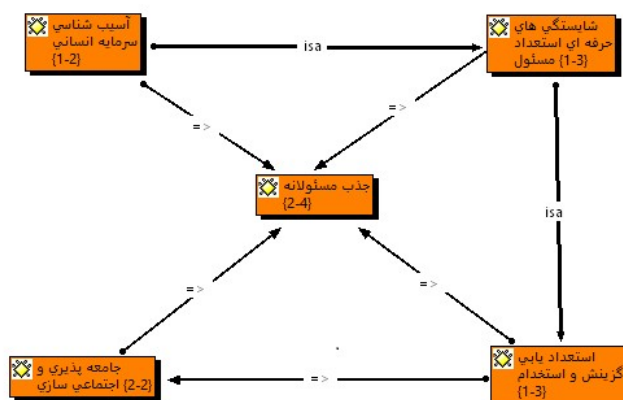
جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مسئولانه

ابعاد	مؤلفه	نمونه کدهای باز	منبع
جذب مسئولانه استعداد	آسیب‌شناسی	مقایسه وضع موجود و مطلوب سازمان	[۲۹و۲۸]
	سرمایه انسانی	بازنگری در نظام جذب منابع انسانی	[۱۳]
	سازمان	نیازسنجی استعدادهای مورد نیاز	[۳۰]
	شناختگی‌های حرفه‌ای استعداد مسئول	تدوین معیارها و شاخص‌های متناسب با ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان برای گزینش کارکنان	[۳۱]
	استعدادیابی، گزینش و استخدام	ایجاد یک مدل شناختگی تعریف شده از استعداد در سطوح مختلف سازمانی	[۳۲]
	جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی	آزمون‌های ارزیابی روانشناسی، شخصیت، استعداد و علاقه	[۳۳]
		مصاحبه‌های عمومی و تخصصی	[۳۴]
		برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل	[۳۵]
		کارآموزی تخصصی	[۳۶]



منبع	نمونه کدهای باز	مؤلفه	ابعاد
[۳۷]	آموزش و توسعه منابع انسانی در حوزه اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی	آموزش مسئولانه	توسعه مسئولانه استعداد
[۳۸]	آموزش استانداردهای کار، نظارت محیطی، مقابله با فساد و رشوه‌خواری، توسعه پایدار و رعایت حقوق بشر و دانش زیست‌محیطی		
[۳۹ و ۴۰]	ارائه امکانات فناوری اطلاعات متناسب با نیازهای شغلی افراد		
[۴۱]	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی	توسعه مسئولانه استعداد
[۴۲]	برگزاری جلسات هفتگی به منظور ایجاد دایر کیفیت و یادگیری دو حلقه‌ای و چندحلقه‌ای		
[۴۳]	مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان	سبک رهبری	توسعه مسئولانه استعداد
[۴۴]	کار تیمی	مشارکتی	
[۴۵]	مشارکت در هدف‌گذاری سازمانی و ابزار رسیدن به آن	مدیریت عملکرد	
[۴۶]	ارزیابی عملکرد		
[۴۷]	توجه به تعادل کار-زندگی	رفاه	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۴۰]	توسعه خدمات رفاهی و بهبود سطح سلامت		
[۴۸]	تسهیلات و پرداخت منصفانه		
[۴۹]	پذیرش و به رسمیت شناختن توانایی‌ها	فضای رشد و ارتقاء	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۵۰]	فرصت رشد و توسعه و امکان پیشرفت شخصی و ارتقای شغلی		
[۳۱]	الزام مسئولان به رعایت عدالت در فرآیندهای کاری و مدیریت مزایا و پاداش‌ها	عدالت سازمانی	
[۵۰]	ایجاد رویه‌ها و مقررات اداری سالم و بدون تبعیض		
[۱۳]	ارزیابی عملکرد عادلانه	حاکمیت اخلاق	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۵۱]	رعایت ارزش‌های اخلاقی در سازمان		
[۵۲]	ارزشیابی کارکنان با در نظر گرفتن اصول اخلاق حرفه‌ای		
[۵۳]	کاهش اهمال‌کاری	پیامدهای فردی	پیامدها
[۵۴]	رضایت شغلی		
[۵۵]	مشروعیت سازمانی	پیامدهای سازمانی	
[۵۶]	کسب مزیت رقابتی		
[۵۷ و ۵۸]	توسعه رفتارهای مسئولانه، اخلاق حرفه‌ای و اجتماعی	پیامدهای اجتماعی	
[۵۹]	توسعه عدالت اجتماعی		
[۵۹]	توسعه پایدار		

یکی از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه در این پژوهش، جذب مسئولانه است (شکل-۱). این بعد از چهار مؤلفه تشکیل شده است: ۱. آسیب شناسی سرمایه انسانی سازمان؛ ۲. شایستگی های حرفه ای استعداد مسئول؛ ۳. استعدادیابی، گزینش و استخدام؛ ۴. جامعه پذیری و اجتماعی سازی.

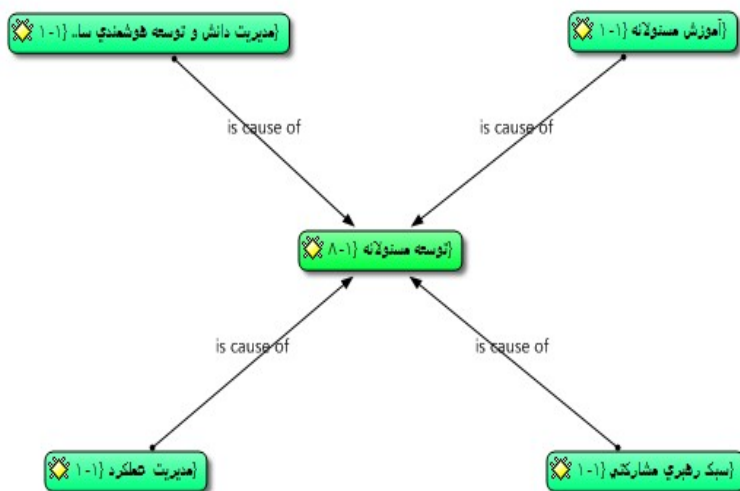


شکل ۱. بعد جذب مسئولانه مبتنی بر نرم افزار اطلس تی

جدول ۴. بعد جذب مسئولانه و مولفه های آن

جذب مسئولانه				بعد
۴	۳	۲	۱	ردیف
جامعه پذیری و اجتماعی سازی	استعدادیابی، گزینش و استخدام	شایستگی های حرفه ای استعداد مسئول	آسیب شناسی سرمایه انسانی	مولفه

یکی دیگر از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه، توسعه مسئولانه است (شکل-۲). این بعد از چهار مؤلفه تشکیل شده است: ۱. آموزش مسئولانه؛ ۲. مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی؛ ۳. سبک رهبری مشارکتی و ۴. مدیریت عملکرد.

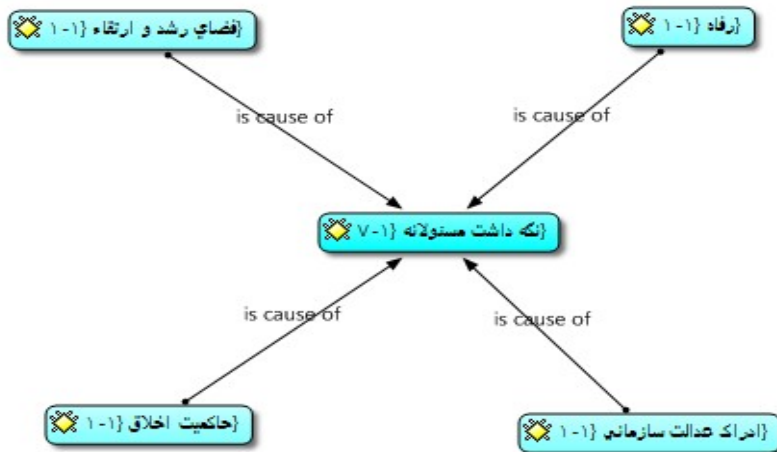


شکل ۲. بعد توسعه مسئولانه مبتنی بر نرم‌افزار اطلس‌تی.

جدول ۵. بعد توسعه مسئولانه و مولفه‌های آن

توسعه مسئولانه				بعد
۴	۳	۲	۱	ردیف
مدیریت عملکرد	سبک رهبری مشارکتی	مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی	آموزش مسئولانه	مولفه

یکی دیگر از ابعاد تشکیل‌دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه، نگهداشت مسئولانه است (شکل-۳). این بعد از چهار مؤلفه تشکیل شده است: ۱. رفاه؛ ۲. فضای رشد و ارتقاء؛ ۳. حاکمیت اخلاق؛ ۴. رعایت عدالت سازمانی.

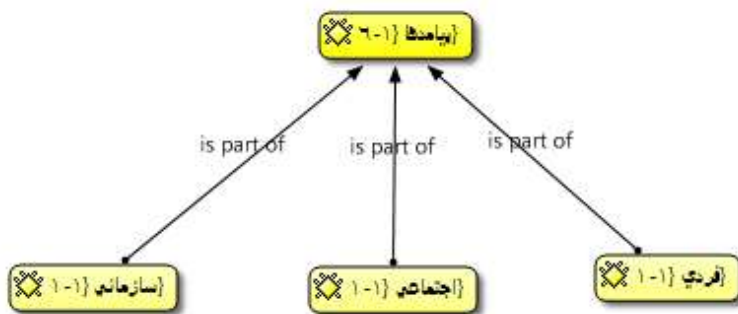


شکل ۳. بعد نگهداشت مسئولانه مبتنی بر نرم افزار اطلس تی.

جدول ۶. بعد نگهداشت مسئولانه و مولفه‌های آن

نگهداشت مسئولانه				بعد
۴	۳	۲	۱	ردیف
حاکمیت اخلاق	عدالت سازمانی	فضای رشد و ارتقاء	رفاه	مولفه

آخرین بعد از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه، پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه است (شکل-۴). این بعد از سه مؤلفه تشکیل شده است: ۱. پیامدهای فردی؛ ۲. پیامدهای سازمانی؛ ۳. پیامدهای اجتماعی.



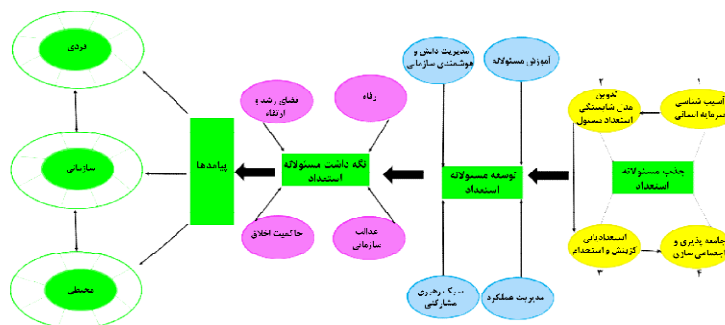
شکل ۴. بعد پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه مبتنی بر نرم‌افزار اطلس‌تی.

جدول ۷. بعد پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه و مؤلفه‌های آن

بعد	پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه
ردیف	۱ ۲ ۳
مؤلفه	پیامدهای فردی      پیامدهای سازمانی      پیامدهای اجتماعی

۴-۲- یافته‌های مربوط به پرسش دوم پژوهشی (مدل مدیریت استعداد مسئولانه برای قوه قضائیه ایران چگونه است؟)

الگوی مدیریت استعداد مسئولانه و ارتباط آن با ابعاد و مؤلفه‌هایش که از تحلیل کیفی داده‌ها با نرم‌افزار اطلس‌تی استخراج شده در شکل (۵) نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل مدیریت استعداد مسئولانه با ابعاد و مؤلفه‌های آن



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضائیه ایران مورد ارزیابی قرار گرفت. ابعاد مدل پیشنهادی تحقیق بر مبنای استخراج داده‌های کیفی و دسته‌بندی آنها شکل گرفت و با نگاه فرآیندی نام‌گذاری گردید. تفاوت ابعاد مدل مدیریت استعداد مسئولانه با مدل‌های پیشین مدیریت استعداد ابتدا در مؤلفه‌های استخراج شده برای ابعاد آن است که مبتنی بر مدیریت مسئولانه که به اخلاق، پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان می‌پردازد استخراج و انتخاب شدند ثانیاً در مدل پیشنهادی بعد پیامدها نیز اضافه گردید که در تحقیقات گذشته کمتر به پیامدهای مدیریت استعداد و نتایج آن برای فرد، سازمان و جامعه توأم پرداخته شده است در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

### ۵-۱- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با جذب مسئولانه استعداد

در تحقیق حاضر اولین بعد مدل پیشنهادی جذب مسئولانه استعدادهاست. مشابه این بعد در پژوهش‌هایی از جمله پژوهش رضاییان و سلطانی [۶۰] با عنوان استعدادخواهی و در مدل اس او<sup>۱</sup> [۶۱] با عنوان یافتن و در مدل او هلی [۶۲] با عنوان جذب و استخدام نیز مطرح شده است. بعد جذب مسئولانه استعدادها فرآیندی چند مرحله‌ای برای تأمین، به‌کارگیری و تثبیت استعدادها در سازمان است که با نگاهی مسئولانه صورت می‌گیرد.

اولین مؤلفه برای جذب مسئولانه آسیب‌شناسی سرمایه انسانی سازمان پیشنهاد شد. این مؤلفه با نتایج تحقیقات رونلد<sup>۲</sup> [۶۳] و نوری و همکاران [۶۴] همسو است. آسیب‌شناسی سازمانی در راستای تعریف و توصیف وضع موجود سازمان و ارزیابی و نیازسنجی استعدادهای مورد نیاز انجام می‌گیرد و براساس آن برنامه‌ریزی استخدام و به‌کارگیری استعدادها صورت می‌گیرد. در این مرحله مشخص می‌گردد چه استعدادهایی، در چه زمانی و برای کدام موقعیت سازمانی به‌کارگیری شوند.

1. Sso  
2. Ronnlund



از آنجایی که هر سازمانی باید سیاست‌های منابع انسانی مناسبی جهت استخدام نامزدها در دستور کار خود داشته باشد [۶۵] شایستگی‌های حرفه‌ای استعداد مسئول به‌عنوان دومین مؤلفه جذب مسئولانه در این پژوهش پیشنهاد شده است که با نتایج پژوهش‌های داروئیان و همکاران [۳۲]، مایکلسون<sup>۱</sup> و ملیسا<sup>۲</sup> [۶۶] و اتوم<sup>۳</sup> [۶۷] همراستا می‌باشد. منظور از آن ایجاد یک مدل شایستگی تعریف شده از استعداد در سطوح مختلف سازمانی و تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد است [۶۸].

استعدادیابی، گزینش و استخدام بخش مهم فرآیند جذب مسئولانه در مدل پیشنهادی است که پس از تعیین معیارها و شاخص‌ها و شایستگی‌های موردنظر سازمان انجام می‌گیرد و با پژوهش‌های محمدی و همکاران [۶۹]، سون<sup>۴</sup> و همکاران [۷۰]، تقی‌زاده و همکاران [۷۱]، انصاری و برزگر [۷۲] و جواهری‌زاده و همکاران [۷۳] همسو می‌باشد. در این بخش استعدادهای مورد نیاز سازمان انتخاب، استخدام و به‌کارگیری می‌شوند.

از آنجایی که پس از استخدام کارمند باید برنامه‌های مقدماتی القایی ترتیب داده شود تا طی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت کلیه قوانین و مقررات سازمان و چگونگی ارزیابی آنان ارائه گردد [۶۵]، جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی به‌عنوان آخرین مؤلفه فرآیند جذب مسئولانه در این مدل پیشنهاد شده است که این مؤلفه اگرچه در برخی تحقیقات در بعد نگهداشت منابع انسانی مطرح شده است لکن باتوجه به وجود کدهایی از جمله برگزاری جلسات معارفه و دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل، کارورزی و تدوین کارآموزی تخصصی، معرفی امکانات و ضوابط شغلی و غیره در مدل پیشنهادی به‌عنوان مؤلفه جذب مسئولانه آمده است که با نتایج دچنزو<sup>۵</sup> [۷۵]، سهرابی و همکاران [۴۲] و ماتیس<sup>۶</sup> و جکسون<sup>۷</sup> [۷۴] همسو است.

- 
1. Michelson
  2. Melissa
  3. Atoom
  4. Son
  5. DeCenzo
  6. Mathis
  7. Jackson



## ۵-۲- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با توسعه مسئولانه استعداد

توسعه، یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که با افزایش دانش یا مهارت و نگرش افراد باعث افزایش عملکرد آنان می‌گردد [۷۶]. توسعه مسئولانه استعدادها دومین بعد از ابعاد مدیریت استعداد مسئولانه است که مشابه با بعد بهسازی در مدل فیلیپس<sup>۱</sup> و راپر<sup>۲</sup> [۷۷] و توسعه استعداد مدل خالوندی و عباسپور [۷۸] و کولینگ و ملاحی [۷۹] است.

براساس یافته‌های پژوهش حاضر در بعد توسعه مسئولانه، اولین گام آموزش مسئولانه کارکنان است. که مشابه با نتایج تحقیق طهماسبی و نجمی [۸۰ و ۳۸ و ۲۳] است. با پیاده‌سازی اصول آموزش مدیریت مسئولانه، به‌عنوان یکی از نیازهای مهم امروز تصمیم‌گیران و نقش آفرینان بخش خصوصی و دولتی، می‌توان در تربیت مدیران آینده با توانایی تفکر و تصمیم‌گیری در رویکرد توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی نقش اساسی ایفا کرد [۲۳].

مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی به‌عنوان مؤلفه دیگر توسعه مسئولانه در این مدل پیشنهاد شده است. که با نتایج پژوهش لانگ-هسین لین و و کونگ-جنگ وانگ [۸۱]، مرادی و همکاران [۸۲] و استون [۸۳] همسو است. جهت توسعه جوامع و کشورها در شرایط کنونی، وجود منافع اقتصادی، طبیعی و نیروی انسانی به تنهایی کارساز نیست و اگر منبع و عامل اصلی که همانا دانش است وجود نداشته باشد، توسعه‌ای نیز به‌دنبال آن ایجاد نمی‌گردد. توانایی به‌کارگیری دانش، هوشمندی و خلق راه‌حل‌های جدید برای رفع نیازهای بشری در نظام جهانی کنونی جایگاه بزرگی پیدا کرده و دانش و دانش‌آفرینی محور اصلی توسعه و پیشرفت در دنیا نشان داده شده است [۸۴].

یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه مسئولانه در مدل پیشنهادی، سبک رهبری مشارکتی است. که این یافته با نتایج پژوهش‌های میرکمالی و همکاران [۸۵]، بیگی و قلی پور [۸۶] و اسماعیلی و امیری [۸۷] نیز همسو است. رهبری مشارکتی کارکنان را به فعالیت و مشارکت بیشتر در سازمان، ابراز خلاقیت و بیان توانایی‌ها و استعدادها خود وامی‌دارد [۸۸].

آخرین مؤلفه استخراج یافته برای تکمیل فرآیند توسعه مسئولانه در مدل پیشنهادی، مدیریت عملکرد است. که با نتایج تحقیق‌های اسمیتر و لاندن [۹۰]، محمدی و شریف‌زاده

1. Phillips  
2. Roper



[۹۱] و رهگذر و یوسفی [۹۲] نیز مطابقت دارد. مدیریت عملکرد منابع انسانی عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود است [۹۳]. که با نتایج مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی آن را مورد توجه قرار داده (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) و به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید برای هماهنگی با فناوری‌های مدرن و دنیای متحول فرد است [۹۴].

### ۵-۳- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با نگهداشت مسئولانه

#### استعداد

نگهداشت مسئولانه بعد سوم فرآیند مدیریت استعداد مسئولانه در مدل پیشنهادی است که در مدل‌های مدیریت استعداد از جمله مدل راثول<sup>۱</sup> [۹۵] با عنوان نگهداشت و مدل کرمی و همکاران [۹۶] با عنوان حفظ و نگهداشت مطرح شده است. اولین مولفه برای نگهداشت مسئولانه استعدادها، فراهم ساختن زمینه‌های رفاه کارکنان و مصادیق آن از جمله رفاه روانشناختی (بررسی میزان رضایت کارکنان از فرآیندها و روش‌های کار)، رفاه فیزیکی (ارزیابی نتایج سلامت کارکنان مانند استرس) و رفاه اجتماعی (سنجش کیفیت و کمیت روابط اجتماعی) است. توضیح آنکه براساس یافته‌های تحقیق، رضای نیازهای اقتصادی و اجتماعی کارکنان از طریق سیستم‌های پرداخت و پاداش و مزایا (مانند افزایش حقوق، تسهیلات و پرداخت‌های منصفانه)، برنامه‌ها و امکانات رفاهی و تفریحی و ورزشی، کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی، امنیت شغلی، ساعت کاری منعطف، تعادل بین کار و زندگی، رفتارهای توأم با مهربانی، همدلی و دلجویی و آموزش تخصصی در حوزه سلامت کارکنان که منجر به افزایش رفاه آنان می‌گردد منجر به ماندگاری کارکنان توأم با افزایش تعهدکاری، مسئولیت‌پذیری و بروز رفتار شهروندی آنان می‌گردد لذا فراهم کردن زمینه‌های رفاه کارکنان از مؤلفه‌های بعد نگهداشت مسئولانه استعداد معرفی می‌گردد. که با نتایج

---

1. Rasool



پژوهش‌های فیلیپس و راپر [۷۷]، گیب<sup>۱</sup> [۹۷]، امیرخانی و برهانی [۹۸]، کامران‌نژاد و همکاران [۹۹] همسو است [۱۰۱ و ۱۰۰].

وجود فضای رشد و ارتقاء در سازمان مؤلفه مهمی برای نگهداشت مسئولانه استعدادها می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های اسلیدرنیک<sup>۲</sup> [۱۰۲]، طهماسبی و همکاران [۱۰۳] و دایچتولد<sup>۳</sup> [۱۰۴] همسو است. امکان پیشرفت شغلی و حرفه‌ای اثر انگیزشی قوی‌ای در حفظ و نگهداری کارکنان سازمان دارد [۱۰۵].

عدالت سازمانی به‌عنوان سومین مولفه جهت نگهداشت استعدادها در این پژوهش پیشنهاد شده است. که با نتایج پژوهش‌های سوننبرگ<sup>۴</sup> [۱۰۶]، کافی و همکاران [۱۰۷] و پیریایی و ارشدی [۱۰۸] همسو است. عدالت از جمله عوامل حیاتی هر نوع مشارکت اجتماعی است و استمرار حضور داوطلبانه افراد در گروه‌ها به ادراک آن‌ها از نحوه و میزان رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هر چه اعضای یک گروه یا یک نظام اجتماعی ادراکی عادلانه از رفتار آن نظام داشته باشند تعهد بیشتری در مشارکت و حفظ توسعه آن خواهند داشت [۱۰۹].

از آنجایی که حاکمیت اخلاق در سازمان علاوه بر تسهیل نگهداشت نخبگان سبب کاهش تعارضات و ماندگاری نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری می‌شود [۵۱] حاکمیت اخلاق به‌عنوان مؤلفه دیگری در نگهداشت استعدادها در این مدل پیشنهاد می‌گردد. که با نتایج پژوهش‌های سرافراز و همکارانش [۵۱] و میرکمالی و همکاران [۸۵] همسو است.

## ۵-۴- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با بعد پیامدها

در تحقیقات گذشته کمتر به پیامدهای مدیریت استعداد و نتایج آن برای فرد، سازمان و جامعه پرداخته شده است بجز در مواردی از جمله مدل نظری مدیریت استعدادها [۶۰] که با عنوان نتایج به برخی پیامدهای فردی و سازمانی اشاره شده است باتوجه به اینکه این پژوهش به مدیریت استعداد از منظر مسئولانه می‌پردازد و مدیریت مسئولانه به اخلاق، پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌پردازد [۱۹] نمی‌توان پیامدها و نتایج آن را برای جامعه، فرد و

---

1. Gibb  
2. Sleiderink  
3. Dychtwald  
4. Sonnenberg



سازمان نادیده گرفت. لذا در این پژوهش، بعد پیامدها با مؤلفه‌های پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی پیشنهاد گردیده است. که با نظریه سه شاخگی [۱۱۰] نیز مطابقت دارد.

از جمله پیامدهای فردی استخراج شده افزایش انگیزه و رضایت شغلی و تعهد کاری و از جمله پیامدهای سازمانی افزایش سرمایه اجتماعی، تاب‌آوری و مزیت رقابتی سازمان و از جمله پیامدهای اجتماعی ماندگاری نخبگان، توسعه پایدار و کاهش فساد است که نتایج حاصل شده با نتایج ماتیس<sup>۱</sup> و جکسون<sup>۲</sup> [۷۴]، دیویی<sup>۳</sup> [۷۶]، ام‌بی‌مینا<sup>۴</sup> [۱۱۱]، خنیفر و همکاران [۱۱۲] و طهماسبی و همکاران [۱۰۳] مطابقت دارد. مطابق با یافته‌های پژوهش پیاده‌سازی صحیح فرآیند مدیریت استعداد مسئولانه که منجر به جذب، توسعه و نگهداشت مسئولانه استعدادهای مورد نیاز سازمان توأم با افزایش رضایت شغلی، تعهدکاری، انگیزه، مسئولیت‌پذیری و بهبود عملکرد آنان می‌گردد منجر به کاهش هزینه‌های سازمانی و افزایش بهره‌وری و سلامتی و تاب‌آوری سازمانی شده و چنین سازمانی می‌تواند در راستای دستیابی به اهداف اجتماعی مانند توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و کاهش فساد کارآمد باشد.

ابتدا یک استعداد با انگیزه و مسئولیت‌پذیر، مزیت رقابتی سازمان برای بالندگی و توسعه پایدار محسوب می‌شود که از نتایج پیاده‌سازی صحیح فرآیند مدیریت استعداد با نگاه مسئولانه است.

#### محدودیت و پیشنهادات

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر کمبود پژوهش‌های انجام شده پیشین در ارتباط با مدیریت استعداد مسئولانه بود. لذا به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌ها و مطالعات میدانی در راستای کارایی و اثربخشی و همچنین بررسی موانع به‌کارگیری این مدل در عمل انجام گیرد و با انجام پژوهش‌های بیشتری این حوزه توسعه و غنی‌تر یابد. بر مبنای نتایج پژوهش و محدودیت‌های موجود و با توجه به اهمیت جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای شایسته‌ها به شیوه‌ای مسئولانه اقدامات ذیل پیشنهاد می‌گردد:

1. Mathis
2. Jackson
3. Dewi
4. Mgbemena



- جذب مسئولانه یک فرآیند با چهار مرحله پیوسته است، لذا داشتن نگاه چند مرحله‌ای و فرآیندی به جذب نخبگان و حفظ مراحل آن پیشنهاد می‌گردد.
- ایجاد کانون‌ها و مراکز ارزیابی و بازننگری واقعی شغلی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی و استعدادهای شغلی موردنیاز آینده مشخص شده و با بهره‌گیری از تجارب موفق سایر کشورها و مستندسازی تجربیات و اطلاعات مفید افراد مرتبط با کار در سازمان و بازننگری در شیوه‌ها و استانداردهای جذب و ارتقاء کارکنان و بروزرسانی اتوماسیون جذب سازمان منابع انسانی مستعدتری به‌کارگیری خواهند شد.
- برای جذب افراد در سازمان، براساس فرهنگ و ارزش‌های جامعه و منشور اخلاقی و استراتژی‌های سازمان، معیارها و شاخص‌های عمومی و اختصاصی در نظر گرفته می‌شود که شامل ویژگی‌ها و توانایی‌های اختصاصی و عمومی، اصول اخلاقی فردی و اجتماعی، تخصص و مهارت‌های موردنیاز و رعایت تناسب‌های لازم در سطوح مختلف سازمان است.
- استعدادیابی، گزینش و استخدام بخش مهم فرآیند جذب مسئولانه است، که پس از تعیین معیارها و شاخص‌ها و شایستگی‌های مورد نظر سازمان انجام می‌گیرد. برای یافتن استعدادهای درون و یا بیرون از سازمان از استراتژی‌های مختلف مانند راهبرد منبع یا استخر استعداد، تهیه بانک اطلاعاتی برای رتبه‌بندی و طبقه‌بندی استعدادهای استفاده کرد.
- جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی آخرین مرحله و مولفه فرآیند جذب مسئولانه است. برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل، معرفی امکانات و ضوابط شغلی، تصریح اهداف شغلی و انتظارات سازمان، مهارت‌آموزی مدیریتی، توانمندسازی ارتباطی و برنامه‌هایی از این قبیل منجر به پیاده‌سازی صحیح فرآیند جامعه‌پذیری و اجتماعی شدن افراد در سازمان می‌شود.



- آموزش مسئولانه مهم‌ترین رکن توسعه مسئولانه استعدادها است و این رکن متکی به اجرای صحیح سه مؤلفه دیگر توسعه مسئولانه است.
- برای نگهداشت نخبگان یا استعدادها، چهار مؤلفه استخراج شده حاصل از این پژوهش مستقل و مکمل هستند و فراهم کردن هر کدام جایگزین مورد دیگر نمی‌شود. براین اساس فراهم کردن رفاه و فضای رشد و ارتقاء برای استعدادها در پرتو حاکمیت اخلاق و رعایت عدالت سازمانی برای ماندگاری آنان پیشنهاد می‌گردد.
- پیامدهای اجرای مدیریت استعداد مسئولانه برای فرد، سازمان و جامعه هم‌سو و هم‌راستا هستند به طوری که یک استعداد با انگیزه، مزیت رقابتی سازمان برای توسعه پایدار محسوب می‌شود.

## ۶- منابع

- [1] Yildiz RÖ, Esmer S. Talent management related concepts and debates in container shipping industry by an emerging market perspective. *Journal of Shipping and Trade*, 17, 6(1), 2011, 6.
- [2] Thunnissen M, Boselie P, Fruytier B. A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management* 1, 24(9), 2013, 1744-61.
- [3] Whysall Z, Owtram M, Brittain S. The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 5;38(2), 2019, 118-29.
- [4] Howaniec H, Karyy O, Pawliczek A. The Role of Universities in Shaping Talents-The Case of the Czech Republic, Poland and Ukraine. *Sustainability*, 3;14(9), 2022, 5476.
- [5] Pagan-Castaño E, Ballester-Miquel JC, Sánchez-García J, Guijarro-García M. What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 1;141, 2022, 528-35.
- [6] Beckmann M, Schaltegger S, Landrum NE. Sustainability management from a responsible management perspective. *Research Handbook of Responsible Management*, 29, 2020, 122-37.
- [7] Anlesinya A, Amponsah-Tawiah K. Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 21;44(2/3), 2020, 279-303.



- [8] Ansar N, Baloch A. Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14, 2018, 213-230.
- [9] Schuler RS, Jackson SE, Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 1;46(4), 2011, 506-16.
- [10] Muratbekova-Touron M, Kabalina V, Festing M. The phenomenon of young talent management in Russia-A context- embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 2018, 437-455.
- [۱۱] فاضلی، ا، موسوی میرکلانی، س.ط، احمدزاده، ر، طالعی، ز، بررسی بخش قضایی لایحه ششم توسعه، معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، انتشارات دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، ۱۳۹۵.
- [۱۲] سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، تهران، انتشارات دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۳.
- [۱۳] سند تحول قضایی در گام دوم انقلاب، معاونت راهبردی قوه قضائیه، ۱۴۰۰.
- [۱۴] علیان عطاءآبادی، ح، تقوی رشیدی‌زاده، ح و زارعی، ف. نظام مدیریت استعدادها، اصفهان: آموخته، ۱۳۹۳.
- [15] Lewis E R, J. Heckman R. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 2006, 139-154.
- [16] Berger L A, Berger D R. *The talent management handbook 2014* New York, NY: McGraw-Hill.
- [17] Pérezts M, Bouilloud JP, De Gaulejac V. Serving two masters: The contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility. *Journal of business ethics*, 101, 2011, 33-44.
- [18] Gherardi S, Laasch O. Responsible management-as-practice: Mobilizing a posthumanist approach. *Journal of Business Ethics*, 181(2), 2022, 269-81.
- [19] Laasch O, Moosmayer D, Antonacopoulou E, Schaltegger S. Constellations of transdisciplinary practices: A map and research agenda for the responsible management learning field. *Journal of Business Ethics*, 162, 2020, 735-57.
- [20] Al-Qeed MA, Khaddam AA, Al-Azzam ZF, Atieh KA. The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: Applied study on pharmaceutical industry in Jordan. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 28, 2018, 13(1).



- [21] Schiemann WA. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 1;49(2), 2014, 281-8.
- [22] Gabler BV. *Gabler Wirtschafts-Lexikon: Bedienungshandbuch*; 2013. Springer-Verlag; Nov 27.
- [۲۳] طهماسبی، ه، نجمی، م، آموزش مدیریت مسئولانه: مسیر تکامل، پیش‌ران‌ها و چالش‌ها، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۶، شماره ۶۱، ۱۴۰۰، ۱۷-۵۲.
- [24] Moratis L, Melissen F. Bolstering responsible management education through the sustainable development goals: Three perspectives. *Management Learning*, 53(2), 2022, 212-22.
- [25] Swailes S. Responsible talent management: towards guiding principles. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 17;7(2), 2020, 221-36.
- [26] Erwin EJ, Brotherson MJ, Summers JA. Understanding qualitative metasynthesis: Issues and opportunities in early childhood intervention research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), 2011, 186-200.
- [27] Clark VL, Creswell JW. *Understanding research: A consumer's guide*; 2014. Enhanced Pearson eText with loose-leaf version-Access Card Package. Pearson.
- [28] Harrison M I. *Diagnosing organizations. Methods Model and process*; Bysage publication; 2014, 231-237.
- [29] Newell PJ. Business and international environmental governance: the state of the art. *The business of global environmental governance*; 2005, 21-45.
- [30] Sukanya M. Talent management strategies and challenges in the competitive era: a study of select software & BPO companies in India; 2009 Nov.
- [۳۱] خیراندیش، م. تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای سرمایه اجتماعی با میانجیگری شایسته‌سالاری در سازمان. مدیریت سرمایه اجتماعی. شماره ۲، ۱۳۹۷، ۲۹۱-۳۱۴.
- [۳۲] داروئیان، س، میرسپاسی، ن و دانش فرد، ک. آسیب‌شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران). آینده‌پژوهشی مدیریت. شماره ۱۱۹، ۱۳۹۸، ۲۱۹-۲۲۹.
- [33] Torrington D, Hall L, Taylor S. *Human resource management*; 2008. Pearson education.



- [۳۴] جواهری‌زاده، ا، مقیمی، سد، قلی‌پور، آ و طهماسبی، ر. مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. مدیریت فرهنگ سازمانی. شماره ۲، ۱۳۹۳، ۱۷۱-۱۴۹
- [۳۵] آقایی، ع، بحرالعلوم، ح و اندام، ر. طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۹، ۱۳۹۹، ۱۷۷-۲۰۵.
- [۳۶] رجب‌پور، ا، تاثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست‌محیطی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲۷، ۱۳۹۶، ۵۱ تا ۷۳.
- [37] Rasche A, Gilbert DU. Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 2015, 239-52..
- [۳۸] بنیسی، و، نادى، م و ابراهیم‌زاده، ر. (مؤلفه‌های اخلاق در آموزش مدیریت مسئولانه آموزش عالی). نشریه پژوهش اجتماعی. شماره ۴۶، ۱۳۹۹، ۱۰۳-۱۲۰.
- [۳۹] احمدی مقدم، ا و سلیمان‌پور عمران، م، رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳۶، ۱۳۹۷، ۱۰۷-۱۲۶.
- [۴۰] برنامه چهارم توسعه قضایی جمهوری اسلامی ایران، معاونت راهبردی قوه قضائیه، چاپ دوم، ۱۳۹۶.
- [۴۱] حاجیلو، و، معمارزاده طهران، غ و البرزی، م، طراحی مدل اخلاق‌مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های اخلاقی، شماره ۳۳، ۱۳۹۷، ۳۷-۶۰.
- [۴۲] سهرابی، ر، جعفری سرشت، د و باسمنجی، ف. ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲۸، ۱۳۹۶، ۶۴-۴۵.
- [۴۳] خضزلو، ر، حسنی، م، قلعه‌ای، ع و قاسم‌زاده علیشاهی، ا، بررسی اثر علی مشارکت در تصمیم‌گیری بر تعهد و رضایت شغلی: آزمون نقش میانجی ویژگی‌های شغلی و عملکرد در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه، نشریه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۷، شماره ۲۳، ۱۳۹۴، ۱۰۴-۱۲۲.



[۴۴] طالبی، ب و سیفی کمارسغلی، ا، ارتباط اخلاق حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری عملکرد محیطی در اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان شرقی، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره، شماره ۱۸، ۱۳۹۸، ۹۷-۸۱.

[۴۵] قلی‌پور، آ و نقدی، ا، بررسی تأثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی در سازمان‌های دولتی، تحول تحول اداری، دوره یازدهم، شماره ۶۵، ۱۴۰۰، ۲۰-۳۱.

[46] Meliyanti M. Readiness for change the case of performance management in the ministry of national education Indonesia. Australia: University of Canberra, Doctoral dissertation; 2015.

[47] Watson L. Factors influencing job satisfaction and organizational commitment. Radiologic technology, 80(2), 2008, 113-122.

[۴۸] صوفی، ب، جهانیار، ا و میر، س، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی در دانشگاه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۳، ۱۳۹۷، ۹۷-۱۲۰.

[۴۹] نعیم یآوری، م، اسلامی، ح، افشانی، ع، نایب‌زاده، ش. شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی. شماره ۲۰، ۱۳۹۶، ۸۹-۱۲۰.

[50] Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th Edition, New York : Kogan Page Limited; 2017. British Library Cataloguing-in-Publication Data.

[۵۱] سرافراز، ا، معمارزاده طهران، غ و حمیدی، ن، ارائه مدل اخلاق‌مدارانانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های اخلاقی، شماره ۳۵، ۱۳۹۸، ۱۷۴-۱۵۵.

[۵۲] حق گو، م، دانش فرد، ک و ظیبی، س. طراحی الگوی توسعه اخلاق حرفه‌ای سازمان‌های دولتی: نظام سلامت ایران. مدیریت سلامت. شماره ۷۲، ۱۳۹۷، ۹۹-۱۱۲.

[۵۳] کریمی، ز و اندام، ر. بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی با اهمال‌کاری (مطالعه موردی: هیأت‌های ورزشی شهر همدان). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی. شماره ۱۲، ۱۳۹۵، ۹۹-۱۱۰.



- [۵۴] خوش‌نیت، ا. نقش عدالت سازمانی در مدیریت تعاملی و تحولی در دانشگاه آزاد. پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام. شماره ۳، ۱۳۹۹، ۱۱۹-۱۳۶.
- [۵۵] الوانی، س، امیری، م و احمدی، ک. از اخلاق اجتماعی سازمانی تا پاسخگویی اجتماعی سازمانی؛ رویکردی جهت استقرار نظام پاسخگویی اجتماعی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. اخلاق در علوم و فناوری. شماره ۱، ۱۳۹۱، ۲۷-۳۷.
- [56] Armestrang M. Strategic human resource management: 4th Edition. 2008. London
- [57] Zhang Y, Zhang J, Ye Y, Wu Q, Jin L, Zhang H. Residents' environmental conservation behaviors at tourist sites: Broadening the norm activation framework by adopting environment attachment. Sustainability, 8(6), 2016, 571.
- [۵۸] حبیبی، ن، وظیفه دوست، ح و جعفری، پ، پریش، مؤلفه‌های ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه پژوهش و فناوری در آموزش عالی، شماره ۲، ۱۳۹۵، ۱۲۵-۱۴۵.
- [۵۹] مهرارا، ا و نیکخواه، س، تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط‌زیست، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، دوره ۴، شماره ۳۱، ۱۴۰۰، ۱-۱۰.
- [۶۰] رضاییان، ع و سلطانی، ف. معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۸)، ۱۳۸۷، ۵۰-۷.
- [۶۱] گنجعلی، ا، علیشیری، م و باقری، مسلم، مدیریت استعدادها: چرایی و چگونگی، انتشارات دانشگاه امام صادق، ۱۳۹۶، ۷۸.
- [62] Oehley AM. The development and evaluation of a partial talent management competency model (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch. 2007.
- [63] Ronnlund J. Talent management and identification of leadership potential within company in Finland (Doctoral dissertation, MS thesis. Umeå School of Business). 2009.



- [۶۴] نوری، ع، شفیق آبادی، ع، دلاور، ع و فرحبخش، ک، ساخت مقیاس آسیب شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب های سازمانی در شرکت های صنایع غذایی، دوره ۱۷، شماره ۶۵، ۱۳۹۷، ۱۲۵-۱۴۹.
- [65] Pande MA, Deshpande A. Recruitment and Staff Retention as a key role of Human Resource Management. *Solid State Technology*, 63(5), 2020, 6282-6.
- [66] Michelson, Melissa, The corrosive effect of acculturation: How Mexican Americans lose political trust, *Social science quarterly* 2003, 84, 4.
- [67] Atoom DA. The Impact of Talent Management on Resident Doctor Performance at Jordanian Ministry of Health Educational Hospitals. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 2018, 33-44.
- [۶۸] داروئیان، س، میرسپاسی، ن، دانش‌فرد، ک، آسیب‌شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (موردمطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران)، آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۳۰، شماره ۴، ۱۳۹۸، ۲۲۹-۲۱۹.
- [۶۹] محمدی، س، شیری، ا و تابان، محمد، طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج‌البلاغه، اسلام و مدیریت، شماره ۱۵، ۱۳۹۸، ۱۰۷-۱۳۲.
- [70] Son J, Park O, Bae J, Ok C. Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The international journal of human resource management*. 24;31(17), 2020, 2188-216.
- [۷۱] تقی‌زاده یزدی، م، طهماسبی، ر، امامت، م و دهقان، ع، «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی مطالعه‌موردی: دانشگاه تهران، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴۷، ۱۳۹۷، ۸۹-۱۱۵.
- [۷۲] انصاری، م و برزگر، ابراهیم، الگوی پرورش و گزینش نخبگان سیاسی در جمهوری اسلامی ایران، نشریه پژوهشنامه انقلاب اسلامی، دوره چهارم، شماره ۱، ۱۳۹۳، ۱۱۹-۱۴۹.



- [۷۳] جواهری‌زاده، ا، مقیمی، س م، قلی‌پور، آ و طهماسبی، رضا، مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، سال ۱۳۹۳، ۱۴۹-۱۷۱.
- [74] Mathis RL, Jackson JH. Personality Tests. Human Resource Management, 13th ed., South-Western Cengage Learning, USA. 2011:227-8.
- [75] DeCenzo DA, Robbins SP, Verhulst SL. Fundamentals of human resource management. John Wiley & Sons; 2016 May 16.
- [76] Dewi T. The study on the relationships between talent management practices and talent brand strategy and mediating role played by employee value proposition (Doctoral dissertation, PhD thesis, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia, 2013.
- [77] Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, 13;11(1), 2009, 7-16.
- [۷۸] خالوندی، ف و عباسپور، ع، طراحی مدل بهینه فرآیند مدیریت استعداد: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۶، شماره ۱۹، ۱۳۹۲، ۱۰۳-۱۲۸.
- [79] Collings D G, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 2009, 304-313.
- [80] Kiyatkin L, Reger R, Baum J R. Thought leadership on business and social issues, Journal of Corporate Citizenship, (4), 2011, 83-101.
- [81] Lin L H, Wang K J. Talent Retention of New Generations for Sustainable Employment Relationships in Work 4.0 Era-Assessment by Fuzzy Delphi Method. Sustainability 14(18), 2022, 2-18.
- [۸۲] مرادی، و و آئینی، م، مدیریت استعداد هوشمند: رویکردی نوین و عاملی برترساز در جنگ‌های آینده، نشریه علوم و فنون نظامی، دوره ۱۲، شماره ۳۷، ۱۳۹۵، ۱۱۱-۱۲۸.
- [83] Stone D, Lukaszewski K M , Isenhour L C. e-Recruiting: Online Strategies for Attracting Talent. In Greutal and Stone (Eds.) 2004 The Brave New World of eHR (pp. 22-53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [۸۴] الوانی، م، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۸۹.



- [۸۵] میرکمالی، س و کرمی، م، بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، ۱۳۹۴، ۱۱-۲۲.
- [۸۶] بیگی، و و قلی‌پور، آ، توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۵، ۱۵-۳۲.
- [۸۷] اسماعیلی، م و امیری، زینب، تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد، نشریه مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، دوره ۲۵، شماره ۸۰، ۱۳۹۵، ۴۷-۶۴.
- [88] Mullins LJ. Management and organisational behavior 2007 Pearson education.
- [89] Sweem SL. Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine university; 2009.
- [۹۰] شائمی، ع، علامه، س و عسگری، م، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول. شماره ۷۰، ۱۳۹۲، ۷۰-۷۴.
- [۹۱] محمدی، م و شریف‌زاده، فتاح، طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۴، شماره ۱۵، ۱۳۹۴، ۱۳۳-۱۵۹.
- [۹۲] رهگذر، ح و یوسفی، ف، نقش سیستم مدیریت استعداد در عملکرد کارکنان (مورد مطالعه شرکت برق منطقه‌ای فارس)، نشریه مطالعات آینده‌پژوهی و سیاستگذاری، دوره پنجم، شماره ۱۴، ۱۳۹۸، ۳۴-۵۰.
- [۹۳] میرسپاسی، ن، غلام‌زاده، د، رشیدی، م و صنعت‌گر، ه. آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه موردی در شرکت ملی نفت ایران)، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره چهارم، شماره ۱۱، ۱۳۸۹، ۷-۴۰.
- [۹۴] نزمی، ی، تیمورنژاد، ک، دانش‌فرد، ک، تبیین الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد عصر دیجیتال، فصلنامه توسعه شهری و منطقه‌ای، دوره ششم. شماره ۱۸، ۱۴۰۰، ۱۶۵-۱۹۱.
- [95] Rothwell W J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (4th ed.) 2010 American Management Association. United States of America.



- [۹۶] کرمی، ح، سلاجقه، س، رنجبر، م و کمالی، م، ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی، نشریه سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره ۵، شماره ۲، سال ۱۴۰۰، ۱۲۹-۱۳۵.
- [97] Gibb S, Zhang S. Guanxi influence and talent management in Chinese organisations; evidence from the real estate sector. *Human Resource Development International*, 1;20(1), 2017, 79-98.
- [۹۸] امیرخانی، ط و برهانی، ت، انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان، نشریه علوم مدیریت ایران، شماره ۴۱، ۱۳۹۵، ۷۳-۹۸.
- [۹۹] کامران‌نژاد، ع، حسینی، س، نظری، ن و محترم، م. ۱۲ عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش به رهوری سازمانی. فصلنامه دانش انتظامی، خراسان جنوبی. پیش شماره ۱، ۱۳۹۰، ۳۷-۴۸.
- [100] Brunetto Y, Farr-Wharton R, Shacklock K. Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and well-being: Public versus private sector nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 2011, 143-64.
- [۱۰۱] برهانی، ت، امیرخانی، ط و عالی، ا، مطالعه عوامل مؤثر بر کاهش قلدری در سازمان: نقش فعالیت‌های منابع انسانی و رفاه کارکنان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۲۰، ۱۳۹۸، ۱۵-۳۲.
- [102] Sleiderink, D. E. M. Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente. MS thesis. University of Twente, 2012.
- [۱۰۳] طهماسبی، ر، قلی‌پور، آ و جواهری‌زاده، ا، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۷، ۱۳۹۱، ۵-۲۶.
- [104] Dychtwald K, Erickson TJ, Morison R. Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent; 2006. Harvard Business Press; Feb 16.
- [105] Ebuehi OM, Campbell PC. Attraction and retention of qualified health workers to rural areas in Nigeria: a case study of four LGAs in Ogun State, Nigeria. *Rural and remote health*, 1;11(1), 2011, 41-51.



[106] Sonnenberg M, van Zijderveld V, Brinks M. The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 1;49(2), 2014, 272-80.

[۱۰۷] امیرکافی، م و عبدی‌پور، م، بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی، پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر، شماره ۹، ۱۳۹۵، ۹۱-۱۲۴.

[۱۰۸] پیریایی، ص و ارشدی، ن، اثر امنیت شغلی و عدالت سازمانی بر قصد ترک شغل: نقش واسطه‌ای اعتماد به مدیریت ارشد، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۱۱، ۱۳۹۱، ۱۳۹۱، ۷۸-۹۴.

[۱۰۹] پورعزت، ع، طراحی سیستم خطومشی‌گذاری برای تحقق عدالت اجتماعی بر مبنای حکومت حق‌مدار علوی، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۲.

[۱۱۰] میرزایی اهرنجانی، ح. تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ۱۳۷۷.

[111] Mgbemena G C, David E I, Nsofor Njideka M, Faith Onyinye O. Talent management and organization performance in pharmaceutical companies in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Business and Law Research*; 10, 2022, 1-16.

[۱۱۲] خنیفر، ح، ابراهیمی، ص و غلامی، ب، طراحی الگوی توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش: پژوهشی کیفی. نشریه مدیریت مدرسه، شماره ۴، ۱۳۹۹، ۲۶۸-۲۹۶.

## شناسایی و مفهوم‌پردازی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: صنعت فوتبال)

سیده رویا کلاتی<sup>۱</sup>، اسداله کردنائیج<sup>۲\*</sup>، علی صابری<sup>۳</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>  
قدرت‌اله باقری راغب<sup>۵</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.
- ۵- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۹

دریافت: ۱۴۰۲/۹/۲۷

### چکیده

**هدف:** علیرغم اهمیت پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، تحقیقات این حوزه در ابتدای راه است و اکثر مطالعات صرفاً به توصیف یک یا چند وجه از این عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند. هدف از مطالعه حاضر شناسایی و مفهوم‌پردازی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک است.  
**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد کیفی-کمی است. در بخش کیفی از دو رویکرد فراترکیب و مطالعه موردی و در بخش کمی از مدل‌سازی نرم دیمتل استفاده



گردید. گردآوری داده‌ها در مرحله فراترکیب براساس تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظامند مطالعات در بازه زمانی ۲۴ سال اخیر (۱۹۹۸ لغایت ۲۰۲۲)، مرحله مطالعه‌موردی مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی و در مرحله پیمایشی از طریق پرسشنامه بوده است. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحلیل مفهوم، تحلیل محتوا و تحلیل تم و در بخش کمی از تکنیک دیمتل استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در قالب پنج مقوله عوامل ساختاری، عوامل سرمایه انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و حمایت‌های مدیریتی قابل‌دسته‌بندی هستند و براساس تحلیل کمی انجام شده با استفاده از روش دیمتل مشخص گردید که عوامل ساختاری دارای بیشترین تعامل و حمایت‌های مدیریتی کمترین تعامل را دارا هستند و همچنین عوامل سرمایه انسانی، عوامل ساختاری و حمایت‌های مدیریتی اثرگذار و عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و عوامل سازمانی اثرپذیر هستند.

**نوآوری پژوهش:** مدیران صنعت فوتبال می‌توانند با به‌کارگیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، بسترهای لازم برای نوآوری استراتژیک را فراهم کنند.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، نوآوری، نوآوری در فوتبال، نوآوری استراتژیک، صنعت فوتبال.

## ۱- مقدمه

امروزه با توجه به بازار پویا و رقابتی، استراتژی‌های نوآورانه و پیشگیرانه ضروری است. جهانی شدن، افزایش رقابت‌پذیری و ظهور رشته‌های ورزشی جدید، سازمان‌های ورزشی را مجبور به توسعه ایده‌های نوآورانه کرده است. نوآوری نشان‌دهنده ایده‌ها و تغییرات جدید در سازمان‌های ورزشی، مربیگری، رویدادهای ورزشی، عملکرد و مزیت‌های رقابتی جدید است [۱]. بسیاری از سازمان‌ها برای تقویت نوآوری بر خلاقیت‌های سرسام‌آور تکیه می‌کنند. نوآوری استراتژیک یک رویکرد سیستماتیک است که بر ایجاد نوآوری‌های فرا افزاینده، پیشرفت یا ناپیوسته متمرکز است. نوآوری زمانی «استراتژیک» می‌شود که یک فرآیند عمدی و قابل‌تکرار باشد که تفاوت قابل‌توجهی در ارزش ارائه شده به مشتریان ایجاد کند. نوآوری استراتژیک مجموعه‌ای از فرصت‌های جدید رشد کسب‌وکار را از طریق یک فرآیند ساختار یافته و در عین حال خلاق ایجاد می‌کند [۲]. دراکر (۲۰۱۱) بیان می‌کند که مولدترین



نوآوری یک محصول یا خدمات متفاوت است نه بهبود آن که پتانسیل جدیدی برای رضایت ایجاد می‌کند [۳].

نوآوری استراتژیک از دو بخش نوآوری و استراتژیک ساخته شده است. به مسائلی استراتژیک اطلاق می‌شود که بلندمدت، رقابتی و حیاتی باشند. هر چند تعریف استراتژی ساده نیست اما استراتژی را می‌توان یک مفهوم پیچیده بیان کرد که شامل بسیاری از فرآیندها و فعالیت‌های مختلف در یک سازمان می‌شود. باتوجه به محیط پویا و رقابتی، استراتژی‌های آینده‌نگر با رویکرد نوآوری استراتژیک ضروری است و باعث می‌شود در این دنیای رقابت که تغییرات به شکل سریع اتفاق می‌افتد، شرکت‌ها و سازمان‌ها از دور رقابت خارج نشوند [۴]. از این رو، سازمان‌های ورزشی از طریق ایده‌های خلاقانه و بدیع به سازگاری، تجدید و توسعه خود ادامه می‌دهند. استراتژی‌های مختلف برای نوآوری که توسط سازمان‌های ورزشی اعمال می‌شود [۵]. در سازمان‌های ورزشی، مزیت‌های رقابتی اغلب از طریق نوآوری ایجاد می‌شود. به این ترتیب، استراتژی و نوآوری به‌طور ذاتی در ورزش به هم مرتبط هستند [۶].

در این عرصه، فوتبال بخش مهمی از صنعت ورزش در جهان به حساب می‌آید که به لحاظ اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آثار زیادی بر جوامع گوناگون دارد [۷]. دوکری و همکاران (۲۰۰۳) زنجیره ارزش صنعت فوتبال را شامل حامیان، باشگاه‌ها، لیگ‌ها، تلویزیون و هواداران فوتبال می‌دانند و در تعریف صنعت فوتبال بیان می‌کنند که بسیاری از مردم در استفاده از اصطلاح تجارت برای توصیف فعالیت‌های انجام شده توسط بازیگران اصلی در فوتبال ناراحت هستند. باین‌حال، غیرقابل‌انکار است که فوتبال روند تجاری پر رنگی را پشت سر گذاشته و پول قابل‌توجهی را وارد بازی کرده باشد. بنابراین فوتبال به همان اندازه که یک بازی است، تجارت هم هست. مرادیان و همکاران (۱۴۰۰) نیز عوامل سخت‌افزاری، دیپلماتیک، گردشگری، اجتماعی، اقتصادی، ساختاری، رسانه‌ای و علمی پژوهشی را در صنعتی شدن فوتبال مؤثر دانستند. در نهایت باتوجه به دلایل فوق و همچنین باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال که مانند بنگاه‌های اقتصادی فعالیت دارند و همچنین پژوهش‌های متعددی که فوتبال را صنعت در نظر گرفته‌اند، در پژوهش حاضر نیز به این ورزش پرطرفدار به‌عنوان یک صنعت نگاه شده است [۱، ۴، ۶، ۲۷ و ۲۹].



امروزه در صنعت فوتبال میلیاردها دلار سرمایه‌گذاری انجام می‌شود و در فضای رقابتی این صنعت، مدیران زمانی می‌توانند عملکرد بهتری داشته و از پتانسیل‌های این صنعت به نحو مناسبی استفاده کنند که از تکنیک‌های مختلف و به‌روزتری از جمله نوآوری استراتژیک استفاده نمایند. در چند سال اخیر، فیفا اقدامات نوآورانه زیادی را برای توسعه فوتبال اجرا کرده و در کنار آن باعث رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در عرصه صنعت فوتبال نیز شده است. افزایش تغییرات تکنولوژی و فناوری‌های نوآورانه در آینده ادامه خواهد داشت و محصولاتی که در گذشته در خیال تصور می‌شدند در حال حاضر یک پدیده ثابت و تأثیرگذار محسوب می‌شوند [۱۶].

با عنایت به این که نوآوری‌ها در زمینه‌های مختلف ورزشی به‌طور مداوم فعالیت‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، صنعت فوتبال شامل تعداد زیادی از افراد و سازمان‌ها است و به‌عنوان یک بخش بسیار رقابتی در نظر گرفته می‌شود. از این رو، نوآوری استراتژیک و نگرش کارآفرینانه برای دستیابی به مزیت رقابتی حیاتی است. این ویژگی‌ها همراه با فناوری‌های جدید و جهانی‌سازی به فوتبال کمک کرده است تا ورزش شناخته شده در سراسر جهان به دلیل محبوبیت به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته شود. به عبارتی، جهانی شدن، افزایش رقابت‌پذیری و ظهور رشته‌های ورزشی جدید، سازمان‌های ورزشی را مجبور کرده است که برای توسعه، ایده‌های نوآورانه داشته باشند [۱].

در نهایت می‌توان این‌طور بیان کرد که نتایج بررسی‌های حاکی از آن است که ادبیات چندانی در حوزه بازاریابی ورزشی استراتژیک به‌طور ویژه نوآوری استراتژیک، فعالیت‌های بازاریابی در صنعت ورزش و به‌خصوص صنعت فوتبال وجود ندارد و خیلی به این موضوعات پرداخته نشده است. به عبارتی، علی‌رغم اهمیت نوآوری استراتژیک به دلایل مختلف، تاکنون کمتر به مطالعه و پژوهش بنیادی و برنامه‌ریزی برای تدوین چارچوبی برای نوآوری استراتژیک پرداخته شده است. از این رو با توجه به اینکه پژوهشی با هدف شناسایی چارچوبی مشخص و نسبتاً جامع نوآوری استراتژیک انجام نشده است، این تحقیق درصدد است تا در راستای توجه و اهمیت به این مسأله مهم، پر کردن خلاء شناسایی شده و تعیین مولفه‌ها و ابعاد نوآوری استراتژیک در قالب چارچوبی نسبتاً جامع، الگوی مناسبی از نوآوری استراتژیک را در صنعت فوتبال ارائه نمایند و اعتبار آن را نیز مورد بررسی قرار دهد. این



تحقیق همچنین به‌دنبال آن است تا به پیش‌نیازها و پیامدهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال نیز بپردازد.

از گذشته تاکنون فوتبال و لیگ حرفه‌ای آن در ایران با اصول و رویه‌های مختلفی اداره شده است، ولی علی‌رغم ظرفیت بسیار بالا به‌دلیل نداشتن مدل کسب‌وکار مشخص و استراتژی‌های مدون به جایگاه واقعی خود نرسیده است. درحالی‌که توجه به توسعه کسب‌وکار فوتبال به‌عنوان بخش مهمی از صنعت ورزش کشور اهمیت بسیاری از لحاظ اقتصادی دارد، عدم‌کارایی روش‌های سنتی مدیریتی در فوتبال ایران و نبود نگاه کسب‌وکارمحور به آن، فوتبال کشور را به بخشی مصرف‌گرا، وابسته به دولت و غیربهره‌ور تبدیل کرده است که به‌کارگیری روش‌های سنتی نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های این صنعت باشند به‌همین دلیل لازم است که رویه‌های بدیعی جایگزین آن گردد. صنعت فوتبال برای حفظ بقاء، سودآوری و دستیابی به اهداف سازمانی باید به‌دنبال نوآوری و یافتن روش‌هایی باشد که بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند؛ چراکه در دنیای در حال رشد امروزی و اهمیت مسائل گوناگون در بازارهای رقابتی تمایز از اهمیت بالایی برخوردار است.

با عنایت به مطالب فوق و مرور مطالعات صورت گرفته در حوزه نوآوری استراتژیک حاکی از عدم‌وجود دسته‌بندی نسبتاً جامعی از پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک است و اکثر مطالعات صرفاً به توصیف یک یا چند وجه از عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند. براین‌اساس طی مطالعه حاضر تلاش گردید در بخش کیفی از دو رویکرد فراترکیب و مطالعه‌موردی و در بخش کمی از مدل‌سازی نرم دیمتل در صنعت فوتبال، به شناسایی و مفهوم‌پردازی جامع‌تر پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک پرداخته شود.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- استراتژی سنتی نوآوری در مقابل نوآوری استراتژیک

کاتاریا (۲۰۱۳) بیان می‌کند که تفاوت بین رویکردهای سنتی به نوآوری و نوآوری استراتژیک به شرح زیر است [۸]:



## جدول ۲. مقایسه رویکرد سنتی به نوآوری و نوآوری استراتژیک

رویکرد نوآوری استراتژیک	رویکردهای سنتی به نوآوری
با «پایان در ذهن شروع می‌شود» - فرصت‌های بلندمدت را شناسایی می‌کند و سپس «پل بازگشت به زمان حال» را شکل می‌دهد.	جهت‌گیری «حال به آینده» را می‌پذیرد - امروز را به عنوان نقطه شروع در نظر می‌گیرد.
حالتی قانون‌شکن (انقلابی) به خود می‌گیرد.	حالت قاعده‌ساز/گیرنده (تدافعی/پیروی) را در نظر دارد.
به دنبال ایجاد فضای رقابتی/زمین‌های بازی جدید است.	مرزهای تجاری/دسته‌بندی‌های محصول را می‌پذیرد.
به دنبال دستیابی به موفقیت و نوآوری مخرب است - درحالی‌که به ساختن هسته ادامه می‌دهد.	بر نوآوری افزایشی تمرکز دارد.
از نظم و انضباط فرآیندی با الهامات خلاق مرتبط می‌شود.	از مدل‌های سنتی و خطی برنامه‌ریزی کسب‌وکار پیروی می‌کند.
به دنبال الهام گرفتن از منابع غیر متعارف است.	به دنبال ورودی از منابع آشکار و سنتی است.
به دنبال نیازهای نامشخص مصرف‌کننده است.	به دنبال نیازهای بیان شده مصرف‌کننده است.
الهام گرفته از مصرف‌کننده است (به دنبال لذت مصرف‌کننده است).	فناوری محور هستند (به دنبال رضایت مصرف‌کننده هستند).
ممکن است با «مخاطره جدید»، کارآفرینی یا سایر ساختارهای سازمانی را آزمایش کند.	ممکن است یک مدل سازمانی «یک اندازه مناسب برای همه» داشته باشد.

### ۲-۲- نقش قابلیت نوآوری در نوآوری استراتژیک

اسلاتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که به دلایل رقابت‌پذیری، علاقه فزاینده‌ای به شناسایی و درک ویژگی‌های شرکت‌هایی وجود دارد که آنها را قادر می‌سازد از نوآوری مستمر حمایت کنند. پراهالاد و همیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) نیز بیان کردند که رقابت منجر به توسعه ساختار «قابلیت نوآوری»<sup>۳</sup> برای توصیف توانایی یک شرکت برای نوآوری با توسعه محصولات، فرایندها و سیستم‌های جدید می‌شود [۹].

لاوسون و سامسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) معتقدند قابلیت نوآوری عبارت است از توانایی تبدیل مداوم دانش و ایده‌ها به محصولات، فرایندها و سیستم‌های جدید به نفع شرکت و سهامداران.

1. Slater
2. Prahalad & Hamel
3. Innovation Capability (IC)
4. Lawson And Samson



قابلیت‌نوآوری فقط توانایی موفقیت در اجرای یک جریان جدید کسب‌وکار یا مدیریت قابلیت‌های جریان اصلی نیست بلکه قابلیت نوآوری در مورد ترکیب این دو پارادایم عملیاتی است [۹].

منابع و قابلیت‌ها از طریق لنز دیدگاه مبتنی بر منابع تا حد زیادی باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند. علاوه‌براین، قابلیت‌های پویا و دیدگاه مبتنی بر منابع را با ارائه دیدگاهی تکاملی‌تر از منابع و قابلیت‌های شرکت افزایش داده‌اند. قابلیت‌های پویا توانایی سازمان برای تغییر قابلیت‌های معمولی خود هستند، که با توانایی پویا برای تغییر یا پیکربندی مجدد قابلیت‌های اساسی موجود سازگار است [۷].

## ۲-۳- سرمایه انسانی و نوآوری استراتژیک

القرشی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) معتقد است نوآوری استراتژیک رابطه مثبتی با سرمایه انسانی دارد. سوبرامانیام و یونت<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقدند سرمایه انسانی در قلب سازمان‌ها قرار دارد و به دانش، مهارت، شایستگی، نوآوری و توانایی کارکنان مربوط می‌شود. علاوه‌براین، کارکنان از طریق شایستگی، نگرش و چابکی فکری خود سرمایه فکری تولید می‌کنند [۱۰].

سیوالوگاتوسان و وو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع عملکرد سازمان‌های مختلف شناخته شده است که منجر به افزایش قابلیت نوآوری، عملکرد سازمانی و رشد اقتصادی ملی می‌شود. القرشی و همکاران (۲۰۰۸) رابطه سرمایه انسانی و عملکرد را بررسی کرده‌اند و در بررسی رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد، رابطه معناداری یافته‌اند [۱۰].

## ۲-۴- ساختار سازمانی

اولسون، واکر، و روکرت<sup>۴</sup> (۱۹۹۵)، سونگ و مونتویا-ویس<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) یک عنصر حیاتی برای شرکت‌ها، شکل‌گیری ساختارهای سازمانی است که دانش و اشتراک منابع را ممکن می‌سازد و

---

1. AlQershi  
2. Subramaniam & Youndt  
3. Sivalogathan & Wu  
4. Olson, Walker, & Ruckert  
5. Song & Montoya-Weiss



تصمیم‌گیری استراتژیک، حل اختلافات و هماهنگی فعال و مؤثر فرآیند نوآوری را تضمین می‌کند. میلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) ساختار را به‌عنوان توزیع دائمی نقش‌های کاری و مکانیزم‌های اداری تعریف می‌کند تا سازمان را قادر به انجام، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های کسب‌وکار و جریان‌های منابع کند [۱۱].

ساختار به دو دسته ارگانیک و مکانیکی طبقه‌بندی می‌شود. فرض بر این است وظایفی که دارای درجه بالایی از عدم قطعیت هستند نیاز به ساختارهای ارگانیک دارند، درحالی‌که وظایف حاوی عدم قطعیت کم، نیاز به رویکردهای مکانیکی دارند. میلر، دراگ و تولوس<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) معتقدند هنگامی که این نظریه به‌عنوان پایه در نظر گرفته شود، پروژه‌های نوآوری پیچیده را نمی‌توان با موفقیت در ساختارهای رسمی، غیررسمی و بوروکراتیک انجام داد. باین‌حال، ماتسونو، منتزر و اوزومر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) و اولسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند ساختارهای ارگانیک انعطاف‌پذیر ممکن است نوآوری را با افزایش قدرت مفهوم‌سازی فناوری جدید تسهیل کند [۱۱].

کالای و گری<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) بیان کردند که فرهنگ نوآوری، قابلیت تکنولوژیکی، روابط مشتری و تأمین‌کننده نیز می‌توانند عملکرد نوآوری را تحت‌تأثیر قرار داده و افزایش دهند [۱۱].

### ۳- پیشینه تحقیق

ژو، چن و وو<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت‌عنوان «تحلیل پویای نوآوری استراتژیک در شرکت‌های تولیدی سنتی- مطالعه موردی براساس گروه حایر» بیان می‌کنند که نوآوری سازمانی و نوآوری فرهنگی عناصر حمایت از نوآوری استراتژیک هستند که اجرای استراتژی را تضمین می‌کنند، درحالی‌که مکانیسم رهبری، مکانیسم هماهنگی و مکانیسم یادگیری، مکانیزم خرد نوآوری استراتژیک هستند [۱۲].

- 
1. Miller
  2. Miller, Droge, & Toulouse
  3. Matsuno, Mentzer, & Ozsomer
  4. Olson
  5. Kalay & Gary
  6. Xu, Chen & Wu



کیتون و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله «نوآوری استراتژیک در ناسا: راهنمای مکانیسم راه‌حل» بیان کردند که نوآوری استراتژیک برای موفقیت آینده کسب‌وکار، از جمله نهادهای دولتی، حیاتی است. با این حال، برای جاسازی نوآوری استراتژیک در بافت ساختاری یک سازمان، مدیریت ارشد سازمان باید از نوآوری استراتژیک در سراسر سازمان حمایت کند [۱۳].

مانوئل، لطیفه و ریسمایانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «تأثیر مدیریت نوآوری استراتژیک بر عملکرد نوآوری شرکت در صنعت ارتباطات راه دور متوسط اندونزی» بیان می‌کنند که ساختار سازمانی به‌عنوان یک منبع سازمانی کلیدی که می‌تواند به‌طور قابل توجهی به تقویت تمایل سازمان به نوآوری کمک کند [۱۴].

ایلدیکو- سیلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مقاله خود تحت‌عنوان «مدیریت نوآوری استراتژیک از طریق تغییر سازمانی» معتقد است مدیریت استراتژیک و مدیریت نوآوری باید عوامل رقیب برتر را در نظر بگیرند که تغییرات سازمانی موفق را تضمین می‌کنند، زیرا مدیریت نوآوری دارای موقعیت استراتژیک اساسی است و به‌طور مستقیم با اهداف شرکت‌ها در ارتباط است [۱۵].

ویناند<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله خود تحت‌عنوان «آیا سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی نوآوری می‌کنند؟» نشان می‌دهند که فدراسیون‌های ورزشی در راستای برآورده کردن انتظارات خود از خدمات جدید، توسط درخواست‌های اعضا هدایت می‌شوند و ریسک‌گریزی ندارند. به‌طور متوسط، فدراسیون‌های ورزشی مورد بررسی نگرش مثبتی نسبت به جدید بودن دارند که به نفع نوآوری است [۱۶].

در تحقیق برگمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) تحت‌عنوان «ظرفیت نوآوری استراتژیک، مطالعه روش ترکیبی در مورد مکانیسم‌های یادگیری استراتژیک عمده» که به‌عنوان یک رساله دکتری انجام شد، مفهوم ظرفیت نوآوری استراتژیک بررسی شده است. این رساله با یک جست‌وجوی علمی برای هر مکانیزمی که شرکت‌ها می‌توانند برای افزایش عمده ظرفیت نوآوری استراتژیک خود استفاده کنند، آغاز می‌شود [۱۷].

1. Manuel, Latifah & Rismayani

2. Ildikó-Csilla

3. Winand

4. Berghman



کاتاریا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود با عنوان «نوآوری استراتژیک: یک مرور و یک چارچوب نظری» بیان کرد که کدام شاخص‌ها باعث نوآوری استراتژیک می‌شوند و تفاوت‌ها را در گونه‌شناسی نوآوری استراتژیک که منجر به مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی می‌شود، نشان می‌دهد [۸].

القرشی (۲۰۲۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش واسطه‌ای سرمایه انسانی» بیان کرد استراتژیست‌ها مهارت‌ها و توانایی‌های منحصربه‌فردی برای ارتباط بین گذشته و حال دارند تا پیش‌بینی کنند چه اتفاقی ممکن است در آینده بیفتد. نتایج نشان می‌دهد متغیر سرمایه انسانی نقش کلیدی در نوآوری استراتژیک و عملکرد شرکت دارد [۱۰].

میرزا، محمود و وقار<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر متقابل نوآوری باز و نوآوری استراتژیک: بررسی نقش توانایی یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب»، مدل تحقیق نوآوری باز را به منظور حذف موانع در سازمان‌های خدماتی، که در آن کمبود دانش مانع اصلی نوآوری است، بررسی کردند. هدف این مقاله ارائه یک مدل تحقیقاتی برای بررسی رابطه بین نوآوری باز، توانایی یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب و نوآوری استراتژیک است [۱۸].

طاهرپور کلانتری و حسینی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر جهت‌گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک در پرتو جو نوآورانه سازمانی» بیان کردند که تغییرات و فقدان اطمینان در محیط کسب‌وکارها موجب دگرگونی در محیط رقابتی آنها شده و سازمان‌ها باید برای موفقیت و رشد به نوآوری توجه کنند [۱۹].

حق‌شناس گرگابی و کیماسی (۱۳۹۶) پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: پارک‌های علم و فناوری تهران)» انجام داده‌اند که به هفت مضمون به دست آوردند که مضامین مذکور به شرح ذیل هستند: نوآوری استراتژیک در بازار، نوآوری استراتژیک در محصول، نوآوری استراتژیک در فرایندهای سازمانی، نوآوری استراتژیک در ساختار سازمانی، نوآوری استراتژیک در توسعه نیروی انسانی، نوآوری استراتژیک در روابط با مشتری و نوآوری استراتژیک طرح و برنامه سازمانی [۲۰].

---

1. Kataria  
2. Mirza, Mahmood & Waqar

سیرت و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان نقش مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات و نوآوری استراتژیک در چابکی سازمانی بیان کردند که مکانیسم‌های حاکمیت فناوری اطلاعات بر نوآوری استراتژیک و چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین بهبود مکانیسم‌های فناوری اطلاعات و نوآوری می‌تواند به سازمان کمک کند تا ظرفیت نوآوری استراتژیک را افزایش دهد [۲۱].

#### ۴- روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی-کیفی- کمی است. در بخش کیفی رویکرد فراترکیب و سپس مطالعه‌موردی استفاده شده است. باتوجه‌به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال است و نیاز به بررسی جامع تحقیقات انجام شده و شناسایی عوامل است از روش فراترکیب برای ارائه این پیش‌نیازها انتخاب گردید. سپس برای اینکه این پیش‌نیازها مختص صنعت فوتبال شوند و از آنجایی‌که هیچ تجربه شکست و موفقیتی در نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال وجود نداشت، از روش مطالعه‌موردی استفاده گردید. در بخش کمی نیز از مدل‌سازی نرم دیمتل استفاده گردیده است. جدول شماره ۲، مختصات اصلی روش‌شناسی پژوهش بر اساس لایه‌های فرآیند پژوهش نشان داده شده است [۲۲].

جدول ۲. خلاصه روش تحقیق

عناصر روش‌شناسی تحقیق	مورد مربوط در تحقیق حاضر
مبنای فلسفی	تفسیری-اثبات‌گرایی
جهت‌گیری	توسعه‌ای-کاربردی
رویکرد	استقرایی-قیاسی
نوع پژوهش	آمیخته (کیفی-کیفی-کمی)
صیغه پژوهش (محیط پژوهش)	کتابخانه‌ای و میدانی
استراتژی پژوهش	فراترکیب- مطالعه موردی-پیمایش
روش گردآوری داده‌ها	مرور سیستماتیک-مصاحبه-پرسشنامه



سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مدل هفت مرحله‌ای برای این انجام فراترکیب طراحی کرده‌اند که این گام‌ها به ترتیب تنظیم پرسش‌های پژوهش، بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین، جستجو و انتخاب پژوهش‌های مورد تأیید، استخراج یافته‌های کلیدی پژوهش‌های منتخب، تجزیه و تحلیل و ادغام یافته‌ها، کنترل کیفیت یافته‌ها و اعلام یافته‌های نهایی [۲۳]. روش فراترکیب قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج حاصل از پژوهش را بهبود می‌بخشد. با توجه به اینکه روش فراترکیب ماهیتی تفسیری دارد اما می‌تواند بدون نقض اصول پارادایم تفسیرگرایی و تنها با استفاده از روش‌هایی که عمل‌گرا هستند، ابزار بهتری را برای استفاده از تجربه‌های سایر پژوهش‌ها ایجاد کند و به دلیل استفاده از فرایندهای دقیق و روشکافانه، باعث تعمیم‌پذیری بالاتری است؛ بنابراین با توجه به اینکه مفاهیم و رویکردهای گوناگونی در ارتباط با پیشایندهای نوآوری استراتژیک بیان شده است، استفاده از روش فراترکیب در این پژوهش ضروری است.

پس از استخراج یک چارچوب براساس پژوهش‌های گذشته، فاز دوم یعنی اجرای یک مطالعه موردی به منظور اصلاح و تکمیل چارچوب در دستور کار قرار گرفت. از آنجاکه هدف این پژوهش شناسایی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال است، پس از بررسی اجمالی چندین مورد و با توجه به اهمیت امکان دستیابی به اطلاعات و در دسترس بودن مورد، باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران که در سال‌های اخیر تلاش‌هایی را در این راستا آغاز نموده‌اند برای مطالعه انتخاب گردید. در این پژوهش به منظور اجرای مطالعه موردی از رویکرد یین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) که متشکل از پنج گام طرح‌ریزی، آماده‌سازی، گردآوری، تجزیه و تحلیل و گزارش می‌باشد بهره گرفته شده است [۲۴]. همچنین در بخش کمی برای ایجاد نقشه روابط شبکه و تعیین روابط متقابل بین عوامل از روش دیمتل استفاده گردید. در جدول صفحه بعد به طور خلاصه جامعه و روش نمونه‌گیری نشان داده شده است:

---

1. Sandelowski & Barroso  
2. Yin

جدول ۳. جامعه هدف و نمونه‌گیری

نمونه‌گیری	جامعه هدف	روش
انتخاب نمونه براساس اعمال معیارهای شمول و عدم‌شمول	کلیه مقالات مرتبط منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی دارای معیارهای ورودی	فراترکیب
نمونه‌گیری هدفمند	خبرگان دانشگاهی و اجرایی دارای معیارهای «کلیدی بودن» «شناخته‌شده» «فهم نظری موضوع» «تنوع» و «موافقت با مشارکت»	مطالعه‌موردی
نمونه‌گیری هدفمند	جامعه آماری شامل مدیران ارشد فدراسیون و باشگاه‌ها و فعالان صنعت	پیمایش

#### ۴-۱- روایی و پایایی تحقیق

تحقیق حاضر با ترکیبی از روش‌های مرور نظام‌مند در قالب فراترکیب، و مطالعه‌موردی در قالب مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان انجام شده است. لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) معتقدند در پایایی پژوهش کیفی مستلزم استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها؛ سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند محقق و استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرا است [۲۵].

در بخش کیفی پژوهش حاضر و در قابلیت اعتبار (اعتبارپذیری) پژوهش ضمن استفاده از همکار تحلیل، کلیه خروجی‌های ناشی از مصاحبه با خبرگان بعد از اخذ تأییدیه از ایشان مبنی بر صحت برداشت و تفسیر انجام شده، مورد استفاده قرار گرفت و در قابلیت انتقال (انتقال‌پذیری) نیز سعی شد تا ارتباط نتایج حاصل با تاسی از پیشینه و مقایسه تطبیقی، شرح و بسط داده شود. در قابلیت تأیید (تأییدپذیری) نیز کلیه مقالات تحلیل شده و همچنین کلیه پروتکل‌های مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و عملیاتی، کدگذاری و تحلیل محتوای آنها، تفاسیر مختلف و تأییدیه‌های اخذ شده؛ به‌صورت تاریخی و نظام‌مند بایگانی شده است.

درخصوص پایایی در پژوهش‌های کیفی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) معتقدند که قابلیت‌وابستگی در تحقیقات کیفی با پایایی در تحقیقات کمی مطابقت دارد. همچنین، آنها

1. Lincoln & Guba



ارزیابی دقیق تحقیق را یکی از مقیاس‌های مهم در افزایش قابلیت‌وابستگی دانسته‌اند. این امر می‌تواند برای بررسی فرآیند تحقیق برای ایجاد پایداری به‌کار رود. در پژوهش کیفی برای رسیدن به پایایی می‌توان از روش‌هایی که در ادامه بیان شده است، استفاده نمود: (۱) استفاده از فرآیندهای ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها؛ (۲) سازماندهی فرآیندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ (۳) وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه به‌صورت جداگانه، اما موازی با یکدیگر و مقایسه یافته‌های دو و یا چند محقق؛ (۴) استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرا. در پایایی این پژوهش، باتوجه‌به وجود فرایندی ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها در هر دو بخش کیفی و همچنین فرایندی ساخت‌یافته برای ثبت و تفسیر داده‌ها، هر دو مورد اول به‌کار گرفته شده است و مصاحبه‌های موازی و مقایسه‌ای نیز برای پایایی استفاده شده است. اگرچه استادان راهنما و مشاور نیز به‌عنوان کمیته راهنما در کل فرایند پژوهش جهت ارزیابی و اجرا در کنار محقق حضور داشته‌اند. علاوه‌برآن در پژوهش حاضر به‌منظور حصول اطمینان از پایایی داده‌های گردآوری شده، از ضریب کاپا نیز استفاده شده است که مقدار ضریب کاپا در مطالعه‌موردی برابر با  $0/6467$  و در فراترکیب  $0/7660$  به‌دست آمد و علاوه‌برآن اتخاذ رویکرد فراترکیب برای مرور پیشینه؛ نتایج حاصل از مرحله مرور پیشینه از طریق مصاحبه با خبرگان مطرح و تلویحاً مورد تأیید قرار گرفت که این مهم خود گواهی بر پایایی نتایج مرحله کیفی می‌باشد. روایی و پایایی پژوهش در مراحل کمی نیز همانگونه که ذکر شد پرسش‌نامه براساس نتایج فاز کیفی که خود طی فرآیندی نظام‌مند و استفاده از استراتژی تحلیل مضمون انجام شده است، استخراج شده است که این مهم خود گواه بر روایی پژوهش در این فاز می‌باشد. البته به‌منظور حصول اطمینان بیشتر در این زمینه، طراحی پرسش‌نامه فرآیند تأییدی رفت و برگشتی طی نموده است. برای سنجش پایایی نتایج حاصل از این مرحله، از آزمون آماری آلفای کرونباخ استفاده شد که این مقدار برابر با  $0/971$  بوده است.



## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۵-۱- فراترکیب

همانطور که گفته شد، بخش اول تحقیق با استفاده از مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) روش فراترکیب انجام شد. گام اول تنظیم پرسش‌های پژوهش بود که چهار پرسش اصلی بیان شدند که عبارت است از: چه کسی (در این پژوهش، پایگاه‌های داده اسکوپوس، وب آو ساینس، ژورنال‌ها، کنفرانس‌ها و موتور جستجو بررسی شدند)؛ چه وقت (در این پژوهش، مقالات از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۲ مورد بررسی قرار گرفت)؛ چگونه (در این پژوهش از روش «تحلیل اسنادی» تحلیل داده‌های ثانویه استفاده شد). در ادامه محقق با دانستن این معیارها فرایند مرور سیستماتیک مقالات را آغاز نمود. گام دوم بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین بود که پایگاه‌های اصلی انتخاب مقالات در این تحقیق پایگاه داده وب آو ساینس و اسکوپوس بود که البته از پایگاه‌هایی مانند سید، نورمگز و ایرانداک نیز استفاده شده است. پایگاه‌های فارسی نیز در این پژوهش استفاده شده است. در این مرحله، محقق پژوهش‌ها در بازه زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۲ را جستجو نموده که این جستجو براساس ترکیب Innovation با کلیدواژه‌های زیر بوده است:

#### Designing, Create, Changing, Development, Competitive, Performance

در گام سوم که جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب بوده است، بعد از جستجو تعداد مقالات به ۴۲۳ رسید که بعد از بررسی‌های اولیه تعداد ۱۵۱ مقاله از پایگاه‌های داده اصلی داندلود گردید. در ادامه تعداد ۲۶ مقاله براساس عنوان و یا تکراری بودن مقالات حذف گردید و سپس چکیده مقالات بررسی شد و ۱۲ مقاله نیز براین اساس حذف شد. از ۱۱۳ مقاله باقیمانده به‌طور کلی مطالعه شد و ۱۰ مقاله نیز به این روش حذف شد و در نهایت ۱۰۳ مقاله باقی ماند. سپس معیارهایی تعریف شد که این معیارهای شامل نویسنده/ نویسندگان، هدف پژوهش، به روز بودن، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده، انعکاس‌پذیری، رعایت نکات اخلاقی، دقت تحلیل داده، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش بود و بعد از امتیاز دادن به این معیارها، در نهایت ۲۵ مقاله دیگر حذف شده که ۷۸ مقاله انتخاب شد و پس از اضافه شدن چهار مقاله فارسی، در نهایت ۸۲ مقاله نهایی برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید. در گام چهارم



که تبیین و استخراج اطلاعات کلیدی پژوهش‌های منتخب بود، همه عوامل پیش‌نیاز مؤثر بر نوآوری استراتژیک استخراج گردد. نتایج حاصل از این مرحله زیربنای کار پژوهش و تشکیل مفهوم و مقوله بود که وارد مرحله مدلسازی نهایی می‌شود. در گام پنجم (تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی) پژوهشگر به دنبال ایجاد تفسیری یکپارچه و نو از یافته‌های پژوهش‌های گذشته برای رسیدن به شناخت عمیق از پدیده موردنظر بود. پس از انجام کدگذاری و طبقه‌بندی مولفه‌ها، باتوجه به مولفه‌های استخراجی و باتوجه به فراوانی آن‌ها و همچنین با دریافت مشاوره از سوی خبرگان مولفه‌هایی که دوبار و بیشتر تکرار شده‌اند وارد دسته‌بندی بعدی شدند. بنابراین، مولفه‌های با بیشترین تکرار برای ترکیب و تبدیل به مولفه‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. مفاهیم و درصد فراوانی‌های شناسایی شده

فراوانی	مفاهیم	فراوانی	مفاهیم
۳۳/۴۰٪	ظرفیت یادگیری سازمانی	۳۳/۴۰٪	چابکی سازمان
۲۱/۲۷٪	انطباق/ سازگاری استراتژیک	۴۱/۵۴٪	ساختار سازمانی ارگانیک
۲۱/۲۷٪	تخصیص منابع انعطاف‌پذیر	۵۱/۶۸٪	الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک
۳۳/۴۰٪	آمادگی فرهنگی	۴۱/۵۴٪	کارکنان و مدیران توانمند و قوی
۳۳/۴۰٪	جو نوآورانه	۲۱/۲۷٪	نگاه استراتژیک
۵۱/۶۸٪	فرهنگ کارآفرینانه	۲۱/۲۷٪	ایده‌های نو و خلاقانه
۲۱/۲۷٪	رهبری کارآفرینانه	۲۱/۲۷٪	هوشمندی رقابتی
۱۱/۳۶٪	درگیرشدن و عجزین شدن و حمایت مدیریت ارشد	۲۱/۲۷٪	قابلیت‌های سازمانی
۲۱/۲۷٪	تفکر استراتژیک	۴۱/۵۴٪	قابلیت‌های نوآوری
۲۱/۲۷٪	گفتمان استراتژیک	۲۱/۲۷٪	آمادگی سازمانی
۲۱/۲۷٪	حمایت مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد	۴۱/۵۴٪	یادگیری برنامه‌ریزی شده

در ادامه و در گام ششم، کنترل کیفیت مراحل‌های انجام شده با استفاده از ضریب کاپا انجام شد. ضریب کاپا عددی بین ۱ و ۱- است و هر چه این عدد به دست آمده به ۱+ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد میزان توافق بین دو کدگذار مستقیم و مناسب بوده است. در صورتیکه این عدد به ۱- نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده توافق معکوس بین دو گذار است و در نهایت هر چه عدد به سمت صفر گرایش داشته باشد نشان می‌دهد که بین دو کدگذار عدم توافق وجود دارد و باتوجه به نظر کوهن عدد ضریب کاپای کوهن بالای ۰/۶ مطلوب و میزان توافق مناسبی را نشان

می‌دهد [۲۶]. در این پژوهش این عدد ۰/۷۶۶۰ محاسبه گردید و باتوجه به اینکه مقدار ضریب کاپای کوهن در این پژوهش بالای ۰/۷ است یعنی توافق نظر بالایی در استخراج کدهای پژوهش‌ها بین کدگذار یک و کدگذار دو وجود دارد. گام نهایی و هفتم ارائه یافته‌های نهایی است که در جدول زیر، مقوله‌ها، مفاهیم و کد مقالات مربوطه نشان داده شده است:

جدول ۴. نتایج نهایی پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

مقوله	مفهوم	متغیرهای هم معنی	کد مقالات
عوامل ساختاری	ساختار سازمانی منعطف؛ الزامات ساختاری	چابکی سازمان	۸۱، ۳۹، ۹
		ساختار سازمانی ارگانیک	۹۲، ۹۱، ۸۳، ۴۷
		انطباق / سازگاری استراتژیک	۱۰۲، ۹۸
		الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک	۱۰۴، ۸۹، ۳۷، ۳۲، ۲۵
عوامل سرمایه انسانی	نیروی انسانی توانمند؛ نگاه استراتژیک	کارکنان توانمند	۱۰۴، ۹۶، ۹۲، ۹۱
		مدیران توانمند و قوی	۱۰۴، ۹۲، ۹۱
		نگاه استراتژیک	۲۵، ۱۴
		تفکر استراتژیک	۸۸، ۱۸
عوامل سازمانی	ظرفیت‌های سازمانی؛ قابلیت‌های سازمانی	قابلیت‌های سازمانی	۵۳، ۹
		قابلیت‌های نوآوری	۱۰۷، ۷۹، ۳۲، ۲۹
		آمادگی سازمانی	۶۱، ۲۵
		یادگیری برنامه‌ریزی شده	۱۰۶، ۸۴، ۲۷، ۲
		ظرفیت یادگیری سازمانی	۹۴، ۳۶، ۲۹
		گفتمان استراتژیک	۹۴، ۸۸
		هوشمندی رقابتی	۷۹، ۴۵
تخصیص منابع انعطاف‌پذیر	۹، ۲		
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	بستر فرهنگی؛ بسترهای کارآفرینی؛ ایده پردازی	آمادگی فرهنگی	۶۱، ۲۹، ۲۵
		ایده‌های نو و خلاقانه	۱۸، ۹
		جو نوآورانه	۱۰۶، ۹۲، ۱۱
		فرهنگ کارآفرینانه	۱۰۲، ۹۶، ۹۴، ۹۲، ۱۸
		رهبری کارآفرینانه	۵۶، ۳۳
حمایت‌های مدیریتی	حمایت‌های مدیریت ارشد؛ مشارکت مدیریت ارشد	حمایت تیم مدیریت ارشد	۷۹، ۶۶، ۵۰، ۴۵، ۳۳
		درگیرشدن و عجین شدن مدیریت ارشد	۹۸، ۹۶، ۹۲، ۹۱، ۲۶
		حمایت مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد	۹۰، ۵۶



## ۵-۲- مطالعه موردی

پس از استخراج یک چارچوب براساس پژوهش‌های گذشته، فاز دوم یعنی اجرای یک مطالعه موردی به منظور اصلاح و تکمیل چارچوب در دستور کار این پژوهش قرار گرفت. پس از بررسی اجمالی چندین مورد و با توجه به اهمیت امکان دستیابی به اطلاعات و در دسترس بودن مورد، باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران برای مطالعه انتخاب گردید. طرح پژوهش در یک بازه زمانی شش ماهه انجام گردید و براساس این طرح داده‌های مرتبط مطابق با اسناد، گزارشات، مشاهده‌ها، مشارکت‌ها و مصاحبه‌ها جمع‌آوری شده است.

پژوهشگر از طریق آشنایی‌های قبلی با برخی از دست‌اندرکاران نهادهای مرتبط با صنعت توانسته است مکرراً در سازمان‌ها، فدراسیون فوتبال، باشگاه‌ها و هیأت‌های فوتبال استان‌ها و دانشگاه‌ها شرکت نماید و از نزدیک مشاهداتی داشته و یا در مباحثات حضور پیدا کند. اغلب اطلاعات به دست آمده از این جنس در توصیف و شناخت صنعت و یا تفسیر کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها به کار رفته است. در نهایت تلاش شده یک چارچوب دیگر از مطالعه موردی استخراج شود تا در بخش بعد با نتایج حاصل از مرور ادبیات مقایسه گردد.

محقق در مراجعه به هر کدام از بازیگران همواره بخشی از دستور کار جمع‌آوری اطلاعات را شناسایی منابع بعدی قرار داده است و به این ترتیب منابع اطلاعاتی به صورت سلسله‌وار تا سرحد اشباع شناسایی شده‌اند. شیوه اصلی جمع‌آوری از طریق انجام مصاحبه با افراد اصلی شاغل در نهادهای درگیر در اکوسیستم بوده و در عین حال محقق از سایر داده‌ها از قبیل اسناد، گزارشات، مشارکت‌ها و مشاهدات نیز چشم‌پوشی نکرده است. مصاحبه‌ها به کمک پروتکلی تبیین شده مدیریت شد و هر مصاحبه به صورت کامل و در قالب فایل صوتی ضبط گردیده است. پس از انجام هر مصاحبه فایل صوتی پیاده شده و هم‌زمان کار بر روی متن به موازات اجرای مصاحبه‌های بعدی آغاز شده است. در نهایت مصاحبه با ۲۱ نفر از مدیران صنعت فوتبال انجام شد که به دلیل رعایت اصول اخلاقی نام‌ها و سمت‌های آن‌ها به صورت مخفف کدگذاری شد. شایان ذکر است در قسمت فدراسیون فوتبال با ۸ نفر از خبرگان، در قسمت باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور با ۶ نفر و در قسمت خبرگان دانشگاهی با ۷ نفر مصاحبه گردید.



پس از تکمیل فرایند استخراج جملات کلیدی از مصاحبه‌ها و مقایسه موارد مشابه یا مکمل پژوهشگر تلاش نمود آنها را دسته‌هایی گروه‌بندی نموده و کدگذاری نماید. این دسته‌بندی‌ها و استخراج مفاهیم زیربنایی آنها در نهایت یک چارچوب برای پیش‌نیازهای مدیریت استراتژیک ارائه نموده است. چارچوب به‌دست آمده از مرور ادبیات در توسعه چارچوب به‌دست آمده از مطالعه‌موردی بی‌تأثیر نبوده است؛ نتایج به‌دست آمده از مطالعه‌موردی یک چارچوب پویا و متغیر و نه مستقر را در صنعت فوتبال معرفی می‌کند. این بدان علت است که بسیاری از گزاره‌های به‌دست آمده از مدیران صنعت فوتبال حاکی از آن است که برخی مسأله در ارتباط با نوآوری استراتژیک تشخیص داده شده اما هنوز اقدامی در مورد آن صورت نگرفته و یا اقدامات صورت گرفته کافی و موثر نبوده است. باین‌حال موضوعاتی نیز وجود دارد که اساساً توسط اعضای باشگاه‌ها درک نشده است. پژوهشگر تلاش نموده در دسته‌بندی گزاره‌ها و کدها این موضوع را نیز منعکس کند.

در نهایت بعد از کدگذاری مصاحبه‌ها در قسمت مطالعه‌موردی، در بعد پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، چهارده مفهوم شناسایی گردیدند که عبارت است از «خلاقیت و ایده‌های خلاقانه»، «زیرساخت‌ها و امکانات»، «کارکنان، کادرفنی و بازیکنان توانمند»، «برنامه راهبردی»، «ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر باشگاه»، «ثبات مدیریت ارشد باشگاه (مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره)»، «تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه»، «چابکی سازمانی»، «وضعیت مالی مناسب سازمان»، «وجود فناوری‌های پیشرفته در سازمان»، «فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه و جو نوآوری در سطح باشگاه»، «ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان و حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد»، «تحقیق و توسعه قوی» و «بالا بردن توانایی‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان». در نهایت در جدول زیر، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با آن نشان داده شده است:



### جدول ۵. پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در مدل نهایی

مفاهیم	مقوله
«ساختار سازمانی ارگانیک باشگاه»، «چابکی سازمانی»، «انطباق/ سازگاری استراتژیک باشگاه» و «الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک»	عوامل ساختاری
«کارکنان، کادر فنی و بازیکنان توانمند»، «مدیران توانمند و قوی»، «تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه» و «بالا بردن توانایی‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان»	عوامل سرمایه انسانی
«زیرساخت‌ها و امکانات»، «تحقیق و توسعه قوی»، «وضعیت مالی مناسب»، «استفاده از فناوری‌های پیشرفته در باشگاه»، «ثبات مدیریت ارشد باشگاه (مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره)»، «برنامه راهبردی» و «گفتمان استراتژیک مدیران ارشد باشگاه»	عوامل سازمانی
«فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه در سطح باشگاه»، «جو نوآوری در باشگاه»، «اخلاقیت و ایده‌های خلاقانه» و «رهبری کارآفرینانه»	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه
«حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد»، «ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان» و «درگیر شدن و عجزین شدن مدیریت ارشد در امور باشگاه»	حمایت‌های مدیریتی

### ۵-۳- پیمایش

جهت انجام روش دیمتل در پژوهش حاضر، در گام اول برای تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)، پرسش‌نامه‌ای تهیه گردید. در این پرسش‌نامه ارتباطات به صورت دودویی بررسی گردید که در هر سلول این پرسش‌نامه ارتباط و اثر سطر بر ستون موردبررسی قرار گرفتند بدین صورت که ارتباط میان عوامل با پنج سطح بدون تأثیر، تأثیرگذاری خیلی کم، تأثیرگذاری کم، تأثیرگذاری زیاد و تأثیرگذاری خیلی زیاد مشخص گردید.

در راستای تکمیل پرسش‌نامه بعد از ارسال پرسش‌نامه‌ها، با توجه به دشواری و زمان‌بر بودن تکمیل پرسش‌نامه که یک ماتریس ۵×۵ بود، با پیگیری‌های بسیار زیاد، پژوهشگر موفق به جمع‌آوری ۱۵ پرسش‌نامه گردید. بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، بجای عبارات بدون تأثیر، تأثیرگذاری خیلی کم، تأثیرگذاری کم، تأثیرگذاری زیاد و تأثیرگذاری خیلی زیاد، براساس استاندارد روش دیمتل به ترتیب اعداد صفر، ۱، ۲، ۳ و ۴ قرار داده شد. در گام اول ماتریس ارتباط مستقیم نرمال به دست آمد بدین صورت که میانگین پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده محاسبه می‌شود که این نتایج ارتباطی، ماتریس ارتباط مستقیم گفته می‌شود و پس از نرمال‌سازی، ماتریس ارتباط مستقیم نرمال، به دست آمد که در جدول زیر نشان داده شده است:



جدول ۶. ماتریس ارتباط مستقیم نرمال پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

عنوان شاخص	عوامل ساختاری	عوامل سرمایه انسانی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	حمایت‌های مدیریتی
عوامل ساختاری	۰/۰۰۰	۰/۲۸۱	۰/۴۰۶	۰/۵۳۱	۰/۳۷۵
عوامل سرمایه انسانی	۰/۲۸۱	۰/۰۰۰	۰/۲۸۱	۰/۴۶۹	۰/۳۴۴
عوامل سازمانی	۰/۵۹۴	۰/۶۵۶	۰/۰۰۰	۰/۶۵۶	۱/۰۰۰
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	۰/۲۵۰	۰/۶۵۶	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	۰/۹۳۸
حمایت‌های مدیریتی	۰/۵۳۱	۰/۶۸۸	۰/۷۵۰	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰

در مرحله بعد، یک ماتریس یکه (اعضای قطر اصلی این ماتریس یک و بقیه اعضا صفر هستند) تشکیل خواهد شد و بعد از کسر ماتریس نرمال از ماتریس یکه، معکوس ماتریس به دست آمده محاسبه خواهد شد که این ماتریس معکوس در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۷. ماتریس معکوس (I-M)

عنوان شاخص	عوامل ساختاری	عوامل سرمایه انسانی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	حمایت‌های مدیریتی
عوامل ساختاری	۰/۵۴۵	-۰/۳۴۹	-۰/۲۳۷	-۰/۱۹۷	-۰/۳۲۷
عوامل سرمایه انسانی	-۰/۱۸۴	۰/۵۰۰	-۰/۲۲۹	-۰/۱۶۲	-۰/۲۷۹
عوامل سازمانی	-۰/۲۸۵	-۰/۴۴۹	۰/۲۵۱	-۰/۴۰۴	-۰/۳۹۰
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	-۰/۳۶۸	-۰/۳۲۹	-۰/۳۱۵	۰/۲۸۵	-۰/۲۹۹
حمایت‌های مدیریتی	-۰/۲۴۷	-۰/۳۵۳	-۰/۲۵۷	-۰/۳۶۸	۰/۱۸۴

سپس ماتریس نرمال ابتدایی (ماتریس ارتباط مستقیم نرمال) در ماتریس معکوس بیان شده، ضرب می‌شود که به این ماتریس، ماتریس ارتباط کل گفته می‌شود که در ادامه نشان داده شده است:



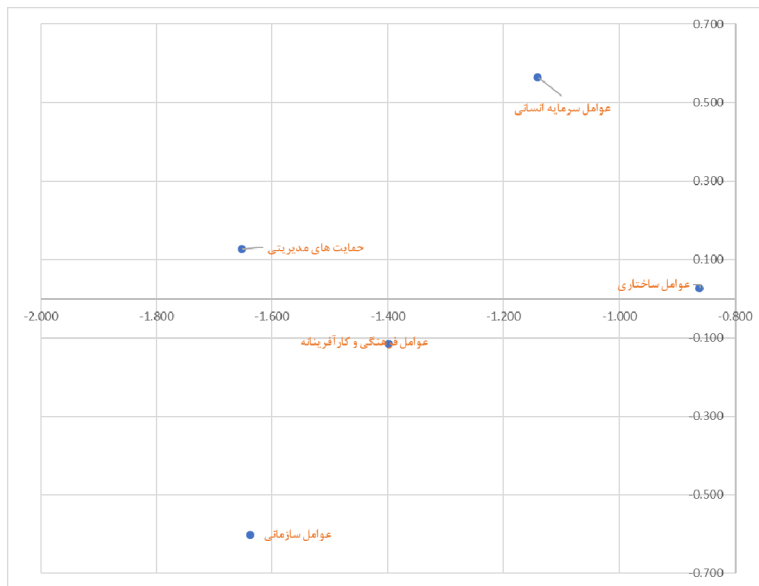
جدول ۸. ماتریس ارتباط کل پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

عنوان شاخص	عوامل ساختاری	عوامل سرمایه انسانی	عوامل سازمانی	عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	حمایت‌های مدیریتی
عوامل ساختاری	۰/۰۰۰	-۰/۰۹۸	-۰/۰۹۲	-۰/۱۰۴	-۰/۱۲۳
عوامل سرمایه انسانی	-۰/۰۵۲	۰/۰۰۰	-۰/۰۶۵	-۰/۰۷۶	-۰/۰۹۶
عوامل سازمانی	-۰/۱۶۹	-۰/۲۹۵	۰/۰۰۰	-۰/۲۶۵	-۰/۳۹۰
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	-۰/۰۹۲	-۰/۲۱۶	-۰/۱۶۷	۰/۰۰۰	-۰/۲۸۱
حمایت‌های مدیریتی	-۰/۱۳۱	-۰/۲۴۳	-۰/۱۹۳	-۰/۱۹۵	۰/۰۰۰

در گام آخر، محاسبه مقادیر D و R انجام شد، بدین شکل که D، مجموع سطرهای ماتریس ارتباط کل و R مجموع ستون‌های ماتریس ارتباط کل می‌باشد. در نهایت D+R و D-R به ترتیب بیانگر تعامل و اثرگذاری/اثرپذیری متغیر می‌باشند. در جدول زیر، این مقادیر برای کلیه متغیرهای پژوهش نشان داده شده است و پس از آن نیز نمودار «تعامل-اثرپذیری/اثرگذاری» پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک تحقیق نشان داده شده است:

جدول ۹. مقادیر تعامل، اثرگذاری/اثرپذیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

عنوان شاخص	D	R	D+R	D-R
عوامل ساختاری	-۰/۴۱۷	-۰/۴۴۴	-۰/۸۶۱	۰/۰۲۷
عوامل سرمایه انسانی	-۰/۲۸۸	-۰/۸۵۲	-۱/۱۴۰	۰/۵۶۴
عوامل سازمانی	-۱/۱۱۹	-۰/۵۱۷	-۱/۶۳۶	-۰/۶۰۲
عوامل فرهنگی و کارآفرینانه	-۰/۷۵۶	-۰/۶۴۱	-۱/۳۹۷	-۰/۱۱۵
حمایت‌های مدیریتی	-۰/۷۶۳	-۰/۸۸۸	-۱/۶۵۱	۰/۱۲۶



شکل ۱. نمودار تعامل، اثرگذاری/اثرپذیری پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک

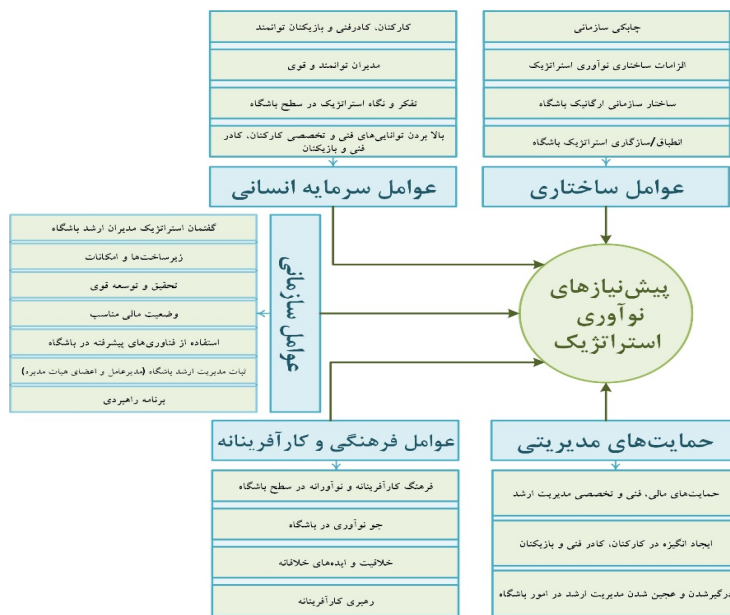
همانطور که در شکل و جدول بالا نشان داده شده است، بیشترین مقدار تعامل در میان تمامی مقوله‌های پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، با مقدار ۰/۸۶۱- مربوط به عوامل ساختاری می‌باشد و عوامل سرمایه انسانی با مقدار ۱/۱۴۰- در رتبه دوم تعامل قرار دارد و عوامل فرهنگی و کارآفرینانه، عوامل سازمانی و حمایت‌های مدیریتی نیز با مقادیر ۱/۳۹۷-، ۱/۶۳۶- و ۱/۶۵۱- در رتبه سوم تا پنجم تعامل قرار دارد. لازم به ذکر است که واژه تعامل بدین معنی است که به‌عنوان مثال عوامل ساختاری دارای بیشترین ارتباط با دیگر مقوله‌های پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک است و در طرف مقابل حمایت‌های مدیریتی کمترین ارتباط و تعامل را با دیگر مقوله‌های نوآوری استراتژیک دارد. در بخش اثرپذیری/اثرگذاری، به‌طور کلی سه مقوله عوامل سرمایه انسانی، عوامل ساختاری و حمایت‌های مدیریتی اثرگذار هستند و این بدان معنی است که در مجموع این مقوله‌ها بیشتر بر روی مقوله‌های دیگر اثرگذار هستند و کمتر اثرپذیری دارند و عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و عوامل سازمانی، اثرپذیر هستند. بیشترین مقدار اثرگذاری مربوط به عوامل سرمایه انسانی است و این بدین معنی است که عوامل سرمایه



انسانی در مقوله‌های پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک دارای بیشترین تأثیر بر روی چهار مقوله دیگر می‌باشد و بیشترین مقدار اثرپذیری نیز مربوط به مقوله عوامل سازمانی است و این نیز بدین معنی است که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را از چهار مقوله دیگر می‌پذیرد.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان شد، در نهایت نتایج حاصله در پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال پنج مقوله شناسایی گردید که در شکل زیر مدل نهایی تحقیق شامل پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک و مقوله‌ها و مفاهیم مربوطه نشان داده شده است: در ادامه مدل نهایی پژوهش نشان داده شده است:



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق



همانطور که در شکل بالان مشخص است، اولین مقوله در این بخش عوامل ساختاری بود که مفاهیم آن عبارت بودند از چابکی سازمانی، ساختار سازمانی ارگانیک باشگاه، الزامات ساختاری نوآوری استراتژیک و انطباق/ سازگاری استراتژیک باشگاه [۱۱، ۱۲، ۲۰، ۲۸، ۳۰، ۳۱، ۳۵، ۳۹، ۴۰ و ۴۱]. دومین مقوله در بخش پیش‌نیازها عوامل سرمایه انسانی بود که کارکنان، کادر فنی و بازیکنان توانمند، مدیران توانمند و قوی، تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه و بالا بردن توانایی‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان، چهار مفهوم تشکیل دهنده آن بودند [۲۰، ۳۰، ۳۵، ۳۷ و ۳۸]. عوامل سازمانی سومین مقوله این بخش است که هفت مفهوم آن شامل زیرساخت‌ها و امکانات، تحقیق و توسعه قوی، وضعیت مالی مناسب، استفاده از فناوری‌های پیشرفته در باشگاه، ثبات مدیریت ارشد باشگاه (مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره)، برنامه راهبردی و گفتمان استراتژیک مدیران ارشد باشگاه بود [۱۲، ۱۵، ۱۸، ۲۸، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶ و ۳۷]. چهارمین مقوله بخش پیش‌نیازها حمایت‌های مدیریتی بود که حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد، ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان و درگیر شدن و عجزین شدن مدیریت ارشد در امور باشگاه، سه مفهوم تشکیل دهنده آن بودند [۱، ۲۷ و ۳۰] و در نهایت آخرین و پنجمین مقوله بخش پیش‌نیازها عوامل فرهنگی و کارآفرینانه بود که چهار مفهوم آن شامل فرهنگ کارآفرینانه و نوآورانه در سطح باشگاه، جو نوآوری در باشگاه، خلاقیت و ایده‌های خلاقانه و رهبری کارآفرینانه بود که کلیه یافته‌های بخش پیش‌نیازهای پژوهش در راستای تحقیقات گذشته بودند [۸، ۱۵، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱ و ۳۲].

در ادامه و بعد از استخراج مدل، پیمایش مدل به‌دست آمده با استفاده از تکنیک دیمتل انجام شد. در نهایت مشخص گردید که بیشترین مقدار تعامل در میان تمامی مقوله‌های پیش‌نیاز استراتژیک متعلق به مقوله عوامل ساختاری است و عوامل سرمایه انسانی، عوامل فرهنگی و کارآفرینانه، عوامل سازمانی و حمایت‌های مدیریتی در رتبه‌های دوم تا پنجم تعامل با دیگر مقوله‌ها قرار دارند. در قسمت اثرپذیری/اثرگذاری نیز مشخص شد که در میان پنج مقوله پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک، عوامل سرمایه‌انسانی، عوامل ساختاری و حمایت‌های مدیریتی اثرگذار بر دیگر مقوله‌ها هستند و مقوله‌های عوامل فرهنگی و کارآفرینانه و عوامل سازمانی از دیگر مقوله‌های پیش‌نیاز نوآوری استراتژیک، اثرپذیر هستند.



بعد از ارائه کامل یافته‌ها، می‌توان نوآوری پژوهش را این‌طور بیان کرد که در پژوهش حاضر، پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال مدنظر بوده است. به عبارتی تعریف مقوله‌ها و متغیرها در صنعت فوتبال و مشخصاً در کشور ایران متمایز از صنایع دیگر می‌باشد و تعریف این متغیرها، مفاهیم و مقوله‌ها متفاوت است. به‌عنوان مثال عوامل ساختاری در فوتبال شامل ساختار باشگاه‌ها، ساختار فنی تیم‌ها و حتی ساختار فدراسیون می‌باشد یا سرمایه انسانی در صنعت فوتبال شامل طیف گسترده‌ای از افراد مانند بازیکنان، تماشاگران، کارکنان باشگاه، مدیران باشگاه، عموم جامعه، فدراسیون فوتبال، حکومت و ... می‌باشد. تعریف رقابت و همکاری در صنعت فوتبال کاملاً متمایز از رقابت در صنایع دیگر می‌باشد. عمر کوتاه مدیران باشگاه‌ها، مفهوم استراتژی را در صنعت فوتبال متفاوت کرده است و بسیاری از نوآوری‌های دیگر که بواسطه انتخاب صنعت فوتبال در این پژوهش قابل مشاهده است.

در نهایت بعد از مشخص شدن یافته‌های پژوهش و از آنجایی که عوامل سازمانی در میان مقوله‌های مرتبط با پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک در صنعت فوتبال دارای بیشترین تعامل است پیشنهاد می‌گردد که باشگاه‌ها به توسعه زیرساخت‌ها اهمیت بیشتری قائل شوند و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه قوی یکی دیگر از مهمترین پیش‌نیازهای ایجاد ساختار نوآوری است. به‌منظور ایجاد زیرساخت‌ها و مراکز تحقیق و توسعه، استفاده از روش‌های تأمین مالی در حوزه فوتبال از مهمترین پیشنهادات محقق می‌باشد. استفاده از فناوری‌های پیشرفته در باشگاه‌ها و ایجاد مراکز تحلیل داده در این راستا می‌تواند مهمترین پیشنهادات کاربردی این بخش باشد. در این بخش ثبات مدیریت ارشد در باشگاه‌ها بسیار مهم است و انتظار می‌رود که با سنجش عملکرد منطقی بتوان فرصت بیشتری را در اختیار مدیران باشگاه‌ها قرار داد و از هرگونه انتصابات سیاسی و غیرعلمی ورزشی جلوگیری شود. تشکیل کمیته‌های راهبردی در باشگاه‌ها نیز در راستای ایجاد پیش‌نیازهای نوآوری استراتژیک می‌تواند بسیار راهگشا باشد. باتوجه به اهمیت عوامل فرهنگی و کارآفرینانه نیز برگزاری رویدادهای نوآوری باز پیشنهاد می‌گردد به این صورت که نیازهای فناورانه باشگاه‌ها شناسایی شود و در یک رویداد از نخبگان کشور در راستای حل این مسائل کمک گرفته شود. در راستای عوامل سرمایه انسانی نیز انتخاب کارکنان، کادر فنی و بازیکنان توانمند از مهمترین پیشنهادات محقق می‌باشد که در این مورد می‌توان مدل‌های انتخاب کارکنان، بازیکنان و کادر فنی توانمند را توسعه داد و بر



مبنای آن نیروی انسانی موردنظر خود را انتخاب نمایند. برگزاری دوره‌های تفکر و مدیریت استراتژیک جهت ایجاد تفکر و نگاه استراتژیک در سطح باشگاه نیز راهگشا خواهد بود. دوره‌های توسعه مهارت‌های فنی و تخصصی کارکنان، کادر فنی و بازیکنان نیز از دیگر پیشنهادات کاربردی پژوهشگر به‌منظور توسعه و بهبود پیش‌نیازهای مورد نیاز در راستای نوآوری استراتژیک می‌باشد. پیشنهاد کاربردی دیگر ایجاد حمایت‌های مالی، فنی و تخصصی مدیریت ارشد است که این در نهایت باعث ایجاد انگیزه در کارکنان، کادر فنی و بازیکنان است و از طرفی نیاز است که مدیران باشگاه‌ها تک شغله باشند، به این معنی که به‌طورکامل با مسائل و مشکلات باشگاه درگیر و عجزین شوند و این می‌تواند یکی از مهمترین پیش‌نیازهای ایجاد نوآوری استراتژیک باشد.

## ۷- منابع

- [1] Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J.M., Ratten, V. and Crespo, J. Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(11), 2008, p.4499.
- [2] Strategic Innovation Group, *A Framework for Strategic Innovation from Breakthrough Inspiration to Business Impact*, 2002.
- [3] Junior, E. L., & Rodrigues, C. The Chinese plan for football development: a perspective from innovation theory. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(1), 2019, 63-77.
- [4] Vos, Steven; Breesch, Diane; Kesenne, Stefan L.J. and Lagae, Wim "The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs", *International Journal of Sport Management and Marketing* 11(1/2), 2012, 3 – 25.
- [5] Walker, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 2008, 591-615.
- [6] Tjøndal, A. Sport, innovation and strategic management: A systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 13(Special Ed), 2016, 38-56.



- [7] Tjønnndal, A. Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 2017, 291-310.
- [8] Kataria, S. (2013). Strategic innovation: A review and a theoretical framework.
- [9] Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 2018, 44-55.
- [10] AlQershi, N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 2021, pp.1003-1012.
- [11] Kalay, F. and Gary, L.Y.N.N. The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 2015, pp.412-429.
- [12] Xu, Qing-Rui; Chen, Zheng-Rong, and Wu, Hua-Bin. Dynamic Analysis of Strategic Innovation in Traditional Manufacturing Enterprises—A Case Study Based on Haier Group. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 2020.
- [13] Keeton, K. E., Richard, E. E., & Davis, J. R. Strategic Innovation at NASA: The Solution Mechanism Guide. *The Journal of Business Inquiry*, 16(1 Spec), 2017, 50-59.
- [14] Rismayani, R., Manuel, B., & Latifah, U. The influence of strategic innovation management on firm innovation performance in the Indonesian mid-size telecommunication industry, 2022.
- [15] Ildikó-Csilla, T. Strategic innovation management through organizational change. *Journal of Innovation & Business Best Practice*, 2018, pp.1-10.
- [16] Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. and Zintz, T. Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation*, 18(3), 2016, pp.289-308.
- [17] Berghman, L. Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms (No. EPS-2006-087-MKT).
- [18] Mirza, S., Mahmood, A. and Waqar, H. The interplay of open innovation and strategic innovation: Unpacking the role of organizational learning ability and absorptive capacity. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 2022, p.18479790211069745.

[۱۹] طاهرپورکلانتری، ح.، حسینی، س.م. «تأثیر جهت‌گیری یادگیری بر نوآوری استراتژیک در پرتو جو نوآورانه سازمانی»، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۴۳، پاییز، ۱۳۹۹، ص



[۲۰] حق‌شناسی گرگابی، م. و کیماسی، م.، «شناسایی و ارائه چارچوب مؤلفه‌های نوآوری استراتژیک (مورد مطالعه: پارک‌های علم و فناوری تهران)»، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری/ دوره پنجم/ شماره ۳/ زمستان ۱، ۱۳۹۶، صص ۲۰۵-۱۶۹.

- [21] Sirat, A., Soleymani Damaneh, R., Dehghani Soltani, M. The Role of Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Innovation in Organizational Agility. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2023, 6(2): 70-49.
- [22] Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian. *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education, 2009.
- [23] Sandelowski, M. and Barroso, J. *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, New York. 2007.
- [24] Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2014.
- [25] Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. *Naturalistic inquiry*. Sage.
- [26] Warrens MJ, Five Ways to Look at Cohen's Kappa. *J Psychol Psychother*, 2015, 5:107.
- [27] Ratten, Vanessa. Football ecosystems and innovation. In *Sport startups: New advances in entrepreneurship* (2020, pp. 71-87). Emerald Publishing Limited.
- [28] Kodama, M., & Shibata, T. Strategy transformation through strategic innovation capability—a case study of F anuc. *R&D Management*, 44(1), 2014, 75-103.
- [29] Kanario, M. C. *Influence Of Sports Innovation on Organizational Performance: A Case of Football Kenya Federation* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa), 2017.
- [30] Govindarajan, V., & Trimble, C. Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 2004.
- [31] Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of product innovation management*, 28(6), 2011, 819-832.
- [32] Szekely, F., & Strebels, H. *Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability*. Corporate governance, 2013.
- [۳۳] محمدی، ا؛ شرفی، و. و ویسی، س.، «تأثیر نوآوری استراتژیک بر تمایل به خرید مشتری: نقش تعدیل‌گری قابلیت‌های نوآوری»، فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال ششم، شماره دوازدهم، پاییز و زمستان، ۱۳۹۶، صص ۹۸-۸۱.



- [34] Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 2012, 57-73.
- [35] Markides, Constantinos C. "To Diversify or Not to Diversify", *Harvard Business Review*, November-December, 1997.
- [36] Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandembemt, K. Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning*, 46(1-2), 2013, 39-71.
- [37] Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational change management*, 2005.
- [38] Palmer, Derrick & Kaplan, Soren. A Framework for Strategic Innovation Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. *Managing Principals*, Innovation Point LLC, 2007.
- [39] Enayati, G., Titkanloo, A.S. and Mahmoudie, A.M. Strategic Innovation: The Formation and Its Effect on Organization. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(1), 2014, pp.2231-6345.
- [40] Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., & Ribera, J. Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of technology management & innovation*, 6(2), 2011, 14-39.
- [41] Schroeder, H. Strategic innovation for business performance: The art and science of transformation. *Technology Innovation Management Review*, 3(9), 2013.



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> به جمع مشترکان مجله بپیوندند.

#### راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
  - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: ۱۱۱-۱۴۱۱۵
- تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

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

نام ..... نام خانوادگی.....

میزان تحصیلات..... رشته و گرایش .....

شغل ..... نام مؤسسه.....

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

نشانی کدپستی.....

صندوق پستی ..... شماره تلفن .....

تاریخ و امضا .....



## **Identify and Conceptualize the Antecedents of strategic innovation (Case: football Industry)**

**S.R. Kalati<sup>1</sup>, A. Kordnaeij<sup>2\*</sup>, A. Saberi<sup>3</sup>, H.R. Yazdani<sup>4</sup>  
Gh. Bagheri Ragheb<sup>5</sup>**

1. PhD. student of sports management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Tehran, Iran
2. Professor, Business Management Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Sports Management Department, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Business Management Department, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Tehran, Iran.
5. Associate Professor, Sports Management Department, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/12/18

Accept: 2024/1/9

### **Abstract**

**Objective:** Despite the importance of strategic innovation in the organization, research in this field is in its infancy and most studies have only described one or more aspects of these influencing factors. The purpose of this study is to identifying and conceptualizing the Antecedents of strategic innovation.

**Methodology:** This research is a mixed method (qualitative-quantitative) and in terms of purpose, it is applied-developmental research. At first, in the qualitative stage, meta synthesis method was used, then case study, and in the quantitative stage, DEMATEL method was used. To collect the data in the meta synthesis stage, a systematic literature review published in the years 1998 to 2022 was used, and in the case study stage, interviews were conducted with 21 experts active in the executive and academic department of football industry. Content analysis was used to analyze it, and finally, in the survey phase, using a questionnaire, the DEMATEL technique was used for the final model.

**Research findings:** The result of the research shows that the Antecedents for strategic innovation can be categorized in the form of five categories of structural factors, human capital factors, organizational factors, cultural and entrepreneurial factors, and managerial support. Based on the quantitative analysis using the DEMATEL method, it was determined that the Structural

---

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

factors has the most interaction and managerial support has the least interaction, and human capital factors, structural factors and managerial support are independence, and cultural and entrepreneurial factors and organizational factors are dependence.

**Research innovation:** The results of the present research help managers and activists of the football industry to have a comprehensive view of the antecedents of strategic innovation in the football industry and provide the necessary background and platforms for strategic innovation in the football industry.

**Keywords:** strategy, innovation, strategic issues, strategic innovation

## **Designing the responsible talent management model in Iranian judicial power: a qualitative study**

**M. Zarei<sup>1</sup>, H. Darvish<sup>2\*</sup>, R. Rasoli<sup>3</sup>, A.A. Ahmadi<sup>4</sup>**

1. PhD student, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.
3. Full Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.
4. Full Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/9/8

Accept: 2023/12/2

### **Abstract**

Responsible talent management is a process based on ethics, sustainability and social responsibility in order to benefit from talents for achieving individual, organizational and social results. The aim of the present study is to design and develop a model of responsible talent management in Iranian Judicial Power. In this study, the paradigm of qualitative research has been carried out by synthesis research method with content analysis technique. The research community includes national and international printed and electronic resources of the last two decades related to the case study. Based on targeted sampling, three hundred fifty-three sources including documents, books and articles were selected and analyzed using Atlas T software and coding. The validity of the collected data was evaluated using the reliability technique and the reliability technique. Accordingly, four dimensions and fifteen components of responsible talent management in Iranian Judicial Power were extracted, including the dimensions of responsible recruitment (four components), responsible development (four components), responsible maintenance (four components) and consequences (with three components). The results of this research can be used as a useful model of responsible talent management to promote the human resource management system by improving the hiring, developing and retaining processes of talented employees and applied in national and international systems and organizations.

**Keywords:** Responsible Management, Talent Management, Iranian Judicial Power, Qualitative Approach.

---

\* Corresponding author E-mail: [dr\\_darvish@pnu.ac.ir](mailto:dr_darvish@pnu.ac.ir)

## **Identification and analysis of the success factors of venture capital firms with the meta-synthesis method**

**M.A. Rashidi<sup>1</sup>, M.M. Shafie Nategh<sup>2\*</sup>, H. Hasanzadeh<sup>3</sup>, S.A.Chaychian<sup>4</sup>**

1. PhD Candidate of Finance- Banking ,Department of Finance & Banking, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. PhD Candidate of Finance- Financial engineering, Department of Finance, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Financial Management, Islamic Studies and Business Management, Imam Sadiq (a.s.) University, Tehran, Iran.
4. MA. Student, Department of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq (a.s.) University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/1/23

Accept: 2023/10/4

### **Abstract**

The success of investment and achieving profitability is the most important goal of a venture capital company due to the problems and high failure rate of investments made in start-ups. The purpose of this research is to qualitatively analyze and present a systematic framework of the results of the researches conducted on the factors of the success of venture capital firms, so that venture capital companies can identify and take basic measures by emphasizing the important factors to succeed in investing. Formulate a strategy. For this purpose, by the qualitative meta-synthesis method, which is one of the types of meta-study methods, after searching and refining the sources related to the success of the venture capital firm, from the 309 primary sources, after the screening process, 81 sources were selected and then 210 primary codes and 179 non-repeated codes were obtained through thematic analysis method. After refining and re-categorizing the primary codes by the research team, 75 basic themes, 12 organizing themes, and 3 comprehensive themes related to the factors affecting the success of the venture capital company were obtained. The overarching themes are characteristics related to the investment case, characteristics related to the company or venture capital fund, and environmental and macro factors.

**Keywords:** Entrepreneurial financing, venture capital, start-up , venture capital firm, meta-synthesis.

---

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

## **The effect of Value Congruence and Employee Empowerment on Employer Brand Attractiveness in the Melli Bank**

M. aghaei<sup>1\*</sup>

1. Assistant Professor, Research Department of Economic Development Management, Center for Management Studies and Technology Development, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/11/5

Accept: 2023/12/3

### **Abstract**

The purpose of this research is to investigate how the matching of values and empowerment of Bank Melli employees affect the attractiveness of its employer brand and also show the effect of the attractiveness of the employer brand on the employer value proposition in this bank. The research method has been applied and developmental in terms of purpose, and the structural equation method with SMART PLS software has been used for data analysis. This research's statistical population is the National Bank employees, which is determined based on Morgan Table 394. In this research, a questionnaire was used to measure the variables. The reliability of this questionnaire has been confirmed using Cronbach's alpha coefficient. Convergent and divergent methods have also been used in the narrative section. This research shows that catching individual values with National Bank's values makes the employer's brand more attractive to employees. In addition, the results of the alignment of this research with signal theory show that empowered employees are critical resources while participating in the bank, and sending positive signals leads to strengthening the attractiveness of the employer's brand. Another significant result shows that the employees of the National Bank have a higher identity with the internal groups, consider themselves members of the bank's big family, and take measures to improve the bank's performance.

**Keywords:** Value Congruence, Employee Empowerment, Employer Brand Attractiveness, Employer value proposition, social identity and signaling theory.

---

\* Corresponding author E-mail: M\_ghaei@modares.ac.ir

## **A typology of technology transfer and acquisition methods: inspired by interactions between particles in chemistry**

**P. Aghaei<sup>1</sup>, S. Ghazinoory<sup>\*2</sup>**

1. Ph.D. student of science and technology policy making, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Professor of Information Technology Management Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Recievd: 2023/12/9

Accept: 2023/12/25

### **Abstract**

Companies have various strategies in front of them to meet their technological needs. In many cases, endogenous development of technology is not cost-effective and firms use other methods (both formal and informal) to transfer and acquire technology. Our studies show that so far no standard list of these methods has been provided in the literature and the existing lists have been formed based on the personal observations of researchers. Based on this, this research seeks to provide a standard typology of technology transfer and acquisition methods based on a theoretical framework. This study models a variety of methods of technology transfer and acquisition with interactions between particles with the biomimetic method, which is a structured method for inspiration from nature to solve human challenges. For this purpose, in the first step, "interactions between particles" - which are known and have specific types - have been chosen as the best counterpart that can model the technological relationships between companies. In the next step, the evidence needed to explain the main dimensions and elements of the research model (semantic relationships between the concepts and components of two phenomena in chemistry and management) is collected, and then a one-to-one correspondence is established between the elements of the research subject and the selected counterpart to obtain the final mapping. The modeling of this research shows the existence of 13 technological relationships. The ideas of this article can be the beginning of a path for the use of chemistry in human relations management issues.

**Keywords:** biomimetic, technology transfer and acquisition methods, interactions between particles, technological relations.

---

\* Corresponding author E-mail: ghazinoory@modares.ac.ir

## **The effect of corporate governance mechanisms on the interaction between agency costs and information efficiency of stock prices of companies listed on of the Tehran Stock Exchange**

**A.A. Anary Rostamy<sup>1\*</sup>, A. Karami<sup>2</sup>, A.A. Zamani<sup>3</sup>  
Y. Badavar Nahavandi<sup>3</sup>, A.Saeedi<sup>4</sup>**

1. Professor of Finance, Department of Planning & Management, Management Study & Technology Development Center, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Business and Management, Bangor Business School, Bangor University, Bangor, United Kingdom.
3. Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
4. Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
5. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 2023/6/14

Accept: 2023/11/20

### **Abstract**

This study investigates the impacts of corporate governance on the interaction between the agency costs and information efficiency of stock prices. In this research, the agency issues measured by the interaction between corporate growth opportunities and its free cash flows. Four corporate governance mechanisms examined in this research are financial expertise and independence of the board of directors, internal audit and institutional shareholders. The sample consists of 130 companies from 1394 to 1400. The results show that agency cost has a significantly negative effect on the information efficiency of stock prices. Moreover, the findings confirm that among the four corporate governance mechanisms, only institutional shareholders significantly moderates the negative effects of agency cost on the information efficiency of stock prices. However, we could not find any evidence on the moderating role of internal auditor, board financial expertise and independence. The results of this research showed that the growth opportunities and free cash flows of companies are among the most important variables affecting the information efficiency of stock prices in the Iranian Stock Exchange.

**Keywords:** Agency costs, information efficiency, stock price, corporate governance.

---

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



<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word .....	1
• The effect of corporate governance mechanisms on the interaction between agency costs and information efficiency of stock prices of companies listed on of the Tehran Stock Exchange.....	25
A.A. Anary Rostamy, A. Karami, A.A. Zamani, Y. Badavar Nahavandi, A.Saeedi	
• A typology of technology transfer and acquisition methods: inspired by interactions between particles in chemistry .....	53
P. Aghaei, S. Ghazinoory	
• The effect of Value Congruence and Employee Empowerment on Employer Brand Attractiveness in the Melli Bank .....	79
M. aghaei	
• Identification and analysis of the success factors of venture capital firms with the meta-synthesis method .....	99
M.A. Rashidi, M.M. Shafie Nategh, H. Hasanzadeh, S.A.Chaychian	
• Designing the responsible talent management model in Iranian judicial power: a qualitative study .....	121
M. Zarei, H. Darvish, R. Rasoli, A.A. Ahmadi	
• Identify and Conceptualize the Antecedents of strategic innovation (Case: football Industry).....	153
S.R. Kalati, A. Kordnaeij, A. Saberi, H.R. Yazdani, Gh. Bagheri Ragheb	
• Subscription Form .....	183
• Abstract.....	185

## 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 knowledgegment of manuscript.
  - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolors. Advisor will be held responsible.

#### Second File (Manuscript):

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

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

Put the reference numbers in brackets [ ] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]  
The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.

#### References:

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

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

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

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

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

Tel/Fax: 22291279