

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، یافته‌ها و کلید واژه‌ها) باشد.

عنوان‌های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره‌گذاری شود.

- شکل‌های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل‌ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی

مقاله درجای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.

- منابع در متن مقاله، داخل کروش شماره‌گذاری 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].

- معادل‌های انگلیسی در هر صفحه با شماره‌گذاری 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 مقاله‌ها، شامل جدول‌ها و منحنی‌ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.

۱۰- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.

۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی‌شود.

۱۲- مقاله‌ها 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 مقاله‌ها را برای خود محفوظ می‌دارد و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور

است.

۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می‌شود.

۱۵- اصل مقاله‌ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه

مسئولیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری دوره ۱۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۳ شاپا: ۶۹۷۷-۲۲۲۸

- سخن سردبیر: اعتماد عمومی به فرآیند کشورداری: تحلیل نقش حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیاتی اجرای دولت ۱
حسن دانائی فرد
- تحلیل عوامل موفقیت دیجیتالی‌سازی فرآیندهای بانکی مطالعه موردی: بانک قرض‌الحسنه رسالت ۵۷
وحید شهبابی، حسن امینی جاوید، زهره امیری، محمد امیری، ابوطالب اسحاقی
- شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌های نیروی انسانی برای تحقق هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان ۸۱
اسماعیل مزروعی نصرآبادی، زهرا صادقی آرانی، ابوالفضل صادقی آرانی
- شناسایی پیشران‌های اثربخشی تیمی از راه شبکه عصبی مصنوعی (مورد مطالعه: شرکت فولاد خوزستان) ۱۰۵
حدهن مقدم‌نیا، حمید شاهیندرزاده، مهدی مرتضوی، علی‌اکبر فرهنگی
- شناسایی چارچوب و مدل مفهومی کسب‌وکار در توسعه میادین نفت‌وگاز: رویکردی مبتنی بر زنجیره ارزش ۱۲۷
مصطفی منفرد، محمود دهقان‌نیری، علی رجب‌زاده
- تأثیر فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه ۱۶۱
محمد وفایی یگانه، معصومه قربانی سنجدری، موسی رضائی میرفاندد، بهروز میرزایی
- برگه اشتراک ۱۸۵
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۱۸۷

اعتماد عمومی به فرایند کشورداری: تحلیل نقش حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیاتی اجرای دولت

حسن دانائی فرد^{۱*}

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

چکیده

اعتماد عمومی به فرایند کشورداری بن‌سازه مقبولیت و کارآمدی دولت‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. این نوشته با تحلیل نقش سه رکن اصلی کشورداری یعنی حکمرانی، مدیریت دولتی و امور عملیاتی اجرایی، به واکاوی عوامل مؤثر بر اعتماد یا بی‌اعتمادی شهروندان می‌پردازد. نویسنده با بهره‌گیری از دیدگاه‌های هفت رشته علوم اجتماعی (مدیریت، مدیریت دولتی، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، روان‌شناسی و حقوق) نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی، شفافیت، پاسخ‌گویی، کارایی خدمات عمومی و ادراک عدالت از عوامل کلیدی در شکل‌گیری اعتماد عمومی هستند. ناکارآمدی در هر یک از این ارکان می‌تواند به بی‌اعتمادی منجر شود که پیامدهایی چون کاهش مشارکت مدنی، نافرمانی اجتماعی و بی‌ثباتی سیاسی را به دنبال دارد. در نهایت، راهبردهایی نظیر تقویت پاسخ‌گویی عمومی، شفافیت، مشارکت شهروندان و ترویج فرهنگ اعتمادپذیری برای بازسازی اعتماد پیشنهاد می‌شود. این رویکرد چندبعدی، اعتماد را فراتر از عملکرد صرف، به انصاف و تعامل دولت با مردم پیوند می‌زند.

کلیدواژه‌ها: اعتماد عمومی، کشورداری، حکمرانی، مدیریت دولتی، پاسخ‌گویی



۱- مقدمه

به‌طور کلی، فرایند «کشورداری» به نحوه اداره یک کشور به‌وسیله دولت اشاره دارد. دولت در قامت سه قوه به‌عنوان متولی اصلی فرایند کشورداری، مسئولیت اداره جوامع را بر عهده دارد. این فرایند بر سه رکن اصلی استوار است: حکمرانی، مدیریت دولتی و امور عملیات اجرایی (دانائی فرد ۱۳۹۹). حکمرانی به مثابه رأس راهبری این فرایند، مسئولیت تدوین خط‌مشی‌های عمومی، تنظیم مقررات، استانداردهای ملی و مدل‌های عملکرد- پاسخ‌گویی وزارتخانه، نهادها و سازمان‌های دولتی را بر عهده دارد. رکن دوم یعنی مدیریت دولتی با تمرکز بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل اجرای منویات حکمرانی، تحقق اهداف تعیین‌شده آن سطح را دنبال می‌کند. رکن سوم یعنی امور عملیات اجرایی به هدایت عملی اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و ارائه مستقیم و غیر خدمات عمومی به شهروندان می‌پردازد (شکل ۱ را ببینید). هر یک از این ارکان بایستی با یکدیگر تعامل تنگاتنگی داشته باشند و در کنار هم ستون فقرات ظرفیت، قابلیت و توانایی کشورداری یک حکومت یا دولت در عرضه خدمت عمومی اثربخش به مردم را تشکیل می‌دهند. از این‌رو این سه رکن باید به‌طور هماهنگ عمل کنند تا سیستمی یکپارچه، اثربخش و شفاف به‌وجود آید که نیازهای متنوع شهروندان را برآورده سازد. باین‌حال، زمانی‌که هر یک از این ارکان عملکرد خوبی نداشته باشند، یا تصور مردم نسبت به آنها منفی باشد، اعتماد عمومی به حکومت و دولت ممکن است آسیب ببیند. براین‌اساس، نحوه عمل، میزان عملکرد و چگونگی برداشت شهروندان از این ارکان، نقش اساسی در تقویت یا تضعیف اعتماد عمومی مردم به حکومت و دولت دارد.

باین‌حال، مطالعات متعدد نشان می‌دهد که اعتماد عمومی به دولت می‌تواند بنا به علل یا دلایل مختلفی مخدوش شود، اما نویسنده معتقد است «کیفیت فرایند کشورداری» می‌تواند نقش مهمی در اعتماد یا بی‌اعتمادی شهروندان به دولت ایفاء کند. براین‌اساس، گاهی اوقات می‌توان عامل بی‌اعتمادی را در ساحت حکمرانی جستجو کرد، محملی که در قالب آن خط‌مشی‌های ملی ناکارآمد، مقررات تبعیض‌آمیز یا استانداردهای غیرشفاف، احساس بی‌عدالتی و نارضایتی را در میان شهروندان دامن می‌زند. بنابراین می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین عوامل بی‌اعتمادی به حکومت و دولت، ممکن است ناکامی‌های حکمرانی ملی باشد. زمانی‌که



شهروندان احساس می‌کنند دولت به‌طور اثربخش منافع و نیازهای آن‌ها را در خط‌مشی‌ها و قوانین و مقررات ملی نمایندگی نمی‌کند، احتمال اینکه به آن اعتماد کنند کمتر می‌شود. برای مثال گروگان گرفته شدن خط‌مشی‌های ملی به‌وسیله افرادی خاص و تسخیر (capture) قوانین به‌وسیله گروه‌های ذینفوذ خاص در بخش حکومتی یا خصوصی، تصویر حکومت و دولت را در اذهان مردم منفی می‌کند و نارضایتی را در آنها شکل می‌دهد و در نتیجه اعتماد آنها نسبت به دولت و حکومت مخدوش می‌سازد. براساس مطالعه اسمیت و همکاران^۱، فساد سیاسی و تمرکز قدرت در دستان معدودی از نخبگان اغلب باعث بیگانگی و بی‌اعتمادی در میان شهروندان عادی می‌شود. از طرف دیگر گاهی اوقات، اعمال نامناسب فرایند مدیریت دولتی که در نشانگرهایی نظیر فساد اداری، سوءاستفاده از قدرت، یا عدم پاسخ‌گویی متجلی می‌شود می‌تواند منجر به کاهش اعتماد عمومی شود. بنابراین، ناکارآمدی‌ها در اداره امور عمومی می‌تواند بی‌اعتمادی را تشدید کند. از طرف دیگر، وقتی سیستم‌های خدمات عمومی برای پاسخ‌گویی به مطالبات شهروندان به‌طور ضعیف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می‌شود اعتماد مردم به توانایی دولت در کشورداری اثربخش تضعیف می‌شود. بی‌تردید به توانایی سازمان‌های دولتی در برآورده کردن نیازهای شهروندان، بازتاب مستقیم مشروعیت دولت‌های دموکراتیک متداول است. زمانی که این مشروعیت به‌دلیل سوءمدیریت زیر سؤال رود، اعتماد کاهش می‌یابد. علاوه‌براین، بر اساس فرایند کشورداری (شکل ۱ را ببینید) تصور مردم از بی‌اعتنایی دولت به قانون اساسی یا قوانین مادر کشور، نیز می‌تواند به شدت به اعتماد عمومی آسیب برساند. به‌عبارت دیگر شهروندان معمولاً نگرانی‌هایی در مورد عدم رعایت اصول قانون اساسی، عدم شفافیت در فرآیندهای دولت و احساس فقدان پاسخ‌گویی از سوی مقامات دولتی دارند، در نتیجه وقتی شهروندان احساس کنند که دولت به اصول بنیادین نظام سیاسی مصرح در قانون اساسی کشور بی‌توجه است، مقولیت آن زیر سؤال می‌رود و بی‌اعتمادی به آن در جامعه گسترش می‌یابد. بنابراین بی‌اعتنایی به رعایت اصول قانون اساسی می‌تواند بی‌اعتمادی را تحریک کند. شکست در اجرای قانون، حفظ حقوق اساسی و برقراری توازن قدرت می‌تواند باعث ایجاد تصویری شود که دولت به منافع عمومی توجه نمی‌کند. به باور

1. Smith et al., 2019



فرجو و پاسکوینو^۱ «زمانی که دولت‌ها اصول قانون اساسی و محدودیت‌های آن را نادیده می‌گیرند، پیامی مخبره می‌کنند که آن‌ها در حال کار کردن به نفع مردم نیستند». بدبینی و تردید نسبت به اهداف فرایند کشورداری نیز می‌تواند به بی‌اعتمادی دامن بزند. اگر مردم احساس کنند که دولت به دنبال منافع شخصی یا گروهی خاص است، نه منافع عمومی، اعتماد خود را به آن از دست می‌دهند. همین‌طور ترویج ارزش‌هایی ملی که با باورها و اعتقادات شهروندان در تضاد است نیز می‌تواند منشأ بی‌اعتمادی باشد. تلاش برای تحمیل یک ایدئولوژی خاص یا نادیده گرفتن تنوع فرهنگی و اجتماعی جامعه، می‌تواند منجر به مقاومت و بی‌اعتمادی شود. سواى نقش عوامل داخلی، فضای بدبینانه ملی و بین‌المللی نیز می‌تواند بر اعتماد عمومی تأثیر بگذارد. تبلیغات منفی، شایعات و اخبار نادرست می‌توانند تصویر مخدوشی از عملکرد حکومت و دولت ایجاد کرده و به بی‌اعتمادی دامن بزنند. این در حالی است که گاهی اوقات، عملکرد حکومت و دولت در فرایند کشورداری ممکن است خوب باشد، اما به دلیل این فضای بدبینانه، مردم همچنان به آن بی‌اعتماد باشند (دانائی‌فرد ۱۳۹۹).

با در نظر گرفتن اعتماد به دولت در قالب فرایند کشورداری، تعدادی از صاحب‌نظران از منظر عملکرد فرایند کشورداری به‌عنوان ریشه اعتماد یا بی‌اعتمادی به دولت نگاه می‌کنند. از این‌رو بی‌اعتمادی را غالباً ناشی از عملکرد بد فرایند کشورداری می‌دانند. این رویکرد بر دو نظریه استوار است: نظریه عملکرد کلان کشورداری که نوسانات در اعتماد در کشورهای مختلف را براساس نوسان در نرخ بیکاری، رشد اقتصاد، تورم، ثبات دولت‌ها و ... تبیین می‌کند و نظریه عملکرد خرد کشورداری که نوسانات در اعتماد را با تغییرات در کیفیت ارائه خدمات عمومی یا برداشت شهروندان نسبت به این خدمات نشان می‌دهد. این دیدگاه کانون تمرکز رشته مدیریت است. برخی از اندیشمندان دیگر علت بی‌اعتمادی را به بارِ کاری دولت در فرایند کشورداری نسبت می‌دهند. از این‌رو راه‌حل اساسی کاهش بی‌اعتمادی، را مدیریت انتظارات شهروندان می‌دانند. بارِ کاری بدان معناست که دولت‌ها قادر به تحقق وظایف بیش از توان فعلی خود نیستند. از این‌رو انتظارات شهروندان را باید مدیریت کرد. این دیدگاه را متخصصان رشته مدیریت دولتی ابراز می‌دارند. صاحب‌نظران جامعه‌شناسی، وجود فرهنگ

1. Ferejohn & Pasquino, 2003



بی‌اعتمادی در جامعه را علت اصلی بی‌اعتمادی تصور می‌کنند. وقتی مردم کشوری نسبت همدیگر بی‌اعتماد هستند پس به فرآیند کشورداری هم بی‌اعتماد می‌شوند. از این رو ایجاد سرمایه اجتماعی، اعتماد متقابل و شکل‌دهی به هنجارها و هویت اجتماعی و در نتیجه تقویت اعتماد اجتماعی را راهبردهای اصلی می‌دانند. رشته اقتصاد نگاه دیگری به اعتماد یا بی‌اعتمادی به دولت دارد. این رشته به مفهوم اعتماد به شیوه‌ای اقتصادی برخورد می‌کند. بنابراین از این دیدگاه نفس فلسفه اصیل- وکیل در مبادلات اقتصادی خود نشانگری برای وجود بی‌اعتمادی بین طرفین است. از این رو دولت به‌عنوان وکیل و شهروندان به‌عنوان اصیل بازیگرانی تصور می‌شوند که در پی نفع عقلایی خود هستند. بنابراین راه‌حلی که پیشنهاد می‌دهند همکاری و مشارکت بین طرفین است (دانائی فرد ۱۳۸۸:۲۶۴). دیدگاه‌های رشته‌های حقوق و روان‌شناسی هم قابل اعتناء است. اما منابع اسلامی چه می‌گویند: علی (ع) خطاب به مالک‌اشتر می‌فرماید: «ای کارگزاران، مبدا در تماس خود با مردم، مدیریت حجابی گردد و بیش از اندازه خویش را از آنان پنهان بداری. زیرا دوری و فاصله مدیران جامعه از مردم نوعی نامهربانی به آنها و بی‌اطلاعی نسبت به امور کشورداری است و این «چهره پنهان داشتن» مدیران در «حجاب مدیریت»، آنها را از جریان امور دور نگه می‌دارد و در نتیجه، بینش و برداشت را از کارها آنچنان تغییر می‌دهد که بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت، و کار زشت، نیک جلوه می‌کند و بالاخره حق و باطل با یکدیگر آمیخته می‌شود. با تدبیر در اندیشه‌های مدیریت در کلام بزرگان دینی می‌توان چنین استنباط کرد که از دیدگاه اسلام مهم‌ترین عامل بی‌اعتمادی نسبت به دولت و مدیران دولتی «حجاب مدیریت» تصور می‌شود و راهکار اصلی تعامل تنگاتنگ مدیران و کارگزاران با شهروندان است (دانائی فرد ۱۳۸۸:۲۶۵).

هدف این نوشته، بررسی ابعاد مختلف اعتماد عمومی به حکومت و دولت از محمل «فرآیند کشورداری» و ارائه راهکارهایی برای ارتقای آن است. برای این منظور، از دیدگاه‌های هفت رشته اصلی در علوم اجتماعی یعنی: مدیریت، اداره امور عمومی، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، روان‌شناسی و حقوق بهره خواهیم برد. با تحلیل این دیدگاه‌ها، تلاش خواهیم کرد تا به این پرسش پاسخ دهیم که برای ارتقاء اعتماد کلی به حکومت دولت باز گذر فرآیند کشورداری چه باید کرد. این بررسی با تمرکز ویژه بر ارکان حکمرانی، مدیریت دولتی و



امور عملیاتی، به دنبال ارائه راهکارهای عملی و مؤثر برای بهبود عملکرد دولت و افزایش اعتماد عمومی خواهد بود.

۲- تأملی بر نظریه کشورداری: تحلیل فرآیند حکمرانی، مدیریت و

عملیات

کشورداری به عنوان فعل دستگاه حکومتی و دولت یک کشور، محمل اساس اداره هر جامعه است. قانون اساسی هر کشور را می‌توان به عنوان سند اصلی کشورداری تصور کرد. فلسفه سیاسی حکومت به صراحت یا ضمنی در چنین سندی بیان می‌شود. این فلسفه سیاسی، مبنای فرآیند کشورداری را تشکیل می‌دهد. بر این اساس به باور نویسنده کشورداری «علم، هنر و مهارت پیوند دادن حکمرانی ملی، مدیریت دولتی و فعالیت‌های عملیاتی کشور در تمام ابعاد آن به منظور دستیابی به اهداف بلندمدت مشخص شده در قانون اساسی (یا دیگر قوانین بنیادی مشترک در کشورهای مختلف)» است (دانائی فرد ۱۳۹۹). بر این اساس فرآیند کشورداری مبتنی بر سه رکن اصلی به شرح ذیل قبال توضیح است.

۱. حکمرانی ملی: حکمرانی ملی به عنوان «رهبری، هدایت و نظارت بر جهت‌گیری کلی کشور به سوی اهداف تعیین شده در قانون اساسی» تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، هدف غایی کشورداری در نهایت هدایت، رهبری و جهت‌دهی به «افکار، رفتارها، گفتارها و اقدامات جامعه» به سمت اهدافی است که فلسفه سیاسی هر کشور دیکته کرده است» (دانائی فرد ۱۳۹۹). این تعریف به ساحت رسمی کشورداری اشاره دارد که همه کشورها تلاش می‌کنند پایبندی مردمان خود را به قانون اساسی حفظ کنند. به عبارت دیگر حکمرانی ملی معمولاً از طریق مداخله‌های دولت در هدایت و رهبری کشور محقق می‌شود و نوع این مداخله‌ها (که در قالب انواعی از خط‌مشی‌های ملی، مقررات و استانداردها و اصول فرهنگی خاصی متجلی می‌شود) ممکن است بسته به نوع حکومت متفاوت باشد. اما این هدایت، رهبری و جهت‌دهی مردم کشور ممکن است به طور غیررسمی توسط سازمان‌های جامعه مدنی، گروه‌های نهادی، نهادهای بین‌المللی و حتی رسانه‌ها در داخل و خارج کشور اعمال شود و مردم به ابزارهای



حکمرانی کشور خود بی تفاوت باشند. در چنین شرایطی، اهداف غایی دولت ممکن است تغییر کرده و فرآیند حکمرانی به سوی اهدافی غیر از آنچه در قانون اساسی آمده، سوق یابد و منابع ملی برای مقاصدی که با اهداف دولت سازگار نیست، تخصیص یابد. درحالی که تمامی دولت‌ها تلاش می‌کنند کنترل حکمرانی ملی را حفظ کنند، ممکن است «جنگ حکمرانی» ایجاد شود، که در آن بازیگران غیردولتی داخلی و بین‌المللی ممکن است پیروز شوند و دولت بازنده شود. این امر می‌تواند زمانی رخ دهد که منابع ملی به فعالیت‌هایی اختصاص یابد که منافع بازیگران دیگر، حتی کسانی که مخالف فلسفه سیاسی دولت هستند، را برآورده کند. باین حال، حکمرانی ملی رسمی از طریق سیستم یا ساختاری در کشور اعمال می‌شود. در ایران، رهبری در رأس هرم کشورداری قرار دارد و سه قوه اصلی (قوه مقننه، قوه مجریه و قوه قضائیه) تحت نظارت رهبری قرار دارند که به ترتیب حکمرانی تقنینی، اجرایی و قضایی هستند (الوانی ۱۳۸۹). با این توصیف، این رکن کشورداری کارویژه‌هایی به شرح ذیل دارد (دانائی فرد ۱۳۹۹):

- تدوین اهداف راهبردی کشور، خط‌مشی‌های کلان ملی (توسط رهبری) و خط‌مشی‌های عمومی (توسط سه قوه)، مطابق با رسالت حکومت و دولت و چشم‌انداز کشور و تنظیم یک «طرح راهبردی ملی» یکپارچه (برای مثال انواع برنامه‌های توسعه) برای اداره کشور. این طرح راهبردی ملی اهداف نهایی کشور و نحوه دستیابی به آن‌ها را در دوره‌های زمانی مشخص ترسیم می‌کند.
- ایجاد یک سیستم اخلاقی که رفتارهای مهم ملی را در سطح فردی، سازمانی و گروهی جهت‌دهی می‌کند. این سیستم مبنای اصول حاکم بر رفتار، گفتار و اندیشه فردی و اجتماعی را تشکیل می‌دهد و استانداردهای رفتاری، گفتاری و اندیشه‌ای شهروندان را تعیین می‌کند. این استانداردها ریشه در قانون اساسی و نیات رفتاری حاکمان دارند که در سراسر جامعه تزریق می‌شود.
- ایجاد یک فرهنگ ملی که راهنمای تعامل مردم با یکدیگر باشد. دولت نقش محوری در شکل‌دهی فرهنگ ایده‌آل کشور ایفا می‌کند که از طریق ساختارها، سیستم‌ها و انتصابات در موقعیت‌های مختلف دولتی انجام می‌شود.



- تضمین انطباق ملی با منویات حکمرانی، از جمله قوانین، مقررات و استانداردهایی که رفتار و اقدامات شهروندان را هدایت می‌کنند. نهادهای حکمرانی باید اطمینان حاصل کنند که سیستم اداری و کارکنان آن با اهداف راهبردی ملی و چارچوب‌های اخلاقی تطابق دارند.
- ۲. **اداره امور عمومی کشور:** سطح دوم فرآیند کشورداری به سیستم اداری کشور اشاره دارد که باید منویات سطح حکمرانی (از طریق خط‌مشی‌های عمومی) را پیاده‌سازی کند. در این سطح، تمام وزارتخانه‌ها، سازمان‌های دولتی و نهادهای وابسته فعالیت می‌کنند. کارویژه‌های مهم مدیریت دولتی به شرح ذیل هستند:
 - پیش‌بینی و برنامه‌ریزی راهبردی برای اجرای خط‌مشی‌های ملی عمومی.
 - سازمان‌دهی و ساختاردهی سیستم اداری (از نظر ساختار، فرآیند، تکنولوژی، منابع انسانی و مالی و فرهنگ اداری) برای اجرای راهبردهای خط‌مشی‌های عمومی.
 - رهبری دستگاه اداری در راستای چشم‌انداز ملی و اهداف اداری.
 - تسهیل هماهنگی بین وزارتخانه‌ها و درون وزارتخانه‌ها به‌منظور ایجاد هم‌افزایی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی.
 - نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی درون سیستم اداری.
- ۳. **امور عملیات اجرایی:** سطح سوم کشورداری اطمینان از اجرای رفتارها، گفتارها و افکار در هر جنبه از حکمرانی رسمی است (که شامل حکمرانی ملی و اداره امور عمومی می‌شود). این امور عملیاتی در همه بخش‌های کشور، مانند اقتصاد، فرهنگ، سیاست، اجتماع، علم و فناوری ساری و جاری است. در نهایت، هدف کشورداری آن است که این عملیات روزمره را سازمان‌دهی و حفظ کند تا جنبه‌های مادی و معنوی جامعه طبق انتظارات عمل کنند. علاوه‌براین، به‌طورکلی کیفیت این فرایند کشورداری را باید از سه جنبه اصلی ذیل مد نظر قرار داد (دانائی فرد ۱۳۹۹):
 - **جنبه‌های سخت:** این ساحت به چیدمان نهادی کشورداری اشاره دارد، که در ایران به رهبری نظام، سه قوه، وزارتخانه‌ها و ساختارهای دولت محلی مانند مقامات استانی



و شهرستانی در بر می‌گیرد. همچنین به نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در سیستم اداری اشاره دارد که در تمام بخش‌های اقتصاد، جامعه و سیاست پراکنده است.

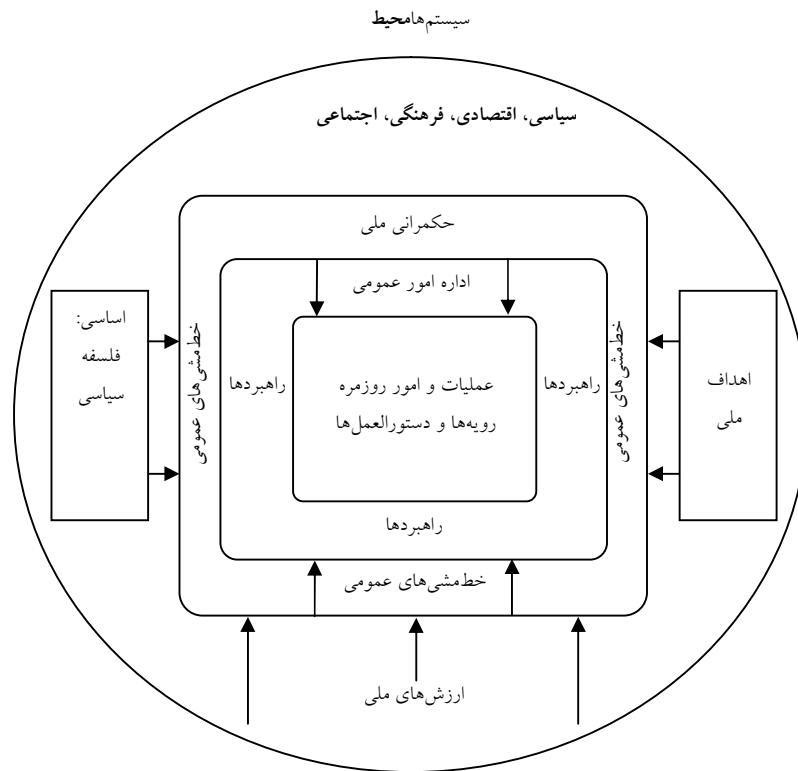
- **جنبه‌های نرم:** این حوزه به مجموعه‌ای گسترده از خط‌مشی‌های ملی، قوانین، مقررات و رویه‌هایی اشاره دارد که بر رفتار، گفتار و افکار نیروی انسانی در چارچوب کشورداری تأثیر می‌گذارد. کیفیت این عناصر نرم در تحقق اهداف کشورداری ملی نقش حیاتی دارد.

- **جنبه‌های انسان‌افزایی:** این ساحت به شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی کشور در سه سطح فرآیند کشورداری اشاره دارد که در تعیین کیفیت هر دو جنبه سخت و نرم فرآیند کشورداری اهمیت دارد.

بی‌تردید براساس نظریه کشورداری، شکل، ماهیت و محتوای سه رکن اصلی فرآیند کشورداری، یعنی حکمرانی، اداره امور عمومی و امور عملیات اجرایی و سه ساحت فوق یعنی سخت‌افزایی، نرم‌افزایی و انسان‌افزایی به‌شدت تحت‌تأثیر «ارزش‌هایی» است که سیستم سیاسی کشور پایبند به آنها است. این ارزش‌ها که در قانون اساسی یا دستورات رهبران بنیان‌گذار کشور تعیین شده‌اند، در ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای حکمرانی، مدیریت و عملیات نفوذ می‌کنند. این ارزش‌ها نحوه طراحی و اجرای ابعاد مختلف کشورداری در عمل، برای مثال حمل‌ونقل، آموزش، امنیت و فرهنگ و... را هدایت می‌کنند. برای مثال، اگر ارزش غالب نظام سیاسی کشور «کارایی و اقتصاد» (دستیابی به اهداف با حداقل هزینه) باشد، سیستم‌های کشورداری ممکن است به‌سمت مدل‌های متمرکز و غیرمشارکتی تمایل پیدا کنند. در مقابل، اگر ارزش‌هایی مانند «عدالت اجتماعی» و «شهروند محوری» در اولویت قرار گیرند، سیستم کشورداری به‌سمت رویکردی مشارکتی‌تر حرکت کرده و شمولیت فراگیر مردمی و عدالت گسترده‌تری را تشویق می‌کند. از طرف دیگر همان‌طور که پیشتر اشاره شد، فرآیند رسمی و غیررسمی کشورداری تحت‌تأثیر محیط‌های داخلی و بین‌المللی قرار دارد. شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در داخل کشور و همچنین روابط بین‌الملل و جهانی می‌توانند فرآیند کشورداری را تحت‌تأثیر قرار دهد (چه به‌صورت تدریجی و چه از طریق تغییرات چشمگیر و اساسی). در برخی موارد، پویایی‌های قدرت در محیط داخلی یا بین‌المللی می‌تواند منجر به



تغییر اولویت‌های ملی شود و فرآیند کشورداری را از اهداف اولیه دور کند. براین اساس بعضاً حکومت‌ها به امید رسیدن به اهداف مصرح در قانون اساسی فرآیند کشورداری خود را براساس ارزش‌هایی خاص چیدمان می‌کند ولی قدرت حکمرانی غیررسمی (ناشی از بازنگران غیررسمی ملی و بین‌المللی) ممکن است با غالب کردن ارزش‌های دیگر در تاروپود جامعه مردم را به دنبال کردن اهداف دیگری رهنمون کنند. با این توصیف از فرایند کشورداری، نویسنده معتقد است ریشه اعتماد یا بی‌اعتمادی مردم نسبت به حکومت یا دولت را می‌توان در این چارچوب جست.



شکل ۱. چارچوب مفهومی تحلیل فرآیند کشورداری



۳- تأملی بر مفهوم اطمینان و اعتماد به دولت

اطمینان^۱ معمولاً تجلی «نوعی حالت ذهنی در افراد است که در پرتو آن افراد به قابلیت‌ها، صلاحیت‌ها یا پیش‌بینی‌پذیری عملکردی طرف یا نهاد مقابل خود مطمئن است»^۲ به عبارت دیگر، اطمینان به باور یک طرف به توانایی یا قابلیت فرد یا نهاد طرف مقابل به تحقق عملکرد موردانتظار اشعار دارد. اما اعتماد^۳ اشاره به یک وضعیت روان‌شناختی در افراد دارد که براساس آن انسان‌ها نه تنها به خاطر توانایی‌ها و قابلیت‌های طرف متقابل بلکه به علت تمایل آن طرف (علی‌رغم وجود عدم قطعیت) برای عمل در جهت منافع آن‌ها^۴ ریسک واگذاری بخشی از حقوق خود به آن طرف را می‌پذیرد. افراد به یک پزشک اعتماد دارند زیرا اطمینان دارند ایشان تخصص لازم را دارد زیرا بدون مجوز نمی‌توان طبابت کرد (البته در برخی کشورها). تمایز بین اطمینان و اعتماد برای درک نقش آن‌ها در کشورداری حائز اهمیت است. بنابراین، کسب اطمینان معمولاً براساس مشاهده یا فهم توانمندی‌ها یا شایستگی‌های خاص و قابل‌اندازه‌گیری یک نهاد یا یک فرایند (برای مثال مدرک پزشکی دارد) حاصل می‌شود، درحالی‌که اعتماد به سطحی از ریسک و تکیه به رفتارهای آینده وابسته است که بایستی در پرتو اطمینان حاصله رقم می‌خورد. همان‌طور که چکلند و همکاران^۵ اشاره کردند، افراد ممکن است به سازمان مالیاتی کشور برای پرداخت مالیات خود اعتماد کنند فقط چون اطمینان دارند که این سازمان در مدیریت مالی پول‌های ملت شایسته است و عادلانه عمل می‌کند. با این توصیف، پرسش در مورد اینکه آیا اطمینان مقدم بر اعتماد است یا بالعکس، در درک احساسات عمومی نسبت به دولت اهمیت دارد. این نکته در مورد کلیت فرایند کشورداری هم صادق است. همان‌طور که ارل و زیگریست^۶ استدلال می‌کنند، اعتماد براساس بنیانی از اطمینان در توانایی دولت در پرتو فرایند کشورداری برای عمل به‌طور شایسته و مستمر ابتناء دارد. براین اساس، شهروندان ابتدا باید اطمینان داشته باشند که دولت می‌تواند خط‌مشی‌های عمومی پایایی (حکمرانی) اقامه کند، نظام اداری کارآمد و عادلانه را چیدمان کند (مدیریت) و انواعی

1. confidence
2. Adams, 2005
3. trust
4. Baier, 2013
5. Checkland et al., 2004
6. Earle & Siegrist, 2008



از خدمات عمومی اثربخش و عادلانه ارائه دهد (خدمات عمومی) تا اعتماد کنند در انتخابات شرکت کنند، در اداره امور عمومی کشور مشارکت کنند و مالیات خود را پرداخت کنند و با دولت همکاری کنند؛ یعنی تنها زمانی که این اطمینان ایجاد شود، اعتماد شکل می‌گیرد و شهروندان می‌توانند خطراتی مانند پرداخت مالیات یا رعایت مقررات را بپذیرند، زیرا باور پیدا می‌کنند که دولت در جهت منافع جمعی عمل خواهد کرد.^۱

براین اساس، به‌طور کلی، اطمینان به دولت از باور شهروندان به توانایی دولت برای تأمین کالاهای عمومی، ارائه خدمات مؤثر و مدیریت منابع به‌طور عادلانه ناشی می‌شود. اگر شهروندان اطمینان نداشته باشند که دولت قادر به انجام این نقش‌ها است، حتی تلاش‌ها برای ساخت اعتماد نیز ممکن است شکست بخورد. همان‌طور که ویگودا و یووال^۲ اشاره می‌کنند، اطمینان عمومی نسبت به کشورداری دولت تحت‌تأثیر اثربخشی خط‌مشی‌های عمومی، کارآمدی مدیریت دولتی، اقدامات دولت و ارائه خدمات عمومی مانند بهداشت، آموزش و زیرساخت‌ها قرار دارد. زمانی که شهروندان اطمینان دارند که دولت می‌تواند کشور یا امور عمومی را به‌طور کارآمد مدیریت کند، احتمالاً به آن اعتماد خواهند کرد. همین‌طور کوک و گرونکه^۳ خاطر نشان می‌کنند که عدم اطمینان به توانایی دولت در ارائه خدمات اساسی به‌طور قابل توجهی اعتماد به سیستم سیاسی را تضعیف می‌کند. در نتیجه، اعتماد به دولت مستلزم تمایل شهروندان به قابل اتکاء تصور کردن نهادها و مقامات دولتی مبنی بر حرکت در جهت منافع عمومی، حتی در مواجهه با عدم قطعیت است ولی اعتماد فراتر از باور به این است که دولت می‌تواند وظایف خاصی را به‌طور مؤثر انجام دهد؛ اعتماد به معنای داشتن ایمان به این است که دولت منافع عمومی را بر منافع جناحی یا شخصی ترجیح خواهد داد.^۴ به گفته جاب^۵ اعتماد شهروندان به دولت به این باور بستگی دارد که دولت ارزش‌های دموکراتیک را حفظ خواهد کرد و به‌طور شفاف عمل خواهد کرد. اعتماد نه‌تنها به عملکرد بلکه به ادراک از صداقت و عدالت دولت نیز استوار است. به‌نظر لوپویی^۶، شهروندان باید به دولتی اعتماد کنند

1. Li & Betts, 2003
 2. Vigoda & Yuval, 2003
 3. Cook and Gronke, 2005
 4. Cook & Gronke, 2005
 5. Job, 2005
 6. Bouckaert, 2012:91



که از قدرت خود برای منافع فاسدانه استفاده نخواهد کرد و یا منافع گروهی را بر منافع عمومی ترجیح نخواهد داد. این نوع اعتماد اغلب شکننده است و به راحتی از بین می‌رود زمانی که دولت‌ها به شیوه‌هایی عمل کنند که با انتظارات عمومی از عدالت و انصاف مغایرت داشته باشد. با همه این اوصاف، اعتماد در فضای عمومی هر کشور را می‌توان به (۱) اعتماد جامعه به متولیان کشورداری، (۲) اعتماد متولیان کشورداری به جامعه و (۳) اعتماد درون‌بخشی در سازمان‌های دولتی تقسیم کرد.^۱ با این حال اعتماد به کشورداری دولت را می‌توان به چندین نوع مختلف دسته‌بندی کرد: اعتماد تعمیم یافته^۲ که به معنای اعتماد گسترده‌ای است که شهروندان به کلیت کشورداری دولت دارند و نشان‌دهنده اعتماد عمومی به سیستم سیاسی و ساختارهای آن است^۳؛ اعتماد خاص^۴ که نوع اعتماد خاص‌تر است و به اعتمادی اشاره دارد که افراد به نهادهای خاصی در فرآیند کشورداری دولت برای مثال پلیس یا یک وزارتخانه خاص دارند^۵؛ اعتماد نهادی^۶ که به اعتماد به نهادهای اصلی حکمرانی مانند دستگاه قضائی، پارلمان و قوای اجرائی اشاره دارد. این نوع اعتماد نشان‌دهنده باور شهروندان به مشروعیت و کارآیی این نهادها است.^۷

۴- مبانی نظری اعتماد به دولت: سهم یاری رشته‌های هفت‌گانه

علوم اجتماعی

در برخی از مطالعات مربوط به اعتماد عمومی تحلیل دیدگاه‌های رشته مختلف علوم اجتماعی در مورد اعتماد یا بی‌اعتمادی مورد توجه قرار گرفته است (برای مثال بینید دانائی فرد)^۸. در این بخش، دیدگاه‌های هفت رشته مختلف علوم اجتماعی مشتمل بر مدیریت، مدیریت دولتی، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، روانشناسی و حقوق در مورد علت اعتماد یا بی‌اعتمادی

1. Lupoi, 2009
2. generalized public trust
3. Chanley et al, 2000
4. particularized public trust
5. Kim & Kim, 2021
6. institutional trust
7. Van de Walle & Bouckaert, 2003
8. Bouckaert, 2012, 1399



به دولت، نشانگرهای بی‌اعتمادی مردم، واکنش شهروندان به این بی‌اعتمادی و راه‌کار اصلی هر رشته برای تقویت اعتماد به دولت بررسی خواهد شد. یافته‌های این بخش بر اهمیت یک رویکرد چندبعدی و میان‌رشته‌ای برای تقویت اعتماد عمومی تأکید دارند و نشان می‌دهند که اعتماد عمومی به دولت پدیده‌ای تک‌ساحته نیست که به راحتی بتوان از طریق یک رشته خاص درک یا حل کرد. در عوض، این پدیده نیاز به رویکردی جامع دارد که به نظر نویسنده ظرف اصلی آن «پاسخ‌گویی عمومی» است که از مسیرهای مختلف پیشنهادی همه‌ی رشته‌ها قابل تحقق است.

مدیریت دولتی: اعتماد عمومی به دولت یکی از مسائل اصلی موردتوجه در مطالعات مدیریت دولتی است. به‌طورکلی این رشته به بررسی نحوه اداره امور عمومی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، تعامل حکمرانی، خط‌مشی‌گذاری عمومی و مدیریت بخش دولتی و ارزش‌های مهم حاکم بر کیفیت اداره امور عمومی نظیر کارایی، پاسخ‌گویی، شفافیت، عدالت اجتماعی و تعامل دولت با شهروندان و ارزش‌های دمکراتیک) می‌پردازد^۱. در این رشته اعتماد عمومی به‌عنوان اصلی‌ترین بنیادهای شکل‌گیری تعامل دولت و مردم مورد اهتمام دانشمندان مدیریت دولتی بوده است. از منظر مدیریت دولتی، ریشه بی‌اعتمادی شهروندان به دولت را باید در پدیده‌ای به‌نام «بار کاری فزاینده نظام اداری یا همان مدیریت بخش دولتی»^۲ جست که همیشه توان هم‌آوردی اثربخش دولت با حجم انبوه مطالعات شهروندان ندارد. این حجم انبوه بارکاری می‌تواند زمینه‌ساز فساد اداری، ناکارآمدی در ارائه خدمات عمومی، شفافیت نبودن تصمیم‌گیری‌ها و پاسخگو نبودن به‌هنگام نهادهای آنها شود. به گفته فوکویاما^۳ «اعتماد، انتظاری است که مردم از رفتار منصفانه و صادقانه دولت دارند و نبود آن می‌تواند ساختارهای اجتماعی را از هم بپاشد...». تأکید اصلی مدیریت دولتی برای کاهش بی‌اعتمادی و افزایش اعتماد عمومی، بر «مدیریت انتظارات شهروندان» است^۴. برای تحقق این امر شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارائه اطلاعات دقیق و به‌موقع به شهروندان را از مهم‌ترین اقدامات برای مدیریت انتظارات معرفی می‌کند^۵. به‌عبارت‌دیگر مدیریت دولتی مدیریت

1. Denhardt & Denhardt, 2015
 2. Bouckaert & Van de Walle, 2001:3
 3. Fukuyama, 1995
 4. Danaeefard & Anvary Rostamy, 2007:333
 5. Grimmeikhuijsen et al., 2013



انتظارات را از محمل ارتقاء پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی^۱، مبارزه با فساد و افزایش کارایی خدمات عمومی محقق می‌سازد. علاوه بر این، از نظر این رشته، تقویت مشارکت عمومی در فرآیندهای حکمرانی می‌تواند به بهبود اعتماد عمومی کمک کند.^۲

در سال‌های اخیر نفوذ رویکرد مدیریتی به مدیریت در بخش دولتی باعث شده است که مسیر عملکرد خدمات عمومی برای تبیین اعتماد مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس، از منظر مطالعات مدیریت دولتی رابطه پیچیده‌ای بین عملکرد مدیریت دولتی و اعتماد به دولت وجود دارد. در پرتو نگاه مدیریتی دولت‌ها اغلب فرض می‌کنند که بهبود عملکرد خدمات عمومی منجر به افزایش رضایت شهروندان و در نتیجه، افزایش اعتماد به دولت می‌شود. با این حال، این فرض بیش از حد ساده‌انگارانه است زیرا می‌توان این پرسش را مطرح کرد که آیا خدمات عمومی ضعیف باعث بی‌اعتمادی شهروندان می‌شود یا اینکه بی‌اعتمادی موجود در جامعه منجر به برداشت منفی از کیفیت خدمات عمومی می‌شود. بر این اساس، علیت در رابطه بین عملکرد و اعتماد، مستقیم و ساده نیست. صاحب‌نظران مدیریت دولتی استدلال می‌کنند که عملکرد خدمات عمومی می‌تواند بر اعتماد به دولت تأثیر بگذارد، اما همچنین ممکن است بی‌اعتمادی کلی به دولت باعث برداشت‌های منفی از خدمات شود. اگرچه که خدمات عمومی ضعیف می‌تواند مانعی برای شکل‌گیری اعتماد عمومی باشد، اما خدمات عمومی خوب لزوماً به افزایش اعتماد نمی‌انجامد. بر این اساس مدل‌های پنج‌گانه‌ای در مورد این رابطه می‌توان به شرح اقامه کرد.^۳

مدل ۱: استقلال اعتماد به دولت و اعتماد به سازمان‌های دولتی: برداشت مثبت یا منفی شهروندان نسبت به سازمان‌های دولتی (رکن دوم فرآیند کشورداری) لزوماً بر اعتماد به کلیت دولت (در اینجا رکن حکمرانی در کشورداری) تأثیر نمی‌گذارد زیرا ممکن است شهروندان عملکرد سازمان‌هایی خاص و کلیت دولت را به‌طور مستقل ارزیابی کنند. برای مثال، اگر سازمانی مانند شهرداری را به وضوح به‌عنوان بخشی از کلیت دولت در نظر نگیرند، عملکرد آن بر اعتماد کلی به دولت تأثیری نخواهد داشت. حتی زمانی که خدمات عمومی چندان

1. Danacefard & Anvary Rostamy, 2007

2. Putnam, 1993

3. Van de Walle & Bouckaert, 2003:3



مطلوب نیست، ممکن است شهروندان دولت را مسئول عملکرد ضعیف خدمات عمومی ندانند.

مدل ۲: تأثیر غالب برخی سازمان‌ها بر اعتماد عمومی به دولت: براساس این مدل برخی از نهادها یا سازمان‌ها تأثیر نامتناسبی بر اعتماد عمومی به دولت دارند. درحالی‌که نظریه عملکرد دولت^۱ فرض می‌کند که اعتماد نتیجه مجموع عملکرد نهادها است، این مدل مدعی است که نهادهای خاصی مانند پلیس یا سیستم قضایی می‌توانند تأثیر زیادی بر اعتماد عمومی داشته باشند. رسوایی‌ها یا رویدادهایی با پوشش رسانه‌ای گسترده می‌توانند نقش این نهادها را در شکل‌دهی به تصویر عمومی از دولت برجسته کنند (ببینید: گودرزی فر و دین پرستی ۱۴۰۳).

مدل ۳: تأثیر عوامل متعدد بر اعتماد عمومی به دولت: عملکرد سیستم خدمات عمومی تنها یکی از عوامل مؤثر بر اعتماد به دولت است. براین اساس، اعتماد به دولت تحت تأثیر عوامل دیگری مانند هویت سیاسی، ارزش‌های اجتماعی و عوامل جامعه‌شناختی نیز قرار دارد. این مدل این فرض را به چالش می‌کشد که بهبود خدمات به‌طور خودکار اعتماد را افزایش می‌دهد و نشان می‌دهد که عوامل دیگری مانند تأثیر رسانه‌ها و روایت‌های گسترده اجتماعی نیز نقش دارند (دانائی فرد ۱۳۸۸).

مدل ۴: تأثیر عکس اعتماد به دولت بر اعتماد به سیستم خدمات عمومی: اعتماد به دولت، برداشت‌ها از عملکرد خدمات عمومی (رکن سوم فرایند کشورداری) را تحت تأثیر قرار می‌دهد (برای نمونه ببینید: لطفی خاچکی و مهدی‌زاده ۱۴۰۱، حاج محمود عطار و آرایی ۱۴۰۲) نه این که اعتماد به خدمات عمومی اعتماد به دولت را شکل دهد. اگر مردم به‌طور کلی به دولت بی‌اعتماد باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که خدمات آن را منفی ارزیابی کنند، حتی اگر عملکرد واقعی آن خوب باشد. این امر می‌تواند به دلیل «فرهنگ بی‌اعتمادی» یا هنجارهای اجتماعی باشد که در آن شکاکیت نسبت به دولت شیوع دارد. در این شرایط، بهبود خدمات به‌تنهایی ممکن است تأثیر زیادی بر تغییر برداشت‌های عمومی نداشته باشد.

مدل ۵: تأثیر اقتضایی عوامل بر اعتماد به دولت و خدمات عمومی: رابطه بین اعتماد عمومی و عملکرد خدمات بسته به زمینه و شرایط متفاوت است و می‌تواند چندجهتی باشد

1. micro-performance theory



زیرا درحالی که اعتماد کلی به دولت می‌تواند برداشت‌ها از کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار دهد، شهروندان هنوز قادر به ارزیابی‌های عینی در زمینه‌های خاص هستند. برای مثال، مردم ممکن است به‌طور کلی از دولت انتقاد کنند، اما عملکرد خوب نهادهای خاص را تحسین می‌کنند. تأثیر اعتماد یا بی‌اعتمادی بستگی به عواملی مانند تجربیات شخصی، فضای رسانه‌ای و مشخص بودن زمینه ارزیابی دارد (دانائی فرد ۱۳۸۸).

نتیجه آن که بهبود عملکرد خدمات عمومی به‌تنهایی برای بازگرداندن اعتماد به دولت کافی نیست. رابطه بین عملکرد خدمات و اعتماد به دولت تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد، از جمله برداشت شهروندان از اینکه «دولت» چیست، هنجارهای اجتماعی، هویت سیاسی و نگرش‌های فرهنگی گسترده‌تر. برای بازسازی اعتماد، نه تنها اصلاحات اداری بلکه تغییرات اجتماعی در سطح وسیع‌تری برای تغییر نحوه درک و ارزیابی دولت توسط مردم لازم است. بنابراین، هر تلاشی برای بازگرداندن اعتماد باید به هر دو جنبه عملکرد و محیط اجتماعی-سیاسی که برداشت‌های عمومی را شکل می‌دهد، توجه کند^۱. بنابراین دیدگاه سایر رشته‌ها هم حائز اهمیت است. نتیجه آنکه از منظر این رشته، علت اصلی بی‌اعتمادی به دولت بار کاری کشورداری، جلوات رفتاری شهروندان در این بی‌اعتمادی احتراز از دریافت خدمات عمومی، تظلم‌خواهی یا وفاداری به دولت و راه‌کار اصلی کاهش بی‌اعتمادی مدیریت انتظارات شهروندان از طریق سازکارهای مختلف است. مطالعه مهم‌ترین کتاب‌های اعتماد از منظر مطالعات مدیریت دولتی در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود^۲.

مدیریت: رشته‌های مدیریت دولتی و مدیریت هر دو به بررسی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها می‌پردازند، اما تفاوت‌های بنیادینی در نگاه به اعتماد عمومی به دولت دارند. مدیریت دولتی بر مدیریت انتظارات از طریق پاسخ‌گویی، شفافیت، عدالت اجتماعی و کارایی در ارائه خدمات عمومی متمرکز است درحالی که مدیریت بر بهره‌وری، سودآوری، کارایی اقتصادی و رقابت‌پذیری تأکید دارد^۳. مدیریت به بی‌اعتمادی به دولت از زاویه‌ای متفاوت نگاه می‌کند. این رشته بی‌اعتمادی را نتیجه دخالت بیش از حد دولت در بازار، بوروکراسی پیچیده و نبود رقابت

1. Van de Walle & Bouckaert, 2003
2. Nye et al, 1997; Bouckaert & Van de Walle, 2003; Blind, 2007
3. Drucker, 1999



سالم می‌داند^۱. از منظر این رویکرد، دولت باید نقش تسهیل‌گر را داشته باشد و به‌جای تمرکز بر کنترل، زمینه را برای رشد بخش خصوصی و کارایی بازار فراهم کند. به گفته فریدمن (۱۹۶۲)، «هرچه دولت کمتر مداخله کند، اعتماد عمومی به روندهای طبیعی بازار بیشتر خواهد شد». پیامدهای بی‌اعتمادی به دولت از دید هر دو رشته شامل کاهش مشارکت عمومی، افزایش نافرمانی مدنی و گسترش جنبش‌های اعتراضی است، اما رشته مدیریت بر تبعات اقتصادی این بی‌اعتمادی تأکید بیشتری دارد؛ مانند کاهش سرمایه‌گذاری، فرار سرمایه و تضعیف نوآوری. راهکارهای کاهش بی‌اعتمادی نیز در این دو رویکرد متفاوت است. مدیریت دولتی بر افزایش شفافیت، پاسخ‌گویی و مبارزه با فساد برای مدیریت انتظارات شهروندان تأکید دارد، درحالی‌که مدیریت پیشنهاد می‌کند دولت با کاهش بوروکراسی و افزایش مشارکت بخش خصوصی در ارائه خدمات و در نهایت بالا بردن عملکرد بخش دولتی اعتماد عمومی را جلب کند^۲. به گفته آزیورن و گیبلر (۱۳۸۴) «دولت‌های کارآفرین به‌جای کنترل مستقیم، با توانمندسازی بخش خصوصی می‌توانند اعتماد عمومی را بازسازی کنند». در نهایت، ترکیب این دو رویکرد می‌تواند به یک مدل حکمرانی کارآمد و مورد اعتماد منجر شود، جایی‌که دولت نه تنها پاسخگو و شفاف است، بلکه فضای رقابت و نوآوری را نیز برای بخش خصوصی فراهم می‌آورد. در نهایت به‌نظر می‌رسد از دیدگاه مدیریت علت ریشه‌ای بی‌اعتمادی، عملکرد بد یا نامناسب فرایند کشورداری است واکنش شهروندان بی‌اعتماد می‌تواند در قالب کناره‌گیری از فرآیندهای سیاسی و کاهش مشارکت، احتراز از دریافت خدمات، تظلم‌خواهی از کیفیت نامناسب خدمات یا وفاداری به سیستم دولت ابراز می‌شود و راه اصلی برای بهبود اعتماد می‌تواند تدوین نشانگرهای عملکردی روشن، پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد و ترویج فرهنگ پاسخ‌گویی باشد (دانائی‌فرد ۱۳۸۸). مطالعه مهم‌ترین کتاب‌های اعتماد از منظر مدیریت^۳ و همین‌طور (امینی ۱۳۸۴، علیزاده و دانائی‌فرد ۱۳۹۲، هیوز ۱۴۰۱) در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود.

1. Osborne & Gaebler, 1992
2. Savas, 2000
3. Kramer & Tyler, 1996; Lane & Bachmann, 1998



علم سیاست: علم سیاسی به مطالعه قدرت، حکومت، خط‌مشی‌گذاری عمومی، نهادهای سیاسی و رفتار سیاسی شهروندان می‌پردازد^۱. یکی از مفاهیم مهم در این رشته، اعتماد سیاسی است که به‌عنوان پایه‌ای برای ثبات و مشروعیت حکومت‌ها در نظر گرفته می‌شود^۲ که مطالعات متعددی در ایران هم در این خصوص انجام شده است (ببینید: شایگان ۱۳۸۴، پناهی و شایگان ۱۳۸۶، سردارنیا و همکاران ۱۳۸۸، شایگان ۱۳۸۸، خانباشی و همکاران ۱۳۸۹، شایگان ۱۳۸۹، خانباشی ۱۳۹۰، خانباشی و همکاران ۱۳۹۱، زاهدی و خانباشی ۱۳۹۱، هوشنگی ۱۳۹۱، اصغری ۱۳۹۲، خواجه سروی و فرهادی ۱۳۹۷، مرادی و دلاوری ۱۳۹۸، رهبر و قنبرپور ۱۳۹۹، رهبر ۱۴۰۱، عامری گلستانی و همکاران ۱۴۰۰، مرادی حقیقی و همکاران ۱۴۰۱). براساس این مطالعات علم سیاست اعتماد را بیشتر در چارچوب مشروعیت سیاسی و فرآیندهای دموکراتیک بررسی می‌کند. از دیدگاه علوم سیاسی، منشاء بی‌اعتمادی به دولت می‌تواند ریشه در فرهنگ سیاسی، عدم شفافیت در فرآیندهای سیاسی، فساد گسترده، سوء مدیریت منابع عمومی و سرکوب آزادی‌های مدنی داشته باشد^۳. به گفته دیوید ایستون (۱۹۶۵)، «اعتماد به دولت، حاصل عملکرد منصفانه و مؤثر نهادهای حکومتی است و هرگونه انحراف از این اصول می‌تواند اعتماد را تضعیف کند». همچنین، بی‌ثباتی سیاسی، نقض حقوق بشر و نابرابری‌های اجتماعی از دیگر عوامل بی‌اعتمادی هستند^۴. تبعات بی‌اعتمادی سیاسی عمیق و گسترده است. کاهش مشارکت در انتخابات، رشد پوپولیسم و افراط‌گرایی، افزایش اعتراضات خیابانی و حتی تهدید به فروپاشی نظام‌های دموکراتیک از پیامدهای بی‌اعتمادی به دولت محسوب می‌شوند. به گفته سی مور مارتین لیپست (۱۹۶۰) «مشروعیت هر نظام سیاسی بستگی به این دارد که تا چه حد مردم به نهادهای آن اعتماد دارند». بی‌اعتمادی می‌تواند به کاهش انسجام اجتماعی و افزایش خشونت‌های سیاسی منجر شود. سازکارهای کاهش بی‌اعتمادی از منظر علم سیاست عبارت است از تقویت نهادهای دموکراتیک، افزایش شفافیت در فرآیندهای حکومتی، مبارزه با فساد و گسترش مشارکت عمومی. علاوه‌براین، رعایت حقوق بشر و عدالت اجتماعی از مهم‌ترین عوامل بازسازی اعتماد هستند. به گفته رابرت دال

1. Heywood, 2013
2. Levi & Stoker, 2000
3. Rothstein & Teorell, 2008
4. Norris, 1999



(۱۹۷۱) «دموکراسی زمانی شکوفا می‌شود که شهروندان احساس کنند صدایشان شنیده می‌شود و تأثیرگذار هستند». در نهایت، اعتماد به دولت نه تنها به عملکرد کارآمد آن بستگی دارد، بلکه به ادراک شهروندان از عدالت، انصاف و شفافیت نیز مرتبط است^۱. اعتماد سیاسی یک سرمایه اجتماعی است که بدون آن، هیچ نظام حکومتی نمی‌تواند دوام بیاورد^۲. در نهایت به نظر می‌رسد از دیدگاه علم سیاست علت ریشه‌ای بی‌اعتمادی، فرهنگ سیاسی محیط بر فرایند کشورداری است واکنش شهروندان بی‌اعتماد می‌تواند در قالب کناره‌گیری از فرآیندهای سیاسی و کاهش مشارکت، تضعیف انسجام اجتماعی و افزایش خشونت‌های سیاسی ابزار می‌شود و راه اصلی برای بهبود اعتماد می‌تواند تقویت نهادهای دموکراتیک، افزایش شفافیت در فرآیندهای حکومتی، مبارزه با فساد و گسترش مشارکت عمومی و ترویج فرهنگ سیاسی شهروند فاضل باشد مطالعه مهم‌ترین کتاب‌های اعتماد از منظر مدیریت^۳ در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود.

اقتصاد: رشته اقتصاد به مطالعه تخصیص منابع، رفتار بازارها و تأثیر خط‌مشی‌های اقتصادی بر رفاه عمومی می‌پردازد^۴. از دیدگاه اقتصاد، اعتماد به دولت به عنوان یک سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می‌شود که بر ثبات اقتصادی و کارایی بازارها تأثیر مستقیم دارد. از منظر اقتصاددانان، منشأ بی‌اعتمادی به دولت معمولاً به خط‌مشی‌های ناپایدار اقتصادی، فساد مالی، عدم شفافیت در تخصیص منابع و دخالت‌های غیرمنطقی در بازار بازمی‌گردد. به گفته داگلاس نورث^۵، «نهادهای ناکارآمد و غیرشفاف، هزینه‌های مبادله را افزایش داده و انگیزه‌های اقتصادی را تضعیف می‌کنند». همچنین، بی‌ثباتی پولی، مانند نرخ بالای تورم و دولت‌های بدهکار، می‌تواند اعتماد مردم به دولت را کاهش دهد^۶. تبعات بی‌اعتمادی اقتصادی به دولت می‌تواند کاهش سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، افزایش فرار سرمایه، کاهش نوآوری و گسترش اقتصاد غیررسمی باشد. به گفته کنث ارو^۷ «اعتماد مانند روغنی است که چرخ‌دنده‌های اقتصاد را روان می‌کند؛ بدون آن، کارایی بازارها کاهش می‌یابد». علاوه‌براین، بی‌اعتمادی به دولت

1. Tyler, 1990
2. Fukuyama, 1995
3. Nye et al, 1997; Hetherington 2005; Citrin & Stoker 2018
4. Samuelson & Nordhaus, 2010
5. North, 1990
6. Alesina & Summers, 1993
7. Knack & Keefer, 1997



می‌تواند باعث کاهش رعایت مالیاتی و فرار مالیاتی گسترده شود. سازکارهای افزایش اعتماد اقتصادی به دولت عبارت است از ایجاد ثبات در خط‌مشی‌های مالی و پولی، مبارزه با فساد، تقویت نهادهای مستقل نظارتی و افزایش شفافیت در فرآیندهای بودجه‌ای است.^۱ دولت‌ها باید خط‌مشی‌های قابل پیش‌بینی و مبتنی بر قوانین مشخص اجرا کنند تا ریسک‌های اقتصادی کاهش یابد و اعتماد عمومی تقویت شود. «در نهایت، اعتماد اقتصادی به دولت نه تنها به عملکرد دولت در خط‌مشی‌های اقتصادی وابسته است، بلکه به ادراک عمومی از عدالت اقتصادی و کارآمدی نهادهای حکومتی نیز بستگی دارد.^۲ بدون اعتماد، نه تنها بازارها، بلکه کل اقتصاد در معرض فروپاشی قرار می‌گیرد. می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که از دیدگاه علم اقتصاد علت ریشه‌ای بی‌اعتمادی همان فسفه اصیل-وکیل است (دانائی فرد ۱۳۸۸) که فقدان تناسب در رابطه بین این دو منجر به سوءمدیریت اقتصادی، تورم و بیکاری بالا می‌شود و اعتراضات اقتصادی و نارضایتی از خط‌مشی‌های ملی دولت نمونه‌هایی از رفتارهای واکنشی شهروندان است و اصلی‌ترین راه بهبود اعتماد را همکاری و تعامل ملت و دولت می‌داند که باعث اجرای خط‌مشی‌های ملی مناسب و ترویج شفافیت در هزینه‌های دولتی می‌شود. مطالعه کتب اصلی اعتماد از منظر مطالعات اقتصاد در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود.^۳

جامعه‌شناسی: اعتماد را نوعی سازه اجتماعی-فرهنگی می‌داند و به بررسی ساختارهای اجتماعی، تعاملات انسانی، نهادهای اجتماعی و چگونگی تأثیر آن‌ها بر رفتار فردی و جمعی می‌پردازد.^۴ از منظر جامعه‌شناسی، اعتماد به دولت بخشی از سرمایه اجتماعی است که به انسجام اجتماعی و ثبات سیاسی کمک می‌کند.^۵ بنابراین از دیدگاه این رشته، منشأ بی‌اعتمادی به دولت اغلب در شکاف‌های اجتماعی، نابرابری‌های اقتصادی و فرهنگی، فساد نهادی و عدم شفافیت در فرآیندهای حکومتی باید جستجو کرد که باعث شکل‌گیری بی‌اعتمادی اجتماعی شده است (برای مثال ببینید: ثابت ویشکاسوقه و همکاران ۱۴۰۱، حسینی نوریان و همکاران ۱۴۰۲). به گفته «نیکلاس لومان» (۱۹۷۹)، «اعتماد یک سازکار کاهش پیچیدگی‌های

1. La Porta et al, 1999
2. Rothstein & Uslaner, 2005
3. North, 1990; Acemoglu & Robinson, 2012
4. Giddens, 1984
5. Putnam, 1993



اجتماعی است؛ وقتی این سازکار مختل شود، افراد احساس بیگانگی از نهادهای حکومتی می‌کنند. نشانه‌های بی‌اعتمادی به دولت در جامعه‌شناسی می‌توانند کاهش مشارکت مدنی، افزایش نافرمانی اجتماعی، رشد جنبش‌های اعتراضی و تقویت احساس بیگانگی اجتماعی باشند. به گفته «رابرت پاتنام» (۱۹۹۳)، «زمانی که شهروندان احساس کنند صدایشان در حکومت شنیده نمی‌شود، سرمایه اجتماعی تضعیف می‌شود و انسجام جامعه از بین می‌رود». بی‌اعتمادی می‌تواند به افزایش خشونت‌های اجتماعی و تضعیف مشروعیت دولت منجر شود.^۱ راهکارهای کاهش بی‌اعتمادی به دولت در جامعه‌شناسی عبارت است از ارتقاء سرمایه اجتماعی، افزایش شفافیت نهادهای حکومتی، تقویت عدالت اجتماعی، مبارزه با تبعیض و فساد و تشویق به مشارکت مدنی و سیاسی است.^۲ به گفته «یورگن هابرماس» (۱۹۸۴)، «یک دولت دموکراتیک زمانی مشروعیت پیدا می‌کند که فرآیندهای ارتباطی شفاف و آزاد میان دولت و مردم برقرار باشد». ایجاد فرصت‌های برابر و تقویت شبکه‌های اجتماعی محلی نیز می‌تواند به بازسازی اعتماد اجتماعی و در نهایت اعتماد عمومی کمک کند. در نهایت، جامعه‌شناسی تأکید می‌کند که اعتماد به دولت نه تنها به عملکرد نهادهای سیاسی بستگی دارد، بلکه به کیفیت روابط اجتماعی و درک مردم از عدالت و انصاف نیز وابسته است. بدون اعتماد، انسجام اجتماعی از بین می‌رود و جامعه به سمت فروپاشی پیش می‌رود^۳ بنابراین از منظر جامعه‌شناسی علت اصلی بی‌اعتمادی به دولت را باید در فرهنگ بی‌اعتمادی اجتماعی جستجو کرد و نشانه‌های این بی‌اعتمادی را باید در کاهش مشارکت مدنی، افزایش نافرمانی اجتماعی، رشد جنبش‌های اعتراضی و تقویت احساس بیگانگی اجتماعی مشاهده کرد و راه ارتقاء اعتماد به دولت از مسیر تقویت سرمایه اجتماعی، اعتماد اجتماعی و شکل‌دهی هنجارهای اجتماعی می‌گذرد (دانائی‌فرد ۱۳۸۸). مطالعه مهم‌ترین کتاب‌های اعتماد از منظر جامعه‌شناسی^۴ در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود.

روان‌شناسی: اعتماد را یک سازه روانی می‌داند و به بررسی فرآیندهای شناختی، عاطفی و رفتاری فردی و جمعی که بر شکل‌گیری اعتماد به دولت تأثیر می‌گذارند، تمرکز دارد.^۵ از منظر

1. Tyler, 1990

2. Coleman, 1990

3. Fukuyama, 1995

4. Hardin, 2006; Misztal, 1996; Offe, Putnam, 2000

5. Myers, 2014



روان‌شناسی، منشأ بی‌اعتمادی به دولت در تجربیات فردی و جمعی منفی، برداشت‌های ادراکی از بی‌عدالتی و احساس عدم‌کنترل بر محیط سیاسی ریشه دارد. به گفته تام تایلر^۱، «مردم زمانی به نهادها اعتماد می‌کنند که احساس کنند با آن‌ها به‌صورت منصفانه و با احترام رفتار می‌شود». سوگیری‌های شناختی مانند نگرش منفی به قدرت و تعمیم تجارب منفی فردی به کل فرایند کشورداری نیز می‌توانند به بی‌اعتمادی دامن بزنند. تبعات روان‌شناختی بی‌اعتمادی به دولت عبارت است از افزایش اضطراب اجتماعی، احساس بی‌قدرتی، کاهش انگیزه برای مشارکت سیاسی و افزایش رفتارهای پرخاشگرانه یا منفعلانه است. به گفته مارتین سلیگمن^۲ «احساس درماندگی آموخته‌شده زمانی شکل می‌گیرد که افراد باور داشته باشند هیچ کنترلی بر تصمیم‌های مهم زندگی‌شان ندارند». این احساس می‌تواند به افسردگی اجتماعی و بی‌تفاوتی سیاسی منجر شود.^۳ نشانه‌های بی‌اعتمادی به دولت در سطح فردی و اجتماعی عبارت است از کاهش مشارکت در انتخابات، رشد نظریه‌های توطئه، افزایش خشونت‌های کلامی و فیزیکی و گسترش بدبینی اجتماعی است.^۴ به گفته دنیل کانمن (۲۰۱۱) «مردم به‌طور طبیعی به اطلاعاتی که با باورهای منفی‌شان هم‌خوانی دارد، توجه بیشتری نشان می‌دهند، که این امر می‌تواند چرخه بی‌اعتمادی را تقویت کند». سازکارهای افزایش اعتماد به دولت از منظر روان‌شناسی می‌تواند افزایش ارتباطات شفاف و صادقانه، ارتقای احساس کنترل و مشارکت فعال شهروندان و کاهش تبعیض و بی‌عدالتی ادراک‌شده باشد.^۵ به گفته کارول دوک (۲۰۰۶) «ایجاد حس خودکارآمدی در مردم، انگیزه آن‌ها را برای مشارکت در فرآیندهای اجتماعی و سیاسی افزایش می‌دهد». در نهایت، اعتماد به دولت از منظر روان‌شناسی، نه تنها به عملکرد دولت، بلکه به احساسات و باورهای عمیق مردم درباره عدالت، کنترل و مشروعیت وابسته است.^۶ اعتماد یک سازه روان‌شناختی است که به راحتی تخریب می‌شود اما بازسازی آن نیازمند زمان و تلاش مستمر است.^۷ در نهایت روان‌شناسی علت اصلی بی‌اعتمادی را به تجربه ناخوشایند یا خوشایند روانی مستقیم یا نیابتی شهروندان در مواجهه با فرایند کشورداری می‌دانند و نشانگرهای آن را

1. Tyler, 1990
2. Seligman, 1975
3. Bandura, 1997
4. Imhoff & Bruder, 2014
5. Deci & Ryan, 2000
6. Fukuyama, 1995
7. Kramer & Tyler, 1996



در رفتار شهروندان در احتراز از مشارکت در فرایندهای سیاسی و حتی دریافت خدمات عمومی، تظلم‌خواهی و یا وفاداری به حکومت می‌دانند و راهکار تقویت اعتماد عمومی به دولت را همدلی، اطمینان‌بخشی و ارتباط شفاف از سوی نهادهای دولتی با شهروندان می‌داند که روان اجتماعی را تسکین می‌دهد. مطالعه مهم‌ترین کتاب‌های اعتماد از منظر روان‌شناسی^۱ در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود.

حقوق: رشته حقوق به بررسی چارچوب‌های قانونی و نظام‌های حقوقی می‌پردازد که به‌عنوان ستون‌های اساسی اعتماد به دولت عمل می‌کنند به باور نویسنده از منظر حقوق، منشأ بی‌اعتمادی به دولت در فلسفه قانونمند کردن رفتارها، گفتارها و افکار شهروندان در قالب انواعی از خط‌مشی‌های عمومی، مقررات و استانداردها نهفته است. اگر به کیفیت این تنظیم‌گرهای حقوقی اطمینان و اعتماد کنند آنها را رعایت می‌کنند و برعکس به نقض حاکمیت قانون، نبود عدالت قضایی، فساد در سیستم‌های قضایی و عدم اجرای مؤثر قوانین خوش‌آمد می‌گویند.^۲ به گفته لون ال. فولر (۱۹۶۴)، «حکومت قانون نه تنها یک اصل انتزاعی، بلکه ضامن اعتماد مردم به دولت است». وقتی قوانین به‌صورت ناعادلانه اجرا می‌شوند یا گروه‌های خاصی در برابر قانون مصونیت دارند، بی‌اعتمادی به‌سرعت در جامعه گسترش می‌یابد. تبعات بی‌اعتمادی به دولت می‌تواند کاهش احترام به قوانین، افزایش جرائم و بی‌نظمی‌های اجتماعی و کاهش مشارکت در فرایندهای قانونی مانند رأی‌گیری یا شکایت‌های قضایی باشد. به گفته تام تایلر^۳، «زمانی که مردم احساس کنند که عدالت رعایت نمی‌شود، تمایل آن‌ها به پیروی از قوانین کاهش می‌یابد». این بی‌اعتمادی می‌تواند به بی‌ثباتی سیاسی و کاهش مشروعیت حکومت منجر شود. نشانه‌های اعتماد یا بی‌اعتمادی از منظر رشته حقوق می‌تواند تبعیت از تنظیم‌گرهای حقوقی یا نقض آنها باشد یعنی افزایش خودسری‌های اجتماعی، رجوع کمتر به دادگاه‌ها برای حل اختلافات و تقویت رفتارهای انتقام‌جویانه و عدالت‌طلبی شخصی. به گفته جان راولز^۴ «عدالت، اولین فضیلت نهادهای اجتماعی است و بدون آن، ساختارهای قانونی دوام نمی‌آورند». «سازکارهای افزایش اعتماد حقوقی به دولت عبارت است از استقلال قوه

1. Misztal, 1996; Offe Kramer & Tyler, 1996; Mishra & Mishra, 2013

2. Tyler, 2006

3. Tyler, 1990

4. Rawls, 1971



قضایه، مشارکت در و شفافیت در فرآیندهای وضع قوانین، مبارزه با فساد قضایی و اجرای یکسان و منصفانه قوانین است.^۱ به گفته تام بینگهام^۱ «حاکمیت قانون زمانی معنا پیدا می‌کند که همه افراد، بدون استثنا، زیر چتر قوانین برابر قرار گیرند». آموزش حقوقی به شهروندان و افزایش دسترسی به عدالت نیز از دیگر راهکارهای اصلی بازسازی اعتماد عمومی است. در نهایت از منظر حقوق، اعتماد به دولت به یکپارچگی نظام حقوقی و ادراک عمومی از عدالت و انصاف بستگی دارد. «بدون اعتماد به نظام قضایی، هیچ دولتی نمی‌تواند ادعای مشروعیت داشته باشد^۲». نتیجه آنکه به نظر می‌رسد از منظر رشته حقوق خود وجود قوانین در جامعه تجلی بی‌اعتمادی به مردم و مردم به دولت است و واکنش شهروندان در قامت اعتماد داشتن، تبعیت‌پذیری از قوانین و در مقام بی‌اعتمادی نقض قوانین ابراز می‌شود و راه‌حل اصلی، مشارکت مردم در وضع قوانین و اجرای عادلانه و منصفانه آنها در جامعه است. مطالعه مهم‌ترین کتاب‌های اعتماد از منظر رشته حقوق^۳ در این زمینه برای خوانندگان مفید خواهد بود.

نتیجه آنکه مفهوم اعتماد به حکومت پدیده‌ای چند بعدی است و در رشته‌های مختلف علمی به‌طور متفاوتی بررسی می‌شود. درحالی‌که مدیریت دولتی بر مدیریت انتظارات، مدیریت بر ارتقاء عملکرد، علم سیاست بر تعامل دولت با مردم، جامعه‌شناسی بر سرمایه و اعتماد اجتماعی، روان‌شناسی بر همدلی روانی با شهروندان و حقوق بر مشارکت مردم در وضع قوانین تأکید دارند اعتمادسازی راهکاری چندوجهی طلب می‌کند. به نظر می‌رسد باید ظرفی تعبیه شود که بتواند در خود راه‌حل‌های همه این رشته‌ها را جای دهد و اعتماد به دولت را از مسیرهای مختلف میسر سازد. نویسنده مدعی است ظرفی به‌نام پاسخ‌گویی عمومی می‌تواند چنین نقشی را ایفا کند.

1. Bingham, 2010
2. Raz, 1979
3. Tyler, 1990; Ackerman, 1991; Sunstein, 2001



۵- نظریه‌های تبیین‌کننده اعتماد به دولت ملهم از رشته‌های

هفت‌گانه

بر اساس دیدگاه‌های رشته‌های هفت‌گانه نظریه‌های مختلفی برای تبیین اعتماد به دولت ارائه شده است. بر این اساس چندین نظریه وجود دارد که تبیین می‌کنند چگونه اعتماد به دولت شکل می‌گیرد، حفظ می‌شود و تحت تأثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرد. این نظریه‌ها بر محوریت‌های مختلفی مانند عملکرد، هویت، سرمایه اجتماعی و کیفیت نهادها استوارند.

یکی از نظریه‌های مهم در مورد اعتماد به دولت، مدل اعتماد-عملکرد است که در قامت دو نظریه: عملکرد کلان دولت و نظریه عملکرد خرد دولت متجلی می‌شود. به گفته صاحب‌نظران اصلی این نظریه^۱، اعتماد عمومی به دولت به‌طور عمده تحت تأثیر توانایی دولت در انجام خدمات اساسی به‌طور اثربخش قرار دارد. زمانی که دولت‌ها خدمات عمومی مانند بهداشت، آموزش و زیرساخت‌ها را به‌طور کارآمد مدیریت می‌کنند، اعتماد تمایل به افزایش دارد. این مدل تأکید می‌کند که اطمینان شهروندان به عملکرد دولت پیش‌نیازی برای پرورش اعتماد به سازمان‌های دولتی است و مدعی است که اگر دولت‌ها نتوانند نتایج موردانتظار را تحویل دهند، اعتماد عمومی تضعیف خواهد شد. پژوهشگران دیگری هم^۲ از این دیدگاه پشتیبانی می‌کنند و استدلال می‌کنند که کیفیت مدیریتی و عملکرد اداری مستقیماً با اعتماد عمومی مرتبط است. بنابراین، اعتماد به کارایی دولت بستگی به ادراکات شهروندان از کارآمدی و شفافیت دولت دارد. این نظریه برخاسته از رشته‌های مدیریت است.

نظریه مهم دیگر مدل اعتماد هویتی است که بر اهمیت ارزش‌های مشترک بین دولت و شهروندان تأکید دارد. طبق گفته بوکائرت و همکاران^۳، شهروندان بیشتر به دولتی اعتماد می‌کنند که بازتاب‌دهنده هویت‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی آن‌ها باشد. اعتماد نه‌تنها به عملکرد مربوط است، بلکه به این هم بستگی دارد که آیا دولت با باورها و ارزش‌های شهروندان هم‌راستا است یا خیر. جاب^۴ می‌گوید که اعتماد به دولت زمانی تقویت می‌شود که

1. Bouckaert et al., 2003
2. Vigoda-Gadot & Yuval, 2003
3. Bouckaert et al., 2002
4. Job, 2005



شهروندان اقدامات دولت را مطابق با انتظارات خود از انصاف و عدالت ببینند. این مدل بر این ایده تأکید دارد که شهروندان بیشتر به دولتی اعتماد می‌کنند که درک عمیقی از نیازها و ارزش‌های آن‌ها نشان دهد. این نظریه ریشه در فلسفه اداره امور عمومی دارد.

مدل اعتماد نهادی پیشنهاد می‌کند که اعتماد همچنین به ادراک شهروندان از مشروعیت و انصاف نهادهای دولتی بستگی دارد. لوپویی^۱ استدلال می‌کند که شهروندان باید نه تنها به افراد در قدرت بلکه به نهادهایی که تصمیم‌گیری می‌کنند نیز اعتماد کنند. اگر شهروندان باور داشته باشند که نهادهای دولتی عادلانه، شفاف و پاسخگو هستند، اعتماد بیشتری به آن‌ها خواهند داشت. این دیدگاه با کارکوک و گرونکه^۲ هم‌راستا است که می‌گویند اعتماد نهادی، که ریشه در ادراک از انصاف و عدالت دارد، نقش محوری در تقویت اعتماد عمومی به دولت ایفا می‌کند. در این مدل، اعتبار و مشروعیت ادراک‌شده نهادهای دولتی مستقیماً بر سطح اعتماد عمومی تأثیر می‌گذارد این نظریه ریشه در مطالعات سیاسی دارد.

نظریه سرمایه اجتماعی ارتباطی بین اعتماد و محیط اجتماعی گسترده‌تری که دولت در آن عمل می‌کند، برقرار می‌کند. به گفته لولیان و همکاران^۳، اعتماد به دولت تحت تأثیر سطح سرمایه اجتماعی در یک جامعه قرار دارد. سطوح بالای همبستگی اجتماعی و شبکه‌های اعتماد بین فردی می‌تواند اعتماد به دولت را تسهیل کند. شهروندانی که به یکدیگر اعتماد دارند، احتمالاً همان اعتماد را به نهادهای دولتی نیز منتقل خواهند کرد. استدلال این است که جوامعی که روابط اجتماعی قوی دارند، معمولاً سطح بالاتری از اعتماد به دولت دارند، زیرا حس همبستگی و مسئولیت مشترک باعث تقویت باور به اقدامات جمعی و ابتکارات دولتی می‌شود. این نظریه ریشه در جامعه‌شناسی دارد.

نظریه پاسخ‌گویی و پاسخ‌گویی نقش اساسی در تبیین اعتماد به دولت دارند. مدل اعتماد-پاسخ‌گویی بر اهمیت توانایی دولت در شنیدن و پاسخ به نیازهای شهروندان تأکید می‌کند. همان‌طور که صاحب‌نظران^۴ تأکید می‌کنند، اعتماد به دولت زمانی تقویت می‌شود که دولت‌ها تمایل خود را برای پاسخ‌گویی به نگرانی‌های شهروندان، رسیدگی به شکایات عمومی و تطبیق

1. Lupoi, 2009

2. Cook & Gronke, 2005

3. Llewellyn et al., 2013

4. Vigoda-Gadot & Yuval, 2003



خط‌مشی‌ها با نیازهای اجتماعی نشان دهند. ارل و زیگریست^۱ می‌گویند که اعتماد نه تنها به اقدامات دولت بلکه به نحوه تعامل دولت با شهروندان و رسیدگی به نگرانی‌های آن‌ها بستگی دارد. دولت‌هایی که به نظرات عمومی بی‌توجه می‌مانند، ممکن است اعتماد شهروندان را از دست بدهند. این نظریه ریشه در علم سیاست و مدیریت دولتی دارد.

نظریه شفافیت و صداقت نیز بینش‌های مهمی در مورد شکل‌گیری اعتماد ارائه می‌دهند. به گفته بلایند^۲، شفافیت در فرایندهای دولتی نقش مهمی در ساخت اعتماد عمومی ایفا می‌کند. زمانی که شهروندان احساس کنند که اقدامات دولت باز، صادقانه و قابل‌بررسی است، احتمال بیشتری وجود دارد که به سیستم اعتماد کنند. متلی^۳ بیشتر تأکید می‌کند که شفافیت، پاسخ‌گویی بیشتری را فراهم می‌آورد که در نتیجه اعتماد شهروندان به تمایل دولت برای عمل به نفع آن‌ها را تقویت می‌کند. صداقت رهبران و نهادهای دولتی نیز جزء ضروریات است. به نظر آدامز^۴ زمانی که دولت‌ها با صداقت عمل کرده و استانداردهای اخلاقی بالایی را حفظ می‌کنند، اعتماد عمومی را تقویت می‌کنند. این نظریه ریشه در مطالعات حقوق و تأکید بر رعایت قوانین و مقررات دارد.

در نهایت، عوامل فرهنگی و تاریخی نمی‌توانند در تبیین اعتماد به دولت نادیده گرفته شوند. اعتماد پدیده‌ای ثابت نیست بلکه تحت‌تأثیر رویدادهای تاریخی، هنجارهای فرهنگی و تعاملات قبلی با دولت شکل می‌گیرد. برای مثال، چانلی و همکاران^۵ می‌گویند که تاریخ سیاسی یک کشور، تجربیات گذشته با نهادهای دولتی و زمینه فرهنگی که در آن فعالیت می‌کند، همگی بر سطح اعتماد به دولت تأثیر می‌گذارند. شهروندان در کشورهایی با تاریخ حکمرانی دموکراتیک ممکن است تمایل بیشتری به اعتماد به دولت خود داشته باشند، درحالی‌که در کشورهای با تاریخ استبدادی یا فساد، سطح اعتماد ممکن است پایین‌تر باشد. این نظریه ملهم از علم سیاست و جامعه‌شناسی است.

در پایان، نظریه‌های تبیین‌دهنده اعتماد به دولت دیدگاه‌های متنوعی در مورد عواملی که روابط شهروندان با دولت‌ها را شکل می‌دهند، ارائه می‌دهند. چه از منظر عملکرد، هویت،

1. Earle & Siegrist, 2008

2. Blind, 2013

3. Metlay, 2013

4. Adams, 2005

5. Chanley et al., 2000



سرمایه اجتماعی، پاسخ‌گویی یا شفافیت، این نظریه‌ها ماهیت چندوجهی اعتماد را برجسته می‌کنند. بنابراین در نهایت، اعتماد به دولت نه تنها به عملکرد یا کارایی مربوط می‌شود؛ بلکه به ادراکات انصاف، صداقت و هم‌راستایی با ارزش‌های شهروندان نیز بستگی دارد. به باور نویسندگان متغیری به نام «پاسخ‌گویی عمومی» می‌تواند تا حد زیادی توصیه‌های همه این نظریه‌ها را در قالب راهبردهایی جامه عمل بپوشاند.

۶- راهبردهای تقویت اعتماد عمومی به دولت در پرتو پاسخ‌گویی

عمومی فرآیند کشورداری

۶-۱- پاسخ‌گویی عمومی محمل تقویت اعتماد عمومی

اعتماد عمومی به فرآیند کشورداری دولت اساس دموکراسی کارآمد است. این اعتماد تأثیر زیادی بر مشروعیت دولت، تمایل شهروندان به تبعیت از قوانین و ثبات کلی کشور دارد. اعتماد کلی^۱ به‌عنوان نوعی باور عمومی در نظر گرفته می‌شود که مردم معتقدند سازمان‌ها و نهادهای دولتی در فرآیند کشورداری در هسته خود قابل اعتماد، شفاف و در راستای منافع عمومی عمل می‌کنند. بهبود این اعتماد نیازمند رویکردی جامع است که بر پاسخ‌گویی عملکردی، اخلاقی، قانونی، سیاسی، مالی، دموکراتیک و حرفه‌ای سطوح سه‌گانه فرآیند کشورداری (حکمرانی، مدیریت دولتی و خدمات عمومی) به مردم، استوار است (دانائی فرد ۱۳۸۸). اگرچه اعتماد عمومی برای ثبات و عملکرد اثربخش هر جامعه دموکراتیک حیاتی ولی در عصری که با قطبیت‌گری‌های سیاسی، اطلاعات نادرست و بدبینی گسترده نسبت به نهادهای فرآیند کشورداری همراه است، بازسازی و حفظ اعتماد عمومی نیازمند یک رویکرد جامعی است که بن‌سازه راهبردهای این بازسازی می‌تواند باشد. در مرکز این رویکرد، مفهوم پاسخ‌گویی عمومی قرار دارد که ابعاد اخلاقی، قانونی، عملکردی، مالی، دموکراتیک و سیاسی را دربر دارد. با تمرکز متولیان امر کشورداری بر این اشکال پاسخ‌گویی، می‌تواند با الهام از دیدگاه‌های هفت‌گانه رشته‌های منتخب علوم اجتماعی و نظریه‌های مطرح در بخش‌های پیشین

1. Overall trust



جوی از اعتماد به دولت در پرتو فرایند کشورداری ایجاد کنند. در ادامه شرحی مختصر از انواع پاسخ‌گویی بحث می‌شود.

پاسخ‌گویی اخلاقی: بر مسئولیت‌پذیری اخلاقی متولیان حکمرانی، مدیریت دولتی و خدمات عمومی در عمل به شفافیت و صداقت تأکید دارد. پژوهش‌ها^۱ نشان می‌دهد که رفتارهای غیراخلاقی مانند فساد می‌تواند اعتماد عمومی را به شدت تضعیف کند. برای مقابله با این مسئله، پاسخ‌گویی اخلاقی می‌تواند از طریق تدوین کدهای اخلاقی واضح، کمیته‌های اخلاقی مستقل و سیستم‌های حمایت از افشاء‌کنندگان تقویت شود. ترویج فرهنگ صداقت و یکپارچگی برای بازسازی اعتماد به فرایند کشورداری ضروری است.

پاسخ‌گویی حرفه‌ای: پاسخ‌گویی حرفه‌ای به معنای مسئولیت افراد در حرفه‌های مختلف در فرایند کشورداری برای پیروی از استانداردهای اخلاقی، قانونی و عملکردی است که توسط حوزه‌های کاری آنها تعیین شده است. این پاسخ‌گویی اطمینان می‌دهد که حرفه‌ای‌ها برای اعمال و تصمیم‌های خود پاسخگو هستند و از اعتبار حرفه‌های خود دفاع می‌کنند و اعتماد عمومی را تقویت می‌کنند. در بستر کشورداری، پاسخ‌گویی حرفه‌ای نقشی حیاتی در اطمینان از این دارد که دست‌اندرکاران در راستای منافع عمومی عمل کنند و به استانداردهای بالای صلاحیت و رفتار پایبند باشند.

پاسخ‌گویی قانونی بر لزوم پایبندی سازمان‌ها و نهادهای متولی امر کشورداری به حاکمیت قانون تأکید دارد. این بعد پاسخ‌گویی به‌ویژه در مواجهه با مسائلی مانند استقلال قضایی و اجرای قوانین ضد فساد حائز اهمیت است^۲. تقویت سازکارهای قانونی و اطمینان از اجرای بی‌طرفانه قوانین می‌تواند احساس عدالت و انصاف را افزایش داده و در نتیجه اعتماد عمومی را تقویت کند.

پاسخ‌گویی عملکردی به اثربخشی و کارایی نهادها در فرایند کشورداری به‌خصوص در ارائه خدمات عمومی مربوط می‌شود. برخی صاحب‌نظران^۳ مدعی هستند که عملکرد ضعیف مانند ناکارآمدی‌های بوروکراتیک یا وعده‌های برآورده‌نشده در فرایند کشورداری می‌تواند به

1. For example: Bovens, 2007
2. Rothstein & Teorell, 2008
3. Van de Walle & Bouckaert, 2003



نامییدی عمومی منجر شود. استفاده از شاخص‌های عملکردی، نوآوری در ارائه خدمات عمومی و پاسخ‌گویی سریع به نیازهای عمومی از راهبردهای ضروری برای حفظ اعتماد عمومی است.

پاسخ‌گویی مالی بر مدیریت شفاف منابع عمومی استوار است. فرآیندهای بودجه‌بندی باز و حسابرسی دقیق می‌تواند از بروز سوءاستفاده و سوءمدیریت جلوگیری کند و در نتیجه اعتماد به هزینه‌های دولتی را تقویت کند.^۱ برنامه‌های ابتکاری مانند بودجه‌ریزی مشارکتی به شهروندان این امکان را می‌دهد که به‌طورفعال در نظارت و تصمیم‌گیری‌های مالی مشارکت کنند و از این طریق شفافیت را افزایش دهند.

پاسخ‌گویی دموکراتیک تضمین می‌کند که نهادها در فرآیند کشورداری نسبت به اراده مردم پاسخ‌گو باشند. این بعد بر برگزاری انتخابات آزاد و منصفانه، مشارکت شهروندان در فرآیند کشورداری و داشتن راه‌های دسترسی برای اظهارنظر عمومی تأکید دارد.^۲ تقویت فرآیندهای دموکراتیک و ترویج تصمیم‌گیری فراگیر می‌تواند مشروعیت را افزایش داده و اعتماد عمومی را مستحکم کند.

پاسخ‌گویی سیاسی بر رفتار رهبران سیاسی و پاسخ‌گویی آنها نسبت به مردم در فرآیند کشورداری تأکید دارد. رسوایی‌ها، وعده‌های شکسته شده و رفتارهای حزبی می‌تواند آسیب جدی به اعتماد عمومی وارد کند.^۳ شفافیت در تأمین مالی سیاسی، اجرای محدودیت‌های دوره‌ای و ترویج همکاری‌های دوحزبی از راهبردهایی است که می‌تواند اعتماد عمومی به رهبران سیاسی را تقویت کند.

با ترکیب این ابعاد مختلف پاسخ‌گویی و پیوند دادن آنها با رشته‌ها و نظریه‌های مطرح در این مقاله می‌توان راهبردهایی برای تقویت اعتماد به دولت به‌صورت کلی و در قالب فرآیند کشورداری پیشنهاد داد.

1. Heald, 2006
2. Dahl, 1989
3. Norris, 2011



۶-۲- اعتماد کلی به فرآیند کشورداری دولت

۱. بهبود ارتباطات دولت و شهروندان: ارتباط اثربخش با مردم در فرآیند کشورداری دولت یکی از ارکان اصلی در تقویت اعتماد بین دولت و شهروندان است. دولت‌ها باید به‌طور فعالانه در تلاش باشند تا نحوه ارتباط خود با عموم مردم را بهبود بخشند. این عمل نه تنها به ارسال اطلاعات به‌موقع و واضح، بلکه به اطمینان از اینکه ارتباطات دوطرفه است، اشاره دارد. دولت‌ها باید به نگرانی‌ها و بازخوردهای شهروندان در فرآیندهای اصلی تصمیم‌گیری‌ها در هر سه رکن کشورداری گوش دهند. استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن مانند رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند تعامل مستقیم میان دولت و مردم را تسهیل کند^۱. براین اساس دولت‌ها می‌توانند اقدامات ذیل را سرلوحه کار خود قرار دهند: الف) ایجاد مجاری اختصاصی برای مشارکت شهروندان (برای مشاوره‌های آنلاین، جلسات عمومی)؛ ب) شفاف‌سازی و قابل فهم کردن اقدامات و تصمیم‌های دولت از طریق مجاری قابل دسترس برای تمامی اقشار جامعه؛ ج) تدوین خط‌مشی‌های ملی برای جمع‌آوری و پاسخ‌گویی منظم به بازخوردهای عمومی، به‌گونه‌ای که شهروندان احساس کنند که شنیده می‌شوند و ارزش دارند.

۲. ترویج شفافیت و پاسخ‌گویی: شفافیت به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد اعتماد عمومی نسبت به کلیت فرآیند کشورداری شناخته می‌شود^۲. زمانی که دولت‌ها اقدامات و تصمیم‌های خود را برای عموم مردم قابل مشاهده می‌کنند، احتمال فساد کاهش می‌یابد و اعتماد عمومی به نهادها افزایش می‌یابد. شفافیت در تخصیص منابع عمومی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای خط‌مشی‌های ملی تضمین می‌کند که دولت در راستای منافع عمومی عمل می‌کند و نه در پشت درهای بسته. در این راستا دولت‌ها می‌توانند دست به اقدامات ذیل بزنند: الف) تصویب قوانین و چارچوب‌های شفافیتی که نیاز به افشای عمومی فعالیت‌ها، بودجه‌ها و نتایج خط‌مشی‌های ملی دولت داشته باشد؛ ب) ایجاد پلتفرم‌های قابل دسترس که به شهروندان این امکان را بدهد تا هزینه‌های دولتی را پیگیری

1. Gustafsson et al., 2016
2. Cucciniello & Nasi, 2014



- کرده و کارایی برنامه‌های دولتی را ارزیابی کنند؛ ج) ایجاد نهادهای مستقل برای نظارت بر فعالیت‌های دولت و پاسخ‌گویی مقامات نسبت به تصمیم‌هایشان.
۳. افزایش مشارکت عمومی در تصمیم‌گیری: یکی دیگر از راهبردهای مهم برای تقویت اعتماد عمومی به کشورداری دولت، افزایش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حکمرانی، مدیریت دولتی و خدمات عمومی است. با مشارکت دادن شهروندان در فرآیند تصمیم‌گیری، دولت‌ها حس مسئولیت مشترک نسبت به فرآیند کشورداری در مردم ایجاد می‌کنند. حکمرانی مشارکتی نه تنها اعتماد را تقویت می‌کند، بلکه مشروعیت خط‌مشی‌های ملی را نیز افزایش می‌دهد، زیرا مردم بیشتر از خط‌مشی‌های ملی که خود در شکل‌دهی به آنها نقش داشته‌اند حمایت می‌کنند.^۱ دولت‌ها می‌توانند برای افزایش مشارکت اقدامات ذیل را در دستور کار خود قرار دهند: الف) ایجاد فرآیندهای مشاوره عمومی که به شهروندان این امکان را بدهد که نظرات خود را در مورد خط‌مشی‌های ملی پیشنهادی بیان کنند؛ ب) استفاده از پلتفرم‌های مشارکتی مانند نظرسنجی‌های آنلاین، مجامع عمومی و شوراهای مشورتی برای تسهیل ورودی شهروندان در مسائل مهم کشورداری؛ ج) پیاده‌سازی مدل‌های دموکراسی مشارکتی، مانند هیئت‌های داوری یا پانل‌ها، برای مشارکت دادن شهروندان در بحث‌های عمیق در مورد مسائل پیچیده کشورداری.
۴. ترویج فرهنگ اعتمادپذیری: برای اینکه اعتماد در یک جامعه شکوفا شود، مقامات و نهادهای دولتی باید فرهنگ رفتار اخلاقی، یکپارچگی و پاسخ‌گویی را پرورش دهند. این تغییر فرهنگی باید هم در سخنان و هم در عمل مشهود باشد. با ترویج پیام یکپارچگی کشورداری و ایجاد استانداردهای اخلاقی بالا برای خدمتگزاران عمومی، دولت می‌تواند تعهد خود را به منافع عمومی نشان دهد (تایلر، ۲۰۰۶). دولت برای تحقق این مهم می‌تواند اقدامات ذیل را مد نظر قرار دهد: الف) ایجاد منشورهای رفتاری برای مقامات دولتی و اطمینان از اجرای سخت‌گیرانه استانداردهای اخلاقی؛ ب) ترویج اهمیت رهبری اخلاقی در تمامی سطوح دولت؛ ج) تشویق شهروندان به نظارت بر اقدامات دولت و گزارش دادن رفتارهای غیراخلاقی از طریق برنامه‌های حفاظت از افشاگری‌ها.



۷- اعتماد به حکمرانی، مدیریت دولتی و امور عملیاتی اجرایی

دولت

اعتماد به حکمرانی، مدیریت دولتی و فرآیندهای اجرایی عملیاتی، برای کارآمدی، مشروعیت و ثبات سیستم‌های سیاسی اهمیت حیاتی دارد و دلایل متعددی برای این اهمیت وجود دارد. نخست، اعتماد، مشروعیت و مقبولیت نهادهای دولتی را تقویت می‌کند. زمانی که شهروندان باور دارند دولت به صورت شفاف، عادلانه و در جهت منافع عمومی عمل می‌کند، تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های دولتی را حتی در صورت ناهماهنگی با ترجیحات شخصی خود، مشروع می‌دانند. این مشروعیت برای حفظ نظم اجتماعی و جلوگیری از ناآرامی‌های سیاسی یا نافرمانی مدنی ضروری است. دوم، اعتماد موجب کارآمدی در عملکرد مدیریت دولتی می‌شود. در نبود اعتماد، دولت‌ها با مقاومت بیشتر شهروندان مواجه می‌شوند که این امر به افزایش هزینه‌های اجرایی، پیچیدگی‌های بوروکراتیک و کاهش کارایی منجر می‌شود. دولت‌هایی که از اعتماد عمومی برخوردارند، می‌توانند خط‌مشی‌ها را به‌طور روان‌تر اجرا کنند، زیرا شهروندان تمایل بیشتری به تبعیت داوطلبانه از قوانین و دستورات عمومی دارند. علاوه بر این، اعتماد نقش محوری در ثبات سیاسی و انسجام اجتماعی دارد. در جوامعی که سطح اعتماد به حکومت بالا است، حس قوی‌تری از جامعه‌پذیری، مشارکت مدنی و همکاری بین گروه‌های مختلف وجود دارد. این انسجام احتمال بروز درگیری‌ها را کاهش داده، گفت‌وگو را تقویت می‌کند و به حل مسائل جمعی کمک می‌کند، به‌ویژه در جوامع چند قومیتی یا دارای شکاف‌های سیاسی. در حوزه اداره دولت و عملیات حکمرانی، اعتماد نقش حیاتی در مدیریت بحران‌ها و اتخاذ تصمیم‌های حساس ایفا می‌کند. در مواقع اضطراری مانند بحران‌های اقتصادی، بیماری‌های همه‌گیر یا بلایای طبیعی، اعتماد عمومی به دولت این امکان را می‌دهد که تصمیم‌های لازم و گاه نامحبوب را به سرعت و با حمایت عمومی اجرا کند. شهروندان زمانی که به صلاحیت و صداقت رهبران خود باور دارند، بیشتر تمایل به پیروی از دستورات اضطراری دارند. علاوه بر این، اعتماد از نوآوری و اصلاحات در مدیریت عمومی حمایت می‌کند. دولت‌های مورد اعتماد فضای بیشتری برای آزمایش خط‌مشی‌های جدید، اصلاح ساختارهای بوروکراتیک و اجرای مدل‌های مدرن حکمرانی دارند. در مقابل، در



محیط‌هایی با اعتماد پایین، هرگونه تغییری با تردید و مقاومت مواجه می‌شود، حتی اگر این تغییرات به نفع جامعه باشد. در نهایت، اعتماد برای حفظ پاسخ‌گویی و شفافیت در حکمرانی ضروری است. به‌طور متناقض، زمانی‌که شهروندان به دولت خود اعتماد دارند، انتظارات بیشتری از شفافیت و پاسخ‌گویی دارند. این امر یک چرخه مثبت ایجاد می‌کند که در آن شفافیت منجر به افزایش اعتماد می‌شود و اعتماد نیز به نوبه خود نیاز به حکمرانی اخلاقی را تقویت می‌کند. براین اساس، درحالی‌که اعتماد کلی به دولت امری اساسی است، ولی شهروندان همچنین اعتماد به دولت را براساس عملکرد حکمرانی، مدیریت دولتی و شیوه‌های اجرایی عملیاتی ارزیابی می‌کنند. براین اساس اعتماد به حکمرانی از جانب شهروندان حائز اهمیت است. می‌تواند با تمرکز بر بهبود کارایی، انصاف و اثربخشی مدیریت دولتی و کیفیت خدمات عمومی ارائه‌شده به مردم تقویت شود.

اعتماد به حکمرانی: نقش کارویژه‌های حکمرانی در تقویت اعتماد عمومی: اعتماد به حکمرانی به‌معنای باور شهروندان به کیفیت کارویژه‌های اساسی حکومت مانند خط‌مشی‌گذاری، تنظیم مقررات، تدوین استانداردها و سبک‌های پاسخ‌گویی-عملکرد دستگاه اجرایی کشور است. در ایران نیز مطالعاتی چند بر نقش اعتماد به ساحت حکمرانی بر اعتماد به دولت انجام شده است (ببینید: قلی‌پور و پیران‌نژاد ۱۳۸۷، ایزد خواستی ۱۳۹۵، درویشی و همکاران ۱۳۹۹، احمدی ۱۴۰۰، شیرعلی ۱۴۰۱، رستمی و همکاران ۱۴۰۲، قاسم‌زاده لالمی و همکاران ۱۴۰۲). این اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که مردم احساس کنند تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های اتخاذ شده توسط دولت، شفاف، عادلانه و در راستای منافع عمومی است.^۱ براین اساس، در حوزه خط‌مشی‌گذاری، اعتماد عمومی به توانایی دولت در شناسایی مسائل کلیدی، ارائه راه‌حل‌های کارآمد و پیش‌بینی پیامدهای خط‌مشی‌ها بستگی دارد.^۲ زمانی‌که فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری شفاف، مبتنی بر شواهد و همراه با مشارکت عمومی باشند، شهروندان احساس می‌کنند که منافع آن‌ها در تصمیم‌های دولتی لحاظ می‌شود و این امر به تقویت اعتماد می‌انجامد. همین‌طور، تنظیم مقررات و قوانین باکیفیت نیز از دیگر وظایف حیاتی حکومت است. اگر مقررات به‌طور عادلانه تدوین و به‌درستی اجرا شوند و از فساد و

1. Hetherington, 2005
2. Grimmlikhuijsen & Knies, 2017



تبعیض به دور باشند، اعتماد مردم به کارآمدی و بی‌طرفی نهادهای نظارتی افزایش می‌یابد.^۱ اجرای عادلانه قوانین نشان‌دهنده احترام دولت به حقوق شهروندان و تعهد به عدالت اجتماعی است. از طرف دیگر، استانداردهای در خدمات عمومی مانند بهداشت، آموزش و زیرساخت‌ها نیز نقش مهمی در اعتمادسازی دارد. استانداردهای بالا در ارائه خدمات نشان‌دهنده تعهد دولت به کیفیت و رفاه عمومی است.^۲ مردم زمانی که ببینند خدمات دولتی مطابق با استانداردهای بین‌المللی و ملی ارائه می‌شوند، احساس امنیت و رضایت بیشتری خواهند داشت.^۳ در نهایت، پاسخ‌گویی و ارزشیابی عملکرد از اساسی‌ترین عوامل در حفظ اعتماد عمومی است. دولتهایی که خود را ملزم به گزارش‌دهی شفاف و پذیرش مسئولیت در قبال اقدامات خود می‌دانند، اعتماد بیشتری از سوی شهروندان جلب می‌کنند.^۴ ارزشیابی‌های منظم از عملکرد دولتی، به مردم نشان می‌دهد که سیستم حکومتی پویا و قابل اصلاح است.^۵ در مجموع، اعتماد به حکمرانی زمانی حاصل می‌شود که این چهار وظیفه به صورت هماهنگ و با بالاترین سطح کیفیت اجرا شوند. حکومتی که در خط‌مشی‌گذاری دقیق، تنظیم مقررات عادلانه، تدوین استانداردهای بالا و پاسخ‌گویی شفاف موفق عمل کند، می‌تواند اعتماد عمومی را به‌عنوان سرمایه‌ای پایدار برای توسعه و پیشرفت حفظ کند.^۶ در ایران نیز برخی از مطالعات بر اعتماد شهروندان به حکمرانی متمرکز بوده‌اند.

به‌طور کلی، برای تقویت اعتماد عمومی به ساحت حکمرانی فرایند کشورداری، ساختارهای حکمرانی باید شفاف، اثربخش و مسئولیت‌پذیر نسبت به شهروندانی که به آنها خدمت می‌کنند، باشند. ساختار حکمرانی کارآمد تضمین می‌کند که قدرت به‌طور مسئولانه اعمال می‌شود، خط‌مشی‌های ملی به‌طور مؤثر اجرا می‌شوند و نتایج با انتظارات عمومی هم‌راستا است. این امر می‌تواند مشتمل بر بازسازی نهادها برای بهبود هماهنگی و کاهش ناکارآمدی‌های بوروکراتیک باشد که می‌توانند اعتماد را تضعیف کنند. برای تقویت اعتماد به حکمرانی می‌توان اقدامات ذیل را مد نظر قرار داد. الف) ساده‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری

1. Porumbescu, 2015
2. Bouckaert & Halligan, 2008
3. Putnam, Leonardi & Nanetti, 1993
4. Keams, 1996
5. Radin, 2006
6. Fukuyama, 1995



برای حذف تأخیرهای بوروکراتیک غیرضروری؛ پیاده‌سازی ابتکارات حکمرانی الکترونیک که از فناوری برای افزایش کارایی اداری و کاهش زمینه‌های فساد استفاده کنند؛ تقویت ظرفیت نهادهای دولتی با اطمینان از اینکه کارمندان دولتی به‌طور کامل آموزش دیده و منابع لازم برای انجام وظایف خود را دارند. از طرف دیگر پاسخ‌گویی یکی از عوامل مهم در حفظ اعتماد عمومی است، به‌ویژه زمانی که به اجرای خط‌مشی‌های ملی مربوط می‌شود. شهروندان بیشتر به خط‌مشی‌هایی اعتماد خواهند کرد اگر باور داشته باشند که دولت به وعده‌های خود عمل خواهد کرد و در برابر هرگونه ناکامی مسئول خواهد بود. براین اساس، اقدامات ذیل می‌تواند به تقویت اعتماد شهروندان به خط‌مشی عمومی کمک کند. الف) ایجاد سازکارهای واضح برای ارزیابی نتایج خط‌مشی‌های ملی و پاسخ‌گویی به خط‌مشی‌گذاران در جهت دستیابی به نتایج؛ ب) برپایی داشبوردهای عمومی یا گزارش‌های پیشرفت که به شهروندان این امکان را بدهد که وضعیت برنامه‌های مهم و اجرای خط‌مشی‌های عمومی را پیگیری کنند؛ اطمینان از اینکه نهادهای دولتی به‌طور منظم اطلاعات به‌روزی ارائه داده و نسبت به پرسش‌های عمومی در مورد پیشرفت خط‌مشی‌های ملی پاسخگو باشند.

اعتماد به مدیریت دولتی: نقش کارویژه‌های مدیریتی در تقویت اعتماد عمومی: اعتماد عمومی نسبت به سازمان‌های دولتی برای مدیران، کارکنان و کارگزاران هر نظام سیاسی حائز اهمیت است، زیرا برای پشتیبانی از تدوین و اجرای خط‌مشی‌های عمومی و همین‌طور همکاری و همراهی شهروندان اثربخش شهروندان با دولت نقش محوری ایفا می‌کند (دانائی فرد ۱۳۸۹:۲۶۳). اعتماد به مدیریت دولتی به معنای باور شهروندان به کیفیت کارویژه‌های مهم مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل در فرآیندهای حکمرانی است (الوانی و دانائی فرد ۱۳۸۰). این اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که مردم مشاهده کنند نهادهای دولتی به‌شکلی مؤثر و شفاف عمل می‌کنند و توانایی اداره منابع عمومی را به‌نحو مطلوب دارند. در مرحله برنامه‌ریزی، اعتماد عمومی به توانایی مدیریت دولتی در طراحی راهبردها و برنامه‌های عمومی اثربخش و کارآمد بستگی دارد^۱. برنامه‌ریزی اثربخش باید مبتنی بر شواهد، داده‌های دقیق و مشارکت ذی‌نفعان باشد. زمانی که مردم اطمینان داشته باشند که فرآیندهای

1. Grimmelikhuijsen & Knies, 2017



برنامه‌ریزی با درک کامل از نیازهای جامعه انجام می‌شود، اعتماد آن‌ها به دستگاه‌های اجرایی افزایش می‌یابد.^۱ سازمان‌دهی نیز از ارکان اصلی مدیریت دولتی است. چگونگی ساختاردهی به نهادهای دولتی، نحوه توزیع وظایف و هماهنگی بین بخش دولتی، خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد نقش مهمی در اعتماد عمومی دارد.^۲ زمانی که مردم ببینند سیستم اداری به‌طور کارآمد عمل می‌کند و از پیچیدگی‌های بی‌مورد و بوروکراسی غیرضروری اجتناب می‌شود، اعتماد آن‌ها به ساختارهای حکومتی افزایش می‌یابد. رهبری در مدیریت دولتی به توانایی مدیران دولتی در هدایت منابع انسانی، ایجاد انگیزه و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی است. رهبران دولتی زمانی می‌توانند اعتماد عمومی را جلب کنند که نشان دهند دارای صلاحیت، شفافیت و تعهد به ارزش‌های عمومی هستند.^۳ سبک‌های رهبری مشارکتی که به تعامل با جامعه و کارکنان توجه دارند، به تقویت اعتماد کمک می‌کنند. در نهایت، پایش و کنترل بر عملکرد دستگاه‌های دولتی نقش مهمی در حفظ اعتماد عمومی دارد. فرآیندهای ارزشیابی عملکرد، حساسی‌های منظم و شفاف‌سازی اطلاعات به شهروندان این اطمینان را می‌دهد که دولت پاسخگو است و در برابر عملکرد خود مسئولیت‌پذیر است.^۴ این پایش‌ها از بروز فساد نیز جلوگیری کرده و عملکرد سیستم را بهبود می‌بخشد. در مجموع، اعتماد به مدیریت دولتی زمانی به‌دست می‌آید که این چهار کارویژه به‌صورت هماهنگ و شفاف انجام شوند. کارایی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی صحیح، رهبری شایسته و نظارت مؤثر، پایه‌های اعتماد عمومی به مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهند و این اعتماد، سرمایه‌ای حیاتی برای موفقیت و پایداری حکمرانی است. در ایران نیز برخی از مطالعات بر اعتماد شهروندان به مدیریت دولتی متمرکز بوده‌اند (برای مثال ببینید: منوریان و همکاران ۱۳۸۹، اصغری و اسدی ۱۳۹۲، جابری انصاری و همکاران ۱۳۹۶، مولوی و همکاران ۱۳۹۷، هدایتی و رحمان سرشت ۱۳۹۷، اوچی اردبیل و همکاران ۱۳۹۹، احمدی ۱۴۰۰، رشیدی و همکاران ۱۴۰۰، رشیدی و همکاران ۱۴۰۱).

اعتماد عمومی به مدیریت دولتی اغلب تحت‌تأثیر تصور شهروندان فساد و ناکارآمدی در نهادهای بوروکراتیک قرار می‌گیرد. اصلاحات نهادی که انصاف را ترویج و فرصت‌های فساد

1. Bryson, 2011
2. Christensen & Lægreid, 2007
3. Van Wart, 2013
4. Keams, 1996



را کاهش دهد، برای بازسازی اعتماد ضروری است. این اصلاحات می‌تواند شامل معرفی سازکارهای نظارتی، بهبود فرآیندهای جذب نیرو و اطمینان از اینکه کارکنان دولت به استانداردهای اخلاقی بالایی پایبند هستند، باشد. برای ارتقاء اعتماد عمومی به مدیریت دولتی می‌توان اقدامات ذیل را انجام داد. الف) برپایی فرآیندهای استخدامی رقابتی و شفاف برای مشاغل و پست‌های مدیریت دولتی و خدمات عمومی تا اطمینان حاصل شود که کارکنان شایسته و متعهد به خدمت عمومی هستند؛ پیاده‌سازی حسابرسی‌های منظم و پایش‌های خارجی برای اطمینان از استفاده اثربخش و اخلاقی از منابع عمومی؛ ایجاد سیستم شفاف برای گزارش‌دهی و رسیدگی به شکایات علیه مقامات و کارمندان دولتی.

اعتماد به سیستم خدمات عمومی: نقش فرآیندهای اجرایی در سیستم‌های خدمات عمومی: اعتماد به مدیریت دولتی به معنای باور شهروندان به توانایی بخش اجرایی کشور در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل برای اجرای اثربخش راهبردهای مدیریت دولتی به‌عنوان سطح دوم و تنظیم فرآیندهای عملیاتی در سیستم‌های خدمات عمومی است. این اعتماد زمانی تقویت می‌شود که کیفیت خدمات عمومی بالا باشد و شهروندان از نحوه ارائه این خدمات رضایت داشته باشند. در مرحله برنامه‌ریزی برای اجرای راهبردها، بخش عملیاتی اجرایی کشورداری باید ذیل راهبردهای سطح دوم اهداف مشخص، واقع‌بینانه و مبتنی بر نیازهای واقعی جامعه تعریف کند¹. برنامه‌ریزی راهبردی زمانی اثربخش خواهد بود که مشتمل بر تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی، تخصیص منابع بهینه و پیش‌بینی چالش‌های اجرایی باشد. زمانی که شهروندان مشاهده کنند سیستم خدمات عمومی با رویکردی علمی و دقیق به اجرای راهبردها می‌پردازد، اعتمادشان به کارآمدی این سیستم‌ها افزایش می‌یابد. سازمان‌دهی برای اجرای راهبردها به طراحی ساختارهای کارآمد و تعیین وظایف شفاف برای هر بخش از سیستم‌های خدمات عمومی است. همکاری مؤثر بین نهادهای دولتی، بخش خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد می‌تواند به بهبود عملکرد سیستم خدمات عمومی و در نتیجه افزایش اعتماد عمومی کمک کند. زمانی که شهروندان شاهد هماهنگی و انسجام در ارائه خدمات باشند، احساس امنیت و رضایت بیشتری خواهند داشت. از طرف دیگر رهبری در اجرای

1. Bryson, 2011



راهبردها نقش حیاتی در هدایت کارکنان و ایجاد انگیزه برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده دارد. متولیان بخش سوم یعنی خدمات عمومی باید توانایی ایجاد انگیزش، ارتقای روحیه کاری و تضمین پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای را داشته باشند.^۱ رهبری اثربخش می‌تواند منجر به بهبود کیفیت خدمات عمومی و افزایش رضایت شهروندان می‌شود. در نهایت، کنترل و نظارت بر اجرای راهبردها و تنظیم فرآیندهای عملیاتی برای حفظ کیفیت خدمات عمومی ضروری است. این فرآیند مستلزم ارزشیابی مداوم عملکرد، حسابرسی‌های شفاف و ایجاد سازکارهای پاسخ‌گویی است.^۲ کنترل اثربخش به شهروندان این اطمینان را می‌دهد که دولت در قبال کیفیت خدمات مسئول است و در صورت بروز مشکلات، اصلاحات لازم را اعمال خواهد کرد. در مجموع، اعتماد به سیستم‌های خدمات عمومی زمانی به دست می‌آید که فرآیندهای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و نظارت بر خدمات عمومی به شکلی هماهنگ و مؤثر انجام شوند. کیفیت بالای خدمات و رضایت شهروندان از این خدمات، پایه‌های اعتماد به خدمات عمومی و در ادامه مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهند و این اعتماد برای پایداری و موفقیت حکمرانی ضروری است. در ایران نیز برخی از مطالعات بر اعتماد شهروندان به ساحت امور عملیاتی فرایند حکمرانی متمرکز بوده‌اند (برای مثال ببینید: شایان ۱۳۸۴، پورعزت و همکاران ۱۳۸۸، پناهی ۱۳۸۹، شایگان ۱۳۸۹، ابراهیم‌پور و همکاران ۱۳۹۴، جعفری‌نژاد و همکاران ۱۳۹۶، عبسی و همکاران ۱۴۰۰، داوودی و همکاران ۱۴۰۱، اسدی و همکاران ۱۴۰۲، معتضدیان ۱۴۰۲، صادقی و همکاران ۱۴۰۳).

با این توصیف، کیفیت خدمات عمومی تأثیر مستقیم بر اعتماد شهروندان به دولت دارد. ارائه خدمات کارآمد با نشان دادن توانایی دولت در برآورده کردن نیازهای شهروندان، اعتماد را تقویت می‌کند. زمانی که شهروندان بتوانند به راحتی به خدمات عمومی مانند بهداشت، آموزش و رفاه اجتماعی دسترسی داشته باشند، ارتباط مثبت‌تری با نهادهای دولتی برقرار می‌کنند. برای ارتقاء اعتماد عمومی به خدمات عمومی می‌توان اقدامات ذیل مد نظر قرار داد. الف) پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت مبتنی بر عملکرد که کیفیت و کارایی ارائه خدمات عمومی را ارزیابی کنند؛ ب) استفاده از فناوری برای ساده‌سازی ارائه خدمات (مثلاً پورتال‌های

1. Van Wart, 2013
2. Keams, 1996



آنلاین برای دسترسی به خدمات دولتی؛ ج) تشویق به نظرسنجی‌های رضایت مشتری و سازکارهای بازخورد برای اطمینان از اینکه خدمات به نیازها و انتظارات شهروندان پاسخ می‌دهند.

۸- نتیجه‌گیری

بر اساس دیدگاه‌های رشته‌های هفت‌گانه و نظریه‌های ملهم از آنها بی‌اعتمادی به دولت می‌تواند اثرات منفی زیادی برای جامعه داشته باشد. نخست این‌که منجر به بی‌تفاوتی و کناره‌گیری شهروندان از مشارکت‌های دموکراتیک می‌شود. زمانی‌که مردم به دولت خود اعتماد نداشته باشند، احتمال کمتری دارد که در فرآیندهای دموکراتیک مانند رأی‌گیری یا حضور در مجامع عمومی مشارکت کنند.^۱

این بی‌تفاوتی می‌تواند مشروعیت نهادهای دموکراتیک را تضعیف کند و به ضعف سیستم سیاسی منجر شود. دوم آنکه بی‌اعتمادی می‌تواند منجر به عدم همکاری بین دولت و مردم شود. اگر شهروندان به فرایند کشورداری دولت اعتماد نداشته باشند، ممکن است از رعایت قوانین و مقررات سرپیچی کنند که این امر کارآیی و اثربخشی سیستم دولتی را تضعیف می‌کند.^۲ سوم آنکه تضعیف اعتماد مانع از اجرای اصلاحات یا جلب حمایت عمومی برای خط‌مشی‌های حیاتی می‌شود، به‌ویژه در زمینه‌هایی نظیر بهداشت عمومی یا حفاظت از محیط‌زیست که نیاز به اقدام جمعی دارند.^۳ چهارم آنکه، بی‌اعتمادی به دولت درهای رشد جنبش‌های پوپولیستی یا افراطی را نیز باز می‌کند. زمانی‌که مردم خود را از نهادهای سیاسی اصلی بیگانه احساس کنند، بیشتر در معرض جذابیت رهبرانی قرار می‌گیرند که ادعا می‌کنند نماینده «اراده مردم» هستند و ساختارهای حکومتی سنتی را مخالفت می‌کنند.^۴ این جنبش‌ها می‌توانند به بی‌ثباتی سیاسی منجر شوند و ممکن است بافت اجتماعی ملت را تضعیف کنند. در نهایت، پیامدهای بی‌اعتمادی به روابط بین‌المللی نیز گسترش می‌یابد. کشورهایی که اعتماد

1. Putnam, 2000
2. Manning & Wetzal, 2010
3. Fitzgerald & Wolak, 2016
4. Hetherington, 2005



کمتری به دولت خود دارند، ممکن است در برقراری روابط دیپلماتیک مؤثر و جذب سرمایه‌گذاری خارجی با مشکل روبه‌رو شوند که به‌نوبه خود بر توسعه اقتصادی تأثیر می‌گذارد^۱. سرمایه‌گذاران بین‌المللی معمولاً دولت‌های پایدار، شفاف و قابل‌اعتماد را ترجیح می‌دهند و نبود اعتماد به دولت یک کشور می‌تواند همکاری اقتصادی را دشوار سازد.

تحلیل این هفت رشته اجتماعی و نظریه‌ها نشان می‌دهد که رویکردی چندبعدی برای تقویت اعتماد عمومی به فرایند کشورداری ضروری است. هر رشته علل خاص بی‌اعتمادی را شناسایی کرده و راه‌حل‌های ویژه‌ای ارائه می‌دهد، اما همه آنها توافق دارند که برای رسیدگی به اعتماد عمومی، تلاش‌هایی در سطوح مختلف فرایند کشورداری لازم است. رویکرد جامع برای ساختن اعتماد عمومی تمرکز بر «پاسخ‌گویی عمومی» است. شامل بهبود عملکرد دولت در ارائه خدمات، همچنین ترویج انصاف، پاسخ‌گویی، برابری اجتماعی و اطمینان روان‌شناختی است. بنابراین، راهبرد موفق برای بازسازی اعتماد باید دیدگاه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی را ادغام کند.

دولت‌ها باید شفافیت، حکمرانی مشارکتی و عدالت را در آغوش بگیرند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که شهروندان احساس می‌کنند نیازهای آنها به‌طور واقعی در نظر گرفته شده است. بینش‌های میان‌رشته‌ای که از مدیریت، علوم سیاسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، روان‌شناسی و حقوق جمع‌آوری شده‌اند، می‌توانند چارچوب جامع‌تری برای هدایت دولت‌ها در تلاش‌های خود برای بازسازی و تقویت اعتماد عمومی فراهم کنند.

در پایان، بازسازی اعتماد عمومی به دولت هدفی پیچیده اما قابل‌دستیابی است. این هدف نیاز به تلاش مستمر در سطوح مختلف حکمرانی، تعهد به بهبود عملکرد نهادها و تمرکز بر انصاف، پاسخ‌گویی و شفافیت دارد. همکاری دیدگاه‌های مختلف از رشته‌های مختلف علوم اجتماعی، اساس محکمی برای ایجاد دولتی فراهم می‌کند که شهروندان می‌توانند به آن اعتماد کرده و با اطمینان با آن در ارتباط باشند.

1. Gordon et al., 2019



۹- مآخذ

- [۱] ابراهیم پور ح، خالق خواه ع، روشندل اربطانی ط. «عوامل رفتاری مؤثر در تبیین اعتماد عمومی شهروندان به پلیس در تهران»، نشریه پژوهش‌های دانش انتظامی. ۱۳۹۴، ۱۷(۱)، ۱-۱۷.
- [۲] احمدی س. «فساد و اعتماد عمومی»، نشریه امنیت اقتصادی. ۱۴۰۰، ۹(۹)، ۴۶-۳۳.
- [۳] احمدی ش. «بررسی نظریه حکمرانی خوب بر پایه اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی»، نشریه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت. ۱۴۰۰، ۴(۴۴)، ۱-۱۲.
- [۴] اسدی م، عطایی م، درودیان م. «رابطه حکمرانی خوب با اعتماد عمومی با میانجیگری ادراک اثربخشی دولت الکترونیک»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱۴۰۲، ۱۳(۵۲)، ۱۱۳-۱۳۶.
- [۵] اصغری ح، اسدی ا. «تأثیر پاسخ‌گویی بر اعتماد عمومی و اعتماد سیاسی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی ایران)»، نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۳۹۲، ۴(۱)، ۵۳-۷۵.
- [۶] اوچی‌اردبیلی ک، فیضی‌زنگیر م، روحی‌عیسی‌لو م، خیراندیش م، آزادی ب. «ارائه مدل بومی پاسخ‌گویی سازمانی با رویکرد اعتماد عمومی در سازمان‌های دولتی ایران»، نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. ۱۳۹۹، ۳(۳)، ۸۹۳-۸۷۱.
- [۷] ایزدخواستی ح. «تحلیل تأثیر فساد و کیفیت حکمرانی بر عملکرد نظام مالیاتی: رویکرد داده‌های تابلویی پویا»، نشریه تحلیل‌های اقتصادی توسعه ایران. ۱۳۹۵، ۴(۱)، ۱۱۸-۹۳.
- [۸] بیات‌بالبقانی م، فقیهی ا، دانشفرد ک. «اعتماد دولت به مردم: حلقه مفقوده در فرایند مشارکت شهروندی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی (مطالعه موردی: استان مرکزی)»، نشریه مطالعات قدرت نرم. ۱۳۹۸، ۹(۲۰)، ۱۴۲-۱۱۱.
- [۹] پروین خ، فیروزی م. «شفافیت در امور عمومی به مثابه راهکار جلب اعتماد عمومی با تأکید بر نظام حقوقی ایران»، نشریه مطالعات حقوق عمومی. ۱۴۰۱، ۵۲(۲)، ۶۱۶-۵۹۷.
- [۱۰] پناهی ب. «وضعیت اعتماد و تأثیر آن بر میزان پذیرش ریسک دولت الکترونیک»، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۳۸۹، ۳(۷)، ۱۶۸-۱۴۹.



- [۱۱] پناهی مح، شایگان ف. «اثر میزان دینداری بر اعتماد سیاسی»، فصلنامه علوم اجتماعی، ۱۳۸۶، ۱۴(۱)، ۷۳.
- [۱۲] پورعزت ع، قلی‌پور آ، پیران‌نژاد ع. «عدالت و اعتماد عمومی؛ ره‌آورد حکومت الکترونیکی»، دو ماهنامه دانشور رفتار. ۱۳۸۸، ۳۸، ۱.
- [۱۳] ثابت ویشکاسوقه ز، نوری ه غلامی م. «بررسی رابطه کارآمدی دولت و اعتماد اجتماعی در جامعه ایران (مورد مطالعه: شهروندان شهر رشت)»، پژوهشنامه علوم سیاسی. ۱۴۰۱، ۱۷(۱)، ۷-۴۰.
- [۱۴] جابرائصاری م، نجف‌بیگی ر، الوانی س.م. «عوامل زمینه‌ای موثر بر اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی»، مجله مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی. ۱۳۹۵، ۴(۸)، ۱۲۴-۱۱۱.
- [۱۵] جابرائصاری م، نجف‌بیگی ر، الوانی س.م. «راهکارهای ارتقاء اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی»، نشریه مطالعات قدرت نرم. ۱۳۹۵، ۶(۱۵)، ۲۰-۸.
- [۱۶] جعفری نژاد م، خوارزمی م. «جایگاه بیمه سازمان تأمین اجتماعی بندرعباس در کسب اعتماد اجتماعی (۱۳۹۳-۱۳۹۱)»، پژوهش‌نامه فرهنگی هرمزگان. ۱۳۹۶، ۱۳(۱)، ۹۲-۷۶.
- [۱۷] حاج‌محمود عطار ف، آرایبی و. «تأثیر اعتماد به دولت بر تمکین داوطلبانه مودیان مالیاتی با نقش میانجی ادراک عدالت مالیاتی». نشریه پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی. ۱۴۰۲، ۱۴(۵۶)، ۲۶۳-۲۴۳.
- [۱۸] حسینی‌نوریان ا، رحمانی‌فیروزجاه ع، فرزانه س. «تحلیل اثرات اعتماد اجتماعی بر فرهنگ مالیاتی (مطالعه موردی مودیان شهرهای نوشهر و چالوس)»، نشریه مطالعات جامعه‌شناسی. ۱۴۰۲، ۱۶(۱)، ۱۱۱-۸۹.
- [۱۹] حیدرپور ب، میرزاده احمدی‌گلو ف، حسینی فر ع. «تبیین و تحلیل عوامل موثر بر نسبت سرمایه اجتماعی با اعتماد سیاسی»، دانش‌نامه علوم سیاسی. ۱۴۰۱، ۳(۶)، ۱۳۴-۱۰۹.
- [۲۰] خانباشی م. «تأثیر عوامل اقتصادی بر سطح اعتماد سیاسی»، فصلنامه راهبرد. ۱۳۹۰، ۲۰(۶۱)، ۲۷۷.
- [۲۱] خانباشی م، زاهدی ش س، الوانی س.م. «پاسخ‌گویی؛ بستری برای تقویت اعتماد عمومی»، پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی. ۱۳۹۰، ۴(۲)، ۲۹.



- [۲۲] خانباشی م، زاهدی ش س، الوانی س م. «نقش عوامل راهبردی محیطی در تبیین اعتماد سیاسی»، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی. ۱۳۹۱، ۳(۱۰)، ۷۷.
- [۲۳] خانباشی م، زاهدی ش س، الوانی س م، قربانی زاده و. «الگوی فراگیر برای مطالعه عوامل راهبردی محیطی موثر بر اعتماد سیاسی». پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی. ۱۳۸۹، ۳(۴)، ۵۹.
- [۲۴] خواجه سروی غ، فرهادی ع. «مؤلفه‌های اعتماد سیاسی در جمهوری اسلامی ایران»، نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. ۱۳۹۷، ۱(۱)، ۸۰-۵۳.
- [۲۵] دانائی فرد ح، حسن زاده ع، نصرالهی س. «واکاوی سازوکارهای کلیدی تقویت اعتماد عمومی به دولت: رویکرد نگاه شهروندی». فصلنامه پژوهش‌های راهبردی سیاست. ۱۳۹۳، ۲(۸)، ۱۰۱.
- [۲۶] داودی ع، مظفری ا، کیا علی اصغر، هاشمی ش. «ارائه مدل بهینه برای جلب اعتماد عمومی به سامانه رسیدگی به شکایات و اطلاعات سازمان بازرسی»، نشریه مطالعات رسانه‌ای. ۱۴۰۱، (۵۷)، ۲۰-۷.
- [۲۷] درویشی م، قائدی م، کشیشیان سیرکی گ، توحیدفام م. «مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی در جمهوری اسلامی ایران: مطالعه موردی دولت حسن روحانی». نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. ۱۳۹۸، ۲(۴)، ۲۷۲-۲۴۲.
- [۲۸] درویشی م، قائدی م، کشیشیان سیرکی گ، توحیدفام م. «مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی با تأکید بر سیاست‌های متولیان فرهنگ و هنر جامعه کنونی ایران»، نشریه مطالعات هنر اسلامی. ۱۴۰۱، (۴۳)، ۲۳۳-۲۲۰.
- [۲۹] درویشی م، قائدی م، کشیشیان سیرکی گ، توحیدفام م. «سیاست‌گذاری آموزش در ایران با توجه به نظریه حکمرانی خوب (مطالعه موردی؛ شاخص اعتماد عمومی)». نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳۹۹، ۱۱(۵)، ۳۰۴-۲۸۹.
- [۳۰] رجبی فرجاد ح، دانش فرد ک، مظاهری م، شیروانی ع. «نقش اعتماد عمومی در توسعه مشارکت شهروندان»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی. ۱۳۹۳، ۴(۱۴)، ۲۳.



- [۳۱] رستمی ع، طلوعی‌اشلقلی ع، رادفر ر. «مدل ارزیابی اعتماد و مشارکت اجتماعی جهت خط‌مشی‌گذاری مالیاتی»، نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۴۰۲، (۲) ۱۴، ۵۳-۶۸.
- [۳۲] رشیدی س، جزنی ن، مبینی م. «طراحی مدل بهینه اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر نوع سازمان و نوع ارباب رجوع»، نشریه امنیت ملی. ۱۴۰۰، (۴۱) ۱۱، ۳۷۱-۴۰۹.
- [۳۳] رشیدی س، جزنی ن، مبینی م. «تعیین سیاست‌های ارتقای اعتماد عمومی به سازمان‌های مدیریت شهری ایران با استفاده از روش دلفی فازی»، نشریه جغرافیایی سرزمین. ۱۴۰۱، (۷۴) ۱۹، ۱۷-۴۶.
- [۳۴] رنجبر ا، غلامی س. «حکمرانی خوب، سرمایه اجتماعی و اعتماد سیاسی»، فصلنامه دولت پژوهی. ۱۴۰۲، (۳۲) ۸، ۲۵۵-۲۹۲.
- [۳۵] رهبر ع. «بازخوانی اعتماد سیاسی حاصل از سرمایه اجتماعی انقلاب اسلامی؛ ایران امروز»، نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. ۱۴۰۱، (۶) ۵، ۱۹-۲.
- [۳۶] رهبر ع، قنبرپور س. «نسبت شفافیت سیاسی و اعتماد سیاسی»، فصلنامه علوم خبری. ۱۳۹۹، (۳۵) ۹، ۴۷-۷۸.
- [۳۷] رهبری م. «رضایت‌مندی از حکومت: سنجش میزان و عوامل آن». فصلنامه راهبرد. ۱۳۸۴، (۳۵) ۱۲، ۲۴۷-۲۷۰.
- [۳۸] زارعی ا، چاووش‌ثانی خ، سعادت‌م، خداکریم س. «بررسی میزان اعتماد عمومی مردم شهرستان رشت به نظام سلامت»، مجله پیاورد سلامت. ۱۴۰۱، (۴) ۱۶، ۳۰۶-۲۹۶.
- [۳۹] زاهدی ش‌س، خانباشی م. «از اعتماد عمومی تا اعتماد سیاسی (پژوهشی پیرامون رابطه اعتماد عمومی و اعتماد سیاسی در ایران)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۳۹۱، (۴) ۱۵، ۷۳.
- [۴۰] زاهدی ش‌س، خانباشی م، رضایی ا. «افزایش اعتماد عمومی بر پایه ارتقای فرهنگ پاسخ‌گویی». پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۱۳۹۰، (۵) ۳، ۶۹.



- [۴۱] زکی بی بی ع، رجبی گیلان ن، رشادت س، قاسمی سر. «نقش اعتماد اجتماعی در تبیین اختلال‌های روانی در شهر کرمانشاه»، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران. ۱۳۹۴، ۱۱۹-۱۲۷، ۲۵(۱۲۴).
- [۴۲] سردارنیا خ، قدرتی ح، اسلام ع. «تأثیر حکمرانی خوب و سرمایه اجتماعی بر اعتماد سیاسی: مطالعه موردی؛ شهرهای مشهد و سبزوار»، پژوهشنامه علوم سیاسی. ۱۳۸۸، ۵(۱)، ۱۳۵.
- [۴۳] سیاحی ح. «تأثیر حکمرانی خوب بر جلب رضایت جامعه نسبت به حکومت». نشریه پژوهش ملل. ۱۳۹۸، ۴(۴۷)، ۸۹-۱۰۸.
- [۴۴] شایگان ف. «نقش پلیس در اعتماد سیاسی». نشریه پژوهش‌های دانش انتظامی. ۱۳۸۴، ۷(۱)، ۷-۳۵.
- [۴۵] شایگان ف. «بررسی عوامل تأثیرگذار بر اعتماد سیاسی». مجله دانش سیاسی. ۱۳۸۸، ۴(۱)، ۱۵۳.
- [۴۶] شایگان ف. «نگرش نسبت به رفاه اجتماعی-اقتصادی و رابطه آن با اعتماد سیاسی در شهر تهران». فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی. ۱۳۸۹، ۱(۳)، ۱۴۵.
- [۴۷] شیرعلی، اسماعیل. (۱۴۰۱). مفهوم‌شناسی مردمی‌سازی حکمرانی. نشریه حکمرانی متعالی، ۲(۸)، ۳۰-۱۱.
- [۴۸] صادقی مکی م، هادی پیکانی، م، جوانمرد ح. «ارائه مدل رضایت‌مندی شهروندان از دولت الکترونیک به منظور بهبود اعتماد عمومی». فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۳۹۸، ۷(۲۵)، ۷-۱۱۲-۸۳.
- [۴۹] صادقی ا، رازدار مر، لاری دشت‌بیاض م. «بررسی تأثیر متغیرهای ادراک عدالت مالیاتی و اعتماد به دولت بر تطابق مالیات»، نشریه تحلیل بازار سرمایه. ۱۴۰۳، ۳(۴)، ۲۳۵-۲۱۱.
- [۵۰] صادقی ا، رازدار مر، لاری دشت‌بیاض م. «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مدل تطابق مالیاتی با رویکردهای ادراک عدالت مالیاتی و اعتماد به دولت». پژوهشنامه مالیات. ۱۴۰۳، ۳۲(۱۱۱)، ۲۱۸-۱۶۰.
- [۵۱] عامری گلستانی ح، دشتی ف، میرزایی ب. «بحران همه‌گیری کرونا و تأثیر آن بر سرمایه اجتماعی و اعتماد سیاسی در ایران»، مجله سیاست کاربردی. ۱۴۰۰، ۳(۱)، ۱۴۰-۱۱۵.



- [۵۲] عباسی ر، طالاری م، میرزایی ز. «کیفیت خدمات دفاتر الکترونیک قضایی و اعتماد شهروندان»، نشریه حقوق اداری. ۱۴۰۰، ۹(۲۸)، ۱۶۲-۱۳۵.
- [۵۳] غیاثوند ا. «سازوکار اعتماد مردم به عملکرد دولت در شرایط شیوع کرونا»، فصلنامه دولت‌پژوهی. ۱۳۹۹، ۶(۲۲)، ۳۴-۱.
- [۵۴] قاسم‌زاده لالمی ی، جعفری م‌ج، رنجبر ا. «اعمال سیاست دولت باز راهکاری برای مدیریت همه‌گیری در ایران (بررسی موردی کووید ۱۹)»، نشریه پژوهش‌های نوین حقوق اداری. ۱۴۰۲، ۵(۱۶)، ۲۲۷-۲۵۳.
- [۵۵] قاسمی ع، فاضل ر، انصاری ح. «بررسی رابطه بین اعتماد اجتماعی و مشارکت اجتماعی با رفتار دموکراتیک اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد در خانواده (مطالعه موردی: استان ایلام)»، نشریه فرهنگ ایلام. ۱۳۹۹، ۲۱(۶۶)، ۲۰۵-۲۳۲.
- [۵۶] قلی‌پور آ، پیران‌نژاد ع. «ارتقای اعتماد عمومی و دموکراسی الکترونیکی: تبیین نقش دولت الکترونیک»، فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۱۳۸۷، ۱۲(۱)، ۲۱۹.
- [۵۷] قلی‌پور و، خواجوی ش، ولی‌پور ه. «تأثیر پاسخ‌گویی بیرونی حسابداران رسمی بر بهبود اعتماد عمومی و کارایی بهتر گزارش‌های حسابداران رسمی»، فصلنامه تحقیقات حسابداری و حسابرسی. ۱۴۰۳، ۱۶(۶۳)، ۳۸-۲۳.
- [۵۸] کافی م، لشکری ع. «تأثیر اعتماد اجتماعی بر رشد اقتصادی با تأکید بر مورد ایران»، نشریه جستارهای اقتصادی ایران. ۱۴۰۲، ۲۰(۳۹)، ۶۹-۹۳.
- [۵۹] کتابی م، ادیبی‌سده م، قاسمی و، صادقی ده‌چشمه س. «سنجش اعتماد اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن در مراکز شهرستان‌های چهارم‌حال بختیاری»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی. ۱۳۸۹، ۲۱(۴)، ۹۷.
- [۶۰] کرمی غر، شهابی ع‌ر. «مدل سیاست مالیاتی با تأکید بر ارزش‌های فرهنگی»، نشریه تحقیقات مالی. ۱۳۹۵، ۱۸(۴۳)، ۵۶۲-۵۴۱.
- [۶۱] گودرزی‌فر م، دین‌پرستی ف. «تأثیر عملکرد قوه قضائیه در بازتولید اعتماد سیاسی در ایران»، فصلنامه دولت‌پژوهی. ۱۴۰۳، ۱۰(۳۹)، ۲۵۳-۲۸۸.



- [۶۲] لطفی خاچکی ب، مهدی‌زاده م. «رابطه اعتماد به دولت و پیروی مردم از توصیه‌های بهداشتی مقابله با کرونا (مورد مطالعه ساکنان شهر تهران)»، فصلنامه رفاه اجتماعی. ۱۴۰۱، ۲۲(۸۵)، ۹.
- [۶۳] مجدی ع. «پاسخ‌گویی و نقش آن در تقویت اعتماد اجتماعی»، فصلنامه پژوهش‌های اجتماعی اسلامی. ۱۳۸۳، ۱۰(۳)، ۳۰۳.
- [۶۴] محمودزاده، س م، دهدشتی شاهرخ ز، سید نقوی م ع، عبدالهی ه. «مرور نظام‌مند و چند سطحی ادبیات بازسازی اعتماد: رهنمودهایی برای پژوهشگران». فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۱۴۰۱، ۱۶(۶۳)، ۱۰۲-۵۳.
- [۶۵] مرادی حقیقی م، دانش فرد ک، میرسپاسی ن، حاج‌علیان ف. «طراحی مدل سنجش اعتماد سیاسی عمومی به دولت»، نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. ۱۳۹۷-۷۰۱، ۵(۷)، ۶۷۷.
- [۶۶] مرادی س، دلاوری ا. «سنجش اعتماد سیاسی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در استان کردستان»، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی سیاست. ۱۳۹۸، ۷(۲۹)، ۱۱۰-۸۱.
- [۶۷] مشایخی م، جعفری‌نیا غ، پاسالار زاده ح. «بررسی رابطه اعتماد به کیفیت حکمرانی و امید اجتماعی در بین جوانان شهر بوشهر»، نشریه جامعه‌شناسی سیاسی ایران. ۱۴۰۱، ۵(۱۲)، ۲۲۹۴-۲۲۷۴.
- [۶۸] معتمدیان ر. «شناسایی پیشایندها و پسایندهای رضایت شهروندان از خدمات عمومی»، نشریه مطالعات مدیریت خدمات عمومی. ۱۴۰۲، ۱(۲)، ۱۹۵-۱۶۹.
- [۶۹] منتظری م، قاسمی ح، کشاورز ترک ع، صلح‌جو م. «تحلیل پیشران‌های راهبردی مؤثر بر اعتماد عمومی به دولت با رویکرد آینده‌نگاری»، نشریه مدیریت فردا. ۱۴۰۲، ۲۱(۷۰)، ۲۰-۱.
- [۷۰] منتظری م، قاسمی ح، کشاورز ترک ع، صلح‌جو م. «تحلیل عوامل مؤثر بر آینده اعتماد عمومی به دولت جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۲۴: ارائه یک الگو»، نشریه آینده‌پژوهی ایران. ۱۳۹۸، ۴(۱)، ۲۷-۱.
- [۷۱] منوریان ع، نرگسیان ع، فتاحی م، واثق ب. «بررسی رابطه بین پاسخ‌گویی عمومی، مشارکت عمومی و اعتماد عمومی در سازمان‌های دولتی مناطق ۲۲ گانه شهر تهران»، فصلنامه مدرس علوم انسانی. ۱۳۸۹، ۱۴(۳)، ۲۷۴-۲۵۱.



[۷۲] مولوی ز، حسینی ابوعلی م، جعفری م. ب. «ارتقای اعتماد عمومی شهروندان: بررسی نقش حکمرانی خوب و خدمات دولت الکترونیکی»، مجله مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۳۹۷، ۴(۴)، ۵۹۴-۵۷۱.

[۷۳] نجاتی حسینی س. م، قدسی م. «قرائت شهروندان شهر ایوان (استان ایلام) از مفهوم «سرمایه اجتماعی» با تأکید بر «مشارکت» و «اعتماد»، نشریه دانش انتظامی ایلام، ۱۳۹۲، ۲(۵)، ۴۸-۲۷.

[۷۴] هدایتی ا، رحمان سرشت ح. «راه‌هایی برای بازسازی اعتماد سازمانی بانک‌ها برای جذب منابع: مطالعه موردی صنعت بانکداری ایران». ۱۳۹۷، ۴(۱۲)، ۴۴۲-۴۱۹.

[۷۵] هوشنگی ح، جعفرپور ر. «ریشه‌ها و زمینه‌های بی‌اعتمادی سیاسی در جامعه ایرانی در دوره رژیم پهلوی»، نشریه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام، ۱۳۹۱، ۲(۲)، ۶۱.

[۷۶] الوانی س. م، دانائی فرد ح. «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی»، نشریه دانش مدیریت، ۱۳۸۰، ۱۴(۵۵)، ۵.

[77] Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Publishers.

[78] Adams, B. D. (2005). *Trust vs. confidence* (Contract Report CR-2005-203). Defence Research and Development Canada. <http://pubs.drdc.gc.ca/PDFS/unc48/p524541.pdf>

[79] Adams, G. B. (2005). *Public administration and the search for virtue*. Texas A&M University Press.

[80] Alesina, A., & Summers, L. H. (1993). Central bank independence and macroeconomic performance. *Journal of Money, Credit and Banking*, 25(2), 151-162.

[81] Baier, A. (2013). What is trust? In *Reading Onora O'Neill* (pp. 175-185). London: Routledge.

[82] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

[83] Bingham, L. B. (2010). *The new public governance: Governing by network*. Routledge.

[84] Blind, P. K. (2007, June). Building trust in government in the twenty-first century: Review of literature and emerging issues. In *7th global forum on reinventing government building trust in government* (Vol. 2007, pp. 26-29).



- [85] Blind, P. K. (2013). Supervision and control of the administration: Conceptual reflections on the performance of supreme audit institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(40), 5–22.
- [86] Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration.
- [87] Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- [88] Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2001, September). Government performance and trust in government. In *Ponencia presentada en la annual conference of the European group on public administration, vaasa (Finlandia)* (Vol. 2, pp. 19-42).
- [89] Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2003). Prolegomena to the study of public sector organizations. *Public Organization Review*, 3(1), 1–20.
- [90] Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- [91] Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [92] Chanley, V. A., Rudolph, T. J., & Rahn, W. M. (2000). Endogenizing trust in government. *American Journal of Political Science*, 44(3), 539–552. <https://doi.org/10.2307/2669262>
- [93] Chanley, V. A., Rudolph, T. J., & Rahn, W. M. (2000). The origins and consequences of public trust in government: A time series analysis. *Public opinion quarterly*, 64(3), 239-256.
- [94] Checkland, K., Marshall, M., & Harrison, S. (2004). Re-thinking accountability: trust versus confidence in medical practice. *BMJ Quality & Safety*, 13(2), 130-135.
- [95] Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The transformation of public sector governance*. Ashgate Publishing.
- [96] Citrin, J., & Stoker, L. (2018). Political trust in a cynical age. *Annual Review of Political Science*, 21, 49–70. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050316-092550>
- [97] Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Belknap Press of Harvard University Press.
- [98] Cook, B. J., & Gronke, P. (2005). The skeptical American: Revisiting trust in government and competence. *The Journal of Politics*, 67(3), 784–803. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2005.00339.x>



- [99] Cook, T. E., & Gronke, P. (2005). The skeptical American: Revisiting the meanings of trust in government and confidence in institutions. *The Journal of Politics*, 67(3), 784-803.
- [100] Cucciniello, M., & Nasi, G. (2014). What lies behind e-government success? Disentangling the impact of internal organizational, institutional, and external political factors. *Public Management Review*, 16(5), 753-774. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867429>
- [101] Dahl, R. A. (1989). *Democracy and its critics*. Yale University Press.
- [102] Danaeefard, H., & Anvary Rostamy, A. A. (2007). Promoting public trust in public organizations: Explaining the role of public accountability. *Public Organization Review*, 7, 331-344.
- [103] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PL1104_01
- [104] Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- [105] Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- [106] Earle, T. C., & Siegrist, M. (2008). Trust, confidence and cooperation: A model for understanding the relationship between trust and perceived benefits and risks. *Risk Analysis*, 28(3), 741-754. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2008.01056.x>
- [107] Earle, T., & Siegrist, M. (2008). Trust, confidence and cooperation model: a framework for understanding the relation between trust and risk perception. *International Journal of Global Environmental Issues*, 8(1-2), 17-29.
- [108] Ferejohn, J., & Pasquino, P. (2003). Rule of democracy and rule of law. In J. Maravall & A. Przeworski (Eds.), *Democracy and the rule of law* (pp. 242-260). Cambridge University Press.
- [109] Fishkin, J. S. (2011). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. Oxford University Press.
- [110] Fitzgerald, A., & Wolak, J. (2016). Trust in government. In *Oxford research encyclopedia of politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.48>
- [111] Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- [112] Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.



- [113] Grimmelikhuijsen, S. G., & Knies, E. (2017). Validating a scale for citizen trust in government organizations. *International Public Management Journal*, 20(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1218889>
- [114] Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public administration review*, 73(4), 575-586.
- [115] Gustafsson, M., Driver, S. E., & Teorell, J. (2016). What is political accountability? *Public Administration*, 94(3), 630–646. <https://doi.org/10.1111/padm.12247>
- [116] Hardin, R. (2006). *Trust*. Polity Press.
- [117] Heald, D. (2006). Varieties of transparency. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* (pp. 25–43). Oxford University Press.
- [118] Hetherington, M. J. (2005). *Why trust matters: Declining political trust and the demise of American liberalism*. Princeton University Press.
- [119] Hetherington, M. J. (2005). *Why trust matters: Declining political trust and the demise of American liberalism*. Princeton University Press.
- [120] Heywood, A. (2013). *Politics*. Palgrave Macmillan.
- [121] Imhoff, R., & Bruder, M. (2014). *Experimentelle Sozialpsychologie. Zusammenfassung für das Bachelor-Studium* [Experimental social psychology. Summary for bachelor studies]. Unpublished manuscript.
- [122] Job, J. (2005). How is trust in government created? It begins at home, but ends in the parliament. *Australian review of public affairs*, 6(1), 1-23..
- [123] Job, J. (2005). The impact of public regulation on citizens' trust in government: The Australian experience. *Journal of Public Policy*, 25(1), 71–94. <https://doi.org/10.1017/S0143814X05000229>
- [124] Kearns, K. P. (1996). *Managing for results in the public sector*. Jossey-Bass.
- [125] Kim, S. H., & Kim, S. (2021). Particularized trust, institutional trust, and generalized trust: an examination of causal pathways. *International Journal of Public Opinion Research*, 33(4), 840-855.
- [126] Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251–1288. <https://doi.org/10.1162/003355300555475>



- [127] Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.
- [128] La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). The quality of government. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 15(1), 222–279. <https://doi.org/10.1093/jleo/15.1.222>
- [129] Lane, C., & Bachmann, R. (Eds.). (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.
- [130] Levi, M., & Stoker, L. (2000). Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, 3, 475–507. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.3.1.475>
- [131] Li, F., & Betts, S. C. (2003). Trust: What it is and what it is not. *International business & economics research journal*, 2(7), 103–108.
- [132] Llewellyn, S., McGivern, G., & Fischer, M. D. (2013). Clinicians in management: Theorizing identity work. *Organization Studies*, 35(1), 55–77. <https://doi.org/10.1177/0170840613495328>
- [133] Lupoi, M. (2009). The concept of “good administration” in Europe. *The American Journal of Comparative Law*, 57(1), 1–36. <https://doi.org/10.5131/ajcl.2008.0001>
- [134] Lupoi, M. (2009). *Trust and confidence*. Sweet & Maxwell.
- [135] Manning, N., & Wetzel, D. (2010). *Public sector governance and accountability series governance indicators: A users' guide*. World Bank Publications.
- [136] Metlay, D. S. (2013). Reconciling theory and practice: The contributions of Sheila Jasanoff to the field of risk analysis. *Risk Analysis*, 33(10), 1753–1766. <https://doi.org/10.1111/risa.12115>
- [137] Misztal, B. A. (1996). *Trust in modern societies*. Polity Press.
- [138] Myers, D. G. (2014). *Social psychology* (12th ed.). McGraw-Hill.
- [139] Norris, P. (1999). Critical citizens: Global support for democratic government. *British Journal of Political Science*, 29(3), 525–549. <https://doi.org/10.1017/S0007123499000259>
- [140] Norris, P. (2011). *Democratic deficit: Critical citizens revisited*. Cambridge University Press.
- [141] North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- [142] Nye, J. S., Zelikow, P., & King, D. (Eds.). (1997). *Why people don't trust government*. Harvard University Press.
- [143] Offe, C. (1999). How can we trust our fellow citizens? In M. Warren (Ed.), *Democracy and trust* (pp. 42–87). Cambridge University Press.



- [144] Porumbescu, G. A. (2015). Linking e-government and political trust: Testing reciprocal effects. *Government Information Quarterly*, 32(3), 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.005>
- [145] Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- [146] Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- [147] Radin, B. A. (2006). *Challenging the performance movement: Accountability, complexity, and democratic values*. Georgetown University Press.
- [148] Raz, J. (1979). *The authority of law: Essays on law and morality*. Oxford University Press.
- [149] Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>
- [150] Rothstein, B., & Uslaner, E. M. (2005). All for all: Equality, corruption, and social trust. *World Politics*, 58(1), 41–72. <https://doi.org/10.1353/wp.2006.0022>
- [151] Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economics* (19th ed.). McGraw-Hill.
- [152] Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. W. H. Freeman.
- [153] Smith, J., Johnson, M., & Williams, A. (2019). Building trust in e-commerce: Exploring the influence of website design elements on initial trust formation. *Journal of Organizational and End User Computing*, 31(4), 52–72. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2019100103>
- [154] Sunstein, C. R. (2001). *Designing democracy: What constitutions do*. Oxford University Press.
- [155] Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. Yale University Press.
- [156] Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *Public Management Review*, 5(3), 409–426. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146947>
- [157] Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International journal of public administration*, 26(8-9), 891-913.
- [158] Van Wart, M. (2013). *Leadership in public organizations: An introduction* (2nd ed.). M.E. Sharpe.



- [159] Vigoda-Gadot, E., & Yuval, F. (2003). Is administrative performance a function of ethics, values, or commitment? Evidence from a survey of public sector employees. *Public Performance & Management Review*, 26(4), 309–328. <https://doi.org/10.1177/1530957603026004002>
- [160] Vigoda-Gadot, E., & Yuval, F. (2003). Managerial quality, administrative performance and trust in governance revisited: A follow-up study of causality. *International Journal of Public Sector Management*, 16(7), 502-522.

تحلیل عوامل موفقیت دیجیتال سازی فرایندهای بانکی

مطالعه موردی: بانک قرض الحسنه رسالت

وحید شهابی^{۱*}، حسن امینی جاوید^۲، زهره امیری^۳، محمد امیری^۴، ابوطالب اسحاقی^۵

- ۱- هیئت علمی وابسته، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۲- دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۳- کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
- ۴- دکتری، گروه مدیریت صنعتی گرایش مالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۵- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۱۸

دریافت: ۱۴۰۲/۳/۱۷

چکیده

در دنیای امروز، انقلاب دیجیتال موجب تحول در فرایندهای سازمان‌ها به‌خصوص بانک‌ها شده است و فرصت‌های بی‌شماری را برای صنعت مالی ایجاد کرده است. این در حالی است که صنعت فناوری مالی و خدمات بانکی در ایران، از بین حوزه‌های متنوع دیجیتال به‌طور عمده به حوزه پرداخت علاقه‌مند است و توجه چندانی به فرصت‌های دیگر دیجیتالی از جمله ارائه خدمات دیجیتال در سایر حوزه‌های خدمات بانکی بر ندارد. این موضوع باعث شده همچنان شعب سنتی بانک‌ها پا برجا مانده و



خدمات غیرپرداختی به صورت حضوری ارائه شود. گرچه بسیاری از پژوهش‌ها به تحول الگو کسب‌وکارها در دنیای دیجیتال پرداخته‌اند، اما راهنمایی درباره اجرای موفقیت‌آمیز طرح دیجیتالی‌سازی تمامی فرایندهای خدمات بانکی وجود ندارد. از این رو در این مقاله تلاش شده است پس از بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، به منظور شناخت متغیرهای تأثیرگذار و درک روابط موجود با به‌کارگیری روش دلفی فازی و رویکرد مدلسازی پویایی سیستم، یک مدل پویا ارائه شود که با ترسیم نمودارهای علی حلقوی به شناخت بهتر مسئله کمک کند. نتایج پژوهش نشان داد که گام اول در دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی، تحقق حکمرانی دیجیتال در بانک‌هاست و برای اجرای حکمرانی دیجیتال، مقدماتی از جمله تدوین راهبردهای دیجیتال به وسیله مدیران ارشد بانک‌ها، فرهنگ دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال کشوری به وسیله بانک مرکزی و آسانی در قوانین و رفع موانع حقوقی استفاده از بانکداری دیجیتال نیاز است.

واژه‌های کلیدی: دیجیتالی‌سازی، خدمات بانکی، پویایی‌شناسی سیستم.

۱- مقدمه

دیجیتالی‌شدن، فرایند ایجاد یک نمایش دیجیتالی از یک محصول یا یک فرایند تجاری است که احتمالاً مهم‌ترین تحول اقتصاد جهانی از زمان انقلاب صنعتی می‌باشد. مدل‌های کسب‌وکار کارآفرینانه با طراحی محصولات و خدمات دیجیتال برای رقابت در مقیاس جهانی تغییر می‌کنند [۱]. در سال‌های پیشین، فرایند دیجیتالی‌سازی خدمات به‌طور فزاینده‌ای رایج شده است و به درجه‌های مختلف بر تمام صنایع خدماتی تأثیر گذاشته است. همه‌گیری ویروس کرونا نیز بدون شک روند استفاده از پتانسیل فناوری را برای اهداف مختلف از جمله بهبود پایداری کسب‌وکار را تسریع کرده است [۲]. در کنار تمامی مزایای دیجیتالی‌شدن، نگرانی‌هایی در مورد سرعت، امنیت و تغییرات گسترده در کسب‌وکار که به وسیله فناوری‌های جدید ایجاد شده است، وجود دارد و پرسش‌هایی را در مورد توانایی و ظرفیت دیجیتالی‌سازی برای تغییر اساسی در کسب‌وکارها به‌خصوص در صنعت خدمات مالی به‌وجود آورده است [۳].

فرایند دیجیتالی‌سازی زمینه‌های ایدئالی در صنعت خدمات مالی پیدا کرده است و مفهوم بخش فین‌تک را به‌وجود آورده است. به‌طورکلی، فین‌تک به شرکت‌هایی گفته می‌شود که از



راه‌حل‌های فناوری برای گسترش و بهبود ارائه خدمات مالی در کل استفاده می‌کنند. ظهور کانال‌های مالی جایگزین احتمالاً مشهودترین نتیجه دیجیتالی شدن اکوسیستم مالی کارآفرینی است. در ۱۰ سال گذشته، ما شاهد ظهور سرمایه‌گذاری جمعی، وام‌دهی هم‌تا به هم‌تا بوده‌ایم که اکوسیستم مالی کارآفرینی را به‌طور عمیقی تغییر داده‌اند و توالی‌بندی دقیق‌تری از تأمین سرمایه ارائه می‌دهند [۴؛ ۵].

براین اساس، بانک‌ها به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین صنایع فعال دستخوش حوادثی بزرگ در کسب‌وکار خود شده و برای بهره‌گیری از شرایط موجود و باقی ماندن در عرصه نقش‌آفرینی در صنعت خدمات مالی، به دنبال ایجاد سیستم یکپارچه برای رسیدن به راه‌حلی در زمینه آسان‌سازی در فرایندهای بانکی و بانکداری همراه هستند. در طبقه‌بندی تحولات بانک طی چند دهه گذشته، اینترنت به بانکداری نسل اول کمک کرده است تا به بانکداری نسل دوم تبدیل شود و با افزایش سریع محبوبیت تلفن‌های هوشمند، بانکداری نسل سوم ایجاد شده است. اکنون، بانک نسل سوم در حال حرکت به سمت بانکداری نسل چهارم است، اما نه به دلیل اختراعات جدید، بلکه به دلیل بلوغ و رشد فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی و سیستم‌های واقعیت مجازی و تشخیص صدا که در کنار هم یک تیم قدرتمند برای پیشرفت خدمات بانکی و حل مشکلات مدرن بانک‌ها می‌باشد که در حال تنظیم دوباره استراتژی‌های تجاری خود در جهت بانکداری دیجیتال برای دستیابی به رشد سریع در توسعه بازار مالی هستند [۶]. اما از طرفی بانک‌ها که هنوز تحت نظارت‌های سنتی قرار دارند، با ورود به عرصه‌های دیجیتالی که پیش‌تر کشف نشده است، باید به تهدید تازه‌واردان به عرصه‌های خدمات مالی نیز واکنش نشان داده‌اند [۷]. از طرفی، فرصت‌های بی‌شماری که دنیای دیجیتال برای صنعت مالی ایجاد کرده است که باید به تمامی جنبه‌های آن توجه کرد و از آنها بهره برد. این در حالی است که صنعت فناوری مالی در ایران، از بین حوزه‌های متنوع دیجیتال به‌طور عمده به حوزه پرداخت علاقه‌مند است و توجه چندانی به سایر فرصت‌های دیجیتالی از جمله ارائه خدمات دیجیتال در سایر حوزه‌های خدمات بانکی ندارد. بنابراین استفاده از سایر فرصت‌های پیش‌روی دنیای دیجیتال برای صنعت مالی و بانکی بسیار ضروری است و برای همسویی با فناوری‌های نوین مالی، به باز کردن مرزهای سازمانی که به‌طور سنتی بسته هستند، نیاز است و برای شرکت در بازار دیجیتال جدید، ایجاد مدل‌های تجاری جدید از



سوی بانک‌ها لازم است. اگرچه بسیاری از پژوهش‌ها به تحول مدل کسب‌وکارها در دنیای دیجیتال پرداخته‌اند، اما راهنمایی در مورد اجرای موفقیت‌آمیز فرایند دیجیتالی‌سازی صنعت بانکی وجود ندارد.

بنابراین هدف اصلی این پژوهش، استخراج عوامل موفقیت طرح دیجیتالی بانک‌ها و تحلیل آن با نتایج میدانی از راه مصاحبه و پرسش‌نامه با خبرگان برای پالایش و گسترش متغیرها برای مدل‌سازی است. بنابراین در این مقاله ضمن مرور نظام‌مند پژوهش‌های انجام‌شده و با مصاحبه عمیق با خبرگان، نظرسنجی و اسناد آرشیوی، متغیرهای اساسی در فرایند دیجیتالی‌سازی شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی فازی، ۲۵ متغیر اصلی تعیین و مدل اولیه ارائه شد. برای ارزیابی مدل، یک پرسش‌نامه طراحی و به‌وسیله ۳۰ نفر از مدیران اجرایی بانک قرض‌الحسنه رسالت ارزیابی شد. دلیل انتخاب بانک قرض‌الحسنه رسالت به‌عنوان نمونه، پیشتاز بودن این بانک در بانکداری دیجیتال کشور به‌واسطه حذف کامل شعب فیزیکی و ارائه خدمات مالی دیجیتالی بود. در ادامه مدلی با رویکرد پویای‌شناسی براساس متغیرهای نهایی پژوهش، ارائه شد. نتایج پژوهش با عملکرد بانک قرض‌الحسنه رسالت در راهبرد دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی، تطبیق داده شد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- دیجیتالی‌سازی

فناوری بانکی در دوره‌های چهارگانه‌ای به تکامل رسیده است. هر یک از دوره‌ها بر جنبه‌ای متفاوت از کار دلالت دارند. در هر دوره رایانه و نرم‌افزار تا حدی جایگزین انسان و کاغذ شده است. هر دوره از تکامل، به کارکنان سیستم بانکی این امکان را داده است که اوقات تلف‌شده را در شرایط کار رقابتی به حداقل برسانند و در گستره بالاتری به ارائه خدمات بپردازند. این دوره‌های چهارگانه عبارت است از اتوماسیون پشت‌باجه، اتوماسیون جلوی باجه، متصل کردن مشتریان به حساب‌های خود و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و مرتبط کردن مشتری با تمامی عملیات بانکی. نقش بانک‌ها نیز به‌عنوان واسطه‌های مالی، عملیات و خدمات بانکی در سپهر این تغییرات دچار بازتعریف و بازنگری شده است. کلید مضمون نشان‌دهنده این تغییرات



نخست بانکداری الکترونیک بود که در سیر جایگزینی با مضمون دیجیتالی سازی فرایندهای بانکی در بانکداری دیجیتال است [۸].

بانکداری دیجیتال با فرض واسطه‌گری مالی بانک‌ها به‌عنوان بخشی از بانکداری الکترونیک مدنظر بوده است، اما با غلبه و نفوذ روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات تغییر پارادایم و ظهور پدیده‌هایی چون بانکداری مجازی، بانکداری سیار و همراه را به‌همراه داشت و باعث وجه تمایز بانکداری مجازی یا دیجیتال از بانکداری الکترونیکی شد. وجوهی مانند امضای دیجیتال، مراجعه نکردن به شعبه برای انجام تمامی امور بانکی، تجاری و بازرگانی از راه رایانه خانگی و انجام تمامی عملیات نقل و انتقال وجه و مبادله اسناد بین بانکی در فضای مجازی و نظارت و شفافیت مبادلات. باید توجه داشت که پیش‌تاز اصلی اجرای بانکداری الکترونیکی به‌طور کامل و یا بانکداری دیجیتال به‌طور خاص، درجه اول، میزان نفوذ اینترنت است که شاخص آن، تعداد کاربران اینترنت هستند که در دنیا روزانه بیش از یک میلیون نفر به این جمع استفاده‌کنندگان از ابزار دیجیتال افزوده شدند. در ایران استفاده از اینترنت رشد بی‌سابقه‌ای داشته است، به‌طوری‌که در هشت ماه نخست سال ۱۴۰۱، ضریب نفوذ اینترنت همراه و ثابت کشور با رشد کم‌وبیش ۲۰ درصدی نسبت به سال قبل مواجه بوده و ضریب نفوذ اینترنت از ۱۲۷ درصد عبور کرده که از این میزان ۵/۱۳ درصد سهم اینترنت ثابت و ۱۱۴ درصد سهم اینترنت همراه است [۹]. این در حالی است که فرصت‌های صنعت فناوری مالی در ایران، از بین حوزه‌های دیجیتال به‌طور عمده به حوزه پرداخت علاقه‌مند هستند و توجه چندانی به سایر فرصت‌های دیجیتالی از جمله ارائه خدمات دیجیتال در حوزه‌های بانکداری ندارد [۱۰].

برای بخش بانکی همسویی با فناوری‌های نوین مالی به باز کردن مرزهای سازمانی که به‌طور سنتی بسته هستند، نیاز است و برای شرکت در بازار دیجیتال جدید، ایجاد مدل‌های تجاری جدید از سوی بانک‌ها لازم است [۱۱]. به‌علاوه، بانک‌ها می‌توانند از لحاظ مالی از فناوری‌های مالی پشتیبانی کرده و به توسعه و رونق فعالیت‌های خود کمک کنند [۱۲]. بانک‌ها می‌توانند برای مهار تهدید احتمالی فناوری‌های مالی، راهبردهای مختلفی اتخاذ کنند [۱۳] و ممکن است برای سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین مالی، تصمیم‌گیری کنند. دیجیتالی سازی فرایندها برای بانک، امکان دسترسی سریع به راه‌حل‌های نوآورانه، رفع کمبود استعداد در آن



بانک و فرهنگ نوآورانه و کاهش زمان ورود به بازار را فراهم می‌کند. ایجاد شراکت راهبردی بانک‌ها با فناوری‌های نوین مالی با توجه به مزیت‌های بی‌شمار آن از نظر سرعت، هزینه و دستیابی به مشتریان جدید از استراتژی‌های رایج در صنعت بانکداری است [۱۲]. بنابراین بانک‌ها برای حرکت از وضعیت موجود به مطلوب و بهره‌گیری از فرصت‌های دیجیتال، باید مجموعه‌ای از تغییرات در کسب‌وکارها در حوزه فعالیت‌ها، فرایندها، توانایی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار را اعمال کنند. دیجیتالی‌سازی، راهی است که از راه آن، بانک‌ها قادر خواهند بود خود را با دگرگونی دیجیتال انطباق داده و ضمن تضمین بقای خود از فرصت‌های ناشی از توسعه فناوری بیشترین بهره‌برداری را داشته باشند.

۳- پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش به صورت خلاصه در جدول ۱ نمایش داده شده است و متغیرهای اصلی از مطالعه پیشینه پژوهش استخراج شده است.

جدول ۱. متغیرهای استخراج شده از سوابق پژوهش - عوامل توسعه بانکداری دیجیتال

ردیف	نویسنده	موضوع	روش	متغیرها
۱	طجرلو و همکاران [۱۴]	طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه پژوهی: بانک ملت)	مصاحبه	بازاریابی بانکداری دیجیتال / محصول جدید / ارزشهای دیجیتال ملی / هزینه / شخصی سازی محصولات / و پاسخگویی در برابر مشتری
۲	محمودی طبار و همکاران [۱۵]	ارائه و تبیین مدلی از بانکداری شرکتی دیجیتال (مورد مطالعه: بانک‌های تجارت، ملت و آینده)	مدلسازی معادلات ساختاری	پرداخت دیجیتال، نگرش دیجیتالی، بانکداری شرکتی دیجیتال، فضای کسب‌وکار، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت‌های یکپارچه، فرهنگ سازمانی
۳	گاناوان و راستیادی [۱۶]	بانکداری دیجیتالی به کسب‌وکار خرد: کاوش در استراتژی ایجاد مشارکت ارزش در توسعه محصول جدید	مصاحبه	مشارکت بانک‌ها با فین‌تک‌ها / توسعه محصول جدید



ردیف	نویسنده	موضوع	روش	متغیرها
۴	شهبابی و همکاران [۱۷]	مدلسازی تأثیر شیوع ویروس کرونا بر پذیرش و توسعه بانکداری دیجیتال	پویایی‌شناسی سیستم‌ها	حذف شعب، هزینه‌های شعبه‌داری، تعداد تراکنش‌های بانکی / شیوع کرونا
۵	سعدی و همکاران [۱۸]	بررسی موانع بانکداری الکترونیک در ایران	رویکرد فراتحلیل	موانع مدیریتی، موانع فرهنگی، موانع قانونی و موانع اقتصادی
۶	سلطانی و طهماسبی [۱۰]	تبیین نقش شراکت راهبردی بانک تجارت با فین‌تک‌ها در کارایی با میانجیگری تحولات فناوریانه و بانکداری دیجیتال	همبستگی	شراکت راهبردی بانک‌ها با فینتک‌ها، کارایی بانک‌ها، انعطاف، نوآوری، مشتری‌محوری
۷	زایال فرانسیسکو و بتا اسلوسارکز [۱۹]	خطرپذیری‌های دیجیتال‌سازی خدمات بانکی: متنوع‌سازی و اهداف توسعه پایدار	پرسش‌نامه	خطرپذیری خارجی/کلاهبرداری در استفاده از پرداخت‌های آنلاین/ سرمایه‌گذاری
۸	کاربوستیگو و همکاران [۲۰]	تأثیر سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات بانک در دیجیتالی‌شدن مشتریان	نظرسنجی	سرمایه‌گذاری فناوری بانک‌ها/پذیرش دیجیتالی‌شدن مالی به‌وسیله تراکنش‌های مشتریان در کانال‌های دیجیتال
۹	مقبول و آباد [۲۱]	پشتیبانی و پذیرش بانکداری الکترونیک در عملکرد بانک	مدلسازی معادلات ساختاری	سادگی استفاده، حمایت مدیر عالی، پذیرش کاربر و مفیدبودن
۱۰	عباس و همکاران [۲۲]	ادغام TTF، UTAUT، و ITM برای پذیرش بانکداری تلفن همراه	پرسش‌نامه	تأثیرات اجتماعی، خدمات مالی فراگیر، اعتماد، نوآوری شخصی/دریافت کارمزد
۱۱	والرزو و همکاران [۲۳]	محرك‌ها و موانع تجارت الکترونیک فرامرزی: شواهدی از رفتار فردی اسپانیایی	رگرسیون لجستیک	سن، تحصیلات و سطح مهارت‌های اینترنتی، سطح اعتماد

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هریک از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توسعه بانکداری دیجیتال از دیدگاهی خاص به این موضوع نگاه کرده‌اند و آسیب یک دید جامع‌نگر به این



موضوع در قالب یک مدل و با در نظر گرفتن عوامل موفقیت در دیجیتالی‌سازی تمامی فرایندهای بانکی فراموش شده مانده است که در این پژوهش به آن پرداخته شده است.

۴- روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر تلاش شده است تا یک مدل جدید با نگرش عوامل موفقیت پروژه دیجیتالی‌سازی فرایندهای خدمات بانکی ارائه شود که تاکنون کمتر به آن توجه است. در این راستا برای شناسایی متغیرها و روابط موجود براساس مبانی نظری و نظریه‌های پشتیبان و به کارگیری روش دلفی، متغیرهای پژوهش شناسایی شده است. روش دلفی به صورت تلفیقی از دو روش فکرنویسی^۱ و زمینه‌یابی^۲ بوده و به دنبال دستیابی به مطمئن‌ترین توافق گروهی از عقاید خبرگان در زمینه مطالعه شده است. خبرگان، شامل افراد به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. واحدهای مطالعه شده

ردیف	نام واحد	بخش‌های مربوط	تعداد خبرگان مصاحبه شده
۱	مدیران صف	بانکداری	۵ نفر
۲	مدیران ستاد	بانکداری	۱۰ نفر
۳	مدیران صف	فناوری اطلاعات	۷ نفر
۴	مدیران ستاد	فناوری اطلاعات	۸ نفر

پس از استخراج عوامل از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های باز با خبرگان، در ادامه این شاخص‌ها با نظر خبرگان غربالگری و به جهت اطمینان از شناسایی دقیق عوامل پرسش‌نامه محقق ساخته طراحی و در اختیار ۳۵ خبره (براساس نمونه‌گیری قضاوتی) گذاشته شد. در نهایت نیز پس از انجام محاسبه‌ها با استفاده از روش دلفی فازی، ۲۵ عامل اصلی به شرح زیر تعیین شد (جدول‌های ۳ و ۴).

1. Brain Writing
2. Survey



جدول ۳. متغیرهای نهایی پژوهش از نظر خبرگان

عوامل	میانگین فازی	میانگین دی فازی شده
ایجاد اکوسیستم مشارکت و همکاری	(۰/۷۳، ۰/۸۴، ۰/۸۷)	۰/۸۲۱
اشتراک نظام مند اطلاعات مشتریان بین شرکا	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
حذف شعب فیزیکی	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
اتصال بازیگران مختلف به زنجیره تأمین	(۰/۷۳، ۰/۸۴، ۰/۸۷)	۰/۸۲۱
استراتژی دیجیتال	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
فرهنگ	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
تغییر ساختار	(۰/۷۳، ۰/۸۴، ۰/۸۸)	۰/۸۳۳
حکمرانی دیجیتال	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
دردسترس بودن دائمی با اینترنت اشیا	(۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۸۸)	۰/۸۱۸
آموزش	(۰/۷۴، ۰/۸۴، ۰/۸۸)	۰/۸۲۵
بهره گیری از ابزار دیجیتال	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
سرمایه گذاری در بخش فناوری اطلاعات	(۰/۷۴، ۰/۸۴، ۰/۸۸)	۰/۸۲۵
همکاری با فین تکها	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
استفاده از ظرفیت شبکه اجتماعی	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
آسان سازی در قوانین حقوقی	(۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۸۷)	۰/۸۱۴
توسعه زیرساخت های دیجیتال بانک مرکزی	(۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۸۸)	۰/۸۱۸
بازاریابی دیجیتال	(۰/۷۴، ۰/۸۴، ۰/۸۷)	۰/۸۲۵
بهبود تجربه مشتری	(۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۸۸)	۰/۸۱۸
مشارکت مشتری	(۰/۷۲، ۰/۸۲، ۰/۸۷)	۰/۸۰۷
رضایت	(۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۸۷)	۰/۸۲۱
شخصی سازی خدمات	(۰/۷۵، ۰/۸۵، ۰/۸۸)	۰/۸۳۳
خلق ارزش پایدار	(۰/۷۳، ۰/۸۳، ۰/۸۷)	۰/۸۱۴
کارآفرینی	(۰/۶۹، ۰/۷۹، ۰/۸۴)	۰/۷۷
هزینه	(۰/۵۸، ۰/۶۸، ۰/۷۷)	۰/۷۸
سودآوری	(۰/۷۳، ۰/۸۴، ۰/۸۷)	۰/۸۲۱
ریسک عملیاتی	(۰/۵۵، ۰/۶۶، ۰/۶۸)	۰/۶۳۳
نوآوری	(۰/۵۶، ۰/۵۸، ۰/۶۶)	۰/۶۱۴
رقابت	(۰/۵۵، ۰/۶۶، ۰/۶۸)	۰/۶۳۳

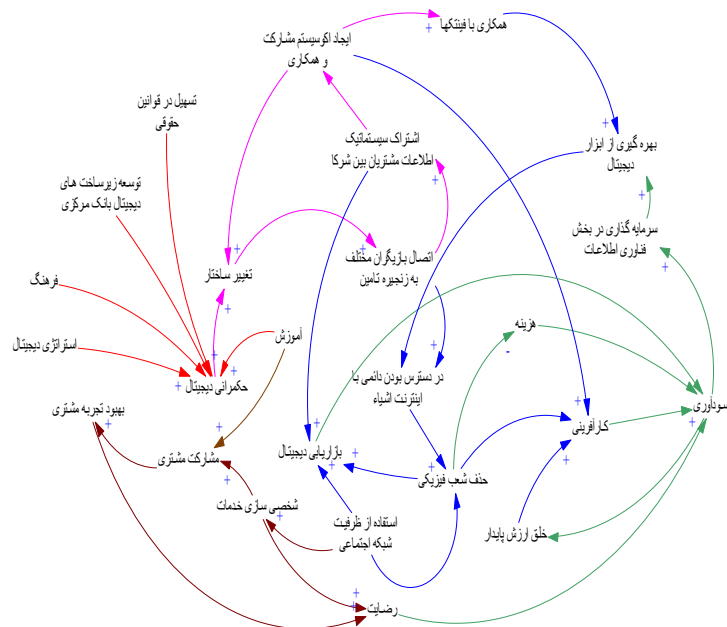


علامت اختصاری متغیرهای پذیرفته‌شده (بالای ۰/۷) به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. عوامل مؤثر در فرایند راهبری شبکه‌های همکاری

نام متغیر	عوامل	نام متغیر	عوامل
A ₁₄	استفاده از ظرفیت شبکه اجتماعی	A ₁	ایجاد اکوسیستم مشارکت و همکاری
A ₁₅	آسان‌سازی در قوانین حقوقی	A ₂	اشتراک سیستماتیک اطلاعات مشتریان بین شرکا
A ₁₆	توسعه زیرساخت‌های دیجیتال بانک مرکزی	A ₃	حذف شعب فیزیکی
A ₁₇	بازاریابی دیجیتال	A ₄	اتصال بازیگران مختلف به زنجیره تأمین
A ₁₈	بهبود تجربه مشتری	A ₅	استراتژی دیجیتال
A ₁₉	مشارکت مشتری	A ₆	فرهنگ
A ₂₀	رضایت	A ₇	تغییر ساختار
A ₂₁	شخصی‌سازی خدمات	A ₈	حکمرانی دیجیتال
A ₂₂	خلق ارزش پایدار	A ₉	دردسترس بودن دائمی با اینترنت اشیا
A ₂₃	کارآفرینی	A ₁₀	آموزش
A ₂₄	هزینه	A ₁₁	بهره‌گیری از ابزار دیجیتال
A ₂₅	سودآوری	A ₁₂	سرمایه‌گذاری در بخش فناوری اطلاعات
A ₁₃	همکاری با فین‌تک‌ها		

پس از انتخاب متغیرهای اثرگذار در مسئله، به‌منظور مدل‌سازی عوامل مؤثر بر موفقیت دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی، رویکرد مدل‌سازی پویایی سیستم به‌دلیل ارائه تصویری دقیق و جامع‌تر از واقعیت استفاده شده است. در مسائلی که با رویکرد مدل‌سازی پویایی سیستم بررسی می‌شوند، حلقه‌های علت و معلولی روابط پویای موجود در مسئله را مشخص می‌کنند [۲۴]. در اینجا برای درک بهتر فضای روابط و دینامیزم‌های موجود حلقه‌های علت و معلولی در قالب مدل پویا، ارائه شده است (شکل ۱).



شکل ۱. حلقه‌های علی و معلولی میان متغیرهای مدل دیجیتالی سازی فرایندهای بانکی

در مدل پویای بالا (شکل ۱) فرایند دیجیتالی سازی فرایندهای بانکی به صورت حلقه‌های مختلف ارائه شده است. همان‌طور که در مدل ارائه شده بالا مشخص است، گام اول در دیجیتالی سازی فرایندهای بانکی، تحقق حکمرانی دیجیتال در بانک‌هاست. حکمرانی دیجیتال نیز نشأت گرفته از مفهوم کلان حکمرانی است و به معنای ساختارهای سازمانی برای توسعه و تخصیص منابع سازمانی در حوزه تحول دیجیتال می‌باشد [۲۵]. سازمان‌هایی که توانسته‌اند حکمرانی دیجیتال را در سطح سازمان ایجاد کنند، در سفر پر چالش تحول دیجیتال، مزیت‌های بسیاری نسبت به سایر سازمان‌ها خواهند داشت [۲۶]. همان‌طور که در حلقه حکمرانی در مدل (حلقه قرمز رنگ) مشخص است، برای اجرای حکمرانی دیجیتال، مقدماتی از جمله تدوین استراتژی دیجیتال به وسیله مدیران ارشد بانک‌ها، فرهنگ دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال کشوری به وسیله بانک مرکزی و آسان‌سازی در قوانین و رفع موانع



حقوقی استفاده از بانکداری دیجیتال نیاز است. در موضوع تدوین استراتژی دیجیتال به وسیله مدیران ارشد، ونکاترمان در کتاب ماتریس دیجیتال [۲۶] نگاهی مبتنی بر شبکه به استراتژی دیجیتال وجود دارد و منبع خلق ارزش را استراتژی ایجاد شبکه‌هایی از مشتریان و شرکا می‌داند که در این شبکه‌ها نوع برقراری رابطه متفاوت از روابط کنونی در کسب‌وکار است. این نگاه، موفقیت استراتژی دیجیتال را در همکاری غول‌های دیجیتال، کارآفرینان فناوری و شرکت‌های سنتی صنعت می‌بیند و فازهای اجرایی آن را پایش و تجربه‌گری مداوم، تقویت و جایگزینی مدل کسب‌وکار در فضای کنونی و بازآفرینی اساسی مدل کسب‌وکار فعلی می‌بیند. برای دستیابی به اجرای موفق این استراتژی، بسیاری از شرکت‌ها سعی دارند تا به جنبه‌های فرهنگ دیجیتالی دست پیدا کنند [۲۷]. تغییر فرهنگ سخت‌تر از استراتژی است، زیرا بخش اعظم آن پنهان و در ضمیر ناخودآگاه است. نکته مهم دیگر این است که رهبران قبل از اقدام به نوسازی فرهنگ، باید به درک فرهنگ رایج سازمان پردازند. اگر آنها به‌طور ناگهانی افراد را به سمت انجام کارهایی متفاوت و مخالف با ارزش‌های عمیق تشویق کنند، به سرعت بحث‌های عقلایی در صدد انتقاد بر می‌آیند. براساس پژوهش‌های مشترک کپچمینای و ام‌آی‌تی [۲۷]، فرهنگ بزرگ‌ترین مانع در برابر تحول دیجیتال است. کارکنان سازمان بیشتر در برابر استانداردهای رفتاری جدید مقاومت می‌کنند، چراکه رفتارهای قدیمی را عامل موفقیت خود می‌پندارند و استانداردهای جدید را پر خطر قلمداد می‌کنند و در اغلب موارد، رهبری سازمان نیز اهمیت عامل فرهنگ را نادیده می‌گیرد. تغییر طرز تفکر افراد بسیار مشکل بوده و در مقابل، تغییر اعمال افراد آسان‌تر است، چونکه علوم اعصاب به این نتیجه رسیده است که پاک کردن مسیرهای عصبی موجود، بسیار دشوار است، اما راحت‌تر به‌نظر می‌رسد که مسیرهای عصبی جدید ساخته شود.

این در حالی است که علاوه بر عوامل درون سازمانی (که در بالا ذکر شد) نقش عوامل بیرون از ساختار سازمانی بانک‌ها نظیر بانک مرکزی نیز بسیار حیاتی است چون بانک مرکزی به‌عنوان مقام ناظر و همچنین سایر نقش‌آفرینان نیز باید به تدریج خود را به ابزارهای دیجیتال مجهز کنند. از طرفی موانع توسعه بانکداری دیجیتال مانند موانع قانونی و حقوقی نیز باید به‌وسیله حاکمیت مرتفع شود. تجربه تاریخی ایران نشان داده است که ورود پدیده‌های نو همواره با موانع قانونی و فرهنگی در مراحل نخست روبه‌رو شده است. سابقه بانکداری



دیجیتال در ایران نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین مانع بر سر راه پیشرفت آن، وجود نداشتن بسترهای فناورانه و مناسبت‌های سیاسی جهانی بوده است که البته در حال حاضر موانع قانونی چشمگیری در برابر پیشرفت بانکداری دیجیتال وجود ندارد. حلقه دیگر مدل مربوط به حلقه همکاری شبکه‌ای بانک‌ها با سایر سازمان‌ها و فین‌تک‌ها می‌باشد (حلقه بنفش‌رنگ). از آنجایی که بانک‌ها با چالش‌هایی نظیر تغییر انتظار مشتریان، تحولات فناوری، الزام‌های قوانین و مقررات و بحران در اقتصاد مواجه‌اند و این مسئله منجر به تغییر و تحول در نظام بانکی شده است، بنابراین بانک‌ها بهتر است از توسعه شرکت‌ها یا استارت‌آپ‌های حوزه فناوری مالی (فین‌تک‌ها) به نفع خود بهره ببرند [۲۸]. بنا به آمار تارنمای (راه پرداخت) در ایران سال ۲۰۲۰ حدود ۱۸۰ شرکت فین‌تک وجود داشته است و در همین سال میزان ارزش تراکنش‌های انجام شده از این راه به میزان ۳۱/۹۳۹ هزار میلیارد ریال رسیده است [۲۹]. رشد روزافزون اینگونه از شرکت‌ها به موضوع چالش‌برانگیزی تبدیل شده است که می‌تواند نظام بانکی ایران را تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر به نظر می‌رسد در صورت همکاری راهبردی و دو طرف زمینه توسعه کسب‌وکار طرفین، جذب مشتریان بیشتر، حفظ جایگاه رقابتی طرفین و ارائه محصولات متنوع شود. همان‌طور که در مدل مشخص است، توسعه همکاری با فین‌تک‌ها منجر به اتصال سایر بازیگران به زنجیره تأمین خدمات بانکی شده است [۳۰] و همکاری بین سازمان‌ها با استفاده از اشتراک‌گذاری سیستماتیک اطلاعات مشتریان بین شرکا، گسترش پیدا خواهد کرد [۳۱]. این همکاری منجر به آثار مالی مثبت بر بانک (حلقه سبز) از جمله کاهش هزینه‌ها، تقویت تنوع مدل کارمزدی نظام بانکی خصوصی و فین‌تک، بهبود کیفیت و متنوع شدن خدمات بانکی، افزایش رضایت مشتریان، رشد و توسعه اقتصادی و نظام بانکداری و تقویت رابطه بلندمدت طرفین می‌شود. پیامدهای شناسایی شده در مدل با نتایج پژوهش خانلری و همکاران [۳۲] همخوانی دارد. از طرفی با سودآوری بیشتر بانک‌ها، دوباره بخشی سرمایه در گردش به توسعه بخش فناوری اطلاعات بانک و دیجیتال سازی مطلوب‌تر خدمات بانکی اختصاص پیدا می‌کند که این حلقه‌ها همچنان خود را تقویت خواهند کرد. همچنین از محل توسعه همکاری با فین‌تک‌ها، امکان ارائه خدمات بانکی به صورت همیشه در دسترس در پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی به وجود می‌آید و نیاز به شعب فیزیکی و هزینه‌های گزاف شعبه‌داری کاهش چشمگیری پیدا خواهد کرد و این موضوع باعث آسانی بیشتر، افزایش



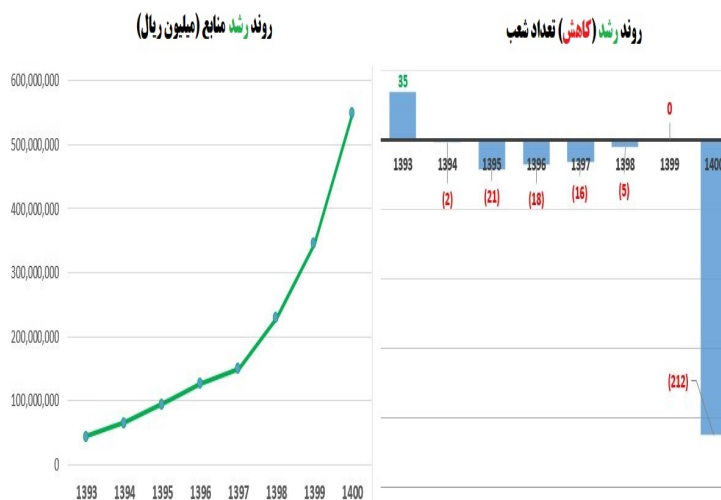
سرعت در ارائه خدمات و افزایش رضایت‌مندی مشتریان خواهد شد. هرچند تغییر شعب فیزیکی به شعب مجازی، تنها تحول موجود در ساختار بانک نیست چراکه دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی منجر به تغییر گسترده در مدل کسب‌وکار و تغییر ماهیت کار کارکنان بانک خواهد شد. در یک محیط کار دیجیتال، اقدام‌هایی مانند دسترسی سیار در هر مکان و زمان از راه زیرساخت فنی مبتنی بر تلفن همراه میسر خواهد شد و در این بین با تغییر کسب‌وکار، امکان خلق مشاغل جدید و رشد کارآفرینی وجود خواهد داشت.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

براساس مدل‌سازی پژوهش پیش‌رو، قدم اول در دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی، تصمیم استراتژیک مدیران ارشد بانک برای تحقق حکمرانی دیجیتال از راه ایجاد ساختار افقی و تخت در سازمان، فرهنگ دموکرات و درک متقابل فناوری اطلاعات و کسب‌وکار می‌باشد. مدیران بانک قرض‌الحسنه رسالت (به‌عنوان مطالعه‌موردی این پژوهش) با تدوین استراتژی در سال ۱۳۹۵ با چشم‌انداز بانکداری بدون شعبه تا ۱۴۰۰، توانست با دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی خود، تعداد حدود ۳۰۰ شعبه خود را به حداقل برساند چون یکی از دلایل گران‌بودن خدمات بانکی، بانکداری سنتی بوده و در این میان هدف نهایی بانک قرض‌الحسنه رسالت توسعه بانکداری اجتماعی بود تا برای تمامی اعضا به‌صورت غیرحضوری افتتاح حساب صورت گرفته و از خدمات بانک استفاده کنند و در صورتی که نیاز به دریافت وام داشتند، فرد بدون امضای کاغذی و با درخواست اینترنتی وام، تسهیلات قرض‌الحسنه را دریافت کند. در جدول ۵ و شکل ۲، روند کاهش شعب هم‌زمان با گسترش ارائه خدمات دیجیتالی و رشد منابع بانک، نمایش داده شده است.

جدول ۵. روند کاهش سالیانه تعداد شعب و افزایش سالیانه منابع بانک قرض الحسنه رسالت

سال	شعب فیزیکی افزایش (کاهش)	منابع بانکی (میلیون ریال)
۱۳۹۳	۳۵	۴۴/۸۱۱/۰۰۰
۱۳۹۴	(۲)	۶۶/۰۸۱/۰۰
۱۳۹۵	(۲۱)	۹۴/۷۹۸/۰۰۰
۱۳۹۶	(۱۸)	۱۲۷/۳۴۹/۰۰۰
۱۳۹۷	(۱۶)	۱۵۰/۳۹۱/۰۰۰
۱۳۹۸	(۵)	۲۲۹/۷۰۶/۰۰۰
۱۳۹۹	۰	۳۴۵/۷۳۷/۰۰۰
۱۴۰۰	(۲۱۲)	۵۵۰/۲۴۹/۰۰۰



شکل ۲. روند کاهش سالیانه تعداد شعب و افزایش سالیانه منابع بانک قرض الحسنه رسالت

ذکر این نکته ضروری است که، برای اجرای حکمرانی دیجیتال، ارائه خدمات در بستر غیرحضوری و حذف شعب یک تصمیم یک‌جانبه و اقدام توسط چند نفر، کافی نیست بلکه تدوین و اجرای استراتژی دیجیتال باید به‌وسیله هزاران نفر از کارمندان و پذیرش فرهنگ دیجیتال به‌وسیله آنان برای اقدام بزرگ و تغییر اساسی کسب‌وکار نیاز است. پذیرش تغییر



کسب‌وکار و حرکت از تکراری به سمت همکاری با فین‌تک‌ها، استراتژی بسیار مهمی است که با پذیرش آن از سوی مدیران و کارمندان محقق خواهد شد. براین اساس بود که بانک قرض‌الحسنه رسالت در راستای رسیدن به هدف بانکداری بدون شعبه در سال ۱۴۰۰ و ارائه خدمات بدون نیاز به حضور در شعبه، خدمات پیشخوان مجازی را در اختیار مشتریان بانک قرار داد. در این خدمت، مشتریان بانک به بسیاری از خدمات بانکی به صورت مجازی دسترسی دارند. در پیشخوان مجازی بانک قرض‌الحسنه رسالت مشتری می‌تواند امور بانکی خود را در ۷ روز هفته و به صورت ۲۴ ساعته و بدون نیاز به شعبه برطرف کند. مشتریان می‌توانند خدمات مربوط به همراه بانک، اینترنت بانک، تلفن بانک، خدمات کارت، خدمات چک، ساتنا، وام، خدمات سپرده و تغییر اطلاعات فردی را در بستر پیشخوان مجازی رسالت دریافت کنند.

در کنار اجرای سیاست کاهش تعداد شعب، سیاست‌های تشویقی بانک و افزایش بودجه بانک در بخش فناوری اطلاعات، میزان پذیرش و استفاده از فناوری‌های دیجیتالی به وسیله مشتریان افزایش پیدا خواهد کرد و در این بین شیوع ویروس کرونا نیز نرخ پذیرش به عنوان یک عامل مثبت در پذیرش و توسعه بانکداری دیجیتال عمل کرده است [۱۷]. موضوع پذیرش بانکداری دیجیتال در بین مشتریان بانک قرض‌الحسنه رسالت را می‌توان با استفاده از شاخص میزان استفاده از پیشخوان مجازی رسالت تخمین زد. در سال ۱۴۰۰، حدود ۱/۸۰۰/۰۰۰ درخواست بانکی به وسیله ۸۰۰/۰۰۰ کاربر در پیشخوان مجازی رسالت ثبت شده و به آنها پاسخ داده شده است [۳۳].

حلقه دیگر مدل مربوط به حلقه همکاری شبکه‌ای بانک‌ها با سایر سازمان‌ها و فین‌تک‌ها است (حلقه بنفش‌رنگ). موضوع تحول گسترده در مدل‌های کسب‌وکار و دیجیتالی‌سازی فرایندها از راه اضافه شدن بازیگران جدید به زنجیره تأمین بانکی و ورود فین‌تک‌ها به عرصه خدمات بانکداری است. اگرچه فین‌تک‌ها در حوزه پرداخت در ایران گسترش بیشتری پیدا کرده‌اند و مکمل نظام بانکی محسوب می‌شوند، اما سایر حوزه‌های بانکداری نیز می‌تواند در ایران به وسیله فین‌تک‌ها دیجیتالی شود. در بانک قرض‌الحسنه رسالت، بسیاری از خدمات از جمله احراز هویت (همکاری بانک با شرکت فرداپ)، اعتبارسنجی مشتری (همکاری بانک با شرکت پردازش اطلاعات مالی پارت) و ارائه تمامی خدمات غیرحضور و دیجیتال



(همکاری بانک با شرکت فناوری اطلاعات و ارتباط‌های پویا آکس و همکاری با سایر سازمان‌ها از جمله اداره پست و ...) در حال انجام است. همیشه اعتبارسنجی بخش خرد جامعه به‌عنوان یک نیاز در نظام بانکی مطرح بوده است که این خلأ از سال ۱۳۹۹ با سامانه اعتبارسنجی مرآت، برطرف شده و در حال حاضر مشتریان بانک قرض‌الحسنه رسالت با عضویت در این سامانه وام خود را دریافت می‌کنند. سامانه اعتبارسنجی مرآت بعد از ثبت اطلاعات متقاضیان با پردازش اطلاعات مالی، توان بازپرداخت و تعهد فرد را اعلام می‌کند و بانک قرض‌الحسنه رسالت نیز براساس این اعتبارسنجی به متقاضی وام پرداخت می‌کند. این در حالی است که تا نیمه اول سال ۱۴۰۱ حدود ۴ میلیون مشتری بانک قرض‌الحسنه رسالت به عضویت سامانه اعتبارسنجی مرآت درآمده‌اند که حدود ۲۰ درصد وام‌ها چون سطح بالایی در اعتبارسنجی داشتند، بدون دریافت هیچ‌گونه اسناد ضمانتی پرداخت شده است و از ۸۰ درصد باقیمانده حدود ۳۵ درصد فقط با سفته شخص متقاضی وام و بقیه با یک ضامن و فقط با سفته وام خود را دریافت کرده‌اند. سامانه اعتبارسنجی مرآت یکی از خدمات شرکت دانش‌بنیان پارت است [۳۴].

این همکاری منجر به آثار مالی مثبت بر بانک (حلقه سبز) از جمله کاهش هزینه‌ها، تقویت تنوع مدل کارمزدی نظام بانکی خصوصی و فین‌تک، بهبود کیفیت و متنوع شدن خدمات بانکی، افزایش رضایت مشتریان و رشد سودآوری بانک قرض‌الحسنه رسالت شده است. در جدول ۶ و شکل ۳، روند هزینه‌ها و سودآوری بانک قرض‌الحسنه رسالت نمایش داده شده است.

جدول ۶. روند هزینه‌ها و سودآوری بانک قرض‌الحسنه رسالت

سود خالص (میلیون ریال)	هزینه‌های اداری و اجرایی (میلیون ریال)	سال
۲۰۷/۳۰۵	۳/۳۴۶/۰۰۰	۱۳۹۶
(۳۷۳/۹۴۵)	۶/۵۸۴/۰۰۰	۱۳۹۷
۸۳۵/۶۹۷	(۶/۲۶۶/۰۰۰)	۱۳۹۸
۵۴۵/۱۸۸	(۸/۰۰۲/۰۰۰)	۱۳۹۹
۱۴/۲۴۴/۰۰۰	(۱۳/۲۹۶/۰۰۰)	۱۴۰۰



شکل ۳. روند هزینه‌ها و سودآوری بانک قرض‌الحسنه رسالت

همان‌طورکه در جدول ۶ و شکل ۳ مشخص است، بانک قرض‌الحسنه رسالت توانسته است هزینه‌های گزاف شعبه‌داری را به‌شدت کاهش داده و در کنار آن سرمایه‌گذاری در بخش فناوری اطلاعات را گسترش دهد. این در حالی است که روند سودآوری این بانک با جهش کم‌نظیر مواجه بوده و عملکرد بانک به‌شدت متأثر از سودآوری حاصل از جذب مشتری و منابع حاصل از بانکداری بدون شعبه در کنار کاهش هزینه‌های شعبه‌داری شده است. رشد تعداد مشتری، رشد سودآوری، کاهش هزینه‌های خدمات بانکی و آسانی بیشتر در استفاده از بانکداری دیجیتال نشان از پیاده‌سازی استراتژی موفق دیجیتالی‌سازی تمامی فرایندهای بانکی (و نه فقط توسعه ابزارهای پرداخت) می‌باشد که این الگوی موفق می‌تواند در بسیاری از حوزه‌های خدمات مالی از جمله نظام بانکداری استفاده شود. در کنار تصمیم مدیران درون سازمانی بانک‌ها برای توسعه دیجیتالی‌سازی فرایندها، رفع موانع قانونی و حقوقی به‌وسیله نهادهایی مثل بانک مرکزی نیز بسیار ضروری است. از این‌رو، یکی از دلایل موفقیت در اجرای استراتژی دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی در بانک قرض‌الحسنه رسالت، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال کشوری به‌وسیله بانک مرکزی و آسانی در قوانین و رفع موانع حقوقی



استفاده از بانکداری دیجیتال از جمله، رفع موانع قانونی در استفاده از امضای الکترونیک، سفته الکترونیک، احراز هویت غیرحضوری و ... به وسیله دولت و بانک مرکزی بوده است.

۶- پیشنهادها

نتایج تحقیق نشان داد که با ورود بانکها به دنیای دیجیتال و دیجیتالی سازی فرایندها، بازیگران جدیدی از جمله فین تکها به زنجیره تأمین خدمات بانکی متصل خواهند شد و به دنبال آن عواملی نظیر اشتراک سیستماتیک اطلاعات در سراسر زنجیره تأمین، همکاری بین سازمانی، دردسترس بودن دائمی و ... افزایش پیدا کرده است و باعث تحول در تجربه مشتری برای دریافت خدمات بانکی نوین خواهد شد. به طور کلی می توان گفت تمامی بانکها دیر یا زود به سمت بانکداری دیجیتال حرکت کرده و خدمات خود را بر این بستر ارائه خواهند کرد. با توجه به اینکه اساس و پایه سیستم بانکداری در انقلاب دیجیتال، بر نوآوری باز است و محرکهای اصلی این فرایند، تحولات عظیم فناوری اطلاعات و همگرایی این فناوریها مانند تلفنهای هوشمند و رایانههای جدید الکترونیکی هستند، این تحولات نه تنها فرایندهای تجاری جدید را فعال می کنند، بلکه به ایجاد مدل های تجاری به طور کامل جدید منجر می شوند. این تحولات باعث شده است، نیازهای مشتریان تغییر کرده و علاقه آنها به بخش بانکداری سنتی کاهش پیدا کند. بنابراین مشتریان برای تأمین نیازهای مالی خود به سمت گزینه های غیربانکی روی آورده اند و کم و بیش ۳۰ درصد از درآمدهای بانکهای سنتی کاهش پیدا کرده است [۳۵]. بنابراین، ضرر بالقوه درآمدها به خودی خود برای اینکه بانکها را به شراکت آینده نگر با فین تکها وادار کند، کافی است. از این رو، این افزایش سرمایه گذاری در بخش فناوری اطلاعات بانک برای توسعه همکاری بلندمدت با فین تکها و همچنین پیاده سازی تجهیزات بانکداری دیجیتال از جمله استفاده از هوش مصنوعی و سایر ابزار هوشمند، بسیار ضروری است.

پژوهش حاضر ضعفها و محدودیت هایی دارد که در حقیقت کیفیت نتایج و پیشنهادها را کاهش می دهد. از جمله عدم شبیه سازی مدل پس از مدلسازی با استفاده از رویکرد پویایی سیستم و بسنده کردن به ارائه تصویری از حلقه های علی و معلولی میان متغیرهایی برای درک



بهبتر فضای روابط و دینامیزم‌های موجود را می‌توان بیان کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود در پژوهشی به‌طور اختصاصی به شبیه‌سازی مدل ارائه‌شده پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پویایی سیستم‌ها پرداخته شود.

از طرفی متغیرها و عوامل مؤثر دیگری نیز وجود دارند که می‌توانست در مدل ارائه‌شده جای داشته باشند که به‌دلیل پیچیدگی و نبود اطلاعات دقیق، به سازه‌های موجود در مدل ارائه‌شده اکتفا شده است و نیاز است در پژوهش‌های بعدی، سایر متغیرهای مؤثر در دیجیتالی‌سازی فرایندهای بانکی به مدل اضافه شود. از طرف دیگر این پژوهش بانک قرص‌الحسنه رسالت به‌عنوان نمونه مطالعاتی انتخاب شده است و با توجه به ویژگی خاص این بانک، ممکن است نتوان این بانک را به‌عنوان نماینده واقعی تمامی بانک‌های کشور محسوب کرد. بنابراین لازم است که این مطالعه در سطح سایر بانک‌ها نیز انجام پذیرد.

۷- منابع

- [1] Monaghan S, Tippmann E, Coviello N. Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*. (2020) Feb;51:11-22.
- [2] Shahabi V, Azar A, Faezy Razi F, Fallah Shams MF. Simulation of the effect of COVID-19 outbreak on the development of branchless banking in Iran: Case study of Resalat Qard-al-Hasan Bank. *Review of Behavioral Finance*. (2018) Mar 20;13(1):85-108
- [3] Shibata S. Digitalization or flexibilization? The changing role of technology in the political economy of Japan. *Review of International Political Economy*. (2018) Sep 3;29(5):1549-76
- [4] Block JH, Colombo MG, Cumming DJ, Vismara S. New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*. (2018) Feb;50:239-50
- [5] Bonini S, Capizzi V. The role of venture capital in the emerging entrepreneurial finance ecosystem: future threats and opportunities. *Venture Capital*. (2019) Jul 3;21(2-3):137-75.
- [6] David L, Kaulihowa T. The impact of E-banking on commercial banks' performance in Namibia. *International Journal of Economics and Financial Research*. (2018);4(10):313-21.



- [7] Buchak G, Matvos G, Piskorski T, Seru A. Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks. *Journal of financial economics*. (2018) Dec 1;130(3):453-83
- [۸] بابکی راد ا. «سناریوهای خدمات بانکداری دیجیتال در افق ۱۴۰۸»، آینده پژوهی مدیریت. (۲۰۲۱)، ۲۴؛۱۲۴-۳۲-۹۰-۱۰۹.
- [۹] دنیای اقتصاد (۱۴۰۱)، شماره روزنامه: ۵۴۳۶ - شماره خبر: ۳۸۶۰۰۹۲.
- [۱۰] سلطانی م، طهماسبی آقبلاغی د. «تبیین نقش شراکت راهبردی بانک تجارت با فین تک‌ها در کارایی با میانجیگری تحولات فناورانه و بانکداری دیجیتال»، مدیریت بازرگانی. (۲۰۲۰)، ۲۲؛۱۲-۳-۸۰۰-۳۲.
- [11] Puschmann T. *Fintech. Business & Information Systems Engineering*. (2017) Feb;59:69-76
- [12] Bömer M, Maxin H. Why fintechs cooperate with banks—evidence from Germany. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. (2018) Oct 11;107:359-86.
- [13] Ernst B, Young LL. *Imagining the Digital future. How digital themes are transforming companies across industries*. 2017
- [۱۴] طجرلو ع، انصاری م، دیواندری ع، کیماسی م. «طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه پژوهی: بانک ملت)»، مدیریت صنعتی. (۲۰۲۰)، ۲۰؛۱۳-۴-۷۹-۵۵۹.
- [۱۵] محمدیان محمودی تبار م، ناصحی فر و، تقوی فرد م، سالک مقدم ع. «ارائه و تبیین مدلی از بانکداری شرکتی دیجیتال (مورد مطالعه: بانک‌های تجارت، ملت و آینده)». فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری. (۲۰۲۲)، ۱۰؛۱۰-۳۹-۱-۲۴.
- [16] Gunawan R, Rustiadi S. Banking digitally to micro-business: Exploring value co-creation strategy in new product development pdf. *ASEAN Marketing Journal*. (2021);13(1):2.
- [۱۷] شهابی و، آذر ع، فائزی ف، فلاح شمس م. «مدل سازی تأثیر شیوع ویروس کرونا بر پذیرش و توسعه بانکداری دیجیتال»، مطالعات رفتار مصرف کننده. (۲۰۲۱)، ۲۲؛۸-۲-۹۲-۱۱۳.



[۱۸] سعیدی م، محمدی مقدم ی، عباسپور ج، عباسپور ح. (۱۳۹۷)، «بررسی موانع بانکداری الکترونیک در ایران با رویکرد فراتحلیل»، نشریه مطالعات مدیریت هوشمند کار و کسب. شماره ۲۶ – صفحات ۱۷-۱۶۰.

- [19] zabala Aguayo, Francisco, and Beata Ślusarczyk. "Risks of banking services' digitalization: The practice of diversification and sustainable development goals." *Sustainability* 12.10 (2020): 4040
- [20] Carbó-Valverde, Santiago, et al. "The effect of banks' IT investments on the digitalization of their customers." *Global Policy* 11 (2020): 9-17.
- [21] Magboul, I., & Abbad, M. Antecedents and adoption of e-banking in bank performance: The perspective of private bank employees. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, (2018). 13, 361- 381
- [22] Abbas, S. K., Hassan, H. A., Asif, J., Ahmed, B., & Haider, S. S. Integration of TTF, UTAUT, and ITM for mobile Banking Adoption. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)* (2018). Vol4, Issue-5.
- [23] Valarezo, Á., Pérez-Amaral, T., Garín-Muñoz, T., García, I. H., & López, R. Drivers and barriers to cross-border e-commerce: Evidence from Spanish individual behavior. *Telecommunications Policy*, . (2018). 42(6), 464-473
- [24] Stermann, J. *Instructor's Manual to Accompany Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw-Hill. (2000).
- [25] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press. (2014).
- [26] DeLone, W., Migliorati, D., & Vaia, G. Digital IT governance. In *CIOs and the Digital Transformation* (2018). (pp. 205-230). Springer, Cham.
- [27] <https://web.mit.edu>
- [28] Haber Dyakonova., J, H Milchakova A. Estimation of fintech market in Ukraine in term global development of financial and banking system. *Public and Municipal Finance* (2018) .7 /2-14.23
- [29] Shaparak . Persian in Report Economic Annual Shaparak. (2020).
- [30] Shahabi, Vahid, Adel Azar, Farshad Faezy Razi, and Mir Feiz Fallah Shams. "Analysis of factors affecting the development of the banking service supply chain in the Industry 4.0." *Management Research in Iran* (2022).



[۳۱] شهابی و، آذر ع، فائزی رازی ف، فلاح شمس م. «مدلسازی تأثیر انقلاب صنعتی چهارم بر زنجیره تأمین خدمات بانکی با استفاده از رویکرد پویایی سیستم و تکنیک دیماتل فازی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی. (۲۰۲۱)، ۲۱-۴-۱-۸۹-۶۷.

[۳۲] خانلری ا، انصاری چهارسوقی ش، حسنقلی پور ط، عزیزی، ش. «تبیین و طراحی مدل شکل‌گیری بازار خدمات بانکی مبتنی بر فناوری مالی (فین تک) در ایران بر اساس رویکرد داده بنیاد»، تحقیقات حسابداری و حسابرسی. (۲۰۲۰)، ۲۲-۴۷-۱۲-۷۳-۸۶.

[33] <https://www.rqbank.ir>

[34] <https://www.pardp.ir>

[35] Temelkov Z. Fintech firms opportunity or threat for banks?. International journal of information, Business and Management. (2018) Feb 1;10(1):137-43.

شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌های نیروی انسانی برای تحقق هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان

اسماعیل مزروعی نصرآبادی^{۱*}، زهرا صادقی آرانی^۲، ابوالفضل صادقی آرانی^۳

۱- استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

۲- استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم مالی، مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

۳- کارشناسی ارشد، مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، بیمارستان سیدالشهدا، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاشان، کاشان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۳

دریافت: ۱۴۰۳/۴/۶

چکیده

در سال‌های اخیر، هم‌رقابتی یا همکاری با رقبا مورد توجه کسب‌وکارها قرار گرفته است. در تمامی بخش‌های زنجیره تأمین بهداشت و درمان نیز از راهبرد هم‌رقابتی به منظور جبران کمبودهای تجهیزاتی، زیرساختی، نیروی انسانی و مواد اولیه استفاده می‌شود. این رویکرد که به‌طور فزاینده‌ای در محیط‌های کسب‌وکار پیچیده و پویای امروزی به آن توجه شده است، نیازمند دارا بودن شایستگی‌های ویژه در منابع انسانی است تا بتواند شرایط پیچیده و متغیر بازار را مدیریت کند. تاکنون در زمینه شایستگی‌های نیروی انسانی در هم‌رقابتی پژوهشی صورت نگرفته است. این پژوهش در دو مرحله با رویکرد آمیخته و جامعه آماری متشکل از خبرگان دانشگاهی و تجربی انجام شد. در مرحله اول با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون به شناسایی ۳۰ شایستگی نیروی انسانی برای هم‌رقابتی پرداخته شد که در هفت دسته «شایستگی شخصیتی»، «شایستگی‌های دانشی»، «شایستگی ارتباطی»، «شایستگی



اخلاقی»، «شایستگی وظیفه‌ای»، «شایستگی امنیتی» و «شایستگی تصمیم‌گیری» دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم به‌منظور بررسی روابط بین شایستگی‌ها، از پرسش‌نامه محقق ساخته و مدل ساختاری تفسیری فراگیر فازی استفاده شد. نتایج مدل‌سازی نشان می‌دهد که «شایستگی شخصیتی» و «شایستگی اخلاقی» بنیادی‌ترین شایستگی‌ها به‌شمار می‌آیند که سایر شایستگی‌ها از آن نشأت می‌گیرند. در سطح بعدی «شایستگی‌های دانشی»، «شایستگی ارتباطی» و «شایستگی تصمیم‌گیری» قرار گرفته‌اند که اهمیت بالاتری نسبت به سایر شایستگی‌ها دارند. براساس یافته‌های پژوهش باید زمان جذب نیروی انسانی به شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی توجه شود و با آموزش‌های زمان خدمت به تقویت شایستگی‌های دانشی، ارتباطی و تصمیم‌گیری پرداخت.

واژه‌های کلیدی: شایستگی نیروی انسانی، هم‌رقابتی، زنجیره تأمین بهداشت و درمان، مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی.

۱- مقدمه

فعالیت حرفه‌ای به‌طور دائم تحت‌تأثیر بسیاری از عناصر و عوامل است که می‌توانند به چهار مؤلفه پدیده نوسان‌ها، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام طبقه‌بندی شوند که تلاطم و چالش‌های محیط خارجی را تعریف می‌کنند [۱]. این تلاطم‌ها باعث می‌شود مشکلاتی برای مدیریت کسب‌وکارها ایجاد شود. یکی از مهم‌ترین حوزه‌های اقتصادی هر کشور، بخش سلامت است که برای توسعه و پیشرفت هر تمدنی حیاتی است [۲]. این حوزه نیز درگیر عدم قطعیت‌های فراوانی است. عدم قطعیت در مراقبت‌های بهداشتی، پدیده‌ای پیچیده است که از منابع بسیاری ناشی می‌شود و به مسائل بی‌شماری مربوط می‌شود [۳]. این عدم قطعیت‌ها در صورت وجود نداشتن مدیریت صحیح، آسیب زیادی به سلامت جامعه وارد می‌کند. در نتیجه کسب‌وکارهای سلامت باید توجه ویژه‌ای به راهبرد و مدیریت راهبردی داشته باشند. تمرکز مدیریت راهبردی در مؤسسه‌های بهداشتی بر ایجاد رابطه مثبت بین مؤسسه بهداشتی و محیط آن است [۴] که می‌تواند باعث دستیابی به موفقیت بلندمدت [۵] این نوع از کسب‌وکارها شود.



یکی از مهم‌ترین رویکردهای راهبردی که در صنایع جهانی به آن توجه زیادی شده است، هم‌رقابتی^۱ است [۶]. هم‌رقابتی به معنای همکاری راهبردی بین رقبا است [۷]. این نوع از همکاری بین رقبا می‌تواند دستاوردهایی مانند نوآوری [۸]، افزایش انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین [۹]، بهبود عملکرد مالی [۱۰] و افزایش بهره‌وری [۷] داشته باشد. مزایای زیادی که هم‌رقابتی دارد، توجه زیاد صنایع مختلف را جلب کرده است، اما لازم است به نکته‌های زیر توجه شود:

- ۱- به‌رغم آنکه هم‌رقابتی یک راهبرد تجاری عالی است، اما هر صنعت ویژگی‌های خاصی دارد [۱۱] و لازم است این موضوع در بستر هر صنعت تحلیل شود؛
- ۲- هم‌رقابتی با نتایج مثبت همراه است، اما انطباق با آن به‌دلیل ناآشنایی با این مفهوم محدود است [۱۲]؛

در لایه‌های مختلف زنجیره تأمین بهداشت و درمان با توجه به تحریم‌ها و مشکلاتی مانند تورم نمی‌توان تمامی منابع و تخصص‌های لازم را فراهم کرد و شرکت‌ها مجبور به همکاری با رقبای (هم‌رقابتی) هستند. هم‌رقابتی در این بخش آسیب‌های زیادی را داشته است، برای مثال معطلی بیماران، خدمات با کیفیت پایین، تبعیض بین مراجعان به بیمارستان و مراجعان رقیب و ... که همه این موارد نشان‌دهنده مشکلاتی است که در هم‌رقابتی در این زنجیره تأمین وجود دارد و یکی از منشأهای اصلی آن نیروی انسانی است. درنهایت پرداختن به شایستگی‌های نیروی انسانی برای تحقق هم‌رقابتی ضروری است. همچنین با توجه به اهمیت ویژه زنجیره تأمین بهداشت و درمان لازم است توجه ویژه‌تری به آن بشود تا از شکست‌های احتمالی در این روابط جلوگیری شده و عمق روابط تقویت شود.

نکته مهم در زمینه راهبرد هم‌رقابتی آن است که این راهبرد نیازمند دارابودن شایستگی‌های منابع انسانی ویژه‌ای است که بتوانند شرایط پیچیده و متغیر بازار را مدیریت کنند. با توجه به این موارد و اهمیت بخش بهداشت و درمان، در این پژوهش یکی از مهم‌ترین مسائلی که باعث عدم انطباق می‌شود؛ یعنی نیروی انسانی محور قرار داده شده است و شایستگی‌های آن در بخش بهداشت و درمان بررسی شده‌اند. پژوهش‌های قبلی روی موضوعاتی مانند عوامل



پذیرش [۱۴:۱۳]، عوامل موفقیت [۱۶:۱۵]، مزیت‌های هم‌رقابتی [۱۹:۱۷] و سایر موضوعات مانند عوامل تعیین‌کننده فردی و سازمانی برای تحقق هم‌رقابتی [۱۹] متمرکز بوده‌اند، اما در زمینه شناسایی شایستگی‌های نیروی انسانی برای تحقق هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان، پیشینه مشابهی مشاهده نشد. در نتیجه پرسش اول پژوهش عبارت است از:

۱- شایستگی‌های موردنیاز نیروی انسانی برای تحقق هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان چیست؟

به‌منظور واکاوی دقیق‌تر شایستگی‌ها به‌منظور اتخاذ تصمیم‌های بهینه و دستیابی سریع‌تر به مزایا، لازم است شایستگی‌های بنیادی‌تر که نقش اساسی‌تری در ارتقای سایر شایستگی‌ها دارند، شناسایی شده و روابط بین آنها بررسی شود. در نهایت باید این شایستگی‌ها مدلسازی شوند. براین اساس پرسش دوم پژوهش عبارت است از:

۲- مدل شایستگی‌های نیروی انسانی برای تحقق هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان چگونه است؟

۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

امروزه، راهبرد هم‌رقابتی (پیگیری هم‌زمان همکاری و رقابت بین شرکای مخالف) به یک راهبرد اساسی در تمام صنایع جهانی تبدیل شده است [۲۰]. کلمه هم‌رقابتی از دو بخش همکاری^۱ و رقابت^۲ تشکیل شده است و به همکاری بین رقبای مختلف به‌منظور ارزش‌آفرینی اشاره دارد [۲۱]. به‌صورت کلی می‌توان هم‌رقابتی را به‌عنوان رابطه یک شرکت با مشتریان، تأمین‌کنندگان، مکمل‌ها و رقبای دانست [۲۰]. در ادبیات هم‌رقابتی، مباحث مختلفی مطرح شده است. در بعضی از پژوهش‌ها به معرفی هم‌رقابتی پرداخته شده است [۲۲]. در بعضی از پژوهش‌ها نیز به توسعه مبانی مفهومی هم‌رقابتی پرداخته شده است [۲۳]. در دسته‌ای ادبیات به بررسی پیشایندها یا پسایندهای هم‌رقابتی پرداخته شده است [۲۴] و در دسته‌ای ادبیات

1. coope
2. tition

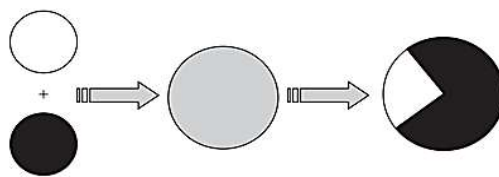


هم‌رقابتی به تنش‌ها و مدیریت آن پرداخته شده است [۲۵]. در ادامه نمونه‌ای از هر دسته به‌منظور بررسی ادبیات هم‌رقابتی ارائه شده است:

۲-۱- معرفی مفهوم هم‌رقابتی

هم‌رقابتی فرصت‌هایی را برای ایجاد ارزش بیشتر از آنچه برای بازیگران فردی در دسترس است، فراهم می‌کند (که در شکل ۱ با محدوده وسیع‌تری از منطقه خاکستری جمعی در مقابل دایره‌های سفید و سیاه منفرد نشان داده شده است). علاوه بر این در اینجا نشان داده شده است که تخصیص ارزش اغلب به‌طور نامتوازن انجام می‌شود (در شکل ۱ مشخص است که «شرکت سیاه» سهم بیشتری از ارزش ایجادشده را به‌خود اختصاص می‌دهد) [۲۲].

ارزش فردی کسب شده خلق ارزش جمعی



شکل ۱. الگو پایه‌ای خلق و تخصیص ارزش در هم‌رقابتی [۲۲]

براساس شکل ۱، جمع ارزش حاصل‌شده (دایره خاکستری) بیشتر از مجموع تلاش فردی است، اما ممکن است تخصیص ارزش نامتوازن باشد (دایر آخر).

۲-۲- نظریه‌های هم‌رقابتی

نظریه‌های مختلفی به‌عنوان نظریه‌های هم‌رقابتی مطرح شده‌اند. یکی از این نظریه‌ها، نظریه بین-یانگ است. در پژوهشی هانگ و اسنل^۱ (که به توسعه دانش از راه هم‌رقابتی پرداخته شد) به رویکرد متضاد بین-یانگ اشاره کردند. آنها پویایی راهبرد هم‌رقابتی در جهت توسعه

1. Hong & Snell



دانش را به پویایی اصل یین- یانگ تشبیه کردند. اصل یین- یانگ (که ریشه در فلسفه چینی دارد) شامل دو نیروی متضاد و مخالف یکدیگر است. همان‌گونه که اصل یین- یانگ با وجود دو عنصر متضاد یک وحدت پویا را شکل داده است، اصل هم‌رقابتی نیز با وجود دو عنصر متفاوت همکاری و رقابت در کنار یکدیگر، علاوه بر اینکه باید به خصومت و دشمنی ختم نشود بلکه باید این دو نیروی متضاد درمقابل یکدیگر را تقویت کنند و به وابستگی متقابل، کنار یکدیگر بودن، برقراری تعادل و پویایی اهمیت دهند [۳۳] (شکل ۲).



شکل ۲. نظریه یینگ- یانگ [۲۳]

درواقع نظریه یین- یانگ بیانگر نوعی تضاد دوتایی است که در واژه هم‌رقابتی نیز این تضاد (بین همکاری و رقابت) دیده می‌شود. پیروزی در تلفیق این دو نیرو است. **پیشایندها و پسایندهای هم‌رقابتی:**

پیشایندها و پسایندها اشاره به مواردی همچون محرک‌ها، عوامل کلیدی موفقیت، موانع، چالش‌ها، عوامل پذیرش و نتایج هم‌رقابتی دارند، برای مثال مزروعی و همکاران [۲۴] به بررسی معایب هم‌رقابتی پرداختند و ۱۳ عیب با عنوان ازدست‌دادن استقلال در تصمیم‌گیری، ازدست‌دادن فرصت همکاری با دیگران، افزایش هزینه معامله‌ها، تعارض‌های شدید و معطل شدن بیماران، خطر ازدست‌دادن مدیریت منابع، دسترسی نامتقارن به منابع، رفتار غیراخلاقی شریک، عدم تناسب سود، مخدوش شدن تصویر نشان تجاری در اثر تعارض با رقیب، نشت اطلاعات، اولویت دادن به بیماران خود، خطر ارسال بیمار به سایر مکان‌های درمانی و نوسان در منصب‌ها و تصمیم‌های دولتی را شناسایی کردند.

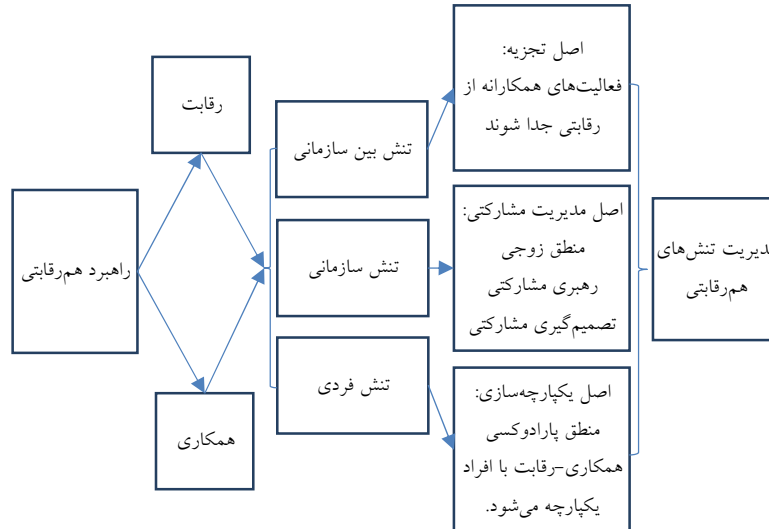
تنش‌های هم‌رقابتی:

لروی و همکاران [۲۵] به بررسی تنش‌های هم‌رقابتی پرداختند. آنها بیان کردند تنش‌ها می‌توانند در سه سطح بین سازمانی، سازمانی و فردی رخ دهد. برای مدیریت این تنش‌ها نیز



می‌توان سه اصل را در نظر گرفت: اصل تجزیه، اصل مدیریت مشارکتی و اصل یکپارچه‌سازی. در سطح فردی، به‌نظر می‌رسد ادغام پارادوکس هم‌رقابتی لازم باشد. در واقع، اصل جدایی باعث ایجاد تنش‌های داخلی در بنگاه‌ها بین کارمندان مسئول همکاری و افراد مسئول رقابت می‌شود. تنها راه کنترل این تنش‌ها این است که افراد بتوانند نقش هر کارمند را در هم‌رقابتی درک کنند. در سطح سازمانی، کارمندان شرکت‌های رقیب در طرح‌های همکاری مشارکت کرده و به‌طور روزانه با هم کار می‌کنند. به‌دلیل همکاری نزدیک اعضای گروه، تبادل اطلاعات و به اشتراک‌گذاری زیادی در زمینه فناوری صورت می‌گیرد. در نتیجه، تنش در این سطح بسیار زیاد است و به یک مدیریت خاص نیاز دارد. بنابراین، شرکت‌ها برای مدیریت موفقیت‌آمیز همکاری در این سطح، اصل مدیریت مشارکتی را اجرا می‌کنند.

اصل مدیریتی مشارکتی مبتنی بر منطق زوجی است. طرح‌های معمولی با اصول سلسله‌مراتبی هماهنگ می‌شوند، اما این موضوع در یک طرح هم‌رقابتی امکان‌پذیر نیست. هر شرکت مادر می‌خواهد استفاده از فناوری و انتقال دانش خود را کنترل کند. از آنجایی‌که هیچ سلسله‌مراتبی بین دو همکار وجود ندارد، هریک از شرکا باید در مدیریت کل طرح نقش داشته باشند. به‌منظور حفظ عدالت در روابط باید عدالت در تقسیم حکومت، رهبری و کنترل در بین بنگاه‌ها رعایت شود. بنابراین گروه طرح به‌وسیله دو مدیر در یک ساختار فرماندهی دوگانه اداره می‌شود. در سطح بین سازمانی، اجرای اصل جداسازی ضروری به‌نظر می‌رسد. رقابت و همکاری باید بین سطوح مختلف زنجیره ارزش یا بین محصولات یا بازارهای مختلف، تقسیم شود. این جدایی برای تعیین نقش غالب هر فعالیت در شرکت (مشارکتی یا رقابتی) ضروری است (شکل ۳).



شکل ۳. چارچوب مدیریت همکاری- رقابت [۲۵]

با توجه به تمام موارد اشاره‌شده واضح است که تنش‌های موجود در هم‌رقابتی باید به‌درستی مدیریت شود تا مزایای آن حاصل شود. در این زمینه لازم است نیروی انسانی شایستگی لازم را داشته باشد. در ادبیات بررسی‌شده درباره شایستگی‌های منابع انسانی، پژوهشی وجود ندارد. با بررسی‌ها در پایگاه‌های داده معتبر و موتورهای جستجوگر مانند Scopus، Emerald، Sciencedirect و Google scholar نتایج نشان‌دهنده وجود نداشتن پیشینه مرتبط است. در ادامه تعدادی از پژوهش‌ها به‌منظور نشان‌دادن خلأ پژوهشی بیان شده است (جدول ۱).

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسنده	صنعت	روش	نوع	تمرکز	شناسایی	مدلسازی
[۲۶]	بخش فناوری پیشرفته در لهستان	روش‌های آماری	کمی	مزایا و معایب هم‌رقابتی	خیر	خیر
[۲۷]	شرکت‌های کوچک و متوسط نوآور	مرور ادبیات	کیفی	مزایا و معایب هم‌رقابتی	خیر	خیر



نویسنده	صنعت	روش	نوع	تمرکز	شناسایی	مدلسازی
[۲۸]	بریتانیا، ایرلند، هلند، آمریکا و کانادا	تحلیل رگرسیون	کمی	معایب و مزایا	خیر	خیر
[۲۹]	واحد کنترل سرطان فرانسوی	مصاحبه	کیفی	ارزیابی شرایط مختلف و ادراکات مختلف از مزایای هم‌رقابتی	خیر	خیر
[۳۰]	صنعت گردشگری	رگرسیون	کمی	مزایای هم‌رقابتی	خیر	خیر
[۳۱]	صنایع غذایی برزیل	شبیه‌سازی	کمی	مزایای هم‌رقابتی	خیر	خیر
[۳۲]	شرکت‌های کوچک و متوسط	رگرسیون	کمی	بررسی رابطه مزایای هم‌رقابتی و نوآوری	خیر	خیر
[۳۳]	سوئد	رگرسیون	کمی	تحلیل کمی بر مزایا و چالش‌های هم‌رقابتی	خیر	خیر
[۳۴]	گروه‌های همکاری	تحلیل رگرسیون	کمی	شناسایی محرک‌های اثرگذار	خیر	خیر
[۳۵]	موزه‌های لهستان	مصاحبه	کیفی	شناسایی محرک‌ها و موانع	خیر	خیر
[۳۶]	صنایع دستی	تحلیل اهمیت عملکرد، تجزیه و تحلیل تضاد مجازات- جبران	کمی	خوشه‌بندی عوامل پذیرش	خیر	خیر
[۳۷]	صنعت نوشابه آمریکا	مصاحبه و رگرسیون	آمیخته	بررسی عوامل پذیرش	خیر	خیر
[۳۸]	کشور لهستان	مدلسازی اقتصادی	کمی	بررسی کمی عوامل کلیدی موفقیت	خیر	خیر
[۳۹]	فناوری اطلاعات	تحلیل رگرسیون و مصاحبه	آمیخته	بررسی تأثیر عوامل کلیدی و واکاوی دلایل اثرگذاری	خیر	خیر
[۴۰]	شبکه‌های توزیع نفت و گاز	تحلیل آماری	کمی	رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت	خیر	خیر
[۴۱]	واحد کنترل سرطان فرانسوی	مصاحبه	کیفی	تحلیل هم‌رقابتی از منظر ۵ بعد میجاورت	خیر	خیر
[۴۲]	بهداشت و درمان	رگرسیون	کمی	عوامل تعیین‌کننده فردی و سازمان	خیر	خیر

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، پژوهش‌های پیشین بیشتر در زمینه پیشایندها و پسایندهای هم‌رقابتی متمرکز بوده‌اند و تاکنون پژوهشی به بررسی شایستگی‌های نیروی انسانی برای هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان نپرداخته است. به تبع مدلی از آن نیز وجود ندارد. در نتیجه این پژوهش از این منظر نوآوری دارد.



۳- روش پژوهش

این پژوهش به صورت آمیخته و در دو مرحله انجام شده است. مرحله اول به دنبال پاسخ به پرسش اول پژوهش مبنی بر شناسایی شایستگی‌های نیروی انسانی به منظور هم‌رقابتی موفق است. در این مرحله جامعه آماری پژوهش، تمامی خبرگان زنجیره تأمین سلامت شهرستان‌های کاشان و آران و بیدگل است که تجربه در زمینه هم‌رقابتی داشته باشند. حداقل ۵ سال سابقه نیز داشته باشند و تحصیلات آنها کارشناسی و بالاتر باشد.

مرحله اول به دنبال شناسایی شایستگی‌های نیروی انسانی است. در این مرحله، شیوه گردآوری داده‌ها به صورت میدانی است و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد. در مرحله اول، ۱۵ مصاحبه انجام شد که مصاحبه‌ها ۱۲ ساعت و هشت دقیقه طول کشید. شیوه نمونه‌گیری، هدفمند بود. مصاحبه‌ها در نفر ۱۲ به اشباع رسید ولی تا نفر ۱۵ ادامه پیدا کرد. برای بررسی استحکام یافته‌های مرحله اول، از بازگشت کدها به مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید، استفاده از کدگذار ثانویه و محاسبه ضریب توافق (در این مطالعه ضریب توافق $0/80$ بود که قابل قبول است)، درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم^۱ و همچنین توصیف غنی^۲ استفاده شده است.

مرحله دوم این پژوهش به منظور پاسخ به پرسش دوم پژوهش انجام شده است. در این مرحله یا شیوه میدانی و پرسش‌نامه محقق ساخته داده‌ها گردآوری شده است. جامعه آماری این مرحله مانند مرحله اول و حجم نمونه برابر با پانزده نفر است (از افرادی که در مرحله اول پژوهش مشارکت داشتند، درخواست شد در مرحله دوم نیز مشارکت کنند). با توجه به استخراج پرسش‌نامه از یافته‌های مرحله اول، روایی آن تأیید شد و به تأیید خبرگان نیز رسید. به منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه لازم است حداقل ۶۰ درصد از خبرگان عدد مشابهی را برای هر رابطه اعلام کنند. در این مرحله از روش مدلسازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی برای مدلسازی شایستگی نیروی انسانی استفاده شده است. این روش ۲ تفاوت با مدل ساختاری تفسیری^۳ دارد: ۱- بررسی چگونگی تأثیر متغیر A بر متغیر B؛ ۲- به کارگیری اعداد

1. Prolonged Engagement and Persistent Observation
2. Thick Description
3. Interpretive Structural Modeling



فازی. استفاده از اعداد فازی به مدیریت ذهنیت و عدم قطعیت‌های موجود در فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند [۴۳]. گام‌های مدل ساختاری تفسیری فراگیر فازی^۱ عبارت است از:

انتخاب خبره: در این قسمت، خبرگان مشابه گام اول هستند.

ایجاد معیارهای زبانی فازی: در این قسمت از مقیاس زبانی وو و لی^۲ [۴۴] استفاده شد.

این مقیاس در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. معیارهای زبانی فازی

مقادیر زبانی		اختصار	واژه زبانی	مقادیر زبانی			اختصار	واژه زبانی	
۰/۵	۰/۷۵	۱	H	تأثیر زیاد	۰	۰	۰/۲۵	NO	بدون تأثیر
۰/۷۵	۱	۱	VH	تأثیر خیلی زیاد	۰	۰/۲۵	۰/۵	VL	تأثیر خیلی کم
					۰/۲۵	۰/۵	۰/۷۵	L	تأثیر کم

تشکیل ماتریس فازی ساختاری روابط درونی متغیرها^۳: در این قسمت V به معنای تأثیر i بر j، A به معنای تأثیر j بر i، X به معنای رابطه دوطرفه و O نماد عدم ارتباط است. این ماتریس بر مبنای مُد نظر خبره‌ها به دست می‌آید و برای اعتبارسنجی، اتفاق نظر حداقل ۶۰ درصدی ضروری است.

ایجاد ماتریس دستیابی فازی^۴: در این مرحله براساس ماتریس فازی ساختاری روابط درونی متغیرها و مقادیر زبانی ارائه شده در جدول ۱ ماتریس دستیابی فازی تکمیل می‌شود.

محاسبه‌های غیرفازی‌سازی: در این مرحله با کمک روش تبدیل داده‌ها به نمره‌های واضح^۵ داده‌ها غیرفازی می‌شود [۴۵].

1. Fuzzy Total Interpretive Structural Modeling
2. Wu & Lee
3. Fuzzy Structural Self-Interaction Matrix (FSSIM)
4. Fuzzy Reachability Matrix (FRM)
5. Converting Fuzzy Data into Crisp Scores (CFCS)



۱- مجموع حدهای پایین، حدهای بالا و اعداد میانی در سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. اگر هدف محاسبه قدرت وابستگی فازی باشد، از مجموع‌های ستونی و اگر به دنبال به‌دست‌آوردن قدرت نفوذ فازی باشید، از مجموع‌های سطری استفاده می‌شود.

۲- نرمال‌سازی: در این مرحله براساس روابط زیر، مقادیر نرمال‌سازی می‌شود.

$$\begin{aligned} x_{lk} &= (l_k - L)/\Delta & x_{mk} &= (m_k - L)/\Delta \\ x_{uk} &= (u_k - L)/\Delta & x_k^{rs} &= x_{uk}/(1 + x_{uk} - x_{mk}) \\ x_k^{ls} &= x_{mk}/(1 + x_{mk} - x_{lk}) & & \end{aligned}$$

۳- به‌دست‌آوردن ارزش قطعی: با توجه به دو معادله زیر ارزش قطعی (B_k^{crisp}) محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} x_k^{crisp} &= (x_k^{ls} \times (1 - x_k^{ls}) + x_k^{rs} \times x_k^{rs}) / (1 - x_k^{ls} + x_k^{rs}) \\ B_k^{crisp} &= L + x_k^{crisp} \times \Delta \end{aligned}$$

۴- تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی: در این قسمت بر مبنای مقدار اثرپذیری و اثرگذاری، وضعیت هر متغیر که می‌تواند یکی از حالت‌های خودگردان (اثرگذاری و اثرپذیری پایین)، مستقل (اثرپذیری کم و اثرگذاری بالا)، دوجویی (اثرپذیری و اثرگذاری بالا) و وابسته (اثرپذیری بالا و اثرگذاری کم) باشد، مشخص می‌شود.

ایجاد ماتریس دستیابی: برای تهیه ماتریس دستیابی درایه‌هایی که در ماتریس دستیابی فازی مقادیر HV و H داشته باشند، برابر یک و مابقی برابر صفر قرار داده می‌شوند. سازگار کردن ماتریس: در این قسمت اگر i با j در ارتباط باشد و j با k ارتباط داشته باشد، آنگاه باید i با k ارتباط داشته باشد.

۵- تعیین سطح و اولویت متغیرها: در این قسمت، مجموعه‌های دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر مشخص شده و اشتراک این ۲ مجموعه محاسبه می‌شود و در صورتی که این مجموعه با مجموعه دستیابی مساوی باشد، متغیر مربوطه در سطحی که مشغول تحلیل آن هستید، قرار داده می‌شود و از محاسبه‌های بعدی حذف می‌شود.

در پایان، دلالت‌پذیری مدل نهایی نیز با تأیید ۲ نفر از اساتید دانشگاهی و ۲ خبره در بخش بهداشت و درمان بررسی شد.



۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در هر دو مرحله پژوهش ۱۵ نفر مشارکت داشتند. بعد از انجام مصاحبه‌ها از تحلیل مضمون برای پیاده‌سازی آنها استفاده شد. جدول جدول ۳ نشان‌دهنده نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی و کدهای (شایستگی نیروی انسانی) استخراج شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی و شایستگی‌های استخراج شده

کد	گزاره کلامی
ارزش برای جان انسان	اگر در جامعه‌ای باشید که آدم‌ها اهل مطالعه‌اند، به‌کار گروهی اهمیت می‌دهند. برای جان آدم‌ها ارزش قائل‌اند. به‌طور مسلم بهتر می‌توانید در کنار رقابت، همکاری داشته باشید (p1) اولین اصل این است که بدانند جان انسان‌ها مهم‌تر از رقابت است ... (p15)
صداقت	تعهد و صداقت، حفظ امانت‌داری و محرمانگی و اعتماد، برخورد مناسب، سبب تقویت ارتباطات بین واحدهای مختلف می‌شود و نبود آنها شکست را به‌همراه دارد (p2) ... صداقت آنها می‌تواند سابقه کار آنها باشد... (p14)
امانت‌داری	تعهد و صداقت، امانت‌داری و محرمانگی و اعتماد، برخورد مناسب، سبب تقویت ارتباط بین واحدهای مختلف می‌شود و نبود آنها شکست را به‌همراه دارد (p9) نیروی انسانی باید چه برای خود ما چه برای رقیب امانت‌دار باشد ... (p12)
مهارت حل مسئله	مشکلات زیادی در کار پیش می‌آید. پرستار باید سریع آن را حل کند تا بحران ایجاد نشود ... (p2) ... صداقت و حل مسئله از نظر من مهم هستند چون ... (p15)
داشتن مهارت الگوبرداری	آنهایی که از یک بیمارستان دیگر کمک می‌گیرند، باید بتوانند از آنها الگو هم بگیرند تا خودمان را تقویت کنیم ... (p2) یکی از مهم‌ترین مزایا همین اطلاعاتی هست که از رقیب به‌دست می‌آید و می‌توانیم خودمان را ارتقا بدهیم، اما باید نیروی انسانی بتواند این را هندل کند (p14)
توان تحلیل داده	وقتی یک مجموعه اطلاعات می‌آید که برای مثال فلان آزمایشگاه همکاری نکرده یا کیت تمام کرده و ... باید سریع بتواند این موارد را تحلیل کند و تصمیم بگیرد (p1) وقتی مدیر به سازمان تفویض اختیار می‌کند پس نیروی انسانی هم باید توان تحلیل داده و حل مسئله داشته باشد (p15)
تفکر سیستمی	اگر پرستارها بتوانند تشخیص بدهند که فرایند چطور است و به‌شکل یک سیستم به آن نگاه کنند، خیلی راحت می‌توانند بهترین تصمیم‌ها را بگیرند (p1)
مهارت ارتباطی	خب یکی به‌نظر من مهارت ارتباطی است ... (p3)



کد	گزاره کلامی
روابط صمیمانه	ترس از ورود به بخش مدیریت ندارد و خودشان با هم راحت هستند ... (p4) وقتی پرستارها با هم خوب برخورد کنند، کارها بهتر پیش می‌رود، اما بعضی‌ها این توان را ندارند و همیشه با آنها مشکل داریم (p14)
کار گروهی	اگر در جامعه‌ای باشید که آدم‌ها اهل مطالعه‌اند، به‌کار گروهی اهمیت می‌دهند، برای جان آدم‌ها ارزش قائل‌اند و به‌طو مسلم بهتر می‌توانید در کنار رقابت، همکاری داشته باشید (p2) ... باید کار گروهی را تقویت کرد تا اهداف به‌راحتی محقق شود (p15)

در این مرحله ۳۰ شایستگی برای هم‌رقابتی شناسایی شد. بعد از شناسایی شایستگی‌های منابع انسانی، دسته‌بندی آنها انجام شد. نتایج این مرحله در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج دسته‌بندی شایستگی‌های منابع انسانی برای هم‌رقابتی

مقوله	کد	مقوله	کد
شایستگی ارتباطی (HC3)	مهارت ارتباطی	شایستگی تصمیم‌گیری (HC7)	مهارت حل مسئله
	روابط صمیمانه		داشتن مهارت الگوبرداری
	کار گروهی		توان تحلیل داده‌ها
شایستگی امنیتی (HC6)	توان حفظ اطلاعات	شایستگی اخلاقی (HC4)	تفکر سیستمی
	دانش امنیت داده		صداقت
	درک محرمانگی		ارزش برای جان انسان
شایستگی‌های دانشی (HC2)	دانش و آگاهی	شایستگی وظیفه‌ای (HC5)	امانت‌داری
	اطلاعات میان‌رشته‌ای		متعهد بودن
	تجربه		مدیریت زمان
	آگاهی از خطرهای هم‌رقابتی	شایستگی شخصیتی (HC1)	دقت در انجام خدمت
	تحصیلات مرتبط		کار با کیفیت
	آشنایی با مسئولیت اجتماعی		شخصیت لازم
	آگاهی قانونی		بازبودن در برابر تغییرات
آشنایی با زنجیره سلامت و اهمیت آن		توان ابهام بالا	
		مدیریت خود	
		قابلیت انطباق	



شایستگی‌های منابع انسانی در ۷ دسته قرار گرفتند و این ۷ دسته به‌عنوان ورودی مرحله دوم پژوهش استفاده شدند. به‌منظور پاسخ به پرسش دوم پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری فراگیر فازی شده استفاده شد. در این قسمت ۱۵ نفر از خبرگان مشارکت کردند. در این مرحله خبرگان رابطه بین شایستگی‌ها را ارزیابی کردند. جدول ۵ بیانگر ماتریس مجموع (SSIM) برای شایستگی‌های نیروی انسانی در هم‌رقابتی است.

جدول ۵. ماتریس SSIM شایستگی‌های نیروی انسانی در هم‌رقابتی

HC7	HC6	HC5	HC4	HC3	HC2	HC1	
O(NO)	V(H)	V(H)	O(NO)	V(H)	V(H)	1	HC1
X(H)	V(L)	V(H)	O(NO)	X(H)	1		HC2
O(NO)	X(L)	X(L)	A(H)	1			HC3
O(NO)	V(VH)	V(H)	1				HC4
A(H)	O(NO)	1					HC5
O(NO)	1						HC6
1							HC7

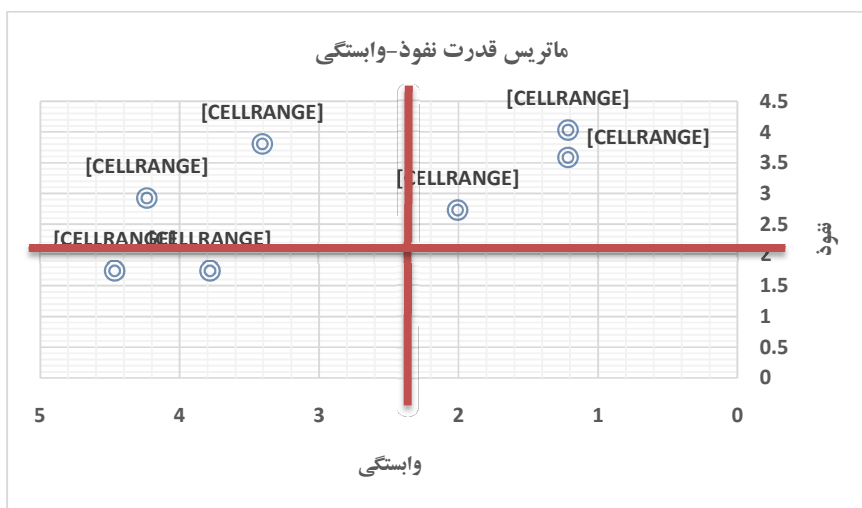
بعد از معلوم‌شدن ماتریس فازی ساختاری روابط درونی متغیرها شایستگی‌های نیروی انسانی در هم‌رقابتی، سایر مراحل ۹ گانه روش مدل ساختاری تفسیری فراگیر فازی انجام می‌شود. در این مرحله میزان قدرت نفوذ و وابستگی هریک از شایستگی‌های نیروی انسانی در هم‌رقابتی مشخص شد. جدول ۶ بیانگر میزان قدرت نفوذ و وابستگی این شایستگی‌ها است.

جدول ۶. میزان قدرت نفوذ و وابستگی هریک از شایستگی‌های نیروی انسانی در هم‌رقابتی

اختصار متغیر	قدرت وابستگی	قدرت نفوذ	اختصار متغیر	قدرت وابستگی	قدرت نفوذ
HC1	۱/۲۲	۴/۰۳	HC5	۴/۴۷	۱/۷۴
HC2	۳/۴۱	۳/۸۱	HC6	۳/۷۸	۱/۷۴
HC3	۴/۲۴	۲/۹۳	HC7	۲/۰۱	۲/۷۳
HC4	۱/۲۲	۳/۵۹			

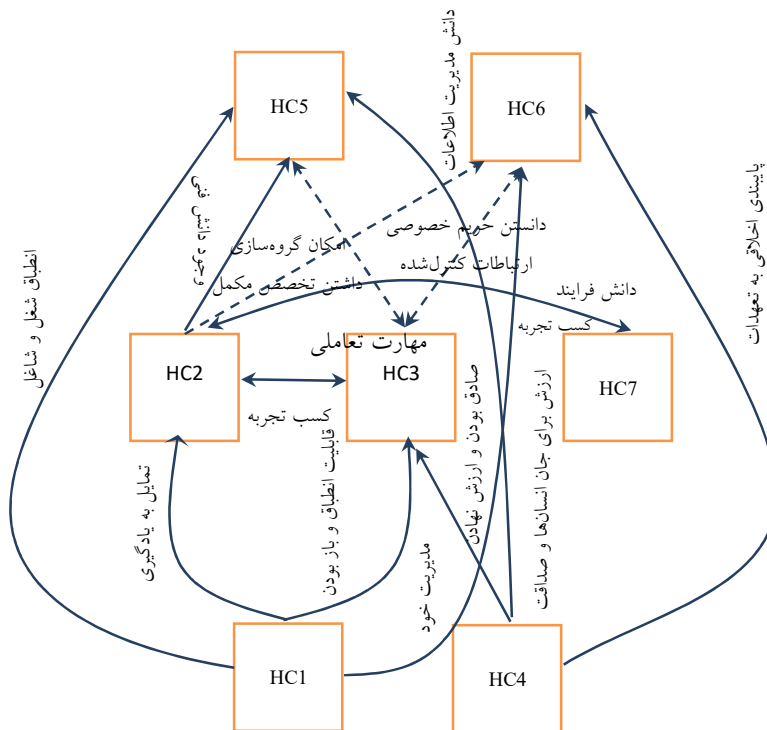


قدرت وابستگی بیانگر میزان اثرپذیری و قدرت نفوذ بیانگر میزان اثرگذاری هریک از شایستگی‌ها است. براساس جدول ۶ ماتریس نفوذ-وابستگی برای شایستگی‌های نیروی انسانی در شکل آورده شده است.



شکل ۴. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی شایستگی نیروی انسانی

همان‌طورکه در شکل مشخص است، «شایستگی شخصیتی»، «شایستگی اخلاقی» و «شایستگی تصمیم‌گیری» مستقل هستند و اثرگذاری بالایی دارند. این شایستگی‌ها اهمیت بالایی در بین شایستگی‌ها دارند و می‌توان از راه دست‌کاری آنها، سایر شایستگی‌ها را تحت‌تأثیر قرار داد. «شایستگی‌های دانشی» و «شایستگی ارتباطی» دوجبهی هستند و اثرگذاری و اثرپذیری بالایی دارند. «شایستگی وظیفه‌ای» و «شایستگی امنیتی» وابسته هستند، زیرا اثرپذیری بالایی دارند. براساس محاسبه‌های انجام‌شده در مراحل ۷ تا ۹، مدل ساختاری تفسیری شایستگی نیروی انسانی ترسیم شد (شکل ۵).



شکل ۵. مدل ساختاری تفسیری شایستگی‌های نیروی انسانی هم‌رقابتی در زنجیره تأمین بهداشت و درمان

براساس شکل، شایستگی‌های ۱ و ۴ که عبارت است از شایستگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های اخلاقی، بنیادی‌ترین شایستگی‌ها هستند، زیرا روی سایر شایستگی‌ها مؤثرند. در سطح بعدی شایستگی‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و دانشی قرار می‌گیرند که اهمیت متوسطی دارند. در سطح آخر نیز شایستگی‌های امنیتی و وظیفه‌ای قرار می‌گیرند که در این ساختار نقش وابسته دارند و از سایر متغیرها اثر می‌گیرند. دلیل عمده اثرگذاری شایستگی‌ها بر یکدیگر بالای پیکان‌های شکل ۵ نمایش داده شده است.



۵- بحث و پیشنهادها

هم‌رقابتی از مهم‌ترین رویکردهایی است که در زنجیره تأمین بهداشت و درمان استفاده شده است. مزایای متعدد هم‌رقابتی زمانی محقق می‌شود که نیروی انسانی شایستگی‌های لازم برای تحقق هم‌رقابتی را داشته باشد. با توجه به نبود پژوهشی در زمینه شناسایی این شایستگی‌ها در زنجیره تأمین بهداشت و درمان، این پژوهش به شناسایی این شایستگی‌ها پرداخت. نتایج بیانگر ۳۰ شایستگی است که در ۷ دسته «شایستگی شخصیتی»، «شایستگی‌های دانشی»، «شایستگی ارتباطی»، «شایستگی اخلاقی»، «شایستگی وظیفه‌ای»، «شایستگی امنیتی» و «شایستگی تصمیم‌گیری» قرار گرفتند. نتایج مدلسازی نیز نشان می‌دهد که «شایستگی شخصیتی» و «شایستگی اخلاقی»، بنیادی‌ترین شایستگی‌ها هستند که سایر شایستگی‌ها از آنها نشأت می‌گیرند.

پژوهشی که به صورت ویژه روی این موضوع متمرکز باشد، ملاحظه نشد، اما به صورت موردی می‌توان به مواردی اشاره کرد، برای مثال پیتر^۱ و همکاران [۴۶] روی آموزش نیروی انسانی تأکید کرده‌اند که می‌تواند بیانگر «شایستگی‌های دانشی» باشد. همچنین آن‌ها روی تعهد نیروی انسانی تأکید داشته‌اند که یکی از زیرمؤلفه‌های شایستگی‌های وظیفه‌ای است. یا لروی و همکاران [۲۵] بیان کردند تنها راه کنترل تنش‌های هم‌رقابتی این است که افراد بتوانند نقش هر کارمند را در هم‌رقابتی درک کنند. این مورد بیانگر «شایستگی تصمیم‌گیری» است. همچنین آن‌ها بر وجود مهارت ارتباطی در نیروی انسانی برای مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی تأکید دارند و به نوعی شایستگی‌های ارتباطی را بیان کرده‌اند.

در سطح بعدی شایستگی‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و دانشی قرار دارند. در تبیین چرایی اهمیت شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی بیان شد که نبود آن‌ها می‌تواند منجر به تنش‌های هم‌رقابتی شود. در سطح بعدی در صورتی که افراد از نظر شایستگی‌های ارتباطی خوب نباشند، این تنش‌ها تشدید می‌شود و در صورتی که دانش لازم را برای تصمیم‌سازی نداشته باشند و مهارت تصمیم‌گیری هم نداشته باشند، این تنش‌ها از حد کنترل خارج شده و هم‌رقابتی متوقف می‌شود. برای بهبود شایستگی‌های تصمیم‌گیری می‌توان از روش‌های آموزش حرفه‌ای

1. Petter



و به‌کارگیری شبیه‌سازهای تصمیم‌گیری استفاده کرد. یکی از مهم‌ترین اقدام‌ها در این زمینه، بررسی طرح‌های هم‌رقابته قبلی، واکاوی چگونگی اخذ تصمیم‌ها و بررسی خروجی آنها است. در زمینه شایستگی‌های ارتباطی لازم است گروه‌های کاری مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی افراد تشکیل شود و نقش افراد و حدود اختیار آنها در گروه‌ها مشخص شود. ارائه آزادی عمل برای حل تنش‌ها به گروه‌ها می‌تواند باعث بالارفتن اعتماد به نفس آنها و حل سریع‌تر مشکلات شود، اما لازم است قبل از آن شایستگی‌های دانشی در آنها تقویت شود. برای بهبود شایستگی‌های دانشی لازم است هم در مرحله جذب به دانش افراد دقت شود و هم آموزش‌های ضمن خدمت ارائه شود. یکی از مهم‌ترین آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش گروه‌سازی و مسئله‌یابی است. در نهایت باید افراد بتوانند وظایف خود را به‌درستی انجام بدهند و امنیت داده‌های سازمانی را رعایت کنند. در این زمینه نیز ارائه معیارهای شفاف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخوردهای مناسب و پاداش و تنبیه متناسب می‌تواند مؤثر باشد.

۶- منابع

- [1] Cernega A, Nicolescu DN, Meleşcanu Imre M, Ripszky Totan A, Arsene AL, Şerban RS, et al. Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) in Healthcare. *Healthcare*. 2024;12(7):773.
- [2] Al Hijaa MRA. Strategic Management's Influence on Hospital Performance: A Comprehensive Study of Jordanian Healthcare Context. *European Journal of Business and Management Research*. 2023;8(6):114-9.
- [3] Han PKJ. Uncertainty in healthcare: Current challenges and future research directions. In: Bigi S, Rossi MG, editors. *A pragmatic agenda for healthcare: fostering inclusion and active participation through shared understanding*. 338: John Benjamins Publishing Company; 2023. p. 314–29.
- [4] Yıldırım S. The Methods of External Environmental Analysis in Health Institutions. *Danish Scientific Journal*. 2023;71:109-25.
- [5] Alharbi IB. Strategic management: A comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review: Int J Prof Bus Rev*. 2024;9(3):8.



- [6] Garraffo FM, Siregar SL. Coopetition among competitors in global industries: drivers that lead to cooperative agreements. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2022;32(3):428-54.
- [7] Ad S, Cardoso A. Boosting Manufacturing Efficiency through Coopetition: A Quantitative Analysis. 2024:1-16.
- [8] Xu R, Felzensztein C. How and When Does Coopetition Affect Innovation in Industrial Clusters? The Role of Firm Agility and Government Intervention. *The Role of Firm Agility and Government Intervention*. 2024; Available at SSRN:1-47.
- [9] Faisal MN, Sabir LB, AlNaimi MS, Sharif KJ, Uddin SF. Critical Role of Coopetition Among Supply Chains for Blockchain Adoption: Review of Reviews and Mixed-Method Analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024;(25):117-36.
- [10] Bouncken R, Kumar A, Connell J, Bhattacharyya A, He K. Coopetition for corporate responsibility and sustainability: does it influence firm performance? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2024;30(1):128-54.
- [11] Monticelli JM, Leite E, Chim-Miki AF. Coopetition in the Business Landscape: Shaping Strategies, Paradoxes, and Future Prospects. *SciELO Brasil*; 2024. p. e240046.
- [12] Bühler RN, Borba Dd. Exploring the Adoption of Intraorganizational Coopetition in Competitive Environments: Implications for the Banking Sector. *BAR-Brazilian Administration Review*. 2024;21(01):e230103.
- [13] Miki AFC, Monticelli JM, Costa RAd. Asymmetries in the Drivers of Tourism Coopetition in Craft Centres. *Turismo: Visão e Ação*. 2023;25:405-24.
- [14] Rafieian Esfahani M, Yazdani B, Barati M, Naghsh AR, Janatian N. Designing Supply Chain Sustainability Maturity Model with a Continuous Improvement Approach (Case Study: pharmaceutical Industry of Iran), *Industrial Supply Chain Management*. 2024;25(81):43-66.
- [15] Chin KS, Chan BL, Lam PK. Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*. 2008;108(4):437-54.
- [16] Ceptureanu EG, Ceptureanu SI, Radulescu V, Ionescu SA. What makes coopetition successful? An inter-organizational side analysis on coopetition critical success factors in oil and gas distribution networks. *Energies*. 2018;11(12):3447.
- [17] Vanyushyn V, Bengtsson M, Näsholm MH, Boter H. International coopetition for innovation: Are the benefits worth the challenges? *Review of Managerial Science*. 2018;12:535-57.



- [18] Vătămănescu E-M, Mitan A, Andrei AG, Ghigiu AM. Linking coepetition benefits and innovative performance within small and medium-sized enterprises networks: a strategic approach on knowledge sharing and direct collaboration. *Kybernetes*. 2022;51(7):2193-214.
- [19] Westra D, Angeli F, Carree M, Ruwaard D. Coepetition in health care: A multi-level analysis of its individual and organizational determinants. *Social Science & Medicine*. 2017;186:43-51.
- [20] Rabii BA, Cyrine B. The Antecedents of Coepetition Strategy: A Conceptual Framework. *Open Journal of Business and Management*. 2024;12(2):1335-46.
- [21] Tamás F. Digital supply chain challanges: Smart tools supported coepetition and contract supported cooperation. *Multidiszciplináris Tudományok*. 2023;13(3):300-11.
- [22] Fernandez A-S, Chiambaretto P, Le Roy F, Czakon W. *The Routledge companion to coepetition strategies*: Routledge Abingdon; 2019.
- [23] Hong JF, Snell RS. Knowledge development through co-opetition: A case study of a Japanese foreign subsidiary and its local suppliers. *Journal of World Business*. 2015;50(4):769-80.
- [24] Mazroui Nasrabadi E, Sadeqi-Arani Z, & Sadeqi-Arani A. Identification and ranking of disadvantages of coepetition strategy in the healthcare supply chain: the mix of the thematic analysis and ordinal priority approach. *Innovation Management and Operational Strategies*. 2024;5(3), 246-258. doi: 10.22105/imos.2024.463397.1362
- [25] Le Roy F, Fernandez A-S, Chiambaretto P. Managing coepetition in knowledge-based industries. *Global opportunities for entrepreneurial growth: Coepetition and knowledge dynamics within and across firms*: Emerald Publishing Limited; 2017. p. 187-98.
- [26] Cygler J, & Sroka W. Coepetition disadvantages: The case of the high tech companies. *Engineering economics*. 2017; 28(5), 494-504.
- [27] Li, J. The benefits and drawbacks of coepetition on the performance of SMEs (Bachelor's thesis, University of Twente). 2015.
- [28] Seepana, C. *Interfirm coepetition: antecedents, tensions, and performance outcomes*. The University of Manchester (United Kingdom). 2021.
- [29] Albert-Cromarias A, & Dos Santos C. Coepetition in healthcare: Heresy or reality? An exploration of felt outcomes at an intra-organizational level. *Social science & medicine*. 2020; 252, 112938.
- [30] Webb T, Beldona S, Schwartz Z, & Bianco S. Growing the pie: an examination of coepetition benefits in the US lodging industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021; 33(12), 4355-4372.



- [31] Pedreira H B, & Melo T. Supply Chain Coopetition: A simulation model to explore competitive advantages in logistics. (Master's thesis, MIT). 2020.
- [32] Vătămănescu E M, Mitan A, Andrei A G, & Ghigiu A. M. Linking coopetition benefits and innovative performance within small and medium-sized enterprises networks: a strategic approach on knowledge sharing and direct collaboration. *Kybernetes*. 2022; 51(7), 2193-2214.
- [33] Vanyushyn V, Bengtsson M, Näshol M H, & Boter H. International coopetition for innovation: Are the benefits worth the challenges?. *Review of Managerial Science*. 2018; 12, 535-557.
- [34] Mierzejewska W, Górska R, Aluchna M, Krejner-Nowecka A, & Dziurski P. Understanding drivers of intrafirm coopetition: perspective of corporate groups. *Central European Management Journal*. 2023; 31(2), 169-188.
- [35] Juszczyk P. Stimulators and Barriers to Coopetition in Non-Commercial Entities-Case Study of Cultural Institutions. *International Journal of Business Science & Applied Management*. 2023; 18(3).
- [36] Miki A F C, Monticelli J M, & Costa R A D. Asymmetries in the Drivers of Tourism Coopetition in Craft Centres. *Turismo: Visão e Ação*. 2023;25, 405-424.
- [37] Crick J M, & Crick D. Rising up to the challenge of our rivals: Unpacking the drivers and outcomes of coopetition activities. *Industrial Marketing Management*. 2021; 96, 71-85.
- [38] Tomaszewski M. Chosen factors influencing coopetition in western Poland in the 2009-2011 period. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2013; 12(4).
- [39] Buttschardt S. Evaluation of factors influencing the success of forced coopetition in IT multi-sourcing projects (Doctoral dissertation). 2017.
- [40] Ceptureanu E G, Ceptureanu S I, Radulescu V, & Ionescu S A. What makes coopetition successful? An inter-organizational side analysis on coopetition critical success factors in oil and gas distribution networks. *Energies*. 2018;11(12), 3447.
- [41] Albert-Cromarias A, & Dos Santos C. Coopetition between French healthcare providers: an analysis in terms of proximity. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 21, No. 2, pp. 69-78). Taylor & Francis. 2020.
- [42] Westra D, Angeli F, Carree M, & Ruwaard D. Coopetition in health care: A multi-level analysis of its individual and organizational determinants. *Social Science & Medicine*. 2017; 186, 43-51.



- [43] Ali S I, et al. Risk quantification and ranking of oil fields and wells facing asphaltene deposition problem using fuzzy TOPSIS coupled with AHP. *Ain Shams Engineering Journal*, 2024, 15.1: 102289.
- [44] Wu W-W, Lee Y-T. Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert systems with applications*. 2007;32(2):499-507.
- [45] Opricovic S, Tzeng G-H. Defuzzification within a multicriteria decision model. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*. 2003;11(05):635-52.
- Petter RRH, Resende LM, de Andrade Júnior PP, Horst DJ. Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *The Annals of regional science*. 2014;53:157-78.

شناسایی پیشران‌های اثربخشی تیمی از راه شبکه عصبی مصنوعی (مورد مطالعه: شرکت فولاد خوزستان)

حدهن مقدم‌نیا^۱، حمید شاهبندرزاده^{۲*}، مهدی مرتضوی^۳، علی‌اکبر فرهنگی^۴

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۳/۷/۳۰

دریافت: ۱۴۰۲/۸/۲۴

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی پیشران‌های اثربخشی تیمی در شرکت فولاد خوزستان از راه شبکه عصبی مصنوعی است. این پژوهش براساس هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی-توسعه‌ای برمبنای روش و نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها، رویکرد پژوهش کمی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۰۲۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت فولاد خوزستان تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و هدفمند، ۳۶۰ نفر برای نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد شبکه عصبی مصنوعی با درصد دقت بالا (در شناسایی شاخص‌هایی که اثربخشی را افزایش می‌دهند: یعنی ۹۷/۳ در بخش آموزش و ۹۵/۸ در بخش آزمایش، همچنین در شناسایی شاخص‌هایی که اثربخشی را افزایش نمی‌دهند: یعنی ۹۶/۵ درصد در بخش آموزش و ۹۲/۹ در بخش آزمایش) توانسته است درست عمل کرده و پیش‌بینی کند که این موضوع بیانگر کارایی و حساسیت بسیار بالای این سیستم است. همچنین، از تعداد ۱۲۵ شاخص ارائه‌شده، تعداد ۶۵ شاخص مستقل فعال در پیش‌بینی اثربخشی تیمی



موفق عمل کردند که این روش توانست با تعریف متغیر صفر و یک آنها را شناسایی کند. شبکه عصبی مصنوعی در تحلیل داده‌ها ما را به این نتیجه رساند که به ترتیب شاخص‌های یادگیری تیمی، جهت‌سازی یکسان تیمی و ذهنیت چابک، مهم‌ترین پیشران‌ها در اثربخشی تیمی محسوب می‌شوند و نیاز است مطالعه عمیقی روی این ابعاد انجام شود.

واژه‌های کلیدی: تیم، اثربخشی تیمی، شبکه عصبی مصنوعی.

۱- مقدمه

اجرای تیم‌های کاری، یک راهبرد مشترک و جذاب برای مدیران در سراسر سازمان‌های دانشگاهی، تولیدی و خدماتی است. تیم‌ها نقشی حیاتی در دستیابی به اهداف سازمان و کمک به رشد و موفقیت سازمان دارند [۱]. افزایش رقابت جهانی، نیاز به مهارت‌ها، تخصص و نوآوری متنوع، نیروی محرکه‌ای را برای ظهور کار مشارکتی ساختاریافته در تیم‌ها به‌عنوان بلوک‌های اساسی سازمان‌ها نشان داد. پرداختن به مشکلات پیچیده سازمان، نیازمند توسعه راه‌حل‌های خلاقانه جمعی، نوآورانه و ایجاد روابط کار تیمی است. در این زمینه، تیم‌ها به سنگ بنای موفقیت سازمانی و تولید جهانی دانش تبدیل شده‌اند [۲]. در کار تیمی، بهره‌وری بهبود پیدا می‌کند و ایده‌های بیشتری برای به‌پایان رساندن کارهای دشوار و حل مشکلات در لحظه‌های بحرانی ایجاد می‌شود [۳]. بنابراین این پژوهش به‌دلیل افزایش کار تیمی و همچنین بهبود همکاری، ارتباط‌ها و بهبود حل مشکل در سازمان‌ها، با هدف شناسایی پیشران‌های اثربخشی تیمی در شرکت فولاد خوزستان از راه شبکه عصبی مصنوعی انجام شده است. شرکت فولاد خوزستان بزرگ‌ترین عرضه‌کننده شمش فولاد و دومین قطب تولید فولاد خام در کشور محسوب می‌شود. از این رو، شناسایی شاخص‌های پراهمیت اثربخشی تیمی در شرکت فولاد خوزستان می‌تواند دستیابی به اهداف راهبردی شرکت را با افزایش فروش بهینه، صادرات پایدار، افزایش بهره‌وری منابع و مدیریت اثربخش بهای تمام‌شده محصولات فولادی فراهم سازد و موجب کاهش هزینه‌ها، رشد درآمدی و ارتقای بهره‌وری این شرکت شود. از سوی دیگر، توجه نکردن به شاخص‌های اثربخشی تیم، سبب بروز مشکلات و مسائل زیادی



می‌شود که نه تنها عملکرد مطلوب را به همراه نخواهد داشت بلکه در مواردی منجر به شکست‌های سازمان در دستیابی به اهدافش نیز خواهد شد. بنابراین، پرسش اصلی که پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به آن می‌باشد، عبارت است از اینکه شاخص‌های اثربخشی تیمی در شرکت فولاد خوزستان کدام‌اند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این قسمت مبانی نظری و پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

۲-۱- مفهوم اثربخشی تیمی^۱

اثربخشی^۲ با دستیابی به اهداف و انجام صحیح کارها مرتبط است. اثربخشی، نشان‌دهنده رابطه بین اهداف کسب‌شده با اهداف تعریف شده است [۴]. کاتزنباخ و اسمیت (۲۰۰۵)، تیم را به‌عنوان «تعدادی از افراد با مهارت‌های مکمل که متعهد به یک هدف مشترک، مجموعه‌ای از اهداف عملکردی و رویکردی هستند» تعریف می‌کنند که برابر با سه نفر یا بیشتر است [۵؛ ۶]. تیم، جمع کوچکی از افراد با مهارت‌های مکمل است که خود را به‌طور متقابل برای یک هدف، اهداف و رویکرد مشترک مسئول بدانند [۷]. ولمر و سونتگ (۲۰۱۱)، اثربخشی تیمی را به‌عنوان ترکیبی از کارکردهای تیم و وظیفه در نظر گرفتند [۸]. اثربخشی کار تیمی، یک ساختار چندبعدی است که به‌وسیله عملکرد، نگرش و رفتار تعیین می‌شود [۹] و توانایی تیم در دستیابی به اهداف یا مقاصد سازمان است [۱۰]. همچنین، یک معیار ترکیبی عملکرد است که شامل استفاده از مهارت اعضای تیم، توانایی آنها برای ایجاد ایده‌های جدید و تکمیل کارهای محول‌شده است [۱۱].

1. Team Effectiveness
2. Effectiveness



۲-۲- پیشینه پژوهش

خزائی و همکاران (۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تیم‌های موفق را تخصیص وظایف، همکاری متقابل، تعهد کاری (پابندی به اهداف)، تقویت یادگیری تیمی، آموزش کار تیمی (تقویت خلاقیت فردی، توجه به ایده‌پردازی اعضا)، توجه به ارزش‌های اخلاقی، احترام به مهارت و تخصص هم‌تیمی، توجه به تفاوت‌های فردی بیان کردند [۱۲]. نتایج پژوهش اردلان و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که کیفیت زندگی کاری (پرداخت منصفانه، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی و انسجام اجتماعی) بر اثربخشی تیمی تأثیر مثبت و معنادار دارند [۱۳]. برون و همکاران (۲۰۲۳)، عوامل مؤثر بر موفقیت تیم‌ها را انتخاب افرادی با مجموعه مهارت‌ها و نگرش مناسب، تنوع تیم، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و وظایف، توسعه مهارت‌ها، آگاهی اعضا از وظایفی که باید انجام دهند، اعتماد، انسجام، آموزش، کسب دانش، توانایی تعیین اهداف با نگاه به جهت آینده سیستم و توانایی دستیابی به اهداف ذکر کردند [۱۴]. نتایج پژوهش مایر و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که رهبری مناسب، موقعیتی برای غلبه بر چالش‌های همکاری مجازی بین اعضای تیم مانند ایجاد اعتماد یا حفظ انسجام تیم است [۱۵]. نتایج پژوهش کیلکلن و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد جهت‌گیری تیمی در نتایج مبتنی بر تیم مهم است، انتخاب و آموزش کارکنان برای آسان‌سازی کار تیمی از اهمیت کلیدی برخوردار است و روابط مثبت و معنی‌داری بین ارتباط، هماهنگی، همکاری، اعتماد، انسجام، رهبری و عملکرد تیم پیدا کردند [۱۶]. قدومی و همکاران (۲۰۲۱) عوامل مؤثر بر اثربخشی تیم را تعهد به اهداف مشترک، وابستگی متقابل، مهارت‌های بین‌فردی، آموزش و یادگیری و فرهنگ سازمانی ذکر کردند [۱۰]. کاوانو و همکاران (۲۰۲۱) شرایط اصلی اثربخشی تیم را متعهد بودن هر یک از اعضا به‌طور یکسان به موفقیت تیم، جهت قانع‌کننده (تیم در جهت اهداف مشترکی کار می‌کند؛ هر یک از اعضا می‌داند که مشارکت فردی چگونه با عملکرد تیم ارتباط دارد و از مهارت‌های دیگران بهره می‌برند) و ساختار توانمند (تیم مثبت و باانگیزه است، حتی در مواقع سخت به‌طور منظم به دنبال اطلاعات جدید است؛ رویکرد کاری در طول زمان فرصت‌هایی را برای اصلاح و بهبود منظم فراهم می‌کند) بیان کردند [۱۷]. رامیرز-مورا و همکاران (۲۰۲۰)،



شاخص‌های اثربخشی تیم را بلوغ تیمی (ارتباط مؤثر، اعتماد متقابل، وضوح نقش‌ها و اهداف)، ارتباط‌ها، همکاری، انسجام تیمی و رعایت اصول چابک در نظر گرفتند [۴]. کویتکوفسکی (۲۰۱۹) رهبری مؤثر تیم (حفظ انگیزه و همکاری، ایجاد تعهد برای بهبود (دعوت از ایده‌ها)، ارائه ایده‌های خود در مورد اینکه چگونه زیردستان می‌توانند بهبود پیدا کنند، ایجاد خودکارآمدی (اجازه دادن به زیردستان برای بهبود عملکرد خود) را در اثربخشی تیمی مؤثر دانستند [۱۸]. الدهوری و همکاران (۲۰۲۰)، هوش هیجانی (آگاهی از احساسات شخصی و دیگران، مدیریت احساسات شخصی و دیگران)، اعتماد، مشارکت، همگن‌سازی تیم، رهبری، تنوع، انعطاف‌پذیری و اندازه تیم را بر عملکرد تیم مؤثر دانستند [۱۹]. آکان و همکاران (۲۰۲۰)، آسان‌سازی یادگیری مشارکتی، امنیت روان‌شناختی (افراد تیم دیگران را به دلیل متفاوت بودن طرد نمی‌کنند؛ ایمن بودن خطرپذیری در تیم، استفاده از استعدادها و ارزش‌های منحصربه‌فرد اعضا) را در اثربخشی تیمی مؤثر می‌دانند [۲۰]. میلر و گیدا (۲۰۱۹)، شاخص‌های اثربخشی تیمی را ذهنیت چابک (اعتماد متقابل، کمک به یکدیگر، احترام متقابل، برابری در تیم، یادگیری مستمر، داشتن انگیزه، عمل‌گرایی، تعهد، یک جو آرام، احساس امنیت، خطرپذیری، تسلیم‌نشدن، توانایی همکاری، تفاهم و روابط درون‌تیمی) بیان کردند [۲۱]. کوچوغللو و همکاران (۲۰۱۹)، گردهم‌آوردن افرادی که به تیم خود اعتماد اولیه دارند، ایجاد ساختار، روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد بالای تیمی را موجب افزایش موفقیت تیم می‌دانند [۲۲]. درایواس و همکاران (۲۰۱۷)، به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات بین افراد، اهداف مشخص و واضح برای کارکنان، درک درست از سیاست‌های سازمانی و ارائه دستورالعمل‌های شغلی لازم را موجب بهبود اثربخشی تیمی می‌دانند [۲۳]. فورد و همکاران (۲۰۱۷)، اعتماد نهادی (توجه به سیاست‌ها و رویه‌های حمایتی، ارائه فناوری مناسب، انتخاب دقیق و آموزش رهبران و اعضای تیم، تعریف واضح وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، تشخیص تفاوت‌های زمانی و فرهنگی اعضای تیم به‌وسیله رهبر، تمرکز سیستم‌های پاداش بر دستاوردهای جمعی)، ساختار تیم، حمایت از نیازهای اجتماعی-عاطفی، رهبری، تمایل اعضا برای به‌اشتراک گذاشتن آنچه می‌دانند و مشتاق مشارکت در پیشرفت و موفقیت یکدیگر را از شاخص‌های ساخت تیم‌های مجازی مؤثر بیان کردند [۲۴].



۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش، براساس هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی-توسعه‌ای برمبنای روش و نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی-پیمایشی، از نظر زمانی، مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، کمی است. برای گردآوری داده‌های پژوهش از روش اسنادی (کتابخانه‌ای) برای مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه، شاخص‌های سنجش آنها، روش میدانی و از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۲۵ پرسش استفاده شد که به‌صورت پنج‌گزینه‌ای و براساس مقیاس لیکرت از درجه خیلی کم تا خیلی زیاد تنظیم شد. جامعه آماری پژوهش از ۱۰۲۰ نفر کارکنان و مدیران شرکت فولاد خوزستان تشکیل شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و هدفمند و فرمول کوکران، تعداد نمونه ۲۷۹ نفر تعیین شد. همچنین برای به‌دست‌آوردن اطمینان از روایی صوری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن به‌وسیله استاد راهنما و مشاوران در این زمینه انجام شد و با توجه به نظرها و پیشنهادهای آنها اصلاحات لازم روی سنجش‌ها انجام شد و پس از تأیید استفاده شد. برای سنجش اعتبار عاملی پرسش‌های پرسش‌نامه نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که با استفاده از آزمون بارتلت و کا-ام-او^۱ توانایی ارزیابی تحلیل عاملی برای سنجش متغیر باید ارزیابی شود [۲۵]. همچنین، در این مطالعه برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که خروجی این آزمون‌ها در جدول ۱ آورده شده است. در تحلیل عاملی، اندازه میانگین کفایت نمونه‌گیری از ۰/۶ بیشتر است، از این‌رو، کفایت نمونه‌گیری موجود برای تحلیل عاملی مناسب به‌نظر می‌رسند. همچنین، مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به‌دست‌آمد که می‌توان پایایی پرسش‌نامه مذکور را مناسب ارزیابی کرد.

جدول ۱. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و معیار KMO و Bartlett

معیار KMO و Bartlett	مقادیر ضریب آلفای کرونباخ	شمار پرسش‌ها	نام متغیر
۰/۷۸۳	۰/۹۰۰	پرسش‌های ۱ تا ۶	کیفیت زندگی کاری
۰/۸۴۸	۰/۹۱۹	پرسش‌های ۷ تا ۱۰	اهداف تیم
۰/۹۱۷	۰/۹۷۰	پرسش‌های ۱۱ تا ۲۸	تفاهم و روابط درون‌تیمی

۱. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)



معیار KMO و Bartlett	مقادیر ضریب آلفای کرونباخ	شمار پرسش‌ها	نام متغیر
۰/۷۴۲	۰/۸۷۹	پرسش‌های ۲۹ تا ۳۱	جهت‌سازی یکسان تیمی
۰/۷۲۱	۰/۸۷۲	پرسش‌های ۳۲ تا ۳۴	ساختار توانمند
۰/۸۵۹	۰/۹۱۵	پرسش‌های ۳۵ تا ۳۹	فرهنگ سازمانی
۰/۹۳۴	۰/۹۶۹	پرسش‌های ۴۰ تا ۵۳	رهبری مؤثر تیم
۰/۸۴۰	۰/۹۴۱	پرسش‌های ۵۴ تا ۵۸	هوش هیجانی
۰/۸۴۰	۰/۸۸۳	پرسش‌های ۵۹ تا ۶۳	امنیت روان‌شناختی
۰/۹۱۹	۰/۹۸۳	پرسش‌های ۶۴ تا ۹۱	ذهنیت چابک
۰/۹۰۹	۰/۹۶۴	پرسش‌های ۹۲ تا ۹۸	اعتماد نهادی
۰/۸۲۵	۰/۹۱۷	پرسش‌های ۹۹ تا ۱۰۳	انعطاف‌پذیری تیم
۰/۸۹۱	۰/۹۴۶	پرسش‌های ۱۰۴ تا ۱۱۱	یادگیری تیم
۰/۹۰۳	۰/۹۷۳	پرسش‌های ۱۱۲ تا ۱۲۵	اثربخشی تیمی

از میان پرسش‌نامه‌های برگشتی پژوهش، تعداد ۳۶۰ پرسش‌نامه به‌طورکامل پر شده بود که تحلیل آماری شدند. در این مطالعه، حدود ۳۸۵ پرسش‌نامه توزیع شد. از میان پرسش‌نامه‌های برگشتی پژوهش، پرسش‌نامه‌هایی که ناقص پر شده بودند، از فرایند داده‌ها حذف شدند و تعداد ۳۶۰ پرسش‌نامه به‌طورکامل پر شده بود که مبنای تحلیل آماری قرار گرفتند. در این پژوهش، در آغاز از اعضای نمونه پژوهش درخواست شد تا براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱ و خیلی زیاد = ۵) مشخص کنند که شاخص‌های ذکر شده تا چه اندازه می‌توانند اثربخشی تیمی را در شرکت فولاد خوزستان بالا ببرند. پرسش‌نامه پژوهش به‌صورت حضوری و الکترونیکی در اختیار نمونه قرار گرفت. سپس با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS26، شاخص‌های اثربخشی تیمی پالایش شدند که آیا این شاخص‌ها مؤثرند (نمره ۱) یا خیر (نمره صفر).

در پژوهش‌های انجام‌شده توسط قربانی و همکاران (۱۴۰۲)، زاجاریس (۲۰۱۶) و مویاروری و گامبو (۲۰۲۲) از رویکرد شبکه عصبی مصنوعی با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده کرده‌اند [۲۶-۲۸].



۴- رویکرد شبکه عصبی مصنوعی^۱

شبکه‌های عصبی، سیستم‌ها و روش‌های محاسباتی نوین برای یادگیری ماشینی و پیش‌بینی خروجی از سامانه‌های پیچیده به‌شمار می‌آیند [۲۹]. اصطلاح شبکه عصبی به خانواده‌ای از الگوها اشاره می‌کند که با یک فضای بزرگ پارامتری و ساختار منعطف مشخص شده و از روی پژوهش‌های مغزی الهام گرفته است [۳۰]. ANN، یک ابزار حل مسئله قوی و همه‌کاره است که به‌خوبی آموزش دیده و براساس نمونه‌های داده‌های تجربی کافی می‌تواند به ارائه یک پیش‌بینی سریع و دقیق کمک کند [۳۱]. پیش‌بینی الگوی ANN را می‌توان با استفاده از الگوریتم یادگیری اصلاح-خطا^۲ مانند شبکه عصبی انتشار پیش‌خور^۳ (FF-BPNN) اصلاح کرد [۳۲]. شبکه پیش‌خور چند لایه در بیش از ۴۰ درصد موارد بهتر از رقبای خود عمل می‌کند [۳۳]. در اساسی‌ترین حالت، شبکه‌های عصبی مصنوعی مجموعه‌ای از عملیات ریاضی تبدیلی هستند که بر داده‌های ورودی انجام می‌شوند، برای مثال، معادله ۱ و ۲ در زیر که در آن O_k خروجی یک لایه برای ورودی I_k با استفاده از تابع فعال‌سازی a ، بردار وزن W و سوگیری‌های B است [۳۴].

$$z = W \cdot I_k + B \quad (۱)$$

$$O_k = a(z) \quad (۲)$$

تابع فعال‌سازی به‌عنوان یک روش مقیاس‌بندی برای حفظ مقادیر در محدوده‌ای که مفید باقی می‌مانند، استفاده می‌شود. توجه به این نکته مهم است که توابع فعال‌سازی بیشتر باید غیرخطی بوده و همیشه باید مشتق شناخته‌شده‌ای داشته باشند. در این کار، یک تابع فعال‌سازی سیگموئید^۴ (معادله ۳) در لایه‌های پنهان به‌دلیل مشتق به‌راحتی محاسبه می‌شود و تابع فعال‌سازی softmax در لایه خروجی (معادل ۴) استفاده می‌شود [۳۴].

$$\sigma(x_i) = \frac{1}{1+e^{-x_i}} \quad (۳)$$

$$s(x_i) = \frac{e^{x_i}}{\sum_j e^{x_j}} \quad (۴)$$

-
1. Artificial Neural Network (ANN)
 2. Error Amendment Learning Algorithm
 3. Feedforward- Back Propagation Neural Network
 4. Sigmoid Activation Function



خروجی لایه نهایی یک شبکه ممکن است با خروجی موردانتظار در یک مجموعه آموزشی از راه یک تابع ضرر نشان داده‌شده در معادله ۵ برای بیان عبارت خطای لایه نهایی مقایسه شود [۳۴].

$$E = \sum (O_{expected} - O_k)^2 \quad (5)$$

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه پژوهش ارائه شده است.

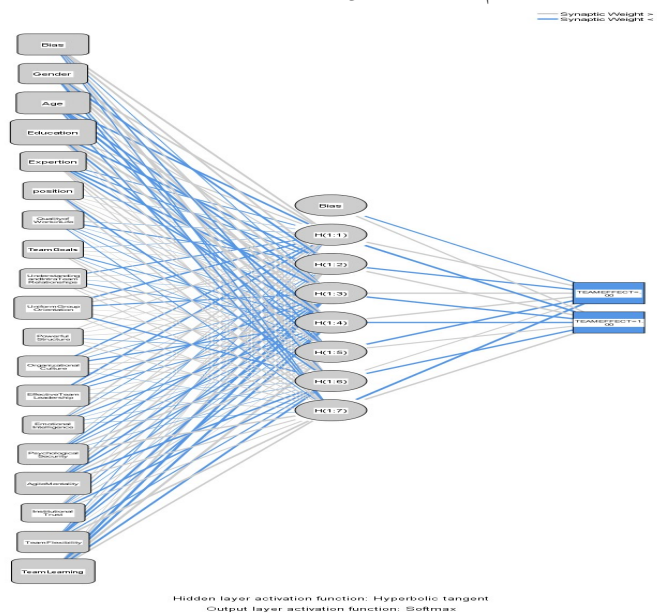
جدول ۲. نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۱۹/۲	۶۹	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت	۲۳/۱	۸۳	زن	جنسیت
۱۳/۱	۴۷	بین ۵ تا ۱۰ سال		۷۶/۹	۲۷۷	مرد	
۲۸/۹	۱۰۴	بین ۱۰ تا ۱۵ سال		۲۶/۴	۹۵	کمتر از ۳۵ سال	سن
۳۶/۹	۱۳۳	بین ۱۵ تا ۲۰ سال		۶۰/۰	۲۱۶	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	
۱/۹	۷	بیشتر از ۲۰ سال		۱۳/۶	۴۹	بین ۴۵ تا ۵۵ سال	
۴۸/۳	۱۷۴	کارشناس	سمت	۵/۸	۲۱	دیپلم	تحصیلات
۲۰/۸	۷۵	کاردان		۳/۹	۱۴	فوق‌دیپلم	
۲/۰	۷	تکنسین		۴۲/۰	۱۵۱	لیسانس	
۲۱/۱	۷۶	کارمند		۴۴/۴	۱۶۰	فوق‌لیسانس	
۷/۸	۲۸	رئیس		۳/۹	۱۴	دکتری	

از ۳۶۰ نفر نمونه پژوهش، ۲۵۵ مورد معادل ۷۰/۸ درصد برای آموزش و ۱۰۵ مورد معادل ۲۹/۲ درصد برای آزمایش است. در ضمن هیچ تعدادی از نمونه انتخابی از تحلیل خارج قرار نگرفته است. مجموعه داده آموزشی برای یافتن وزن‌ها، ساخت الگو و داده‌های آزمایش برای یافتن خطاها و جلوگیری از تمرین بیش از حد در طول حالت آموزش استفاده شد. قبل از آموزش، همه متغیرهای کمکی با استفاده از فرمول $(x - \min) / (\max - \min)$ نرمال‌سازی شد که مقادیر بین ۰ و ۱ و داده‌ها را فقط از مجموعه آموزشی بر می‌گرداند [۲۷]. متغیر وابسته



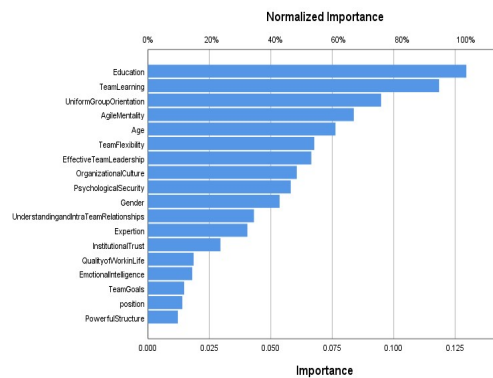
پژوهش، اثربخشی تیمی است که برحسب پنج عامل جنسیت، سن، تحصیلات، تجربه و سمت و ۱۳ شاخص / پیش‌بینی‌کننده و متغیر کمکی که به‌عنوان پیش‌ران‌های اثرگذار بر اثربخشی تیمی تلقی شده‌اند، سنجش شده است که این اثربخشی در دو لایه پرسپترون تحلیل شده است. در لایه دوم تعداد یک لایه پنهان و تعداد واحدهای این لایه پنهان، ۷ مورد است و تابع فعال از نوع Softmax می‌باشد. همچنین از تابع آنتروپی متقاطع به‌عنوان تابع خطا به‌دلیل استفاده از این عملگر استفاده شده است. در بخش لایه ورودی متغیرهای کمکی در ۱۳ بعد که عبارت است از کیفیت زندگی کاری، اهداف تیم، تفاهم و روابط درون‌تیمی، جهت‌سازی یکسان تیمی، ساختار توانمند، فرهنگ سازمانی، رهبری مؤثر تیم، هوش هیجانی، امنیت روان‌شناختی، ذهنیت چابک، اعتماد نهادی، انعطاف‌پذیری تیم و یادگیری تیم بوده است. نمودار شبکه عصبی مصنوعی دولایه که نرم‌افزار SPSS26 برای معرفی پیش‌ران‌های مؤثر بر پیش‌بینی اثربخشی تیمی شرکت فولاد خوزستان ترسیم کرده، در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. شبکه عصبی مصنوعی دولایه یک نمای کلی از پیش‌بینی اثربخشی تیمی به‌وسیله متغیرهای بررسی شده



نمودار ۱، اهمیت متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد؛ یعنی اینکه الگو چقدر نسبت به تغییر هر یک از متغیرهای ورودی حساس است [۲۷]. به عبارتی، از بین ۱۸ شاخصی که در این پژوهش به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر اثربخشی تیمی در نظر گرفته شده‌اند، کدام یک موفق‌تر عمل کرده‌اند و مهم است. براساس این نمودار، متغیر تحصیلات از بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و در میان متغیرهای ۱۳گانه به‌ترتیب یادگیری تیمی، جهت‌سازی یکسان تیمی و ذهنیت چابک مهم‌ترین پیشران‌ها در اثربخشی تیمی بودند.



نمودار ۱. مقادیر نرمال شده متغیرهای مستقل مؤثر بر اثربخشی تیمی

در جدول ۳، یافته‌های کلی حاصل از شبکه عصبی پرسپترون دولایه‌ای در مورد اهمیت شاخص‌های مرتبط با هر یک از ابعاد ۱۳گانه مؤثر بر اثربخشی تیمی در شرکت فولاد خوزستان ارائه شده است. براساس این جدول از تعداد ۱۲۵ شاخص معرفی شده، تعداد ۶۵ شاخص مستقل فعال در پیش‌بینی اثربخشی تیمی مهم به‌نظر می‌رسند و به‌عنوان پیشران‌های اصلی اثربخشی تیمی به‌وسیله شبکه عصبی معرفی شده‌اند.



جدول ۳. یافته‌های حاصل از رویکرد شبکه عصبی مصنوعی برای شاخص‌های

بااهمیت نرمالایز شده بالاتر پژوهش

ابعاد	کد متغیر	شاخص	آموزش	آزمایش	اطلاعات منحنی تجمعی	اهمیت نرمالایز شده شاخص‌ها (برحسب درصد)
کیفیت زندگی کاری	t1	پرداخت منصفانه	۲۶۰	۱۰۰	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۷۴/۰
	t2	محیط کاری ایمن و بهداشتی				۶۴/۷
	t3	تأمین فرصت رشد و امنیت شغلی مداوم				۷۰/۱
	t4	قانون‌گرایی در سازمان				۷۳/۱
	t5	وابستگی و انسجام اجتماعی				۱۰۰/۰
اهداف تیم	t7	مشخص و شفاف بودن اهداف	۲۵۴	۱۰۶	۴۰ به ۱۰۰ درصد	۸۹/۹
	t8	تعهد افراد به هدف				۹۵/۶
	t9	آگاهی افراد از اهداف و مشارکت در تدوین آن				۶۹/۹
	t10	قابلیت دستیابی به اهداف				۱۰۰/۰
تفاهم و روابط درون تیمی	t18	اخلاق تیمی	۲۴۷	۱۱۳	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۵۴/۶
	t19	احترام متقابل				۷۳/۴
	t20	برابری در تیم				۱۰۰/۰
	t23	افراد در تیم می‌توانند برای انجام کار به یکدیگر تکیه کنند.				۶۷/۲
	t26	کمک خواستن از دیگر اعضای تیم راحت است.				۶۳/۷
	t27	اعضای تیم اطلاعاتی را که باید با دیگران به اشتراک گذاشته شود، برای خود نگه نمی‌دارند.				۶۳/۰
جهت‌سازی یکسان تیمی	t29	تیم در جهت اهداف مشترکی کار می‌کنند.	۲۴۱	۱۱۹	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۶۹/۶
	t30	هر یک از اعضای تیم می‌دانند که مشارکت فردی چگونه با عملکرد تیم ارتباط دارد.				۱۰۰/۰
	t31	هریک از اعضای تیم از مهارت‌های دیگران بهره می‌برند.				۸۰/۲



اهمیت نرمالایز شده شاخص‌ها (برحسب درصد)	اطلاعات منحنی تجمعی	آزمایش	آموزش	شاخص	کد متغیر	ابعاد
۷۲/۳	۱۰۰ به ۵۰ درصد	۱۲۱	۲۳۹	به‌طورکلی تیم حتی در مواقع سخت مثبت و باانگیزه عمل می‌کند.	t32	ساختار توانمند
۱۰۰/۰				تیم به‌طور منظم به‌دنبال اطلاعات جدید است.	t33	
۷۱/۱				رویکرد کاری در طول زمان فرصت‌هایی را برای اصلاح و بهبود منظم فراهم می‌کند.	t34	
۷۰/۳	۱۰۰ به ۵۰ درصد	۱۱۶	۲۴۴	تقویت دیدگاه‌های شفاف کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک	t35	فرهنگ سازمانی
۷۸/۲				استفاده از استانداردها و سیاست‌های موجود در سازمان	t36	
۱۰۰/۰				حمایت از آموزش	t37	
۵۲/۳				حمایت از کار تیمی	t38	
۵۶/۵				مشتاق مشارکت در پیشرفت و موفقیت یکدیگر	t39	
۶۱/۳	۱۰۰ به ۵۰ درصد	۱۰۳	۲۵۷	حفظ انگیزه و همکاری با اذعان به جنبه‌های مثبت کار و/یا عملکرد اعضای تیم	t47	رهبری مؤثر تیم
۱۰۰/۰				ایجاد تعهد برای بهبود (دعوت از ایده‌ها)	t50	
۶۶/۴				ارائه ایده‌های خود در مورد اینکه چگونه زیردستان می‌توانند بهبود پیدا کنند.	t51	
۵۲/۷				ایجاد خودکارآمدی (اجازه دادن به زیردستان برای بهبود عملکرد آنها)	t52	



اهمیت نرم‌الایز شده شاخص‌ها (برحسب درصد)	اطلاعات منحنی تجمعی	آزمایش	آموزش	شاخص	کد متغیر	ابعاد
۹۲/۴	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۱۱۴	۲۴۶	آگاهی از احساسات شخصی و شناخت عاطفی	t54	هوش هیجانی
۷۲/۴				مدیریت احساسات شخصی	t55	
۸۵/۹				آگاهی از احساسات دیگران	t56	
۱۰۰/۰				مدیریت احساسات دیگران	t57	
۹۸/۸				خودانگیزی بودن فرد	t58	
۱۰۰/۰	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۱۲۴	۲۳۶	افراد تیم دیگران را به دلیل متفاوت بودن طرد نمی‌کنند.	t60	امنیت روان‌شناختی
۵۰/۳				ایمن بودن خطرپذیری در تیم	t61	
۹۰/۶				از استعدادها و ارزش‌های منحصر به فرد اعضا استفاده می‌شود.	t63	
۱۰۰/۰	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۱۰۹	۲۵۱	عمل‌گرایی	t66	ذهنیت چابکی
۵۹/۷				برخورد با اعضای تیم به‌عنوان افراد نه ابزار	t79	
۷۶/۰				جو آرام تیم	t80	
۲۰/۲				تسلیم نشدن	t84	
۶۸/۰						
۵۱/۵	۵۰ به ۱۰۰ درصد	۱۰۰	۲۶۰	توجه به سیاست‌ها و رویه‌های حمایتی	t92	اعتماد نهادی
۹۹/۰				ارائه فناوری مناسب	t93	
۶۵/۱				انتخاب دقیق و آموزش رهبران و اعضای تیم	t94	
۱۰۰/۰				تعریف واضح وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها	t95	
۶۸/۳				تشخیص تفاوت‌های زمانی و فرهنگی اعضای تیم به‌وسیله رهبر	t96	
۹۲/۶				تمرکز سیستم‌های پاداش بر دستاوردهای جمعی	t97	



اهمیت نرم‌الایز شده شاخص‌ها (برحسب درصد)	اطلاعات منحنی تجمعی	آزمایش	آموزش	شاخص	کد متغیر	ابعاد
۶۶/۵	۱۰۰ به ۵۰ درصد	۱۲۴	۲۳۶	تیم مجاز به انتخاب آزادانه ابزارها و فناوری‌ها است.	t99	انعطاف‌پذیری تیم
۱۰۰/۰				اعضای تیم مهارت‌هایی دارند که مکمل یکدیگرند.	t101	
۶۲/۴				تنوع تجربه‌های مختلف اعضای تیم	t102	
۹۶/۶				متفاوت بودن اعضای تیم در زمینه‌های عملکردی	t103	
۱۰۰/۰	۱۰۰ به ۵۰ درصد	۱۱۲	۲۴۸	نظام آموزشی کارآمد	t104	یادگیری تیم
۷۷/۶				مشخص بودن اینکه تیم باید چه کاری انجام دهد.	t105	
۵۹/۹				اعضا درک می‌کنند که از آنها در نقش‌های مربوط چه انتظاری می‌رود.	t107	
۵۱/۳				تیم درک مشترکی از وظیفه‌ای که باید انجام دهد، دارد.	t108	
۸۷/۳				افراد به‌طورمنظم برای کشف راه‌هایی برای بهبود فرایندهای کاری تیم خود وقت می‌گذارند.	t109	
۷۰/۷				اعضای تیم برای اطلاعات و مشاوره به یکدیگر وابسته هستند.	t110	
۷۰/۲	۱۰۰ به ۵۰ درصد	۱۰۵	۲۵۵	اطمینان از دسترسی کافی به اطلاعات در مورد نیازهای مشتری	t112	اثربخشی تیمی
۶۱/۴				به‌روزرسانی منظم دانش تیم	t113	
۷۷/۵				ارائه دستورالعمل‌های شغلی لازم	t114	
۵۷/۹				تیم‌ها باید اعضای خود را قادر سازند تا به‌طور مداوم	t117	



اهمیت نرمالایز شده شاخص‌ها (برحسب درصد)	اطلاعات منحنی تجمعی	آزمایش	آموزش	شاخص	کد متغیر	ابعاد
				توانایی‌های خود را در طول زمان توسعه و رشد دهند.		
۱۰۰/۰				گردهم‌آوردن افرادی که به تیم خود اعتماد اولیه دارند.	t118	
۵۶/۵				ارزیابی عملکرد	t120	
۶۵/۰				هر یک از اعضای تیم به طوریکسان به موفقیت تیم متعهد هستند.	t122	

لازم به ذکر است که در جدول ۳، تعداد ۶۵ شاخص از مجموعه ۱۲۵ شاخص بااهمیت نرمالایز شده^۱ بالاتر پژوهش ارائه شده است و ۶۰ تا از شاخص‌هایی که در اثربخشی تیمی تأثیرگذار نبودند، از مجموعه ۱۲۵ شاخص اولیه پژوهش خارج شده است.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

تیم‌ها جزء اساسی سازمان‌های جدید هستند. این تیم‌ها، اغلب بین‌رشته‌ای و ماهیت متنوعی دارند، وظایف بسیار پیچیده‌ای را مدیریت می‌کنند که افراد یا تیم‌های همگن به‌تنهایی قادر به حل آن نیستند. بنابراین، دستیابی به درک بهتری از اینکه چگونه تیم‌هایی از افراد با پیشینه‌های مختلف می‌توانند به‌طوربهینه تشکیل و آموزش داده شوند تا اثربخشی را به حداکثر برسانند، مهم است. از این‌رو، مطالعه حاضر بر شناسایی پیشران‌های اثربخشی تیمی در شرکت فولاد خوزستان از راه شبکه عصبی مصنوعی متمرکز است. نتایج نشان داد شبکه عصبی مصنوعی با درصد دقت بالا (در شناسایی شاخص‌هایی که اثربخشی را افزایش می‌دهند؛ یعنی ۹۷/۳ در بخش آموزش و ۹۵/۸ در بخش آزمایش، همچنین در شناسایی شاخص‌هایی که اثربخشی را افزایش نمی‌دهند؛ یعنی ۹۶/۵ درصد در بخش آموزش و ۹۲/۹ در بخش آزمایش) توانسته است درست عمل کرده و پیش‌بینی کند که این موضوع بیانگر کارایی و حساسیت بسیار بالای

1. Normalized Importance



این سیستم است. نتایج نشان داد از تعداد ۱۲۵ شاخص ارائه‌شده مؤثر بر اثربخشی تیمی، تعداد ۶۵ شاخص مستقل فعال در پیش‌بینی اثربخشی تیمی موفق عمل کرده‌اند.

براساس نتایج تحلیل داده‌ها با شبکه عصبی مصنوعی که در جدول ۳ ارائه شده است، در میان شاخص‌های بعد کیفیت زندگی کار، وابستگی و انسجام اجتماعی عاملی مهم در اثربخشی تیمی تلقی شده است. این یافته همسو با یافته‌های قدومی و همکاران (۲۰۲۱) و اردلان و همکاران (۱۴۰۰) است [۱۰؛ ۱۳]. به مدیران این شرکت پیشنهاد می‌شود که برای بالا بردن کیفیت زندگی کاری، مطالعه عمیقی روی وابستگی و انسجام اجتماعی انجام شود. در میان شاخص‌های بعد اهداف تیم، شاخص قابلیت دستیابی به اهداف مهم‌ترین شاخص شناخته شد که همراستا با یافته‌های برون و همکاران (۲۰۲۳)، کاوانو و همکاران (۲۰۲۱)، و درایواس و همکاران (۲۰۱۷) است [۱۴؛ ۱۷؛ ۲۳]. بنابراین، مدیران این شرکت با مربیگری و روش‌های حمایتی مناسب می‌توانند تیم خود را برای رسیدن به اهدافشان راهنمایی کنند. در میان شاخص‌های بعد تفاهم و روابط درون‌تیمی، شاخص برابری در تیم مهم‌ترین عامل شناخته شد که با یافته‌های میلر و گیذا (۲۰۱۹) همخوانی دارد [۲۱]. کارفرمایان شرکت باید تلاش کنند تا اطمینان حاصل شود که همه کارکنان از شانس برابر برای برتری، توسعه مهارت‌ها و پیشرفت در حرفه خود برخوردارند. در بعد جهت‌سازی یکسان تیمی، درک هر یک از اعضای تیم از ارتباط مشارکت فردیشان با عملکرد تیم، مهم‌ترین شاخص شناخته شد که با یافته‌های کاوانو و همکاران (۲۰۲۱)، الدهوری و همکاران (۲۰۲۰)، کوچوگلو و همکاران (۲۰۱۹)، و فورد و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد [۱۷؛ ۱۹؛ ۲۲؛ ۲۴]. بنابراین، رهبران تیم‌ها در شرکت برای مشارکت اعضای تیم به آنها پاداش دهند تا لذت بیشتری از حضور در تیم ببرند. در میان شاخص‌های بعد ساختار توانمند، تیم به‌طور منظم به‌دنبال اطلاعات جدید است، مهم‌ترین شاخص شناخته شد که با یافته‌های کاوانو و همکاران (۲۰۲۱) و درایواس و همکاران (۲۰۱۷) همسویی دارد [۱۷؛ ۲۳]. مدیران شرکت با سرمایه‌گذاری مالی در توسعه مستمر کارکنان، آنها را به یادگیری دائمی تشویق کنند. در میان شاخص‌های بعد فرهنگ سازمانی، حمایت از آموزش مهم‌ترین شاخص تلقی شد که با یافته‌های قدومی و همکاران (۲۰۲۱)، خزائی و همکاران (۱۴۰۱)، برون و همکاران (۲۰۲۳)، کیلکلن و همکاران (۲۰۲۳)، و فورد و همکاران (۲۰۱۷) همسویی دارد [۱۰؛ ۱۲؛ ۱۴؛ ۱۶؛ ۲۴]. رهبران تیم‌های کاری در شرکت مهارت‌های



فعالی کارکنان (اعم از نرم و سخت) را تجزیه و تحلیل کنند؛ مناطقی را که نیاز به بهبود بیشتر دارند، مشخص کنند و براساس آن برنامه‌های مربیگری و آموزشی را برنامه‌ریزی کنند. از آنجایی که شاخص‌های یادگیری تیمی، جهت‌سازی یکسان تیمی و ذهنیت چابک مهم‌ترین پیشران‌ها در اثربخشی تیمی تلقی شدند، به پژوهشگران آینده که در صنعت فولاد مشغول به کار می‌باشند، پیشنهاد می‌شود مطالعه عمیقی روی این ابعاد صورت بگیرد. اینها عناصر کلیدی هستند که با نقشه شناختی فازی می‌توان به تعیین مسیرهای راهبردی اقدام کرد.

در این پژوهش مشخص شده است که شاخص‌های مختلف مربوط به اثربخشی تیمی چگونه می‌توانند با معرفی یک متغیر صفر و یک پالایش شوند که در واقع ابزار آن، استفاده از شبکه عصبی مصنوعی است. نوآوری کاربردی این مطالعه نشان می‌دهد که از شبکه عصبی مصنوعی برای پالایش شاخص‌ها و متغیرهای بیشماری که در این پژوهش مطرح بوده‌اند، استفاده کرده و به کاهش منظم و نظام‌مند شاخص‌ها تا رسیدن به ارزیابی دقیق شاخص‌ها از راه شبکه عصبی مصنوعی اقدام کرده است.

از مشکلات این پژوهش می‌توان گفت که پژوهشگر برای جمع‌آوری پرسش‌نامه به افراد و متخصصانی که به دانش و نظر آنها نیاز بود، مراجعه مکرر داشت. همچنین، طراحی پرسش‌نامه‌ای که شبکه عصبی بتواند تجزیه و تحلیل مناسبی را روی آن ارائه دهد، دشوار بود. تبدیل متغیرهای بیانی به متغیرهای عددی و سپس تبدیل آنها به متغیرهای صفر و یک که بتوان براساس آن خروجی مناسبی را برای شبکه عصبی ایجاد کرد، از دیگر مشکلات این پژوهش است.

یکی از محدودیت‌های موجود در پژوهش، اظهارنظرهای کلامی پاسخ‌دهنده است که به‌طور معمول پاسخ این افراد به‌صورت نادقیق یا فازی بیان می‌شود. در نتیجه پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده برای ورودی داده‌ها به شبکه عصبی مصنوعی از واژگان فازی و تبدیل آنها به دی‌فازی و سپس ورود آن به مرحله شبکه عصبی مصنوعی استفاده شود. به‌طور طبیعی خروجی اطلاعات مرتبط با این پژوهش‌ها می‌تواند گویای نظرهای مطلوب‌تری از پاسخ‌دهندگان باشد. از این‌رو پیشنهاد می‌شود تا مرز مشخص برای اعداد صفر و یک مشخص شود.



۷- منابع

- [1] Muskat, B., Anand, A., Contessotto, C., Tan, A. H. T., & Park, G. "Team familiarity-Boon for routines, bane for innovation? A review and future research agenda", *Human Resource Management Review*, 32(4), (2022), 100892.
- [2] Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. "Enhancing team performance: A multilevel model", *Journal of Cleaner Production*, 289, (2021), 125158.
- [3] Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. "Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance", *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), (2019), 120-137.
- [4] Ramírez-Mora, S. L., Oktaba, H., & Patlan Perez, J. "Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: A case study in a CMMI-DEV Level 5 organization", *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(4), (2020), 1-19.
- [5] Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. "The discipline of teams", *Harvard business review*, 83(7), (2005), 162.
- [6] Loving, V. A. "Collaborative interdepartmental teams: benefits, challenges, alternatives, and the ingredients for team success", *Clinical Imaging*, 69, (2021), 301-304.
- [7] Zhang, Y., Xu, N., Frost, M., Zhou, W., & Li, Y. "Modeling team efficiency for international production assignments in Chinese manufacturing multinationals", *International Journal of Production Economics*, 235, (2021), 108076.
- [8] Volmer, J., & Sonnentag, S. "The role of star performers in software design teams", *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), (2011), 219-234.
- [9] Latif, K. F., & Williams, N. "Team effectiveness in non-governmental organizations (NGOs) projects", *Evaluation and program planning*, 64, (2017), 20-32.
- [10] Qaddumi, B., Ayaad, O., Al-Ma'aitah, M. A., Akhu-Zaheya, L., & Alloubani, A. "The factors affecting team effectiveness in hospitals: The mediating role of using electronic collaborative tools", *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 24, (2021), 100449.
- [11] Breaugh, J., Alfes, K., & Ritz, A. "Strength in numbers? Understanding the effect of team-level PSM on team effectiveness", *International public management journal*, 25(1), (2022), 65-85.



- [۱۲] خزائی ع، کشکر س، محمودی ا، جمالی م. «شناسایی ویژگی‌های مؤثر در شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی»، فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، (۱۴۰۱)، ۱۱(۱): ۲۵-۱۱.
- [۱۳] اردلان م، عزیزی ا، ساکی ج. «تأثیر کیفیت زندگی کاری بر اثربخشی تیمی با نقش میانجی خشنودی شغلی»، اندیشه‌های نوین تربیتی، (۱۴۰۰)، ۱۷(۱): ۲۱۹-۲۴۴.
- [14] Brown, S. A., Sparapani, R., Osinski, K., Zhang, J., Blessing, J., Cheng, F., ... & Olson, J. "Team principles for successful interdisciplinary research teams", *American Heart Journal Plus: Cardiology Research and Practice*, (2023), 100306.
- [15] Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. "Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity", *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), (2023), 90-112.
- [16] Kilcullen, M., Bisbey, T. M., Rosen, M., & Salas, E. "Does team orientation matter? A state-of-the-science review, meta-analysis, and multilevel framework", *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), (2023), 355-375.
- [17] Cavanaugh, K. J., Logan, J. M., Zajac, S. A., & Holladay, C. L. "Core conditions of team effectiveness: Development of a survey measuring Hackman's framework", *Journal of Interprofessional Care*, 35(6), (2021), 914-919.
- [18] Kwiatkowski, C. "Effective Team Leader and Interpersonal Communication Skills", *In Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*, Springer International Publishing, (2019), 121-130.
- [19] Al-Dhuhouri, F. S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. "Enhancing our understanding of the relationship between leadership, team characteristics, emotional intelligence and their effect on team performance: A Critical Review", *In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics*, Springer International Publishing, (2020), 644-655.
- [20] Akan, O. H., Jack, E. P., & Mehta, A. "Concrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness: examining a mediation model", *Team Performance Management: An International Journal*, 26(1/2), (2020), 29-51.
- [21] Miler, J., & Gaida, P. "On the agile mindset of an effective team—an industrial opinion survey", *In 2019 federated conference on computer science and information systems (fedcsis)*, IEEE, (2019), 841-849.



- [22] Kocoglu, I., Lynn, G., Jung, Y., Dominick, P. G., Aronson, Z., & Burke, P. "Actions speak louder than words: How team trust and commitment enhance team action listening and team success", *Management Decision*, 58(3), (2019), 465-494.
- [23] Drivas, I. C., Sakas, D. P., & Riziotis, C. "Communicating Strategically for Improving Team Effectiveness in ICTs Organizations", *In Strategic Innovative Marketing*, Springer International Publishing, (2017), 125-132.
- [24] Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. "Strategies for building effective virtual teams: Trust is key", *Business Horizons*, 60(1), (2017), 25-34.
- [۲۵] مرتضوی س، پور س، سعادت‌یار ف، بیطرف ف، رضایی‌راد م. «اثر گرایش‌های فرهنگی بر عرق ملی و تأثیر آن بر قصد و رفتار خرید مشتری»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۳۹۱)، ۵-۲۶.
- [۲۶] قربانی ر، شاه‌بندرزاده ح، مرتضوی م، فرهنگی ع ا. «طراحی مدلی به‌منظور شناسایی شاخص‌های استرس شغلی در دوره پاندومی کووید ۱۹ با رویکرد شبکه عصبی مصنوعی (مورد مطالعه: کارکنان صنعت حمل و نقل هوایی)»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، (۱۴۰۲)، ۱۲(۴): ۲۳-۶۷.
- [27] Zacharis, N. Z. "Predicting student academic performance in blended learning using artificial neural networks", *International Journal of Artificial Intelligence and Applications*, 7(5), (2016), 17-29.
- [28] Muparuri, L., & Gumbo, V. "On logit and artificial neural networks in corporate distress modelling for Zimbabwe listed corporates", *Sustainability Analytics and Modeling*, (2022), 2, 100006.
- [۲۹] واحدی ش، انواری‌رستمی ع. «طراحی مدل پیش‌بینی احتمال سقوط یا ریزش قیمت سهام در بورس اوراق بهادار: رویکرد شبکه عصبی مصنوعی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۱۴۰۱)، ۱۲(۲): ۱۸۷-۲۱۰.
- [۳۰] حسینی س، آرمان م، محمدی‌زاده ز. «نقش کانون ارزیابی در برنامه‌های بهبود کارکنان با استفاده از شبکه‌های عصبی مصنوعی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۱۳۹۶)، ۷(۳): ۹۳-۱۱۵.
- [31] Jiang, H., Xi, Z., Rahman, A. A., & Zhang, X. "Prediction of output power with artificial neural network using extended datasets for Stirling engines", *Applied Energy*, 271, (2020), 115123.

[32] Almomani, F. "Prediction of biogas production from chemically treated co-digested agricultural waste using artificial neural network", *Fuel*, 280, (2020), 118573.

[۳۳] ایقانی اردبیلی ا، ریاحی کاشانی م، آقامحمدی ا. «پیش‌بینی قیمت زنجیره محصولات با استفاده از سیستم مبتنی بر شبکه‌های عصبی»، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، (۱۳۹۴)، ۵(۲): ۱-۲۰.

[34] Swift, J. R., Turner, M. A., & Reynolds, J. C. "A Rapid Dynamic Headspace Method for Authentication of Whiskies Using Artificial Neural Networks", *Available at SSRN*, (2023), 4364237.

شناسایی چارچوب و مدل مفهومی کسب‌وکار در توسعه میادین

نفت‌وگاز: رویکردی مبتنی بر زنجیره ارزش

مصطفی منفرد^۱، محمود دهقان نیری^{۲*}، علی رجب‌زاده^۳

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

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

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۸

دریافت: ۱۴۰۳/۸/۱۵

چکیده

هدف: در تجزیه‌وتحلیل زنجیره ارزش در سطح صنعت، شناسایی چارچوب کسب‌وکارها و روابط تأمین‌کننده/ مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است. صنعت نفت‌وگاز بزرگ‌ترین تأمین‌کننده انرژی و بخش اقتصادی کشور است. زنجیره ارزش در صنعت نفت‌وگاز از مرحله اکتشاف تا مصرف نهایی دامنه وسیعی از بازار و کسب‌وکارها را در بر می‌گیرد. در این پژوهش، نمای کلی زنجیره ارزش این صنعت ترسیم و ساختار دولتی و خصوصی و همچنین سیاست‌گذاران و صاحبان منافع آن مشخص شد.

روش‌شناسی: به کمک خبرگان و بهره‌گیری از روش دلفی، چارچوب کلی کسب‌وکارها، اهداف و شاخص‌های عملکردی بنگاه و عوامل مؤثر بر آنها شناسایی شد. در ادامه یک مدل مفهومی برای ارزیابی کسب‌وکارهای توسعه میدان براساس اهداف بنگاه، عوامل مؤثر بر اهداف، پیوند میان کسب‌وکارها و دوره‌های زمانی توسعه داده شد.



یافته‌ها: چارچوب نهایی شده کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین نفت و گاز در زنجیره ارزش نفت و گاز در چهار سطح مختلف و مشتمل بر ۵۲ کسب‌وکار فعال ترسیم شد. نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که در مدل مفهومی ارائه شده هفت هدف اصلی و ۱۱ عامل در سه بخش کلی شامل عوامل تأثیرگذار مستقیم، عوامل ناشی از پیوند میان کسب‌وکارها و عوامل کلان خارج از صنعت برای هر بنگاه فعال در این بخش از صنعت در نظر گرفته می‌شود.

واژه‌های کلیدی: زنجیره ارزش، نفت و گاز، کسب‌وکارهای توسعه میدان، مدل مفهومی، شاخص‌های عملکردی.

۱- مقدمه

مدیریت زنجیره تأمین به دنبال یکپارچه‌سازی تمامی فرایندهای کسب‌وکار از تأمین‌کننده اولیه مواد خام در مبدأ تا مصرف‌کننده نهایی محصولات تولید شده است. این فرایندها محصولات، خدمات و اطلاعاتی را به منظور افزودن ارزش به صاحبان منافع ایجاد می‌کند [۱]. زنجیره ارزش را بیشتر در سه سطح جهانی، صنعت و بنگاه تجزیه و تحلیل می‌کنند. در تجزیه و تحلیل سطح بنگاه تأکید بر قابلیت‌های داخلی است. پورتر مدلی ارائه می‌کند که در آن فرایندهای داخلی بنگاه به دو بخش فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم می‌شود [۲].

در دو سطح دیگر، هر بنگاه اقتصادی به قابلیت‌های تأمین‌کنندگان و مشتریان خود وابسته است. درحقیقت برخی از فعالیت‌ها در جریان ارزش درون سیستم ارائه محصول/خدمت، به وسیله خود سازمان انجام نمی‌شود بلکه از بخش‌های خارجی تأمین می‌شود. این موضوع نیاز به مدیریت مؤثر فازهای داخلی و خارجی زنجیره تأمین را به عنوان یک کل یکپارچه نشان می‌دهد. زنجیره تأمین نفت و گاز، به ویژه بخش بالادستی، با تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک و متوسط ۱ که خدمات و فناوری را برای پشتیبانی از عملیات شرکت‌های نفتی بزرگ ارائه می‌دهند، از این قاعده مستثنا نیست. اینکه چگونه این ارائه‌دهندگان خدمات به عنوان بخشی از



کل زنجیره تأمین شرکت‌های بزرگ مدیریت می‌شوند، برای اثربخشی و کارایی زنجیره تأمین نفت‌وگاز اهمیت زیادی دارد [۳ و ۴]. هر یک از این شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ نفتی اهدافی دارند که برخی از آنها مشترک، برخی متفاوت و گاهی وقت‌ها متضاد است. از طرفی عوامل بسیاری بر این اهداف تأثیرگذارند و هر شرکت به‌منظور ارتقای شاخص‌های عملکردی خود در راستای اهدافش باید بر این عوامل متمرکز شود. پژوهش‌های فراوانی در خصوص اهداف و شاخص‌های عملکردی بنگاه و عوامل مؤثر بر آنها در پیشینه پژوهش دیده می‌شود که مدل‌ها و الگوهای نیز در این راستا ارائه شده است [۵]. اما بخش توسعه میدان از زنجیره ارزش نفت‌وگاز که سهم عمده‌ای در تأمین انرژی دنیا و اقتصاد کشور دارد و از جهت گستردگی، تنوع کالا و خدمات، خطرپذیری‌های عملیاتی و مالی، محدودیت‌های قانونی و محیط زیستی، فناوری‌های استفاده شده و عدم قطعیت‌های ناشی از تعداد مؤلفه‌های مؤثر، پیچیدگی، نوسان‌های قیمت جهانی نفت و موضوع تحریم دارد، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. از این رو، در این پژوهش تلاش شده است که یک مدل مفهومی برای کسب‌وکارهای بخش توسعه میدان از زنجیره ارزش نفت‌وگاز توسعه پیدا کند که بتواند فعالان اقتصادی را در تصمیم‌گیری‌ها و پژوهشگران این حوزه را در تجزیه و تحلیل‌های کمی و کیفی یاری کند.

با وجود تجزیه و تحلیل‌هایی از جنبه‌های گوناگون در حوزه زنجیره ارزش نفت‌وگاز که در پژوهش‌های پیشین انجام شده است اما خلاً چارچوب کسب‌وکارها که تمامی کسب‌وکارها را شناسایی کرده باشد؛ ارتباط تأمین‌کننده - مشتری را نشان دهد؛ جایگاه هر کسب‌وکار را در نمای کلی زنجیره ارزش نمایش دهد؛ به قوانین حاکم و انواع قراردادهای اشاره کند و به‌خصوص در بخش توسعه میدان متمرکز شده باشد، احساس می‌شود. بنابراین یکی دیگر از دستاوردهای این پژوهش پرداختن به این خلاً پژوهشی و ارائه یک چارچوب چهارسطحی کسب‌وکارهای بخش توسعه میدان از زنجیره ارزش نفت‌وگاز است.

۲- مبانی و چارچوب نظری پژوهش

به‌منظور بررسی کامل زنجیره تأمین و زنجیره ارزش صنعت نفت‌وگاز ایران به‌خصوص بخش



توسعه میدان، شناخت ارکان مهم و روابط میان آنها اعم از جریان مواد هیدروکربوری، فرایندها، اقتصاد و انرژی، رابطه پیمانکاران- کارفرمایان، رابطه تأمین‌کنندگان- مصرف‌کنندگان، سیاست‌گذاران و صاحبان منافع عمده بسیار مهم و ضروری است. به این منظور، نگاهی به وضعیت و روندهای تولید و مصرف انرژی در جهان، شبکه تولید جهانی^۱، زنجیره ارزش جهانی^۲، شرکت‌های ملی نفت^۳ در برابر شرکت‌های جهانی نفت^۴ نقش غیرقابل‌انکاری در راستای اهداف پژوهش دارد.

با نگاهی به ادبیات موضوع متوجه می‌شویم که بخشی از پژوهش‌ها به مفهوم زنجیره ارزش، مفهوم ارزش مشتری، ایجاد ارزش برای مشتری، نیازهای راهبردی مشتری و اصطلاح ارزش در زمینه‌های اقتصاد، بازاریابی و استراتژی اختصاص دارد. اگرچه مفهوم زنجیره ارزش برای حدود چهل سال وجود داشته است، اما می‌بینیم که هنوز مفهومی غیرشفاف است. همگام‌سازی زنجیره‌های ارزش و تأمین به‌منظور بهینه‌سازی عملکرد تجاری آنها بسیار مهم است [۶].

از منظر هستی‌شناسی ارزش، بیشتر کلام استفاده‌شده برای توصیف ارزش و زنجیره‌ها به‌طور عمیقی گمراه‌کننده است. با آوردن شفافیت به معنای واقعی ارزش در کسب‌وکار، ممکن است که بتوان اثربخشی استفاده از این واژه به‌وسیله مدیریت را به‌عنوان ابزاری انگیزشی به‌منظور ارتقای عملکرد شرکت بهبود بخشید [۷]. سالم خلیفه یک پیکربندی یکپارچه از مفهوم ارزش مشتری ایجاد کرد که منعکس‌کننده غنا و پیچیدگی آن باشد. این پیکربندی فکر کردن در مورد ارزش مشتری از این راه را در طراحی و مطالعه پیشنهاد خدمات مفید می‌داند [۸]. اسمیت و کالگیت ایجاد ارزش برای مشتریان را یک وظیفه مهم برای بازاریابان به‌خصوص زمان توسعه محصولات و خدمات جدید یا شروع کسب‌وکار جدید می‌دانند. بنابراین یک چارچوب مفهومی جدیدی را برای بازاریابان ارائه می‌دهند که هنگامی که به دنبال روش‌هایی برای متمایز ساختن خودشان از دیگران در بازار از دیدگاه مشتری هستند، به تفکر بپردازند. این چارچوب بر نقاط قوت چارچوب‌های موجود ساخته شده است و کاربردهای

-
1. Global Production Network (GPN)
 2. Global Value Chain (GVC)
 3. National Oil Companies (NOCs)
 4. International Oil Companies (IOCs)



ممکن از این چارچوب در طراحی راهبرد بازاریابی، شناخت فرصت‌های محصول جدید و ارتقای مشخصات مفهوم محصول را بررسی می‌کند [۹].

دیوید و آبراهام یک روش پنج مرحله‌ای برای کشف نیازهای راهبردی خاص مشتری براساس کاربرد منحصربه‌فرد تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش ارائه کردند. اجرای این تحلیل روی مشتریان مهم به شناسایی فرصت‌های شغلی جدید با ارزش بالا کمک می‌کند. در فرایند پنج مرحله‌ای آنها، نحوه استفاده از زنجیره‌های ارزش داخلی و خارجی توضیح داده می‌شود. نحوه ساخت زنجیره ارزش مشتری و نحوه شناسایی استراتژی کسب‌وکار مشتری نشان داده می‌شود. نحوه استفاده از اطلاعات اضافی و هوشمند به منظور فهم بهتر اولویت‌ها و نیازهای راهبردی توضیح داده می‌شود. در نهایت نیز توضیح داده می‌شود که چگونه عملکرد بازاریابی شرکت می‌تواند به بهترین وجه از این روش تحلیل زنجیره ارزش به عنوان یک قابلیت استراتژیک جدید استفاده کند [۱۰]. آبودل از این رویکرد به منظور تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش در صنعت گاز جهانی بهره گرفته است [۱۱].

برخی از پژوهش‌ها با رویکرد جنبه‌های مکانی، برون‌مرزی سپاری، تجارت بین‌الملل، توسعه منطقه‌ای، شبکه تولید جهانی، زنجیره ارزش جهانی و شبکه‌های ارزش‌آفرین در کنار تمرکز به بنگاه‌های منفرد به موضوع زنجیره ارزش پرداخته‌اند. ادبیات تجارت بین‌المللی ۱ دانش چشمگیری در مورد پدیده برون‌مرزی سپاری ۲ تولید کرده است و شواهد دیدنی و دائم روبه‌رشدی را در رابطه با سازمان برون‌مرزی و مشخصات سازمانی و مدیریتی آن ارائه می‌دهد. اشمیزر در پژوهشی ادبیات موجود درباره برون‌مرزی سپاری فعالیت‌های زنجیره ارزش را ترسیم و ارزیابی می‌کند. او در جریان یک مرور نظام‌مند، ۶۳ مطالعه را در یک چارچوب تلفیقی که برون‌مرزی سپاری را به ریشه‌ها و پیامدهای آن پیوند می‌زند، ترکیب می‌کند و یک مشارکت دوبخشی را ارائه می‌دهد. این مشارکت به شناسایی شکاف‌هایی که پژوهشگران تجارت جهانی به منظور توسعه بیشتر دانش موجود در زمینه برون‌مرزی سپاری نیاز دارند، کمک می‌کند. همچنین، یک ذخیره دانشی جامع به متصدیان ارائه می‌دهد که باعث می‌شود کیفیت تصمیم‌گیری مربوط برون‌مرزی سپاری آنها را افزایش دهند. در روابط خریدار-

1. International Business (IB)
2. Offshoring



فروشنده، تمرکز فراتر از بنگاه‌های منفرد به شبکه‌های ارزش‌آفرینی است که به وسیله شرکت‌های کلیدی در زنجیره ارزش شکل گرفته است و ارزش را به مصرف‌کننده نهایی ارائه می‌دهند [۱۲].

کتاب‌درمان و ویلسون برای شبکه‌های ارزش‌آفرین با استفاده از سه هسته اصلی (ارزش مشتری برتر، شایستگی‌های اصلی و روابط) یک دلیل منطقی را توسعه می‌دهد. این دلیل منطقی بر مبنای درک فرایند ارزش‌آفرین و پیوندهای آن با قابلیت‌های اصلی بنگاه‌های درون شبکه توسعه پیدا کرده است. اهمیت روابط بین بنگاه‌ها در تحقق پتانسیل واقعی شبکه‌های ایجاد ارزش نیز برجسته است. آنها معتقدند که رقابت در آینده از سطح بنگاه به سطح شبکه تغییر جهت می‌دهد [۱]. هنری یونگ استدلال می‌کند که یک چشم‌انداز پویاتر از توسعه منطقه‌ای باید هم‌داری‌های درون‌زای منطقه‌ای و هم‌ضروریات استراتژیک در صنایع جهانی را در بر بگیرد. پیش‌فرض در مورد پیشرفت‌های نظری پژوهش‌ها در شبکه‌های تولید جهانی و زنجیره‌های ارزش جهانی و یک چشم‌انداز پویا از اتصال استراتژیک در مقاله او بیشتر توسعه و بازسازی می‌شود تا نشان دهد چگونه توسعه منطقه‌ای می‌تواند از آثار متقابل این‌داری‌های منطقه‌ای و منطق‌های شبکه تولید جهانی حاصل شود. همچنین این چشم‌انداز برای درک مسیرهای متغیر توسعه منطقه‌ای به حالت‌های مختلف اتصال استراتژیک اشاره دارد [۱۳].

در سال‌های گذشته، پژوهش‌های متنوعی با محوریت موضوعاتی نظیر زنجیره تأمین پایدار، زنجیره تأمین سبز، نقش فناوری در زنجیره تأمین، اثر موجی و اثر شلاقی در زنجیره تأمین توسط پژوهشگران مختلف انجام شده است. مولر و سارینگ چارچوبی مفهومی برای خلاصه کردن پژوهش‌ها در مدیریت زنجیره تأمین پایدار در سه بخش ارائه می‌دهند که در آن محرک‌های مرتبط را شناسایی کرده‌اند. این کار اجازه می‌دهد تا دو استراتژی متمایز شامل مدیریت تأمین‌کننده برای ریسک‌ها، عملکرد و همچنین مدیریت زنجیره تأمین برای محصولات پایدار مطرح شود [۱۴]. با بهره‌مندی از این چارچوب مفهومی، ویربا به مسئولیت اجتماعی بنگاه و نقش دولت‌ها در ارتقای آن از منظر زنجیره تأمین سبز می‌پردازد [۱۵].



سمیر سریواستاکا بیان می‌کند که نیاز فزاینده‌ای برای یکپارچه‌سازی انتخاب‌های سالم از نظر زیست‌محیطی در پژوهش‌ها و عملکردهای مدیریت زنجیره تأمین وجود دارد. او نشان می‌دهد که یک چارچوب گسترده مرجع برای مدیریت زنجیره تأمین سبز ۱ به اندازه کافی توسعه نیافته است و نهادهای نظارتی تدوین‌کننده مقررات برای رفع نگرانی‌های اجتماعی و زیست‌محیطی به‌منظور آسان‌سازی رشد کسب‌وکار و اقتصاد از عدم‌وجود آن نیز رنج می‌برند [۱۶].

مراقبت‌های بهداشتی، حمل‌ونقل، امور مالی، حفاظت از انرژی و منابع، پایداری محیط و امنیت سرزمین، از جمله چالش‌های جامعه کلان است که به‌دنبال سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیریت کارآمد و مهم‌تر از آن، نتایج و راه‌حل‌های باکیفیت هستند. جدا از چالش خاص، فناوری‌های اساسی و احتیاجات در حال تکامل مصرف‌کننده همچنان به گسترش حجم داده و تنوع خود ادامه می‌دهد. شرکت‌ها با رشد نمایی داده‌ها باید برای استفاده بیشتر از چشم‌انداز داده‌های گسترده اقدام کنند تا متفکرانه از چندین فناوری استفاده کرده باشند. داده‌های کلیدی را نیز برای پژوهش‌های خاص با دقت انتخاب کنند و مجموعه داده‌های یکپارچه بزرگ را به‌طورخلاقانه برای پشتیبانی از جستجوها و تحلیل‌های ویژه منطبق کنند. همه این اقدام‌ها از یک زنجیره ارزش داده (یک چارچوب کل‌نگر برای مدیریت داده‌ها از جمع‌آوری تا تصمیم‌گیری و پشتیبانی از انواع صاحبان منافع و فناوری‌های مرتبط با آنها) سرچشمه می‌گیرد [۱۷]. داگلی و همکاران ویژگی‌های اصلی اثر موجی را در مقایسه با اثر شلاقی ۲ مشخص می‌کنند. همچنین دلایل و استراتژی‌های کاهش ریسک را برای اثر موجی در زنجیره تأمین ملاحظه می‌کنند و یک چارچوب کنترل اثر موجی شامل افزونگی ۳، انعطاف‌پذیری ۴ و تاب‌آوری ۵ را ارائه می‌دهند [۱۸].

پژوهش‌هایی که در این بخش بررسی شدند، همگی متمرکز بر مفاهیم زنجیره ارزش و زنجیره تأمین به‌طورعام بودند. با توجه به اهداف این پژوهش، تاکنون پژوهش‌های اندکی در

-
1. Green Supply Chain Management (GrSCM)
 2. Bullwhip Effect
 3. Redundancy
 4. Flexibility
 5. Resilience



زمینه زنجیره تأمین در صنعت نفت و گاز انجام شده است. یوسف و همکاران، ارتباط میان ابعاد زنجیره تأمین چابک، اهداف رقابتی و عملکرد کسب‌وکار را در صنعت بالادستی نفت و گاز دریای شمال انگلستان ارزیابی کردند. آنها با امتحان کردن کل زنجیره تأمین همراه با شیوه‌های چابکی، مهم‌ترین ابعاد و ویژگی‌های چابکی زنجیره تأمین را شناسایی کردند و یک بینش عمیق‌تری به آن مشخصه‌هایی از چابکی (که بیشترین ارتباط را با صنعت نفت و گاز دارند) ارائه دادند [۱۹].

به دنبال موج ملی شدن صنعت نفت در سال‌های گذشته، شرکت‌های ملی تأسیس و توسعه زیادی پیدا کردند، به گونه‌ای که این شرکت‌ها سعی کردند با خروج از یک نقش منفعلانه، تمامی توانمندی‌های شرکت‌های جهانی نفتی را در عرصه رقابت در خود تقویت کنند. شیوا ابن یامینی با هدف بررسی سیر تحول و قدرت‌گیری این شرکت‌های مهم نفتی تلاش کرد تا تجربه‌ها و نیازمندی‌های رقابتی این شرکت‌ها را بیان کند. او معتقد است موقعیت رقابتی این شرکت‌ها در مقایسه با قبل پیشرفت چشمگیری داشته است. این پیشرفت در سایه خلق توانمندی‌هایی مشابه با رقبا از راه همکاری با آنها در طرح‌های گوناگون، یادگیری و ارتقای سطح مهارت‌های مدیریتی و از همه مهم‌تر، توجه به فناوری و توانمندی‌های فناورانه و به تبع آن، سرمایه‌گذاری‌های عظیم در تحقیق و توسعه رخ داده است [۲۰].

کریستوفر بیان می‌کند که صنعت نفت و گاز در یک زنجیره تأمین جهانی درگیر است که شامل حمل‌ونقل داخلی و جهانی، نظم و کنترل موجودی، رسیدگی به مواد، تسهیل واردات/صادرات و فناوری اطلاعات است. او نقش مدیریت زنجیره تأمین در صنعت نفت و گاز را بررسی کرده است. همچنین در مورد کاربرد کد تجاری یک‌شکل ۱ برای مسائل مربوط به مدیریت زنجیره تأمین بحث می‌کند. سپس چندین راهبرد مختلف برای بهبود زنجیره‌های تأمین در صنعت نفت و گاز را بررسی می‌کند. او معتقد است که بهبود لجستیک زنجیره تأمین در صنعت نفت و گاز می‌تواند کارایی و نتیجه نهایی را بهبود ببخشد. شاخص‌های عملکرد برای شرکت‌ها در زنجیره تأمین گاز طبیعی به منظور ارزیابی عملکرد در برابر تبیین اهداف برای شناسایی حلقه‌های مفقود شده در عملکرد به منظور باقی ماندن در رقابت مهم است [۲۱].



یحیا یوسف و همکاران، یک الگوی اندازه‌گیری عملکرد برای کل زنجیره تأمین را توسعه می‌دهند که شامل مجموعه متوازی از شاخص‌های عملکردی است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شرکت‌ها برای ارزیابی عملکرد خود از هر دو شاخص عملکردی مالی و غیرمالی بهره می‌برند. نتایج همچنین نشان داد که شش محدوده عملکردی از مدل مفهومی در زنجیره تأمین گاز طبیعی حیاتی است. به علاوه، تمام شاخص‌های شناسایی شده ذیل هر یک از محدوده‌ها بر عملکرد زنجیره تأمین از راه خدمات مشتری اثر می‌گذارد و محدوده مالی به‌عنوان مهم‌ترین در نظر گرفته شده است [۲۲].

۳- روش شناسی پژوهش

روش پژوهش این مطالعه از جنبه راهبرد «پیمایشی- توصیفی» و از حیث هدف «کاربردی» است. در این پژوهش نخست پژوهش‌های پیشین مورد مطالعه کتابخانه‌ای قرار گرفت و تلاش شد با یک نگاه انتقادی خلأهای علمی و روش‌های موجود در ادبیات استخراج شود. با استفاده از پژوهش‌های کتابخانه‌ای، گزارش‌های رسمی، علمی و تجاری و همچنین بازدیدهای حضوری از بخش‌های مختلف صنعت، زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز ایران ترسیم شد. سپس مفاهیم موجود برای شناسایی چارچوب اولیه و توسعه یک مدل مفهومی اولیه کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین در زنجیره ارزش نفت و گاز ساختار بندی شد. در نهایت با طراحی پرسش‌نامه و استفاده از روش دلفی از راه مصاحبه با خبرگان صنعت نفت و گاز به‌عنوان نمونه‌های غیرتصادفی شناسایی چارچوب و توسعه مدل مفهومی کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین نفت و گاز در زنجیره ارزش نفت و گاز نهایی شد.

۳-۱- شاخص‌های انتخاب خبرگان

در این پژوهش به دلیل وسعت قلمرو مورد مطالعه و مفاهیم پژوهش انجام شده از جهت تخصص‌های درگیر، از نظر تخصصی چهار گروه از خبرگان با تخصص‌های مالی، زیرزمینی، سطح زمینی و مدیران ارشد به‌عنوان نمونه آماری هدفمند و غیرتصادفی استفاده شد. ویژگی‌ها و شاخص‌های انتخاب این چهار گروه از خبرگان در جدول ۱ آورده شده است.



جدول ۱. ویژگی‌ها و شاخص‌های انتخاب خبرگان

ردیف	مورد نظر خواهی	گروه خبرگان	شاخص‌های انتخاب خبرگان
۱	- مدل مفهومی	خبرگان حوزه مالی	تحصیلات مالی، اقتصادی حداقل ۱۰ سال سابقه کار در حوزه‌های مالی، اقتصادی، سرمایه‌گذاری یا تحصیلات مهندسی حداقل ۱۰ سال سابقه کار در حوزه‌های مالی، اقتصادی، سرمایه‌گذاری توسعه میادین نفت و گاز
۲	- مدل مفهومی - کسب و کارهای زیرزمینی توسعه میدان	خبرگان حوزه زیرزمینی	تحصیلات مهندسی حداقل ۱۰ سال سابقه کار مهندسی یا عملیات در حوزه زیرزمینی توسعه میدان نفت و گاز
۳	- مدل مفهومی - کسب و کارهای سطح زمینی توسعه میدان	خبرگان حوزه سطح زمینی	تحصیلات مهندسی حداقل ۱۰ سال سابقه کار مهندسی یا عملیات در حوزه سطح زمینی توسعه میدان نفت و گاز
۴	- مدل مفهومی - کسب و کارهای توسعه میدان	خبرگان مدیریت ارشد حوزه توسعه میادین	تحصیلات کارشناسی حداقل ۱۰ سال سابقه کار مهندسی یا عملیات یا کارشناسی مالی یا برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در حوزه توسعه میادین نفت و گاز حداقل ۱۰ سال سابقه کار مدیریت ارشد شرکت‌های نفت و گاز خصوصی یا دولتی

۳-۲- روش دلفی^۱

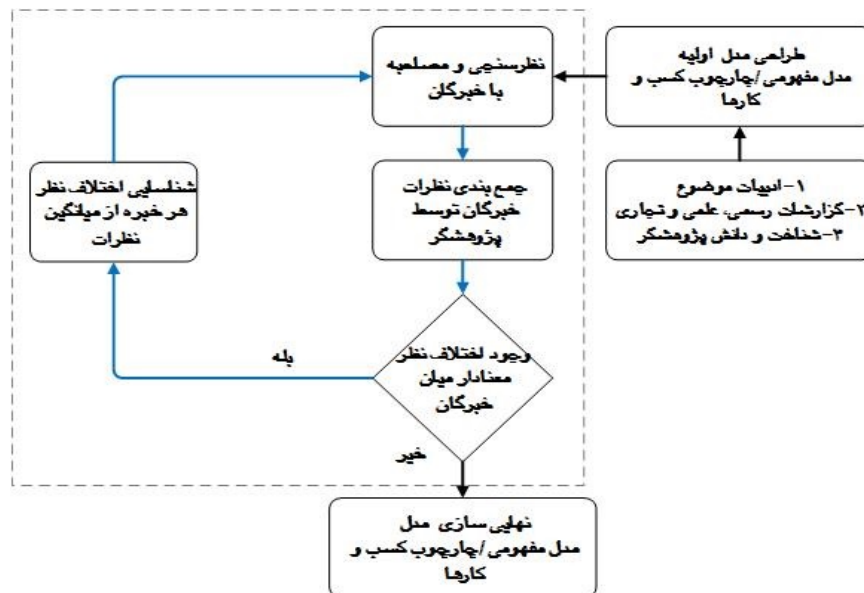
روش دلفی، یک روش مناسب مبتنی بر فن ارتباط ساختاریافته با تکیه بر نظر خبرگان به منظور جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد آنها ابداع و توسعه پیدا کرده است. به کمک این روش فرموله کردن آرای اعضای یک گروه از نخبگان به منظور ساخت نظریه تازه‌ای و یا غربال شاخص‌های تصمیم‌گیری آسان می‌شود [۵]. در این پژوهش به دلایل بسیاری (کفایت ناکافی مدل‌های موردنیاز پژوهش در ادبیات موضوع، سفارشی‌سازی مدل‌ها برای کسب و کارهای

1. Delphi Method



قلمرو پژوهش، امکان نداشتن گردآوری خبرگان در یک مکان و زمان مشخص به دلیل تنوع گروه خبرگان و گستره جغرافیایی محل زندگی و کار آنها، نیاز به جمع‌آوری حداکثری ایده‌ها و دقت و صحت موضوعات اصلی و نیاز به ایجاد اجماع، توافق و اتفاق نظر (جمع‌آوری نظر خبرگان از روش دلفی به منظور اثربخشی و کارایی بالاتر، انجام شده است.

به منظور ایجاد فهم مشترک در بین خبرگان درباره موضوع پژوهش همراه با فایل پرسش‌نامه‌ها، پرسش‌های پرسش‌نامه، تشریح پرسش‌ها و بیان فرضیه‌های مربوط در قالب یک فایل ویدیویی برای آنها تشریح شد. به دلیل هدفمند و غیرتصادفی بودن نمونه آماری، نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۹۲ درصد (۴۶ از ۵۰) بود. همچنین چرخه روش دلفی براساس فلوجارت ارائه شده در شکل ۱ برای چارچوب کسب‌وکارهای بخش توسعه میدین در زنجیره ارزش نفت و گاز پس از سه بار تکرار و برای مدل مفهومی کسب‌وکارهای بخش توسعه میدین در زنجیره ارزش نفت و گاز پس از دو بار تکرار به اجماع خبرگان منجر شد.



شکل ۱. فرایند روش پژوهش و فلوجارت روش دلفی استفاده شده در این پژوهش



۴- تحلیل و یافته‌های پژوهش

۴-۱- جریان مواد هیدروکربوری

زنجیره ارزش در صنعت نفت و گاز پیرامون محوریت ماده ارزشمندی به نام هیدروکربور (به شکل‌های فیزیکی مختلف آن اعم از نفت، گاز و در مواردی به شکل شیل نفتی) شکل می‌گیرد. از این رو به منظور بررسی و ارزیابی کامل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز نیازمند بررسی جریان مواد هیدروکربوری از مرحله اکتشاف (بالادست) تا مصرف مستقیم و یا تبدیل آن به انواع دیگر مواد مصرفی و یا شکل‌های دیگری از انرژی (پایین دست) هستیم. رشد صنعتی و توسعه اقتصادی در یک کشور تا حد زیادی به میزان استفاده کارآمد از حامل‌های انرژی مرتبط است. ارتباط میان رشد اقتصادی و مصرف انرژی متأثر از عوامل بسیاری مانند قیمت حامل‌های انرژی، وقایع اجتماعی مختلفی نظیر انقلاب، جنگ، تحریم‌های اقتصادی، شوک‌های نفتی و عوامل دیگر است. براساس ترازنامه انرژی سال ۱۳۹۷ ارائه شده به وسیله وزارت نیرو، میزان تولید انرژی اولیه و کل مصرف انرژی نهایی کشور به ترتیب ۲۸۹۷/۷ و ۱۴۴۵/۷ میلیون بشکه معادل نفت خام بوده است که سهم منابع هیدروکربوری در تولید انرژی اولیه و مصرف انرژی نهایی در ایران به ترتیب ۹۸/۶ و ۹۷/۴ درصد است [۲۳]. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت و وزن صنعت نفت و گاز در تأمین انرژی مورد نیاز و به تبع آن توسعه پایدار و رشد اقتصادی کشور است. به همین دلیل شناخت این صنعت و نحوه جریان مواد هیدروکربوری از بالادست تا پایین دست آن از اهمیت ویژه‌ای در شناخت زنجیره ارزش آن برخوردار است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

مواد هیدروکربوری پس از لرزه‌نگاری، اکتشاف میادین نفت و گاز و انجام عملیات حفاری، از چاه‌های نفت و گاز تولید می‌شوند. در چاه‌های نفتی تولیدات با درصدی آب و گاز و دیگر ناخالصی‌ها و در چاه‌های گازی تولیدات با درصدی از آب و میعانات گازی و دیگر ناخالصی‌ها همراه است. از این رو، فرایند جداسازی اولیه سرچاهی و ثانویه این مواد از یکدیگر در واحدهای بهره‌برداری انجام می‌شود. مواد هیدروکربوری نفتی پس از خالص‌سازی و استانداردسازی یا به صورت نفت خام صادر یا ذخیره‌سازی و یا به عنوان ماده اولیه وارد پالایشگاه‌های نفت می‌شود. محصولات پالایشگاه‌های نفت شامل گاز مایع، نفت سفید، نفت



گاز، نفت کوره، بنزین موتور و سوخت هوایی یا به‌طورمستقیم صادر و یا به‌عنوان سوخت در بخش‌های خانگی، کشاورزی، صنعتی، تجاری و حمل‌ونقل مصرف یا در نیروگاه‌ها به انرژی الکتریکی تبدیل و یا خوراک واحدهای پتروشیمی می‌شود. اما مواد هیدروکربوری گازی پس از خالص‌سازی و استانداردسازی یا به‌صورت گاز طبیعی صادر یا ذخیره‌سازی و یا به‌عنوان ماده اولیه وارد پالایشگاه‌های گاز و واحدهای نم‌زدایی می‌شود. محصولات پالایشگاه‌های گاز و واحدهای نم‌زدایی شامل متان، اتان، پروپان، بوتان، C5+، میعانات گازی و مواد پتروشیمی یا به‌طورمستقیم صادر یا به‌عنوان سوخت در بخش‌های خانگی، کشاورزی، صنعتی، تجاری و حمل‌ونقل مصرف یا در نیروگاه‌ها به انرژی الکتریکی تبدیل و یا خوراک واحدهای پتروشیمی می‌شود.

تولید صیانتی از مخازن زیرزمینی به‌منظور افزایش ضریب بازیافت شامل رویکردهای بسیار علمی، فنی و فناورانه است که در سه مرحله که به‌طورالزام متوالی نیستند، انجام می‌شود. تولید اولیه ۱ از راه نیروهای پیشران طبیعی مخزن یا تولید به کمک پمپ‌های درون‌چاهی و یا تولید از راه تزریق گاز درون چاه نفتی به‌منظور سبک‌سازی فشار هیدرو استاتیک ستون سیال داخل چاه انجام می‌شود. در مرحله تولید ثانویه ۲ به‌منظور تثبیت فشار مخزن برای ادامه فرایند برداشت نفت‌وگاز، بیشتر گاز به بخش کلاهدک گازی مخزن یا آب به بخش آبخوان مخزن تزریق می‌شود. تولید ثالثیه ۳ به‌وسیله تغییر در سازوکارهای برداشت مانند تزریق مواد شیمیایی مختلف از قبیل پلیمرها و مواد فعال سطحی، روش‌های حرارتی شامل انفجار و تزریق بخار و یا تزریق مواد میکروبی در لایه نفتی مخزن انجام می‌شود. از این‌رو، گاز همراه نفت از چاه‌های نفتی و یا در مواردی گاز تولیدی از چاه‌های گازی دوباره به درون مخزن و یا به درون چاه نفتی تزریق می‌شود.

۴-۲- زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز

زنجیره تأمین و زنجیره ارزش، یک تفاوت اساسی با یکدیگر دارند و آن جهت جریان و تمرکز

1. Primary Production
2. Secondary Production
3. Tertiary Production



بر تأمین‌کننده یا مشتری در زنجیره است. در زنجیره تأمین، تمرکز بر تأمین‌کننده و جهت جریان از تأمین‌کننده به سمت مشتری است. در واقع در جریان ارائه کالا یا خدمت از تأمین‌کننده اولیه تا مصرف‌کننده نهایی مجموعه‌ای از واحدهای تجاری مختلف وجود دارند که تشکیل یک زنجیره پیوسته و مرتبط به هم را می‌دهند که به آن زنجیره تأمین می‌گویند. هر سازمان تجاری می‌تواند حداقل بخشی از یک زنجیره تأمین باشد. اما بیشتر سازمان‌های تجاری بخشی از چندین زنجیره تأمین هستند. در مدیریت زنجیره تأمین اهداف مختلفی پیگیری می‌شود که افزایش بهره‌وری هدف کوتاه‌مدت آن و افزایش رضایت مشتری، سهم بازار و سود برای همه سازمان‌های درگیر در زنجیره تأمین هدف بلندمدت آن است. این در حالی است که در زنجیره ارزش جهت جریان از مشتری به سمت تأمین‌کننده و مشتری را منبع ارزش می‌شمارد. پورتر از راه ارائه مفهوم سیستم ارزش، این دو زنجیره را به یکدیگر مرتبط می‌کند [۲۴].

شناخت کامل زنجیره تأمین/ ارزش در صنعت نفت و گاز اعم از پیمانکاران، کارفرمایان، تأمین‌کنندگان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، ارائه‌دهندگان خدمات، سیاست‌گذاران و تمامی دیگر صاحبان منافع برای هر بنگاه اقتصادی که در بخشی از این زنجیره ایفای نقش می‌کند و هر بنگاه اقتصادی که قصد ورود به این زنجیره را دارد، لازم و ضروری است. اینکه براساس مدل پنج نیروی پورتر رقابت در کدام بخش از زنجیره ارزش قوی‌تر و در چه بخش‌هایی ضعیف‌تر است، نیز از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. هر بنگاه اقتصادی برای ورود و یا بقا در این زنجیره به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی و اتخاذ راهبردهای مناسب باید بتواند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

- ✓ در چه بخش‌هایی خلأ کسب‌وکار وجود دارد؟
- ✓ چگونه می‌تواند با ایجاد ارزش این خلأ را پر کند؟
- ✓ مشتریان او چه بخش‌هایی هستند؟
- ✓ محصول و خدمتی که به مشتری ارائه می‌کند، چیست؟
- ✓ چگونه می‌تواند این محصول/ خدمت را به مشتری ارائه دهد و به ازای آن چه ارزشی از مشتری به آن بنگاه منتقل می‌شود؟
- ✓ در بستر چه قوانینی باید به فعالیت بپردازد و چه استراتژی‌های باید اتخاذ کند؟



به این منظور در این بخش نخست به شناسایی و طبقه‌بندی بخش‌های دولتی، نیمه‌خصوصی و خصوصی زنجیره ارزش نفت و گاز ایران و ساختار آنها پرداخته می‌شود. سپس سیاست‌گذاران، دیگر صاحبان منافع و اسناد بالادستی، قوانین و سیاست‌های کلی مربوط به این زنجیره بررسی می‌شوند.

۴-۲-۱- شناسایی و طبقه‌بندی ساختار بخش دولتی

در ایران مالکیت میادین نفت و گاز متعلق به حاکمیت است و مدیریت و صیانت، توسعه و تولید، صادرات و پالایش و توزیع منابع هیدروکربوری برعهده وزارت نفت به نمایندگی از دولت جمهوری اسلامی ایران است. بخش خصوصی در اجرا و پیاده‌سازی این وظایف دولت را همراهی می‌کند. چهار شرکت اصلی زیر نظر وزارت نفت فعالیت می‌کنند که در دنیا از این شرکت‌ها با عنوان شرکت‌های ملی یاد می‌شود.

شرکت ملی نفت ایران^۱ وظیفه اکتشاف، توسعه، بهره‌برداری و تولید از میادین نفت و گاز را دارد و به‌طور عمده فعالیت‌های بخش بالادستی صنعت نفت و گاز را به عهده دارد. شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی نفت ایران به سه بخش تقسیم می‌شوند. شرکت‌های حوزه تولید شامل شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب، شرکت نفت فلات قاره، شرکت نفت و گاز اروندان، شرکت نفت مناطق مرکزی و شرکت نفت خزر است. شرکت‌های فعال در بخش مهندسی و توسعه شامل شرکت نفت و گاز پارس، شرکت مهندسی و توسعه نفت و شرکت ملی حفاری هستند. همچنین شرکت‌های غیرصنعتی نیز شامل شرکت بازرگانی نفت، شرکت منطقه ویژه اقتصادی پارس، شرکت منطقه ویژه اقتصادی لاوان، شرکت پایانه‌های نفتی و شرکت بهینه‌سازی مصرف سوخت است.

شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفت ایران^۲ وظیفه پالایش نفت خام، پخش، توزیع و ذخیره‌سازی و بازرگانی فراورده‌های نفتی را دارد و به‌طور عمده فعالیت‌های بخش میان‌دستی و پایین‌دستی صنعت نفت و گاز را به عهده دارد. شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی پالایش و

1. National Iranian Oil Company (NIOC)

2. National Iranian Oil Refining and Distribution Company (NIORDC)



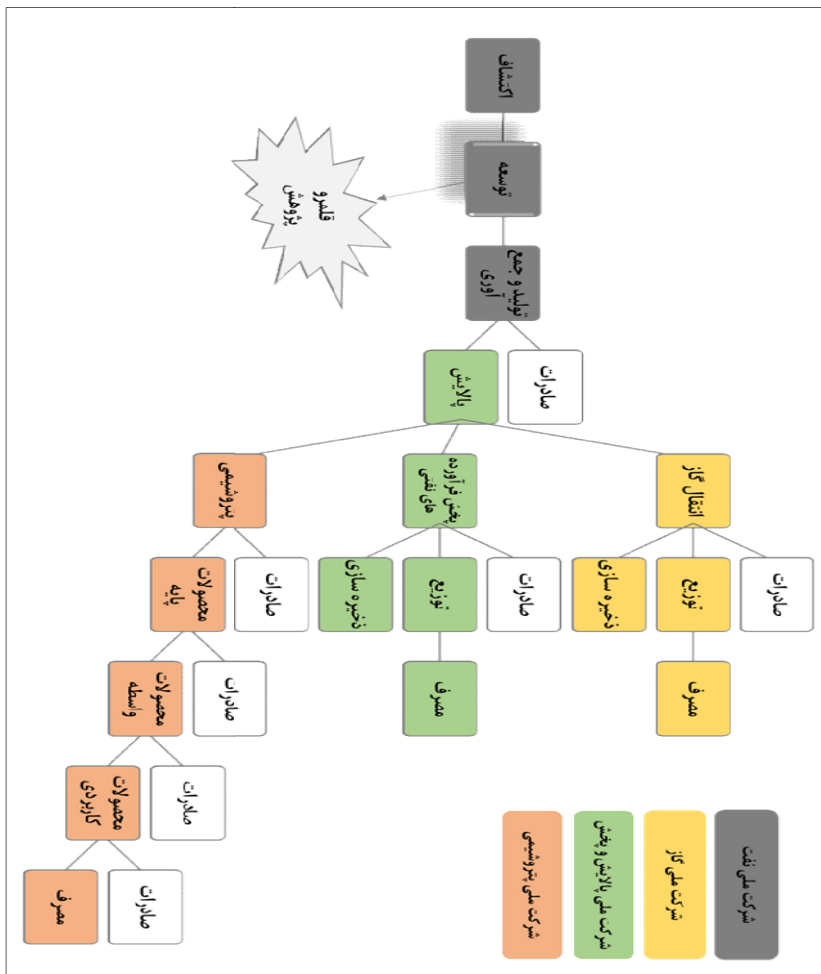
پخش ایران به چهار بخش شرکت مهندسی و ساختمان نفت؛ پالایشگاه‌های تحت مدیریت شامل پالایشگاه‌های تهران، لاوان، آبادان و ...؛ شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت شامل مناطق دوازده‌گانه و شرکت‌های پخش فراورده‌های نفت شامل تمامی شهرستان‌های مراکز استان‌ها تقسیم می‌شود.

شرکت ملی گاز ایران^۱ وظیفه پالایش، انتقال، توزیع، ذخیره‌سازی و بازرگانی گاز و فراورده‌های آن را دارد و به‌طور عمده فعالیت‌های بخش میان‌دستی و پایین‌دستی صنعت نفت و گاز را به‌عهده دارد. شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی گاز ایران نیز به چهار بخش تقسیم‌بندی می‌شوند. شرکت‌های پالایش گاز شامل پالایشگاه‌های گاز ایلام، بیدبلند، پارسیان، سرخون و قشم، شهید هاشمی‌نژاد، فجر جم و پارس جنوبی؛ شرکت‌های ستادی شامل شرکت مهندسی و توسعه گاز، شرکت بازرگانی گاز و شرکت انتقال گاز؛ شرکت‌های گاز استانی شامل شرکت‌های گاز تمامی استان‌های کشور و مناطق عملیاتی انتقال گاز شامل مناطق ده‌گانه زیرمجموعه این شرکت هستند.

شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران^۲ وظیفه برنامه‌ریزی کلان، سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، بسترسازی و پشتیبانی توسعه پایدار صنعت پتروشیمی را دارد و به‌طور عمده فعالیت‌های بخش پایین‌دستی صنعت نفت و گاز را به‌عهده دارد. شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران به سه بخش مختلف شامل مجتمع‌های پتروشیمی حوزه عسلویه و ۲۲ مجتمع تولیدی آن، مجتمع‌های پتروشیمی حوزه ماهشهر و ۲۱ مجتمع تولیدی آن و مجتمع‌های پتروشیمی سایر مناطق شامل پتروشیمی‌های خارگ، شازند، تبریز، اصفهان و کنگان تقسیم‌بندی می‌شوند.

شکل ۲ شماتیک زنجیره صنعت نفت و گاز ایران از بالادست تا پایین‌دست را نشان می‌دهد.

1. National Iranian Gas Company (NIGC)
2. National Iranian Petrochemical Company (NIPC)



شکل ۲. شماتیک زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز ایران از بالادست تا پایین دست

۴-۲-۲- شناسایی و طبقه‌بندی ساختار بخش خصوصی

اصل ۴۴ قانون اساسی در راستای خصوصی‌سازی شرکت‌ها در کشور ایران به‌عنوان یک کشور نفت‌خیز به‌منظور کوچک‌سازی دولت و کاهش اتکای دولت به درآمدهای نفتی تصویب شد.



این اصل با تقسیم ساختار اقتصاد کشور به سه بخش مختلف (دولتی، تعاونی و خصوصی) تلاش می‌کند تا وظایف و اختیارات هر بخش را تعیین و سیاست‌گذاری کند. این اصل چهار شرط مهم را به‌عنوان پیش‌نیاز انجام هرگونه برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اقدام به‌منظور خصوصی‌سازی معرفی می‌کند. این چهار شرط عبارت است از اینکه معایر هیچ اصلی از اصول فصل چهارم قانون اساسی (فصل اقتصادی) نباشد، معایر قوانین شرع نباشد، به جامعه ضرر و زیان وارد نکند و موجبات رشد و توسعه سریع کشور را فراهم کند. درحقیقت این اصل، بخش‌هایی از اقتصاد که باید به‌طورمنحصر در اختیار بخش دولتی (مانند مالکیت و بهره‌برداری از میادین نفت و گاز) باشد، تعیین می‌کند. حدود فعالیت بخش تعاونی را در زمینه تولید و توزیع ترسیم می‌کند. همچنین بیان می‌دارد که بخش خصوصی می‌تواند تکمیل‌کننده فعالیت این دو بخش از ساختار اقتصادی کشور باشد.

خصوصی‌سازی در ساختار اقتصادی یک کشور می‌تواند اهداف مختلفی داشته باشد. خصوصی‌سازی می‌تواند به‌صورت مستقیم باعث کاهش سهم دولت و ایجاد تعادل اقتصادی، بهره‌برداری بهینه از منابع کشور و همچنین بهبود و افزایش کارایی فعالیت‌های اقتصادی شود. درضمن خصوصی‌سازی می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم بر توسعه بازار سرمایه، افزایش رقابت در بازار، بین‌المللی‌سازی بخش اقتصاد، هدفمندسازی یارانه‌ها، کنترل تورم از راه کاهش نقدینگی و موارد دیگر اثرگذار باشد. خصوصی‌سازی می‌تواند از راه‌های مختلفی شامل انتقال مالکیت سهام و یا واگذاری و فروش سهام آن به اشخاص خصوصی از راه مزایده عمومی یا مذاکره مستقیم پیاده‌سازی شود [۲۵].

اگرچه اجرای اصل ۴۴ و فرایند خصوصی‌سازی در صنعت نفت و گاز ایران مانند دیگر صنایع به‌صورت کامل و صحیح صورت نگرفته است، اما اکنون بخش خصوصی کم‌وبیش در تمامی طول زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز مشارکت داشته و تکمیل‌کننده فعالیت‌های بخش دولتی و تعاونی است. در ایران سازمان‌های خصوصی صنعت نفت و گاز خود به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول که مالکیت و مدیریت آن به‌طورکامل خصوصی است و بخش دوم که بخش نیمه‌خصوصی یا نیمه‌دولتی و یا به‌اصطلاح خصولتی نامیده می‌شود. این بخش به آن دسته از شرکت‌هایی اختصاص دارد که مالکیت آنها با بخش خصوصی نیست و نیز به وزارت



نفت و دولت هم وابسته نیستند، اما به دیگر ارکان و سازمان‌های حاکمیتی تعلق دارند. در صنعت نفت و گاز دنیا شرکت‌های خصوصی که قابلیت فعالیت برون‌مرزی و رقابتی دارند و یا چندملیتی هستند در دسته «شرکت‌های بین‌المللی نفت» قرار می‌گیرند.

۴-۲-۳- شناسایی و طبقه‌بندی سیاست‌گذاران، صاحبان منافع، اسناد بالادستی، سیاست‌های کلان و قوانین صنعت نفت و گاز

مخازن نفت و گاز موجود در کشور بیشتر در دوره‌های دوم و سوم تولید از عمر خود قرار دارند. ضریب برداشت از این مخازن اندک است و متأسفانه طرح‌های ازدیاد برداشت نیز به دلایل گوناگون به صورت کامل اجرا نشده‌اند. از طرفی با توجه به اینکه بخشی زیادی از میادین نفت و گاز موجود در ایران با کشورهای همسایه (عراق، کویت، عربستان، قطر، امارات و عمان) مشترک است، از این رو اولویت صنعت نفت و گاز متمرکز بر انجام فعالیت‌های توسعه و بهره‌برداری از این گونه مخازن است. به عبارتی دولت مکلف است به منظور حفظ منافع ملی و ایجاد رقابت با دیگر کشورها، توسعه و بهره‌برداری از میادین مشترک را به حداکثر برساند [۲۶].

در جدول ۲ برخی از اسناد بالادستی و سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با صنعت نفت و گاز فهرست شده است. همان‌طور که در این جدول نشان داده شده است، تعداد اسناد بالادستی، سیاست‌های کلی و مقررات مرتبط با صنعت نفت و گاز در ایران به حدی زیاد است که فهرست کردن آن کار آسانی نیست چه رسد به اینکه تدوین راهبردهای عملیاتی و شیوه‌نامه‌های اجرایی با تمامی اسناد بالادستی تطبیق داده شود. بر طبق قاعده متناسب با تعداد اسناد بالادستی، سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با صنعت نفت و گاز در ایران، سازمان‌ها و ارگان‌های تصمیم‌گیر زیادی نیز در این رابطه وجود دارد. در این بخش تا حد امکان به برخی از این اسناد و سازمان‌ها اشاره می‌شود.

ارکان بسیاری شامل ۱۰ بخش در سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری و تدوین شیوه‌نامه‌ها و استانداردها نقش ایفا می‌کنند. سیاست‌های کلان بیشتر از راه مجمع تشخیص مصلحت نظام و نهاد رهبری تدوین و ابلاغ می‌شوند. قوانین مربوط به این سیاست‌ها از راه مجلس طرح و یا



دولت به کمک شورای عالی انرژی و تنظیم لایحه تصویب و به تأیید شورای نگهبان می‌رسند. استانداردها، بخشنامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی به وسیله هیئت دولت و وزارتخانه‌های مربوط (نفت، صمت، نیرو و اقتصاد) تدوین و به شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در این بخش ابلاغ می‌شود. همچنین صنعت نفت و گاز ایران صاحبان منافع مختلفی دارد و دامنه گسترده‌ای را در بر می‌گیرد. از جمله صاحبان منافع عمده این صنعت می‌توان به عموم مردم، حاکمیت، وزارت نفت، کارکنان و خانواده آنها، بخش خصوصی، سرمایه‌گذاران، سازمان‌های محیط زیستی، تولیدکنندگان نفت و گاز و واردکنندگان نفت و گاز از ایران اشاره کرد. در جدول ۲ اسناد بالادستی و سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با صنعت نفت و گاز ارائه شده است.

جدول ۲. اسناد بالادستی و سیاست‌های کلی و قوانین مرتبط با صنعت نفت و گاز

سایر اسناد	شیوه‌نامه‌ها و استانداردها	قوانین	سیاست‌های کلی
- اهداف کلی توسعه بخش نفت و گاز	- استانداردهای صنعت نفت - قراردادهای IPC	- قانون برنامه ششم توسعه و اسناد پشتیبان آن	- سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور
- دورنمای انرژی کشور برنامه بودجه سالیانه	- اسناد قراردادهای همسان - شیوه‌نامه‌های تعیین	- قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی	- سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه
- سند ملی راهبردی انرژی کشور	شرکت‌های E&P	- قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر	- سیاست‌های کلی نظام در بخش انرژی
		- قانون نفت ۱۳۶۶	- سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		- قانون اصلاح قانون نفت ۱۳۹۰	- سیاست‌های اقتصاد
		- قانون وظایف و مقاومتی	
		اختیارهای وزارت نفت	- سیاست‌های کلی محیط‌زیست
		۱۳۹۱	
		- قانون هدفمندکردن	- سیاست‌های کلی اصلاح
		پارانه‌ها	الگوی مصرف انرژی



۴-۳- چارچوب کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین نفت‌وگاز در زنجیره

ارزش نفت‌وگاز

در شکل ۳ چارچوب نهایی شده کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین نفت‌وگاز در زنجیره ارزش نفت‌وگاز (که شامل ۵۲ کسب‌وکار فعال در چهار سطح شناسایی شده است) نشان داده می‌شود. هر کسب‌وکار برای کسب‌وکارهای سطح بالاتر تأمین‌کننده و برای کسب‌وکارهای سطح پایین‌تر مشتری/کارفرما محسوب می‌شود که میزان ادغام عمودی روبه‌جلو و روبه‌عقب استراتژی‌های برون‌سپاری در برابر ادغام یک بنگاه را تعیین می‌کند. هرچه به سمت سطوح پایین‌تر حرکت کنیم، فعالیت‌ها به مراتب تخصصی می‌شوند. همچنین حرکت افقی در کسب‌وکارهای هر سطح به‌منزله متنوع‌سازی در ارائه خدمت/محصول تلقی می‌شود و استراتژی‌های تمرکز در برابر متنوع‌سازی یک بنگاه اقتصادی را مشخص می‌کند.

سطح اول به‌عنوان بالاترین سطح تنها کسب‌وکار توسعه‌دهنده میدان (۱) را در بر می‌گیرد که عهده‌دار تمامی فعالیت‌های توسعه میدان از صفر تا صد شامل مطالعه، طراحی، برنامه‌ریزی، مهندسی و عملیات تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای توسعه یک میدان نفتی/گازی موجود و یا به‌تازگی کشف‌شده اعم از زیرزمینی و سطح زمینی جهت به‌تولید رساندن آن یا افزایش ظرفیت تولید براساس شرح کار درخواستی شرکت ملی نفت و یا شرکت نماینده آن است. به‌دلیل حجم بالای سرمایه موردنیاز، داشتن قابلیت‌های علمی، فنی، فناورانه و نیروی انسانی متخصص و همچنین دراختیارداشتن میزان تجهیزات و ماشین‌آلات فراوان، تعداد معدودی از شرکت‌ها در ایران وجود دارد که می‌توانند در این کسب‌وکار فعالیت کنند. گاهی شرکت‌های بهره‌بردار دولتی (مانند شرکت نفت فلات قاره) که خود مالک میدان^۱ نیز به‌شمار می‌آیند، به‌طورمستقیم و گاهی نیز شرکت‌های دولتی توسعه‌دهنده میدان (مانند شرکت مهندسی و توسعه نفت) وظیفه توسعه میدان را انجام می‌دهند. در این دو حالت عمده فعالیت‌های کسب‌وکارهای سطوح پایین‌تر از راه مناقصه و یا ترک تشریفات به پیمانکاران مربوطه واگذار می‌شود. همچنین براساس با رتبه‌بندی وزارت نفت در سال ۱۳۹۶ ده شرکت خصوصی و یا



نیمه‌خصوصی با عنوان شرکت‌های E&P^۱ (مانند گروه انرژی دانا، شرکت توسعه پتروایران) می‌توانند به‌طورمستقیم و یا به‌صورت سرمایه‌گذاری مشترک^۲ با یکدیگر و یا به همراه شرکت‌های بین‌المللی خارجی مسئولیت توسعه یک میدان را در قالب قراردادهایی نظیر^۳ IPC به عهده بگیرند.

سطح دو دربرگیرنده دو کسب‌وکار عمده است. کسب‌وکار مهندسی و عملیات زیرزمینی (۲) شامل مطالعه، طراحی، برنامه‌ریزی، مهندسی و عملیات تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای فقط بخش زیرزمینی توسعه یک میدان نفتی/گازی موجود و یا به‌تازگی کشف‌شده شامل حفاری و تکمیل چاه‌ها براساس شرح کار کارفرما است. شرکت‌هایی نظیر شرکت پتروپارس و شرکت پتروگوهر فراساحل کیش به‌طورعمده در این کسب‌وکار فعالیت می‌کنند. کسب‌وکار مهندسی و ساختمان سطح زمینی (۳) شامل مطالعه، طراحی، برنامه‌ریزی، مهندسی و عملیات تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای فقط بخش سطح زمینی توسعه یک میدان نفتی/گازی موجود و یا به‌تازگی کشف‌شده شامل راه‌سازی، سیل‌سازی و ساخت تأسیسات بهره‌برداری خطوط لوله انتقالی براساس شرح کار کارفرما است. شرکت طراحی و ساختمان نفت و شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی به‌طورعمده در این کسب‌وکار فعالیت می‌کنند.

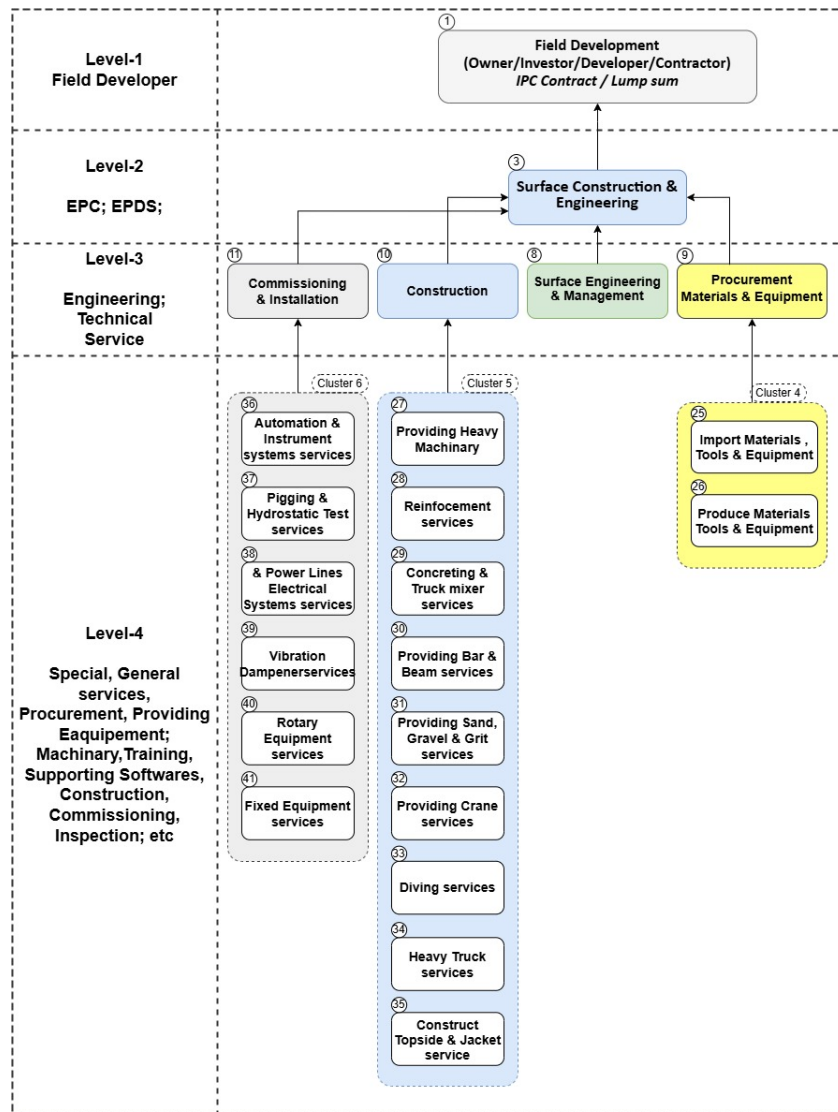
سطح سه شامل هشت کسب‌وکار می‌شود که چهار کسب‌وکار سرویس‌های مرتبط با چاه (۴)، سرویس‌های مرتبط با حفاری (۵)، سرویس دکل حفاری (۶) و مهندسی، نظارت و مدیریت زیرزمینی (۷) فقط به کسب‌وکار مهندسی و عملیات زیرزمینی (۲) خدمت/محصول ارائه می‌کند. سه کسب‌وکار مهندسی، نظارت و مدیریت زیرزمینی (۹)، ساخت (۱۰)، نصب و راه‌اندازی (۱۱) فقط تأمین‌کننده کسب‌وکار مهندسی و ساختمان سطح زمینی (۳) هستند. درنهایت، کسب‌وکار تأمین کالا و تجهیزات (۸) به هر دو کسب‌وکار مهندسی و عملیات زیرزمینی (۲) و کسب‌وکار مهندسی و ساختمان سطح زمینی (۳) خدمت/محصول ارائه می‌کند.

1. Exploration and Production (E&P)
2. Joint Venture
3. Iranian Petroleum Contract (IPC)



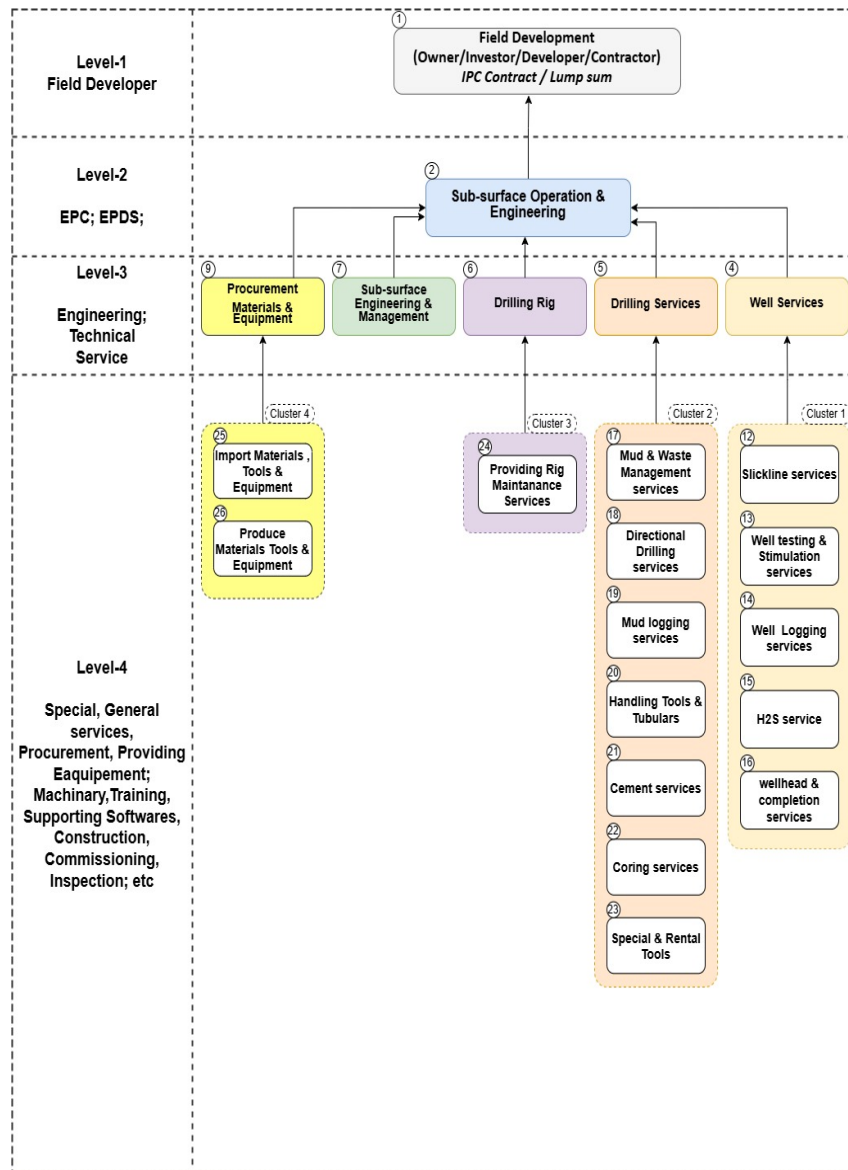
سطح چهار که پایین‌ترین و تخصصی‌شده‌ترین سطح شناسایی شده در این پژوهش است، شامل ۴۱ کسب‌وکار مختلف است. اگرچه هریک از کسب‌وکارهای شناسایی شده در این بخش از لحاظ شرح خدمات و محصول قابل‌ارائه، کسب‌وکاری مستقل و تفکیک شده است، اما به‌منظور اختصارنویسی و پرهیز از پیچیدگی می‌توان این کسب‌وکارها را از منظر رابطه تأمین‌کننده- مشتری خوشه‌بندی کرد. از این‌رو، شش خوشه از این کسب‌وکارها تنها به کسب‌وکار مرتبط با خود در سطح ۳ خدمت/محصول ارائه می‌کند. یک خوشه از کسب‌وکارها (شامل ۹ کسب‌وکار مختلف) می‌تواند نقش تأمین‌کننده را برای تعداد زیادی از کسب‌وکارهای سطوح بالاتر از خود (سطح ۱، ۲ و ۳) و همچنین کسب‌وکارهای هم‌سطح خود (سطح ۴) ایفا کند. یک خوشه که تنها شامل یک کسب‌وکار خدمات بازرسی، ممیزی (۵۲) است به‌عنوان رکن ثالث تمامی خدمات کارشناسی و تخصصی به‌منظور بازرسی فنی، حسابرسی مالی، ممیزی، رتبه‌بندی و ارائه گواهینامه‌های بین‌المللی براساس با استانداردها به تمامی کسب‌وکارهای فعال در توسعه میدان نفت‌وگاز را انجام می‌دهد. شرکت‌هایی که در این کسب‌وکار فعالیت می‌کنند، به‌دلیل ماهیت رکن ثالث بودن نمی‌توانند هم‌زمان یک یا سببی از کسب‌وکارهای دیگر را ارائه کنند، در این صورت، این شرکت‌ها به‌نوعی مجبور به اتخاذ استراتژی تمرکز هستند.

لازم به توضیح است در چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش، مشتری کسب‌وکار توسعه میدان که سطح یک در نظر گرفته شده است، شرکت ملی نفت و یا شرکت‌های دولتی تابعه آن هستند. چارچوب کسب‌وکارهای ارائه‌شده در این پژوهش به این دلیل در چهار سطح تعیین شده که تأمین‌کنندگان کسب‌وکارهای موجود در سطح چهار به‌طورمستقیم در بخش توسعه میدان فعالیت نمی‌کنند، برای مثال کسب‌وکار حفاری جهت‌دار جهت انجام خدمات خود به مشتریان در سطح بالاتر یا از کسب‌وکارهای هم‌سطح خود (سطح چهار) خدمات می‌گیرد و یا تجهیزات موردنیاز خود را از تأمین‌کنندگان ابزارآلات و ماشین‌آلات فراهم می‌کند. به‌دلیل اینکه تأمین‌کنندگان ابزارآلات و ماشین‌آلات به‌طورمستقیم در بخش توسعه میدان (قلمرو پژوهش حاضر) فعالیت نمی‌کنند، چارچوب به سطوح پایین‌تر بسط داده نشده است.



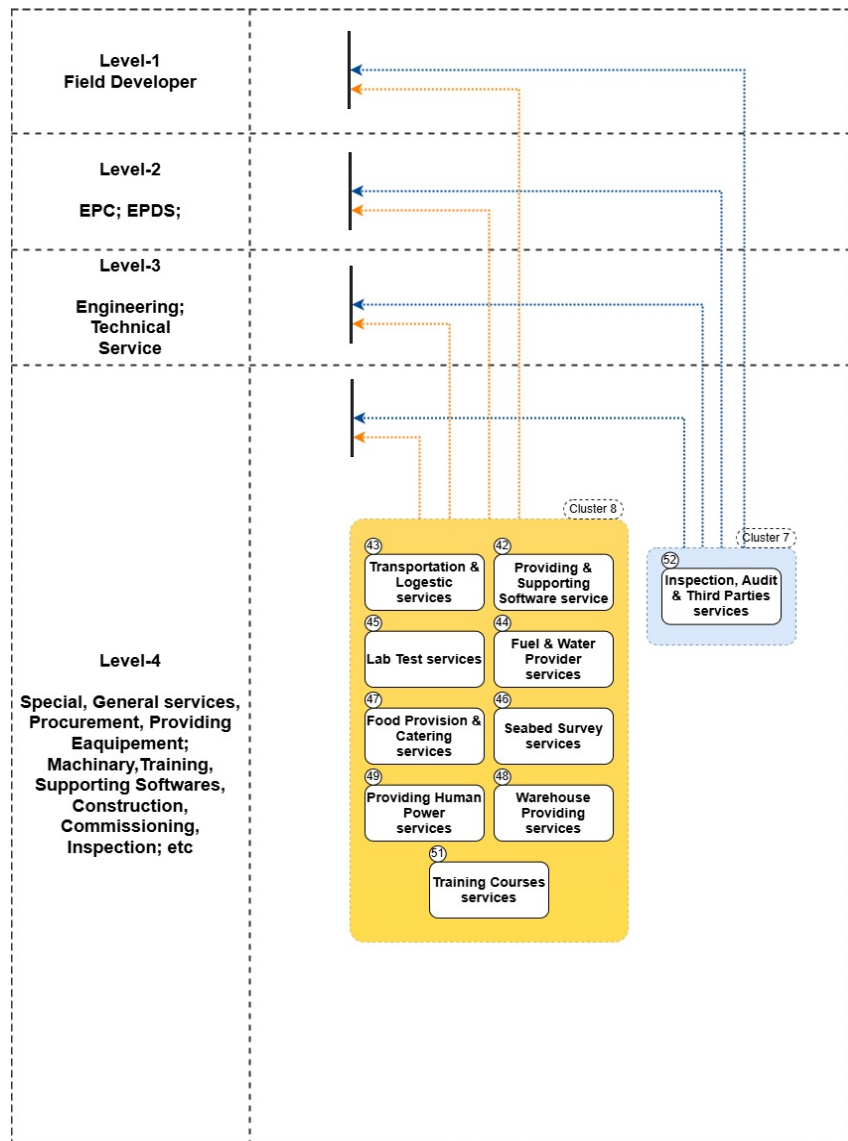
شکل ۳ الف- چارچوب نهایی شده کسب و کارهای بخش توسعه میداین

در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز



شکل ۳ ب- چارچوب نهایی شده کسب و کارهای بخش توسعه میدان

در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز



شکل ۳ ج- چارچوب نهایی شده کسب و کارهای بخش توسعه میدانی

در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز



۴-۴- مدل مفهومی کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین نفت و گاز در زنجیره

ارزش نفت و گاز

مدل مفهومی توسعه‌یافته مبتنی بر نتایج این پژوهش مربوط به کسب‌وکارهای بخش توسعه میادین در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز در شکل ۴ ارائه شده است. همان‌طور که در مدل مفهومی دیده می‌شود، براساس نظر خبرگان و انجام روش دلفی، ۵ هدف اولیه به ۷ هدف اصلی و ۷ عامل اولیه مؤثر بر اهداف به ۱۱ عامل برای هر بنگاه فعال در هر یک از کسب‌وکارهای توسعه میدان اصلاح شد. این اهداف اصلی نهایی شده به ترتیب اهمیت شامل افزایش ارزش افزوده اقتصادی، کاهش ریسک، افزایش رشد، اشتغال‌زایی، مسئولیت‌های اجتماعی، توسعه پایدار و امنیت انرژی هستند.

نتایج نشان می‌دهد که ۱۱ عامل مؤثر بر اهداف هر بنگاه فعال به سه بخش کلی عوامل تأثیرگذار مستقیم، عوامل ناشی از پیوند میان کسب‌وکارها و عوامل کلان خارج از صنعت تقسیم‌بندی می‌شوند. در عوامل تأثیرگذار مستقیم، چهار عامل میزان سرمایه‌گذاری، جایگاه رقابتی، عوامل بیرونی بنگاه و عوامل درونی بنگاه به ترتیب بیشترین اثرگذاری را در تحقق اهداف آن بنگاه دارند. چهار عامل شامل هم‌افزایی قابلیت‌ها، هم‌افزایی جایگاه رقابتی، منافع تشریح و هزینه‌های مادری مربوط به عوامل ناشی از پیوند میان کسب‌وکارها هستند. همچنین سه عامل تحریم‌های نفتی و بانکی، قیمت جهانی نفت و همه‌گیری کرونا از عوامل کلان خارج از صنعت مؤثر بر اهداف هر بنگاه فعال در این بخش به‌شمار می‌آیند.

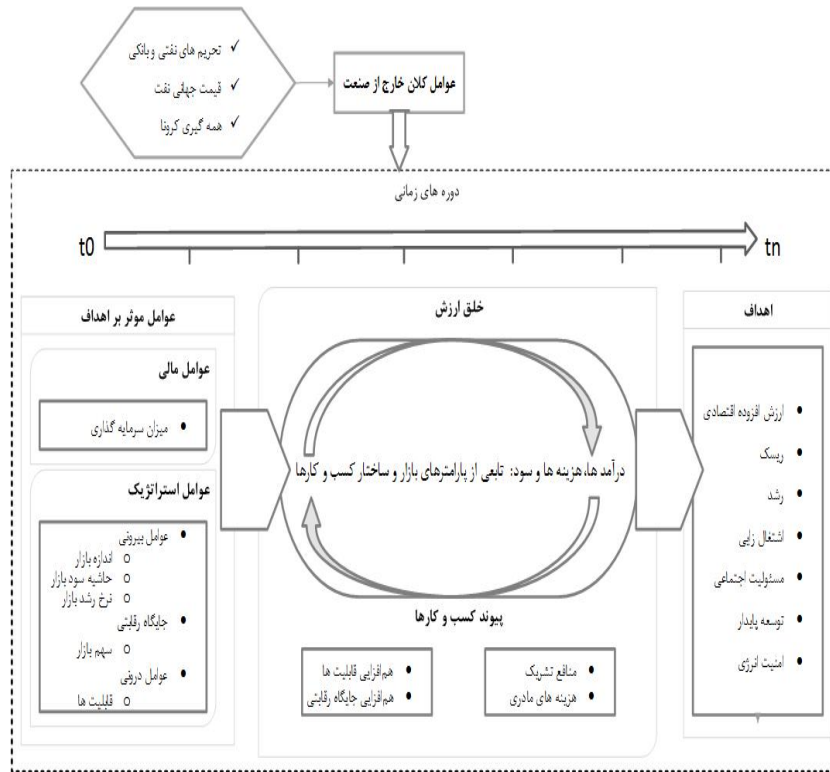
در مدل مفهومی توسعه‌یافته به‌طور مشخص منظور از جایگاه رقابتی، سهم بازار بنگاه است. منظور از عوامل بیرونی بنگاه، عوامل بیرون از بنگاه اما درون صنعت شامل اندازه بازار، حاشیه سود بازار و نرخ رشد بازار است. همچنین منظور از عوامل درونی همان قابلیت‌های بنگاه براساس روش کارت امتیازی متوازن شامل معیارهای مالی، معیارهای مبتنی بر مشتری، معیارهای مبتنی بر رشد و یادگیری و معیارهای مبتنی بر فرایندهای درونی است. از طرف خبرگان به عوامل کلان بیرون از صنعت نظیر قیمت جهانی نفت، تحریم‌های بانکی و نفتی و همه‌گیری کرونا به‌عنوان عوامل مقطعی و دوره‌ای اثرگذار بر اهداف و عملکرد شرکت‌ها اشاره



شد. به دلیل نیازمندی به گروه خبرگان جدید امکان تعیین ترتیب اهمیت این عوامل وجود ندارد.

درخصوص پیوند میان کسب‌وکارها چنانچه یک بنگاه اقتصادی در بیش از یک کسب‌وکار فعالیت کند و یا به عبارتی در سبدهی از کسب‌وکارها مشغول به فعالیت باشد، عواملی از جمله منافع تشریک، هزینه‌های مادری، هم‌افزایی قابلیت‌ها و هم‌افزایی جایگاه رقابتی نیز در اهداف بنگاه مؤثر خواهد بود. در برخی از کسب‌وکارهای یک بازار/ صنعت ارتباط میان قابلیت‌ها به‌حدی نزدیک و مشابه است (مانند کسب‌وکارهای داخل هر خوشه از شکل ۲) که راه‌اندازی و ایجاد کسب‌وکار مشابه با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبای، قابلیت‌های بالایی برای بنگاه در کسب‌وکار جدید به‌وجود خواهد آورد. گاهی حضور داشتن در یک کسب‌وکار، داشتن مزیت رقابتی و سهم نسبی بازار بالاتر برای دیگر کسب‌وکارهای بنگاه ایجاد بازار درونی می‌کند (برای مثال مزیت رقابتی در کسب‌وکار ارائه سرویس‌های مرتبط با حفاری (۵) در بنگاه، ایجاد بازار درون‌بنگاهی و به تبع آن مزیت رقابتی در کسب‌وکار ارائه سرویس حفاری جهت‌دار (۱۷) می‌کند). همچنین حضور در بیش از یک کسب‌وکار به دلیل اشتراک‌گذاری منابع اعم از منابع انسانی، منابع مالی و منابع فیزیکی مانند انبار، تجهیزات و ... منافی برای هر یک از کسب‌وکارهای بنگاه به‌دنبال خواهد داشت. متناظر با منافع تشریک، هزینه‌های مازادی ناشی از هولدینگ‌داری مانند مدیریت منابع مالی، نظارت استراتژیک، تبلیغات و برندسازی و ... به بنگاه اعمال می‌شود که به آن هزینه‌های مادری گفته می‌شود.

تاکنون در مورد اهداف بنگاه اقتصادی، شاخص‌های مؤثر بر اهداف و پیوند میان کسب‌وکارهایی که یک بنگاه در مسیر خلق ارزش در آنها فعال است، صحبت شد. این موارد به‌منظور سنجش عملکرد یک بنگاه فعال در بخش توسعه میدان در یک دوره زمانی (برای مثال یک‌ساله) به‌صورت استاتیک کفایت می‌کند، اما چنانچه نیاز به سنجش عملکرد در طول یک دوره‌ی چندساله رکود یا رونق داشته باشیم و یا دوره‌های زمانی که چندین چرخه دوران رکود و رونق را در خود جای داده باشد، نیازمند به افزودن عامل دوره‌های زمانی به‌صورت پویا در مدل هستیم. از این‌رو عامل زمان نیز در مدل مفهومی توسعه‌یافته در نظر گرفته شده است.



شکل ۴. مدل مفهومی توسعه یافته مربوط به کسب و کارهای بخش توسعه میداین در زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز

۵- نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش با بررسی زنجیره ارزش نفت و گاز ایران از بالادست تا پایین دست، نمای کلی زنجیره ترسیم، ساختار دولتی، ساختار خصوصی و همچنین سیاست گذاران و صاحبان منافع آن مشخص شد. به طور خاص با ارائه یک چارچوب چهار سطحی، کسب و کارهای بخش توسعه میدان شناسایی و روابط تأمین کننده- مشتری آنها ارزیابی شد. حرکت عمودی در سطوح مختلف بیانگر استراتژی های برون سپاری در برابر ادغام و حرکت افقی درون یک سطح بیانگر استراتژی های تمرکز در برابر متنوع سازی است.



کسب‌وکارهای مشابه از نظر رابطه تأمین‌کننده- مشتری منجر به تشکیل خوشه‌بندی شده که درون کسب‌وکارهای هر خوشه امکان انتخاب استراتژی متنوع‌سازی تقویت می‌شود. ورود به برخی کسب‌وکارها به دلیل ماهیت رکن سوم نیازمند به اتخاذ استراتژی تمرکز هستند و ورود به کسب‌وکارهای سطح یک و دو به دلیل موانع قانونی و رتبه‌بندی شرکت‌های E&P از سوی وزارت نفت با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. به دلیل همین محدودیت‌ها امکان ادغام عمودی رو به عقب برای کسب‌وکارهای سطح یک و دو میسر و آسان به نظر می‌رسد که این امر منجر به مزیت رقابتی برای این بنگاه‌ها می‌شود.

یکی دیگر از نتایج این پژوهش توسعه مدل مفهومی ارزیابی کسب‌وکارهای توسعه میدان براساس اهداف بنگاه، عوامل مؤثر بر اهداف، پیوند میان کسب‌وکارها و دوره‌های زمانی است. هفت هدف افزایش ارزش افزوده اقتصادی، کاهش ریسک، افزایش رشد، اشتغال‌زایی، مسئولیت‌های اجتماعی، توسعه پایدار و امنیت انرژی به ترتیب اهداف بنگاه‌های فعال در بخش توسعه میدان زنجیره ارزش نفت و گاز در این پژوهش شناسایی شد که از این میان برای بنگاه‌های اقتصادی بخش خصوصی تمرکز بیشتر بر سه هدف اول است در حالی که بخش‌های دولتی بر چهار هدف آخر متمرکز می‌شوند. شاید یک دلیل آن این است که اهداف بخش‌های دولتی از سوی ارکان تصمیم‌گیرنده و سیاست‌گذاران براساس سیاست‌های کلان تعیین می‌شوند و نه مدیران خود شرکت‌ها و اینگونه سیاست‌ها بیشتر اهداف بلندمدت را مدنظر قرار می‌دهند. این پژوهش نشان می‌دهد که به منظور تحقق اهداف علاوه بر میزان سرمایه‌گذاری، جایگاه رقابتی، ویژگی‌های بازار و قابلیت‌های بنگاه به دلیل هم‌افزایی قابلیت‌ها، ایجاد بازار داخلی، به اشتراک‌گذاری منابع و هزینه‌های مادری، پیوند میان کسب‌وکارها نیز باید توجه جدی شود.

می‌توان از چارچوب کسب‌وکارهای ارائه‌شده در تجزیه و تحلیل‌های زنجیره ارزش، اتخاذ استراتژی به‌وسیله بنگاه‌های اقتصادی و موارد دیگر بهره گرفت. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به منظور تعیین شدت رقابت، تجزیه و تحلیل مدل پنج نیروی پورتر برای چارچوب کسب‌وکارهای ارائه‌شده در بخش توسعه میدان صورت پذیرد. تعیین چارچوب کسب‌وکارهای دیگر بخش‌های زنجیره ارزش نفت و گاز از جمله در بخش‌های اکتشاف، تولید،



پالایش و پخش، پتروشیمی و انتقال و توزیع گاز نیز می‌تواند تکمیل‌کننده این زنجیره باشد. در این پژوهش تمرکز بر فعالیت‌های بخش خدمات است. درخصوص تأمین‌کنندگان محصول به دلیل طیف وسیعی از کالا و تجهیزاتی که در بخش توسعه میدان استفاده می‌شود، تنها دو دسته کلی تولیدکنندگان و واردکنندگان در نظر گرفته شده است. می‌توان در پژوهش‌های بعدی تمامی کالا و تجهیزات این حوزه را در تعداد مشخصی گروه از کالاها براساس ویژگی‌های فنی، بخش‌های مصرف‌کننده محصول و یا سایر شاخص‌ها خوشه‌بندی کرد. مدل مفهومی توسعه‌یافته در این پژوهش، در تصمیم‌گیری‌های چندهدفه و چندشاخصه، مدل‌سازی‌های ریاضی و ارزیابی‌های کیفی به روش‌های پژوهش عملیاتی سخت و نرم و یا هیبریدی قابل به‌کارگیری است. اگرچه این مدل مفهومی توسعه‌یافته برای تمامی بنگاه‌های فعال در بخش توسعه میدان از جامعیت و دقت کافی برخوردار است، اما پیشنهاد می‌شود به دلیل تفاوت در ترتیب اهمیت اهداف و عوامل مؤثر بر آنها برای شرکت‌های دولتی و خصوصی، مدل مفهومی برای هرکدام از این دو بخش به صورت تفکیک‌شده توسعه و استفاده شود.

۶- منابع

- [1] Kothandaraman P, Wilson DT. The Future of Competition: Value-Creating Networks. Vol. 30, Industrial Marketing Management. 2001. p. 379-89.
- [2] Porter ME. The value chain and competitive advantage. Underst Bus Process. 2001;2:50-66.
- [3] Loasby BJ. The organisation of capabilities. J Econ Behav Organ. 1998;35(2): 139-60.
- [4] Alghamdi O, Agag G. Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. J Retail Consum Serv. 2024;76:103547.
- [5] Kiamehr AK, Azar A, Nayeri MD. A Multi-Objective Optimization Model for Designing Business Portfolio in the Oil Industry. Eng Technol Appl Sci Res. 2018;8(6):3657-67.
- [6] Tyapukhin AP. Value chain management versus supply chain management. Int J Manag Concepts Philos. 2023;16(4):335-53.



- [7] Almeida N, Trindade M, Komljenovic D, Finger M. A conceptual construct on value for infrastructure asset management. *Util Policy*. 2022;75:101354.
- [8] Khalifa AS. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Manag Decis* [Internet]. 2004 Jan 8;42(5):645–66. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2753/MTP1069-6679150101>
- [9] Smith JB, Colgate M. Customer value creation: a practical framework. *J Mark Theory Pract*. 2007;15(1):7–23.
- [10] Crain DW, Abraham S. Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs. *Strateg Leadersh*. 2008;36:29–39.
- [11] Ayodele OF. Regulatory Successes and Opportunities for Value Chain Analysis of Gas Industries. In: *Sustainable Utilization of Natural Gas for Low-Carbon Energy Production: Attaining Low-Carbon Energy Production Through Sustainable Natural Gas Utilization*. Springer; 2024. p. 23–37.
- [12] Schmeisser B. A systematic review of literature on offshoring of value chain activities. *J Int Manag*. 2013;19(4):390–406.
- [13] Yeung HW. Regional development in the global economy: A dynamic perspective of strategic coupling in global production networks. *Reg Sci Policy Pract*. 2015;7(1):1–23.
- [14] Seuring S, Müller M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Vol. 16, *Journal of Cleaner Production*. 2008. p. 1699–710.
- [15] Wirba AV. Corporate social responsibility (CSR): The role of government in promoting CSR. *J Knowl Econ*. 2024;15(2):7428–54.
- [16] Srivastava SK. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *Int J Manag Rev*. 2007;9(1):53–80.
- [17] Miller HG, Mork P. From data to decisions: A value chain for big data. Vol. 15, *IT Professional*. 2013. p. 57–9.
- [18] Dolgui A, Ivanov D, Sokolov B. Ripple effect in the supply chain: an analysis and recent literature. *Int J Prod Res*. 2018;56(1–2):414–30.
- [19] Yusuf YY, Gunasekaran A, Musa A, Dauda M, El-Berishy NM, Cang S. A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *Int J Prod Econ*. 2014;147:531–43.
- [20] Ebn-Yamini, Sh. Technology as a factor of changing the national companies from passive players to active players in global oil industry. *Science and Technology Policy*, 2018;22, 31-38, persian.



- [21] Chima CM. Supply-Chain Management Issues In The Oil And Gas Industry. Vol. 5, Journal of Business & Economics Research (JBER). 2011.
- [22] Yusuf Y, Gunasekaran A, Papadopoulos T, Auchterlounie W, Hollomah D, Menhat M. Performance measurement in the natural gas industry: a case study of Ghana natural gas supply chain. Benchmarking An Int J. 2018;
- [23] Energy balance sheet for the year 2018. Planning and Macroeconomics of Electricity and Energy Office; Deputy of Electricity and Energy Affairs of the Ministry of Energy, 2020. persian.
- [24] Ghasemishad, H. [https://www.ghasemishad.ir/business-management/172-Management of Supply Chain and Value Chain.html](https://www.ghasemishad.ir/business-management/172-Management%20of%20Supply%20Chain%20and%20Value%20Chain.html), 2015. persian.
- [25] Shafice, A. Investigating the challenges of privatization in the Iranian economy and a case study on the oil industry. The 6th National Conference on Management and Humanities Research in Iran, 2019. persian.
- [26] Hydrocarbone balance sheet for the year 2017. Institute for International Energy Studies, Deputy of Planning of the Ministry of Oil, 2019. persian.

تأثیر فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه

محمد وفایی یگانه^{۱*}، معصومه قربانی سنجدری^۲، موسی رضائی میرقائد^۳
بهروز میرزایی^۴

- ۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
- ۲- کارشناس ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناس بیمه تجارت نو، تهران، ایران.
- ۳- کارشناس ارشد، گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، مدیرعامل بیمه البرز، تهران، ایران.
- ۴- دکتری جامعه‌شناسی توسعه، گروه جامعه‌شناسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک، اراک، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۱۱

دریافت: ۱۴۰۲/۳/۱۳

چکیده

هدف پژوهش: پژوهش حاضر با هدف مطالعه تأثیر فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه انجام شده است. **روش پژوهش:** این پژوهش براساس هدف پژوهش، از انواع پژوهش‌های کاربردی و از منظر رویکردی، جزء پژوهش‌های کیفی و تحلیل مضمون است. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان و متخصصان حوزه صنعت بیمه تشکیل می‌دهند که با روش دردسترس و گلوله برفی، تعداد ۱۲ نفر متخصص برای نمونه پژوهش برگزیده شده‌اند. همچنین این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز پژوهش حاضر، بهره گرفته است.

یافته‌های پژوهش: ۷۵ پیامد (شاخص) انقلاب چهارم صنعتی در صنعت بیمه شناسایی شد که در ۹ مؤلفه و دو بعد طبقه‌بندی شدند. ۹ مؤلفه سازمان‌دهنده (شش مؤلفه بعد نرم‌افزاری و سه مؤلفه بعد سخت‌افزاری) عبارت است از: ۱- تحول مهارت‌ها (۱۱ شاخص)؛ ۲- امنیت سایبری، تقلب‌ها و



تخلف‌های مدیریتی و بیمه‌ای (۱۰ شاخص)؛ ۳- مدیریت کارآمد صنعت بیمه (۱۲ شاخص)؛ ۴- جهانی‌شدن صنعت بیمه (۷ شاخص)؛ ۵- کاهش ریسک (۸ شاخص)؛ ۶- افزایش ضریب نفوذ بیمه (۹ شاخص)؛ ۷- تحول محصولات بیمه‌ای (۴ شاخص)؛ ۸- تغییر کمیت و کیفیت مشاغل و امکانات فیزیکی (۵ شاخص)؛ ۹- توسعه زیرساخت‌ها (۹ شاخص).

واژه‌های کلیدی: صنعت بیمه، فناوری‌های نوین، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مهارت‌های نیروی انسانی.

۱- مقدمه

به‌زعم سازمان بهره‌وری آسیا^۱، جهانی‌شدن به‌واسطه رشد روزافزون فناوری‌های نوین مجموعه تغییرات فنی و جمعیتی، وابستگی مردم، جوامع و سازمان‌ها، شرایط جامعه آینده را به‌نحو بسیار زیادی تغییر داده است. مهم‌تر از همه، نظام آموزشی و مجموعه مهارت‌هایی که در گذشته، عامل اصلی رشد اجتماعی و اقتصادی کشورها محسوب می‌شدند، دیگر کارایی سابق را ندارند [۱].

بسیاری از کشورهای آسیایی از جمله کشورهای هند، جمهوری چین، سنگاپور، تایلند و ویتنام اعلام کردند که توسعه منابع انسانی اهمیت بسیار زیادی دارد. این کشورها به تغییرات در جوامع دانش‌محور آینده معروف به انقلاب چهارم صنعتی اشاره می‌کنند؛ به‌عبارت‌دیگر، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد کشورهای سراسر جهان در حال ورود به انقلاب صنعتی بعدی هستند که به‌طورمعمول به آن انقلاب چهارم صنعتی می‌گویند. سه انقلاب صنعتی قبلی عبارت است از: ۱) انقلاب اول صنعتی که بر ماشینی‌کردن با کمک نیروی آب و قدرت بخار متکی بود؛ ۲) انقلاب دوم صنعتی که بر تولید انبوه، خط مونتاژ و برق تکیه داشت و ۳) انقلاب سوم صنعتی که بر رایانه و خودکارسازی (اتوماسیون) متکی بود [۱].

1. Asian Productivity Organization (2021)



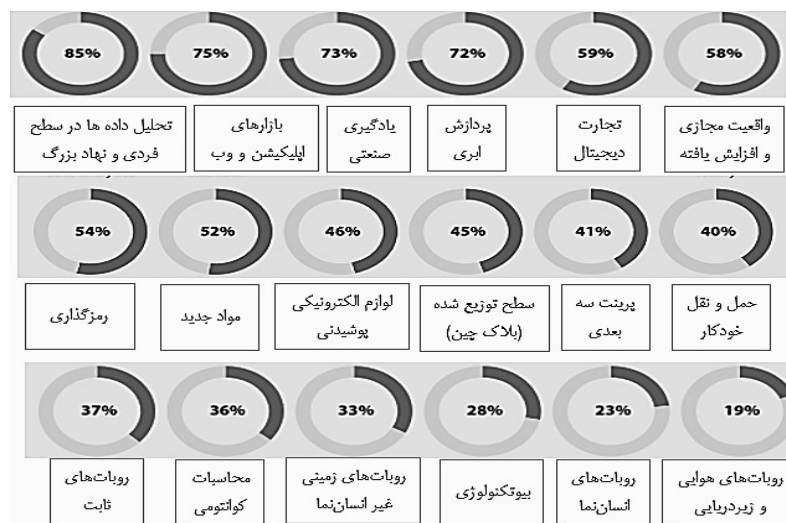
اصطلاح «انقلاب چهارم صنعتی»^۱ در مجمع جهانی اقتصاد داووس^۲ در ژانویه ۲۰۱۶ ابداع شد. براین اساس، در شرایط فعلی مجموعه‌ای از دگرگونی‌ها، تغییرات و تحرک‌های اجتماعی مانند تغییرات فیزیکی، ساختاری و ماهیت شغلی در جوامع پدیدار می‌شوند [۱؛ ۲]. پیشرفت بشر چهار نقطه عطف صنعتی را گذرانده است، انقلاب اول بر مهار آب و بخار تکیه داشت. انقلاب و عصر دوم بر بهره‌گیری از برق و تولیدات الکترونیکی، تمرکز داشت. نقطه عطف سوم با ظهور رایانه و محصولات رایانه‌ای پدیدار شد. امروزه و در عصر چهارم صنعتی، حضور روزافزون فناوری‌های هوشمند، گسترش اینترنت، گسترش اشیای اینترنتی و فراگیری دنیای اینترنت در هر پدیده اجتماعی، اقتصادی، نظامی و دفاعی، بهداشتی و به‌طور خلاصه در همه فرایندهای تولیدی و خدماتی را شاهد هستیم. در این لحظه، هر فردی، سازمانی و کشوری که در راستای به‌زیستن، قدم بر می‌دارد، ناگزیر است یقین داشته باشد که تغییر، تنها راه توفیق است. تغییر در شناخت‌ها و دانش‌ها، تغییر در نگرش‌ها و تغییر در مهارت‌ها، تنها راه رسیدن است [۳].

انقلاب چهارم صنعتی را به‌عنوان عصر همگرایی فناوری تعریف کرده‌اند که در آن مرزها و حدود فضاها فیزیکی، دیجیتالی و زیست‌شناسی که براساس انقلاب دیجیتال (انقلاب صنعتی سوم) تشکیل شده بود، رو به اضمحلال و نابودی هستند. اغلب اندیشمندان، صنایع چهارم را به ظهور و گسترش انواع فناوری‌های صنعتی دیجیتال و هوشمند، معنی می‌کنند [۴]. براساس نظرسنجی «مشاغل آینده»^۳ که به‌وسیله مجمع جهانی اقتصاد انجام گرفت، ۸۵ درصد از مدیران بازرگانی و تجاری در سراسر جهان، از تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ^۴ بهره می‌برند و ۷۵ درصد از آنها قصد دارند تا سال ۲۰۳۰، بازارهای خود را گسترش دهند [۳]. پیش‌بینی می‌شود که انقلاب چهارم صنعتی بر ظرفیت مهارتی نیروی کار تأثیر بگذارد و قابلیت‌ها و توانمندی‌های مهم و کلیدی موردنیاز صنایع را تغییر دهد و تقاضا برای شایستگی‌های شناختی پیشرفته مانند مهارت‌های پیچیده حل مسئله را افزایش دهد [۵].

1. Fourth Industrial Revolution
2. World Economic Forum (WEF)
3. Future of Jobs
4. Big Data

در پژوهش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، تحولات بسیار حوزه فناوری را با نام انقلاب چهارم صنعتی می‌شناسند که از آن به‌عنوان ویژگی اصلی صنایع آینده، یاد می‌شود. عصر جدید براساس سطح توسعه‌یافتگی و شرایط اقتصادی اجتماعی کشورها، به شکل‌های مختلفی ظهور و بروز می‌کند، زیرا هر کشوری براساس شرایط منحصربه‌فرد خود برای تغییرات آینده، برنامه‌ریزی‌هایی را طراحی و تدوین می‌کند [۶؛ ۷].

براساس پژوهش علمی سازمان بهره‌وری آسیا، مشاغل تولیدی و خدماتی آینده دچار تحولات عمیقی خواهد بود، شکل ۱ فناوری‌های پیش‌بینی‌شده تا سال ۲۰۳۳ را در نموداری برحسب رشته‌های مختلف علمی نشان می‌دهد [۸].



شکل ۱. فناوری‌های پیش‌بینی‌شده تا سال ۲۰۳۰ [۸ ص ۷]

در سایه تغییرات متناسب با عصر هوشمندسازی و به حکم اجبار توسعه روزافزون فناوری، در آینده نه‌چندان دور، خیلی از مشاغل، اشیا، پدیده‌ها و مهارت‌های موردنیاز این

1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)



مشاغل در حوزه‌های مختلف اقتصادی (بانک، بیمه، بورس و سایر امور مالی)، اجتماعی (آموزشی، فرهنگی و سایر حوزه‌ها)، بهداشتی و غیره تغییر خواهند کرد [۹-۱۱].

در پژوهش «آینده مشاغل در هند»^۱ که به وسیله کمیسیون اتاق‌های بازرگانی و صنایع هند و انجمن ملی شرکت‌های نرم‌افزار و خدمات^۲ انجام گرفت، پیامدهای انقلاب صنعتی چهارم در صنایع مختلف هند، بررسی شد. براساس نتایج این پژوهش، سه عامل ۱- جهانی شدن؛ ۲- توسعه و پذیرش فناوری‌های نوین و ۳- تغییرات جمعیتی، وضعیت خیلی از صنایع آینده را متحول خواهند کرد. براساس نتایج این پژوهش تا سال ۲۰۳۰ بیش از ۹ درصد از نیروی کار مجبور می‌شوند در مشاغل جدیدی که در گذشته وجود نداشتند، فعالیت کنند. حدود ۳۷ درصد در مشاغلی مستقر می‌شوند که در آنها مجموعه مهارت‌ها به شدت تغییر پیدا کرده‌اند و شاغلان باید خود را با مهارت‌های به‌طورکامل متفاوتی مجهز کنند و تنها حدود ۵۴ درصد از مشاغل تا سال ۲۰۳۰ تغییر چندانی نخواهند کرد [۱۱].

پیشرفت‌های سریع فناوری و هوشمندسازی، ضرورت و تعداد کارکنان را در خیلی از مشاغل محدود می‌کند و مجموعه پیچیده‌تری از دانش و مهارت را می‌طلبد. مهارت‌های موردنیاز بازار کار مبتنی بر هوشمندسازی به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی است که از راه یادگیری کسب می‌شوند و افراد را قادر می‌سازند تا یک فعالیت یا کار را به‌طورموفقیت‌آمیز و پیوسته انجام دهند. مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز بازار کار در دنیای آینده، به سه مجموعه مهارت گسترده به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند [۸، ۱۳-۱۵].

۱- **مهارت‌های خاص یک رشته**^۳: که درک و فهم نظری و عملی افراد را از یک موضوع یا رشته خاص نشان می‌دهند؛ ۲- **مهارت‌های عمومی**^۴: به افراد کمک می‌کند اطلاعات پیچیده را درک، تفسیر، تحلیل و به هم مرتبط سازند و بتوانند در یک زمینه خاص از این اطلاعات، استفاده عملی و کاربردی داشته باشند؛ ۳- **مهارت‌های اجتماعی و عاطفی**^۵: باعث می‌شوند افراد بتواند احساسات و عواطف خود را مدیریت کنند؛ با دیگران همکاری داشته باشند و

1. The Future of Jobs in India

2. National Association of Software and Service Companies (NASSCOM)

3. Discipline-Specific Skills

4. General Skills

5. Social and Emotional Skills

تحقق اهداف سازمانی را با کار گروهی آسان کنند. علاوه بر این تقسیم بندی، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی به **مهارت های عرضی**^۱ به عنوان یک موضوع وسیع تر اشاره می کند که مهارت های شناختی، اجتماعی و عاطفی را با هم ترکیب می کند. مجموعه مهارت ها باید بتوانند نگرش ها و ارزش های فردی مانند سازگاری، کنجکاوی و سعه صدر را ارتقا دهند [۱۲].

شایستگی های مورد نیاز آینده در سه مجموعه طبقه بندی می شود: ۱- **استفاده از ابزارها به صورت تعاملی**^۲: فرد شایسته می تواند از ابزارها (ابزارهای فیزیکی مانند فناوری اطلاعات و انواع نوآوری ها و ابزارهای اجتماعی - فرهنگی مانند زبان)، برای تعامل مؤثر با محیط استفاده کند؛ ۲- **تعامل در گروه های ناهمگن**^۳: فرد شایسته می تواند در انواع گروه های ناهمگن و غیرهمسو برای تحقق اهداف مورد نظر با دیگران تعامل مثبت و مؤثر داشته باشد؛ ۳- **عمل مستقل**^۴: فرد شایسته می تواند مسئولیت اداره زندگی خود را برعهده بگیرد و زندگی خود را در شرایط اجتماعی موجود، توسعه دهد. شایستگی چیزی فراتر از دانش و مهارت است و باعث می شود فرد وظایف خود را به نحو مؤثر و بهره ور انجام دهد. فرد شایسته با بهره گیری از منابع روانی - اجتماعی (مهارت، دانش و نگرش) توانایی حل مسائل پیچیده را دارد [۱۶].

مجمع جهانی اقتصاد پیش بینی می کند که مهارت های مورد نیاز برای انجام یک شغل در جامعه آینده، به طور چشمگیری تغییر خواهند کرد. نتایج خیلی از نظرسنجی ها نشان می دهد که حدود ۵۲ درصد از مهارت های اصلی مورد نیاز برای مشاغل آینده، تغییر چندانی نخواهند کرد (به اصطلاح تا حدودی ثبات مهارت ها وجود دارد)؛ اما تا سال ۲۰۳۰ به طور متوسط ۴۸ درصد از مهارت های مورد نیاز بازار کار به طور کامل تغییر خواهند کرد. تفکر تحلیلی و یادگیری فعال، همچنان به رشد خود ادامه خواهند داد، اما طراحی و برنامه نویسی فناوری، اهمیت بسیار بالایی خواهند داشت [۱] (شکل ۲).

-
1. transversal Skills
 2. Using Tools Interactively
 3. Interacting in heterogeneous groups
 4. Acting autonomously



۲۰۳۰ در حال کاهش	۲۰۳۰ رو به افزایش قانون	۲۰۱۸
۱- مهارت‌های بدنی، استقامت و دقت ۲- توانایی‌های گفتاری، شنوایی، حافظه و فضایی ۳- مدیریت منابع مالی و مادی ۴- نصب و نگهداری فناوری‌ها ۵- خواندن، نوشتن، انجام محاسبه‌ها و گوش دادن فعال ۶- مدیریت کارکنان ۷- کنترل کیفیت و آگاهی ایمنی ۸- هماهنگی و مدیریت زمان ۹- استفاده از فناوری، نظارت و کنترل	۱- تفکر تحلیلی و نوآوری ۲- یادگیری فعال و راهبردهای یادگیری ۳- خلاقیت، اصالت و ابتکار ۴- طراحی و برنامه‌نویسی ۵- تفکر و تحلیل انتقادی ۶- حل مسائل پیچیده ۷- قدرت رهبری و اجتماعی ۸- هوش هیجانی ۹- استدلال، حل مسئله و ایده‌پردازی ۱۰- تحلیل و ارزیابی	۱- تفکر تحلیلی و نوآوری ۲- حل مسئله پیچیده ۳- تفکر انتقادی ۴- یادگیری فعال و راهبردهای یادگیری ۵- خلاقیت، اصالت و ابتکار ۶- توجه به جزئیات، قابل اعتماد بودن ۷- هوش هیجانی و هماهنگی ۸- استدلال، حل مسئله و ایده‌پردازی ۹- قدرت رهبری و اجتماعی ۱۰- مدیریت زمان محیط

شکل ۲. مهارت‌های مورد نیاز تا سال ۲۰۳۰ [۱، ص ۷]

همان‌گونه که بیان شد، انقلاب چهارم صنعتی، تحولات عظیمی در فرایند صنایع آینده، به همراه خواهد داشت، پیامدهای مثبت و منفی این پدیده فناوری‌ها همه صنایع را در بر خواهد گرفت و اندیشمندان هر حوزه را بر آن داشته است که پژوهش‌های علمی و سنجیده‌ای در حوزه خود داشته باشند و نسبت به آثار مطلوب و منفی آن، آگاهی لازم را کسب کنند. صنعت بیمه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین صنایع کشور نیز باید در این زمینه پژوهش‌های جامع و کامل خود را داشته باشد تا هم بتواند آثار مطلوب دنیای نوین صنعتی را به حداکثر برساند و هم از پیامدهای منفی احتمالی پیش‌رو بکاهد. پژوهش حاضر در این زمینه انجام شده است که آثار فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه از منظر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کدام‌اند؟

۲- روش پژوهش

۲-۱- روش تحقیق

این پژوهش براساس هدف از انواع پژوهش‌های کاربردی و از منظر رویکردی، جزء پژوهش‌های کیفی و تحلیل مضمون است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان و متخصصان حوزه صنعت بیمه هستند که با روش دردسترس و گلوله برفی، تعداد ۱۲ نفر متخصص برای نمونه پژوهش، برگزیده شده‌اند. همچنین این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز پژوهش حاضر، بهره گرفته است.

۲-۲- ویژگی‌های ابزار اندازه‌گیری

۱- روایی: برای بررسی میزان روایی مصاحبه‌های بخش کیفی از معیار بررسی با کمک اعضای پژوهش^۱ استفاده شد. در این روش پس از کدگذاری به‌وسیله پژوهشگر، مصاحبه‌ها با کمک یکی دیگر از متخصصان در حوزه موضوعات پژوهش، کدگذاری دوباره می‌شود و متخصص جدید نتایج تحلیل و کدگذاری خود را با کدگذاری پژوهشگر، مقایسه می‌کند. خوشبختانه نتایج مقایسه این روش در حد بالایی همپوشانی و تطابق داشت.

۲- پایایی: برای ارزیابی پایایی (قابلیت اطمینان یا سازگاری^۲) از روش بازآزمون^۳ و فرمول زیر استفاده شد. مصاحبه‌ها در دوره زمانی مشخص، دو بار کدگذاری شدند و نتایج هر دو قسمت با هم مقایسه شدند. به‌زعم نظر کوال^۴، اگر نتایج با هم مشابه باشند، نشان‌دهنده میزان «توافق» یا قابلیت اطمینان مصاحبه‌ها است و اگر میزان اشتراک‌ها و تشابه نتایج اندک و ناچیز باشد، نشان از «عدم توافق» مصاحبه‌ها است، به‌طوری‌که اگر میزان ضریب توافق مصاحبه‌ها برابر یا بالاتر از ۰/۶۰ باشد، میزان پایایی، قابلیت اطمینان یا سازگاری ابزار پژوهش در حد مطلوب است [۱۷].

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{۲ \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

1. Member Check
2. Dependability or Consistency
3. Re – Test Reliability
4. Kvale S. (1996)



در این راستا، ۶ مصاحبه از بین مصاحبه‌های انجام‌شده، بعد از سه هفته (۲۳ روز) به صورت تصادفی انتخاب شد و به وسیله یکی از خبرگان این حوزه دوباره کدگذاری شدند (جدول ۱).

جدول ۱. میزان پایایی مصاحبه‌ها

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه دوم	۲۴	۱۱	۰/۹۱
۲	مصاحبه سوم	۴۸	۲۱	۰/۸۷
۳	مصاحبه ششم	۷۱	۳۳	۰/۹۲
۴	مصاحبه هفتم	۳۲	۱۴	۰/۸۷
۵	مصاحبه دهم	۱۹	۹	۰/۹۴
۶	مصاحبه یازدهم	۶۱	۳۰	۰/۹۸
جمع	مجموع ۶ مصاحبه	۲۵۵	۱۰۷	۰/۹۲

برای شش مصاحبه در دوره زمانی ۲۲ روزه، تعداد ۲۵۵ کد شناسایی شد و از این تعداد، ۱۰۷ کد توافق‌شده وجود داشت. با جایابی اعداد در فرمول ذکرشده، توافق و قابلیت اطمینان مصاحبه‌ها به میزان ۰/۹۳ به دست می‌آید که نشان از اطمینان بسیار بالایی مصاحبه‌ها است و عدد به دست آمده بسیار بیشتر از ۰/۶۰ است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها، در حد بسیار مطلوبی تأیید شده است.

۳- یافته‌های پژوهش

۳-۱- آمار توصیفی

جدول ۲. جنسیت افراد جدول ۳. نوع شغل افراد جدول ۴. تحصیلات افراد

جنسیت	تعداد	درصد	شغل	تعداد	درصد	تحصیلات	تعداد	درصد
زن	۲	۱۶/۶۶	هیأت علمی	۷	۵۸/۳۴	کارشناسی ارشد	۴	۳۳/۳۴
مرد	۱۰	۸۳/۳۴	اجرایی	۵	۴۱/۶۴	دکتری	۸	۶۶/۶۶
جمع	۱۲	۱۰۰	جمع	۱۲	۱۰۰	جمع	۱۲	۱۰۰

جدول ۵. سابقه افراد نمونه

میزان سابقه	تعداد	درصد
کمتر از ۵ سال	۰	۰
۶ تا ۱۰ سال	۲	۱۶/۶۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۳	۲۵
۱۶ تا ۲۰ سال	۲	۱۶/۶۶
بیش از ۲۰ سال	۵	۴۱/۶۸
جمع	۱۲	۱۰۰

در جدول‌های شماره ۲، ۳، ۴ و ۵ وضعیت و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای جنسیت، نوع شغل، تحصیلات و سابقه افراد نمونه تشریح شده است.

۳-۲- آمار استنباطی

در راستای پاسخ به این پرسش پژوهشی مبنی بر اینکه « فناوری‌های نوین به چه میزان بر صنعت بیمه» تأثیر می‌گذارد؟

برای پیدا کردن پاسخ پرسش پژوهشی پژوهش حاضر، علاوه بر بررسی پژوهش‌های علمی و ادبیات و مبانی نظری پژوهش، با کمک روش تحلیل مضمون، داده‌های به دست آمده تجزیه و تحلیل شدند. بعد از حذف کدهای مشترک و غیرمرتبط، ۷۵ مفهوم استخراج شدند که در قالب مضامین پایه، کدگذاری شدند. پس از تحلیل مفاهیم پایه، براساس مبانی نظری، ماهیت کدها و اشتراک‌های معنایی و ماهیتی مفاهیم شناسایی شده، ۹ مضمون با عنوان مضامین سازمان‌دهنده و دو مفهوم با عنوان مفاهیم فراگیر شناسایی شدند (جدول ۶).



جدول ۶. مضامین پایه (شاخص‌ها)، سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و فراگیر (ابعاد)

تأثیر فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه

ابعاد	مؤلفه‌ها	نشانگرها
۱- پیمادهای نرم‌افزاری	۱- تحول مهارت‌ها	۱- توسعه مهارت‌های فنی مبتنی بر فناوری نوین ۲- توسعه مهارت‌های فنی مبتنی بر رشته‌های بیمه‌ای ۳- توسعه مهارت‌های حل مسئله ۴- توسعه مهارت‌های تعاملی و مشارکتی و کار گروهی ۵- توسعه مهارت‌های انتقادی و سعه‌صدر ۶- توسعه مهارت‌های خلاقیت و نوآوری ۷- توسعه مهارت‌های اجتماعی و عاطفی ۸- توسعه مهارت‌های مدیریت دانش ۹- توسعه مهارت‌های فردی و اعتمادبه‌نفس ۱۰- مهارت‌های فن مذاکره، بازاریابی و فروش ۱۱- مهارت‌های تفکر راهبردی و دوراندیشی
	۲- امنیت سایبری و تقلبات و تخلفات مدیریتی و بیمه‌ای	۱- افزایش تقلب‌ها و تخلف‌های بیمه‌ای به سبب توسعه بدافزارها ۲- افزایش تقلب‌ها و تخلف‌های بیمه‌ای به سبب دسترسی سریع به داده‌های بزرگ ۳- افزایش تقلب‌ها و تخلف‌های بیمه‌ای به سبب جعل و سندسازی اسناد ۴- نظارت بهتر بر تقلب‌ها و پیگیری بیمه‌ای از سوی ناظران و مدیران صنعت بیمه ۵- نظارت بهتر بر خط و مستمر مدیران صنعت بیمه بر مشتریان و بیمه‌گذاران ۶- نظارت مطلوب‌تر بر خط و مستمر مدیران صنعت بیمه بر بیمه‌گران و شرکت‌های بیمه و اتکایی ۷- نظارت مطلوب‌تر شرکت‌های بیمه بر مشتریان و بیمه‌گذاران ۸- نظارت مطلوب‌تر شرکت‌های بیمه بر رقبا و سایر شرکت‌های بیمه ۹- نظارت مستمر و برخط مدیران و ناظران اقتصادی کشور بر نحوه مدیریت صنعت بیمه ۱۰- نظارت نهادهای بین‌المللی (بیمه‌های اتکایی، مشتریان بزرگ بین‌المللی و سرمایه‌گذاران بیمه) بر نحوه رشد بیمه و سیر صعودی و نزولی آن

نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
<p>۱- افزایش محصولات بیمه</p> <p>۲- افزایش رشته‌های بیمه‌ای</p> <p>۳- فروش بیشتر محصولات به سبب افزایش تبلیغات الکترونیکی و اینترنتی</p> <p>۳- افزایش بازاریابان پاره‌وقت</p> <p>۵- توسعه ضریب نفوذ بیمه به سبب فروش بیشتر محصولات</p> <p>۶- تسریع فرایند فروش بیمه</p> <p>۷- تسریع فرایند ارزیابی خسارت‌های بیمه‌ای</p> <p>۸- تسریع در پرداخت خسارت‌های بیمه به بیمه‌گذاران و زیان‌دیدگان</p> <p>۹- توسعه کیفیت خدمات بیمه</p> <p>۱۰- توسعه رقابت سالم شرکت‌های بیمه با کمک نظارت برخط و بهینه‌ناظران صنعت بیمه</p> <p>۱۱- توسعه خدمات پیشگیری از خسارت‌های بیمه (آموزش، مدیریت بهتر کسب‌وکارها، بهینه‌کردن سبک زندگی، کنترل بهینه محل زندگی و شغلی افراد و ارائه مشوق‌های بهداشتی و پیشگیری)</p> <p>۱۲- توسعه بهره‌وری صنعت بیمه (کاهش هزینه و افزایش رضایت مشتریان)</p>	۳- مدیریت کارآمد صنعت بیمه	
<p>۱- افزایش نفوذ بیمه در کشورهای همسایه، منطقه و بین‌المللی</p> <p>۲- شناسایی و تحلیل دقیق‌تر بازارهای همسایه و منطقه و سایر کشورهای جهانی</p> <p>۳- ورود بیشتر شرکت‌های بین‌المللی به بازار داخلی</p> <p>۴- دسترسی بیشتر و راحت‌تر به پایگاه داده‌های بین‌المللی برای شناخت بیشتر صنعت بیمه در عرصه بین‌المللی</p> <p>۵- مقایسه بیشتر و بهتر وضعیت بیمه با میانگین جهانی</p> <p>۶- کسب اطلاع بیشتر سرمایه‌گذاران بین‌المللی از وضعیت صنعت بیمه کشور</p> <p>۷- شرکت در همایش‌ها و گردهمایی‌های علمی و آموزشی بین‌المللی و استفاده از نتایج آنها با حداقل هزینه</p>	۴- جهانی‌شدن صنعت بیمه	
<p>۱- محاسبه دقیق‌تر انواع خطرات</p> <p>۲- نظارت و کنترل بهتر ریسک‌های بیمه‌شده</p> <p>۳- نظارت دقیق‌تر و برخط شرکت‌های بیمه بر بیمه‌گذاران</p> <p>۵- نظارت دقیق‌تر و برخط شرکت‌های بیمه اتکایی بر شرکت‌های بیمه</p> <p>۶- ارائه تشویق‌های مالی و اعتباری از سوی شرکت‌های بیمه برای کاهش و کنترل خطرات (مانند آموزش‌های مجازی، کنترل سلامتی و بهداشتی و سبک زندگی بیمه‌گذاران، بهینه کردن سبک زندگی بیمه‌گذاران)</p> <p>۷- واقع‌بینانه‌تر شدن نرخ حق بیمه در انواع محصولات بیمه</p> <p>۸- تقویت و ارتقای کارکنان کسب‌وکارها و مشاغل بیمه شده با کمک آموزش‌های مجازی برخط و برون‌خط</p>	۵- کاهش ریسک	



نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
<p>۱- افزایش ضریب نفوذ بیمه به سبب ایجاد رشته‌های نوین</p> <p>۲- افزایش محصولات بیمه‌ای به سبب ایجاد مشاغل جدید بر اینترنت محور</p> <p>۳- اطلاع‌رسانی و تبلیغ بیشتر و بهتر مزایای بیمه برای جامعه</p> <p>۴- استفاده از داده‌های بزرگ برای تحلیل رفتار مشتریان بیمه (داده‌های نرم‌افزارهای بزرگ و ملی، پوزهای مالی و اعتباری، جستجوگرهای ملی و بین‌المللی)</p> <p>۵- آسان‌تر شدن فرایند صدور و فروش بیمه</p> <p>۶- دریافت سریع‌تر خسارت بیمه‌گذاران و افزایش رضایت آنان</p> <p>۷- دسترسی بیشتر و بهتر مشتریان صنعت بیمه به ناظران در سطوح مختلف و انتقال بهتر انتقادات و شکایت‌های مردمی</p> <p>۸- افزایش مشاغل پاره‌وقت مانند بازاریابی و ارزیابی خسارت با کمک به توسعه ضریب نفوذ بیمه</p> <p>۹- افزایش مشاغل پاره‌وقت و کمبود ارائه‌دهندگان خدمات بیمه، نیاز به بیمه‌های درمانی و مسئولیت بیشتر می‌شود.</p>	۱- افزایش ضریب نفوذ بیمه	
<p>۱- افزایش مشاغل آینده به سبب ظهور انواع فناوری نوین ارتباطی و اطلاعاتی</p> <p>۲- توسعه مشاغل بین‌رشته‌ای مانند هوش مصنوعی، مهندس و معماری داده، تحلیلگر داده، مدیریت فضای مجازی، بازاریابان اینترنتی و مجازی، مهندسی فرهنگی، جامعه‌شناسی مجازی و غیره</p> <p>۳- حذف برخی محصولات بیمه‌ای به‌ویژه محصولات مبتنی بر مشاغل بدنی</p> <p>۴- پیچیده‌شدن برخی مشاغل (در ارزیابی و محاسبه ریسک و حق بیمه)</p>	۱- تحول محصولات بیمه‌ای	۲- پایداری ساخت‌افزایی
<p>۱- حذف برخی مشاغل بدنی به سبب ظهور فناوری‌های نوین هوشمند (نگهبانی، حراست، بایگانی، چاپ و تکثیر)</p> <p>۲- کاهش تعداد نیروی انسانی در صنایع مختلف کشور و صنعت بیمه به سبب استفاده از تجهیزات هوشمند</p> <p>۳- حذف برخی اماکن فیزیکی و کاهش هزینه‌ها در صنعت مانند انبارها، اتاق‌های بایگانی و غیره</p> <p>۴- افزایش مشاغل پاره‌وقت مانند ارزیابان، بازاریابان و ناظران پاره‌وقت با کمک فناوری هوشمند</p> <p>۵- حذف برخی وسایل و تجهیزات و امکانات حجیم و هزینه‌بر</p>	۲- تغییر کمیت و کیفیت مشاغل و امکانات فیزیکی	

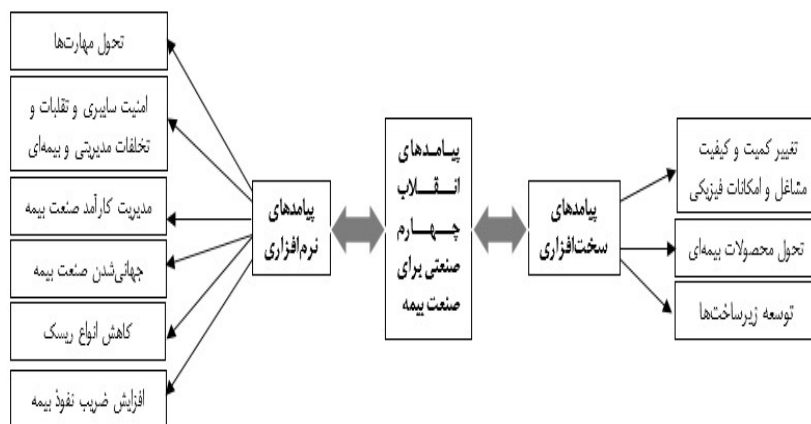
نشانگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۱- توسعه زیرساخت‌های اینترنتی و الکترونیکی	۳ آ ر ز م ب ی م ه ای	
۲- توسعه نرم‌افزارهایی هوشمند ارزیابی انواع ریسک		
۳- توسعه نرم‌افزارهای هوشمند محاسبه حق بیمه		
۴- توسعه نرم‌افزارهای هوشمند تبلیغات بیمه‌ای		
۵- توسعه نرم‌افزارهای هوشمند فروش و صدور بیمه‌نامه		
۶- توسعه نرم‌افزارهای کنترل، نظارت و کاهش ریسک‌های بیمه‌شده		
۷- توسعه پایگاه داده‌های بزرگ برای نظارت بیشتر بر صنعت بیمه		
۹- توسعه مراکز آموزشی و پژوهشی بیمه‌ای برای ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی برخط و برون‌خط		

تعداد ۷۵ شاخص برای شناسایی آثار فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه، استخراج شد. این شاخص‌ها با عنوان کدهای پایه یا شاخص معرفی می‌شوند. براساس ماهیت اشتراکی، مفهومی و ارتباطی کدهای پایه، مفاهیم سازمان‌دهنده شناسایی می‌شوند که در این پژوهش، تعداد ۹ مفهوم سازمان‌دهنده استخراج شد. به بیانی دیگر، ۷۵ شاخص پایه شناسایی شده، در ۹ مؤلفه قرار گرفتند که عبارت است از: ۱- تحول مهارت‌ها (۱۱ شاخص)؛ ۲- امنیت سایبری، تقلب‌ها و تخلف‌های مدیریتی و بیمه‌ای (۱۰ شاخص)؛ ۳- مدیریت کارآمد صنعت بیمه (۱۲ شاخص)؛ ۴- جهانی‌شدن صنعت بیمه (۷ شاخص)؛ ۵- کاهش ریسک (۸ شاخص)؛ ۶- افزایش ضریب نفوذ بیمه (۹ شاخص)؛ ۷- تحول محصولات بیمه‌ای (۴ شاخص)؛ ۸- تغییر کمیت و کیفیت مشاغل و امکانات فیزیکی (۵ شاخص)؛ ۹- توسعه زیرساخت‌ها (۹ شاخص).

نتایج حاصل شده در دو بعد کلی یا مفهوم فراگیر، بعد نرم‌افزاری و بعد سخت‌افزاری طبقه‌بندی شد. شش مؤلفه اول، یعنی ۱- تحول مهارت‌ها؛ ۲- امنیت سایبری، تقلب‌ها و تخلف‌های مدیریتی و بیمه‌ای؛ ۳- مدیریت کارآمد صنعت بیمه؛ ۴- جهانی‌شدن صنعت بیمه؛ ۵- کاهش ریسک و ۶- افزایش ضریب نفوذ بیمه در طبقه بعد فراگیر نرم‌افزاری یا پیامدهای نرم‌افزاری انقلاب چهارم صنعتی و سه مؤلفه دیگر ۱- تحول محصولات بیمه‌ای؛ ۲- تغییر کمیت و کیفیت مشاغل و امکانات فیزیکی و ۳- توسعه زیرساخت‌ها در بعد فراگیر سخت‌افزاری یا پیامدهای سخت‌افزاری انقلاب چهارم صنعتی در صنعت بیمه قرار گرفته‌اند. از



این‌رو، پیامدهای مثبت و منفی انقلاب چهارم صنعتی برای صنعت بیمه در ۷۵ شاخص و ۹ مؤلفه و دو بعد طبقه‌بندی شد.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش برگرفته از نتایج پژوهش

۴- بحث و نتیجه‌گیری

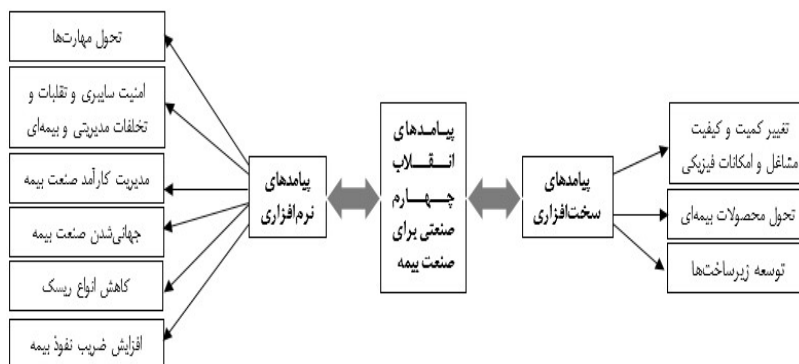
فناوری‌های نوین را مهمان ناخوانده‌ای می‌دانند که همه میزبانان در حوزه‌های مختلف صنعتی و خدماتی، باید خود را برای پذیرایی از این مهمان پرخیز و برکت ولی حاشیه‌ساز، آماده و مهیا کنند. مهمانی که می‌تواند برای آنان که آمادگی و برنامه‌ریزی علمی، سنجیده و ازپیش‌تعیین‌شده‌ای دارند، منفعت و توفیق زیادی را داشته باشد، اما اگر میزبان‌ها در هر حوزه تولیدی یا خدماتی، آمادگی پذیرایی از این مهمان ناخوانده را نداشته باشند، به یقین مشکلات بسیار زیاد و پرهزینه‌ای، دامنگیرشان می‌شود. عصر حاضر را به سبب تولید روزافزون و افسارگسیخته، فناوری‌های نوین، به عصر و انقلاب جدید یا انقلاب چهارم تفسیر می‌کنند. به نوعی ظهور فناوری‌های نوین در همه حوزه‌های بشری انقلابی عظیم به راه انداخته است.

اصطلاح «انقلاب چهارم صنعتی» در مجمع جهانی اقتصاد داووس در ژانویه ۲۰۱۶ ابداع شد. این انقلاب در همه ابعاد و پدیده‌های اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، سیاسی، فرهنگی، نظامی، دفاعی و در کل همه فرایندهای تولیدی و خدماتی سراسر جهان، آثار خاص خود را داشته است.

صنعت بیمه، یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین صنایع و زیرساخت توسعه و رشد اقتصادی - اجتماعی کشور است و توسعه خیلی از محصولات بیمه‌ای از جمله بیمه‌های زندگی را امروزه به‌عنوان یکی از شاخص‌های رفاه و سبک زندگی می‌دانند. ظهور فناوری‌های نوین، پدیده‌ها و اشیای اینترنت محور، همه صنایع را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. نیروی انسانی، زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات، امکانات و منابع، سبک‌های مدیریتی و دیگر حوزه‌های مرتبط با صنایع را به شدت متحول کرده است. حضور و ظهور گسترده و روزافزون انواع فناوری‌های نوین به‌ویژه پس از بیماری همه‌گیر کرونا و ویروس، دوران خاص مدیریتی را رقم زده است که همه اندیشمندان و خبرگان علمی و اجرایی را به استفاده بهینه از این نوع فناوری‌ها و پرهیز از پیامدهای منفی آن در جامعه و صنعت، تا حد بسیار زیادی متمرکز کرده است.

در پژوهش حاضر، پیامدهای (مثبت و منفی) انقلاب چهارم صنعتی برای صنعت بنیادین بیمه، بررسی شد و تعداد ۷۵ شاخص یا کد پایه (جدول شماره ۶) و ۹ مؤلفه یا مفهوم سازمان‌دهنده و ۲ بعد یا مفهوم فراگیر، در تحلیل پیامدهای مثبت و منفی انقلاب چهارم صنعتی و ظهور فناوری‌های نوین و هوشمند در صنعت بیمه شناسایی شده‌اند. ۹ مؤلفه سازمان‌دهنده عبارت است از: ۱- تحول مهارت‌ها (۱۱ شاخص)؛ ۲- امنیت سایبری، تقلب‌ها و تخلف‌های مدیریتی و بیمه‌ای (۱۰ شاخص)؛ ۳- مدیریت کارآمد صنعت بیمه (۱۲ شاخص)؛ ۴- جهانی شدن صنعت بیمه (۷ شاخص)؛ ۵- کاهش ریسک (۸ شاخص)؛ ۶- افزایش ضریب نفوذ بیمه (۹ شاخص)؛ ۷- تحول محصولات بیمه‌ای (۴ شاخص)؛ ۸- تغییر کمیت و کیفیت مشاغل و امکانات فیزیکی (۵ شاخص) و ۹- توسعه زیرساخت‌ها (۹ شاخص).

یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های ویف، ۲۰۱۸، سازمان بهره‌وری آسیا، ۲۰۲۱، یونسکو، ۲۰۱۸، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۵ و کمیسیون اتاق‌های بازرگانی و صنایع هند ۲۰۲۰، همسو و همخوان است.



شکل ۴. مدل مستخرج از تحلیل مضمون داده‌های گردآوری شده

نظرات خبرگان حوزه بیمه و یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه در دو بخش سخت‌افزاری و نرم‌افزاری قابل بررسی است. اثر فناوری‌های نوین در بخش سخت‌افزاری باعث می‌شود در آینده نزدیک محصولات بیمه‌ای دچار تحول زیادی شوند. همچنین فناوری‌های نوین، کمیت و کیفیت بسیاری از مشاغل آینده را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. بسیاری از امکانات، تجهیزات و منابع فیزیکی را تغییر خواهد داد. شدت فناوری‌ها به یقین تحول عظیمی را در زیرساخت‌های فناوری و اطلاعاتی و ارتباطی ایجاد خواهد کرد.

نتایج پژوهش نشان داد که صنعت بیمه در آینده به‌ناچار باید به سمت وسوی تحول در بخش نرم‌افزاری پیش برود. تحولات و تأثیرات نرم‌افزاری متأثر از ظهور فناوری‌های نوین برای صنعت بیمه، در شش حوزه نمود خواهد داشت. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که به‌شدت متأثر از انقلاب چهارم صنعتی یا همان هوشمندسازی اشیا و پدیده‌ها خواهد بود، مهارت‌های فعلی و آینده نیروی انسانی فعال در بخش صنعت بیمه خواهد بود. در دنیای به‌شدت متغیر آتی، بسنده کردن به مدارک تحصیلی تخصصی به‌هیچ‌وجه برای توفیق در وظایف و مأموریت‌های محوله، کفایت نخواهد کرد. در پژوهش حاضر همسو با دیگر پژوهش‌های این حوزه، مشخص شد که مهارت‌های موردنیاز مشاغل صنعت بیمه در دنیای آینده که بر فناوری‌های هوشمند متمرکز می‌شوند، بسیار پیچیده و فنی خواهد بود و کارفرمایان این

صنعت باید بر وجود این مهارت‌ها تأکید کنند. نیروی انسانی باید مهارت‌های تخصصی موردنیاز فناوری‌های نوین را کسب کنند. راستی‌آزمایی اطلاعات فضای مجازی، بررسی صحت‌وسقم پایگاه داده‌های ارائه‌شده، نحوه نگهداری و امنیت حریم شخصی، بهره‌گیری از انواع فناوری‌های مفید و کارآمد از جمله قابلیت‌هایی است که به‌عنوان یک نیاز اساسی برای نیروی انسانی آتی محسوب می‌شود. به سبب ظهور مشاغل جدید، در آینده بسیار نزدیک برخی رشته‌های بیمه‌ای که ممکن است در حال حاضر وجود نداشته باشند، ایجاد شوند، کسب دانش و مهارت لازم برای این رشته‌های نوظهور، یکی دیگر از مهارت‌های موردنیاز صنعت بیمه خواهد بود. دنیای اجتماعی و اقتصادی امروزه به‌شدت متغیر و غیرقابل‌پیش‌بینی خواهد بود. ریسک‌ها ناپایدار و متغیر می‌شوند؛ شرایط اقتصادی و اجتماعی کم‌وبیش غیرقابل‌پیش‌بینی و پیچیده خواهند بود؛ در چنین شرایطی نمی‌توان با یک یا چند دوره آموزشی از پیش تعیین‌شده و مدرک تحصیلی ثابت و واحد، نیروی انسانی کارآمد و بهره‌ور در صنعت بیمه داشت. از این‌رو، کارفرمایان دولتی و خصوصی این صنعت به نیروی انسانی نیازمند خواهند بود که توانایی و مهارت حل مسئله را به‌خوبی فراگرفته باشد؛ بتواند با کار گروهی و مشارکتی و با روحیه تعاملی برای مسائل غیرقابل‌پیش‌بینی و بی‌ثبات، راهکار مطمئن و قابل‌قبول پیدا کند. از این‌رو، به سبب ظهور گسترده فناوری نوین و هوشمند و تغییرات مستمر در انواع مشاغل و حوزه‌های انسانی، در آینده صنعت بیمه به نیروی انسانی نیازمند خواهد بود که مهارت‌های حل مسئله، تعاملی و مشارکتی و کار گروهی، انتقادی و سعه‌صدر، خلاقیت و نوآوری، اجتماعی و عاطفی، مدیریت دانش (یافتن، ذخیره، دسترسی و کاربرد دانش)، فن مذاکره و بازاریابی و تفکر راهبردی و دوراندیشی داشته باشد.

تأثیر دیگر فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه، موضوع امنیت سایبری، تقلب‌ها و تخلف‌های مدیریتی و بیمه‌ای است. در این زمینه، تحولات هوشمندسازی در انواع پدیده‌ها باعث شده است که دست‌اندرکاران علمی و اجرایی صنعت بیمه، به‌طور چشمگیری بر این حوزه‌ها تمرکز جدی داشته باشند: ۱- افزایش تقلبات و تخلفات بیمه‌ای به سبب توسعه بدافزارها؛ ۲- افزایش تقلب‌ها و تخلف‌های بیمه‌ای به سبب دسترسی سریع به داده‌های بزرگ؛ ۳- افزایش تقلب‌ها و تخلف‌های بیمه‌ای به سبب جعل و سندسازی اسناد الکترونیکی؛ ۴- نظارت بهتر بر تقلب‌ها و پیگیری بیمه‌ای از سوی ناظران و مدیران صنعت بیمه؛ ۵- نظارت بهتر بر خط و مستمر مدیران



صنعت بیمه بر مشتریان و بیمه‌گذاران؛ ۶- نظارت مطلوب‌تر بر خط و مستمر مدیران صنعت بیمه بر بیمه‌گران و شرکت‌های بیمه و اتکایی؛ ۷- نظارت مطلوب‌تر شرکت‌های بیمه بر مشتریان و بیمه‌گذاران؛ ۸- نظارت مطلوب‌تر شرکت‌های بیمه بر رقبا و سایر شرکت‌های بیمه؛ ۹- نظارت مستمر و برخط مدیران و ناظران اقتصادی کشور بر نحوه مدیریت صنعت بیمه و ۱۰- نظارت نهادهای بین‌المللی (بیمه‌های اتکایی، مشتریان بزرگ بین‌المللی و سرمایه‌گذاران بیمه) بر نحوه رشد بیمه و سیر صعودی و نزولی آن.

تأثیر دیگر توسعه صنعت هوشمندسازی در صنعت بیمه، تحولات مدیریتی در آینده نزدیک خواهد بود. به گواهی کارشناسان و پژوهش‌های علمی همانند ویف و مجمع جهانی اقتصاد و سازمان بهره‌وری آسیا و نتایج پژوهش حاضر، محصولات و رشته‌های بیمه‌ای افزایش پیدا می‌کنند؛ فروش انواع محصولات بیشتر خواهد شد؛ بازاریابان پاره‌وقت (که با کمک فضای مجازی و فناوری اطلاعات فعالیت خواهند داشت) بیشتر می‌شوند؛ ضریب نفوذ بیمه می‌تواند افزایش پیدا کند؛ با کمک فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی فرایند فروش بیمه، فرایند ارزیابی خسارت‌های بیمه‌ای و پرداخت خسارت‌های بیمه به بیمه‌گذاران و زیان‌دیدگان، تسریع پیدا می‌کند و این امر به تقویت کیفیت خدمات بیمه و به تبع آن رضایت بیشتر مشتریان، منجر می‌شود. به سبب افزایش شفافیت، گسترش دسترسی به مشتریان و اطلاعات آنان و با کمک نظارت برخط و بهینه ناظران صنعت بیمه، رقابت شرکت‌های بیمه می‌تواند بهتر و سالم‌تر شود. یکی از تحولات مطلوب متأثر از انقلاب چهارم صنعتی، توسعه خدمات پیشگیری به بیمه‌گذاران با کمک فناوری‌های هوشمند است. بسیاری از شرکت‌های بیمه در آینده با ارائه آموزش‌های برخط و برون‌خط می‌توانند بخش چشمگیری از خسارت‌های فعلی را کاهش دهند. آنها به مشتریان خود کمک خواهند کرد که مدیریت بهتر کسب‌وکارها در عمل داشته باشند؛ سبک زندگی خود را ارتقا دهند و هزینه‌های مربوط به بیماری‌های مختلف را کاهش دهند که در این زمینه شرکت‌های بیمه می‌توانند از انواع مشوق‌های مالی و اعتباری و غیره استفاده کنند. نظارت مستمر و برخط مشتریان، شرکت‌های بیمه را در این زمینه بسیار مهم به‌خوبی یاری خواهد کرد و بدیهی است شرکت‌های بیمه می‌توانند خیلی از هزینه‌های خود را با همین رویکرد و تحت تأثیر همین پیامد، کاهش دهند. در سایه انجام چنین اقداماتی، صنعت بیمه می‌تواند میزان بهره‌وری خود را افزایش دهد.

بهره‌وری زمانی افزایش پیدا می‌کند که هم هزینه‌های صنعت کاهش پیدا کند و نیز رضایت مشتریان را افزایش دهد. تلاقی کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان و تحقق اهداف سازمانی، توسعه بهره‌وری است.

یکی دیگر از آثار فناوری‌های نوین بر صنعت بیمه، جهانی‌سازی و رویه جهانی‌شدن بیش از پیش صنعت بیمه خواهد بود. این نتیجه هم آثار مثبت خواهد داشت و هم ممکن است برخی پیامدهای منفی برای صنعت کشور مانند اعمال بیشتر تحریم‌های غیراخلاقی و غیرقانونی دنیای سلطه خواهد بود. البته با کنترل و مدیریت علمی و سنجیده می‌توان مزایای این مؤلفه را نیز افزایش داد. با توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی، دسترسی و ارتباط با کشورهای همسایه، منطقه و جهان بیشتر خواهد شد که می‌تواند تحلیل دقیق و واقع‌بینانه بازارهای همسایه، منطقه و سایر کشورهای جهانی را در پی داشته باشد و افزایش ضریب نفوذ بیمه در عرصه جهانی را رقم بزند. در این زمینه باید به این موضوع هم توجه کرد که با توجه به بافت فرهنگی و اجتماعی کشورهای منطقه و همسایگان جمهوری اسلامی ایران، توسعه بیمه‌های مشارکتی، تعاونی و تکافل می‌تواند در موفقیت این گزینه تأثیرگذار باشد. سرعت فرایند جهانی‌سازی با کمک فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند باعث اطلاع سرمایه‌گذاران جهانی از وضعیت صنعت بیمه کشور شود و ورود بیش از پیش شرکت‌های جهانی را به بازار داخلی آسان و سریع کند. همچنین، توسعه این حوزه می‌تواند باعث شود نیروی انسانی و کارشناسان کشور در همایش‌ها و گردهمایی‌های علمی و آموزشی جهانی بیشتر شرکت کنند و از نتایج و یافته‌های علمی این مراکز و گردهمایی‌ها، با حداقل هزینه و به نحو بهتر بهره ببرند.

یکی دیگر از پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم فناوری‌های نوین برای صنعت بیمه، کاهش انواع خطرپذیری خواهد بود. عواملی از قبیل محاسبه دقیق‌تر انواع ریسک‌ها با کمک فناوری‌های نوین، نظارت و کنترل بهتر ریسک‌های بیمه‌شده، نظارت بهتر و دقیق‌تر و برخط شرکت‌های بیمه و بیمه‌گر بر بیمه‌شده‌ها و بیمه‌گذاران، نظارت بهتر و دقیق‌تر و برخط شرکت‌های بیمه اتکایی بر شرکت‌های بیمه و بیمه‌گذاران، ارائه تشویق‌های مالی و اعتباری از سوی شرکت‌های بیمه برای کاهش و کنترل ریسک‌ها (مانند آموزش‌های مجازی، کنترل



سلامتی و بهداشتی و سبک زندگی بیمه‌گذاران، بهینه‌کردن سبک زندگی بیمه‌گذاران، واقع‌بینانه‌تر شدن نرخ حق بیمه در انواع محصولات بیمه، تقویت و ارتقای کارکنان کسب‌وکارها و مشاغل بیمه‌شده با کمک آموزش‌های مجازی برخط و برون‌خط باعث می‌شود ریسک بیمه‌شده‌ها به‌طور خاص و ریسک کسب‌وکارها و افراد در جامعه به‌طور عامل کاهش پیدا کند. کاهش ریسک و یا کنترل و پیش‌بینی دقیق آن به‌طور قطع به کاهش خسارت‌های بیمه‌ای، افزایش سود شرکت‌های بیمه، توسعه و تقویت صنعت بیمه منجر می‌شود.

آخرین تأثیر شناسایی‌شده در بخش آثار نرم‌افزاری فناوری‌های نوین برای صنعت مهم و بنیادین بیمه، رشد ضریب نفوذ بیمه است. از آنجایی‌که توسعه فناوری‌های نوین، افزایش رشته‌ها و محصولات بیمه‌ای را در پی خواهد داشت، پس می‌تواند ضریب نفوذ بیمه را افزایش دهد. با کمک نرم‌افزارها و فناوری‌های اینترنت‌محور بهتر می‌توان مزایای بیمه را برای جامعه اطلاع‌رسانی و تبلیغ کرد. فرایند صدور، فروش بیمه و پرداخت خسارت‌های بیمه‌گذاران، راحت‌تر و سریع‌تر می‌شود. در این حالت، این عوامل ناخودآگاه بر رشد ضریب نفوذ بیمه در جامعه منجر خواهند شد. شرکت‌های بیمه می‌توانند با استفاده از داده‌های بزرگ (داده‌های نرم‌افزارهای بزرگ و ملی، پوزهای مالی و اعتباری، جستجوگرهای ملی و جهانی)، رفتار مشتریان بالقوه و بالفعل بیمه را دقیق‌تر و جامع‌تر تحلیل و داده‌کاوی کنند؛ تصمیم‌گیری شرکت‌ها علمی‌تر و واقع‌بینانه‌تر خواهد شد و همین امر نیز بر ضریب نفوذ بیمه تأثیر مثبت خواهد داشت. از آنجایی‌که دسترسی بیشتر و بهتر مشتریان صنعت بیمه به ناظران در سطوح مختلف و انتقال بهتر انتقادات و شکایت‌های مردمی، بیشتر اتفاق می‌افتد، در این صورت شکایت‌های مردمی و مشتریان می‌تواند کاهش پیدا کند و خدمات بهتر ارائه شود و همین امر نیز به‌نوبه خود رضایت مشتری و فروش بیشتر را در پی خواهد داشت. با کمک فناوری‌های نوین خیلی از افراد می‌توانند با وجود داشتن مشاغل دیگر به بازاریابی پاره‌وقت یا ارزیابی خسارت نیمه‌وقت بپردازند و به توسعه ضریب نفوذ بیمه کمک کنند. یکی دیگر از اتفاقاتی که در سایه توسعه فناوری‌های هوشمند، اشیا و پدیده‌های اینترنت‌محور در آینده بیشتر شاهد خواهیم بود، افزایش مشاغل پاره‌وقت است. افراد مهارت‌های خاص بیشتر پیدا می‌کنند و این افراد ممکن است چندان تمایل نداشته باشند که به‌صورت تمام‌وقت برای یک سازمان خاص

فعالیت کنند. افراد ماهر در آینده ماهیانه یا سالانه به سازمان‌های مختلف خدمات ارائه می‌دهند؛ در این وضعیت که مشاغل پاره‌وقت افزایش پیدا می‌کند، سازمان خاصی وجود ندارد که خدمات بیمه اجتماعی، درمانی و تکمیلی و عمر به این نوع افراد ارائه دهد. در این صورت، این افراد به خرید خدمات بیمه بازرگانی (نه اجتماعی همانند سابق) بیشتر تمایل خواهند داشت. از این رو بازار بالقوه مناسبی برای شرکت‌های بیمه فراهم می‌شود.

سخن آخر آنکه براساس نتایج پژوهش حاضر و مبانی نظری و علمی این حوزه، پیشنهاد می‌شود که در فضای بسیار متحول و متغیر امروز و با رشد روزافزون و افسارگسیخته فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ظهور عصر هوشمندسازی، اندیشمندان و خبرگان علمی و اجرایی صنعت بیمه نسبت به پیامدهای مهم و اثرگذار این رخدادها در صنعت مهم و بینادین بیمه، در دو بعد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری (چنانکه تشریح شد) آگاهانه و عالمانه تحلیل‌های علمی لازم را به عمل آوردند و قبل از آنکه همه پیامدهای مثبت و منفی این حوزه را به اجبار پذیرا باشیم، با وضعیت کنشی و فعالانه (نه منفعلانه و پذیرنده صرف) به استقبال تغییرات مثبت و مطلوب انقلاب چهارم صنعتی و پیدایش فناوری‌های نوین بشری در حوزه‌های اقتصادی و صنعت بیمه برویم. در این صورت، می‌توان مزایا و محاسن توسعه فناوری‌های هوشمند و فناوری اطلاعات را به حداکثر ممکن رساند.

۵- منابع

- [1] Asian productivity organization (APO) or any APO member. Education for future Industries in Asian making higher education fit the labor market of tomorrow. Published in Japan by the Asian Productivity Organization. November 2021. 1-24-1. Hong, Bunkyo- ku Tokyo 113-0033, Japan www.apo-tokyo.org © 2021 Asian Productivity Organization.
- [2] Office of Community Economic Development (OECD). How is the Global Talent Pool Changing (2013, 2030)? Education Indicators in Focus, No 31; 2015.
- [3] The World Economic Forum (WEF). The Future of Jobs Report 2016: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Geneva, WEF; 2018.
- [4] UNESCO-UIS. Higher Education in Asia: Expanding Out, Expanding Up; 2014.



- [5] Office of Community Economic Development (OECD). Technical Report of the Survey of Adult Skills (PIAAC) (Third Edition). OECD Publishing; 2019.
- [7] Office of Community Economic Development (OECD). Definition and Selection of Competencies (DeSeCo). <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/definition-and-selection-of-competencies-deseco.htm>. Accessed on 30 December 2019.
- [8] Statistics Times. Projected GDP Ranking. www.statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php. Accessed on 15 December 2019.
- [9] Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (FICCI). Future of Jobs in India: 2.0. <https://ficci.in/spdocument/23031/Future-of-Jobs-in-India-2.0.pdf>. Accessed on 22 March 2020.
- [10] FICCI-KPMG. Skilling India: A look back at the progress, challenges and the way forward. ficci.in/spdocument/20405/FICCI-KPMG-Global-Skills-report.pdf. Accessed on 20 December 2019.
- [11] FICCI-NASSCOM-EY. The Future of Jobs in India- A 2022 Perspective. https://ficci.in/spdocument/22951/FICCI-NASSCOM-EY-Report_Future-of-Jobs.pdf. Accessed on 29 February 2020.
- [12] INDIA Legislative Research. Draft National Policy 2019. <http://prsindia.org/report-summaries/draft-national-education-policy-2019>. Accessed on 28 December 2019.
- [13] Joshi S. Determinants of Tertiary Sector Employment in India. Mitra A. eds. Economic Growth in India and its Many Dimensions. New Delhi: Orient Black swan Pvt Ltd; 2018; a, pp.177-194.
- [14] Klein S. Benjamin R. Shavelson R.J. et al. The Collegiate Learning Assessment. Evaluation Review, 31 (5), 2007.
- [15] Altbach P. The Dilemmas of Rankings. International Higher Education. 42, Winter. http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/Number42/p2_Altbach.htm. Accessed on 29 May 2020.
- [16] Sanderson I. Evaluation, Policy Learning and Evidence-based Policy Making. Public Administration, 80 (1), 2002.
- [17] Kvale, S. Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1996).



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

Analysis of success factors of digitization of banking processes Case study: Qarz al-Hasna Resalat Bank

V. Shahabi^{1*}, H. Amini javid², Z. Amiri³, M. Amiri⁴, A Eshaghi⁵

1. Affiliated Faculty, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. PhD, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Master of Public Administration, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Firouzkooh Branch, Islamic Azad University, Firouzkooh, Iran.
4. PhD, Department of Industrial Management, Finance Major, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
5. PhD student, Department of Cultural Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran .

Receive: 2023/6/7

Accept: 2023/8/9

Abstract

In today's world, the digital revolution has transformed the processes of organizations, especially banks, and has created countless opportunities for the financial industry. This is despite the fact that the financial technology and banking services industry in Iran is mainly interested in the field of payment among the various digital areas and does not pay much attention to other digital opportunities, including the provision of digital services in other areas of banking services. This issue has caused traditional bank branches to remain and non-payment services to be provided in person. Although many researches have addressed the transformation of business models in the digital world, there is no guidance on the successful implementation of the digitalization project of all banking services processes. Therefore, in this article, after reviewing the research done in this field, in order to know the influential variables and understand the existing relationships, by applying the fuzzy Delphi technique and the system dynamics modeling approach, a dynamic model has been presented, which Drawing circular causal diagrams will help to better understand the problem. The results of the research showed that the first step in the digitalization of banking processes is the implementation of digital governance in banks, and for the implementation of digital governance, preliminaries such as the formulation of digital strategy by the senior managers of banks, digital culture, the development of

*Corresponding author Email: vahid.shahabi@srbiau.ac.ir

the country's digital infrastructure by the central bank and the facilitation of laws And removing the legal barriers to using digital banking is needed.

Keywords: Digitalization, Banking services, System Dynamics.

Identifying and modeling human resources competencies to achieve cooperation in the healthcare supply chain

E. Mazroui Nasrabadi^{1*}, Z. Sadeqi-Arani², A. Sadeqi-Arani³,

1. Assistant Professor, Department of business management, Faculty of Financial Science, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of business management, Faculty of Financial Science, Management and Entrepreneurship, University of Kashan, Kashan, Iran.
3. MSc in healthcare management, Seyed al-Shohda Hospital, Kashan University of Medical Sciences and Healthcare Services, Kashan, Iran.

Receive: 2024/6/26

Accept: 2024/11/23

Abstract

In recent years, cooperation—the collaboration between competitors—has gained significant attention from businesses. Within the healthcare supply chain, cooperation strategies are employed to address shortages in equipment, infrastructure, human resources, and raw materials. This approach is increasingly relevant in today's complex and dynamic business environments and requires specific human resource competencies to effectively manage changing market conditions. However, there has been a lack of research on these competencies in this particular context. This study was conducted in two stages using a mixed-methods approach, with a statistical population comprising academic and industry experts. In the first stage, semi-structured interviews and thematic analysis identified 30 competencies related to human resources in cooperation. These competencies were categorized into seven groups: "personality competencies," "knowledge competencies," "communication competencies," "ethical competencies," "task competencies," "security competencies," and "decision-making competencies". In the second stage, a researcher-made questionnaire and a fuzzy total interpretive structural model were used to explore the relationships among these competencies. The results indicate that "personal competence" and "ethical competence" are foundational competencies from which other competencies arise. Following these, "knowledge competencies," "communication competencies," and "decision-making competencies" hold greater

*Corresponding author Email: drmazroui@kashanu.ac.ir

significance than the others. Based on these findings, it is essential to prioritize personality and ethical skills in human resource recruitment, while enhancing knowledge, communication, and decision-making abilities through in-service training.

Keywords: Human Resource Competencies, Co-opetition, Healthcare Supply Chain, Fuzzy Total Interpretive Structural Modeling.

Identifying the Drivers of Team Effectiveness through Artificial Neural Network (Case Study: Khuzestan Steel Company)

**H. Moghadamnia¹, H. Shahbandarzadeh^{2*}, M. Mortazavi³
A.A. Farhangi⁴**

1. PhD student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Business and Economics, Persian Gulf University, Bushehr, Iran.
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economic, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Receive: 2023/11/15

Accept: 2024/10/21

Abstract

The purpose of this research is to identify the drivers of team effectiveness in Khuzestan Steel Company through artificial neural network. This research is based on the purpose of applied-development research, based on the data collection method, it is a descriptive-survey research, and in terms of data type, it is a quantitative research approach. The statistical population of research is 1020 employees and managers of Khuzestan Steel Company, of which 360 employees were selected as a sample using a simple and purposeful random sampling method. The results showed that the artificial neural network, with a high percentage of accuracy (in identifying indicators that increase effectiveness: that is, 97.3 in the training section and 95.8 in the testing section, also in identifying indicators that do not increase effectiveness: that is, 96.5% in the training section and 92.9% in the testing section), has been able to work correctly and predict that this indicates the very high efficiency and sensitivity of this system. Also, out of the 125 indicators presented, 65 active independent indicators were successful in predicting team effectiveness, which this method was able to identify by defining zero and one variables. Artificial neural network in the data analysis led us to the conclusion that team learning, group orientation and agile mindset indicators are the most important drivers in team effectiveness, respectively, and there is a need for a deep study on these dimensions.

*Corresponding author Email: shahbandarzadeh@pgu.ac.ir

Keywords: Team; Team Effectiveness; Artificial Neural Network.

Identifying the framework and a business conceptual model for the oil and gas fields development: value chain approach

M. Monfared¹, M. Dehghan Nayeri^{2*}, A. Rajabzadeh³

1. Ph.D candidate, Industrial Management Department, Management and Economics Faculty, Tarbiat Modares University.
2. Associate Professor, Industrial Management Department, Management and Economics Faculty, Tarbiat Modares University.
3. Professor, Industrial Management Department, Management and Economics Faculty, Tarbiat Modares University.

Receive: 2024/11/5

Accept: 2024/12/28

Abstract:

Objective: In analyzing the value chain at the industry level, it is very important to identify the framework of businesses and supplier/customer relationships. The oil and gas industry is the largest energy supplier and economic sector of the Iran. The value chain in the oil and gas industry includes a wide range of markets and businesses from the exploration to the consumption. In this research, the overview of the value chain of this industry was drawn and the government and private structures as well as policy makers and its stakeholders were determined.

Methodology: With the help of experts and using the Delphi method, the general framework of businesses, the goals and performance indicators of a firm and the factors affecting them were identified. Next, a conceptual model was developed to evaluate field development businesses based on the firm's goals, factors affecting the goals, business graftings, and time periods.

Findings: The finalized framework of field development businesses in the oil and gas value chain was drawn at 4 different levels includes 52 active businesses.

Conclusion: The results showed that in the presented conceptual model, 7 main goals and 11 factors are considered in three general categories, including direct influencing factors, factors caused by the business graftings, and macro factors from the outside of industry for each enterprise present in this sector of the industry.

Keywords: Value Chain, Oil and gas, Field development businesses, Conceptual model, Performance indicators.

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

The impact of new technologies on the insurance industry

M. Vafaei Yegsne^{1*}, M. Ghorbani Sengedari², M. Rezaee Mir Ghaied Mosa³, B. Mirzaei⁴

1. Assistant Professor, Department of Management. Faculty of Humanities, University of Ilam. Ilam, Iran.
2. Senior expert in educational management, Tejaratno insurance expert. Tehran. Iran.
3. Master of Management, Managing Director of Amin Reinsurance Company. Tehran. Iran.1 PhD student of Economic Sociology and Development, Islamic Azad University, Dahaghan Branch, Isfahan, Iran Tehran. Iran.

Receive: 2023/6/3

Accept: 2023/12/2

Abstract

The aim of the research: The present research is conducted with the aim of studying the impact of new technologies on the insurance industry.

Research method: Based on the purpose of the research, this research is one of the types of applied research and from the perspective of approach, it is a part of qualitative research and thematic analysis. The statistical population of the current research is the experts and specialists in the field of insurance industry, who were selected by the available and snowball method, the number of 12 experts for the research sample. Also, this research has used the semi-structured interview tool to collect the data and information needed for the current research.

Research findings: After analyzing the data, 75 consequences (indicators) of the fourth industrial revolution were identified in the insurance industry, which were classified into 9 components and two dimensions. 9 organizing components (six components of the software dimension and three components of the hardware dimension) are: 1- Skills evolution (11 indicators) 2- Cyber security and management and insurance frauds and violations (10 indicators) 3- Efficient management of the insurance industry (12 indicators) 4- Globalization of the insurance industry (7 indicators) 5- Reduction of all types of risks (8 indicators) 6- Increasing insurance penetration (9 indicators) 7- Development of insurance products (4 indicators) 8- Change in the quantity and quality of jobs and physical facilities (5 indicators) 9- Infrastructure development (9 indicators).

*Corresponding author Email: Mv.yegane@ilam.ac.ir

Keywords: insurance industry: New technologies: Information and Communications Technology: HR skills.

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Editor's word	1
• Analysis of success factors of digitization of banking processes Case study: Qarz al-Hasna Resalat Bank	57
V. Shahabi, H. Amini javid, Z. Amiri, M. Amiri, A Eshaghi	
• Identifying and modeling human resources competencies to achieve cooperation in the healthcare supply chain	81
E. Mazroui Nasrabadi, Z. Sadeqi-Arani, A. Sadeqi-Arani	
• Identifying the Drivers of Team Effectiveness through Artificial Neural Network (Case Study: Khuzestan Steel Company)	105
H. Moghadamnia, H. Shahbandarzadeh, M. Mortazavi, A.A. Farhangi	
• Identifying the framework and a business conceptual model for the oil and gas fields development: value chain approach	127
M. Monfared, M. Dehghan Nayeri, A. Rajabzadeh	
• The impact of new technologies on the insurance industry	161
M. Vafaei Yegsne, M. Ghorbani Sengedari, M. Rezaee Mir Ghaied Mosa, B. Mirzaei	
• Subscription Form	185
• Abstract	187

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

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

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

First file (title page):

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

Second File (Manuscript):

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

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

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

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

References:

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

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

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

E-Mail: j.impse@modares.ac.ir
Website: www.orm.modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279