

نقد فرهنگ ناب آموزش عالی از منظر فرهنگ سازمانی شایسته‌محور

فاطمه اردو*، جواد پور کریمی**، محمدرضا کرامتی***، غلامرضا ذاکر صالحی****

چکیده

هدف از این نگارش نقد کتاب «فرهنگ ناب در آموزش عالی به سوی بهبود مستمر» بر اساس رویکرد اسلامی فرهنگ سازمانی شایسته‌محور است. این بررسی از نوع کیفی با روشی تحلیلی-انتقادی و رویکردی تفسیرگرایانه-اسلامی به دو پرسش پاسخ داده است؛ چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را بصورت محتوایی با رویکرد اسلامی مورد نقد و بررسی قرار داد؟ و نقد فرهنگ سازمانی شایسته‌محور با رویکرد اسلامی از منظر روش‌شناسی به چه صورت است؟ روایی مطالعه پیش رو نیز با استنادات اسلامی مورد تأیید قرار گرفته است. نقد این کتاب نشان می‌دهد چارچوب مورد استفاده مبتنی بر سه لایه ادگار شاین بوده است. چنانچه عمیق‌ترین لایه سازمان دانشگاه یعنی هسته «باورها و مفروضات»، با توجه به اصل توحید، بینش و باور توحیدی جای گیرد و در لایه دوم جهت رعایت ارزش‌های ناب و مفاهیم ارزش و هدررفت که هسته اصلی تفکر ناب را تشکیل می‌دهند، «انسجام» حفظ گردد و با تمسک به اصول و قوانینی که در راستای اجرا و تحقق اهداف اسلام می‌باشد، لایه مصنوعات شکل گیرد، می‌توان به فرهنگ تحقق و ترویج نتایج این پژوهش در راستای فرهنگ بومی-اسلامی دست یافت. ضمن آنجه این بررسی می‌بایست با رویکردی و در پرتو فرهنگ اسلامی مورد تأکید قرار گیرد. در نتیجه با بهره جویی از این موضوع در پرتو معرفت‌شناسی اسلامی می‌توان به مفاهیم، مدل‌ها، و ابزارهایی برای پیاده‌سازی تغییرات در مدل‌های مدیریت دانشگاهی بر مبنای مدیریت ناب و سایر مفاهیم مدیریت فرایندمحور دست یافت که برای نظریه‌پردازان و متخصصان حوزه عملی مدیریت نهادهای آموزش عالی ایران نافع هستند.

کلیدواژگان: فرهنگ ناب، آموزش عالی، فرهنگ سازمانی شایستگی‌محور، نقد محتوایی، نقد روش‌شناسی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸

* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

** استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: jpkarimi@ut.ac.ir

*** دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**** دانشیار، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.

۱. مقدمه

دانشگاه معاصر سازمانی پُرتنش [۱۵] بوده که بین سنت و مدرنیته «معلق» است [۲۶]. مشاهدات بخش آموزش عالی نشان می‌دهد با وجود تلاش‌های چندباره برای اصلاحات در این بخش، سرعت تغییر و تحول دانشگاه‌ها پایین‌تر از سطح توقع افراد ذینفع در این دانشگاه‌هاست. تأکید زیادی را در تحول در حوزه‌های سازمانی و فنی شاهد هستیم، اما بعد اجتماعی این سازمان‌ها، از جمله فرهنگ سازمانی، چندان مورد توجه نبوده است. بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه ابزاری برای فهم مطالب بیشتر درباره دانشگاه‌ها و دانشکده‌هاست. تغییرات معمولاً از بالا به پایین اجرا می‌شوند و به همین خاطر با سوءبرداشت و مقاومت از سوی برخی از کارکنان دانشگاه روبه‌رو می‌شوند. از این رو، نهادهای آموزش عالی بیش از پیش به استفاده از فلسفه، روش‌ها، و ابزارهای تغییر و تحول حاصل از مفهوم مدیریت ناب روی آورده‌اند. به باور این مؤسسات، مدیریت ناب قابلیت تحول در فرهنگ سازمانی را دارد و می‌تواند فرهنگ سازمانی را به سمت بهبود مستمر فرایندهایی سوق دهد که عامل ارزش‌آفرینی برای ذینفعان هستند. تحول واقعی در الگوی مدیریتی دانشگاه تنها در صورتی ممکن است که رویکرد جدید به بخشی از فرهنگ سازمانی نهاد مورد نظر تبدیل شود و در قالب فرهنگ امور هرروزه‌ای در آید که در رفتارها و نگرش‌های مطلوب اعضا نمود می‌یابد [۴۰].

یکی از امتیازات مهم فرهنگ و تمدن اسلامی، باز بودن آن برای پذیرش دانش‌ها از دیگران و سازگار کردن آن با بینش توحیدی اسلامی است. در این خصوص اسلام ضمن آنکه تکیه کردن مسلمانان بر غیرمسلمانان و وابستگی به آنها را جایز ندانسته، در مورد فراگیری علم چنین مرزی را قائل نمی‌شود و گرفتن علم از هر منبع صاحب علمی را توصیه می‌کند. در این رابطه معیار تشخیص حق از باطل برهان است. ابن‌سینا صراحتاً گفته است: *مَنْ تَعَوَّدَ أَنْ يُصَدِّقَ بَغَيْرِ دَلِيلٍ فَقَدْ انْخَلَعَ مِنْ كَسْوَةِ الْإِنْسَانِيَّةِ*؛ هرکس که عادت کرده سخنی را بدون دلیل قبول کند، او از لباس آدمی بیرون رفته؛ یعنی آدم کلام را بدون دلیل نمی‌پذیرد. نقطه مقابلش؛ کسانی که عادت دارند هرچیزی را بی دلیل انکار کنند؛ این هم ناپسند است. می‌گوید: *كُلُّ مَا قَرَعَ سَمْعَكَ مِنَ الْعَجَائِبِ فَذَرَهُ فِي بُقْعَةِ الْأَمْكَانِ مَا لَمْ يَذْكُ عَنْهُ قَائِمُ الْبُرْهَانِ*. اگر یک چیز عجیبی شنیدی، مادامیکه دلیلی بر امکان یا عدم امکانش نداری رد نکن و قبول هم نکن، بگو ممکن است باشد. انسان واقعی آن است که قبول و ردش بر معیار دلیل باشد و هر جا که دلیل نبود «لا‌أدري» و «نمی‌دانم» بگوید [۸].

نگاه انتقادی نگاه توصیفی و تبیین نیست، همچنان که صرف بیان مواضع هم مصداق کار نقادانه علمی نخواهد بود. با این حساب نگاه انتقادی در مقابل نگاه آموزشی یک نگاه کاملاً پژوهشی است زیرا هدف پژوهش شکستن مرزهای دانش، برداشتن موانع علمی و تولید دانش نو است و این امر با تبیین و تفسیر و یا انتقال اطلاعات ممکن نیست بلکه نیازمند نقادی دستاوردهای علمی و نگاه انتقادی به دانش پیشینیان است. اگرچه نگاه انتقادی به معنای مطلق نگاه مقایسه‌ای نیست اما به مقایسه و تطبیق راه برای نقادی فراهم می‌شود. چون این شیوه دیدگاه‌های مختلف را با یکدیگر مقایسه می‌کند و اشتراکات و اختلاف‌های آنها را به بحث می‌گذارد. چند نمونه از تعبیری که در تحقیقات مختلف در خصوص فرهنگ ناب آمده این ادعا را اثبات می‌کند [۲۰].

به گفته هاینز و همکاران^۱ [۱۸]، نیل به راهبردی مؤثر و اجماع فقط از طریق رهبری قدرتمند امکان‌پذیر است که اعمال موفقش در گرو فرهنگ مثبت سازمانی است که پذیرای یادگیری و بهبود باشد. تحول واقعی در فرهنگ سازمانی از منظر مفهوم ناب فقط از طریق تفکر بالا به پایین ممکن است. در تعبیری [۱۴] پیاده‌سازی اصول ناب بر شکل‌گیری فرهنگ تغییر در دانشگاه تأثیر دارد. در نگاه فرهنگ بهبود مستمر، مفهوم ناب بیشتر در قالب تغییر فرهنگی در رفتار و نگرش‌ها تحلیل و بررسی می‌شود. مدیران باید نحوه حمایت مثبت از فرهنگ بهبود مستمر را

^۱ Hines, Peter; Lethbridge, Sarah

بیاموزند. تغییر فرهنگ سازمانی اولویت پیاده‌سازی ناب است. عده‌ای دیگر [۵۰] به تغییر فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی مفهوم ناب اهمیتی بنیادین دارند. فرهنگ بهبود مستمر را باید به شکل ساختارمند پرورش داد. پیاده‌سازی مفهوم ناب فرهنگ را تغییر داده و به سمت شفافیت در جمع‌آوری و ثبت داده‌ها سوق می‌دهد. سنجش اثربخشی از ابزارهای بسیار مهم برای ایجاد فرهنگ بهبود مستمر است. با این کار می‌توان آثار بلندمدت حاصل از تغییر را نشان داد [۲۵]. بالزر و همکاران^۱ [۶] بر این نکته تأکید دارند که فرهنگ سازمانی دانشگاه در زمینه‌سازی برای پیاده‌سازی موفق مفهوم ناب در آموزش عالی نقش بسیار پررنگی دارد. به اعتقاد کانو و همکاران^۲ [۱۲] فرهنگ سازمانی می‌تواند بر موفقیت یا شکست طرح ناب تأثیر بگذارد. پروژه‌های اجرا شده نشان می‌دهد پیاده‌سازی مفهوم ناب بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر در آموزش عالی تأثیر مثبت دارد.

به عبارت دیگر، این بررسی می‌تواند ابزاری برای آشکارسازی عناصر متعارض فرهنگی باشد که به رفتار و برنامه‌های نامؤثر می‌انجامند. در حقیقت، با بررسی فرهنگ سازمانی می‌توان نحوه رسیدن سازمان به وضعیت فعلی‌اش را نیز تبیین و آثار گذشته را در تصمیم‌گیری و عمل تشریح نمود، منطق پشت رشد و توسعه یک نهاد را توضیح داد و با فهم این موضوع به مبنای بهتری برای تصمیم‌گیری اداری و اجرایی دست یافت که در رویارویی دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها با چالش‌های موجود، اهمیت به سزایی دارد. با تطبیق و مقایسه مطالعات، می‌توان مبنای فرهنگ سازمانی آموزش عالی را به طرق مختلفی نقد نمود. هریک از آن‌ها متناسب با بافت جامعه و سرشت آموزش عالی به گونه‌ای، شایسته‌محوری را رقم زده که برای هر دانشگاهی نقش یک سرمایه اصلی را ایفا می‌کند. لذا در این مطالعه شایسته و بایسته است تا مفهوم فرهنگ ناب که در سازمان‌های مدرن مورد تأکید قرار گرفته با رویکرد اسلامی مورد نقد و مقایسه قرار گیرد. مطابق این رویکرد، در عمیق‌ترین لایه فرهنگ ادگار شاین، هسته‌ای از «باورها و مفروضات» جای گرفته است که در جامعه ما ریشه در اعتقادات توحیدی ما دارد. با وجود استعدادهای فراوان در همه جوامع، تعداد معدودی از جوامع به رشد و توسعه علمی دست یافته‌اند. نشو و نمای علمی تنها در جوامعی که زمینه فرهنگی و فرهنگ دانشگاهی مناسب را ایجاد کرده‌اند به‌وقوع پیوسته است.

پیشرفت زمانی در جوامع محقق می‌شود که بسترهای اولیه و زمینه‌ساز آن وجود داشته باشد. یکی از زیرساخت‌های پیشرفت علمی و فنی در جوامع، تولید فرهنگ و هنجارهای دانشگاهی و حرفه‌ای متناسب با آن است [۴۱]. بر این اساس نقد این کتاب با نگرش و بینشی اسلامی مورد توجه قرار می‌گیرد. کتاب پیش‌رو حاصل سال‌ها پژوهش به‌ویژه طرحی پژوهشی در بیست و سه نهاد آموزشی در بریتانیا، نروژ، هلند، کانادا، و لهستان است. در این کتاب، درباره اوضاع درونی و بیرونی برای پیاده‌سازی مفاهیم مدیریتی فرایندمحور در نهادهای آموزش عالی بحث و مفهوم دانشگاه ناب مطرح می‌شود. خواننده در این کتاب می‌تواند فهم بهتری از نقش مدیریت ناب در مدل‌های مدیریتی دانشگاه در ابعاد سازمانی، فنی، و فرهنگی پیدا کند، زمینه‌های احتمالی سازگار و ناسازگار با اصول مدیریت ناب و مدل‌های مدیریت دانشگاه‌ها را بشناسد، با فرهنگ ناب و چگونگی تشخیص و شکل‌گیری آن با استفاده از طرح‌های تحول فرهنگ سازمانی آشنا شود و کاربرد تجربه نهادهای آموزش عالی را در غنی‌سازی مفهوم مدیریت ناب بهتر بشناسد.

هرچند که مفهوم فرهنگ سازمانی شایسته‌محور با اتهامات بسیاری بررسی شده که در این بررسی به آن می‌پردازیم. ماهیت این کتاب هم مفهومی و هم کاربردی است. به این ترتیب می‌توان انتظارات نهادهایی را پیش‌بینی کرد که امروز در روند پیاده‌سازی مدیریت ناب قرار دارند یا می‌خواهند در این خصوص تصمیم الزام‌آور

^۱ Krehbiel, Timothy; Shea Nicholas

^۲ Cano, M., Moyes, D., & Kobi, A.

بگیرند. مخاطب این کتاب نظریه‌پردازان و متخصصان حوزه عملی مدیریت نهادهای آموزش عالی هستند. با توجه به مطالب مطرح شده در نقد کتاب پیش رو اهداف زیر دنبال می‌شود؛

- (۱) نقد محتوایی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور؛
- (۲) نقد روش‌شناسی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت ناب در آموزش عالی

هر تعریفی از فرهنگ ناب در آموزش عالی خصلتی چندبعدی دارد و حاصل رویکردهای تفسیری برای تعریف فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی در آموزش عالی، و مفهوم فرهنگ ناب است. شاکله نهایی چنین تعریفی را بستر درونی و بیرونی فعالیت دانشگاه مشخص می‌کند. پژوهش‌های پیشین در این زمینه حاکی از تلاش‌های گوناگون برای تعریف فرهنگ ناب است، اما هنوز هم تعریف روشنی برای این مفهوم نداریم. پژوهشگران اصطلاحاتی همچون تحول فرهنگ ناب [۲۸]، فرهنگ سازمان ناب [۳۰]، فرهنگ بهبود و تحول مستمر [۳۶]، و فرهنگ بهبود عملکرد [۲۴] را به کار می‌برند.

ماسیاگ و هریسون [۳۰] پیشنهاد می‌کنند که دیدگاه‌های زیر برای نظم‌بخشی به رویکردها در بحث فرهنگ ناب مطرح شوند:

- **دیدگاه فلسفی.** در این دیدگاه، فرهنگ ناب فلسفه کار سازمان است، یعنی نوعی تفکر ناب داریم. اولویت با کارکرد اقتصادی است، یعنی بهبود بازدهی فعالیت‌ها با حذف زوائد، کاهش هر چه بیشتر اتلاف، و مهار جریان ارزش افزوده [۳۰]. همچنین، این مفهوم فلسفه‌ای برای بهبود مستمر ارزش‌محور است [۳۰]. فرهنگ ناب بر حسب ارزش‌هایی مثل بهبود مستمر و احترام به افراد و تعهد پایدار به پیش‌برد بهبود مستمر و بی‌پایان [۴]. تعریف می‌شود. بنا به تأکید سیکورسکی^۱ فرهنگ سازمانی در قالب برداشت فلسفی دو معنا دارد. با نقل به مضمون گفته‌های نویسنده، می‌توان گفت فرهنگ ناب هم به دانشگاه مورد نظر مربوط می‌شود (چون فرهنگ سازمانی آن دانشگاه است) و هم به سازمان‌هایی که مفهوم ناب را پیاده می‌کنند (فرهنگ ناب پدیده‌ای است که شاخصه همه سازمان‌هایی است که این مفهوم را پیاده می‌کنند).
- **تعاریف فهرستی.** این دست تعاریف حاصل فهرستی از اجزا یا لایه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ ناب است. نمونه‌ای از این دست تعاریف پیشنهادی پارکز^۲ [۳۰] است. به گفته پارکز، فرهنگ ناب به عنوان فلسفه‌ای عملیاتی شامل لایه‌هایی مثل اصول، نگرش‌ها، اعتقادات، ارزش‌ها، تفکر، و عمل در راستای ارزش‌آفرینی و حذف زوائد و همچنین عوامل زبانی، رفتاری، و فیزیکی و معیارها و قواعد و نیز فنون، روش‌ها، و ابزارهاست.
- **تعاریف هنجاری.** در این نگاه، فرهنگ ناب بر حسب قواعد و معیارهای سازمانی و اجتماعی حاکم بر رفتار اعضای سازمان تعریف می‌شود. نمونه‌ای از این مفهوم را لایکر^۳ مطرح کرده است. به گفته لایکر، مدیریت ناب دربردارنده مفهومی کل‌نگر در نگاه به مدیریت بر پایه ۱۴ اصل پیشنهادی تویوتا است که به شکلی موفقیت‌آمیز با بخش خدمات نیز وفق پیدا کرده است [۲۸]. پیاده‌سازی این اصول امکان پیاده‌سازی مؤثر مفهوم ناب را در حوزه‌های راهبردی و عملیاتی مدیریت سازمانی و نیز تحول فرهنگ سازمانی در راستای بهبود مستمر و تعهد کارکنان فراهم می‌کند.

^۱ Sikorski

^۲ Parkes

^۳ Liker

پاکدیل و لئونارد^۱ [۳۹] بر پایه تحلیلی در این زمینه چند اصل را تدوین کرده‌اند که مبنای فرهنگ ناب را تشکیل می‌دهند: مشارکت کارکنان، خلاقیت، فرایندهای حل مسئله، و تمرکززدایی، کنترل، استانداردسازی و پیامدهای عملکردی پیش‌بینی‌پذیر، بازدهی، بهره‌وری، بهبود مستمر کیفیت، و فلسفه بلندمدت [۳۹].

- **تعاریف روان‌شناختی.** این تعاریف بر نقش افراد در سازمان و نگرش آن‌ها به تغییر و تحول تأکید دارند. مان در میان عوامل گوناگون به لزوم حذف و/یا تغییر عادات و رسوم کارکنان اشاره دارد [۳۴]. برخی پژوهشگران موضوع انگیزش مطلوب کارکنان را در محیط ناب مطرح کرده‌اند [۳۰]. در بحث آموزش عالی، بالزر^۲ توجه خواننده را به عواملی در جو سازمانی جلب می‌کند که بر رفتار و نگرش‌های کارکنان و نحوه فهم و برداشت آن‌ها از وظایف و نقش خود در سازمان تأثیر دارند [۵].
- **تعاریف مبتنی بر شکاف فرهنگی.** شکاف فرهنگی را می‌توان در سطح سازمانی یا فردی تعریف کرد. در سطح سازمانی، برای تعریف فرهنگ ناب می‌توان فرهنگ سازمانی سنتی را کنار فرهنگ سازمانی ناب گذاشت. نمونه‌ای از این دست تعریف فرهنگ ناب را می‌توان در نوشته‌های مان [۳۴] دید که ویژگی‌های فرهنگ تولید انبوه را با فرهنگ تولید ناب یا رویکرد سنتی در مدیریت ناب و دانشگاه سنتی را با دانشگاه ناب [۳۰] مقایسه کرده است. شکاف فرهنگی را می‌توان در سطح تجربه‌های تک‌تک افراد در یک سازمان تحلیل و بررسی کرد. به گفته سیکورسکی، در چنین رویکردی فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات کارکنان درباره ویژگی‌های سازمان است [۳۰]. این دست اعتقادات نسبتاً ماندگارند، از مرزهای سازمان فراتر می‌روند، و در خانواده‌ها، گروه‌ها، جوامع کوچک، و سایر سازمان‌ها ریشه دارند [۴۵]. می‌توان از فرهنگ سازمانی به اصطلاح فردی هم سخن گفت. هر یک از کارکنان ارزیابی و برداشت خاص خود را از ابعاد گوناگون واقعیت سازمانی دارد. در چنین رویکردی، شکاف سازمانی می‌تواند میان برداشت واقعی کارکنان از فرهنگ سازمانی و توقعات آن‌ها در این زمینه پدیدار شود.

دانشگاه‌ها سال‌ها در محیطی باثبات و پیش‌بینی‌پذیر کار می‌کردند. وظیفه مهم اجتماعی و فرهنگ‌سازی آن‌ها تولید دانش و انتقال آن به نسل‌های بعد و نیز انباشت فرهنگ ملی بود. همچنان که امام علی علیه السلام فرمود: *اَكْتَسَبُوا الْعِلْمَ يَكْسِبْكُمْ الْحَيَاةُ* [۳۸]؛ دانش به دست آورید تا به شما زندگی بخشد. و نیز به فرمایش پیامبر اکرم (ص)، *مَنْ أَرَادَ الدُّنْيَا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ وَمَنْ أَرَادَهُمَا مَعًا فَعَلَيْهِ بِالْعِلْمِ* [۱۶]؛ هر کس در پی دنیا است، باید به دنبال علم برود و هر کس در پی آخرت است، باید دنبال علم برود و هر کس دنبال دنیا و آخرت هر دو است، باید دنبال علم برود.

از یک سو تحولات بستر مدیریتی بیرونی الزامات جدیدی را در زمینه اقتصادی‌سازی (بهره‌برداری حداکثری)، بهبود اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف، و نیز کیفیت دستاوردها به دنبال داشت. از سویی دیگر دانشگاه‌ها خود را در وضعیت دشواری می‌دیدند و بین مدل‌های سنتی کارکردی (تحت قواعد قانون، فرهنگ، تاریخ، و ذهنیت) و چالش‌های اعمالی از سوی نهادهای تأمین مالی (یعنی دولت، دانشجویان، و سایر ذینفعان) گیر کرده بودند. مدل‌های اداری و دانشگاهی مدیریت دانشگاه ظرفیت توسعه را از نفس می‌انداختند. این مدل‌ها که در بستر متفاوت درونی و بیرونی شکل گرفته بودند، به مانعی مشهود برای توسعه در وضعیت جدید تبدیل شدند. در این شرایط نهادهای آموزش عالی در گیرودار مدیریت نوین دولتی، راهکارهایی را پیاده می‌کنند که پیش‌تر در بخش‌های تولید و کسب‌وکار امتحان پس داده‌اند و در کنار آن‌ها از مفاهیم و روش‌های فرایندمحور نیز بهره

^۱ Pakdil and Leonard

^۲ Balzer

می‌گیرند. انتظار می‌رود پیاده‌سازی این روش‌ها این‌جا هم مثل بنگاه‌های کسب‌وکار موفقیت‌آمیز باشد؛ این کار بهره‌وری دانشگاه‌ها را افزایش خواهد داد و تنش‌های یادشده را کاهش داده یا از بین خواهد برد.

یکی از این مفاهیم مدیریت ناب است که اسلام همچون یک شاه‌رگ به آن اهمیت داده و مورد تأکید قرار می‌دهد. چنانچه در آیه ۱۲۴ سوره بقره آمده است: **وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَ مِنْ ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ [۱]**؛ و (به خاطر بیاور) هنگامی که پروردگار ابراهیم، او را با حوادث گوناگونی آزمایش کرد و او به خوبی از عهده آزمایش برآمد. خداوند به او فرمود: من تو را امام و رهبر مردم قرار دادم. ابراهیم گفت: از فرزندان من نیز (امامانی قرار بده)، خداوند فرمود: پیمان من به ستمکاران نمی‌رسد (و تنها آن دسته از فرزندان تو که پاک و معصوم باشند شایسته این مقامند).

در اینجا به عبارتی می‌توان گفت: یکی از پیمان‌های الهی برای هدایت و تکامل هر سازمان نصب مدیر و مدیریتی ناب و شایسته، به دور بودن از هرگونه آلودگی و ظلم و جور در همه ابعاد است. در این راستا، ماسیاگ، نتایج پژوهش‌های خود را اینگونه بیان می‌دارد: مدیریت ناب روشی اثربخش در تغییر مدل‌های مدیریتی در آموزش عالی است. دو گزاره در تأیید اصل مدون این بخش به دست آمده است؛ (۱) با استفاده از مفاهیم مدیریت فرایند و مدیریت ناب می‌توان به تغییری کل‌نگر و سیستمی در مدل مدیریت دانشگاه رسید که مأموریت، اهداف، و بستر کار دانشگاه را نیز در بر می‌گیرد؛ (۲) فرایندهای اجراشده در نهادهای آموزش عالی ویژگی‌ها و معیارهای دسته‌بندی خاص خود را دارند که مستلزم اتخاذ رویکردی جدید برای ارائه مدل دانشگاهی در قالب مفهوم مدیریت ناب است. دانشگاه سازمانی ویژه است. اما ویژگی‌های بسیاری مثل خودگردانی، استقلال نهادی، تحمل عقاید مختلف و استقبال از این عقاید، بحث و گفتگو، جستجو برای اجماع، و تأکید بر فرایندهایی دارد که باعث تسهیل مفاهیم فرایندمحور همچون مدیریت ناب می‌شود. تحولات سازمانی و فنی را باید هم‌زمان با تغییر آگاهانه در فرهنگ سازمانی ترکیب کرد. تنها با چنین رویکردی می‌توان استمرار و تداوم تغییرات و تحولات را تضمین کرد. تحلیل‌های جاستینا ماسیاگ [۸] نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها از مدیریت جامع کیفیت، مدیریت فرایند کسب‌وکار، و مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار فاصله گرفته و در حال حرکت به سوی مدیریت ناب هستند و این مفهومی است که بیشتر به تحول در فرهنگ سازمانی گرایش دارد.

با این حال، مسئله اوضاع فرهنگی برای پیاده‌سازی مدیریت ناب در آموزش عالی به صورت مطلوب مورد بحث و بررسی قرار نگرفته است. از این‌رو، تعاریف، مدل‌های نظری، مفاهیم، روش‌شناسی فرهنگ‌سازی ناب، و ارزیابی بلوغ آن که بعدی از فرهنگ سازمانی آموزش عالی است، ناقصند. اهمیت موضوع در این است که با وجود چالش‌ها و معانی متناقض، خود دانشگاه باید تعیین کند چه اصول و ارزش‌هایی فرهنگ سازمانی‌اش را تشکیل می‌دهد تا بتواند آگاهانه تحولات فرهنگی را مدیریت کند. بسیاری از دانشگاه‌ها با پرسش‌هایی از این دست روبه‌رو هستند: «که هستیم؟»، «می‌خواهیم به کجا برسیم؟»، «چه برداشتی از نقش‌مان در محیط داریم؟»، «کجا می‌خواهیم به تعالی علمی، آموزشی، و سازمانی برسیم؟» دانشگاه‌ها به دنبال هویت خود هستند و فرهنگ سازمانی از طریق ابعاد رفتاری کارکنان را پیوند داده و متحد می‌کند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در فرهنگ سازمانی ارزشمند است.

فرهنگ ناب در آموزش عالی در قالب رویکردی مدل‌محور

با توجه به پیشینه موضوعی در رابطه با فرهنگ سازمانی در قالب رویکردی مدل‌محور می‌توانیم به ۱۲ الگو در جدول ۱ اشاره کنیم. کلیت متون پژوهشی در این زمینه حاکی از اهمیت فرهنگ و نقش آن در بسترسازی برای اعمال مؤثر مفهوم ناب در آموزش عالی است. فرمایش پیامبر اکرم (صلی الله علیه وآله وسلم) را می‌توان در مورد ایجاد فرهنگ صحیح در یک سازمان در نظر داشت: **«مَنْ سَنَّ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَ أَجْرُ مَنْ عَمِلَ بِهَا إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ مِنْ غَيْرِ أَنْ يُنْقَصَ مِنْ أَجْرِهُمْ شَيْءٌ» [۱۷]**؛ هرکس سنت نیکویی را بنا نهد، اجری برابر اجر همه عمل‌کنندگان به آن عمل تا روز قیامت برای اوست، بدون اینکه از اجر آنان کم گردد.

جدول ۱. انواع فرهنگ سازمانی در قالب رویکردی مدل‌محور

الگوها	سال	اجزای مفهومی	تلقی از مدل
مک کوئین [۳۱]	۲۰۲۰	مصنوعات، ارزش‌ها، باورها، نمادها	فرهنگ سازمانی
ماسیاک [۳۰]	۲۰۱۹	مصنوعات، افراد، ارزش‌های ناب، روابط و کار تیمی، ارتباط با محیط (روابط بیرونی)، ارزش‌های ناب، اصول ناب، رهبری ناب	فرهنگ سازمانی دانشگاه
یازیچی و کرباک [۵۱]	۲۰۱۹	مصنوعات، ارزش‌ها، دست ساخته‌ها	ساختاربندهی فرهنگی سازمانی
بووچوک و فست [۹]	۲۰۱۷	دست ساخته‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اهداف، مأموریت، نشانه‌های دانشگاه، محیط رقابتی و هویت اجتماعی	فرهنگ سازمانی
شاین [۴۷]	۲۰۱۶	مصنوعات، ارزش‌ها و هنجارها، باورها	فرهنگ سازمانی
دابر، فینک و یولز [۴۲]	۲۰۱۲	فرهنگ سازمانی، راهبرد و حوزه پدیدارشناختی عملیات و نیز فرایندهای بازخوردی	ساختاربندهی فرهنگی سازمانی
کامرون و کوئین [۱۱]	۲۰۱۱	ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوند سازمان، کانون راهبردی، معیارهای موفقیت	فرهنگ سازمانی دانشگاه
برگ کوئیست و پاولاک [۸]	۲۰۰۷	مأموریت، ارزش‌ها، هماهنگی	فرهنگ سازمانی دانشگاه
رانو [۴۲]	۲۰۰۳	ارزش‌ها، اخلاق، باورها، منش یا ویژگی‌ها، جو سازمانی، محیط سازمان	فرهنگ سازمانی
هافستد [۱۹]	۲۰۰۰	انسجام، ارزش‌ها، دست ساخته‌ها	فرهنگ سازمانی
پیترسون و وایت [۱۰]	۱۹۹۶	عامل پیوندساز، رهبری، موفقیت، مدیریت	فرهنگ سازمانی
یان مک نی [۳۵]	۱۹۹۵	ارزش‌ها، نهادها، واحد اصلی، حوزه‌های تصمیم‌گیری، سبک مدیریت، چارچوب زمانی، ماهیت تحول، مصداق بیرونی، مرجع درونی، مبنای ارزیابی، جایگاه دانشجو، خدمات مدیر	فرهنگ سازمانی نهادهای آموزش عالی

نظیر همین واژه در تبیین مفهوم فرهنگ در بیان حضرت علی(ع) نیز آمده است، آنجا که آن وجود مبارک در مورد به وجود آوردن فرهنگ ظلم و جور می‌فرمایند: «أَظْلَمُ النَّاسِ مَنْ سَنَّ سُنَنَ الْجَوْرِ وَ مَحَا سُنَنَ الْعَدْلِ» [۱۷]؛ ستمگرترین مردم کسی است که راه و رسم (فرهنگ) ستمگری را پدید آورد، و راه و رسم (فرهنگ) عدالت را از میان بردارد و محو کند.

در اینجا می‌توان واژه «سَنَن» را معادلی برای واژه‌ی «فرهنگ» قلمداد نمود؛ زیرا با توجه به این دو روایتی که بیان شد، حضرات معصومین (ع) تمام تلاش خود را در ایجاد فرهنگ صحیح، بر اساس مبانی دین اسلام بکار می‌گرفتند؛ حتی خود را تابع سنت‌ها و فرهنگ نبی مکرم اسلام(ص) می‌دانستند.

در فرهنگ سازمانی دانشگاه، «مفهوم ناب» بخشی از آن را تشکیل می‌دهد، و بر پایه اصول و ارزش‌های مدیریت ناب به یکی از ویژگی‌های جدید این فرهنگ تبدیل می‌شود. فرایند فرهنگ‌سازی ناب با تنش‌های گوناگونی همراه است که از بستر بیرونی و درونی فعالیت نهادهای آموزش عالی نشأت می‌گیرد. موضوع اصلی مباحث این بخش فهم فرهنگ ناب، جوهره و اهمیت آن و همچنین نحوه شکل‌گیری و عوامل مؤثر بر آن است. نویسنده کتاب بر پایه پژوهش‌های انجام‌شده، بررسی متون پژوهشی پیشین، و تجربه حاصل از طرح‌های گوناگون، بستر بیرونی و درونی فرهنگ‌سازی ناب را در آموزش عالی مشخص نموده و فرهنگ ناب را در نسبت با دیدگاه‌ها و رویکردهای گوناگون پژوهشی در مطالعات فرهنگ سازمانی تعریف کرده، و چارچوبی نظری را در قالب مدل

بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی مطرح و ابعاد و عوامل توصیف‌گر فرهنگ ناب را تشریح می‌کند. جاستینا ماسیاگ نه تنها به چگونگی تحول فرهنگ سازمانی آموزش عالی در فرایند پیاده‌سازی مفهوم ناب پرداخته، بلکه میزان تغییر و تحول مفهوم مدیریت ناب را نیز در روند پیاده‌سازی آن در آموزش عالی بررسی نموده است. گسترش دیدگاه پژوهشی با بهره‌گیری از ابزارهای رایج در چارچوب فکری تبیینی- نمادین امکان بررسی عمیق‌تر فرهنگ ناب را در آموزش عالی فراهم آورده و فهم بهتر جوهره، ابعاد، و عوامل توصیف‌گر آن را ممکن ساخته است. نگارنده کتاب در پژوهش‌های خود فرهنگ ناب را سازه‌ای اجتماعی در نظر گرفته که استعاره‌ای از فرهنگ سازمانی در آموزش عالی است.

ماسیاگ سه گزاره زیر را به خوبی تبیین کرده است؛

- عوامل ناشی از سنت، مدل‌های فرهنگ سازمانی در آموزش عالی، و فرهنگ ملی هر کشور تأثیر چشم‌گیری بر فرهنگ ناب دارند. با بهره‌گیری از دیدگاه تبیینی-نمادین در پژوهش درباره فرهنگ ناب می‌توان عوامل توصیف‌گر و ابعاد جدیدی را در آن شناسایی و اولویت‌بندی کرد که پیش‌تر تعریف نشده‌اند؛
- با استفاده از دیدگاه تبیینی-نمادین می‌توان گزاره‌های بنیادین در فرهنگ سازمانی آموزش عالی را لحاظ کرده و روابط درهم‌تنیده، تناقضات، و خلأهای موجود در فرهنگ ناب را مشخص کرد؛
- بسترهای درونی و بیرونی نهادهای آموزش عالی، از جمله فرهنگ سازمانی این نهادها، باعث تغییراتی در فهم جوهره مدیریت ناب در مقایسه با سازمان‌های کسب‌وکار می‌شوند.

بررسی‌های ماسیاگ [۱۱] نشان می‌دهند مجموعه عوامل بیرونی مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ ناب در آموزش عالی با پیشرفت در تغییر ساختار سازمان‌های دولتی در هر کشور و نیز حمایت اجتماعی از مدیریت ناب مرتبط است. این نویسنده، با گسترش دیدگاه پژوهشی توانسته فهرست ارزش‌های ناب را گسترش دهد، ارزش‌هایی را مشخص کند که بیشترین سازگاری را با فرهنگ سنتی دانشگاهی دارد، ابعادی را در فرهنگ ناب شناسایی کند که در آموزش عالی اهمیت ویژه دارند، برداشت‌های مختلف ابعاد فرهنگ ناب را از دیدگاه هر یک از کارکنان دانشگاه تبیین نماید و روابط بین این برداشت‌ها را بررسی کند.

ماسیاگ با تأمل و ژرف‌اندیشی فرهنگ ناب را ذاتاً مبتنی بر بنیان‌هایی جدا از فرهنگ سازمانی آموزش عالی و برپایه تولید و کسب‌وکار می‌داند. از این رو، همواره پرسش‌هایی درباره فایده و توجیه‌پذیری اعمال این مفهوم در آموزش عالی در پرتو ویژگی‌های خاص آن مطرح می‌شود که ناشی از ماهیت و شیوه رایج دانش‌آفرینی است.

در اینجا می‌توان گفت بینش و نگرش صحیح که اساس فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را تشکیل می‌دهد، چنین باوری را برنمی‌تابد. خدای تعالی می‌فرماید: **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ^۱**؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! آنگاه که برای نماز روز جمعه ندا داده شد، پس به سوی یاد خدا (نماز) شتاب کنید و داد و ستد را رها کنید که این برای شما بهتر است، اگر بدانید [۱]. این آیه شریفه به روشنی بیان می‌دارد که بنیان و اساس فرهنگ ناب در «بینش توحیدی» است و نمی‌تواند در نگاه تولیدی و کسب و کار خلاصه شود.

پژوهش‌های ماسیاگ حاکی از راهکارهای مشخصی است. برای مثال به اعتقاد ایشان راهکارهای مرتبط با رهبری یا اصول ناب را گاه نمی‌توان یا به سختی می‌توان به همان شکل در نهادهای آموزش عالی به کار گرفت و گاه این راهکارها برای پیاده‌سازی در آموزش عالی نیازمند تغییر و تعدیل گسترده هستند. خطر تحریف شدید این مفهوم و گم شدن معنای اصلی آن خطری جدی است. به عقیده نگارندگان این پژوهش، چاره کار در چنین وضعی «حفظ انسجام» در رعایت ارزش‌های ناب و مفاهیم ارزش و هدررفت (ضایعات) است که هسته اصلی تفکر ناب

^۱ آیه ۹ سوره جمعه

را تشکیل می‌دهند؛ «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...» [۱] و لازمه چنین اصلی داشتن بینش توحیدی است.

از آنجایی که ارزش باید محور همه مباحث باشد و روش دستیابی به ارزش همواره در راستای اتفاق نظر بر سر معنا و مفهوم ارزش برای ذینفعان درونی و بیرونی هر نهاد آموزش عالی صورت می‌گیرد، چنین رویکردی در تعریف ارزش‌ها، افق‌های جدیدی را برای تفکر خلاقانه درباره مدیریت آموزش عالی می‌گشاید که از راهکارهای رایج و معیار کنونی فراتر است.

نگارنده کتاب بر خلاف دیدگاه‌های انتقادی مخالفان کاربرد مفهوم ناب در آموزش عالی، معتقد است مفهوم ناب به دانشگاه‌ها امکان می‌دهد به هویت خود بازگردند که جوهره و هسته فرایندهایی است که مبنای این هویت را تشکیل می‌دهد و بر حسب روابط استاد و شاگردی و معلومات جدید (جهل-علم) تعریف می‌شوند [۱۰]. با استفاده از مفهوم ناب می‌توان پسرقت‌های بروکراتیک، شرکتی، یا ناشی از مدیریت نوین دولتی را حذف کرده و با دو آفت آموزش عالی معاصر، یعنی گسترش بروکراسی و اقتصادی‌سازی (بهره‌برداری حداکثری از منابع)، مقابله کرد. این چالش از آن جهت قابل توجه است که نیازمند تعهد بی‌قیدوشرط به ارزش‌آفرینی و مسئولیت‌پذیری برای تحقق این فرایند است. با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده، به نظر می‌رسد مفهوم ناب با سرشت خاص آموزش عالی سازگار است. از یک سو، کارکنان این مفهوم را در قالب انگاره‌ای مبتنی بر عقل سلیم و سازگار با طبیعت انسان می‌پذیرند.

از سوی دیگر، این مفهوم مبتنی بر نوعی اجماع است که از پایین به بالا و در میان دست‌اندرکاران این فرایند شکل می‌گیرد. از این رو، فرهنگ ناب به فرهنگ کاری خود افراد تبدیل می‌شود. فرهنگ ناب در ابعاد فردی و سازمانی به وجود می‌آید. این فرهنگ تحولی به صورت تدریجی است. به این ترتیب، پرسشی درباره اطمینان از بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی، چگونگی سنجش آن، و نوع راهبرد مورد نیاز مطرح می‌شود. این مسئله موضوع بحث و بررسی در فصل «بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی» است. شکی نیست که موضوعات مرتبط با فرهنگ ناب باید موضوع پژوهش عمیق و میان‌رشته‌ای باشند که ترکیبی از رشته‌های مدیریت، علوم تربیتی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، زبان‌شناسی، و سایر رشته‌هاست.

بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی

فرهنگ ناب در نهایت باید به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور در نهادهای آموزش عالی تبدیل شود و به این ترتیب می‌توان از تداوم آثار تغییراتِ اِعمالی مطمئن شد و نقطه آغاز تحول در فرهنگ سازمانی دانشگاه و رسیدن به بلوغ، تشخیص جامعی است در این راستا می‌بایست فرایند بهبود مستمر مبتنی بر چرخه دمی‌نگ (برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی، اقدام) در تار و پود کار هرروزه دانشگاه رسوخ نماید.

تحلیل متون پژوهشی به روشنی نشان می‌دهد مدل‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی و طرح‌های تحول پیشنهادی برای نهادهای آموزش عالی نامناسب یا ناکافی بوده‌اند. این طرح‌ها بیشتر به حوزه آشکار فرهنگ ناب (روش‌ها، ابزارها، و عوامل ناخواسته) پرداخته‌اند، اما به سنجش ظهور و بروز این فرهنگ در رفتارها و نگرش‌های افراد سازمان توجهی نشده است. به همین خاطر، نگارنده کتاب در این زمینه رویکرد، روش، و ابزاری جدید را مطرح نموده و سعی کرده است این دو سؤال را پاسخ دهد:

- چگونه می‌توان با هدف بهبود بیشتر فرهنگ ناب، بلوغ و پختگی آن را بررسی و ارزیابی کرد؟
- این ارزیابی چه شرایطی را می‌طلبد؟

نویسنده در ابتدا کلیات چارچوبی نظری پژوهش خود را مطرح و ضمن تعریف مفاهیم بنیادی (مثل بلوغ یا پختگی فرهنگ ناب، مدل بلوغ فرهنگ ناب، و میزان بلوغ فرهنگ ناب)، روش‌هایی را برای بررسی بلوغ فرهنگ ناب در قالب فرهنگ سازمانی آموزش عالی ارائه داده است. جاستینا ماسیاگ در گام بعد، ابزاری را برای ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در قالب پرسش‌نامه بلوغ فرهنگ ناب تدوین و آزمون کرده است.

مزیت این ابزار در مقایسه با ابزارهای دیگر در نحوه کارکردش جهت آزمون فرهنگ ناب بر اساس بروز و نمود این فرهنگ در رفتارها و نگرش‌های کارکنان سازمان است. او با استفاده از این ابزار توانسته فرهنگ ناب را عمیق‌تر بررسی کند که در مدل‌های ارزیابی پیشین نمود چندانی نداشته، چون این مدل‌ها بیشتر به حوزه آشکار فرهنگ ناب می‌پردازد. ماسیاگ با تکیه بر نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و با استفاده از پرسش‌نامه آن توانسته رویکردهایی برای ارزیابی فرهنگ ناب تعریف کند، انواع و گونه‌های فرهنگ ناب را تشریح کند، و شرایط لازم برای ارزیابی و گسترش آن را توضیح دهد. همچنین، گزاره‌هایی در تأیید فرضیه مدون در این کتاب به دست آمده که طبق آن به موارد زیر رسیده است:

- با پرسشنامه بلوغ فرهنگ ناب می‌توان بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی را به شکل صحیح، دقیق، و مطمئن ارزیابی کرد؛
 - نتایج ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در دانشگاه‌های خصوصی بهتر از دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه‌هایی است که مدل‌های مدیریت کیفیت و سایر مفاهیم مدیریت فرایند را پیاده می‌کنند
 - ارزیابی مدیران دانشگاه از بلوغ فرهنگ ناب بالاتر از ارزیابی سایر کارکنان دانشگاه است (این دو گروه خرده‌فرهنگ‌های مجزا دارند)؛
 - آن دسته از کارکنان دانشگاه که در زمینه پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت فرایند تجربه دارند در ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب انتقاد بیشتری دارند (ارزیابی آن‌ها از بلوغ فرهنگ ناب پایین‌تر است).
- طبق پژوهش‌های انجام‌شده، نمی‌توان این فرضیه را تأیید کرد که نتایج ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب بسته به جایگاه فرد ارزیابی‌کننده در ساختار سازمان (بخش اداری و بخش علمی)، تنوع آماری معناداری دارد. به علاوه بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، نمی‌توان وجود دو خرده‌فرهنگ جداگانه یعنی خرده‌فرهنگ کارکنان اداری و خرده‌فرهنگ علمی را تأیید کرد. کمااینکه پیشینه مطالعات این ادعا را اثبات می‌کند؛

پیشینه پژوهش

به اعتقاد علی احمدی و همکاران [۲] یکی از مشکلات دیرینه در پژوهش‌های فرهنگ و تأثیر رفتار انسان‌ها در تغییرات فرهنگی، پیش‌بینی نحوه انتشار و تکامل این مفهوم پویاست. واژه مم (خرده‌فرهنگ) پایه‌ای برای توصیف گسترش افکار، عقاید و پدیده‌های فرهنگی بر پایه اصول تکاملی برای کاربرد و مدل‌سازی به روش مِمِتیک است. روش عامل مبنا مدلی است شامل یک یا چند عامل به همراه محیطی که عامل‌ها در آن قرار گرفته‌اند؛ به نحوی که امکان ایجاد تعامل، ارتباط و تصمیم‌گیری برای عامل‌ها فراهم کرده و می‌تواند با تقریب خوبی نتیجه تعاملات را پس از تعداد مشخصی برخورد مشخص نماید. در این مقاله نظریه قدرت خط گسل یکی از مدل‌های محاسباتی پویای فرهنگ سازمانی است که تأثیر میزان شباهت خصوصیات افراد را در همبستگی تیمی و فرهنگ هم‌افزایی نشان می‌دهد.

پژوهش دیگری [۳] با هدف دستیابی به نظریه‌ای در حوزه فرهنگ نوآوری به‌منظور درک بهتر این پدیده در شرکت‌های تولیدی سازمان صنعت، معدن و تجارت در استان مازندران اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر رویش نظریه‌ها است. برای گردآوری اطلاعات از برجسته‌ترین مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و بررسی و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمیک انجام گرفت.

نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند قضاوتی و گلوله‌ی برفی انجام شد. نتایج تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری به ایجاد نظریه در حوزه فرهنگ نوآوری منجر شد که بر مبنای آن عوامل علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد در رابطه با فرهنگ نوآوری معنا پیدا کرده‌اند. در پژوهش دیگری [۲۲]، به نقش میانجی ظرفیت جذب دانش در این رابطه پرداخته و بررسی می‌کند که آیا انعطاف‌پذیری راهبردی، این رابطه را تقویت می‌نماید یا تضعیف؟ فلسفه این پژوهش اثبات‌باوری، رویکرد آن قیاسی و راهبرد آن پیمایش است و بدین منظور و پس از مرور مبانی نظری و طراحی مدل مفهومی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۴ پرسش به نمونه آماری متشکل از ۱۱۳ نیروی ستادی شرکت‌های موردنظر ارائه شد؛ سپس، داده‌های گردآوری‌شده به کمک نرم‌افزار Smart PLS و از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل مورد تحلیل و آزمون قرار گرفتند. در نهایت، هر سه فرضیه پژوهش تأیید شدند و مشخص شد که ارزش‌ها و باورهای معطوف به تسهیم و خلق دانش می‌توانند در ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل دانش مؤثر باشند و همچنین این ظرفیت جذب در خلق مدل‌های جدید کسب‌وکار مؤثر است؛ همچنین نتایج پژوهش حاکی از آن است که رابطه بین ظرفیت جذب و نوآوری راهبردی با بالا رفتن سطح انعطاف‌پذیری راهبردی تقویت می‌شود. در رویکردهای اسلامی مباحث فرهنگی بیشتر به لایه ارزش‌ها و باورها می‌پردازد؛ هدف پژوهش مهدی [۳۲]، ارائه الگویی فرهنگی برای نظریه دانشگاه اسلامی با رویکرد اکتشافی است. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی نظریه مبنایی با استفاده از تحلیل نظام‌مند داده‌های جمع‌آوری‌شده است. در الگوی ارائه شده، پدیده، عوامل علی، زمینه‌ها، شرایط محیطی، راهبردها و پیامدهای دانشگاه اسلامی شناسایی شده است. نتایج حاکی از آن بود که؛ احیا و تعمیق باور دانشجویان به ارزشهای اسلامی - ایرانی، مقوله کانونی الگوی فرهنگی نظریه دانشگاه اسلامی است. مواجهه با موضوع اسلامی شدن دانشگاه‌ها باید یک مواجهه فرایندی و فرهنگی باشد. تجلی اصلی دانشگاه اسلامی، نفی تقلید و تأثیرپذیری ماشینی از الگوهای فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ عمومی غرب است. بر اساس الگوی حکومتی جمهوری اسلامی، دانشگاه اسلامی باید همزمان حاوی ارزشهای اسلامی و ایرانی باشد. پژوهش خرمشاد و آدمی [۲۳] نیز بر این موضوع تأکید دارد که ایران انقلاب اسلامی، قطعاً یکی از نیروهای تعیین‌کننده و تأثیرگذار در حوزه تمدنی بوده و در احیا و پیشبرد آن در عصر جدید نقش تعیین‌کننده‌ای داشته و برای مقاومت و سرپا ماندن در برابر غرب انسان‌محور و ماده‌باور چاره‌ای جز تمدنی اندیشیدن و تمدنی عمل کردن ندارد. اگر این مهم دارای الزاماتی در حوزه‌های مختلف کشوری باشد، یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین ارکان آن نظام فکری، معرفتی و تولید دانش است که محفل آن دانشگاه و جامعه دانشگاهی است. **دانشگاه تمدن ساز** افق حرکت دانشگاه‌های ایران اسلامی را برای دهه‌های آتی ترسیم می‌کند. دانشگاه به‌عنوان یکی از کانونهای علم، دانش و فرهنگ که وظیفه‌اش **تولید، تبیین و تعمیق علم، معرفت و فرهنگ** است، از مهم‌ترین مراکز تأثیرگذار در شکل‌گیری و رشد هر تمدنی است تا بدان حد که می‌توان به جرأت ادعا کرد دانشگاه‌ها به‌عنوان ستون‌های برپادارنده تمدنی هستند و بدون دانشگاه هیچ تمدنی ره به جایی نخواهد برد. در یک کلام در عصر جدید کارکرد دانشگاه تنها در آموزش، پژوهش، کارآفرینی و... خلاصه نمی‌شود بلکه در نقش یک پایگاه معرفتی به فرهنگ‌سازی و تمدن‌سازی نوین می‌پردازد. به همین خاطر نقد کنونی با رویکرد اسلامی به فرهنگ شایسته محور مورد توجه قرار گرفت تا از منظر باورها و ارزشهای دینی ایرانی - اسلامی مورد تحلیل و تبیین قرار گیرد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

نقد علمی محصول الگویی است که بر اساس آن به مسأله منتخب می‌پردازد، اما این الگو نیز متخذ از یک روش خاص است که بر اساس روش‌شناسی ویژه‌ای تعریف و طراحی شده و وقتی پیش‌تر می‌رویم می‌توان تأثیر

مفروضه‌ها با نگاه‌های کلی، بنیادی و مبنایی را بر ساخت و بنیاد روش‌شناسی‌ها را نیز ملاحظه نمود. بر این اساس پنج مرحله مترتب بر هم شامل: نقد علمی، الگو، روش، روش‌شناسی و فلسفه حاکم و پیشینی، قابل تفکیک است. رویکرد ما در این مطالعه نقد علمی است. یکی از ویژگی‌های نگاه انتقادی با رویکرد علمی، نگاه مقایسه‌ای است و اگر ماهیت مطالعات تطبیقی را پژوهش‌هایی مقایسه‌ای قلمداد کنیم، در این صورت باید اینگونه مطالعات را شعبه‌ای از نگاه انتقادی به حساب آورد که از سویی، به مقایسه اشتراکات یا شباهت‌ها پرداخته و از سوی دیگر می‌تواند به مقایسه امتیازات و قوت‌ها یا کاستی‌ها و ضعف‌ها از موضوع مورد مطالعه و یا تحلیل نسبت میان آنها پرداخت [۲۰]. این مقاله از نوع کیفی است که با رویکردی اسلامی مبتنی بر فرهنگ سازمانی شایسته‌محور، کتاب «فرهنگ ناب در آموزش عالی به سوی بهبود مستمر» را مورد نقد و بررسی قرار می‌دهد. در دیدگاه انتقادی مفروضه‌های اصلی آن است که واقعیت مادی و مستقل از ذهن افراد است، اما اذعان می‌شود که هرگز نمی‌توان آن را بطور عینی و کامل شناخت. این دیدگاه بر نقش ارزش‌ها و قدرت در ساختن دانش و پی بردن به شناخت تأکید دارد و اشاره می‌کند که با استفاده از روش‌های تحقیق مبتنی بر نظریه انتقادی، افراد می‌توانند به درک مناسب از محیط خود دست یافته و آن را در جهت مورد نظر تغییر دهند [۷]. این کتاب [۳۰] با رویکردی تفسیرگرانه توسط جاستینا ماسیگ به رشته تحریر درآمده و در سال ۲۰۱۹ در انتشارات بین‌المللی اشپرنگر به چاپ رسیده است. از اینرو در این بررسی به دو سوال زیر پاسخ داده شده است:

- ۱) چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی شایسته‌محور را بصورت محتوایی با رویکرد اسلامی مورد نقد و بررسی قرار داد؟
- ۲) نقد فرهنگ سازمانی شایسته‌محور با رویکرد اسلامی از منظر روش‌شناسی به چه صورت است؟
- ۳) روایی و پایایی مطالعه پیش رو نیز با استنادات اسلامی و قرآنی مورد تأیید قرار گرفته است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

نقد محتوایی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایستگی‌محور

ماسیگ کتاب خود را گام به گام مطابق با سه اصل شاین پیش برده است. ادگار شاین [۴۳-۴۷] فرهنگ را الگویی از مفروضات مشترک اساسی و باورهای تعریف می‌کند که یک گروه اجتماعی برای حل دو مسئله بنیادین تطابق با محیط بیرونی (شیوه ادامه بقا) و ایجاد انسجام درونی (شیوه در کنار هم ماندن) کشف و یا ابداع کرده‌اند. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت نموده که سودمند و کارساز است و در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به نسل بعد انتقال می‌یابد. شاین، با طرح «نظریه کوه یخ» و تأثیر زیادش بر «فرهنگ سازمانی»، فرهنگ را در سه سطح و لایه قرار می‌دهد: اولین و عمیق‌ترین لایه، هسته «باورها و مفروضات» است. مفروضات غیرقابل تغییر و معمولاً در سطح ناخودآگاه ذهن افراد قرار دارند و غالباً نمی‌توان آنها را به سطح خودآگاه آورد. در سطح میانی، «ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری» را قرار می‌دهد، که با تأثیر از باورهای عمیق سازمان تبدیل به ارزش یا ضد ارزش می‌شوند. در سومین لایه نیز، «مصنوعات» جای می‌گیرند که به نوعی هویت آشکار سازمان است.

در اسلام باورها و مفروضات به عنوان عمیق‌ترین لایه، «توحیدی» است. توحید در اسلام [۱] یعنی: «لَيْسَ كَمِثْلِهِ شَيْءٌ»^۱، «اللَّهُ الصَّمَدُ»^۲، «يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ»^۳ در اندیشه

^۱ آن خدای یکتا را هیچ مثل و مانندی نیست (شوری/۱۱)

^۲ خدای صمد [ثابت - متعالی] (اخلاص/۲)

^۳ ای مردم! این شما هستید که به خداوند نیاز دارید و (تنها) خداوند، بی‌نیاز و ستوده است (فاطر/۱۵)

توحیدی هرکاری با نام خدا آغاز می‌شود و با اتکا به او جریان می‌یابد. هیچ چیز شریک خدا قرار نمی‌گیرد. جهان از یک مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی بر اساس خیر و رحمت و رساندن موجودات به کمال شایسته آنها است. در آفرینش هیچ چیز عبث نیست و انسان رسالتی خاص دارد. بر این اساس همه فعالیت سازمانی باید جهت‌گیری الهی داشته باشد و هدف علم در بُعد نظری، کشف آیات الهی در آفاق و انفس و در بعد عملی، استفاده از امکاناتی است که خدا برای بشر فراهم نموده است (آن هم در جهت رفع نیازهای مشروع فردی و اجتماعی و اعتلای جامعه اسلامی). با این نگرش لایه‌های دوم و سوم به وقوع می‌پیوندد. قدر مسلم فرهنگی که ایجاد و ترویج می‌شود، فرهنگی شایستگی‌محور است.

از جمله ارزش‌ها و هنجارهایی که ماسیاگ در رویکرد غربی بررسی کرده، در رویکرد اسلامی [۱] نیز بدین قرار است:

- ۱) توانایی اجرای عدالت (نساء/۵۸)؛
- ۲) علم و دانایی (یوسف/۳۷)؛
- ۳) اخلاص در انجام امور (کهف/ ۹۵-۹۸)؛
- ۴) صبر در امور (سجده/۲۴)؛
- ۵) مسئولیت‌ها را امانات الهی دانستن (نساء/۵۸)؛
- ۶) عطف و نرم‌خوئی (آل عمران/ ۱۵۹)؛
- ۷) شرح صدر (طه/۲۵-۳۱)؛
- ۸) تطابق قول با فعل (صف/۲-۳)؛
- ۹) مسئولیت‌ها امانات الهی هستند (نساء/۵۸)؛
- ۱۰) توانایی اجرای مصالح (نمل/۳۹ و قصص/۲۶).

اصول و قوانینی که در راستای اجرا و تحقق اهداف اسلام وضع شده، در واقع همان لایه مصنوعات شاین است که ماسیاگ از آن بهره گرفته است. در کتاب فرهنگ ناب در آموزش عالی مسئله چالش‌برانگیز در نظر گرفتن عمیق‌ترین لایه شاین با بلوغ فرهنگ سازمانی است. تا جاییکه او در فصلی جداگانه و نیز در جمع‌بندی عمیق‌ترین سطح (باورها) را فرهنگ تکامل یافته و بالغ دانسته و بدون هیچ گونه اشاره‌ای به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور، ناب‌ترین نوع سازمان را در بلوغ رفتاری افراد معرفی می‌کند. در واقع او شایسته‌محوری را اعم از فرهنگ ناب در نظر گرفته و به همین خاطر دچار خطای محتوایی شده است. شاید در نگاه اول بتوان فرهنگ شایسته‌محور دانشگاه را معنایی عام در نظر گرفت که شامل تمام افراد سازمان است. ولی بطور قطع می‌توان گفت تا شایسته‌محوری نباشد، فرهنگ بالغ دانشگاهی اتفاق نمی‌افتد. کمالینکه بعد از صحبت نگارندگان با جاستینا ماسیاگ، مشخص شد که این نویسنده فرهنگ ناب را برای مدیران دانشگاهی در نظر گرفته است. آیا یک فرد سازمانی از ابتدا بر اساس فرهنگ ناب پرورش می‌یابد؟ یا ابتدا باید فرهنگ شایسته‌محور حاکم باشد تا از درون چنین سیستمی بتوان به بلوغ سازمانی دست یافت و مدیرانی را پرورش داد که سازمان را به بالاترین سطح از باورها و اعتقادات رشد یافته، متعالی سازد؟ به عبارت دیگر، فرهنگ ناب در ارزش‌ها، فرهنگ کار، روابط در سازمان که مورد تأکید ماسیاگ بوده است، بدون توجه به کلیت شایسته‌محوری وارد جزئیات شده که این امر کاربردی بودن اصول آن را تاحدی دشوار می‌کند.

هدف اصلی کتاب فرهنگ ناب در آموزش عالی، تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی ناب و شایسته و همچنین ابعاد و عوامل توصیف‌گر بلوغ این فرهنگ بوده است. در راستای نیل به این هدف، نویسنده چارچوبی نظری برای آزمون بلوغ فرهنگ ناب در نهادهای آموزش عالی تدوین نموده است. او با پر کردن خلأهای پژوهشی شناخته‌شده،

مفاهیم جدیدی را تعریف کرده، قدر یقین، این مفاهیم بر اساس رویکرد اسلامی نتایج مثمرثمری برای دانشگاه‌های ما به ارمغان می‌آورد.

ماسیاگ رویکردهای فعلی را در قالبی نظام‌مند درآورده، و رویکردها و مفاهیم جدیدی را برای این مدل پیشنهاد کرده است. موارد زیر از دستاوردهای حوزه نظری-شناختی این کتاب هستند:

- تعیین ماهیت ویژه فرایندهای جاری (برنامه‌ریزی، اجرا، بازبینی، اقدام) و تبیین ویژگی‌های آن در نهادهای آموزش عالی، و طرح معیارهایی برای طبقه‌بندی آن‌ها؛
- نشان دادن شایستگی‌ها و امتیازهای سازمان‌ها و نهادهای آموزش عالی که در پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت فرایند در دانشگاه‌ها نقش تعیین‌کننده دارند؛
- تعریف مفهوم فرهنگ ناب، ابعاد و عوامل توصیف‌گر فرهنگ ناب در قالب مدل بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی؛
- بررسی بستر درونی و بیرونی فعالیت نهادهای آموزش عالی و مشخص کردن عوامل تعیین‌کننده در این بسترها برای رسیدن به بلوغ در فرهنگ ناب و همچنین تعیین روابط دوطرفه، وابستگی متقابل، و خلأها در فرهنگ ناب و فرهنگ سازمانی آموزش عالی؛
- تعریف مفاهیم بلوغ فرهنگ ناب، مدل بلوغ فرهنگ ناب، و سطح ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب؛
- طرح رویکردهای فرهنگ ناب در گونه‌شناسی، با لحاظ بلوغ فرهنگ ناب و روش‌های پیاده‌سازی تغییر و تحول.

نقد روش‌شناسی با رویکرد اسلامی به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور

اساساً روش‌شناسی در علوم رفتاری با مسأله شروع می‌شود که در آن مسأله‌ای اجتماعی به حل یک مشکل از جامعه کمک می‌کند. مسأله اجتماعی زمانی اتفاق می‌افتد که افرادی زیادی از جامعه درگیر آن هستند و متضمن پیامدهای اجتماعی است. کتاب فرهنگ ناب در آموزش عالی با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی دانشگاه در سه لایه، مسائل، ظواهر امر و پیامدهای مختلف و گذرای اجتماعی را در سازمان دانشگاه مطرح کرده است. در اینجا رویکرد قابل بحث ما لایه اول، یعنی باورها است که در جامعه ما بر اساس بینشی توحیدی است. نظریه‌سازی غالباً در این لایه اتفاق می‌افتد و ما شاهد تدوین و آزمون مدل نویسنده برای ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی و همچنین تدوین و آزمون ابزاری برای بررسی بلوغ فرهنگ ناب (پرسش‌نامه بلوغ فرهنگ ناب) و نیز تعیین شرایط پیاده‌سازی مطلوب آن‌ها هستیم.

نویسنده با علم به محدودیت‌های ناشی از پژوهشگری در حوزه فرهنگ ناب صرفاً بر پایه چارچوب کارکردگرایانه، برای تکمیل این چارچوب فکری رویکردی رابطه‌ای را جهت تعریف فرهنگ ناب به آن افزوده که نزدیک به رویکرد تبیینی-نمادین است. ماسیاگ با اتخاذ این نگرش هستی‌شناختی این دیدگاه پژوهشی را گسترش داده و رویکرد انسان‌گرایانه را به آن افزوده و مسئله را از موضع کثرت‌گرایی در معرفت‌شناسی و بر اساس رویکرد داده بنیاد چارماز بررسی کرده است. او در راستای پر کردن خلأهای شناخته‌شده پژوهشی در ارزیابی فرهنگ ناب، روش‌ها و ابزارهای پژوهشی موجود را در قالبی نظام‌مند متبلور کرده و روش‌ها و ابزارهای جدیدی را بدین صورت پیشنهاد کرده است؛

- استفاده از مؤلفه‌های روش‌شناختی نظریه داده‌بنیاد و روش کدگذاری باز در حوزه فرهنگ ناب؛
- تدوین ابزاری برای ارزیابی بلوغ فرهنگ ناب در آموزش عالی بر پایه ابزار اولیه نویسنده. مزایای این ابزار در مقایسه با ابزارهای دیگر، به کارکرد این ابزار برای آزمون بلوغ فرهنگ سازمانی در آینه نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سازمان برمی‌گردد؛

- تدوین روشی برای استفاده از پرسش‌نامه بلوغ فرهنگ ناب جهت تعیین میزان بلوغ فرهنگ سازمانی در نهادهای آموزش عالی جهت پیاده‌سازی ناب آنها؛
- شناخت بستر و زمینه‌های بلوغ فرهنگ ناب؛
- تعریف و تشخیص اولیه ویژگی‌های میزان بلوغ فرهنگ ناب در نهادهای آموزش عالی؛
- تعیین انواع و گونه‌شناسی رویکردهای ارزیابی فرهنگ ناب در آموزش عالی؛
- تعیین انواع و گونه‌شناسی فرهنگ ناب در آموزش عالی؛
- طرح پروژه‌ای برای تغییر و تحول در فرهنگ سازمانی آموزش عالی در راستای فرهنگ‌سازی ناب و بهبود مستمر آن و نیز تعیین شرایط و زمینه‌های اجرای آن.

به عبارت دیگر، ماسیاگ در پژوهش خود دیدگاه‌های حاصل از تجربه‌های آمریکا و مدل‌های دانش‌محور کشورهای انگلوساکسون و نیز شیوه‌های متداول دانشگاه‌های سراسری قاره اروپا را لحاظ کرده که بر پایه مدل استادمحور هامبولد بیشتر به ترکیب آموزش و پژوهش و رفع نیازهای استادان و هیأت علمی گرایش دارند و در همین مسیر، طرح‌هایی را برای تحول در فرهنگ سازمانی پیشنهاد داده است. به گفته او، می‌توان آن‌ها را در هر نهاد آموزش عالی، فارغ از موقعیت مکانی، مدل مدیریتی، شکل حقوقی و سازمانی، یا وضعیت پیشرفت در پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ناب، پیاده کرد. در صورتیکه در رویکرد دینی، مسأله اجتماعی پژوهش یا همان بحث فرهنگ سازمانی ناب و شایسته، زمانی رخ می‌دهد که با توجه به ساختار بومی و اسلامی جامعه دانشگاهی همراه باشد. البته نمی‌توان یافته‌های پژوهش را صرفاً بنا به رویکرد مطرح شده نفی کرد. ولی چنانچه این نتایج را بی‌کم و کاست بپذیریم در واقع بر اساس رویکرد اثبات‌گرایی عمل کرده‌ایم و لازم است این مدل را با توجه به ساختار جامعه یعنی با رویکردی تفسیری حدود و ثغور آنها را تبیین نماییم. به عبارت دیگر در این پژوهش عنصر تفکر در میدان پژوهش به اثبات رسیده و پیوند این دو، فرهنگ جامعه آمریکایی و رویکرد غیردینی بوده است. لذا تأکید این فرآیند در پرتو معرفت‌شناسی اسلامی قطعیت نتایج را در جامعه ما نشان می‌دهد.

به بیان حضرت آیت الله خامنه‌ای (مدظله‌العالی) تمدن دو وجه دارد؛ یک بخش سخت‌افزاری و یک بخش نرم‌افزاری است. در بعد نرم‌افزاری، فرهنگ زندگی با آن بخش اصلی تمدن است. این فرهنگ صحیح زندگی را اسلام برای ما تدوین کرده است و بن‌مایه‌های تشکیل دهنده آن را سه عنصر «عقلانیت»، «اخلاق‌مداری» و «حقوق» مطرح کردند [۴۸]؛

«نمی‌شود یک تمدن را به صرف اینکه ماشین دارد، صنعت دارد، ثروت دارد، قضاوت کرد و تحسین کرد؛ در حالی که در داخل آن، این مشکلات فراوان، سراسر جامعه و زندگی مردم را فرا گرفته. اصل اینهاست؛ آنها ابزاری است برای اینکه این بخش تأمین شود، تا مردم احساس آسایش کنند، با امید زندگی کنند، با امنیت زندگی کنند، پیش بروند، حرکت کنند، تعالی انسانی مطلوب پیدا کنند. یک مقوله‌ای در اینجا مطرح می‌شود و سر بر می‌آورد: فرهنگ زندگی. باید ما به دنبال این باشیم که فرهنگ زندگی را تبیین و تدوین و به شکل مطلوب اسلام تحقق ببخشیم. البته اسلام بن‌مایه‌های یک چنین فرهنگی را برای ما معین کرده است. بن‌مایه‌های این فرهنگ عبارت است از **خردورزی، اخلاق، حقوق**؛ اینها را اسلام در اختیار ما قرار داده است. اگر ما به این مقولات به طور جدی نپردازیم، پیشرفت اسلامی تحقق پیدا نخواهد کرد و تمدن نوین اسلامی شکل نخواهد گرفت. هرچه ما در صنعت پیش برویم، هرچه اختراعات و اکتشافات زیاد شود، اگر این بخش را ما درست نکنیم، پیشرفت اسلامی به معنای حقیقی کلمه نکرده‌ایم. باید دنبال این بخش، زیاد کار کنیم؛ زیاد تلاش کنیم»

زمانیکه مفهوم دانشگاه در زیست بوم ما می‌آید، آن را در چارچوب تعاریف علم و دانش مطرح می‌کنیم. از سویی، منابع علمی ما تنها به علم تجربی محدود نمی‌شود. تجربه بشری نیز در آن جای دارد. از سوی دیگر، وقتی در مورد تربیت و فرهنگ در دانشگاه به عنوان نهادی که این مسئولیت را دارد صحبت می‌کنیم، آنجا هم فرهنگ متناسب با همان چیزی است که تعریف نمودیم. فرهنگ ما در این قسمت عناصر و بن‌مایه‌هایی دارند که اینها خودشان به سه عنصر پیش‌بینی برمی‌گردد.

اگر هم راجع به علم، و هم راجع به چند عنصر آن، به بخش باورها توجه کنیم و بعد باورهایمان را بر این مبنا تنظیم کنیم، لازم است از آن باورها به سمت ارزش‌ها و هنجارهای اسلامی خود حرکت کنیم که حیطه وسیعی را شامل می‌شود. با نگاه به وضعیت موجود خود، می‌بینیم این‌ها چه هنجارها و چه ناهنجارهایی هستند و به ارزش‌های خودمان برگشته است. مصنوعات نیز در تناسب با این هنجارها و باورها تولید می‌گردد.

در بخش باورها، بحث علم و دانش شاخه‌ای از خردورزی و به تعبیر دیگر عقلانیت است. در آن لشکریان عقل و جهل [۲۱] که امام صادق علیه‌السلام می‌فرماید، یکی از این سپاهیان عقل، علم است. عقلانیت عنصری اساسی هم در فرهنگ و هم در علم است. عقلانیت به این معنا که نوع نگاه انسان و برخوردش با همه پدیده‌ها بر مبنای موهبتی باشد که خداوند در وجودش قرار داده و باید رابطه‌ها، قاعده‌مندی‌ها، منطق‌ها را شناسایی کند. مواردی را تشخیص دهد که درست هستند و بدون قاعده‌مندی‌ها و کشف روابط نباشد. منظور از عقلانیت، چیزی است که در مجموعه افراد و همه ابعاد زندگی بشر است. بایستی همان جوری که پیامبران فرمودند - از این دُفینه الهی‌شان استخراج شود. اگر انسان حذف شود، نه زیستن، و نه تربیت هیچکدام معنا ندارد. لذا موضوع اصلی رویکرد اسلامی، انسان و محور اصلی آن، توحید است. تفاوت عمده‌ای که در فرهنگ سازمانی دانشگاه ناب دیده نمی‌شود، چنین نگرشی است. بنابراین بینش توحیدی می‌بایست در تمام ارکان فرهنگ سازمانی شایسته‌محور جاری و ساری باشد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

گزارش‌های پژوهشی و مشاهدات تجارب دانشگاه‌ها در بحث مدیریت ناب در کتاب «فرهنگ ناب در آموزش عالی» حاکی از افزایش توجه به پیاده‌سازی این مفهوم است. این روند نتیجه تغییر در بستر فعالیت دانشگاه‌ها و نگاهی است که رویکردهایی مثل مدیریت جامع کیفیت یا مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار را مفاهیمی متعلق به حوزه تولید و کسب‌وکار می‌داند که تهدیدی برای اصول و شیوه‌های متداول علمی و دانشگاهی به شمار می‌روند. این مفاهیم به دلیل روش پیاده‌سازی از بالا به پایین، اساساً باعث تغییر و تحول در حوزه فنی و سازمانی می‌شوند بی آن که بتوانند با فرهنگ‌سازی برای بهبود مستمر، این تحول را تداوم بخشند.

به همین خاطر، دانشگاه‌ها با باور به ویژگی فرهنگ‌سازی مفهوم مدیریت ناب، این مفهوم را به کار می‌گیرند چون در پیاده‌سازی این مفهوم تأکید بر رویکرد از پایین به بالاست و در این رویکرد ابتکار، خلاقیت، و پایداری طبیعی کارکنان به کار گرفته می‌شود. در این رویکرد، کارکنان هم خالق تغییر و تحولند و هم از این تحولات تأثیر می‌پذیرند. پژوهش‌های مورد توجه در این کتاب در آن دسته از نهادهای آموزش عالی که در حال پیاده‌سازی این مفهوم هستند مؤید این مطلب است که میزان بلوغ فرهنگ ناب در پیاده‌سازی موفق تغییر و تحول بر پایه رویکرد فرایندی نقشی حیاتی دارد. بنابراین، باید بلوغ فرهنگ ناب را تشخیص داد و میزان پیشرفت را در روند تغییر آن سنجید. ماسیاق در واقع شایسته‌محوری را اعم از فرهنگ ناب در نظر گرفته و به همین خاطر دچار خطای محتوایی شده است.

شاید در نگاه اول بتوان فرهنگ شایسته‌محور دانشگاه را معنایی عام در نظر گرفت که شامل تمام افراد سازمان است. ولی بطور قطع می‌توان گفت تا شایسته‌محوری نباشد، فرهنگ بالغ دانشگاهی اتفاق نمی‌افتد. راه حل این چالش توجه به اصل «توحید» است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند آثار ناشی از کار برای تغییر ساختار تنها در صورتی

پیوستگی و تداوم خواهند داشت که تحولات فنی و سازمانی رابطه تنگاتنگی با تحولات اجتماعی پیدا کنند. پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ناب نیازمند اتخاذ اقداماتی است که مخارج خاص خود را دارند (منابع مالی، دارایی، زمان کار کارکنان، و غیره). مدیریت و ذی‌نفعان دانشگاه توقع دارند چنین اقداماتی کارآمد و اثربخش باشند.

با این حال، در سنجش آثار چنین اقداماتی به برخی مشکلات برمی‌خوریم. در حوزه سازمانی-فنی، از نسبت‌های گوناگونی استفاده می‌کنیم که به زمان، هزینه، تعداد اقدامات یا اسناد مربوط می‌شوند. اما تا به حال مدل، روش، و ابزاری برای سنجش تحول در حوزه اجتماعی در نسبت با بلوغ فرهنگ سازمانی ارائه نشده است. کتاب پیش رو این خلأ را تا حدی می‌تواند پر کند. هر چند که چارچوب مورد استفاده ادراک‌گر شاین توسط ماسیاگ بدون توجه به فرهنگ سازمانی شایسته‌محور (به طور عام) به یک مرتبه، وارد بحث بلوغ فرهنگ سازمانی شده که عمیق‌ترین لایه فرهنگ سازمانی به طور خاص است. ماسیاگ نقش مفهوم مدیریت ناب را در تغییر فرهنگ سازمانی دانشگاهی، بدون در نظر گرفتن فرهنگ شایسته‌محور نشان داده و تغییر معنا و برداشت از مفهوم مدیریت ناب را در جزئیات پیاده‌سازی آن در نهادهای آموزش عالی بررسی کرده است.

هدف اصلی این کتاب تعریف مفهوم بلوغ فرهنگ ناب در نهادهای آموزش عالی و نیز تبیین عوامل توصیف‌گر و ابعاد کلیدی آن در پرتو مقدمات و مفروضات هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی این پژوهش بوده است که می‌توان پس از رویکرد فرهنگ دانشگاهی شایسته‌محور، مدیران را در رسیدن به اهداف سازمانی آنان یاری کند. با این حال فرهنگ ناب به کار رفته در این کتاب رویکرد جدیدی است که با افزودن نگاه انسان‌گرایانه بر پایه چارچوب فکری تبیینی-نمادین، چارچوب فکری کارکردگرایانه حاکم بر پژوهش‌های پیشین تکمیل شده است. در این رویکرد، پژوهشگر بیش از هر چیز به انسان - یعنی کارمند دانشگاه - توجه داشته است، با این فرض که فرهنگ سازمانی در شبکه‌هایی متشکل از معانی، برداشت‌ها، و روابط دوطرفه شکل گرفته است.

نویسنده کتاب با استفاده از مقدمات هستی‌شناختی در این پژوهش رویکرد مبتنی بر کثرت‌گرایی در معرفت‌شناسی را به کار گرفته است. در رویکرد اسلامی مسأله اجتماعی پژوهش زمانی رخ می‌دهد که با ساختار بومی جامعه دانشگاهی مطابقت داشته باشد. لذا چنانچه این نتایج را بی‌کم و کاست بپذیریم در واقع بر اساس رویکرد اثبات‌گرایی عمل کرده‌ایم و لازم است این مدل را با توجه به ساختار جامعه و در میدان تحقیق بیازماییم. یعنی با رویکردی تفسیری حدود و ثغور آنها را تبیین نماییم. به عبارت دیگر در این پژوهش عنصر تفکر در میدان پژوهش به اثبات رسیده و پیوند این دو، فرهنگ جامعه آمریکایی و رویکرد غیردینی بوده است.

لذا با بهره جویی از این کتاب در پرتو معرفت‌شناسی اسلامی می‌توان به مفاهیم، مدل‌ها، و ابزارهایی برای پیاده‌سازی تغییرات در مدل‌های مدیریت دانشگاهی بر مبنای مدیریت ناب و سایر مفاهیم مدیریت فرایندمحور دست یافت که برای نظریه‌پردازان و متخصصان حوزه عملی مدیریت نهادهای آموزش عالی ایران نافع هستند، بنابراین چنانچه در عمیق‌ترین لایه سازمان دانشگاه یعنی هسته «باورها و مفروضات»، باتوجه به اصل توحید، بینش و باور توحیدی جای گیرد و در لایه دوم جهت رعایت ارزش‌های ناب و مفاهیم ارزش و هدررفت (ضایعات) که هسته اصلی تفکر ناب را تشکیل می‌دهند، «انسجام» را به واسطه «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...» حفظ گردد و با تمسک به اصول و قوانینی که در راستای اجرا و تحقق اهداف اسلام می‌باشد، لایه مصنوعات شکل گیرد، می‌توان به فرهنگ تحقق و ترویج نتایج این پژوهش در راستای فرهنگ بومی-اسلامی دست یافت.

منابع

1. Quran. (2009). (Mahdi. Elahi Ghomshei, Trans.) Qom: the Holy Quran society.
2. Ali Ahmadi, M.H., Makui, A., & Bonyadi, A. (2018). Developing organizational culture evolution strategies. *Strategic management studies*, 9(34), 53-84. (In Persian).
3. Aliahmadi, A., Hosseini, M., Parhizgar, M., & Sarvaimoghaddam, N. (2018). Designing an innovation cultural model and ways to promote it in manufacturing companies. *Strategic Management Studies*, 9(35), 19-51. (In Persian).
4. Atkinson, P., & Nicholls, L. (2013). Demystifying lean culture change and continuous improvement. *Management Services*, 57(3), 10-15.
5. Balzer, W. K. (2020). *Lean higher education: Increasing the value and performance of university processes*. CRC Press.
6. Balzer, W. K., Francis, D. E., Krehbiel, T. C., & Shea, N. (2016). A review and perspective on Lean in higher education. *Quality Assurance in Education*.
7. Bazargan, A. (2019). An introduction to qualitative and mixed research methods; Common approaches in behavioral sciences. Tehran: Didar, ninth edition (In Persian).
8. Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2007). Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy. John Wiley & Sons.
9. Boichuk, P. M., & Fast, O. L. (2017). Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects. *Інформаційні технології і засоби навчання*, (61, вип. 5), 219-232.
10. Budd, J. M. (1996). The organizational culture of the research university: Implications for LIS education. *Journal of education for library and information science*, 154-162.
11. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
12. Cano, M., Moyes, D., & Kobi, A. (2016). A framework for implementing Lean operations management in the higher education sector. In *Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*.
13. Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, 2(1), 2158244012441482.
14. Dragomir, C., & Surugiu, F. (2013). Implementing lean in a higher education university. *Constanta Maritime University: Constanta, Romania, XIII, 18*, 279-282.
15. Geppert, M., & Hollinshead, G. (2017). Signs of dystopia and demoralization in global academia: Reflections on the precarious and destructive effects of the colonization of the Lebenswelt. *Critical perspectives on international business*.
16. Ghoroshi, B.Sh. (2007). The military education system in Islam. Qom: Mehr Amir al-Momenin (AS). (In Arabic).
17. Golshani, M. (2014). From secular science to religious science. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian).
18. Hines, P., & Lethbridge, S. (2008). New development: creating a lean university. *Public Money and Management*, 28(1), 53-56.
19. Hofstede, G. J. (2000). Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135-137.
20. Hosseini, S.H. (2018). Conceptual pattern analysis of scientific criticism. *Two Quarterly Journal of Modern Rational Research*, 2 (4), pp. 97-117. (In Persian).
21. Khajavi, M. (1384). Translation of the description of sufficient principles: the book of monotheism (part two). Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies, First Edition. (in Persian).
22. Khalilnezhad, Sh., & Daneshvar, M.R. (2017). The effect of knowledge-based culture on strategic innovation with regard to knowledge absorptive capacity and strategic flexibility, *Strategic Management Studies*, 8 (30), 43-63. (In Persian).

23. Khorramshad, M.B., & Adam, A. (2009). Islamic revolution, civilizing revolution; Iranian university, Civilization University. Iranian Cultural Research, 2 (2), 161-188. (In Persian).
24. Kusy PhD, M., Diamond, M., & Vrchota, S. (2015). Why culture change is critical to lean initiatives. *Healthcare executive*, 30(6).
25. Lawrence, H., & Cairns, N. J. (2015). *A Guide to evidencing the benefits of business process improvement in higher education*. University of Strathclyde.
26. Leja, K. (2013). Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania [University management. Concepts and contemporary challenges]. Warszawa: *Oficina a Wolters Kluwer Business*.
27. Lenartowicz, M. (2016). Natura oporu Uniwersytet jako samowytwarzający się system społeczny [The nature of resistance. The university as a self-creating social system]. Poznań: CSPP UAM.
28. Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of management perspectives*, 20(2), 5-20.
29. Maciąg, J. (2016). The determining role of organizational culture in the implementation of the lean management concept as exemplified by Polish universities.
30. Maciąg, J., Maciąg, J., & Harrison. (2019). *Lean culture in higher education*. Springer International Publishing.
31. MacQueen, J. (2020). *The Flow of organizational culture: new thinking and theory for better understanding and process*. Springer.
32. Mahdi, R. (2013). Islamic university theory: the cultural model resulting from the method of basic theory. *Epistemological Studies in Islamic University*, 17 (54), 27-50. (In Persian).
33. Majlisi, M. B. (1628). Baharalanwar, Beirut: Dar Al-Ahya Al-Tarath Al-Arabi, 97. (In Arabic).
34. Mann, D. (2014). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions*. 2010.
35. McNay, I. (1995). *Universities going international: choices, cautions and conditions. Policy and Policy Implementation in Internationalisation of Higher Education*, Amsterdam: EAIE.
36. Miller, L. M. (2011). *Lean Culture: The Leader's Guide: What You Need to Know and Do to Implement Lean Culture in Your Organization*. Miller Management Press.
37. Mohammadi Rey Shahri, Mohammad (2007). Mizan al-Hikma (translated by Hamid Reza Sheikhi), Qom: Dar al-Hadith Scientific and Cultural Institute, 8. (In Persian).
38. Mohammadi Rey Shahri, M. (2016). Mizan-al-Hikmah. (S. Hamidreza, Trans.) Qom: Cultural center in Qom. (In Persian).
39. Pakdil, F., & Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 725-743.
40. Pinheiro, R., Geschwind, L., Hansen, H. F., & Pulkkinen, K. (2019). *Reforms, organizational change and performance in higher education: a comparative account from the Nordic countries*. Palgrave Macmillan.
41. Pourkarimi, j., Arabzadeh, E., & Ordoo, F. (2020). Analyzing and explaining the cultural foundations of higher education (emphasizing Islamic approach to competency based culture). *The knowledge studies in the Islamic universities*, 24(84), 585-608. (In Persian).
42. Rao, T. V. (2003). *Future of HRD: TV Rao*. Macmillan.
43. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
44. Schein, E. H. (1991). What is culture?, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. E. Louis, C. C. Lundberg & J. E. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*, 243-253, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

45. Schein, E. H. (2004). Organizational culture, translated by Mohammad Ibrahim Mahjoub. Tehran, Franashr.
46. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (Jossey-Bass business & management series)*. Jossey Bass Incorporated.
47. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
48. Schein, E. H. (2016). Organizational culture and leadership (5th ed.). Hoboken: Wiley.
49. Statements of Ayatollah Khamenei in the meeting of the youth of North Khorasan, 12 October 2012. (in Persian).
50. Sułkowski, Ł. (2016). Kultura akademicka. Koniec utopii? [The academic culture. The end of utopia?] Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
51. Svensson, C., Antony, J., Ba-Essa, M., Bakhsh, M., & Albliwi, S. (2015). A Lean Six Sigma program in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
52. Yazici, S., & Karabag, A. (2019). Organizational culture, learning organization and innovation in german higher education institutions. In Learning Organization and Innovation in German Higher Education Institutions.

طراحی مدل اجرای راهبرد در شرکت‌های دانش بنیان

مهدی حقیقی کفاش^{*}، لادن صیاف^{**}، شهرام خلیل نژاد^{***}، وحید خاشعی^{****}

چکیده

امروزه جایگاه و نقش کسب و کارهای دانش بنیان در توسعه و پیشرفت کشور را می‌توان نقشی حیاتی دانست، زیرا این نوع سازمان‌ها علاوه بر ایجاد اشتغال، رشد اقتصادی بالا، ظرفیت‌های نوآوری را دارا هستند هدف این پژوهش ارائه مدلی برای اجرای راهبرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد در شرکت‌های دانش بنیان است. روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) با استفاده از نظریه داده بنیاد، و ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه عمیق و در بخش کمی، پرسشنامه است. جامعه آماری نیز در بخش کیفی از مدیران شرکت‌های دانش بنیان و در بخش کمی از کارکنان شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک فناوری پردیس تشکیل شده است و از نمونه‌گیری هدفمند، با تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. داده‌های گردآوری شده حاصل از ۱۵ مصاحبه عمیق، کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند و مدل نهایی استخراج گردیده است. در روش کمی از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری به روش حداقل مجزورات جزئی (PLS) مورد تحلیل قرار گرفت. براساس تحلیل داده‌ها، مقوله محوری در مدل این تحقیق: تناسب راهبردی، ترجمه موفق راهبردها، اطمینان از تصمیم‌گیری صحیح و به موقع، هستند. در پایان به بررسی راهکارهای مختلف جهت اجرای موفق راهبرد شرکت پرداخته و همچنین پیشنهادهایی در مورد تحقیقات آینده ارائه گردیده است.

کلید واژگان: اجرای راهبرد، شرکت‌های دانش بنیان، اشتغال، رشد اقتصادی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰

* دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Haghighi111@yahoo.com

** دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

*** استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

**** دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

امروزه در ایران شاهد محیط متلاطم اقتصادی که بیشتر در نتیجه تحریم‌های ظالمانه صورت گرفته بر علیه کشور است، می‌باشیم و این خود از دلایل رکود اقتصادی به وجود آمده در ایران است. از این رو یکی از راه‌حلهای خروج از رکود اقتصادی و یک مؤلفه مهم و اساسی رشد و توسعه کشور را می‌توان در شکوفایی اقتصاد مبتنی بر دانش دانست. برنامه علمی هر کشور و با توجه به اهداف جدید در هر دوره، به طور مستقیم بر موفقیت یا عدم موفقیت شرکت‌هایی با فناوری پیشرفته دانش بنیان ارتباط دارد، و این زمانی است که بستر فناوری‌های نوین با اولویت‌های جامع مطابقت داشته باشد. برنامه‌های توسعه دولت ایران^۱ نیز بر کاهش رویکرد وابستگی و افزایش اتکا به اقتصاد دانش بنیان متمرکز است [۱۵].

لازم به ذکر است که ایران در بین کشورهایی که درآمد متوسط رو به بالا دارند (مجموعاً ۳۷ کشور)، در رده نوزدهم قرار دارد. و نیز در بین ۱۰ اقتصاد آسیای مرکزی و جنوبی، رده دوم را پس از هند از آن خود کرده است. در گزارش اخیر، روند نزولی ایران موجب گردید تا کشورهایی نظیر عربستان و آفریقای جنوبی که در سال‌های گذشته در رده پایین‌تر از ایران قرار داشتند، ایران را پشت سر بگذارند و در رده‌های بالاتری قرار بگیرند.

همچنین تمرکز گزارش شاخص جهانی نوآوری (GII)^۲، بر نحوه تأمین مالی نوآوری و نیز اثرات مخرب چالش‌هایی نظیر کووید-۱۹ بر نرخ نوآوری جهانی است. تحلیل روند ۲۰ ساله در تولید ناخالص داخلی و همچنین مخارج تحقیق و توسعه کشور بیانگر این است که با وجود اینکه نوسانات مقطعی در طی سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۹ میلادی، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی کشور در سال ۲۰۱۹، به اندازه همان سطح گذشته در سال ۲۰۰۰ رسیده است. لازم به ذکر است که در این بازه زمانی، به هیچ وجه منفی نشده است.^۳

روند تغییرات تولید ناخالص ملی^۴ و همچنین تأمین مخارج تحقیق و توسعه، بیانگر اینست که بحران‌های جهانی در این دو شاخص مهم اقتصادی تأثیرگذار هستند (مانند ویروس کرونا که تقریباً به همه کشورها سرایت نموده و باور سازمان جهانی مالکیت فکری این است که این اپیدمی کرونا، علاوه بر صدمات جانی، اثرات جدی هم بر نوآوری داشته است). بنابراین مساله اصلی در چنین برهه زمانی این است که، چگونه تصمیم‌گیران طی یک راهبرد هوشمندانه‌ای قدم به قدم جهت بهبود و مهار بحران‌ها حرکت نمایند. البته باید این نکته را هم در نظر گرفت که هر بحرانی، ممکن است با خود فرصت‌های جدیدی پدید آورد، که می‌بایست از آن بهره کافی را برد.

با توجه به نقش مهم فعالیت‌های مربوط به دانش، به عنوان یک زمینه جدید و حیاتی برای فناوری‌های نوآور و پیشرفته [۸] سعی بر این بوده که مطالعات بسیاری در حوزه‌های مختلف شرکت‌های مبتنی بر دانش صورت گیرد. از آنجایی که سرعت تغییر در صنایع با فناوری پیشرفته بسیار بالا است، برای غلبه بر موانع فن‌آوری و نیز تمایز از رقبای، شرکت‌ها، بیشتر بر روی تلاش‌های تحقیق و توسعه محصولات، فرآیندها و فن‌آوری‌ها تمرکز می‌نمایند [۲۶]. همچنین در بحث مدیریت راهبردی، بیشتر تحقیقاتی که صورت گرفته بیانگر این است که فرایند مدیریت راهبردی تا مرحله‌ی تدوین بحث پر شوری بوده ولی در مرحله اجرای راهبرد بدلیل عدم توجه به موانعی که ممکن است، اجرا را تا رسیدن به مرحله نهایی عقیم نماید، تنها به شکل یک دستورالعمل باقی خواهد ماند [۱۴]. امروزه بنا به دلایلی مانند افزایش پیچیدگی‌های محیطی، سرعت بالای تغییرات و نیز افزایش تعداد عوامل تأثیرگذار بر سازمان، اجرای راهبرد مشکل‌تر از پیش شده است [۲۸].

^۱ . دفتر معاونت علمی و فناوری ایران، ۱۳۹۷.

^۲ . Global Innovation Index.

^۳ . <https://patentoffice.ir>

^۴ . Gross Domestic Product

در اکثر مطالعاتی که در حوزه‌ی راهبردی انجام گردیده است، در زمینه اجرا و نتایج حاصل از آن در کشورهای در حال توسعه، کمتر توجه شده است، در نتیجه در زمینه اجرای راهبرد مدل‌های فراوانی ارائه شده است. اما تاکنون چارچوبی غالب در بحث اجرای راهبرد که مورد توافق و قبول اندیشمندان واقع شود، وجود ندارد [۱].

حال با توجه به اهمیت و نقش روزافزون موضوع و نیز جایگاه اجرای راهبرد در فرآیند مدیریت راهبردی به ویژه در شرکت‌های دانش بنیان و تأثیر آن بر موفقیت این نوع از شرکت‌ها از یک سو و همچنین عدم اطمینان و افزایش پیچیدگی محیطی از سوی دیگر، سؤال اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌گردد: چگونه می‌توان در سطح شرکت‌های مبتنی بر دانش، یک راهبرد را به درستی و با موفقیت اجرا نمود؟

یکی از چالش‌هایی که مدیران با آن روبرو هستند، اجرای راهبرد به صورت موفقیت‌آمیز است. مدل‌های موجود با توجه به شرایطی موجود از جمله تحریم‌ها، نوسانات نرخ ارز، پاندمی کرونا و ... با محدودیت‌هایی مواجه هستند. بحث بسیار مهم این است که هماهنگ نمودن همه فعالیت‌هایی که اینگونه سازمان‌ها را قادر به فعالیت در عرصه ملی و بین‌المللی نماید، بسیار حائز اهمیت است، و این مهم در گرو داشتن یک برنامه جامع و منسجمی است که بتواند همانند چارچوبی برای اجرای راهبردهایی که موفقیت سازمان را تضمین کند، عمل نماید.

چارچوب مورد نظر که بتواند نیاز سازمان را برآورده سازد، می‌بایست طوری طراحی گردد که به یک ابزار مهم جهت اجرای برنامه بلندمدت شرکت (برنامه‌ریزی راهبردی شرکت) با در نظر گرفتن محیط صنعت (خصوصاً در ایران که شدت تغییرات زیاد و تقریباً غیرقابل پیش‌بینی شده است)، تبدیل گردد. همچنین این ابزار می‌بایست توانایی پاسخگویی به انواع تغییرات محیطی را دارا باشد.

پژوهش حاضر قصد دارد به بررسی خال‌های موجود در عرصه اجرای راهبردها با تأکید بر شرایط امروزی کشور بپردازد و با در نظر گرفتن مشکلات و کمبودها، مدلی برای اجرای موفق راهبرد شرکت‌های دانش بنیان را کشف و طراحی نماید. همچنین بیان خواهد نمود که جهت دستیابی به یک مدل جامع راهبرد در این نوع شرکت‌ها چه عوامل و راهبردهایی حائز اهمیت بوده و بایستی از سوی مدیران این نوع شرکت‌ها مورد توجه واقع شوند. بدین منظور تحقیق حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق راهبرد شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک فناوری پردیس با روش داده بنیاد پرداخته و مدلی در این زمینه ارائه نموده است. سپس با استفاده از روش کمی به تحلیل داده‌ها پرداخته است.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

موفقیت و حفظ بقا سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی معاصر که تغییر و تحول، سرعت و .. از مشخصه‌های اصلی آن‌ها است، نیازمند انتخاب دقیق و اجرای موفق راهبردهای اثربخش و نیز بهبود مستمر عملکرد است. اجرای راهبرد امروزه به موضوعی مهم در مدیریت مبدل گشته است. اینکه یک راهبرد خوب رقابتی ناموفق است، به دلیل این است که آن را به خلق و اجرای راهبرد نسبت می‌دهند. در نظرخواهی که از مدیران ارشد اجرایی سازمان‌ها صورت گرفته نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین نگرانی آن‌ها مربوط به اجرای راهبرد است. دلیل موفقیت سازمان‌های برتر، برخلاف تصور تعداد بسیاری از مدیران ارشد اجرایی، دارا بودن یک راهبرد خوب نیست، بلکه اجرای موفقیت‌آمیز آن است [۶].

اجرای راهبرد: ساشیتال و ویلمون ۱۹۹۶ معتقدند که اصطلاحات مترادف با اجرا مانند پیاده‌سازی و همچنین تحقق اهداف در مدیریت به کار گرفته شده است، ولی خود مدیران استفاده زیادی از آن‌ها نمی‌کنند.

برخی دیگر از نویسندگان اجرای راهبرد را مترادف با پیاده‌سازی راهبرد می‌دانند. برای مثال ربینیاک^۱ این طور بیان می‌نماید که اگرچه تدوین راهبرد دشوار است اما پیاده‌سازی و اجرای راهبرد در سراسر سازمان به مراتب مشکل‌تر است [۲۰]. تامسون و ستریکلند در سال ۲۰۰۳ بیان می‌کنند که پیچیده‌ترین و زمانبرترین بخش مدیریت راهبردی وظیفه اجرای راهبرد یا پیاده‌سازی در نظر گرفته می‌شود [۲۱]. بنابراین بین اجرا و پیاده‌سازی^۲ نمی‌توان تمایزی قائل شد اما اصطلاح اجرا^۳ در ادبیات مدیریت راهبردی متداول‌تر از پیاده‌سازی است [۲۸].

در سال‌های اخیر، مطالعات زیادی در حوزه اجرای راهبرد انجام گردیده است که فقط بر متغیرهای مؤثر بر فرآیند اجرا، تأکید نموده‌اند و بر چگونگی تعامل این متغیرها با هم، نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر و اینکه چگونه این تعاملات بر فرآیند اجرا و نتایج حاصله تأثیرگذار هستند، کمتر توجه شده است. همچنین مطالعات موجود به بحث اجرا در کشورهای در حال توسعه توجهی ننموده‌اند، بنابراین می‌توان گفت که برای اجرای راهبرد مدل‌های مختلفی ارایه گردیده است اما تاکنون یک چارچوب غالب در حوزه اجرای راهبرد مورد توافق و قبول اندیشمندان قرار نگرفته است، بنابراین یک مدل اجرای راهبرد نیاز است که این قطعات جداگانه پازل اجرای راهبرد را در کنار هم قرار داده و متناسب با سازمان‌ها و شرکت‌های داخل کشور و شرایط متفاوت آن‌ها، الگوی مناسب اجرا را طراحی نماید [۶].

ربینیاک در سال ۲۰۰۶ با شناسایی موانع موجود در اجرای راهبرد، مدلی جهت راهنمای فرایند اجرای راهبرد که متشکل از تصمیمات و نیز اقدامات کلیدی است، را ارائه داد، و تأکید نمود اگر چه تدوین و اجرای راهبرد دو فرایند جداگانه هستند ولی با این حال بسیار بهم وابسته هستند. بعلاوه جریان منطقی از تصمیمات یا اقدامات گوناگون اجرا وجود دارد که در مدل او به آن‌ها اشاره شده است [۷].

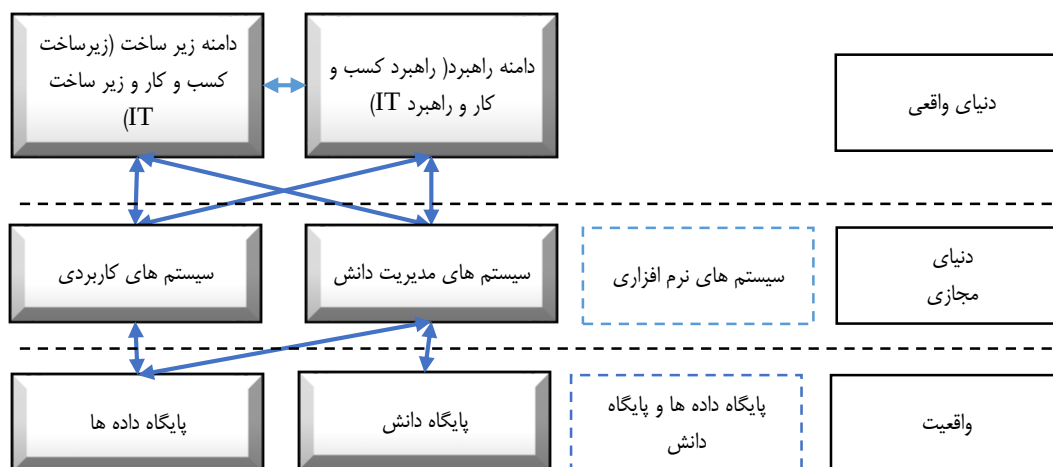
شرکت‌های دانش بنیان: از آنجاکه اقتصاد دانش را می‌توان یکی از راهبردهای مهم توسعه و شکوفایی هر کشوری دانست، بنابراین بسیاری از کشورهای توسعه یافته با دانستن این مهم، سعی بر سرمایه‌گذاری مناسب در صنایع و دانش پایه انجام داده‌اند، و مکانیزم‌های تشویقی و حمایتی مناسب را در این حیطه اعمال و دست‌آوردهای مطلوبی را بدست آورده‌اند، به طور نمونه در دهه‌ی نود کشور آمریکا سالانه پنجاه و یک درصد از سازمان‌هایش از دانشگاه ام‌آی‌تی (MIT) مشتق می‌شدند، در نتیجه حدود ۴۰۰۰ سازمان مشتق شده در سال ۱۹۹۷ از این دانشگاه وجود داشته که تعدادی در حدود یک میلیون شاغل در آنها مشغول به کار بودند و حدود ۲۳۲ میلیارد دلار فروش سالانه در سراسر جهان داشته‌اند [۲۴].

در سال‌های اخیر در ایران، بکارگیری و راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان ضروری بر شده است. در سال ۱۳۸۹، قانونی بنام قانون (حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوری‌ها و اختراعات) تصویب شده است که بر طبق این قانون تسهیلات و حمایت‌های زیاد و مناسب برای راه‌اندازی و رشد سازمان‌های مبتنی بر دانش در نظر گرفته شده است. تمرکز در شرکت‌های دانش بنیان بر خروجی این نوع شرکت‌ها (نوع محصولات یا خدمات) است، که هرچقدر دانشی‌تر باشد آن شرکت، دانش بنیان‌تر است. بدین صورت که کل زنجیره ارزش درون شرکت مد نظر قرار می‌گیرد. به عنوان مثال تعریف اتحادیه اروپا از شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان سه شاخص: ورودی نوآوری؛ کارایی نوآوری؛ خروجی نوآوری، را مد نظر قرار داده‌اند [۹]. در شکل ۱ معماری شرکت‌های مبتنی بر دانش نشان داده شده است:

¹ Hrebiniak

¹ Execution

² Implementation



شکل ۱. معماری شرکت‌های مبتنی بر دانش اوریک فرانک^۱، ۲۰۰۲.

شکل ۱ نشان می‌دهد که معماری شرکت‌های مبتنی بر دانش با یک معماری چند لایه سیستم‌های مدیریت دانش ارتباط دارد (راهبرد، سازمان و سیستم‌های اطلاعات) [۲۵]. شرکت دانش بنیان اگر بتواند فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش را به خوبی ساختار بندی و مدیریت نماید، احتمال اینکه از تنگناهای جریان دانش دور بماند بسیار زیاد است، چرا که دانش مورد نیاز تصمیم‌گیری و راه‌حل‌های مدیریتی در حوزه مدیران و کارکنان شرکت معمولاً بدون ساختار مشخصی بوده و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش یک فرایند دائمی است، می‌بایست این فرایند را با اطلاعات و دانش موجود و مطمئن در سراسر سازمان پشتیبانی نمود. بدین منظور، برای اشتراک گذاری پایگاه مدیریت دانش، دانش کامپیوتری شده و در قالب یک مدل سازمانی تعریف می‌گردد [۲۵]. از آنجایی که در بررسی ادبیات مربوطه، تحقیق واحدی مشاهده نگردید، لذا تحقیقات مشابه در زمینه اجرای راهبرد و نیز شرکت‌های دانش بنیان بیان می‌گردد:

رومزی، و همکاران در سال ۱۳۹۸، در تحقیقی طراحی مدل ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان در رشته-های علوم انسانی، از نظریه داده بنیاد به تعیین چارچوبی برای ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و توسعه آن پرداختند، الگوی تحقیق آنها در قالب چهار گام: ایده اولیه، پژوهش‌ها، بهره‌وری و یافته‌های پژوهش است. همچنین یافته‌های پژوهش آنها، در قالب چهار گام ایده اولیه، پژوهش و توسعه، انتقال نتایج پژوهش و بهره‌وری، است. راهبرد اصلی: مدیریت و سیاست‌گذاری، فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، بسترها و زیرساخت‌ها، ارتباطات و شبکه‌های علمی و اشاعه دانش است [۱۸].

حبیبی، و همکاران در سال ۱۳۹۷ در: طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری راهبردی در شرکت‌های دانش بنیان ایران، راهبرد اصلی آنها عبارت است از: مقوله‌های برندگرایی، نوآوری گرایی و کارآفرینی‌گرایی. پیامد اصلی مدل، سلطه‌گرایی در بازار است [۵]. میرغفوری و همکاران در سال ۱۳۹۷ در تحقیقی با عنوان طراحی مدل یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری سازی شرکت‌های دانش بنیان ایران، به طراحی مدل با استفاده از نظریه داده بنیان پرداختند. راهیابی به بازار مقوله محوری در توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش

¹ Ulrich Frank

بنیان یافته‌های تحقیق آنها است که جهت تحلیل راه‌های مختلف برای ورود به بازار و نیز نحوه تعامل با بازیگران فعلی بازار حیاتی است [۱۳].

تقوی در سال ۱۳۹۹ در رساله خود تحت عنوان الگوی تصمیم‌گیری راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان در تجاری‌سازی فناوری به بررسی الگوی تصمیم‌گیری به روش کیفی پرداخت، خروجی‌های اصلی تحقیق او برای تجاری‌سازی فناوری، از طریق اجرای راهبردهای کلیدی که شامل: الگوپذیری و توسعه بر مبنای مدل‌های موفق، ائتلاف راهبردی، بکارگیری متوازن ابعاد مدیریت منابع انسانی، چابک‌سازی ساختار، حفظ ارتباط اطلاعاتی و تکنیکی تیم بازاریابی با بازار و مدیریت مستمر تغییر و نوآوری است، محقق می‌شود [۲۴].

لینچ و مورس^۱ در سال ۲۰۱۸ در مقاله‌ای با عنوان مدل اجرای راهبرد و تحول سازمانی: چگونگی تاثیر بازسازماندهی رسمی بر شبکه‌های حرفه‌ای، به بررسی این مساله می‌پردازد که چگونه تغییر ساختاری رسمی، توانایی مدیران ارشد را در حفظ شبکه‌های درون سازمانی تحت تاثیر قرار می‌دهد. فرضیه‌ها در نمونه‌ای از ۸۸۴ روابط وابسته به کار از ۹۶ شریک در یک شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی را مورد آزمایش قرار دادند. یافته‌های آنها نشان داد که مشخصه‌های یک پیوند شبکه‌ای خاص این مورد را معین می‌کند که آیا تحت تاثیر تغییرات ساختاری رسمی قرار گرفته است یا خیر. به طور خاص آنها دریافتند که پیوندهای شبکه‌ای که به شدت در ساختار اجتماعی نهفته هستند، به احتمال زیاد تحت تاثیر تغییرات در ساختار رسمی قرار می‌گیرند. در مقابل، پیوندهایی که به طور نسبی جای گرفته‌اند، احتمالاً تحت تاثیر تغییر در ساختار رسمی قرار نمی‌گیرند [۱۱].

نظری و همکاران در سال ۲۰۲۰ در مقاله‌ای تحت عنوان رابطه بین ظرفیت‌های پویا دانشی، قابلیت‌ها، فرآیندهای نوآوری و عملکرد نوآوری؛ مطالعه تجربی در شرکت‌های دانش بنیان با تکنولوژی پیشرفته در ایران، به بررسی تاثیر ظرفیت‌های پویا در فرآیندهای مبتنی بر دانش، (KBDPC)^۲ بر عملکرد نوآوری، با توجه به نقش میانجی فرآیندهای نوآوری در شرکت‌های پیشرفته دانش بنیان ایرانی، پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که ظرفیت‌های پویا در فرآیندهای مبتنی بر دانش اثر مستقیم و نیز تاثیر مثبت معنی‌داری بر روی عملکرد نوآوری دارد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل آنها نشان داد که فرآیندهای نوآوری توسط رابطه‌ی بین قابلیت‌های پویا در فرآیندهای مبتنی بر دانش و عملکرد نوآوری تعدیل می‌شوند [۱۵].

مایتی و همکاران^۳ در سال ۲۰۲۰ در مقاله‌ای تحت عنوان مدلی براساس منابع برای شرکت‌های کوچک نوآور، یک مدل برنامه‌ریزی خطی منبع محور برای بهینه‌سازی منابع را در شرکت‌های کوچک نوآور معرفی نمودند. در این تحقیق یک مدل جدید برنامه‌ریزی خطی مبتنی بر منابع معرفی شده است. آنها به تحقیق در زمینه بهینه‌سازی در شرکت‌های کوچک نوآور و مدل مفهومی مبتنی بر دیدگاه منبع محور، پرداختند. تحقیق آنها از روش برنامه‌ریزی خطی برای ارائه یک چارچوب واقعی بر دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌نماید. آنها استدلال نمودند که شرکت‌های خرد از مزایای منحصر به فردی نسبت به شرکت‌های بزرگتر برخوردار هستند، زیرا میزان یادگیری آنها با استفاده مجدد از راهبرد در شرکت‌های خرد سریعتر از نرخ تغییر در محیط است [۱۲].

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش انجام این پژوهش، روش آمیخته (کیفی و کمی) بوده است. ضرورت استفاده از روش آمیخته بدین جهت است که پژوهشگر از یک سلسله مفاهیم کلیدی و از پیش تعیین شده همچون فرضیه (تعریف عملیاتی) الهام می‌گیرد. صرفاً خاصیت‌ها و ویژگی‌های نوظهور قابل مشاهده‌اند که می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند [۲۰].

¹ Lynch, Mors

² knowledge-based dynamic process capabilities.

³ Maiti, M., Krakovich, V., Shams, S.M.R. and Vukovic, D.B. (2020)

از آنجایی که در موقعیت موردنظر این پژوهش، دانش محدود بوده و تئوری قابل اعتنایی که بتوان براساس آن فرضیه‌ای برای آزمون تدوین نمود، و نظریه‌ای در موضوع موردنظر وجود ندارد و یا نظریه‌های موجود پراکنده و مفاهیم مبهم هستند، با استفاده از روش داده بنیاد می‌توان به طراحی الگوی مفهومی در این پژوهش پرداخت. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری نظری نیز استفاده شده است. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری یعنی نقطه‌ای که دیگر اضافه کردن نمونه‌های جدید تأثیری در توسعه مدل یا نظریه پژوهش ندارد ادامه یافت. اشباع نظری در این پژوهش با انجام ۱۵ مصاحبه حاصل گردید. روش اصلی گردآوری داده‌ها در تحقیق حاضر تکنیک مصاحبه‌ی عمیق است که در آن محقق از قبل موضوعات و عناوین لازم برای پوشش دادن به اطلاعات را آماده می‌کند، ولی پرسش‌ها به صورت باز و کلی هستند؛ یعنی از قبل تهیه نمی‌شوند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر پرسش‌هایی است که خود به خود در تعامل مصاحبه‌گر و مصاحبه شونده پیش می‌آیند. جامعه آماری بخش کیفی این تحقیق خبرگان دانشگاهی متخصص، مدیران با تجربه در زمینه اجرا و راهبردی شرکت‌های دانش بنیان، است.

همچنین در بخش کمی، کارکنان شرکت‌های دانش بنیان، هستند. روش و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از آزمون‌های آماری معادلات ساختاری استفاده شده است. زمانی که از نمونه مورد بررسی، داده‌ها به صورت یک ماتریس همبستگی درآید، می‌بایست برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است، برازش آن را فراهم آورد [۱۰]. پژوهشگر با استفاده از روش کمی (معادلات ساختاری) به بررسی تاثیر عوامل محتوایی، زمینه‌ای و فرآیندی اجرای راهبرد بر عملکرد موثر شرکت‌های دانش پرداخته است. طبق نظر گوبا و لینکلن^۱ ۱۹۸۵ بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری است این موارد در جدول ۱ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۱. موارد تأییدکننده روایی و پایایی در روش تحقیق کیفی

قابلیت اعتبار	نمونه گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، چندجانبه‌نگری داده‌ها
قابلیت اطمینان	بازرسی، مستندسازی تحقیق گر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری تحقیق گر
تایید پذیری	بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن
قابلیت انتقال پذیری	وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه شوندگان

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

بررسی و تحلیل داده‌ها در این تحقیق، از طریق کدگذاری انجام گرفته است. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شده و مفاهیم را ساختند. همچنین از مقایسه و طبقه‌بندی آنها نیز مقوله‌ها تعیین گردیدند. در مرحله کدگذاری محوری، به منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، با استفاده از الگوی مفهومی مطابق شکل ۲، شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص گردیدند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها، به هم مرتبط گردیده و نظام نظری مربوط ارائه گردید. با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل محوری اجرای راهبرد در شرکت‌های دانش بنیان براساس مدل استرواس و کوربین، متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌ها به شرح جدول ۲ است.

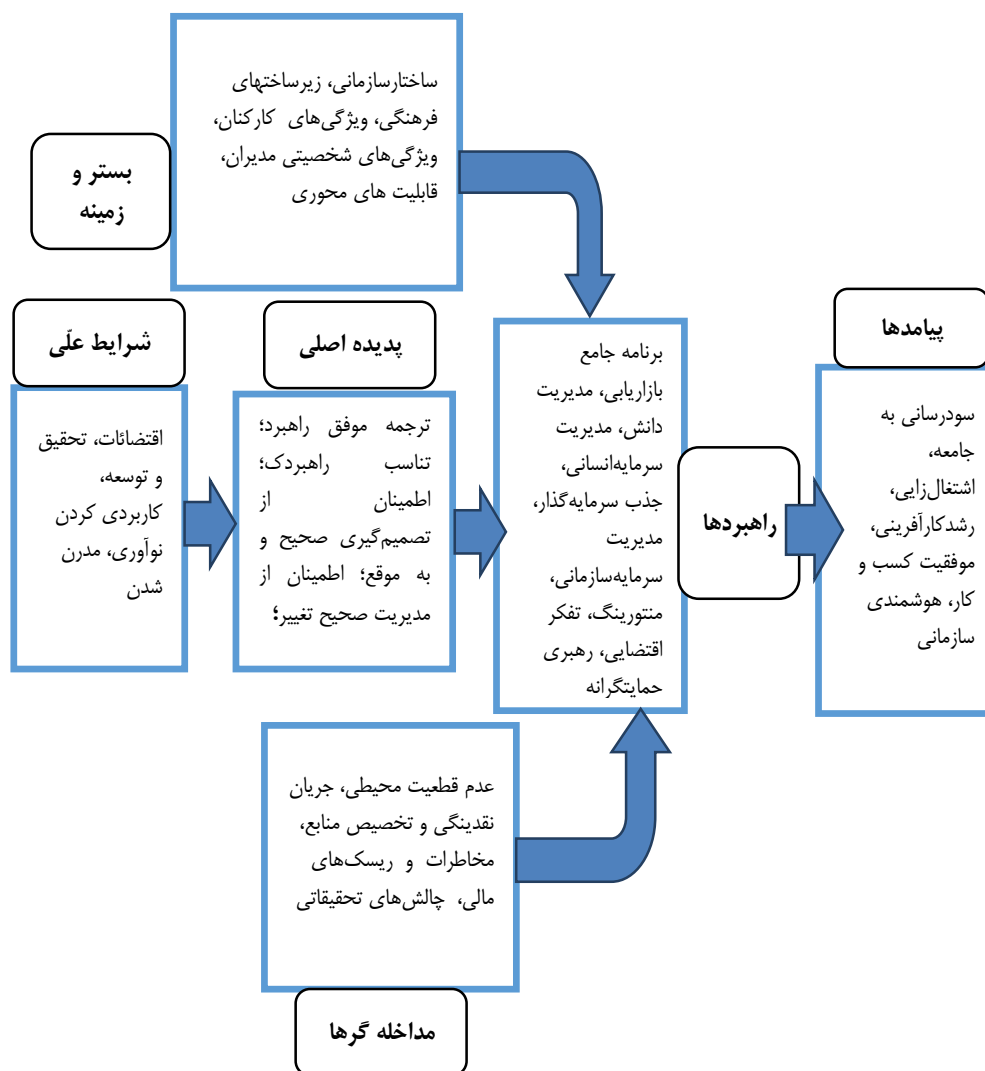
¹ Lincoln, & Guba

جدول ۲. متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌های مدل پژوهش

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها
اجرای راهبرد در شرکت‌های دانش‌بنیان	ترجمه موفق راهبرد	تبدیل برنامه‌های راهبردی به اقدامات راهبردی، تبدیل اهداف کیفی به اهداف کمی، شکستن راهبردهای کلان به برنامه‌های خرد، شفاف نمودن چشم‌انداز راهبردی و برنامه راهبردی به کارکنان هر سطح، ادراک کافی از نقش خود در اجرای راهبرد، تفسیر واحد از راهبرها.
	تناسب راهبردی	همسویی رهبران، اجماع مدیران عالی و مدیران اجرایی، همسویی راهبرد سازمان با راهبرد منابع انسانی، تطابق عملکرد کارکنان با پاداش، متناسب بودن ساختار هزینه با جریان درآمدها، تناسب چشم‌اندازسازمان با عوامل و شرایط درون و برون سازمانی.
	اطمینان از تصمیم‌گیری صحیح و به موقع	اصلاح سریع تصمیم‌های نادرست، توقف ادامه عملیات ضررده، تصمیم‌گیری مبتنی بر تحقیقات بازار، تحلیل هزینه-فایده قبل از تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری مبتنی بر بازخورهای اخذ شده از محیط، زمان شناسی در تصمیم‌گیری.
	اطمینان از مدیریت صحیح تغییر	درک فرصت تغییر، درک زمان تغییر ضروری و فوری، مهارت مدیریت تغییر: امکان سنجی، برآورد توانایی سازمان، اجرای تغییر، دریافت بازخور، اقدامات اصلاحی، شناسایی نقاط کلیدی تغییر و پرهیز از نقاط کم اهمیت تر، تشکیل تیم راهبردی
	اقتضائات	لزوم تولید دانش و دسترسی به فناوری روز، نتایج رکود اقتصادی، دسترسی کمتر به مواد اولیه شرکت‌ها در اثر تحریم‌ها و دیگر عوامل، استفاده از علم برای حل معضلات، دسترسی مشکل‌تر به منابع مالی و جریان نقدی، دامپینگ بازار، توزیع عادلانه‌تر ثروت، نا آگاهی جامعه از شرکت‌ها محصولات دانش‌محور.
عوامل علی	تحقیق و توسعه	اهداف بلند مدت، چشم‌انداز شرکت، لزوم به روز کردن تکنولوژی‌های تولید مطابق با استانداردهای جهانی، امکان دسترسی و بهره‌گیری از فناوری‌های روز دنیا، تلاش برای ارتقای ظرفیت جذب از طریق تحقیق و توسعه، اهمیت آینده شرکت، باور به نتیجه بخش بودن راهبرد.
	ظرفیت‌های موجود	انتشار فناوری نوین، استفاده از زیرساخت‌های موجود، کسب درآمد از ایده‌ها، دانش، استعدادها، تیم مدیریت تمام‌وقت، دسترسی به نیروی انسانی ماهر و جمعیت بالای جوانان تحصیلکرده، به‌کارگیری افراد ایده‌پرداز، تیم مدیریت حرفه ای (دارا بودن پشتوانه فنی/مالی).
	کاربردی کردن نوآوری	وجود پتانسیل درآمد نوآوری، انگیزه تحقق زنجیره ایده تا محصول، وجود مدیران و موسسین نوآور، هدفمند کردن فعالیت‌های نوآوری و پویایی، وجود فضای خلاق و ابراز ایده، نوآوری زیربنای کارآفرینی، توانمندتر شدن نیروی انسانی خلاق، نوآوری نیروی محرکه شرکت دانش‌بنیان، ارزشمند بودن اختراعات، نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها، انگیزه کسب درآمد از ایده‌ها.
	مدرن شدن	تحولات فرهنگی /تحولات سبک زندگی/تحولات جامعه، دسترسی جامعه به تبلیغات محصولات خارجی، نیروی کار خلاق و تحصیلکرده با توقع بیشتر نسبت به گذشته،
	ساختار سازمانی	ارتباطات باز، ساختار سازمانی منعطف نه فرآیندگرا، ساختار سازمانی کارا و متناسب با توسعه فناوری، فضای باز و غیررسمی، هماهنگی بین واحدها در راستای راهبرد، اتخاذ واکنش و اقدام سریع.
عوامل زمینه‌ای	زیرساخت‌های فرهنگی	جذب خبره‌های سازمانی، دانش‌محور بودن شرکت، روشنفکری سازمانی، ایجاد و حفظ اعتماد به فعالیت‌ها، جو مسئولیت‌پذیری نسبت به فعالیت‌ها، فرهنگ مشوق نوآوری.
	ویژگی‌های کارکنان	خیرگی و مهارت کارکنان، نیروی انسانی توانمند، تخصص مرتبط با حوزه کاری، ظرفیت و تمایل کارآفرینی کارکنان، ترکیب نیروی کار تحصیلکرده، داشتن کانون کنترل درونی، آگاهی از موقعیت خود در مجموعه، دقت در انجام کار.
	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	برونگرایی، اتخاذ تصمیم‌های منسجم در زمان عمل، جامع‌نگری، روحیه ریسک‌پذیری، روحیه مربیگری و تسهیل‌گری، تعهد سرمایه‌گذاری بلندمدت و شکیبایی، توفیق طلبی.
	قابلیت‌های محوری	زیرساخت‌ها(اطلاعاتی/ارتباطی/فیزیکی)، مهارت‌هایی نظیر شناسایی دقیق روش‌های کنکاش و جستجو، ایده‌های نوین تجاری‌سازی فعالیت‌ها، دانایی محوری، هوش هیجانی و هوش استدلالی.
	عدم قطعیت محیطی	وجود تحریم‌ها، رقبای محیطی، وجود ابهام بیرونی، وجود قوانین /بخش نامه ها /دستورالعمل‌های دست و پاگیر، /مجوز/امنیت، تغییرات مستمر دنیای بیرون، پاندمی ویروس کرونا، عدم ثبات نرخ ارز، تحولات فناورانه/تحولات بازار/ تحولات جامعه.

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها
راهبردها	جریان نقدینگی و تخصیص منابع	ضعف بودجه بندی بازاریابی، عدم هزینه برای طراحی نام تجاری، مشکلات تامین مالی برای توسعه محصولات، تجهیز منابع، واسطه‌های مالی، نقش حمایتی تحقیقات علمی و پژوهشی دانشگاه ها، بهره و امها. دسترسی کمتر به جریان نقدی بعلمت مواجهه با دوران قرنطینگی ناشی از ویروس کرونا.
	مخاطرات و ریسک های مالی	ریسک عدم فروش محصولات جدید، نبود قیمت تضمینی برای محصولات جدید یا فناوریانه، ریسک پیش‌بینی فروش قبل از تولید محصول جدید.
	چالش‌های تحقیقاتی	پایش تکنانه‌های بازار، ضعف در شناسایی نیازهای فناوریانه، تحلیل و توجه به توقعات و انتظارات ذینفعان بیرونی موثر، تجزیه و تحلیل بیرونی، تحلیل برند.
	ضعف بازاریابی	عدم آشنایی با نیازهای بازار هدف، ناآشنایی با ذائقه مشتریان، ضعف فعالیت نیازسنجی، عدم هزینه برای طراحی نام تجاری، واردات و قاچاق بی‌رویه محصولات مشابه داخلی.
	برنامه جامع بازاریابی	گسترش تحقیقات بازار، شناسایی بازار هدف، شناساندن محصول جدید به بازار، شناسایی کانالهای توزیع، معرفی سریع محصول به بازار، توسعه کانال‌های توزیع محصولات فناوریانه، حضور در نمایشگاه‌های منطقه‌ای و بین المللی.
	مدیریت سرمایه انسانی	امنیت شغلی، اهمیت به آینده شغلی نخبگان، اهمیت دادن به رضایت فرد از شرایط کاری، ارتقا براساس شایستگی، ایجاد شرایط توسعه مهارت نیروی انسانی، استقرار نظام شفاف ارتقا نظام پاداش‌دهی منعطف، مدیریت دورکاری کارکنان در دوران قرنطینگی.
	مدیریت دانش	نیاز سنجی آموزشی و توجه به شکاف دانشی، ایجاد/خلق/حفظ/ انتقال دانش، جلوگیری از دوباره کاری برنامه‌های آموزشی جهت گسترش مهارت‌های منحصربفرد، ایجاد شبکه و ارتباط اطلاعات و دانش بین شرکت‌های حاضر در پارک، عبرت از اشتباهات، شرکت در سمینار، وبینار، همایش ها و..
	جذب سرمایه‌گذار	شناسایی سرمایه‌گذاران، فراهم آوردن شرایط سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های دیگر، استفاده از حامی مالی برای طرح‌های نو، سهم نمودن افراد با سرمایه‌های بالا در طرح‌های جدید با پذیرش ریسک، ارزیابی سرمایه‌گذارها.
	مدیریت سرمایه سازمانی	فرآیند تبدیل و ترکیب منابع، تجهیز منابع، تصمیم آگاهانه در مورد سرمایه‌گذاری بروی دارایی‌ها، خرید و بکارگیری تجهیزات و تکنولوژی‌های نوین، برنامه‌ریزی/ خرید/کنترل موجودی، توزیع/بخش/ انبار.
	منتورینگ	استفاده از مشاورین و متخصصین زبده، کمک از متخصصین حوزه مدیریت، تلاش در جهت جستجوی منتورها انتخاب زبده‌ترین و متعهدترین منتور.
پیامدها	تفکر اقتضایی	تجزیه و تحلیل اقتصادی/اجتماعی/سیاسی، شناسایی رقبای، تجزیه و تحلیل بیرونی و درونی، آینده‌نگری، تغییر و تعدیل برنامه‌ها و روش‌ها، پایش و بررسی دقیق رقبایان و عملکرد آن‌ها، تبدیل بحران به فرصت (نظیر تولید محصولات مناسب در زمینه مقابله با سرایت بیماری کرونا).
	رهبری حمایتگرانه	ایجاد خودباوری و اعتماد به نفس برای انجام وظایف، رفتار حمایتگرانه رهبر، ایجاد انگیزش/ ترغیب، ارائه بازخورد به موقع، شفاف‌سازی راهبردها و برنامه‌ها توسط رهبر، کنترل استرس ناشی از سرایت کرونا ویروس.
	سودرسانی به جامعه	افزایش صادرات، افزایش اطلاع جامعه از ویژگی‌های محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان، توسعه محصول/ارتقا کیفیت محصولات و خدمات، توسعه اقتصاد دانش‌محور، درنظر گرفتن نقش ذائقه مصرف‌کنندگان در طراحی محصول.
	اشتغال‌زایی	جذب نیروی جوان و خلاق و تحصیلکرده، افزایش ظرفیت اشتغال در شرکت‌های مستقر در پارک، ترغیب کاربردی ساختن دانش و ایده نیروی خبیره و تحصیلکرده و تشویق متخصصین، نوآوران و مخترعان.
	رشد کارآفرینی	ارتقا فرهنگ کارآفرینی، سیستم پرداخت منعطف (پرداخت تشویقی به فعالیت کارآفرینی)، ترویج تجاری‌سازی دست‌آوردهای علمی، مدیریت بهینه سرمایه فکری، توجه به آینده شغلی و امنیت شغلی کارآفرینان.
	موفقیت کسب و کار	تامین مالی بهتر، شناخت قابلیت‌های محوری، جلوگیری از وقفه در عملیات، ارتقا کارایی تولید محصول، حفظ توان رقابتی، افزایش حاشیه سود، تمرکز بر قابلیت‌های محوری سازمان.

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها
هوشمندی سازمانی	تیم فنی خبره، وجود پاسخگویی مناسب به عوامل سیاسی/ اجتماعی/ اقتصادی، یکپارچگی/کنترل اهداف کمی با اهداف راهبردی، انعطاف پذیری، شناسایی فرصت‌های فناورانه جدید، اهمیت بیشتر آینده.	



شکل ۲. مدل پارادایمی تحقیق

جدول ۳. روش‌های اعتبارپذیری پژوهش کیفی

روش‌های افزایش اعتبارپذیری	بکارگیری روش در پژوهش حاضر
منابع داده متعدد	محقق، افراد نمونه را با توجه به تخصص آنها در اجرای راهبرد انتخاب کرده، و همچنین از منابع مکتوب متعدد و سایت‌های معتبر اینترنتی جهت تکمیل داده‌های پژوهش استفاده نموده است.
تحلیل گران متعدد	ضمن بهره‌گیری از نظر کارشناسان، همه مراحل تحقیق کیفی با مشورت با اساتید محترم راهنما و مشاوران صورت گرفت. همچنین از کارشناسان متبحر در زمینه روش کیفی داده بنیاد استفاده شد.
روش‌های متعدد	از روش‌های مصاحبه، منابع و اسناد مکتوب و همچنین جستجو در اینترنت جهت جمع‌آوری داده‌های بیشتر استفاده گردید.

بخش تحلیل کمی: در این بخش جهت پاسخگویی به فرضیات پژوهش از آزمون‌های آماری مدل معادله ساختاری استفاده شده است. همچنین جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری Smart PLS، SPSS استفاده گردیده است. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب کرونباخ به‌دست‌آمده برابر با ۰/۸۷ است، که نشان دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه است. سپس جهت تحلیل مدل پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) استفاده گردیده است، و همچنین با استفاده از نرم افزار تحلیل عاملی تاییدی (با استفاده از نرم‌افزار PLS) بررسی مدل ساختاری انجام گردید و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی (CR) سازه‌های مدل پژوهش مورد تحلیل قرار گرفته است. جهت بررسی رابطه خطی میان متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. در جدول ۴ ماتریس همبستگی میان متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

پیامدها	پدیده اصلی	بستر و زمینه ها	مداخله گر ها	شرایط علی	راهبردها	
پیامدها	ضریب همبستگی	۱				
	سطح معناداری					
	تعداد	۲۸۱				
پدیده اصلی	ضریب همبستگی	۰/۴۱۰***	۱			
	سطح معناداری	۰.۰۰۰				
	تعداد	۲۸۱	۲۸۱			
بستر و زمینه ها	ضریب همبستگی	۰/۳۲۶***	۰/۳۰۲***	۱		
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰			
	تعداد	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱		
مداخله گر ها	ضریب همبستگی	۰/۴۴۶***	۰/۳۲۹***	۰/۲۶۸***	۱	
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		
	تعداد	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱	
شرایط علی	ضریب همبستگی	۰/۲۶۷***	۰/۳۸۴***	۰/۳۵۲***	۰/۴۰۶***	۱

پيامدها	پديده اصلي	بستر و زمينه ها	مداخله گر ها	شرایط علی	راهبردها
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	
تعداد	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱	
ضریب همبستگی	۰/۳۸۰**	۰/۲۴۰**	۰/۲۲۶**	۰/۰۲۴	۱
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۶۹۲	
تعداد	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱	۲۸۱

راهبردها

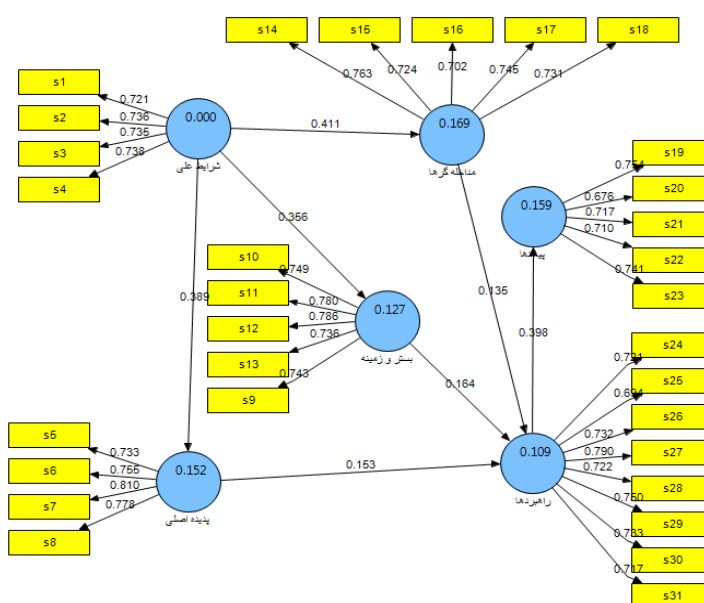
بررسی کفایت نمونه

جدول ۵ نشان دهنده مقدار KMO، میزان آماره بارتلت، درجه آزادی و sig آزمون بارتلت است. باتوجه به اینکه مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۷ (بالای ۰/۷) است، تعداد نمونه جهت تحلیل عاملی و نیز تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری کافی است. و نیز مقدار sig آزمون بارتلت، کمتر از ۵ درصد است که نشان از این دارد که ارتباط معنی داری میان متغیرها برقرار است. همچنین تحلیل عاملی جهت شناسایی مدل ساختاری مناسب است.

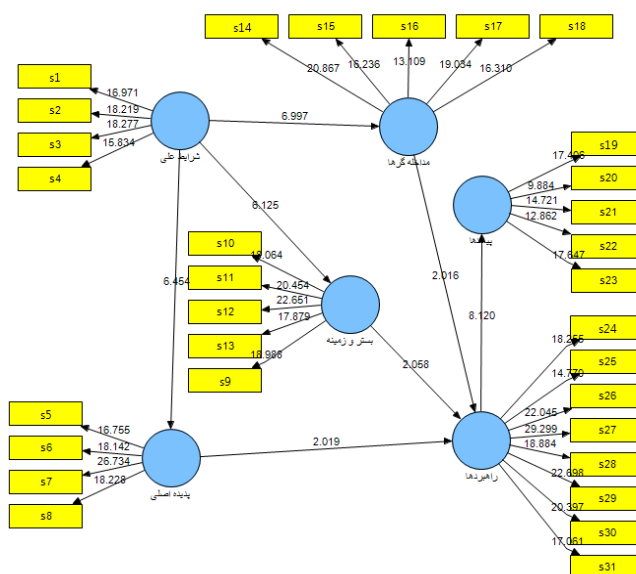
جدول ۵. شاخص KMO و آزمون بارتلت برای بررسی کفایت نمونه

مقدار KMO	آماره آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معنی داری
۰/۸۷	۳۰۱۰/۲۵	۴۶۵	۰/۰۰۱

مدل بیرونی (مدل اندازه گیری): در شکل های ۳ و ۴ مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش در دو حالت معناداری و ضرایب استاندارد نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل اندازه گیری در حالت استاندارد کلی



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری در حالت معنی‌داری کلی

مدل درونی: مدل درونی (مدل ساختاری) به تشریح و تحلیل روابط میان متغیرهای نهفته پرداخته و مشخص می‌نماید که چه میزانی از واریانس یک متغیر نهفته بوسیله سایر متغیرهای نهفته تبیین می‌گردد. برای تحلیل برازش مدل این پژوهش در حداقل مربعات جزئی، از معیار کیفیت جهانی که توسط آماتو و همکاران در سال ۲۰۰۴ مطرح گردیده، استفاده شده است.

$$GOF = \sqrt{communality \times R^2}$$

عبارت $communality$ میانگین اشتراک هر متغیر است و همچنین کیفیت مدل بیرونی را اندازه‌گیری می‌نماید. میانگین ضرایب تعیین (مربوط به هر متغیر پنهان درونزا) است و کیفیت مدل درونی را اندازه‌گیری می‌نماید و برای هر کدام از متغیر درونزا بر طبق متغیرهای پنهانی که آن را شرح می‌دهد، محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده است [۲۷].

جدول ۶. محاسبه برازش مدل درونی

متغیر ها	R Square	Communality
شرایط علی		۰/۵۳۶۹۱۳
پدیده اصلی	۰/۱۵۱۵۵۱	۰/۵۹۲۴۸۷
بستر و زمینه ها	۰/۱۲۶۶۸۵	۰/۵۷۶۰۵۸
مداخله گر ها	۰/۱۶۸۶۰۷	۰/۵۳۷۴۱۶
پیامدها	۰/۱۵۸۵۵۶	۰/۵۱۸۱۹۷
راهبردها	۰/۱۰۹۲۴۳	۰/۵۳۷۱۲۵
شاخص نیکویی برازش		GoF= ۰/۳۷

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد: مقدار عددی شاخص نیکویی برازش معادل ۰/۲۷ است که نشان دهنده از برازش کلی بالای متوسط برای مدل ساختاری است. که بیان می‌نماید مدل درونی قدرت کافی جهت آزمون فرضیات را را دارا است.

پایایی ترکیبی (CR): در پایایی ترکیبی هنگامی که مقدار CR برای هر کدام از سازه بالای ۰/۷ شود، نشان دهنده پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری است و مقدار کمتر از ۰/۶ نشان از عدم وجود پایایی است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای اجرای راهبرد در شرکت‌های دانش بنیان، با استفاده از روش تحقیق ترکیبی (کیفی - کمی) صورت گرفته است. مدل مستخرج از تجزیه و تحلیل از یافته‌های پژوهش شامل ۶ مقوله اصلی که شامل: مقوله علی، مقوله اصلی، مقوله‌های مداخله‌گر، مقوله‌های زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها است. در زمینه مقوله علی، در این تحقیق، پژوهشگر ۶۲ مفهوم را شناسایی نموده که این ۶۲ مفهوم را در ۴ مقوله دسته بندی نموده است. روش دسته‌بندی به این صورت بوده که پژوهشگر مفاهیم مشابه و مرتبط در یک حوزه را در یک مقوله جای داده است. بنابراین شرایط علی اجرای راهبرد شرکت‌های دانش بنیان براساس رویکرد منبع محور عبارتند از: اقتضائات، تحقیق و توسعه، کاربردی کردن نوآوری، مدرن شدن. بعنوان نمونه می‌توان گفت با توجه به این که یکی از عوامل اساسی رشد تولید سرانه ملی، اقتصاد دانش بنیان و بنگاه‌های اقتصادی دانش بنیان است، یکی از راهکارهای اساسی خودکفایی پایدار در محصولات راهبردی، ارتقای فناوری و افزایش بهره‌وری عوامل تولید از طریق دانش بنیان نمودن اقتصاد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان است. یکی از اساسی‌ترین زیرساخت‌های اقتصاد دانش بنیان و پیش نیاز تحقق راهبرد شرکت‌های دانش بنیان، سرمایه‌ی انسانی خلاق، نوآور و دانشی است که با توجه به ترکیب جمعیتی کشور ایران و جمعیت بالای جوانان تحصیلکرده و نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه کشور، باید مورد توجه قرار گیرد. بدین ترتیب، با توانمند نمودن، تشویق و زمینه سازی فعالیت آنان در قالب شرکت‌های دانش بنیان، کشور توان رویارویی با هر گونه تهدید و تحریم اقتصادی را خواهد داشت.

ترجمه موفق راهبرد، تناسب راهبردی، اطمینان از تصمیم گیری صحیح و به موقع، اطمینان از مدیریت صحیح تغییر، مقوله های اصلی این پژوهش هستند.

درخصوص عوامل مداخله‌گر، پژوهشگر مفاهیم شناسایی شده را در ۴ مقوله دسته‌بندی نموده است. روش دسته‌بندی به این صورت بوده که پژوهشگر مفاهیم مشابه و مرتبط در یک حوزه را در یک مقوله جای داده است. بنابراین شرایط مداخله‌گر اجرای راهبرد شرکت‌های دانش بنیان براین اساس عبارتند از: عدم قطعیت محیطی، جریان نقدینگی و تخصیص منابع، مخاطرات و ریسک‌های مالی، چالش‌های تحقیقاتی، ضعف بازاریابی. بعنوان نمونه میتوان گفت: شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دارای نیروهای متخصص فعال در حوزه کاری خود هستند. در زمینه تجاری‌سازی محصولات فناورانه و نیز تجاری سازی ایده‌ها با مشکلات بازاریابی مواجه هستند، بدین صورت تلاش سازماندهی شده‌ای برای پایش بازار و جذب سهم بازار ندارند، شناسایی نیازهای فناورانه یکی از عوامل مداخله‌گر شناسایی شده است، که مصاحبه شوندگان بر این امر تاکید فراوانی داشتند، فعالیت نیازسنجی، فعالیتی جدی و امری تخصصی است و نیز بی اعتمادی به محصولات داخلی بخاطر واردات و قاچاق بی‌رویه محصولات مشابه تولید داخلی، از مشکلات دیگر این صنعت است.

در بیان مقوله زمینه‌ای پژوهشگر مفاهیم شناسایی شده را در ۵ مقوله دسته‌بندی نموده است، روش دسته‌بندی به این صورت بوده که پژوهشگر مفاهیم مشابه و مرتبط در یک حوزه را در یک مقوله جای داده

است. بنابراین شرایط زمینه‌ای اجرای راهبرد شرکت‌های دانش بنیان براساس رویکرد منبع محور عبارتند از: ساختار سازمانی، زیرساخت‌های فرهنگی، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران، قابلیت‌های محوری. از بسترهای حاکم در شرکت دانش بنیان می‌توان به عواملی چون: قابلیت نوآوری کارکنان، ادراک نوآوری کارکنان، درگیری کارکنان با فعالیت‌های نوآوری نظیر شناسایی دقیق روش‌های کنکاش و جستجو، تجاری سازی فعالیت‌ها، حل معضلات با روش نوین، اشاره نمود. همچنین شرکت‌های دانش بنیان از قابلیت‌های مهمی چون رقابت مثبت، زایش و توسعه متناسب با اقتصاد در حال رشد برخوردارند. شرکت دانش بنیان برای کسب مزیت رقابتی از دارایی‌های دانشی که ارزشمندترین دارایی‌ها هستند، استفاده می‌نماید. سود شرکت نتیجه تجاری‌سازی ایده‌ها و نوآوری‌های جدید است و توانسته منابع (مشهود و نامشهود) را با روش‌هایی نو به ارزش افزوده تبدیل نماید. نمونه‌ای از منابع نامشهود شرکت نظیر توانایی تولید تخصصی و تجربه مهندسی (دانش ضمنی کارکنان) بسیار ارزشمند و پربها هستند.

در بیان راهبردهای مستخرج از مدل، پژوهشگر مفاهیم شناسایی شده را در ۶ مقوله دسته بندی نموده است. بنابراین راهبردها اجرای راهبرد شرکت‌های دانش بنیان بر این اساس عبارتند از: برنامه جامع بازاریابی، مدیریت دانش، مدیریت سرمایه انسانی، جذب سرمایه گذار، مدیریت سرمایه سازمانی، منتورینگ، تفکر اقتصادی، رهبری حمایت‌گرا. در تبیین راهبردها به طور نمونه می‌توان گفت: از آنجایی که موسسین شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک علم و فناوری پردیس را جوانان نخبه و متخصص در حوزه کاری خود تشکیل می‌دهند که فاقد مهارت‌های مدیریتی و یا تجربه و سلیقه مدیریتی هستند، برای حل این مشکل می‌توان از راهبرد منتورینگ^۱ بهره برد. منتوریک به این صورت است که برای کمک به این موسسین، می‌توان از افرادی که به آنها منتور^۲ گفته می‌شود، کمک گرفت. در واقع منتور فردی است که صاحب تخصص در حوزه فعالیت‌های شرکت‌های دانش بنیان بوده و دارای تجربه ورود به بازار در آن حوزه خاص را دارد و برای مشارکت و مشاوره با شرکت‌های دانش بنیان آمادگی خود را اعلام می‌نماید.

درخصوص پیامدها در این تحقیق پژوهشگر مفاهیم شناسایی شده را در ۵ مقوله دسته‌بندی نموده است. بنابراین پیامدهای راهبرد شرکت‌های دانش بنیان براساس عبارتند: سودرسانی به جامعه، اشتغال زایی، رشدکارآفرینی، موفقیت کسب و کار، هوشمندی سازمانی. واضح است که فعالیت‌های شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری از پیچیدگی فنی بالایی برخوردار و نیازمند فعالیت‌های زیاد تحقیق و توسعه هستند، این فعالیت‌ها می‌بایست هدفمند و توسط تیمی فنی و دقیق و خبره انجام شود، اگر این فعالیت‌ها دقیق، به جا و مستمر انجام گردند، به پیرو آنها نیز فعالیت‌های جامع بازاریابی برای فروش محصولات صورت گیرد، حفظ توان رقابتی شرکت‌ها موفقیت‌آمیز خواهد بود، زیرا عمده ارزش افزوده این شرکت‌ها، کالاها، خدمات ناشی از دانش فنی، روش‌های تولید نو و مقرون به صرفه و ... است اگر تمام فعالیت‌های مربوط به تولید کارآمد با کیفیت بهتر یا تولید کالای نوین و کارا و ... با مدیریت صحیح و حمایت مدیر عالی انجام گردد، می‌توان امیدوار بود که در حوزه صادرات موفق‌تر عمل نماییم و موجب ارزآوری و باعث بی‌نیازی کشور از ورود محصولات مشابه خارجی شویم و در نهایت پیشرفت جامعه را در پی خواهیم داشت.

همچنین سازمان‌های دانش بنیان باتوجه به بازار پیچیده و رقابتی امروز در زمینه تولید محصولات نوآور، این را دریافته‌اند که با اندازه‌گیری عملکرد نوآوری خود چه اندازه می‌توانند در این زمینه موفق گردند. باتوجه به تحقیقات گذشته منبع نوآوری را می‌توان در قابلیت‌های پویا در فرآیندهای مبتنی بر دانش جستجو نمود. این

۱. Mentoring

۲. Mentor

فرآیندها یک دارایی نامشهود و مهم برای عملکرد فرآیندهای نوآوری و افزایش عملکرد نوآوری و... در سازمان است [۱۵]. همچنین، اگر مدیران بخواهند عملکرد نوآوری محصول را از طریق فعالیتهای خارجی افزایش دهند، می‌توانند با یک شرکت پیشرو در این زمینه مذاکره نمایند، در غیر این صورت اگر ظرفیتهای نوآوری را درون سازمان خود تشخیص دهند، قادر خواهند بود از طریق راهبردهای نوآوری، نوآوری را مورد بهره‌برداری قرار دهند. باید توجه داشت که نوآوری راهبردی به صورت چندگانه عمل می‌نماید. زمانی نوآوری راهبردی رخ می‌دهد که فعالیت‌ها و امکانات (از جمله قابلیت‌ها و شایستگی‌ها که جز دارایی‌های نامشهود هستند) بطور دقیق مشخص گردند. این فعالیت‌ها و امکانات به عنوان اهرم‌هایی خواهند بود که ارزش منحصربفردی را به مشتری منتقل می‌نماید. این نکته نیز لازم به ذکر است، که اگرچه فعالیت‌های مربوط به تحقیق و نوآوری جز اصلی و مهمی برای تحقق نوآوری هستند، ولی اگر اقدامی کارآفرینانه وجود نداشته باشد، خلق ارزشی هم رخ نخواهد داد. همچنین می‌بایست برای توانا نمودن پویایی فن‌آوری، بازاریابی، مدیریتی، رهبری و دانش ساخت، جهت بهبود کیفیت و کارایی محصولات جدید و خدمات، تلاش نمود [۱۵]. با توجه به اینکه شرکت‌های دانش‌بنیان دارای ساختاری منعطف هستند و با توجه به شرایط متلاطم، در پاسخگویی چابک عمل می‌نمایند، داشتن یک سیستم بازاریابی/ منابع انسانی/ مدیریت دانش، هرکدام به‌طور جداگانه در سازمان نمی‌تواند چابکی لازم را برای این گونه شرکت‌ها فراهم سازد. لذا طبق یافته‌های بدست آمده، پیشنهاد می‌گردد: این سیستم‌ها درون یک سیستم واحدی جای گیرند، به نحوی که کاملاً مرتبط و هماهنگ برای رسیدن به اهداف و نیاز روز سازمان فعالیت نمایند. همچنین سیستم مدیریت دانش با توجه به نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان مستلزم بهبود مستمر در درون خود است. همچنین برقراری سیستم‌های انگیزشی مناسب منابع انسانی و نظام تشویق خلاقیت به منظور حفظ نیروهای دانشی و پرورش نیروهای متخصص و متعهد دانشی جهت حل مشکلات ایده پردازی، کمک شایانی در مدیریت سرمایه انسانی می‌نماید. در خصوص تحقیقات آتی نیز، تحقیقی در زمینه همراستایی اجرای راهبرد و کنترل راهبرد در شرکت‌های دانش بنیان مفید بنظر می‌رسد. همچنین در رابطه با چگونگی بکارگیری راهبردهای نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان، می‌تواند تحقیقی بسیار مفید صورت پذیرد. با توجه به اینکه این تحقیق در زمان پاندمی ویروس کرونا انجام گرفته است، محقق با محدودیت‌هایی نظیر: دسترسی بسیار مشکل به مدیران و متخصصین در پارک فناوری پردیس، به دلیل عوامل گوناگونی نظیر مشغله کاری آن‌ها، مواجه شدن با دوران قرنطینگی، و برو بوده است. همچنین عدم اعتماد و اطمینان پاسخ‌دهندگان و نیز ملاحظات در نظر گرفته شده شرکت‌ها، در ارائه اطلاعات کامل و با دقت، از محدودیت‌های دیگر این تحقیق است.

منابع

1. Akbari- Emami, Sh., Mushbaki, A., Khodadad- Hosseini, S.L., Kordanij, A. (2015). *Designing a behavioral model of strategy implementation*. Journal of management research in Iran, 20(1), 107-109.
2. Amini -Alashti, A., Arabi, S.M. (2016). *Presenting a strategy implementation model in Tehran Water and Sewerage Company*. Management and Development Process Quarterly, 9(4), winter, 52-78.
3. Danaeifard, H., Emami, M. (2011). *Data theory theory strategy in organizational and management studies*. Chapter 4 of the book Qualitative Research Methodology in Management, A Comprehensive Approach. Saffar Publications, Second Edition, 276.
4. Farsani, M., Amin- Doust, AS., Alidadi, A. (2019). *Designing an open innovation model in small and medium enterprises using foundation data theory*. Quarterly. Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge, 1(2), 95-136.
5. Habibi, S., Mira, A. (2018). *Designing and explaining the strategic orientation model in knowledge-based companies in Iran*. Business Management Quarterly, 10(3), 603-622.
6. Hosseini, S.F., Kordnair, A., Ahmadi, P. (2014). *Resenting a Model of Successful Strategy Implementation in Iranian Automotive Companies*. Iranian Management Science Quarterly, 9(6), winter, 1-4 2.
7. Javahery, C.F. (2020). *Providing a model of alignment of strategic formulation and control (petrochemical industry)*. Alborz, University of Tehran, 270.
8. Jiang, N., Tian, E., Daneshmand-Malayeri, F., & Balali, A. (2020). *A new model for investigating the impact of urban knowledge, urban intelligent transportation systems and IT infrastructures on the success of SCM systems in the distributed organizations*. journal of cybernetics, systems and management sciences, 49(11), 2799-2818
9. Kanaani, M., Mousavi, H. (2004). *Analysis of the role of science and technology parks and growth centers in providing venture capital for small and medium enterprises (SMEs)*. First National Conference on Venture Capital, 1-7.
10. Khaki, Gh. (2011). *Research method with termination approach*. Management Critique. Number 1, 252.
11. Lynch, S., Louise, M. (2018). *Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks*. Journal of Long Range Planning, 1(16), 31-36.
12. Maiti, M., Krakovich, V., Shams, S.M.R., & Vukovic, D.B. (2020). *Resource-based model for small innovative enterprises*, Management Decision. 58 (8), 1525- 41.
13. Mirghfour, S.H., Morvati, S. A., & Zahedi, A. (2018). *Designing an integrated model for developing the level of innovateon and commercialization of knowledge-based ompanies in Iran*. Journal of Initiative and Creativity in Humanities, 7(4), 107-142.
14. Moshbaki, A., Akbari -Emami, Sh., Khodadad -Hosseini, S H., & Kordanair, A. (2016). *Designing a Behavioral Model of Successful Strategy Execution*. Journal of Management Research in Iran, 1(20), 103-130.
15. Nazari, F., Rahimpour- Anaraki, A., Taghavi, S.S., & Ghasemi, B. (2020). *The relationship among knowledge-based dynamic process capabilities, innovation processes and innovation performance: an empirical study of knowledge-based high-tech companies in Iran*. Journal of cybernetics, systems and management sciences, 49(12), 2-26.
16. Pan, X., Song, M.L., Zhang, J. & Zhou, G. (2018). *Innovation network, technological learning and innovation performance of high-ech cluster enterprises*. Journal of Knowledge Management, 23(9), 1729-1746.

17. Dorf, R.C., Byers, T.H. (2005). *Technology Ventures from Idea to Enterprise*, NewYork, Hill-McGraw.
18. Romzi, H., Hosseinpour, M., Bahmaei, L. & Nasiri, M. (2019). *Designing a model for creating and developing knowledge-based companies in the humanities*. Journal of Library and Information Science, 22(4), 119-151.
19. Sarmad, G., Hejazi, A., Bazargan, A. (2014). *Research Methods in Behavioral Sciences*, Agah Publishing Co, in Persian.
20. Sashittal H. C., Wilemon D. (1996) .*Marketing implementation in small and midsized industrial firms an exploratory study*. Industrial Marketing Management, 25(2), 67-78.
21. Schaap, J. I. (2006). *Toward strategy implementation success: An empirical study of the role of senior-level leaders in the nevada gaming industry*..Gaming Research & Review Journal, 10(2), 13-37.
22. Soltaninejad, A., Morvati- Sharif A., Zare, A .H., Jafarzanzad, A. (2018). *Designing a Conceptual Model of Strategic Agility of Knowledge-Based Companies* . Journal of Parliament and Strategy of the Twenty-seventh Year, 10(1), 95-112.
23. Steffensen, M., Rogers, E.M., Speakman, K. (2000). *Spin-offs from research centers at a research university*. Journal of Business Venturing, Elsevier, 15 (1), 93-111.
24. Taqawi, M. (2020). *Strategic decision-making model of knowledge-based companies in technology commercialization*, Allameh Tabatabai University, 230.
25. Ulrich,F., Alexander, C. (2020). *Conjoint Analysis and Design of Business and IT: The Case for Multi-Perspective Enterprise Modeling*. Conference on the Practice of Enterprise Modeling of Business Enterprises, 15-45.
26. Wang, C. H., Chin, Y. C. & Tzeng, G. H. (2010). *Mining the R&D innovation performance processes or high-tech firms based on rough set theory*, Technovation, 30(70), 447-458.
27. Wetzels, M., Odekerken,G. (2009). *Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration*. MIS Quarterly 33(1), 177-195.
28. Yang, L., Gouhuri.S., Eppler, M.j. (2008). *Making strategy Work: A Literature Review on the factore influnecing stratrgy Implementation*. Journal of Business and Management, 3(2), 33-46.

امکان‌سنجی پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی

محمد نوروزی*، محمد جوادی**، سجاد گلچین***

چکیده:

هم‌پیمانی راهبردی گونه‌ای متداول از تشریک مساعی در ابعاد گوناگون کسب‌وکاری است که با هدف بیشینه‌سازی منافع طرفین در پی ارائه‌ی یک ظرفیت جدید حاصل از هم‌افزایی میان کارخانجات و شرکت‌های صنایع مختلف می‌باشد. پژوهش حاضر، با هدف امکان‌سنجی تحقق این موضوع/مسئله در میان شرکت‌های کاشی میبد شکل گرفته است و در آن برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای، تجربه زیسته، تماس مستقیم و مصاحبه با مسئولین دولتی، مدیران و کارکنان صف و ستاد در صنعت کاشی و همچنین ابزار پرسشنامه استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها، از گروه کانونی و تایید خبرگانی بهره گرفته شده است. در نتیجه مدلی سه بعدی شامل «بررسی عمق راهبردی هم‌پیمانی»، «درجه هم‌پیمانی از منظر ارزش عملیاتی» و «زیرساخت‌های لازم جهت هم‌پیمانی» طراحی شد و در اختیار فعالان خبره صنعت کاشی میبد قرار گرفت. یافته‌های پژوهش در این مرحله، نشان داد که در بعد زیرساخت‌ها، اساسی‌ترین ضعف برای ورود به عرصه هم‌پیمانی، توجه به موضوع استراتژی در میان مسئولین بود و در بعد درجه هم‌پیمانی، زمینه‌سازترین بعد عملیاتی موجود، توافق بر قیمتگذاری محصول در شرکت‌های کاشی میبد شناسایی شده است.

کلیدواژگان: هم‌پیمانی راهبردی، صنعت کاشی میبد، مدیریت راهبردی، صنعت کاشی و سرمایه‌یک

۱. مقدمه:

شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) نقش مهمی در رشد اقتصادی و توسعه ملت‌ها ایفا می‌کنند. آن‌ها کسب منفعت از مواد خام محلی، ایجاد اشتغال و توسعه نقاط محروم را تضمین می‌نمایند که همین مسئله سبب شده تا بیش از پیش در جهان مورد توجه قرار گیرند [۲۲]. به طوری که در اکثر کشورها تا سال ۲۰۱۹، بین ۷۰ تا ۹۵ درصد بنگاه‌ها، بنگاه‌های کوچک یا متوسط گزارش شده‌اند که در سطوح مختلف خدمات یا صنعت مشغول به کار هستند [۳۴]. همچنین مطابق آخرین آمار در دسترس، در نیمی از کشورهای پردرآمد، حداقل ۴۵ درصد از سهم اشتغال و در کشورهای کم درآمد، حدود ۲۷ درصد اشتغال برعهده بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده است؛ لذا مطابق تخمین‌ها، بیش از یک سوم نیروی کار در جهان تا سال ۲۰۱۹، در این شرکت‌ها اشتغال دارند [۳۴]. با تاثیر از این روند جهانی، ساختار اقتصاد صنعتی ایران نیز به شکلی درآمده که صنایع بزرگ ۳۰ درصد از پتانسیل‌های بالقوه صنعتی - تولیدی ایران را اشغال کرده‌اند و این در حالی است که سهم صنایع کوچک و متوسط تا ۷۰ درصد نیز می‌رسد^۱ [۳۱] که نقش ۵۰ درصدی در ایجاد اشتغال و ارزش افزوده صنعتی کشور را برعهده دارند [۲۷].

اما در میان صنایع مختلف کشور، توانایی صنعت کاشی در افزایش تراز بازرگانی، توجه به آن را ضرورت بخشیده است [۸]. از طرفی با توجه به مازاد عرضه و وضعیت نامناسب صادرات و نقش مستقیم آن در توسعه و رشد اقتصادی کشور [۱۰]، توجه به بازارهای خارجی و نگاهی راهبردی به این صنعت، ضروری می‌نماید؛ از طرف دیگر، عواملی چون حساسیت بازار، تفاوت سلیقه‌ها و نیازهای مصرف‌کنندگان و همچنین رقابتی شدن فضای حاکم بر صنعت کاشی و سرامیک [۷] به ویژه تهدیدهایی که از جانب رقبای جهانی صنعت کاشی نظیر ایتالیا و چین صورت می‌پذیرد، اهمیت حفظ و تداوم این نگاه راهبردی را دو چندان می‌نماید. به ویژه اینکه در مصاحبه با فعالان این صنعت مشخص گردید بازاری نظیر عراق و یا کشورهای همسایه، که در گذشته تحت اشراف صنعت کاشی ایران بوده‌اند، امروز با ظهور رقبای جدید در معرض خطر از دست رفتن هستند.

در سوی دیگر میدان یعنی در فضای مطالعات دانشگاهی، یکی از موثرترین مفاهیم در مدیریت راهبردی که به نگاه راهبردی فوق کمک می‌نماید، هم‌پیمانی راهبردی^۲ است. این مفهوم، شکلی از پیوند صنعتی را بیان می‌کند که شامل توافق همکاری بین شرکت‌ها یا بخش سوم می‌شود و برای شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک امکان همکاری مشترک برای رسیدن به هدفی مشخص را فراهم می‌آورد [۲۲]. در سال‌های اخیر، روند افزایشی قابل توجهی در شکل‌گیری این نوع هم‌پیمانی‌ها میان شرکت‌های مستقل مشاهده شده است [۱۵ و ۳۵]. رشد نمایی هم‌پیمانی‌های راهبردی، به تغییرات محیطی متعدد نسبت داده شده که پاسخ راهبردی سریع می‌طلبند. برخی از این تغییرات مسائلی نظیر جهانی شدن، رقابت شدید و نیاز سرمایه زیاد برای باقی ماندن در عرصه رقابت است [۸ و ۲۹]. هم‌پیمانی‌های مذکور غالباً بر سر به اشتراک‌گذاری و یا توسعه محصولات، فناوری‌ها یا خدمات رخ می‌دهد و بدین ترتیب به شرکت‌های کوچک و متوسط اجازه می‌دهند که مهارت‌ها یا قابلیت‌های خود را با استفاده مشترک از منابع و شایستگی‌های محوری یکدیگر، تقویت نمایند [۶ و ۳۰]. در نهایت این توافقات سبب دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازار داخلی و بازار بین‌المللی می‌شود [۱۶].

با توجه به جایگاه صنعت کاشی در جغرافیای صنایع کشور، نقش‌آفرینی آن در عرصه رقابت بین‌المللی و اهمیت وجود نگاه راهبردی در این صنعت، مقاله حاضر درصدد است تا با بهره‌گیری از مفهوم هم‌پیمانی

^۱ البته با توجه به عدم توافق در تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط که در ادامه مقاله ذکر می‌شود این سهم تا ۹۴ درصد نیز برآورد شده (صالحی نیا، ۱۳۹۸) که در این مقاله، همان سهم ۷۰ درصدی ذکر گردیده است و در پایگاه خبری وابسته به وزارت صنعت، معدن و تجارت منعکس گردیده است.

^۲ Strategic alliance

راهبردی، به امکان‌سنجی استفاده از این مفهوم در میان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در عرصه‌ی تولید کاشی و سرامیک در شهرستان میبد (به عنوان یکی از قطب‌های صنعت کاشی) پردازد تا از این طریق به نوعی به خلق مزیت رقابتی در این صنعت کمک کرده باشد و مسیری برای ورود به عرصه رقابت و حفظ موقعیت راهبردی صنعت کاشی ایران در منطقه و جهان از دریچه این نظریه فراهم آورد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

هم‌پیمانی راهبردی. هم‌پیمانی راهبردی را می‌توان به طور رسمی، توافقی بین دو سازمان برای اشتراک در منابع و فعالیت‌ها و با هدف تحقق منافع طرفینی، تعریف کرد [۵]. این تعریف، تنها تعریف مقبول برای این مفهوم نیست و بطور کلی محققان، هم‌پیمانی راهبردی را بر اساس زمینه‌های پژوهشی خود از جنبه‌های مختلفی تعریف می‌کنند؛ از دیدگاه مبتنی بر منابع، هم‌پیمانی راهبردی یک رابطه همکاری استراتژیک بلندمدت میان دو یا چند بنگاه با هدف بهبود موقعیت و عملکرد رقابتی و بر اساس تشریک منابع و خطرات تعریف شده است [۱۲]. از نقطه نظر اهداف راهبردی، پانشیری^۱ (۲۰۰۷) هم‌پیمانی راهبردی را قراردادی سودمند میان دو یا چند شرکت مستقل برشمرده است که در تناسب با استراتژی‌های طرفین و سودآوری آن‌ها تنظیم شده و معیارهای موفقیت هم‌پیمانی راهبردی را سازگاری، توانایی، تعهد، کنترل و اعتماد قلمداد کرده است. از منظر تحلیل ساختاری نیز، از هم‌پیمانی راهبردی به پیچیدگی و شمول دامنه گسترده‌ای از سطوح سازمان‌ها تعبیر شده است و عواملی همچون رسمیت، تخصص و نوع روابط بین شرکا به عنوان مولفه‌های اساسی ساختاری هم‌پیمانی راهبردی شناسایی شده‌اند [۱]. در نهایت از بعد هم‌افزایی، هم‌پیمانی راهبردی به معنای جایگزین شدن همکاری میان شرکت‌ها به جای رقابت صرف میان آنان است و تلاشی مشترک برای کنترل ریسک و تهدیدات به شمار می‌آید که شراکت در منافع و سودآوری [۳] را در حوزه بازارهای داخلی و جهانی در پی دارد. با مرور ادبیات مذکور، علاوه بر روشن شدن مفهوم هم‌پیمانی راهبردی، می‌توان نتیجه گرفت که هم‌پیمانی راهبردی نه یک پدیده نوین بلکه مفهومی است که همواره به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها با منابع محدود مطرح بوده است [۲۱].

عوامل موفقیت هم‌پیمانی راهبردی. چگونگی شکل‌دهی به یک هم‌پیمانی راهبردی موفقیت‌آمیز، دغدغه پژوهشگران متعددی بوده است. هافمن و شلوزر^۲ (۲۰۰۱)، فرآیند هم‌پیمانی موفقیت‌آمیز را شامل پنج مرحله کلی می‌دانند؛ این مراحل شامل: ۱- تجزیه و تحلیل استراتژیک و تصمیم به همکاری (تقویت نقاط قوت و یافتن منابع مکمل، استنتاج اهداف مشارکت، آگاهی از الزامات زمانی ایجاد هم‌پیمانی) ۲- جستجوی هم‌پیمان مناسب (ایجاد روابط اعتمادمحور، وجود نقاط قوت متمایز در هم‌پیمان، ایجاد هم‌افزایی در منابع، هماهنگی فرهنگ‌ها) ۳- طراحی هم‌پیمانی (تعریف دقیق وظایف و حقوق، سهم برابر همه شرکا، تأکید بر پتانسیل ایجاد ارزش مشترک، تعهد متقابل به پرهیز از رفتار فرصت طلبانه، توافق در مورد اهداف روشن و واقع بینانه و اجرای برنامه با نقاط عطف دقیق) ۴- اجرا و مدیریت مشارکت (ایجاد یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه، حمایت مدیریت عالی، ایجاد بستر ظرفیت یادگیری و انتقال دانش، اجرای سریع اقدامات و پایش مداوم عملکرد هم‌پیمانی) و ۵- پایان همکاری (خاتمه هم‌پیمانی فقط با تأیید کلیه شرکا و قراردادان جایگاه خاتمه هم‌پیمانی در طراحی اولیه). در پژوهشی دیگر، راتکجل، اراکوچ و شفارد^۳ (۲۰۰۵) سه عنصر اعتماد (برای جلوگیری از فرصت‌طلبی طرفین)، تعهد (برای ارزش‌آفرینی و هویت بخشی) و کنترل (برای پایش پیش‌فرض‌های هم‌پیمانی) را به عنوان

^۱ Panshiri

^۲ Hoffmann & Schlosser

^۳ Rothkegel, Erakovic & Shepherd

سه عنصر اساسی در موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌کنند. در نهایت نیز کانونگو^۱ (۲۰۱۵) معتقد است که در اندازه گیری موفقیت یا عدم موفقیت هم‌پیمانی‌های راهبردی، می‌بایست هشت عامل اندازه‌گیری شوند: ۱- میزان اشتراک قابلیت‌ها و توانمندی‌ها، ۲- توانایی تعریف منابع مشترک، ۳- اعتماد متقابل، ۴- برقراری پیوندهای ارتباطی و تیم‌های کاری جمعی، ۵- شفافیت، ۶- توزیع قدرت، ۷- تقسیم وظایف و ۸- توسعه‌های ساختاری؛ همچنین او معتقد است که در بستر هشت معیار مذکور، موارد ذیل، چارچوب‌هایی موثر در ارزیابی هم‌پیمانی در نظر گرفته می‌شوند: ۱- جهت‌گیری فرهنگی مشترک، ۲- ویژگی ساختاری و فرآیندی، ۳- اعتماد و تعهد متقابل، ۴- ارتباطات باز و تعاملی و ۵- انعطاف‌پذیری در هم‌پیمانی.

بنگاه‌های کوچک و متوسط. مطابق با تعریف کمیسیون اروپا (۲۰۱۶)، بنگاه‌های کوچک و متوسط، شرکت‌هایی هستند که کمتر از ۲۵۰ نفر نیروی کار در اختیار دارند و گردش مالی آن‌ها سالانه بیشتر از ۵۰ میلیون یورو نیست و یا اینکه ترازنامه آن‌ها رقمی بالای ۴۳ میلیون یورو را نشان نمی‌دهد. با این تعریف می‌توان ۹۹ درصد کسب و کارها در اروپا را به عنوان کسب و کارهای کوچک و متوسط به حساب آورد [۱۷]. بیشتر تعاریف بنگاه‌های کوچک و متوسط بر اساس معیارهای کمی مانند تعداد کارکنان، میزان گردش مالی، ارزش دارایی‌ها و میزان سرمایه می‌باشد. در زمینه ویژگی‌های کیفی می‌توان به حوزه و محدوده خدمات‌رسانی بنگاه‌های کوچک و متوسط اشاره کرد [۲۸].

در ایران نیز بر اساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی هستند که کمتر از ۵۰ نفر نیروی کار دارند. مرکز آمار ایران، کسب و کارها را به چهار گروه طبقه‌بندی کرده است: کسب و کارهایی با ۱-۹ کارگر، با ۱۰-۴۹ کارگر، با ۵۰-۹۹ کارگر و با بیش از ۱۰۰ کارگر [۱۳]. بنا به تازه‌ترین تعریف سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، صنایع کوچک به صناعی گفته می‌شود که تعداد شاغلان آنها بین ۵ تا ۵۰ نفر باشد. در آیین‌نامه اجرایی گسترش بنگاه‌های کوچک و زود بازده که در سال ۱۳۸۴ تصویب شد و مسئولیت اجرایی آن بر عهده سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی است، به واحدهای تولیدی (کالا و خدمات) با کمتر از ۵۰ نفر نیروی کار، بنگاه کوچک و اطلاق می‌شود و فقط این بنگاه‌ها مشمول مفاد آیین‌نامه می‌گردند [۲۵] آنچه که اداره آمار بانک مرکزی به عنوان طبقه‌بندی واحدهای صنعتی در نظر می‌گیرد، بدین صورت است که واحدهای با کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار «خرد»، ۱۰ تا ۴۹ نفر نیروی کار «کوچک»، ۵۰ تا ۹۹ نفر نیروی کار «متوسط» و بالاتر از ۱۰۰ نفر نیروی کار، «بزرگ» نامیده می‌شوند [۱۳].

پیشینه پژوهش

برای بررسی پیشینه پژوهش، با توجه به کثرت پژوهش‌های حوزه هم‌پیمانی راهبردی، ضمن بررسی اکثر مطالعات این حوزه، تنها پژوهش‌هایی که ظرف پنج سال قبل در زمینه هم‌پیمانی راهبردی انجام شده و دامنه مطالعه خود را به یکی از صنایع اختصاص داده، در این قسمت گزارش می‌شوند. البته در پایان این بخش، جمع‌بندی پیشینه پژوهش با در نظر گرفتن مجموع مطالعات بررسی شده صورت می‌گیرد و نه صرفاً مطالعات پنج سال گذشته.

¹ Kanungo

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگران	سال پژوهش	صنعت مورد مطالعه	یافته‌ها
شاه حسینی و دیگران	۱۳۹۸	خودروسازی	مقوله محوری مدیریت اتحاد شامل مدیریت روابط و تعاملات، تعارض، مذاکره و کنترل می‌شود و مقوله‌هایی همچون متغیرهای محیط کلان و ویژگی‌های صنعت خودروی کشور و مقوله‌های خردی از قبیل شرایط شکل‌گیری اتحاد، نوع اتحاد و اعتماد متقابل از جمله مهم‌ترین مقوله‌های تأثیرگذار بر مدیریت اتحادهای راهبردی شناخته شده‌اند.
مکی‌زاده و ابوالحسینی	۱۳۹۷	نفت، گاز و پتروشیمی	تجربه اتحاد بر قابلیت مدیریت اتحاد و عملکرد آن اثر مثبت دارد. تأثیر قابلیت مدیریت اتحاد بر مزیت رقابتی و عملکرد و همچنین اثر مزیت رقابتی بر عملکرد تأیید شده است. اما اثر تنوع بر عملکرد اتحاد رد شد و تفکیک این آثار نشان داد که تجربه اتحاد تأثیر به سزایی در عملکرد این اتحادها دارد.
رادفر، پيله‌پرور و قاضی‌نوری	۱۳۹۴	زیست دارویی	پیش‌رانه‌های قابلیت هم‌پیمانی راهبردی به شرح ذیل است: دسترسی به دارائی‌های مکمل متناسب، قابلیت پویای مدیریت هم‌پیمانی، یادگیری سازمانی، سرمایه اجتماعی و وجود مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت انتخاب شرکای هم‌پیمانی.
حمیدی‌زاده، زارع احمدآبادی و سنگبر	۱۳۹۳	کاشی و سرامیک	عوامل کلیدی موثر بر موفقیت شراکت راهبردی عبارتند از: سرمایه‌های ارتباطی و تأیید صاحب‌نظران، تعهد، رویکرد همکارانه، اعتماد متقابل و رضایت از همکاری. همچنین کاهش تعارضات غیرکارکردی، ایجاد حس مشترک بین شرکا و کاهش تضاد باید در دستور کار متولیان قرار بگیرد.
ملاجن و مارکویچ ^۱	۲۰۱۹	خودروسازی	این پژوهش با استفاده از نمودار قدرت، اهداف اتحاد استراتژیک، ریسک‌ها، نحوه مدیریت آن و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای ذیل آن را در صنعت خودروسازی مورد بررسی قرار می‌دهد.
هان و لیو ^۲	۲۰۱۸	دانش بنیان‌ها	دو انگیزه کاهش هزینه‌های مبادله‌ای و افزایش یادگیری شرکت، به عنوان انگیزه‌های اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان برای ورود به هم‌پیمانی استراتژیک به حساب می‌آیند.
لی و کیان ^۳	۲۰۱۸	فناوری	این مطالعه چگونگی امکان به اشتراک‌گذاری منابع، هزینه‌ها و کاهش ریسک‌ها را در هنگام وجود تحولات غیرقابل پیش‌بینی و پرتکرار در صنایع را بررسی می‌کند. مهم‌تر از همه، این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌ها در صنایع فناوری از هم‌پیمانی استراتژیک استفاده می‌کنند تا استراتژی‌های فعلی خود را بدون تغییر اجرا کنند.

برای جمع‌بندی پیشینه پژوهش باید ذکر گردد که مطالعات انجام شده روی مفهوم هم‌پیمانی راهبردی در سه دسته کلی جای می‌گیرند. دسته اول به طراحی الگوهای فرایندی و عملکردی پرداخته‌اند که به عنوان مثال می‌توان از الگوی ارزیابی عملکرد [۳۲] و الگوی سطوح هم‌پیمانی [۲] نام برد. دسته دوم صرفاً موانع و یا انگیزه‌های قبل، بعد یا حین یک هم‌پیمانی راهبردی را معرفی کرده‌اند مثل انگیزه‌های افزایش یادگیری و کاهش هزینه مبادله‌ای [۹] و دسته سوم به معرفی پیش‌رانه‌ها یا عوامل کلیدی موفقیت پرداخته‌اند، مثل پیش‌رانه‌های قابلیت هم‌پیمانی راهبردی [۲۴] و عوامل کلیدی موفقیت نظیر تعهد، رویکرد همکارانه، اعتماد متقابل و... [۸].

¹ Mladjan & Marković

² Han & Liu

³ Li & Qian

سوال‌های پژوهش

سوال اصلی:

- پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه چگونه ممکن است؟

سوال‌های فرعی:

- زیرساخت‌های پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه کدامند؟
- فرایند شکل‌گیری هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه چگونه است؟
- پیوستار درجه اتلاف در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه چگونه است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نوع‌شناسی، توسعه‌ای و کیفی به حساب می‌آید. همچنین این پژوهش از نظر ماهیت، توصیفی است و گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، با روش ترکیبی صورت گرفته است. به طور خلاصه این پژوهش دارای مراحل ذیل است: مسئله‌شناسی و گردآوری داده، تحلیل داده و طراحی مدل، اعتبارسنجی و تایید خبرگانی مدل و در نهایت استفاده از مدل برای ارزیابی وضعیت صنعت. برای هر کدام از این مراحل، روش خاص خود استفاده شده که در این قسمت شرح داده خواهد شد.

جدول ۲. نتایج تایید خبرگانی مدل

نتیجه پاسخ تاییدکنندگان مدل (به درصد)			پرسش
کم و خیلی کم	بی‌نظر	زیاد و خیلی زیاد	
۱۵	صفر	۸۵	میزان دقیق بودن زیرساخت‌های مدل
۱۵	صفر	۸۵	موافق بودن با محور درجه هم‌پیمانی راهبردی از منظر ارزش عملیاتی
صفر	صفر	۱۰۰	موافق بودن با محور عمق راهبردی هم‌پیمانی
صفر	۱۵	۸۵	میزان دقیق بودن پنج گام شناسایی شده برای تحقق عمق راهبردی هم‌پیمانی
۱۵	۱۵	۷۰	موافق بودن با کلیت مدل
صفر	۳۰	۷۰	نوآوری علمی در مدل
۱۵	۳۰	۵۰	ظرفیت اجرایی شدن مدل در صنعت کاشی میبد

برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای، تجربه زیسته^۱، تماس مستقیم و مصاحبه با مسئولین دولتی، مدیران و کارکنان صف و ستاد در صنعت کاشی استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها، از گروه کانونی، متشکل از متخصصان مدیریت که دارای تجربه زیسته در صنعت کاشی بودند، بهره گرفته شده که از این طریق مدل اصلی پژوهش طراحی گردید و در شکل ۱ نمایش داده شده است؛ همچنین برای اعتبارسنجی این مدل، از گروه‌های

^۱ نویسندگان مقاله حاضر، در قالب یک طرح مطالعاتی، به مدت دو هفته به مطالعه تفصیلی شرکت‌های کاشی میبد پرداخته‌اند و در طول این مدت با ابزارهایی نظیر مشاهده، کار عملیاتی در کارخانه، مصاحبه با مدیرعامل‌ها، کارکنان و مسئولان کاشی میبد به جمع‌آوری داده به صورت میدانی پرداخته‌اند. ضمن اینکه از مدت‌ها قبل، صنعت کاشی میبد را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

خبرگانی، متشکل از متخصصان حوزه مدیریت راهبردی، استفاده شد؛ نتایج تایید خبرگانی مدل در جدول ۲ و همچنین اطلاعات جمعیت شناختی این خبرگان در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

ردیف	حوزه تخصصی	سوابق (به سال)		
		میزان تحصیلات	سابقه علمی مرتبط	سابقه اجرایی مرتبط
برای یک اتحاد صرفاً نباید روی فرصت متمرکز شد بلکه علاوه بر آن باید از تحلیل راهبردی قوت و ضعف و ها و تهدیدات رو درباره اتحاد استراتژیک مد نظر قرار داد.				
۱	مدیریت راهبردی	دکتری	۱۵	۵
ارزش‌های عملیاتی در واقع همان functions هستند که قرار است در اتحادهای استراتژیک ادغام شده یا دستخوش تغییر شوند بنابراین باید از همه کارویژه‌های تولید، بازاریابی، مالی، انسانی و فناوری اطلاعات و ... ارزش‌های عملیاتی احصا شود.				
اگر "هدف ائتلاف" محور ائتلاف باشد و آن هدف بتواند برای چندطرف ائتلاف ارزش‌آفرین باشد، آن ائتلاف شکل می‌گیرد و لو شباهت‌های قابل توجهی هم با هم نداشته باشند.				
۲	مدیریت راهبردی	دانشجوی دکتری	۷	۶
تعیین کامل و مرزدار "هدف ائتلاف" در گام اول صورت گیرد، چرا که مشخص کردن میزان و نوع دقیق منافع ناشی از ائتلاف می‌تواند حتی به عدم توافق بر ائتلاف بیانجامد.				
۳	مدیریت راهبردی	دانشجوی دکتری	۸	۴
۴	مدیریت مالی	دکتری	۱۴	۳
۶	مدیریت تولید و عملیات	دکتری	۱۲	۸
۶	مدیریت نوآوری	دانشجوی دکتری	۱۰	۴
زیرساخت‌ها از جنس رفتاری و نگرش‌ها هستند و عوامل ذهنی محسوب می‌شوند.				
۷	مدیریت راهبردی	دکتری	۱۲	۴

پس از تایید مدل، پرسشنامه‌ای که حاوی اجزای مدل و توضیحات مربوط به آن بود طراحی شد و در اختیار فعالان صنعت کاشی میبد قرار گرفت تا از نظر ایشان، وضعیت این صنعت بر اساس مدل طراحی شده، سنجیده شود که اطلاعات جمعیت شناختی آنان در جدول ۴ ارائه شده است و نتایج حاصل از پاسخ‌های تکمیل‌کنندگان این پرسشنامه‌ها (که خبرگان و فعالان صنعت کاشی بودند) در قسمت یافته‌های پژوهش ذکر خواهد شد.

جدول ۴. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از میان فعالان صنعت کاشی

سابقه فعالیت (به درصد)					نقش در صنعت / شرکت کاشی (به درصد)	
کمتر از ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ سال و بیشتر	مدیرعامل	عضو هیات مدیره	مدیریت داخل شرکت	پژوهشگر
۳۰	۵۰	۲۰	۳۰	۳۰	۲۰	۲۰

در مرحله آخر پیاده‌سازی روش پژوهش، به منظور آسیب‌شناسی و بررسی علل عدم موفقیت شرکت‌های کاشی میباید در امر هم‌پیمانی راهبردی، بخش دیگری به پرسشنامه مورد نظر اضافه گردید و اطلاعات قابل توجهی از این بخش حاصل شد که در قسمت یافته‌های پژوهش به تفصیل به آنها اشاره می‌شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر، ابتدا به توضیح در مورد مدلی پرداخته می‌شود که از طریق تجربه زیسته محققان و در تماس مستقیم با مدیران و فعالان صنعت کاشی به ویژه کاشی میباید، مطالعات کتابخانه‌ای، تایید خبرگان دانشگاهی و اجرایی به دست آمده است. پس از آن داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه نیمه ساختار یافته مورد اشاره قرار خواهد گرفت که به طور کامل با یافته‌های عینی پژوهشگران مطابقت دارد. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، این مدل دارای دو محور می‌باشد:

محور اول: درجه ائتلاف از نظر عملیاتی

هم‌پیمانی‌های راهبردی، عموماً دارای درجات ائتلاف مختلفی است و همگی در یک سطح صورت نمی‌پذیرد؛ شناخت این درجات ائتلاف می‌تواند به تصمیم درباره ادامه ائتلاف و یا قطع همکاری و کاهش ائتلاف کمک کند و راهنمایی برای شرکت‌های حاضر در ائتلاف باشد. در این مدل، درجات ائتلاف به شرح ذیل است:

الف) توافق بر قیمتگذاری محصولات. حداقلی‌ترین درجه ائتلاف را می‌توان قاعده‌گذاری شرکت‌های متمایل به داشتن ائتلاف برای قیمتگذاری محصولات تولیدی این شرکت‌ها دانست. به عبارت دیگر در این سطح، هر شرکتی محصول خودش را به هر میزانی که تمایل داشت تولید می‌کند ولی قیمتگذاری محصولات برای سودآوری حداکثری شرکت‌های هم‌پیمان، در یک فرآیند ائتلافی تعیین می‌شود.

ب) سهم‌بندی حجم تولید هر شرکت. درجه بعدی ائتلاف کنترل عرضه و طریق آن کنترل تقاضا در بازار است. به عبارت دیگر، شرکت‌های هم‌پیمان با این درجه ائتلاف، علاوه بر اینکه به واسطه کنترل عرضه و تقاضا، بر درجه قبلی یعنی کنترل قیمت دست پیدا می‌کنند، بلکه فعالیت‌هایی نظیر فروش، بازاریابی، حجم بازار و... را نیز تحت کنترل خود قرار می‌دهند.

ج) تقسیم محصول و بازار بین اعضا. درجه بعدی ائتلاف دو یا چند شرکت هم‌پیمان، علاوه بر کنترل عرضه و تقاضا و قیمت، به هم‌رقابتی یا همان همکاری و رقابت می‌پردازد و این کار را با تقسیم بازار بین شرکت‌های هم‌پیمان انجام می‌دهد؛ در این سطح شرکت‌ها، انرژی خود را برای رقابت و کسب سهم بازار هدر نمی‌دهند، بلکه با تقسیم بازار بین خود، سعی می‌کنند انرژی خود را صرف تعیین جایگاه استراتژیک و تعمیق مزیت رقابتی و رابطه با مشتری نمایند.

د) انتقال و توسعه مشترک فناوری. سطح دیگری که از نظر عملیاتی قابلیت پرداخت توسط اعضای ائتلاف را دارد، برنامه‌ریزی برای انتقال و توسعه فناوری به صورت مشترک است. توسعه دانش فناورانه و سرمایه‌گذاری در امر تحقیق و توسعه، به ویژه در برخی صنایع بسیار پرهزینه است و چه بسا یک شرکت متوسط

یا کوچک به تنهایی انگیزه‌ای برای ورود به این امر را نداشته باشد، اما هم‌پیمانی برای انتقال فناوری می‌تواند همه شرکت‌ها را از طریق رشد صنعت منتفع نماید.

محور دوم: عمق راهبردی هم‌پیمانی

در سوی دیگر این ماتریس، می‌توان مراحل برای تحقق یک ائتلاف جامع را به همراه ملاحظات روشی آن در نظر گرفت.

گام اول) شناسایی فرصت‌های هم‌پیمانی. اولین مرحله برای ایجاد هم‌پیمانی راهبردی، شناسایی فرصت‌هایی است که می‌تواند زمینه‌ساز ائتلاف باشد و مقدماتی‌ترین گام در این جهت، تحلیل راهبردی از صنعت مورد فعالیت است. مدیران عالی شرکت‌ها می‌بایست با تحلیلی راهبردی، فهم اولیه از وضعیت صنعت داشته و جایگاه شرکت خود را در وضعیت ائتلافی و غیرائتلافی ترسیم نمایند و مزایا و محدودیت‌های ناشی از یک ائتلاف را برای شرکت خود لحاظ نمایند.

گام دوم) تحلیل گلوگاه‌های هم‌پیمانی. شکل‌گیری یک ائتلاف موفق نیازمند توجه به عوامل کلیدی موفقیت است. منظور از عوامل کلیدی موفقیت، آن دسته از عواملی است که وجود آن‌ها برای موفقیت یک فرآیند یا یک سازمان ضروری است. شناسایی این عوامل و بررسی وضعیت آن‌ها در یک ائتلاف، می‌تواند پیش‌برنده ائتلاف بوده و حتی درجه موفقیت احتمالی آن را تخمین بزند.

گام سوم) شکل‌گیری هم‌پیمانی بخشی. ارزیابی میزان موفقیت و بررسی تبعات یک ائتلاف برای شرکت‌هایی که اعتماد عمیقی بین آن‌ها به وجود نیامده و تجربه پیشینی در این زمینه ندارند، امری زمان‌بر ولی ضروری است. بدین جهت، سطح هم‌پیمانی در آغاز کار می‌بایست گام به گام و به تدریج صورت بگیرد. هم‌پیمانی بخشی که تنها یک یا چند فعالیت یا بخش محدودی را در بر بگیرد می‌تواند زمینه گام‌های بعدی را فراهم سازد به ویژه اینکه، امکان ارزیابی را نیز ایجاد می‌کند.

گام چهارم) شکل‌گیری هم‌پیمانی جامع. در صورت موفقیت گام‌های پیشین و به ویژه هم‌پیمانی بخشی، اعتماد و علاقه بیشتری برای افزایش گستره ائتلاف بین طرفین به وجود می‌آید و چه بسا به ادغام‌های کاملی نیز منتهی شود. با وجود چنین زمینه‌های فعالیتی، حرکت به سمت تحقق هم‌پیمانی جامع می‌تواند بسیار قابل توجه باشد. آنچه برای ائتلاف جامع، ضرورت دارد داشتن یک نقشه راه مناسب و دقیق است.

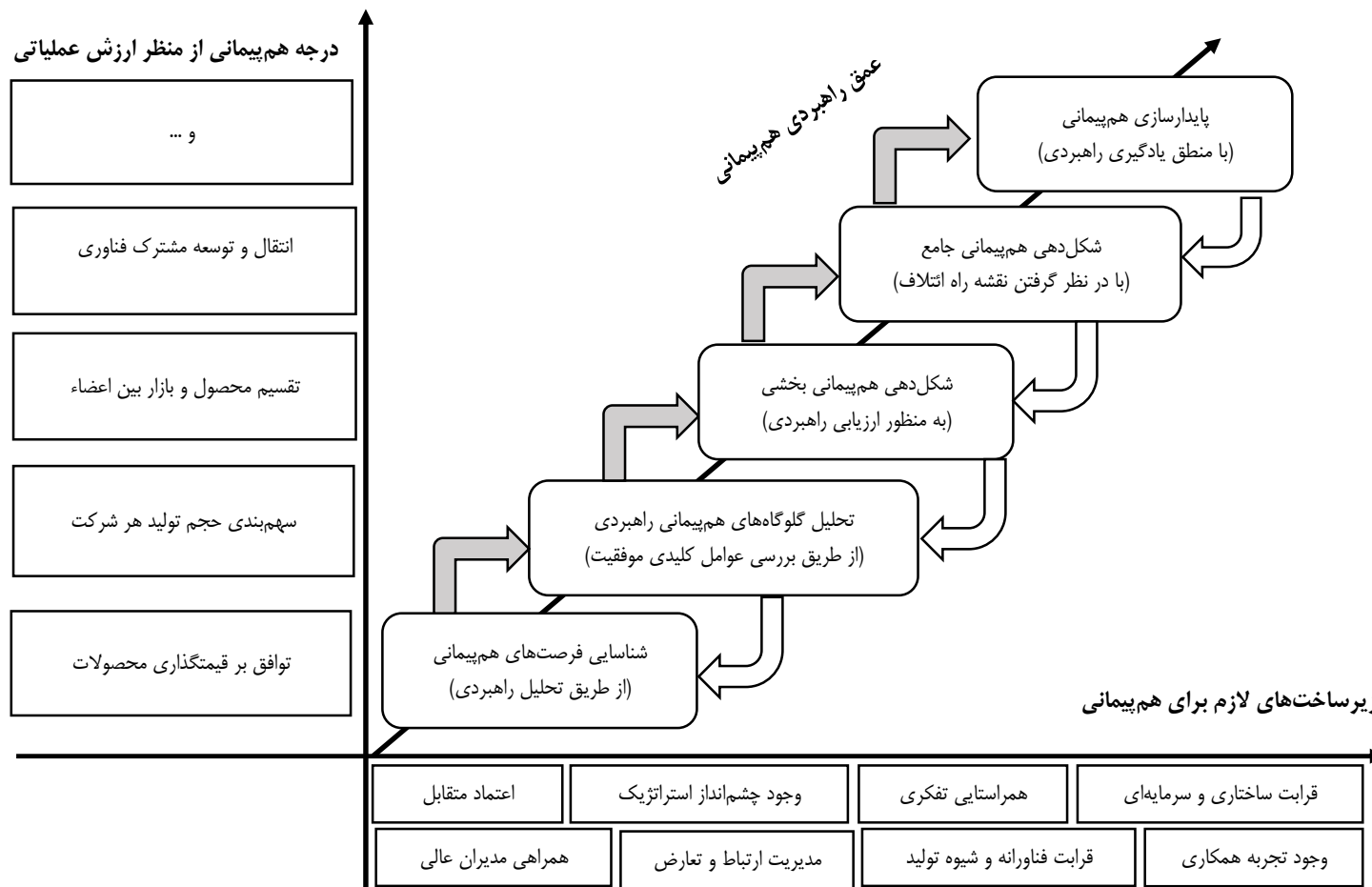
گام پنجم) پایدارسازی هم‌پیمانی. تثبیت هم‌پیمانی راهبردی و شکل دادن معادلات صنعت بر مبنای شبکه هم‌پیمان، آخرین گام در این فرایند است. با تمام ملاحظات که درباره افزایش گستره یک هم‌پیمانی راهبردی بیان شد، افزایش عمق هم‌پیمانی، مرحله دیگری است که برای افزایش آن می‌بایست به امر «یادگیری» تاکید کرد.

از آنجا که هر هم‌پیمانی راهبردی، هم‌راستایی‌ها و هم‌ذهنی‌های حداقلی را لازم دارد تا بستری برای تعاملات کلامی و ارتباطی بوده و موجبات تعاملات عملیاتی و اجرایی را فراهم آورد لذا وجود این زیرساخت‌ها برای ادامه کار ضروری است.

زیرساخت‌ها:

- **هم‌راستایی تفکری:** شرکت‌هایی که خواهان حضور در هم‌پیمانی راهبردی هستند، می‌بایست از نظر نوع نگرش به توسعه بازار و تحلیل وضعیت آینده آن صنعت، دارای هم‌راستایی تفکری باشند چرا که وجود اختلافات ذهنی و تحلیلی می‌تواند مشکلات اساسی در ادامه مسیر ایجاد نماید.
- وجود چشم‌انداز استراتژیک: شرکتی می‌تواند وارد فرآیند هم‌پیمانی شود که چشم‌انداز استراتژیک مشخصی داشته باشد. آینده‌ای روشن از وضعیت خود در صنعت، می‌تواند به شکل‌گیری یک هم‌پیمانی کمک نماید.

- **اعتماد متقابل:** شاید مهم‌ترین زیرساخت لازم برای شکل‌گیری هم‌پیمانی، اعتماد متقابل طرفین است. فقدان اعتماد می‌تواند به راحتی هم‌پیمانی را با شکست مواجه کند، البته اصل استدراج در اعتماد به این معنا که اعتماد در طول زمان و بنا به موفقیت‌های مرحله‌ای به تدریج افزایش می‌یابد صحیح است ولی وجود حداقلی از آن در ابتدای کار ضروری است.
 - **قربان فناوری و شیوه تولید:** شرکت‌هایی که در هم‌پیمانی راهبردی ورود می‌کنند باید از نظر نوع فناوری تولیدی و حتی شیوه تولید به هم نزدیک باشند، اگر اختلاف فاحشی در نوع دانش فناوری و یا تجهیزات سخت‌افزاری وجود داشته باشد، هم‌پیمانی با مشکل مواجه خواهد شد.
 - **مدیریت ارتباط و تعارض:** هر نوع رابطه انسانی و تجاری همواره نیازمند مدیریت ارتباطات و تعارض‌ها است. وجود مشاورانی که آمادگی ایفای نقش تسهیل‌گرانه در این امر را داشته باشند می‌تواند کمک‌کننده به تحقق این زیرساخت باشد ولی در هر صورت، همراهی مدیران در رده‌های مختلف برای مدیریت ارتباطات و تعارضات ضروری است.
 - **همراهی مدیران عالی:** نقطه اهرمی در پیشبرد هم‌پیمانی راهبردی، همراهی مدیران عالی سازمان است. بدون رویکرد مثبت مدیران عالی شرکت‌ها در تحقق هم‌پیمانی، این امر با مشکل مواجه خواهد شد.
 - **قربان ساختاری و سرمایه‌ای:** شرکت‌هایی که تمایل به هم‌پیمانی دارند از نظر ساختار سازمانی و همچنین سبد سرمایه‌ای می‌بایست دارای مشابهت قابل توجهی باشند و گرنه در مقام ارتباط‌گیری و همچنین مدیریت سرمایه‌ای شرکت، مشکلاتی ایجاد خواهد شد.
 - **وجود تجربه همکاری:** یکی از زیرساخت‌های قابل توصیه را می‌توان وجود تجربه همکاری بین شرکتی در میان آن شرکت‌هایی دانست که خواهان حضور در هم‌پیمانی هستند. زمانی که شرکت‌ها دارای تجربه همکاری باشند، با مناسبات ارتباط‌گیری آشنایی بهتری خواهند داشت.
- باید توجه داشت در تشکیل هم‌پیمانی راهبردی برای شرکت‌هایی که تجربه عملیاتی چندانی در این زمینه ندارند و چه بسا همواره به عنوان رقبای جدی همدیگر تلقی می‌شدند، نمی‌توان هم‌پیمانی همه جانبه و در همه سطوح را از ابتدا در نظر گرفت و می‌توان با اصل استدراج و بر اساس منطق ایجاد اعتماد متقابل، بر گسترده و عمق هم‌پیمانی افزود. با در نظر گرفتن ملاحظات فوق، مدل به صورت نشان داده شده در شکل ۱ طراحی گردید.



شکل ۱. مدل سه بعدی امکان‌سنجی پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی منبع: یافته‌ی پژوهش

همانطور که اشاره شد، یکی از نقاط اهرمی در تحلیل‌های پژوهش حاضر را می‌توان در تجربه زیسته پژوهشگران در شرکت‌های مختلف کاشی شهرستان میبد و تعامل مستقیم با مدیران عامل، اعضای هیات مدیره و کارگران برخی از این شرکت‌ها دانست. بر اساس داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه نیمه ساختار یافته نیز یافته‌های ارزشمندی به دست آمد که به صورت کامل با تجربه زیسته و مشاهده‌های عینی پژوهشگران سازگار بود.

در پاسخ به این سوال که «وضعیت هر یک از زیرساخت‌های مربوط به اجرایی‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟» که محور زیرساخت‌ها را در صنعت، مورد مطالعه قرار می‌داد، نتایجی به صورت جدول ۵ حاصل شد که با توضیحات حاصل از مشاهده‌های عینی در ستون پایانی جدول، قابلیت بررسی و تایید بیشتر دارد.

جدول ۵: بررسی زیرساخت‌های مربوط به اجرایی‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبد

توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده‌ها و تجربه زیسته)	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			شایستگی‌های آستانه برای ورود به عرصه هم‌پیمانی
	کم و خیلی کم	متوسط	زیاد و خیلی زیاد	
اعتماد گسترده و مطلق در میان مسئولین این شرکت‌ها وجود ندارد و در مصاحبه‌ها نیز به صراحت به این امر اشاره می‌شد.	۲۰	۵۰	۳۰	اعتماد میان مسئولین شرکت‌های کاشی میبد
اختلافات قابل توجهی در امور گوناگون اداره صنعت کاشی میبد در جلسات مشترک مدیران عامل شرکت‌های فعال در این صنعت، قابل مشاهده بود که نشان از اختلاف دیدگاه فعالان این صنعت، به ویژه در امور راهبردی داشت.	۲۰	۶۰	۲۰	همراستایی تفکری مسئولین شرکت‌های کاشی
متأسفانه از این جهت تقریباً در بسیاری از شرکت‌ها، ضعف اساسی وجود داشت و نتایج پرسشنامه‌ها نیز مؤید این مشکل است. به طوری که گاهی برخی از مدیران عامل نه تنها داشتن چشم‌انداز را نفی می‌کردند بلکه پرداختن به امور این چنینی را نیز مخل اداره شرکت می‌دانستند	۵۰	۵۰	صفر	توجه به چشم‌انداز
اداره شرکت‌ها به سبک سنتی و بدون بهره‌گیری از دانش نوین مدیریتی در بسیاری از شرکت‌های کاشی میبد موجب شده است که در امر ارتباطات و مدیریت تعارض، ضعف‌های اساسی به وجود آید هر چند قرابت فرهنگی، بخشی از این ضعف را پوشش داده است.	۳۰	۶۰	۲۰	دانش و مهارت در امر ارتباطات و مدیریت تعارض‌ها
عمده شرکت‌های کاشی در شهر میبد از نظر سخت‌افزار و نرم‌افزار تولید کاشی، در یک سطح هستند و از یک گونه مشابه استفاده می‌کنند و خطوط تولید، شباهت فراوانی به یکدیگر دارند.	صفر	۲۰	۸۰	مشابهت فناوری و دانش فنی تولید
با توجه به اینکه اندازه شرکت‌های کاشی میبد بسیار شبیه هم است و از فناوری‌های مشابه نیز استفاده می‌کنند لذا از این جهت بسیار نزدیک به هم هستند.	صفر	۳۰	۷۰	مشابهت ساختاری و سرمایه‌ای
متأسفانه عمده شرکت‌های کاشی میبد، هیچ سابقه همکاری با یکدیگر ندارند و چنین چالشی به صورت مشخص وجود دارد و در مصاحبه‌ها نیز مورد تأکید بود. نهایتاً آندک همکاری‌های موجود نیز عموماً در سطح روابط خانوادگی محدود می‌شد.	۴۰	۶۰	صفر	سابقه همکاری راهبردی

مطابق نتایج جدول ۵ در اکثر عوامل زیرساختی جاری‌سازی یک هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبید، ضعف جدی وجود دارد و جز در موارد معدودی که جنبه سخت افزاری و سرمایه‌ای دارند، وضعیت مناسبی در این شرکت‌ها حاکم نیست و به ویژه در مقوله‌های دانشی و رفتاری، قرابت عمیقی شکل نگرفته است که از موانع پیاده‌سازی یک هم‌پیمانی راهبردی پایدار به شمار می‌روند. نکته جالب توجه این است که در پاسخ به این سوال که آیا به نظر شما شرکت‌های کاشی میبید، علاقه‌ای به تشکیل هم‌پیمانی راهبردی با یکدیگر دارند، عمده پاسخ منفی بوده و یا احساس ضرورتی از سوی مسئولین این شرکت‌ها وجود نداشت و با تعبیر متفاوتی چنین اتفاقی را بعید ارزیابی می‌کردند.

مطابق با مدل طراحی شده، در سوال دیگری از خبرگان خواسته شد که «وضعیت موجود و مطلوب را بر اساس واقعیت‌های عملیاتی جاری در شرکت‌های کاشی میبید به لحاظ درجه هم‌پیمانی، مقایسه نمایند» که نتایج این پرسش‌ها در جدول ۶ مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۶: بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بر اساس شاخص‌های عملیاتی جاری در شرکت‌های کاشی میبید

موقعیت‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه		توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	وضعیت موجود (به درصد)	وضعیت مطلوب (به درصد)	
توافق بر قیمتگذاری محصول	همیشه انجام می‌شود	۱۰	اصلاً قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	۸۰	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۱۰	قابلیت انجام به طور کامل
توافق بر سهم بندی حجم تولید و ظرفیت	همیشه انجام می‌شود	صفر	اصلاً قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	۲۰	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۸۰	قابلیت انجام به طور کامل
توافق بر تقسیم محصول و بازار بین شرکت‌ها	همیشه انجام می‌شود	صفر	اصلاً قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	صفر	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۱۰۰	قابلیت انجام به طور کامل
اقدام مشترک برای انجام امور تحقیق و توسعه	همیشه انجام می‌شود	صفر	اصلاً قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	۵۰	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۵۰	قابلیت انجام به طور کامل

بر اساس یافته‌های جدول ۶، تجربه پیشینی چندان موفقی در تبیین وضعیت موجود نسبت به موقعیت‌های مورد نظر در شرکت‌های کاشی میبید گزارش نشده است و حتی در پیش‌بینی قابلیت انجام در آینده نیز خوش‌بینی چندان وجود ندارد و جز در موارد معدودی، اقبال نظری نیز مشاهده و ارائه نشد.

در بعد سوم مدل که «عمق هم‌پیمانی راهبردی» نمایش داده شده است، مطابق با یافته‌های حاصل از تجربه زیسته محققان، نتایج حاصل از مصاحبه‌ی فعالان صنعت کاشی میبد و اظهارات مستقیم مدیران و مسئولان، هم‌پیمانی راهبردی چندانی وجود ندارد و سنجیدن عمق آن مطابق مدل، بی‌معناست. به همین خاطر سعی شده برای ایجاد تحلیلی عمیق‌تر، در جهت کمک بیشتر به این صنعت، نوعی تحلیل فرامتنی نیز از گلوگاه‌های عدم تحقق یک هم‌پیمانی راهبردی موفق در شرکت‌های کاشی میبد ارائه گردد.

تحلیل فرامتنی

در تحلیل فرامتنی، با استفاده از ابزار پرسشنامه، به تحلیل گلوگاه‌های مختلفی که زمینه‌ساز عدم تحقق یک هم‌پیمانی راهبردی موفق در شرکت‌های کاشی میبد بود پرداخته شد، نتایج تحلیلی این گلوگاه‌ها حاوی نکات بسیار جالب توجهی است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

اولین دسته گلوگاه‌های قابل تحلیل را می‌توان گلوگاه‌های فرهنگی دانست در واقع مواردی که جنبه فرهنگی - اجتماعی دارند هر چند در نگاه اول به عنوان یک مانع اساسی در امر هم‌پیمانی به چشم نمی‌آیند ولی بررسی‌ها نشان می‌دهد چنین مواردی از جمله اصلی‌ترین پایه‌های یک هم‌پیمانی راهبردی پایدار هستند. مقولاتی نظیر فرهنگ عامه، اعتماد، امنیت، ابهام‌گریزی و مواردی از این دست، جنبه‌های گوناگونی از امر فرهنگی هستند.

جدول ۷: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی فرهنگی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده‌ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
فرهنگ مردم میبد (قناعت و زهد)	۵۰	۳۰	۲۰	یکی از موارد جالب در فرهنگ مردم یزد و میبد، امر قناعت و زهد است و به صورت آشکاری در امر توسعه شرکتی نیز موثر بوده است و برخی از مسئولین شرکت‌ها در مشاهده‌های میدانی و مصاحبه‌های حضوری به چنین عاملی اذعان داشتند.
علل متفاوت راه‌اندازی شرکت‌های کاشی میبد (تقلید و تکرار و ...)	۹۰	۱۰	صفر	راه‌اندازی شرکت کاشی در شهرستان میبد که با وجود جمعیت اندک، بیش از ۵۰ شرکت کاشی در آن فعال است به امری روتین و کاملاً عادی در میبد تبدیل شده است و همین نگاه، بسیاری از زمینه‌های تحلیل رقابتی صنعت کاشی را از بین برده است.
فقدان اعتماد شرکت‌های کاشی میبد نسبت به یکدیگر	۸۰	۱۰	۱۰	جایگاه امر اعتماد در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی بسیار واضح است. در مشاهده‌های میدانی و زیست پژوهشگران در شرکت‌های کاشی میبد و همچنین در نتایج حاصل از پرسشنامه این پژوهش نیز می‌توان این امر را مشاهده نمود.
فقدان دانش کافی نسبت به امنیت و اولویت هم‌پیمانی راهبردی	۶۰	۳۰	۱۰	در مصاحبه‌های حضوری و مشاهده‌های میدانی تیم پژوهشگران نیز، چنین واقعیتی آشکار بود که عمده شرکت‌های کاشی با نگاهی سنتی اداره می‌شد و ظرفیت علمی کافی نسبت به مفاهیم راهبردی وجود نداشت.
تمایل به ابهام‌گریزی و حس افزایش ابهام در صورت هم‌پیمانی	۵۰	۴۰	۱۰	نیمی از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، تمایل به ابهام‌گریزی را در حد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند که درخور توجه است.

دسته دوم از گلوگاه‌های شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی پایدار را می‌توان در ابعاد اقتصادی و مالی جستجو کرد، جدول ۸ به این موارد پرداخته است.

جدول ۸: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی مالی و اقتصادی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
فقدان سطح درآمدی قابل قبول برای ایجاد هم‌پیمانی	۱۰	۴۰	۵۰	برخی مشخصه‌ها که هم به عینه در میان شرکت‌ها دیده شده و هم در گلوگاه‌ها نیز نامشان به چشم می‌خورد سبب شده که شرکت‌های کاشی میبد مایل به استفاده از حداکثر ظرفیت خود در جهت درآمدزایی بالاتر نباشند و لذا این امر از انگیزه تشکیل هم‌پیمانی کاسته است.
نوسان قیمت‌ها و تاثیر آن بر دشواری دستیابی به هم‌پیمانی	۵۰	۴۰	۱۰	نوسانات قیمتی که در سال‌های اخیر بیش از هر زمان دیگر گریبان‌گیر صنایع مختلف ایران شده است از جمله عواملی است که به عنوان یک عامل اثرگذار منفی بر توافقات میان عملکردی، خصوصا مالی، شرکت‌های کاشی میبد احصاء شده است.
تفاوت درآمد بین گروه‌های شرکت‌کننده در هم‌پیمانی	۱۰۰	صفر	صفر	آنچه در مشاهدات میدانی برداشت شده این است که با توجه به عواملی همچون بازارهای هدف مختلف و توانمندی‌های عملیاتی گوناگون و جهت‌گیری‌های غیریکسان شرکت‌های کاشی میبد، میزان درآمد شرکت‌ها متفاوت و ایجاد توازن مالی دشوار به نظر رسیده و بر اساس اظهارات مدیران شرکت‌ها، یکی از عمده دلایل اقتصادی عدم اقبال به هم‌پیمانی را تشکیل داده است.
فقدان سیاست‌های دقیق بولی و مالی در کشور برای حمایت از هم‌پیمانی	۱۰۰	صفر	صفر	-
عدم امکان تحلیل اقتصادی برای آینده هم‌پیمانی به دلیل شرایط متلاطم ایران	۸۰	۲۰	صفر	شرایط عدم قطعیت بالای ایران در مولفه‌های مختلفی همچون نرخ ارز و تورم و در نتیجه نامشخص بودن شرایط اقتصادی برای تحلیل دقیق، می‌تواند از دلایل بی‌میلی شرکت‌های کاشی میبد به ورود به فضای هم‌پیمانی باشد.

نکته قابل توجه در تحلیل عوامل مالی و اقتصادی مرتبط با شکل‌گیری یک هم‌پیمانی این است که بخش عمده‌ای از این عوامل در محیط بیرون به درون سازمان تحمیل می‌شود و همین امر موجب افزایش ابهام گردیده که با روحیات بخش قابل توجهی از شرکت‌های تولیدی و اقتصادی سازگار نیست. سومین دسته گلوگاه‌های محیطی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد را می‌توان در ابعاد سیاسی، قانونی و حقوقی جستجو کرد که در قالب جدول ۹ مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۹: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی سیاسی، قانونی و حقوقی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
وجود مقررات زائد یا ناسازگار با شرایط امروز در حوزه ماهیت حقوقی هم‌پیمانی‌ها	۵۰	۵۰	صفر	-
سیاست‌بازی در صنعت کاشی به جای کار تخصصی	۴۰	۵۰	۱۰	سیاست‌بازی به جای شایستگی محوری و کار تخصصی از چالش‌های رایج میان صنایع مختلف است که شرکت‌های کاشی میبد نیز از این امر مستثنی نبوده و تحت تاثیر آن قرار گرفته است.
ضعف در وضع قوانین و مقررات حوزه صنعت به ویژه صنعت کاشی	۵۰	۵۰	صفر	-

موضوع دیگری که ظرفیت پرداخت در گلوگاه‌های محیطی را دارد مربوط به ابعاد فنی و تکنولوژیک است که در جدول ۱۰ مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

جدول ۱۰: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی فنی و تکنولوژیک در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
احتمال تغییر تکنولوژی	۲۰	۵۰	۳۰	تغییرات تکنولوژیک مستلزم چابکی سازمانی در ابعاد استراتژیک و عملیاتی است که با توجه به کم‌رنگ بودن احتمال واکنش مناسب و به موقع از جانب هم‌پیمانی، شرکت‌های میبد این امر را تا حدودی مخل هم‌پیمانی خود می‌دانستند.
ضعف شرکت‌ها در بکارگیری تکنولوژی مناسب	۸۰	صفر	۲۰	امروزه تکنولوژی دیگر نه تنها یک مزیت، بلکه یک ضرورت برای شرکت‌ها و صنایع است که ضعف در بکارگیری مناسب آن سبب عقب‌ماندگی در کسب‌وکار می‌گردد و این ناتوانی از علل کم‌توجهی شرکت‌های کاشی میبد به تشکیل هم‌پیمانی بوده است.
امکان وجود جاسوسی صنعتی یا اقتصادی	۶۰	۲۰	۲۰	-
میزان و روند سرمایه‌گذاری‌های رقبای اصلی در زمینه و بخش‌های مختلف تکنولوژی	۵۰	۴۰	۱۰	ترس از مقایسه تلاش و سرمایه‌گذاری رقبای اصلی صنعت کاشی در حوزه‌های مختلف رشد کسب‌وکار، تا حدودی سبب جلوگیری از کنش فعال شرکت‌های کاشی میبد در قالب هم‌پیمانی شده است.

پنجمین دسته از گلوگاه‌های محیطی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد مربوط به ابعاد سازمانی و مدیریتی است، مواردی نظیر فقدان استراتژی مناسب، نگاه کوتاه مدت مدیران شرکت‌ها و حتی احساس کاهش قدرت در صورت هم‌پیمانی را می‌توان در این دسته جای داد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. گلوگاه‌های محیطی در ابعاد سازمانی و مدیریتی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده‌ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
فقدان استراتژی مناسب	۹۰	صفر	۱۰	از عمده عوامل چالشی که هم از گفتگوهای رو در رو با مدیران و هم از پاسخ‌های دریافت شده قابل استنتاج است، فقدان تدوین و اتخاذ استراتژی‌های مناسب و مطابق با شرایط رقابتی صنعت در میان شرکت‌های کاشی میبد می‌باشد.
نگاه کوتاه مدت مدیران ارشد سازمان‌ها	۸۰	۲۰	صفر	نتایج گفتگوها و پرسشنامه‌ها حاکی از حداقلی بودن نگاه بلندمدت و استراتژیک مدیران ارشد نسبت به مسائل کسب‌وکار و بسنده کردن به تصمیم‌گیری و حل چالش‌ها بصورت سطحی می‌باشد.
احساس کاهش ابتکار عمل و توان مدیریتی در صورت هم‌پیمانی	۷۰	صفر	۳۰	به اذعان برخی مدیران و پرسشنامه‌های دریافتی، شرکت‌های کاشی میبد در صورت ورود به هم‌پیمانی احساس می‌کنند تسلط آنان بر اتخاذ اقدامات مبتکرانه و مدیریت آنها بر عملیات کسب‌وکار تحت الشعاع قرار گرفته و لذا از هم‌پیمانی دوری می‌کنند.

همانگونه که در جدول ۱۱ قابل مشاهده است، عمده مسئولین شرکت‌های کاشی میبد اذعان دارند که نگاه کوتاه‌مدت در بین مدیران ارشد حاکم است و ساختار صنعت به گونه‌ای شکل گرفته و سامان یافته که ضرورتی به پرداخت راهبردی به مسائل شرکت و صنعت کاشی احساس نمی‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش فزاینده خود در اقتصاد جهانی، توانسته‌اند به یکی از موضوعات چالش برانگیز مطالعات اقتصادی تبدیل شوند و مدیریت صحیح آن‌ها، یکی از ارکان موفقیت اقتصادی کشورهای مختلف دنیا به حساب آید. اهمیت این شرکت‌ها در فضای اقتصاد بدون نفت ایران، بیش از پیش نمایان شده است. امروزه اکثر صنایع مهم و کلیدی ایران، این نوع شرکت‌ها را تجربه کرده‌اند و مدیریت صحیح این شرکت‌ها به چالشی برای آنان نیز بدل شده است. در میان صنایع گوناگون، صنعت کاشی و سرامیک هم به لحاظ تاریخی، جایگاه قابل توجهی در میان صنایع ایران داشته و هم به لحاظ اقتصادی، مشتریان ثابت خود را در طول سالیان متمادی حفظ کرده است. اما اخیراً با شدت گرفتن رقابت در این صنعت، موقعیت راهبردی آن با خطر مواجه شده است. کشورهای رقیب نه تنها در منطقه برای این صنعت زنگ خطر را به صدا درآورده‌اند بلکه دریچه‌ای به بازار داخلی کشور هم گشوده‌اند و این هشدار برای مسئولین اقتصادی و فعالان صنعت کاشی و سرامیک در داخل به حساب می‌آید. همین مسئله سبب شکل‌گیری پژوهش حاضر گردید که در آن تلاش شد، به بررسی زمینه‌های فرصت‌ساز و چالش‌های گوناگون ایجاد رابطه هم‌پیمانی راهبردی میان شرکت‌های کاشی میبد پرداخته شود. گرچه طبق پژوهش مکی‌زاده و ابوالحسنی (۱۳۹۸) تجربه در اتحاد نقش محوری دارد، اما

پیش از آن تا از سویی ابعاد مختلف چالشی و ضعف‌های موجود و از سوی دیگر عوامل موثر بر شکل‌گیری و موفقیت آن شناسایی و تحلیل نشوند اساسا امکان ایجاد تجربه نیز پدید نخواهد آمد که حمیدی‌زاده و دیگران (۱۳۹۳) نیز به همین موضوع اشاره کرده است.

برای یافتن پاسخ مسئله پژوهش سعی شد ابتدا با مشاهده میدانی، کسب تجربه زیسته، مصاحبه با خبرگان صنعت کاشی، گردآوری داده صورت بگیرد که البته این گام اولیه در دقیق شدن مسئله نیز نقش ویژه‌ای ایفا کرد و مسئله پژوهش را از یک دغدغه عمومی به چالشی تخصصی تبدیل کرد. در گام بعدی، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، پل‌های تخصصی توسط تیم پژوهش برگزار گردید که در نتیجه آن بر اساس سوال‌های پژوهش با تحلیل داده‌ها، مدل پژوهش طراحی شد که با اعتبارسنجی، مبنای ایجاد یافته‌های بعدی این پژوهش قرار گرفت. این مدل دارای سه بعد در پاسخ به سه سوال فرعی پژوهش است: «زیرساخت‌های لازم برای هم-پیمانی» که پاسخی برای سوال فرعی اول است، «درجه ائتلاف پیمانی از منظر ارزش» پاسخی به سوال پیوستار درجه ائتلاف است و «عمق راهبردی هم‌پیمانی» که پاسخ به سوال فرایند شکل‌گیری هم‌پیمانی تلقی می‌شود. هر کدام از این سه بعد دارای اجزایی است که در شکل توضیح داده شده است. در گام آخر این پژوهش، پس از طراحی و تایید اعتبار مدل، به سنجش وضعیت صنعت کاشی میبید، بر اساس آن پرداخته شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، اساسی‌ترین ضعف در زیرساخت‌ها یا همان شایستگی‌های آستانه، برای ورود به عرصه هم‌پیمانی در میان شرکت‌های کاشی و سرامیک میبید، توجه به موضوع استراتژی در میان این شرکت‌ها است و پس از آن، مقوله‌های مدیریت روابط، تعارضات و اعتماد میان مسئولین جای دارد که این یافته‌ها توسط همانگونه که شاه‌حسینی و دیگران (۱۳۹۸) نیز تایید شده است. به لحاظ درجه هم‌پیمانی، توافق بر قیمتگذاری محصول و اقدام جهت انجام امور تحقیق و توسعه مشترک در شرکت‌های کاشی میبید جزو زمینه‌سازترین ابعاد عملیاتی موجود شناسایی شدند. این یافته نیز با قسمی از یافته‌های هان و لیو (۲۰۱۸) مطابقت دارد که نشان می‌دهد اگر این بعد، بیش از پیش مورد توجه مدیران و تصمیم‌گیرندگان این صنعت در میبید قرار گیرد، می‌تواند به عنوان گام‌های اولیه هم‌پیمانی موجب ارتقاء این صنعت شوند. در بعد سوم نیز همانطور که توضیح داده شد، به دلیل عدم وجود هم‌پیمانی، عمق خاصی هم وجود ندارد.

همچنین در روایت فرامتنی، گلوگاه‌های محیطی در ابعاد سازمانی و مدیریتی بزرگترین چالشی است که بر سر راه شکل‌گیری هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبید قرار گرفته است و سپس به ترتیب گلوگاه‌ها اقتصادی و فرهنگی نیازمند بذل توجه از سوی شرکت‌های کاشی میبید هستند. همچنین تحلیل نتایج پژوهش در کنار مشاهدات تجربی نویسندگان حاکی از آن است که مدیران شرکت‌های کاشی و سرامیک میبید نسبت به فضای ابهام و بطور کلی مولفه‌های غیرقابل کنترل در هم‌پیمانی دغدغه جدی دارند که راهکار این امر را نیز می‌توان در بکارگیری سازوکارهای مدیریت شرکا در هم‌پیمانی جستجو کرد، دغدغه‌ای که ملاجن و مارکویچ (۲۰۱۹) آن را موضوع پژوهش خود قرار داده‌اند.

لذا متولیان صنعت، باید با در نظر گرفتن مزیت هم‌پیمانی برای شرکت‌ها، کل صنعت کاشی و سرامیک میبید و همچنین منافع ملی ناشی از آن، به ارتقای نگاه بلنداندیشانه و رویکرد راهبردی شرکت‌های خود پرداخته و امر هم‌پیمانی را از رهگذر کاهش تضادها و تعارضات غیرکارکردی و گسترش عوامل زمینه‌ای، در اولویت برنامه‌ریزی خود قرار دهند.

در پایان باید اشاره گردد که این پژوهش دارای دو محدودیت اصلی می‌باشد. محدودیت اول عبارت است از عدم شفافیت مالی و آماری در این صنعت که کار را برای تحلیل و بررسی مسئله و پاسخ آن دشوار می‌کند و محدودیت دوم عدم امکان دسترسی به سیاست‌گذاران رده اول در این صنعت می‌باشد که می‌توانست زوایای سویه‌های جدیدی را در مدل ایجاد نماید. گذشته از محدودیت‌ها، برای ارتقاء بار پژوهشی این حوزه،

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی با زمینه مشابه، وجود دارد که عبارتند از: بررسی امکان پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با بررسی صنایع دیگر و در نتیجه تصحیح یا تکمیل سویه‌های دیگری از مدل ارائه شده در این پژوهش، انجام مطالعات تطبیقی برای بررسی وضعیت و ساز و کارهای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی میان رقبای اصلی صنعت کاشی نظیر ایتالیا و چین، بررسی جزئی‌تر هر کدام از عوامل زیرساختی لازم برای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی مطلوب مثل بررسی شرایط قانونی مناسب برای شکل‌گیری هم‌پیمانی.

منابع

1. Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582-614.
2. Al-Gharrawi, A. (2018). Strategic Alliances. *Journal of Business & Financial Affairs*, 7(1), 319-320.
3. Bensoussan, B., Fleisher, C. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. Pearson Education.
4. European Commission (2016). What is an SME? Available at: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition>.
5. Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M. (2020). Digitalization and the inception of concentric strategic alliances: A case study in the retailing sector. *Strategic Change*, 29(2), 165-177.
6. Hagedoorn, J., Letterie, W., & Palm, F. (2011). The information value of R&D alliances: The preference for local or distant ties. *Strategic Organization*, 9(4), 283-309.
7. Haji Karimi, A., Sanaei, I. (2016). Competitive Analysis for the Tiles and Ceramic Market. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(24), 193-210.
8. Hamidizadeh, M., Zareh Ahmadabadi, H., & Sangbor, M. (2014). Analyzing of critical success factor of strategic alliances (Case study: Tile & ceramic industrial cluster of Yazd). *Journal of Business Management*, 6(3), 517-534.
9. Han, Y. S., & Liu, X. (2018). Strategic Alliances in Knowledge-Intensive Industries: An Integrated View. *Jabm Journal of Accounting - Business & Management*, 25(2), 10.
10. Hasangolipoor, T., Motavaseli, M., Mohamadi, S., & Hosseini Tooli, F. (2010). Impacts of Export Promotion Programs on Firm's Export Performance: The case of Iranian electric industry. *Journal of Business Management*, 2(2), 21-40.
11. Hoffmann, W. & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381.
12. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2007). 10 Learning and Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 479-511.
13. Jahangir, M (1393). The role of small industries in the modern economy, Tehran.
14. Kanungo, R. (2015). Learning success factors of strategic alliances and estimating under an alternate specification. *Investment management & financial innovations*, 12(3), 120-131.
15. Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188-201.
16. Kordnaeij, A. (2018). Strategic Thinking and Management: Theory and Practice, *Tarbiat Modares University Press*, Third edition, Tehran.
17. Kraus, S., Kailer, N., Dorfer, J., & Jones, P. (2019). Open innovation in (young) SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21.(1), 47-59.
18. Li, L., & Qian, G. (2018). Strategic alliances in technology industries: A different rationale. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 3-11.
19. Lin, W. B. (2007). Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 139-155.
20. Mladjan, M., & Markovic, D. (2019). Diagrams of Power and Strategic Decision Making: the Case of Strategic Alliances in the Automotive Industry. *Management:*

- Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 24(3), 21-32. doi:10.7595/management.fon.2019.0015
21. Mowla Mohammad Masrurul, (2012). An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations, *Advances In Management, Advances in Management*, 5(12), 22-31.
 22. Nwokocha, V. C., & Madu, I. A. (2020). Strategic Alliance and Its Influence on the Performance of Small- and Medium-scale Enterprises in Enugu State, Nigeria. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 12(2), 199- 216
<https://doi.org/10.1177/0974910119896634>
 23. Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29(1), 101-115.
 24. Radfar, Reza & Ghazi Noori, Seyed Sepehr & Pilevari, Nazanin & Shakeri, Roya. (2015). Study of firm-level strategic alliances drivers; case study Pharmaceutical industry. *Public Management Researches*, 8(27), 45-70.
 25. Rezaee, J., & Pakravan, B. (2017) Identify and prioritize barriers to the development of small and medium enterprises, *1th International Conference of Accounting & Management*.
 26. Rothkegel, Senad & Erakovic, Ljiljana & Shepherd, Deborah. (2006). Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process. management revue. *The International Review of Management Studies*. 17(1). 50-71.
 27. Salehnia, M. (2019) Interview with “Eqtesade Online”.
<https://www.eghtesadonline.com/n'moo> (News code: 359534)
 28. Seyf, V. (2014). The position of small and medium companies in the country's economy, Central Bank of the Islamic Republic of Iran.
<https://www.cbi.ir/showitem/12096.aspx>
 29. Shahroudi, K., Alavi Foumani, S., Saberi Kuchesfahani, T. (2018). Formulation of the Commercial Strategies. *Journal of Strategic Management Studies*, 8(32), 113-136.
 30. Sobhanallahi, M., Rahmanseresht, H., Aslibeigi, F. (2013). Strategic Interaction Pattern for Holding Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(12), 15-42.
 31. Souri, D. (2019) Prerequisite for the growth of small enterprises and the complexity of their growth. The news site of Iran Small Industries & Industrial Parks Organization (ISIPO) of Iran is affiliated with the Ministry of Industry, Mine and Trade.
<http://markazi.isipo.ir/index.jsp?fkeyid=&siteid=1&pageid=243&newsview=7572>
 32. Strategic Allince Performance in Iran's Oil, Gas and Petrochemical Industry (2018). *Commercial Surveys*, 16(90), 93-107.
 33. Shah Hoseini, M., Heidari, A., Aarabi, S., & Ghaderi Kangavari, S. (2019). Developing a Management Model for R&D Strategic Alliances in Automotive Industry in Iran. *Journal of Business Management*, 11(1), 25-44.
 34. The position of small, medium and medium enterprises in the economy, (2019). Ministry of Industry, Mine and Trade of the Islamic Republic of Iran.
 35. Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O. F., & Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review*, 27(4), 814-825.

الگوی هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات

رضا جلیل*، عزت اله اصغری زاده**، عالیہ کاظمی***

چکیده

موضوع هماهنگی موضوع اساسی مدیریتی در زنجیره تأمین شناسایی شده است. زنجیره تأمین خدمات با توجه به ویژگی‌های متفاوتی که دارد، و با توجه به این که محصولات در زنجیره‌های تأمین خدمات از جنس خدمت، پیچیده و بیشتر مبتنی بر اطلاعات هستند مدل‌های هماهنگی در آن کاملاً متفاوت با مدل‌های هماهنگی در زنجیره تأمین کالاها می‌باشند. در این پژوهش هدف اصلی تحقیق تدوین الگوی هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات است. روش پژوهش حاضر داده بنیاد است و جامعه آن اعضای هیئت علمی و مدیران ارشد صنایع هستند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند. اهداف پژوهش با بکارگیری ابزارهای پژوهش کیفی تعیین و تبیین شدند. همچنین، با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل پارادایمی شکل گرفت که بر اساس آن ساختار مفهومی هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات طراحی و ارائه شد. اعتبار سنجی پژوهش بر مبنای روش‌شناسی داده بنیاد از معیارهای تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل استفاده شده است. در نهایت عوامل زمینه‌ای هماهنگی به دو دسته زیرساخت‌ها و توانایی‌ها و قابلیت‌ها تقسیم شدند. شرایط مداخله‌گر دربرگیرنده عوامل رفتاری و ویژگی‌های همکاری می‌شود. مکانیزم‌های هماهنگی در قالب سه مشخصه تسهیم، روابط پایدار و مکانیزم‌های فنی و تکنولوژیکی قابل بررسی است. علل هماهنگی در قالب چهار مشخصه عدم اطمینان، نارضایتی مشتری، ریسک و سیستم غیریکپارچه مورد بررسی قرار می‌گیرند و هم‌افزایی، سودآوری پایدار و بهبود برند به عنوان پیامدهای هماهنگی شناسایی شد.

کلیدواژگان: تسهیم، روابط پایدار، مکانیزم‌های فنی و تکنولوژیکی، صنایع خدماتی، نارضایتی مشتری، ریسک و سیستم غیریکپارچه

۱. مقدمه

خدمات را می‌توان فعالیت‌های اقتصادی تعریف کرد که مزایای زمانی، مکانی، شکلی و روانشناسی تولید می‌کنند و ناملموس هستند [۱۷]. طی دهه‌های اخیر، موضوع خدمات در اقتصادهای جهان اهمیت زیادی پیدا کرده‌است. خدمات همواره نیروی محرکه رشد اقتصادی هر کشور پیشرفته‌ای بوده‌است [۱۰]. هم‌اکنون خدمات دو سوم ستاده اقتصادهای پیشرفته جهان را تشکیل می‌دهد که این موضوع نشان‌دهنده خدماتی بودن اکثر مشاغل در این کشورها است [۳۵]. علی‌رغم اهمیت و افزایش خدمات در اقتصادهای جهان، خدمات در مقایسه با تولید مورد بی‌توجهی واقع شده‌است [۹]. با توجه به ادبیات موضوع، باید اذعان داشت که گرچه بیش از سه دهه از مطرح شدن موضوع «مدیریت زنجیره تأمین» گذشته‌است؛ اما این موضوع کاربردی غالباً در بخش‌های تولیدی به کار گرفته شده‌است و علیرغم رشد خیره‌کننده خدمات (در مقابل تولید) طی سالیان اخیر، کمتر شاهد استفاده از دانش «مدیریت زنجیره تأمین» در حوزه خدمات بوده‌ایم. با این حال نمونه‌هایی مانند پیچ (۲۰۰۳)، تپر و فنت (۲۰۰۴) و آلفرد (۲۰۰۵) در این بین دیده می‌شود [۲۶، ۴۰ و ۱].

همچنین با توجه به توسعه شرکت‌های خدماتی در اقتصاد امروزه این شرکت‌ها بخش‌های مهمی از زنجیره تأمین را تشکیل می‌دهند. به همین دلیل است که اکنون بخش خدمات را به عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی (به خصوص در کشورهای توسعه یافته) می‌شناسند [۸]. اما با وجود اهمیت و جایگاه بالای بخش خدمات هنوز آن‌طور که باید نگاهی علمی و موشکافانه به این بخش وجود ندارد [۳۶]. از منظر بنگاه و سازمان نیز نبود مدیریت و فراهم سازی خدمات مورد نیاز درون بنگاه‌ها به صورت مرکزی و متمرکز را می‌توان دلیل مهمی بر نبود یک نگرش رسمی به مقوله مدیریت زنجیره‌های تأمین خدماتی دانست [۱۱]. با توجه به توسعه صنایع خدماتی در اقتصادهای جهان، برخی دانشمندان پی بردند که کاربرد تئوری زنجیره تأمین در این صنعت نیز می‌تواند به موفقیت دست یابند. برخی دانشمندان پی بردند که شرکت‌های خدماتی، خدماتشان را به صورت زنجیره‌ای و نه به صورت مستقل ارائه می‌نمایند. در نتیجه وجود زنجیره تأمینی که خدمات در مرکز آن قرار دارد، دارای اهمیت است [۲۲].

یکی دیگر از عوامل سهیم در نبود رویکردهای رسمی جهت مدیریت زنجیره تأمین خدمت، این حقیقت است که اغلب خدمات، به صورت غیرمتمرکز تدارک و مدیریت می‌شود و کار رایجی است که هر واحد یا عملیات درون یک سازمان، خدمات خود را مبتنی بر اهدافش با توجه کمی به آنچه دیگران در سازمان انجام می‌دهند تهیه می‌کند. وقتی هزینه‌ها بین واحدهای مختلف سازمان خرد می‌شود، این تمایل وجود دارد تا نشان داده شود که هزینه کل ناچیز است و این امر موجب توجه کمی به سایر بخش‌ها می‌شود. نبود یک رویکرد واحد، مدیریت عملیات خدمت را سخت کرده‌است و این اتحاد که مدیریت خدمت کار مشکلی اصل را جاودانه کرده‌است.

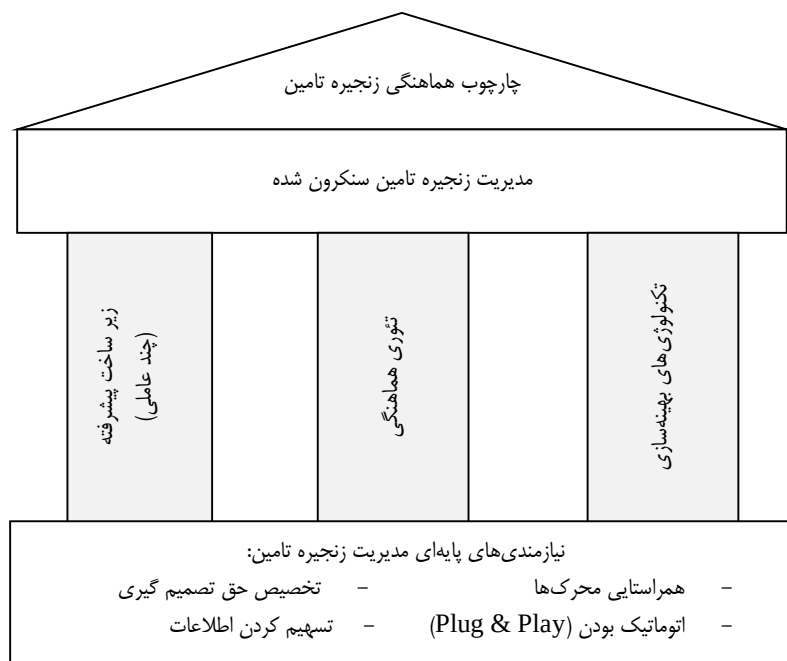
ارائه خدمت همانند تولید کالا شامل همکاری چندین بخش است. فراهم کنندگان خدمت، بخش‌های خدماتی دیگر، منابع موردنیاز برای طراحی و ارائه این خدمات و مشتریان خدمات، همگی با هم جهت ایجاد ارزش در زنجیره‌ها یا شبکه‌های ارزش پیچیده با هم کار می‌کنند. علی‌رغم وجود موانع شناخته‌شده در مقابل ایجاد مدل برای زنجیره‌های تأمین کسب و کار خدماتی، هماهنگی فرآیندها به عنوان مؤلفه‌ای موجود و نوظهور وجود دارد که موجب ایجاد انگیزه جهت توسعه مدل‌های زنجیره تأمین خدمت می‌گردد. برای طراحی و ارائه خدمات ممکن است تعداد زیادی ذینفع مشارکت داشته باشند که باید فرآیندهایشان هماهنگ شود. بسیاری از کسب و کارهای خدماتی باید تعداد زیادی مشتری یا کاربر مختلف را درون سازمان خدمت دهی کنند. این موضوع ارائه خدمات را نسبت به ارائه کالاهای صنعتی پیچیده‌تر می‌سازد. در بخش خدماتی از آنجا که تعداد زیادی نیروی انسانی تحت تاثیر قرار می‌گیرند اما مشارکت کاربر نهایی یک امر ضروری در فرایند تهیه و تدارک خدمات است [۲۸].

بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است که مدل مناسب برای هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات کدام است؟ در این پژوهش به شناسایی مفاهیم هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات، در چارچوب مدل هماهنگی زنجیره تأمین خدمات که به بررسی و تحلیل ابعاد این پدیده در این سطح پرداخته می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه

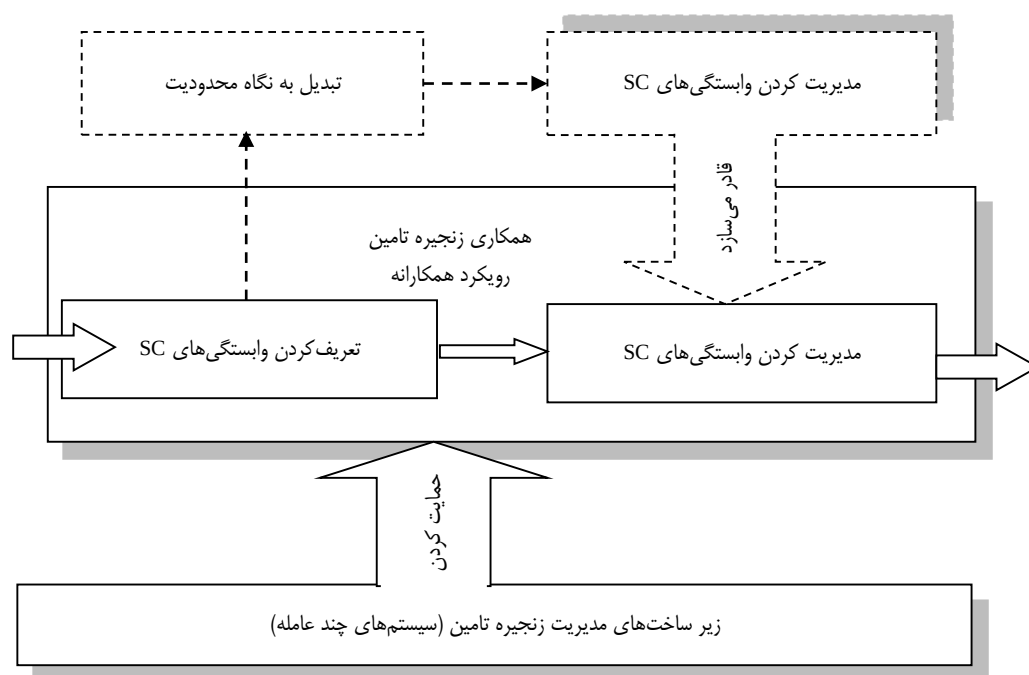
بخش خدمات امروزه در اقتصاد جهان نقش قابل توجهی یافته و تحقیقات علمی مرتبط نیز تحولات شگرفی را تجربه نموده است [۲۵]. رشد سریع صنایع خدماتی طی دهه‌های اخیر نیاز به نوآوری خلاق و افزایش بهره‌وری خدمات جهت دستیابی به رشد اقتصادی را افزایش داده است. با این حال تحقیقات کمی در مورد نحوه مدیریت زنجیره تأمین خدمات که مرزهای سازمان را افزایش می‌دهد انجام گرفته است [۱۵]. این کمبود پژوهش در زنجیره تأمین خدمات می‌تواند به خاستگاه تولیدی مفهوم SCM نسبت داده شود. مدیریت زنجیره تأمین از رشته مدیریت تولید و لجستیک شروع شده است که بطور سنتی شامل مدیریت و حمل و نقل منابع ملموس است [۱۳].

یکی از دلایل اصلی افت عملکرد شبکه‌ها و زنجیره‌های تأمین و بخصوص شرکت‌های کانونی آنها، ناهماهنگی مابین اعضای مرتبط است. پویایی ساختار زنجیره‌های تأمین، چالش‌های جذابی را برای بحث هماهنگی اثربخش زنجیره‌ها ایجاد کرده است [۳۱]. هماهنگی را به عنوان یکی از مهمترین کارکرد های قرارداد های بین سازمانی معرفی می‌نمایند [۳۴]. تحقیقات وسیعی در حوزه هماهنگی در سطح زنجیره تأمین صورت پذیرفته است، که اکثر مطالعات صورت گرفته مربوط به زنجیره‌های تأمین کالاهای فیزیکی است و محدود مطالعاتی در حوزه زنجیره تأمین خدمات صورت پذیرفته است [۶]. مروری بر محتوای بعضی از مهم‌ترین مطالعات انجام‌شده که در ادامه ارائه شده است مشخص می‌کند که تاکنون تحقیق جامعی در خصوص هماهنگ سازی زنجیره تأمین خدمات انجام نشده است. در مقاله‌ای دیگر با عنوان «چارچوب هماهنگی برای همراستایی موجودی زنجیره تأمین»، چارچوب هماهنگی زنجیره تأمین را بر سه پایه مطابق شکل ۱ بنا نموده‌اند [۳۲].



شکل ۱. سه پایه چارچوب هماهنگی زنجیره تأمین

با توجه ستون‌های اصلی اشاره شده محققان اقدام به ارائه یک مدل مفهومی برای چارچوب هماهنگی زنجیره تامین نموده‌اند. مدل ارائه شده به شرح شکل ۲ است [۳۲].



شکل ۲. ساختار مفهومی چارچوب هماهنگی زنجیره

کوهن و راسل (۲۰۰۵) در کتاب «مدیریت زنجیره تامین استراتژیک» طیفی از تشریک مساعی را ارائه نموده‌اند. ایشان در مطالعات خود با توجه به عوامل درگیر در یک زنجیره تامین بر اساس تعداد روابط بین اعضای درگیر و عمق این روابط این دسته‌بندی را ارائه نموده‌اند. در این طیف چهار سطح تشریک مساعی (تبادلی، همکارانه، هماهنگ‌شده و سنکرون‌شده) تبیین شده است که مرزهای موجود مابین این سطوح بصورت مبهم است، چرا که تشریک مساعی به صورت یک پیوستار است و هر طبقه با مرزهای کاملاً مجزا قابل تعریف نیست. تشریک مساعی تبادلی به منظور ایجاد یک رابطه اجرایی کارا و اثربخش بین شرکا است. در این سطح شرکای درگیر به ندرت بر کاهش هزینه و افزایش درآمد تمرکز دارند و این سطح در بین شرکای زنجیره تامین ارزش افزوده خاصی ایجاد نمی‌کند [۳۷].

لارنس و همکارانش (۲۰۱۱) در کتاب «زنجیره تامین در ساخت، توزیع و حمل و نقل - مدل‌سازی، بهینه‌سازی و کاربرد» یک طبقه‌بندی چهار سطحی از تشریک مساعی را ارائه نموده‌اند: به زعم آنها سطح اول هماهنگی زمانی محقق خواهد شد که اعضای زنجیره تامین اطلاعات مربوط به تقاضا، موجودی، ظرفیت و داده‌های تامین‌کنندگان سرتاسر زنجیره را تسهیم نمایند. سطح دوم هماهنگی زمانی محقق خواهد شد که اعضای زنجیره به تبادل دانش بپردازند. این سطح نیازمند تشریک مساعی نزدیک و اعتماد دوجانبه عمیق مابین شرکای زنجیره تامین است. مفهوم CPFR^۱ برای این سطح توسعه داده شده است. سطح سوم تشریک مساعی شامل هماهنگی و تسهیم کردن منابع می‌شود. اعضای زنجیره بوسیله تبادل کردن حقوق تصمیم، کار و منابع هماهنگ می‌شوند.

^۱ Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment

برنامه بازپرسازی مستمر^۱ و موجودی مدیریت شده توسط مشتری^۲ نمونه‌هایی از این سطح تشریک مساعی می‌باشند. تشریک مساعی در این سطح دستاوردهایی همچون کاهش سطح موجودی و افزایش فروش برای هر دو طرف خریدار و تامین‌کننده را در پی داشته است. از طریق تشریک مساعی شرکت‌های خریدار و تامین‌کنندگان بصورت مشترک اطلاعات تسهیم شده پیش‌بینی را همچون موجودی، تبلیغات و داده‌های نقطه فروش را توسعه می‌دهند. سطح چهارم تشریک مساعی بر روی بهترین مصلحت زنجیره تامین، بصورت کلی پایه‌گذاری شده است. در این سطح به نقل از لی بیان شده است که کانال‌های هماهنگی بمنظور بهبود عملکرد زنجیره بصورت کلی مورد استفاده قرار گیرد. لی همچنین یک مدل یکپارچه زنجیره تامین از طریق تسهیم کردن اطلاعات، هماهنگی لجستیک و پیوند ارتباطی سازمان‌ها ارائه نموده است [۲۴].

در تحقیقی هوانگ و همکاران جهت ایجاد هماهنگی در زنجیره تأمین بر هماهنگی تصمیمات در سه بخش قیمت‌گذاری، انتخاب اولیه و موجودی تأکید دارند. ایشان قیمت‌گذاری، انتخاب مواد اولیه و موجودی را در یک زنجیره تأمین سه رده تأمین ای که شامل چندکننده، یک تولیدکننده و چند خرده‌فروش است را مورد بررسی قرار دادند و مساله را بدون صورت یک بازی همکاری پویا مدل نمودند. در نهایت روش‌های تحلیلی و محاسباتی برای یافتن نقطه تعادل نش ارائه نمودند [۱۸]. همچنین مال و همکاران زنجیره تامین خدمات را از دیدگاه مشتری طراحی کردند. این مدل شیوه‌ای که یک مشتری ارائه خدمات را برای ایجاد ارزش مدیریت، هماهنگ و مدیریت می‌کند با استفاده از تفکر سیستمی مورد بررسی قرار داده است [۱۹]. در مطالعه ای دیگر، با توجه به ماهیت متفاوت خدمات و نامناسب بودن مدل‌های زنجیره تامین تولید محور در بخش خدمات، به طراحی مدلی مفهومی جهت مدیریت زنجیره تامین خدمات در صنعت بیمه با استفاده از رویکرد نظام مند نظریه داده بنیاد انجام شد، که مدل ارائه شده می‌تواند چارچوبی جهت طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد و تعالی شرکت‌های خدماتی قرار گیرد [۲۹]. همچنین محققان با تمرکز بر موضوع هماهنگی در سه‌گانه‌های خدمات کسب و کار در صنعت خودرو با رویکرد داده بنیاد و مبتنی بر مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و ادبیات مرتبط به توسعه مدل جامع هماهنگی و ابعاد و مؤلفه‌های آن پرداختند [۲].

در حال حاضر بسیاری از بنگاه‌های گردشگری بزرگ، برای حفظ مزیت رقابتی در میان رقبای هم‌تا، استراتژی‌های هماهنگی زنجیره تامین را بکار می‌بندند [۷ و ۳۷]. در زمینه زنجیره تامین گردشگری، هماهنگی میان تامین‌کنندگان خدماتی همچون هتل‌ها و خطوط هوایی، مجریان تور و آژانس‌های مسافرتی، در یک رده یا میان بخش‌های مختلف صورت می‌گیرد. برای مثال، مجریان تورهای بزرگ اروپایی، ادغام‌های عمودی بسیاری با خطوط هوایی، هتل‌ها و سایر واسطه‌های مسافرتی دارند. مطالعه موجود در هماهنگی زنجیره تامین گردشگری نشان می‌دهد که بسیاری از تلاش‌های انجام گرفته به سمت ادغام‌های کلی است و بر این باور است که هماهنگی میان بنگاه‌ها می‌تواند در صنعت گردشگری ایجاد منفعت نمایند [۴۱].

لافرتی و فوسن (۲۰۰۱)، در یک مطالعه موردی به بررسی هماهنگی زنجیره تامین گردشگری در ساختار شبکه هتل‌ها و خطوط هوایی پرداختند [۲۰]. مطالعه ادبیات موضوع و مرور تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که در زمینه هماهنگی زنجیره تامین خدمات تحقیقات بسیار اندکی صورت گرفته و عبارتی هیچ مدلی در این خصوص وجود ندارد. بر اساس آنچه که گفته شد، مدیریت خدمات به عنوان یک موضوع اصلی و مزیت رقابتی مورد توجه بنگاه‌ها و دولت‌ها قرار گرفته است. علی‌رغم اهمیت خدمات و رشد خدماتی شدن اقتصادهای جهانی،

^۱ Continuous Replenishment Program

^۲ vendor Managed Inventory

هنوز خدمات از دید عملکردی عقب‌تر از صنایع تولیدی قرار دارند [۳۸]. با مرور ادبیات تحقیق، مشخص شد که مدل‌های زنجیره تأمین در بخش تولیدی برای بخش خدمات مناسب نیستند. درضمن با توجه به تنوع موجود در بخش خدمات و تفاوت‌های موجود بین صنایع خدماتی مختلف استفاده از مدل‌های ارائه‌شده برای یک بخش خدماتی در بخش دیگر نمی‌تواند تمام جوانب آن خدمات را پوشش دهد [۳۰]. بنابراین زنجیره تأمین خدمات همانند زنجیره‌های تولید دارای اهمیت بسیار زیادی و چه بسا به دلیل ارتباط مستقیم با مشتریان اهمیت بیشتری نیز داشته باشد. به همین دلیل هماهنگ‌سازی در آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و این تحقیق به ارائه مدلی جهت هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات خواهد پرداخت. بطور کلی بر اساس آنچه تشریح شد، مسأله اصلی پژوهش، این است که چگونه می‌توان زیرساخت‌های هماهنگی در زنجیره تأمین را در قالب یک الگوی هماهنگی زنجیره تأمین بوسیله مشخص نمودن اجزاء موثر بر هماهنگی زنجیره، تبیین و ابعاد و روابط بین اجزای هماهنگی را تعیین نمود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق جهت طراحی مدل از روش کیفی نظریه برخاسته از داده‌ها و مدل استراوس و کوربین^۱ استفاده می‌گردد [۱۶]. به کارگیری راهبرد پژوهش بر پایه پارادایم انتخاب شده توسط پژوهش‌گر است [۲۹]. یکی از روش‌های شناخته شده پژوهش کیفی که اولین بار توسط گلیسر و استراس (۱۹۶۷) معرفی شد، روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌هاست^۲ که به دلایلی که در ادامه می‌آید انتخاب این روش توجیه‌پذیر است: توسعه‌ی یک ساختار نظری برای هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات اتخاذ رویکردی یکپارچه و مبتنی بر تکنیک‌های استقرایی است. در این میان، نظریه برخاسته از داده‌ها با بررسی عمیق درونی و بیرونی، روش استقرایی را برای خلق نظریه‌های یکپارچه ارائه می‌دهد [۳۹].

بنابراین، مدلی مشخص در مورد هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات در کشور وجود ندارد، بنابراین استفاده از روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها توجیه‌پذیر است. با کمک روش نظریه برخاسته از داده‌ها، مدلی برای تبیین هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات در ایران با ابعاد و وجوه مختلف به دست می‌آید. لذا در این تحقیق، مدل پارادایمی هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات با کمک مدل استراوس و کوربین در روش تحقیق نظریه برخاسته از داده‌ها و بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌های عمیق، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک در حوزه مدیریت تولید و عملیات ارائه می‌شود. در نظریه برخاسته از داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح اصلی انجام می‌شود: سطح متنی و سطح مفهومی. سطح متنی شامل بخش‌بندی و سازمان‌دهی فایل‌های داده، کدگذاری داده‌ها و نگارش یادداشت‌هاست. در حالی که در سطح مفهومی بر ساخت مدل شامل مرتبط کردن کدها و شکل دادن شبکه‌ها تأکید دارد [۴۲].

فلسفه تحقیق حاضر بدلیل استفاده از رویکردهای کیفی جهت دستیابی به مفهوم و طراحی مدل هماهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات و همچنین تحلیل مدل، از واقعیت‌ها و مدل‌های موجود تأیید شده، و بررسی جنبه‌های مختلف پدیده در بستر و شرایط طبیعی موردمشاهده است؛ از نوع تفسیری است. از دیدگاهی دیگر، این تحقیق دارای رویکردی پراگماتیسم است، زیرا بر نتیجه‌گرایی، مسأله‌محوری و کثرت‌گرایی تأکید دارد و از روش‌ها و شیوه‌های چندگانه، جهان‌بینی‌های متفاوت و پیش‌فرض‌های مختلف و همین‌طور شکل‌های مختلف گردآوری و تحلیل داده‌ها در مطالعه به اتکا شیوه‌های ترکیبی بهره می‌برد. در این تحقیق ابتدا از

^۱ Strauss & Corbin

^۲ Grounded Theory

مصاحبه‌های عمیق جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده شد. مصاحبه‌های کیفی انجام شده با ۱۰ نفر از متخصصان حوزه زنجیره تأمین خدمات شامل اعضای هیات علمی و مدیران ارشد شاغل در سازمان‌های خصوصی و دولتی من جمله سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، شهرداری، مدیریت کل شعب بانک، اداره بیمه مرکزی، شرکت‌های خدماتی و شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری بودند که جهت دستیابی به اهداف پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی مشخص شدند. این نوع نمونه‌گیری تصادفی نیست، بلکه عمدی و قضاوتی است. در پژوهش حاضر از تکنیک‌های مقایسه شواهد با ادبیات موجود، اطمینان از اینکه مفاهیم به‌صورت سامانمند با هم مرتبط هستند و انسجام درونی دارند، استفاده از منابع متعدد از شواهد، توصیف غنی از مجموعه داده‌ها در طول گردآوری آن، تعریف حد و مرز پژوهش و داشتن یک پیش‌نویس کلیدی و همچنین مطالعه اسناد و مدارک شرکت برای افزایش روایی داده‌های حاصل استفاده شده است. همچنین در اعتبار‌سنجی پژوهش بر مبنای روش‌شناسی تئوری داده‌بنیاد از معیارهای تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل مطابق شکل ۳ استفاده شده است [۲۴].



شکل ۳. اعتبار‌سنجی پژوهش

پایایی پژوهش نیز از طریق تهیه و بکارگیری چارچوبی مدون برای مصاحبه‌ها پس از تأیید خبرگان و اساتید دانشگاه و اطمینان از کارایی آن در پوشش اهداف پژوهش در تمام مصاحبه‌ها بکار گرفته شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این تحقیق با جمع‌آوری داده‌ها و پیاده‌سازی متن و محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده به تحلیل و کدگذاری داده‌ها با رویکرد کدگذاری باز پرداخته شد. در این مرحله برای بازشناسی مقوله‌های مناسب، متن مصاحبه‌ها با تأمل و دقت خوانده شد. متون مرتبط با همدیگر با کدی واحد کدگذاری شدند. در کدگذاری باز، محقق با ذهنی باز به نام گذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نمی‌شود [۱۴]. در کدگذاری محوری به تحلیل متون مصاحبه‌ها در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پیامدها و استراتژی‌های کنش / واکنش متقابل انجام شده است. در کدگذاری انتخابی باید نظریه‌ای را که از متن بر می‌آید شکل داد. به عبارت دیگر این مرحله انتخاب مقوله اصلی به طور منظم (سیستماتیک) و ارتباط دادن آن به سایر مقوله‌ها،

ارتباط بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، است [۴]. در جدول ۱ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه کدهای استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

کد	متن مصاحبه
ظرفیت در ارائه خدمت	متناسب نبودن ظرفیت ارائه خدمت و میزان تقاضا از عوامل مهم در ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات است. این امر بالخصوص در بیمارستان‌ها و مؤسسات مالی دیده می‌شود.
فرهنگ	در زنجیره تأمین خدمات برخی از اوقات وجود فرهنگ‌های متفاوت باعث می‌شود که بازیگران به خوبی یکدیگر را درک نکنند و در ارائه خدمت به همدیگر دچار مشکل شوند، که این امر می‌تواند باعث بروز ناهماهنگی شود.
تسهیم اطلاعات	بسیاری از ناهماهنگی‌ها بین اجزاء زنجیره تأمین بدلیل عدم دسترسی به اطلاعات صحیح از سوی اجزاء است. در صورتی که همه شرکت‌ها و اجزاء زنجیره تأمین خدمات اطلاعات مناسب و به‌روز را در اختیار یکدیگر بگذارند، می‌تواند به دستیابی به هماهنگی کمک کند.

یافته‌ها. بعد از شناسایی و تخصیص کد، کدهای حاصله تحلیل شده و کدهایی که با هم مرتبط بوده و مفهوم مشترکی دارند، گروه بندی و سپس توصیف می‌شوند.

شرایط زمینه‌ای هماهنگی. اساساً روابط بین مشتری و تأمین‌کننده خدمت را نمی‌توان در خلأ مورد تحلیل و بررسی قرار داد. بلکه باید در بستری گسترده‌تر که در برگیرنده مجموعه عناصر زمینه‌ای است، به آن نگاه کرد [۱۶]. بر اساس مدل طراحی شده عوامل زمینه‌ای هماهنگی که هنگام مدیریت هماهنگی توسط شرکت کانونی زنجیره تأمین با نفوذ خود موجب انتخاب و شکل‌گیری ساز و کارهای هماهنگی مابین خود و سایر اجزاء زنجیره می‌شوند، به دو دسته زیرساخت‌ها و توانایی‌ها و قابلیت‌ها تقسیم می‌شوند. عوامل زیرساختی در برگیرنده زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، حمل و نقل، مدیریت مراکز توزیع، دسترسی به اطلاعات مشتریان و داشبورد مدیریتی است. در اصل، عناصر زمینه‌ای هماهنگی زنجیره‌ای تأمین از دو نقش عمده برخوردارند. نخست آن که موجب انتخاب و شکل‌گیری یا از میان رفتن سازو کار هماهنگی میان شرکت کانونی و سایر شرکاء می‌شوند؛ و دوم آن که با ایجاد شرایطی پایدار، منجر به تسهیل، تقویت و یا تحدید سازوکارهای هماهنگی می‌شوند. جدول ۲ نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. شرایط زمینه‌ای هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
شرایط زمینه‌ای هماهنگی	زیرساخت‌ها	زیرساخت فناوری اطلاعات
		زیرساخت حمل و نقل
		مدیریت مراکز توزیع
		دسترسی به اطلاعات مشتریان
	توانایی‌ها و قابلیت‌ها	داشبورد مدیریتی
		شایستگی نیروی انسانی
		توانمندی مالی
		پشتیبانی قانونی
		ظرفیت در ارائه خدمت

زیرساخت فناوری اطلاعات در گرفتن سفارش مشتری و هماهنگی بین اجزاء مجموعه نقش برجسته‌ای دارد. از طرفی یکی از مشکلات اساسی در کشور که موجب ناهماهنگی در ارائه خدمت به مشتری می‌شود و برنامه زمانی ارائه خدمت را به هم می‌ریزد، ناهماهنگی در سیستم حمل و نقل است که جهت هماهنگی در زنجیره بسیار لازم است.

همچنین گاهی اوقات نبود پایگاه‌هایی که بتواند خدمت را به مشتری ارائه دهد موجب از دست رفتن و نارضایتی مشتری می‌شود. علاوه نبود سیستم اداره و مدیریت مراکز ارائه خدمت موجب ناهماهنگی بین اجزاء می‌شود. عدم دسترسی به اطلاعات مشتریان باعث می‌شود که در ارائه خدمت به مشتری ناهماهنگی به وجود آید. برای نمونه در بانک‌ها ارائه خدمات مالی بسته به استعلامات از مراکز ثبت احوال کشور دارد، بنابراین دسترسی به اطلاعات مشتریان یکی از عوامل مهم در ایجاد هماهنگی زنجیره تأمین خدمات است. در نهایت نبود سیستم‌های داشبورد مدیریت باعث می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها با مشکل مواجه شده و نتیجتاً به ناهماهنگی در ارائه خدمت به مشتری منجر شود. از عوامل زیرساختی دیگر می‌توان به توانایی‌ها و قابلیت‌ها اشاره نمود. این عوامل خود در برگیرنده شایستگی نیروی انسانی، توانمندی مالی، پشتیبانی قانونی و ظرفیت در ارائه خدمت هستند.

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات، داشتن کارکنانی شایسته است. بسیاری از اوقات خطاهای انسانی موجب ناهماهنگی در زنجیره خدمت به مشتری می‌شود. عدم تمکن مالی شرکت‌ها در استفاده از سیستم‌های مدرن و داشبوردهای مدیریتی موجب کند شدن امور و ایجاد ناهمگنی می‌شود. گاهی اوقات مشاهده شده که نبود قوانین و مقررات سفت و سخت در حوزه ارائه خدمات باعث شده که از مشتریان شکایت‌هایی صورت گیرد که این شکایات‌ها حتی منجر به توقف فعالیت واحد ارائه دهنده خدمت هم می‌شود. با توجه به اینکه خدمات همزمان با تولید مصرف می‌شوند، صنعت خدمات به طور معمول با مشکل عدم انطباق ظرفیت با تقاضا مواجه هستند [۳]. متناسب نبودن ظرفیت ارائه خدمت و میزان تقاضا از عوامل مهم در ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات است. این امر بالخصوص در بیمارستان‌ها و مؤسسات مالی دیده می‌شود.

مداخله‌گرهای هماهنگی. بر اساس مدل حاصل، شرایط مداخله‌گر دربرگیرنده عوامل رفتاری و ویژگی‌های همکاری می‌شود. عوامل رفتاری دربرگیرنده متغیرهایی چون فرهنگ، اعتماد، تعهد، نوع نگرش، یادگیری جمعی، تیم‌های مشترک کاری، سازگاری و گشودگی و صداقت است. در این تحقیق، با اتکا به ایده‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، عناصر اقتضایی نافذ بر شرکت کاتونی دو مشخصه عوامل رفتاری و ویژگی‌های هماهنگی تقسیم می‌شوند. جدول ۳ شرایط مداخله‌گر هماهنگی زنجیره تأمین خدمات را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شرایط مداخله‌گر هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
شرایط مداخله‌گر	عوامل رفتاری	فرهنگ
		اعتماد
		تعهد
		نوع نگرش
		یادگیری جمعی
		تیم‌های مشترک کاری
		سازگاری
ویژگی هماهنگی		گشودگی و صداقت
		سطح همکاری

در زنجیره تأمین خدمات برخی از اوقات وجود فرهنگ‌های متفاوت باعث می‌شود که بازیگران به خوبی یکدیگر را درک نکنند و در ارائه خدمت به همدیگر دچار مشکل شوند، که این امر می‌تواند باعث بروز ناهماهنگی شود. همچنین وجود اعتماد بین بازیگران باعث همکاری آنان با یکدیگر شده و موجب شکل‌گیری روابط بلندمدت می‌گردد. بسیاری از اوقات وجود ناهمبستگی در زنجیره تأمین خدمات ناشی از عدم پایداری به تعهدات بازیگران اتفاق می‌افتد. این امر بالخصوص در ارائه خدماتی که چندین بازیگر در آن نقش دارند بیشتر به چشم می‌خورد. بنابراین تعهد و پایداری به قراردادهای می‌تواند از عوامل اصلی موفقیت در دستیابی به هماهنگی در زنجیره تأمین شود. یکی دیگر از عوامل مؤثر بر ایجاد هماهنگی نوع نگرش بازیگران در زنجیره خدمات است. در صورتی که نوع نگرش بازیگران در زنجیره تأمین همکارانه باشد موجب ایجاد هماهنگی بین آن‌ها خواهد شد. در صورتی که نگرش افراد و بازیگران در زنجیره صرفاً دستیابی به سود بیشتر باشد در بلندمدت موجب از بین رفتن همکاری‌ها و ناهماهنگی می‌شود.

به علاوه یادگیری جمعی نیز از عوامل هماهنگی است. در صورتی که بازیگران و شرکت‌ها در زنجیره تأمین بدنبال یادگیری و همکاری جمعی باشند می‌تواند موجب هماهنگی شود. هرگونه حرکت جمعی و اجتناب از حرکات و اعمال فردی قدیمی مثبت در هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات است. از طرفی دیگر سازگاری بین فرهنگ یا فرآیندهای موجب ایجاد هماهنگی بیشتر می‌شود. برای مثال چنانچه در زنجیره ارزش یک بانک که ارائه‌دهنده خدمات مالی و بیمه‌ای است، بین خود بانک و شرکت بیمه آن سازگاری وجود داشته باشد با هماهنگی بیشتر به ارائه خدمت خواهند پرداخت. آخرین عامل فرهنگی شناسایی شده صداقت و گوشودگی است که در ایجاد هماهنگی زنجیره تأمین اثرگذار است. همیشه همکاری‌های مبتنی بر صداقت با دوام و ثبات و هماهنگی بیشتری صورت خواهد پذیرفت. چنانچه شرکت‌ها با یکدیگر با صداقت رفتار نکنند، قطعاً از ارائه اطلاعات به یکدیگر امتناع می‌ورزند و این امر باعث ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات خواهد شد. از عوامل مداخله‌ای اثرگذار در هماهنگی زنجیره تأمین می‌توان به سطح و نوع همکاری اشاره نمود. چنانچه سطح همکاری استراتژیک، بلندمدت و بنیادی باشد هماهنگی در زنجیره تأمین خدمات بیشتر خواهد شد، زیرا که ناهماهنگی می‌تواند باعث عملکرد ضعیف و در نهایت نارضایتی مشتری می‌شود. در زمانی که وابستگی بین اجزاء زنجیره تأمین خدمات بیشتر باشد، موجب می‌شود هماهنگی بیشتری بین اجزاء رخ دهد. جنس همکاری تا اندازه زیادی به نوع همکاری وابسته است.

مکانیزم‌های هماهنگی. در پدیده‌ی هماهنگی در شبکه زنجیره تأمین خدمات، ماهیت چند-کارکردی و بعضاً متناقض این عوامل باعث می‌شود تا شرکت‌های کانونی خود را ناگزیر به اقدامات و تعاملاتی مختلف با سایر اجزاء بدانند. از این رو، مکانیزم‌های هماهنگی را می‌توان شیوه‌های پاسخ‌گویی شرکت کانونی به شرایط و وقایعی دانست که هنگام هماهنگی رخ داده‌اند/ می‌دهند. در این مطالعه مفاهیم استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، به سه مفهوم تسهیم، روابط پایدار و مکانیزم‌های فنی و فناوری تقسیم شده است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. مکانیزم‌های هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
مکانیزم‌های هماهنگی	تسهیم	تسهیم اطلاعات
		تسهیم ریسک
		تسهیم منافع

اهداف مشترک	روابط پایدار
تصمیم‌گیری مشترک	
مدیریت قراردادهای	
روابط بلندمدت	
دیدگاه کل‌نگر	
سابقه همکاری	فنی و تکنولوژیکی
پیش‌بینی تقاضا	
کنترل نوسانات قیمت	
استانداردسازی فرآیندها	

جریان اطلاعات تقاضا را شناسایی می‌کند، اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد، و به طور شفاف سطح کار، مهارت‌های مورد نیاز خدمت‌دهندگان و بازخوردهای عملکردی را تعریف می‌کند [۲۱ و ۲۳]. بسیاری از ناهماهنگی‌ها بین اجزاء زنجیره تأمین بدلیل عدم دسترسی به اطلاعات صحیح از سوی اجزاء است. برید باخ و ماگلیو، در مطالعه‌ای تسهیم اطلاعات در صنایع خدماتی را به عنوان دیدگاه جدیدی با رویکرد خلق ارزش مشترک مبتنی بر فناوری‌های نوین می‌دانند [۵]. محققان دیگری چون گاناسکاران و همکاران و پاپادولوس و همکاران به تاثیر تحلیل داده‌ها در بالا بردن عملکرد شبکه‌های تأمین پرداخته‌اند. در صورتی که همه شرکت‌ها و اجزاء زنجیره تأمین خدمات اطلاعات مناسب و به‌روز را در اختیار یکدیگر بگذارند، می‌تواند به دستیابی به هماهنگی کمک کند [۱۵ و ۲۷]. در مطالعه‌ای محققان با تاکید بر اهمیت قراردادهای تسهیم ریسک، به این نتیجه دست یافتند که این قراردادها می‌تواند منجر به ارتقای هماهنگی در زنجیره‌های تأمین گردد [۱۲].

همچنین وابستگی شدید برخی از خدمات به عملکرد یکدیگر موجب می‌شود که در بسیاری از اوقات، وقوع یک حادثه، ریسک زیادی را برای یک شرکت ایجاد می‌کنند که باعث ناهماهنگی زیادی در شبکه می‌شود. شرکت‌ها برای کاهش اثرات ریسک وارده، با همکاری با یکدیگر، ریسک را بین خود تسهیم کنند. بعلاوه وجود منافع مشترک بین همه اجزاء زنجیره تأمین خدمات باعث همکاری همه شرکت‌ها در زنجیره خواهد شد. منافع مشترک با همکاری‌های استراتژیک و بلندمدت به وجود خواهد آمد. مکانیزم روابط پایدار دربرگیرنده اهداف مشترک، تصمیم‌گیری مشترک، مدیریت قراردادهای، روابط بلندمدت، دیدگاه کل‌نگر و سابقه همکاری می‌شود. شرکت‌ها در زنجیره تأمین خدمات می‌توانند اهداف و منافع مالی و غیرمالی مشترکی را برای خود ترسیم کنند و با هماهنگی بیشتر بین خود در جهت دستیابی به آن منافع قدم بردارند.

در صورتی که شرکت‌های زنجیره تأمین راهبرد برد-برد را اتخاذ نموده و با همکاری با یکدیگر بدنبال کسب منافع باشند می‌بایست نقاط تصمیم‌گیری مشترکی را ایجاد کنند که بتواند به آن‌ها در دستیابی به هدف نهایی یاری رساند. بسیاری از ناهماهنگی‌ها در زنجیره تأمین خدمات ناشی از قراردادهای نامطلوب بین شرکاء و اجزاء زنجیره است. زمان ارائه خدمت، کیفیت ارائه خدمت، هزینه از اجزای اصلی قراردادهای هستند که در صورتی به خوبی در قرارداد مشخص نشده باشند می‌تواند باعث ناهماهنگی شود. در صورتی که شرکاء و همچنین شرکت‌ها در زنجیره تأمین خدمات، روابط بلندمدتی را ترسیم کنند، همکاری‌ها و هماهنگی‌ها بیشتر خواهد شد. همچنین در صورتی که شرکت‌های زنجیره تأمین خدمات، با تغییر نگاه خود، همکاری همه اجزاء را موجب ارائه بهتر خدمت برای خود و سایر شرکت‌ها بدانند و با اصطلاح دارای دیدگاه کل‌نگر باشند، هماهنگی بین اجزاء بیشتر خواهد بود.

بعلاوه سابقه همکاری بیشتر موجب می‌شود که شرکت‌ها تمایل بیشتری جهت همکاری و هماهنگی داشته باشند. عوامل فنی و تکنولوژیکی دربرگیرنده مکانیزم‌های پیش‌بینی تقاضا، کنترل نوسانات قیمت، و استانداردسازی فرآیندها است. بسیاری از ناهماهنگی‌ها در زنجیره تأمین ناشی از پیش‌بینی نادرست تقاضا رخ

می‌دهد که هم می‌تواند به پائین و هم بالای زنجیره فشار وارد کند. نوسانات در قیمت و تغییر بهای تمام شده ارائه خدمت موجب ناهماهنگی بین شرکت‌ها می‌شود. گاهی اوقات بهای تمام شده ارائه خدمت چنان تغییر می‌کند که تمام برنامه‌ریزی‌های زمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب ناهماهنگی می‌شود. طبیعتاً وجود فرآیندهای استاندارد موجب هماهنگی‌های بهتر بین شرکت‌های زنجیره تأمین می‌شود.

پدیدآورندگان(علل) هماهنگی. در این پژوهش، چهار مشخصه نارضایتی مشتری، عدم اطمینان، سیستم غیریکپارچه و ریسک مورد بررسی قرار می‌گیرند. جدول ۵ نشان دهنده این چهار مشخصه می‌باشد.

جدول ۵. علل هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
شرایط علی	عدم اطمینان	عدم اطمینان شرایط محیطی
		عدم اطمینان از شرکاء
		عدم اطمینان در تقاضا
		عدم اطمینان در کیفیت خدمت
	مدیریت ارتباط با مشتری	نارضایتی مشتری
		عدم وفاداری مشتری
	ریسک	ریسک از دست دادن مشتری
		ریسک مالی
	سیستم غیریکپارچه	یکپارچگی بین شرکت‌ها

یکی از علل اصلی در ارائه خدمات ضعیف به مشتریان، رخ دادن عدم اطمینان‌های محیطی است. بالخصوص در کشور ما که شرایط سیاسی و اقتصادی چندان اثبات نیست، رخدادهای محیطی می‌تواند هماهنگی و نظم در کل زنجیره خدمت را به هم بریزد. همچنین یکی دیگر از علل رخداد ناهماهنگی در زنجیره تأمین، عمل نکردن شرکاء به تعهدات خود است. در واقع عدم اطمینان ناشی از شرکاء علت اصلی در ایجاد ناهمگنی در زنجیره تأمین خدمت است. بعلاوه تغییر در زمان و مقدار تقاضا می‌تواند موجب ناهماهنگی در زنجیره تأمین تقاضا شود و حتی هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی بر شرکت‌ها وارد کند. در نهایت کیفیت ارائه خدمات می‌تواند موجب نارضایتی مشتری و نهایتاً ناهماهنگی در زنجیره تأمین شود. بنابراین، از یک طرف عدم قطعیت زیاد صنایع خدماتی در الگوهای تقاضا و از طرف دیگر عدم امکان ذخیره سازی خدمات باعث شده تا شرکت‌های خدماتی با مدیریت و پیش‌بینی تقاضا برای خدمات خود با این وضعیت نامطمئن هماهنگ شوند [۸].

مدیریت ارتباط با مشتری به ایجاد، حفظ و بالا بردن روابط با مشتری جهت دست یافتن به مزیت‌های دوطرفه است [۱۹]. هدف نهایی در همه زنجیره‌های تأمین خدمات، کسب رضایت مشتری است. ناراضی بودن مشتری می‌تواند رد برنامه نهایی ارائه خدمت اختلال ایجاد کند و نهایتاً موجب ایجاد ناهماهنگی در زنجیره تأمین خدمات شود. عدم وفاداری مشتریان و پابندی به درخواست‌های خود می‌تواند موجب برهم خوردن برنامه زمانی ارائه خدمت شود و ناهماهنگی را به وجود آورد. همیشه وجود ریسک و عدم اطمینان در سیستم‌ها موجب بروز اختلال در سیستم می‌شود. یکی از ریسک‌های مهمی که موجب اختلال و عدم اطمینان در زنجیره تأمین خدمات می‌شود، ریسک از دست دادن مشتری است. به‌علاوه یکی دیگر از ریسک‌هایی که موجب ایجاد اختلال و عدم اطمینان در زنجیره تأمین خدمات می‌شود، ریسک مالی است. در نهایت سیستم‌های غیریکپارچه بین شرکت‌ها در زنجیره تأمین خدمات یکی از علل اصلی در ایجاد هماهنگی بین شرکت‌هاست.

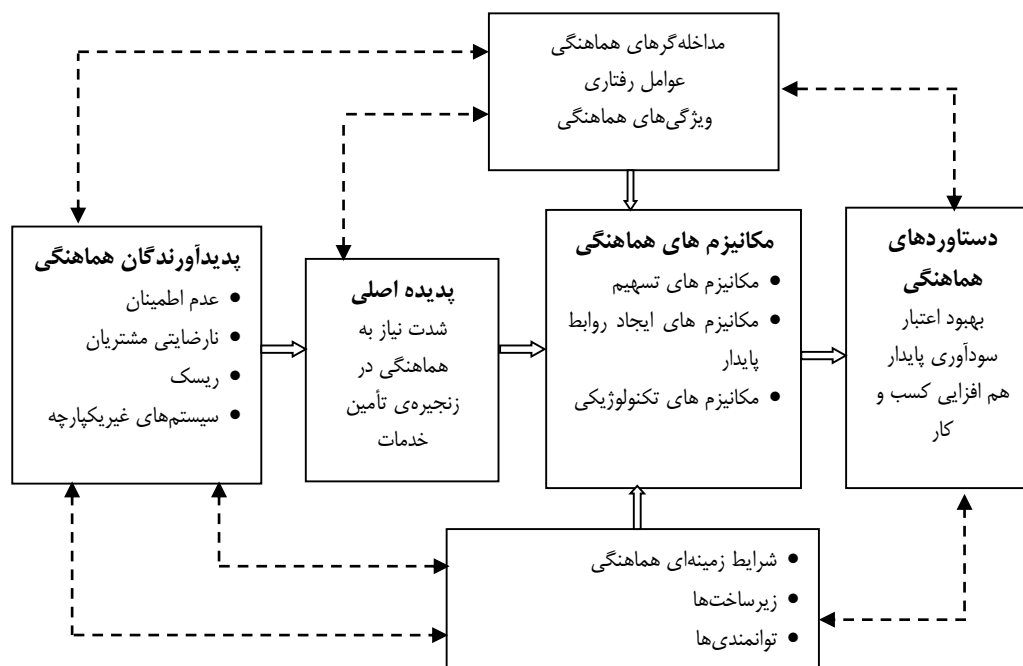
پیامدهای هماهنگی. پیامدهای هماهنگی نمایان‌گر کوشش مصاحبه‌شوندگان در شرکت کانونی برای تعریف مواردی است که در موقعیت و شرایطی خاص و با مدیریت هماهنگی میان شرکت کانونی و سایر اجزاء

مایند به آن‌ها دست یابند. این مشخصه تحت تأثیر بستر یا شرایطی قرار دارد که شرکت کانونی هنگام برقراری روابط با سایرین با آن مواجه می‌شود. در این تحقیق، مصاحبه‌شوندگان با استفاده از واژگانی چون «خواستن»، «به دنبال ... بودن»، و «باید بدست آید/ حاصل شود» به بیان مواردی پرداختند که با رخ دادن آن‌ها امکان تحقق هدف‌ها و مقاصدشان فراهم می‌شد. با استناد به ایده‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها می‌توان بیان داشت که توصیف مصاحبه‌شوندگان از تجربیات خود بر سه مشخصه هم‌افزایی، سودآوری پایدار و اعتبار تأکید دارد که در قالب جدول ۶ ارائه می‌شوند.

جدول ۶. پیامدهای هماهنگی زنجیره تأمین خدمات

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مشخصه
پیامدها	هم‌افزایی	هم‌افزایی در کارایی ارائه خدمت
		هم‌افزایی در سرعت پاسخگویی
		هم‌افزایی در کیفیت پاسخگویی
	سودآوری پایدار	انعطاف‌پذیری
		کاهش هزینه‌ها
		دستیابی به درآمد پایدار
	اعتبار	بهبود برند

مدل جامع. بعد از توسعه ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی که در کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، با استفاده از کدگذاری انتخابی به ادغام مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی، یک مدل هماهنگ‌سازی زنجیره تأمین خدمات مطابق شکل ۴ ارائه شد.



شکل ۴. الگوی تحقیق

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروزی که رقابت به سرعت فشرده‌تر می‌شود، ارائه خدمات در زمان و مکان مناسب و با کیفیت شایسته می‌تواند، موجب رضایت مشتری شود، در غیر این صورت شرکت‌ها به ناچار شکست خواهند خورد. یکی از

دلایل اصلی شکست در ارائه خدمت، ناهماهنگی در بین اجزاء است. دستیابی به هماهنگی نیازمند اقدامات اساسی است که می‌بایست به خوبی شناسایی شده و بکار گرفته شوند. زنجیره تامین خدمات ماهیتاً دوجهته هستند، بنابراین هماهنگی و یکپارچه‌سازی در میان بازیکنان مختلف درگیر در شبکه بسیار مهم است. این تحقیق نیز در همین راستا و در جهت شناسایی عوامل لازم در دستیابی به هماهنگی در زنجیره تامین خدمات صورت گرفت. جهت دستیابی به اهداف این تحقیق از رویکرد تئوری داده بنیاد استفاده شد، که در نهایت منجر به طراحی مدل پارادایمی هماهنگی زنجیره تامین خدمات شد.

در این پژوهش، مقوله‌های اصلی و فرعی مدل در ابعاد سازوکارهای هماهنگی، شرایط زمینه‌ای، شرایط علی و پیامدهای هماهنگی از زنجیره تامین خدمات شناسایی شده و پیشنهاداتی برای متخصصین مربوط در هر بخش ارائه شدند. مقوله‌های اصلی در این پژوهش عبارتند از: زیرساخت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌ها، عوامل رفتاری، ویژگی‌های هماهنگی، تسهیم، روابط پایدار، فنی و تکنولوژیکی، عدم اطمینان، ریسک، سیستم‌های غیریکپارچه، مدیریت ارتباط با مشتری، هم‌افزایی، اعتبار و سودآوری پایدار هستند. شناسایی این مقوله‌های اصلی در مدل مورد نظر به دلیل این که تمامی معیارها را به صورت یکجا در نظر گرفته است می‌تواند آگاهی و درک پژوهشگران و مدیران را در مورد اجرای هماهنگی زنجیره تامین خدمات افزایش دهد.

با مطالعه پیشینه تحقیق، مشخص شد که زنجیره تامین خدمات به نسبت زنجیره تامین کالاهای فیزیکی کمتر مورد توجه واقع شده است و همچنین از بعد روش‌شناسی، بررسی پدیده هماهنگی در زنجیره تامین خدمات با رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها به عنوان روشی نو در تحقیقات زنجیره تامین خدمات است. با توجه به ماهیت نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این تحقیق با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد محدودی حاصل شده است که این خصیصه می‌تواند معیار تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. همچنین تحلیل‌های کیفی متکی بر دیدگاه‌های صاحب نظران و خبرگان با انگیزه است، که متأسفانه مانند دیگر تحقیقات خبرگان واقعی به دلیل مشغله کاری بالا یا از انجام مصاحبه سرباز زدند و یا فرصت مناسب برای بحث و تحلیل عمیق را در اختیار نداشتند.

این تحقیق که بخشی از یک رساله دکترا است، برای اعتبار بخشی بیشتر به مدل هماهنگی زنجیره تامین خدمات جهت تحقیقات آینده، رویکردهای کمی و کیفی دیگر را مدنظر قرار داد. پیشنهاد می‌شود که جهت تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها این مدل در محیط‌های دیگر نیز ارزیابی شود. استفاده از مدل بدست آمده در مطالعات تحلیلی-مقایسه‌ای در حوزه‌ها و شرکت‌هایی که به فعالیت‌های خدماتی مشغول هستند. همچنین، به کارگیری مدل ارزیابی تأیید شده این تحقیق در یکی از زنجیره‌های تامین خدمات در کشور بکارگرفته شود و نتایج آن با یافته‌های تحقیق مقایسه شود. استفاده از روش‌های فازی به دلیل وجود متغیرهای زبانی و توصیفی جهت تحلیل و بررسی و نحوه تعامل متغیرها و بخش‌های مختلف مدل بر یکدیگر می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌توان در پژوهش‌های آتی با ابزارهایی مانند مدل‌سازی تفسیری-ساختاری مدل مورد نظر را مورد ارزیابی قرار داد.

منابع

1. Alford, P. (2005). A framework for mapping and evaluating business process costs in the tourism industry supply chain. In A. J. Frew ed., *Information and communication technologies in tourism 2005*. Vienna: Springer Verlag.
2. Armistead, C. G., & G. Clark. (1993). Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. *Service Industries Journal*, 113(4), 221-239.
3. Asgharizadeh, E., Sadeghimoghadam, M.R., & Karari, H. (2019). Provide a three-pronged business service coordination model: A foundation data study in the Iranian automotive industry. *Scientific Journal of Business Management Exploration*, 21(11), 295-320.
4. Bazargan, A. (2011). *An Introduction to Qualitative and Mixed Method Research*. (2nd ed.). Didar, Tehran (In Persian).
5. Breidbach, C. F., & Maglio, P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management*, 56, 73-85.
6. Breidbach, C. F., Reefke, H., & Wood, L. C. (2015). Investigating the formation of service supply chains. *The Service Industries Journal*, 35(1-2), 5-23.
7. Buhalis, D., & Laws, E. (eds.) (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. London: Continuum International Publishing Group.
8. Crandall, R. E. & R. E. Markland. (1996). Demand Management-Today's Challenge for Service Industries. *Production and Operations Management*, 5(2), 106-120.
9. Dong, W. C., Young, H. L., Sung, H. A., & Min, K. H. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & International Engineering*, 62(3), 801-818.
10. Giannakis, M. (2011). Management of service supply chain with a service oriented reference model: The case of management consulting source. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(5), 346-361.
11. Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2007). Services supply management: the next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, 49(4), 44-66.
12. Ghadge, A., Dani, S., Ojha, R., & Caldwell, N. (2017). Using risk sharing contracts for supply chain risk mitigation: A buyer-supplier power and dependence perspective. *Computers & Industrial Engineering*, 103, 262-270.
13. Giannakis, M., & S. R. Croom. (2004). Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 27-37.
14. Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*, SAGE Publications.
15. Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317.
16. Hakanson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. New York.
17. Haksever, C., & Render, B. (2017). *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. American: New Jersey.
18. Huang, G., Lau, J., & Mak, K. (2010). The impacts of sharing production information on supply chain dynamics: A review of the literature. *International Journal of Production Research* 41 (7), 1483-1517.
19. Johnston, R., & G. Clark (2012). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Financial Times Prentice Hall.
20. Lafferty, G., & Fossen, A. V. (2001). Integrating the tourism industry: Problems and strategies. *Tourism Management*, 22 (1), 11-19.

21. Lee, H. L., et al. (2004). Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect, *Management science*, 50(12_supplement), 1875-1886.
22. Li, C., Liu, Y., & Cheng, J. (2008). The research on service supply chain. *Service Operations and Logistics, and Information (SOLI)*, IEEE, 12-15 October, Beijing, 2263-2268.
23. Maull, R., et al. (2012). Service Supply Chains: A Customer Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(4), 72-86.
24. Mentzer, J. T., et al. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
25. Ostrom, A. L., et al. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
26. Page, S.J., (2003). *Tourism management: Managing for change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
27. Papadopoulos, T., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Wamba, F.S. (2017). Big data and analytics in operations and supply chain management: managerial aspects and practical challenges. *Production Planning & Control*, 28(11-12), 873-876.
28. Rezaei Pandari, A. (2014). *Designing a Service Chain Performance Evaluation Model, Cognitive Mapping Approach: Case Study: Insurance Industry in Iran*. (Unpublished doctoral dissertation), Tarbiat Modares University, Iran.
29. Rezaei Pandari, A., & Azar, A. (2016). Designing Service Supply Chains Management Model by Grounded Theory. *Journal of General Management Research*, 39, 5-32.
30. Rezaei Pandari, A., Azar, A., Moghbel Baerz, A., & Taghavi, A. (2014). Insurance Service Supply Chains Management Model Based on People's Knowledge: A Fuzzy Cognitive Mapping Approach. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (11), 1-16.
31. Sadeghi Moghadam, M.R. (2013). Designing and explaining the supply chain coordination model at the level of automotive supply network Iran Khodro case study. *journal of industrial management*, 4(2), 87-112. (In Persian).
32. Sadeghi Moghadam, M.R. (2013). Designing a supply chain coordination model in the automotive industry. University of Tehran, Tehran, Iran.
33. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Javid, E., (2005). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Iran. Tehran.
34. Schepker, D. J., Oh, W. Y., Martynov, A., & Poppo, L. (2014). The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40(1), 193-225.
35. Shahin, A. (2010). *SSCM: Service supply chain management*. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 6(1), 60-75.
36. Shahin, A., & Mehrparvar, H. (2016). *Service supply chain management*. Tehran, Iran.
37. Sinclair, M. T., & Stabler, M. (1997). *The economics of tourism*. London: Routledge.
38. Strauss, AL., & Corbin, JM. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed., Thousand Oaks, California.
39. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: SAGE.
40. Tapper, R., & Font, X. (2004). *Tourism supply chains: Report of a desk research project for the travel foundation*. Retrieved from Leeds Metropolitan University, Environment Business and Development Group website: <http://www.lmu.ac.uk/lisif/the/Tourism-Supply-Chains.pdf>
41. Theuvsen, L. (2004). Vertical integration in the European package tour business. *Annals of Tourism Research*, 31 (2), 475-78.
42. Van Ark, B., et al. (2008). The productivity gap between europe and the united States: trends and causes. *The Journal of Economic Perspectives*, 25-44.

شناسایی و طراحی الگوی پیکربندی بازاریابی یکپارچه

نصراله حسن زاده*، محمدرضا حمیدی زاده**، منیژه قره چه***، بهمن حاجی پور***

چکیده

مطابق مطالعه و تحلیل پیشینه بازاریابی یکپارچه این نتیجه نمایان می شود که صاحب نظران با زوایای فکری متنوع، شکاف های عملکردی چند وجهی آفریده اند. لذا، گام اول و مهمترین گام در این مسیر، شناخت الگوهای توصیف شده در تعاریف است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و طراحی الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه انجام شد تا راهکاری برای همسوگرایی زوایای موجود ارائه دهد. تحلیل محتوای ۴۶ مورد تعریف بازاریابی یکپارچه و مفاهیم مشابه آن با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفت. جهت بررسی روایی کدگذاری ها، از نظرات و پیشنهادهای پنج متخصص آشنا با مفاهیم کدگذاری و ارتباطات بازاریابی استفاده گردید. ضریب نسبی روایی محتوا کدهای محوری و گزینشی ۰/۹۹ و ۰/۸۸ گردید. اجماع متخصمان در روایی کدگذاری های محوری و گزینشی و عدم تغییر کدها در بازنگری های انجام شده در بازه یک ماهه بیانگر پایداری، بازنمایی، و دقت کدها و در نتیجه پایایی نتایج است. نتایج تحقیق منجر به شناسایی سه الگوی بنیادی بازاریابی یکپارچه شد: تفکر (با ابعاد ثبات راهبردی، فرایند، برنامه ریزی بین وظیفه ای، و روابط بلندمدت سودآور)، گفتار (با ابعاد تکامل، تک صدایی، تعامل، و بازده سرمایه گذاری)، و رفتار (با ابعاد مزیت راهبردی، نوآوری، ارزش، و اعتماد). سرانجام، از این سه الگوی اساسی برای طراحی الگوی اصلی بازاریابی یکپارچه استفاده گردید. شناسایی و طراحی الگوی بازاریابی یکپارچه می تواند زمینه لازم برای ارائه نظریه بازاریابی یکپارچه را فراهم کند.

کلیدواژگان: بازاریابی یکپارچه، ارتباطات یکپارچه، ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC)، شناسایی

الگو

۱. مقدمه

زندگی در عصر ارتباطات امروز و ارتباطات فردا، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی ارتباطاتی را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ زیرا، لازمه دستیابی و حفظ مزیت رقابتی هستند. در عمل، ارتباطات سازمان در ارتباط با محصولی خاص، می‌تواند به چهار صورت کلی رخ بدهد: ارتباطات درون سازمانی، ارتباطات برون سازمانی با تامین‌کنندگان، ارتباطات برون سازمانی با مشتریان، و ارتباطات برون سازمانی با سایر ذی‌نفعان. این ارتباطات باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی و اجرا گردند که تصویر و برند سازمان و محصول را تقویت نمایند [۳۰]. توانایی ناکافی شرکت‌ها برای برقراری ارتباط یکپارچه با محیط درونی و بیرونی منجر به از دست رفتن فرصت‌ها و از دست دادن توان رقابتی می‌شود.

البته یکپارچه‌سازی ارتباطات مفهوم جدیدی نیست، این مفهوم در اوایل دهه ۱۹۳۰ ظهور یافت. در طی این دوره نمایندگان فروش با تیم تبلیغاتی هم‌کاری می‌کردند و تا سال ۱۹۶۶، محققان ترکیب ابزارهای ترفیعی برای اطمینان از هم‌افزایی را پیشنهاد می‌کردند [۱۵۰]. در سال‌های دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ بازاریابان بیشتر به ائتلاف با صنعت تبلیغات پرداختند. این ایده ائتلاف، تحت تاثیر صنعت تبلیغات برای ارائه یک سرویس بی‌درنگ و وسیع به مشتریان قرار داشت. با افزایش شکاف در بین گفته‌ها و شنیده‌های سازمان، در اواخر دهه ۱۹۸۰ مفهوم پیوستگی بازاریابی مطرح شد و تسلط بازاریابی بر دیدگاه دانشگاهی روابط عمومی آغاز شد. در سال ۱۹۹۰، ارتباطات یکپارچه بازاریابی^۱ (IMC) یکی از جدیدترین موضوعات بازاریابی شد. علاوه بر این، در دهه ۱۹۹۰، IMC به عنوان یک رشته مطرح گردید. نام‌های پیشنهاد شده برای این رشته، ارتباطات یکپارچه^۲ (IC) و ارتباطات جامع^۳ (TC) بود، اما بالاخره ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) نهایی شد و به عنوان محبوب‌ترین واژه ترجیح داده شد [۱۵۰]. در این دوره، با افزایش داده‌های مرتبط با مشتریان، موج‌های دوم و سوم بازاریابی شکل گرفتند و پیشرفت از تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات رخ داد. موج سوم، گذار از تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر سیستم بود. در این موج، پیوند سه جانبه‌ای بین تجزیه و تحلیل بازاریابی، فناوری اطلاعات، و فرایند رسمی طراحی بازاریابی برقرار گردید و پتانسیل کامل اطلاعات حاصل از بازاریابی محقق شد [۵۴، ۱].

با ظهور تجارت الکترونیک، موج چهارم انگیزه گذر از دستیابی به خلاصه اطلاعات مجموعه مشتریان (جهت روشن کردن الگوهای اساسی در موج دوم) به سمت در اختیار گرفتن و کار با اطلاعات مشتریان را به وجود آورد. این راهبرد، روابط با تک تک مشتریان را توسعه داد [۱] و لزوم توجه به یکپارچه‌سازی بازاریابی را بیش از پیش مطرح نمود. به این ترتیب، اصطلاح IMC به بازاریابی یکپارچه^۴ گسترش یافت، جایی که یکپارچه‌سازی کلیه عملکردهای بازاریابی توصیه می‌شود. رویکرد مدرن در بازاریابی یکپارچه مستلزم اتصال شرکت به مصرف‌کننده است. همچنین نقش مهم برندسازی در تعریف تجربه مشتری و همچنین موفقیت اهرم رسانه‌های الکترونیکی و اجتماعی در این فرآیند را برجسته می‌کند و شامل یکپارچه‌سازی ارتباطات، محصولات و همچنین کانال‌های توزیع است [۱۲۵]. به همین علت، در اوایل قرن بیست و یکم توجه بیشتری به بازاریابی یکپارچه شده [۱۹، ۷۴] و آن را از سطح آمیخته بازاریابی بالاتر برده و شامل کل ارتباطات سازمان می‌دانند [۶۵، ۶۴].

¹ Integrated Marketing Communications (IMC)

² Integrated Communications (IC)

³ Total Communications (TC)

⁴ Integrated Marketing (IM)

البته، در طی دوره‌های مختلف، اصطلاحات مختلف اشاره ضمنی به مفهوم بازاریابی یکپارچه داشته‌اند، همانند ارتباطات شرکتی، کل ارتباطات، کل ارتباطات شرکت [۱۲]، بازاریابی هم‌زمان [۲۱]، رابط‌های بازاریابی [۶۷]، روابط عمومی جدید [۴۴]، بازاریابی کل‌نگر [۸۷، ۸۶]، ارتباطات یکپارچه سازمانی، ارتباطات یکپارچه بازاریابی، ارتباطات یکپارچه [۱۲۱]، یا ارتباطات راهبردی [۵۸]. صرف نظر از این که برای بازاریابی یکپارچه چه نامی بگذاریم، یکپارچگی بازاریابی، اولویت مدیریت راهبردی ارتباطات است [۱۴۱] و مساله عمده این است که در طی دهه‌های گذشته، مبانی نظری بازاریابی یکپارچه به دلیل عدم تعریف مشخص مفهوم‌سازی‌ها و سازه‌های [۱۳۵، ۱۲۴، ۱۰۱، ۷۶] و عدم ارائه یک نظریه دقیق [۷۳، ۱۰۱، ۱۳۲] مورد انتقاد [۲۳] واقع شده است. به منظور پاسخ به انتقادات موجود [۱۳۳، ۴۶] تلاش‌های متعددی برای بهبود تعریف و مفهوم‌سازی در این حوزه [۸۰، ۸۱] صورت گرفته است؛ اما، علی‌رغم این تلاش‌ها، ادبیات حوزه بازاریابی یکپارچه همچنان فاقد یک نظریه مشخص، جامع، منسجم، و چند سطحی برای ارائه تبیین و توضیحی دقیق از بازاریابی یکپارچه، فرایندهای آن و چگونگی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن است [۱۳۴، ۱۴۱]. علت این امر می‌تواند ناشی از عدم شناسایی دقیق این پدیده سازمانی باشد. با شناسایی الگوهای این پدیده می‌توان زمینه مفهوم پردازی دقیق‌تر، مدل‌سازی جامع‌تر و نظریه‌پردازی صحیح‌تری را فراهم نمود. زیرا، الگوها زیربنای نظریه‌ها و مدل‌ها هستند [۸۲] (شکل ۱ را ببینید).

بنابراین، چنین به نظر می‌رسد که عدم شناسایی الگوهای این پدیده، مهم‌ترین شکاف تحقیقاتی در این شاخه علمی را شکل می‌دهد. برای تبیین و رفع این شکاف علمی نیاز به شناسایی دقیق‌تر پدیده بازاریابی یکپارچه داریم. زیرا، اگر چه بازاریابی یکپارچه یک زمینه در حال ظهور با یک مبانی نظری به ظاهر توسعه نیافته است، اما به نظر می‌رسد روندی اجتناب ناپذیر است که در آینده ادامه خواهد یافت [۱۱۱]. این پدیده محدود به زمان خاصی نبوده و از ابتدای حیات سازمان آغاز و همراه با رشد و تحول آن تغییر و به مرور انسجام می‌یابد. پراکنش جغرافیایی این پدیده محدود به حوزه فعالیت سازمان و توان پیام پراکنی آن است و محدود به حوزه سازمانی خاصی نیست. زیرا، این پدیده مربوط به یک واحد خاص در سطح مدیریت عالی یا یک واحد خرد مانند بازاریابی نیست و به کل سازمان ارتباط می‌یابد [۱۴۴، ۱۳]. بنابراین، پیامدهای این مساله نیز فقط یک واحد از سازمان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد بلکه کل سازمان، شخصیت، ماهیت، برند و آینده آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این ترتیب، مساله‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

۱) شناسایی الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه

۲) نحوه طراحی الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه

این مقاله با هدف شناسایی دقیق‌تر پدیده بازاریابی یکپارچه، به بررسی تعاریف و توصیفاتی مختلفی که در طول دوره‌های مختلف برای این مفهوم یا مفاهیم مشابه ارائه شده است مطابق شکل ۱، پرداخته است و درصدد پاسخ‌گویی به سوالات پژوهشی زیر است:

۱) از سال ۱۹۹۰ تا کنون چه تعاریفی برای بازاریابی یکپارچه و مفاهیم مشابه با آن ارائه شده است؟

۲) تعاریف مطرح شده شامل چه سازه‌هایی می‌باشند؟

۳) کدام سازه‌ها بیشترین فراوانی را در تعاریف و توصیفات موجود دارند؟

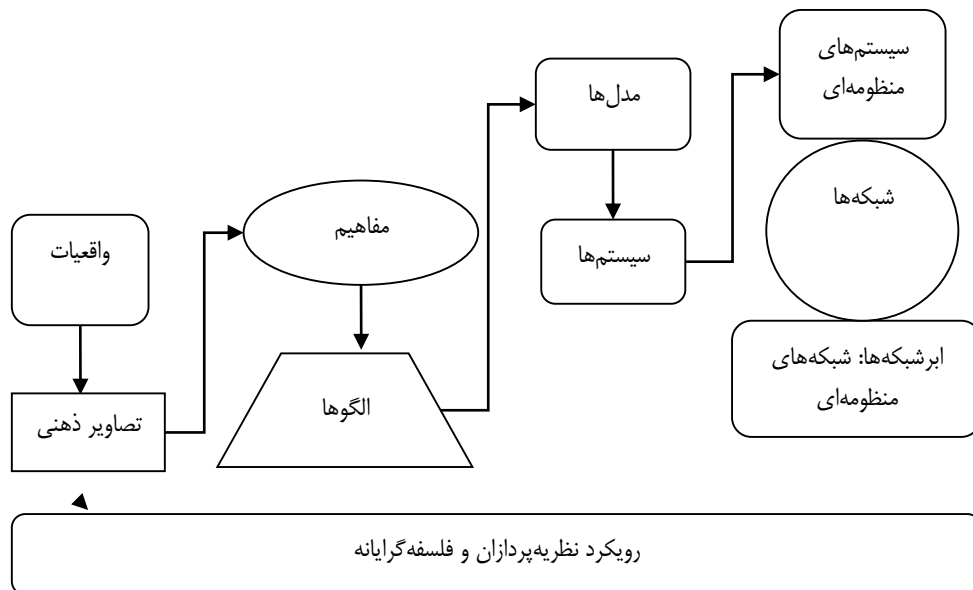
۴) سازه‌های بکار گرفته را در چگونه می‌توان طبقه‌بندی نمود؟

۵) الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه دارای چه ابعادی است؟

¹ Concurrent Marketing

² Marketing Interface

³ Holistic Marketing



شکل ۱. تعاملات سازه‌های برآمده از واقعیات با رویکرد نظریه‌پردازی و فلسفه‌گرایی

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بر اساس فلسفه بازاریابی، فعالیت‌های بازاریابی برای برقراری ارتباط با کسی، در جایی مقدر شده‌اند [۱۷] که این امر به این معنا است که بازاریابی، ارتباطات، و ارتباطات، بازاریابی است و این دو از یکدیگر جدایی ناپذیرند [۷۵، ۱۳۵]. اگر به توسعه یک کالا یا خدمت نگاه کنیم، می‌بینیم که تقریباً هر کاری که بازاریاب انجام می‌دهد به نوعی به ارتباط با ذی‌نفعان سازمان به خصوص مشتریان مرتبط است؛ که از مرحله تامین کالا و ارتباط با تامین‌کنندگان مواد اولیه شروع و در طول مراحل طراحی، تولید، بسته‌بندی، توزیع، تحویل کالا و خدمات پس از فروش و پس از آن ادامه می‌یابد [۱۳۵]. شکاف بین آنچه که سازمان ادعا می‌کند و آنچه که انجام می‌دهد، آنچه که ذی‌نفعان انتظار دارند و آنچه که تجربه (ادراک) می‌کنند بیان‌گر عدم انسجام و یکپارچگی در فرایند مدیریت بازاریابی است. برای مقابله با این شکاف‌ها و کاهش اثرات آن‌ها لازم است یکپارچه‌سازی بازاریابی صورت بگیرد. از این رو، بازاریابی یکپارچه پارادایم (زاویای فکری) جدید و نظریه در حال توسعه بازاریابی نوین، کارآمد و سودمندی است که بسیاری از عناصر ارتباطاتی موجود را هماهنگ می‌کند. مفهوم بازاریابی یکپارچه از جمله مفاهیمی است که معتقد است: «هر چیزی که سازمان می‌گوید، می‌سازد و آن گونه که دیده می‌شود تماماً ارتباط برقرار می‌کنند» [۱۲]. از سوی دیگر، می‌خواهد بداند مشتریان و ذی‌نفعان چه زمانی و کجا آن را می‌خواهند بشنوند [۹۸].

بازاریابی یکپارچه، بازاریابی کارآمدی است [۲۷، ۳۸] که یک گام فراتر از ارتباطات یکپارچه بازاریابی است و از طریق تمرکز بر ترکیب مناسب آمیخته بازاریابی و هماهنگی تمامی جنبه‌های بازاریابی (برای مثال: پشتیبانی، توسعه محصول، قیمت‌گذاری، توزیع و ترفیع) و جنبه‌های غیربازاریابی به انتقال پیام‌های یک‌دست به مشتریان می‌پردازد [۷۸] تا ادراک منسجم و بدون تناقضی در میان مشتریان و سایر ذی‌نفعان بوجود آید [۳۳، ۱۵]. زیرا، ایجاد حُسن روابط با مشتری، بیش از توسعه محصول، قیمت‌گذاری جذاب و در دسترس قرار دادن آن برای مشتریان هدف اثرگذار است. شرکت‌ها باید مصرف‌کنندگان را جلب کنند و پادی ارزش‌های پیشنهادی را به مشتریان بفرستند. از این رو، برقراری ارتباط نباید بدون برنامه صورت گیرد. تمامی ارتباطات باید برنامه‌ریزی شده باشند و در برنامه‌هایی که با دقت یکپارچه شده‌اند آمیخته شوند. از آنجا که ارتباطات مناسب در ساخت و نگهداری سایر

انواع روابط حائز اهمیت است، عنصر مهمی در تلاش‌های شرکت برای جلب مشتریان و ایجاد روابط سودآور با مشتریان است [۸۵]. شکست در یکپارچه‌سازی هر جنبه ارتباطاتی سازمان (داخلی و خارجی) و هر جنبه‌ای از ارزیابی آن، به سرعت منجر به از بین رفتن قدرت برند و جریان فرصت‌های از دست رفته خواهد شد [۵۰]. به همین جهت، بازاریابی یکپارچه را حافظ راهبردی تداوم مزیت رقابتی می‌دانند [۵۱].

هدف بازاریابی یکپارچه، برقراری ارتباط در تمامی کارکردهای سازمان و ارتباطات بازاریابی با صدا، منظر و تصویری واحد است تا هویت و موضع شرکت یا برند رویه یک‌دست و منسجمی بدست آورد [۳۳، ۱۵]. به همین منظور به توسعه برنامه‌های ارتباطاتی می‌پردازد که رفتار خرید فعلی مشتریان را تقویت می‌کند یا تلاش می‌کند تغییری در رفتار مشتریان بالقوه در آینده بوجود آورد [۱۳۵]. آینده بازاریابی یکپارچه با هفت عنصر پیوند خورده است: الگوها، پلتفرم‌ها، چابکی، عمل، پاسخ، ارتباط، و روابط [۱۳۱]. بنابراین، شناسایی و طراحی الگوها نقطه شروع آینده بازاریابی یکپارچه است.

برای شناسایی و طراحی الگوها، ما معمولاً با یافتن نظم شروع می‌کنیم. ما متوجه چرخه‌های منظم روز و شب، و تکرار فصول می‌شویم و به دنبال جستجوی شباهت، پیش‌بینی، و نظم هستیم؛ این موارد همواره اصول راهنمایی ظهور علم بوده‌اند [۱۰]. بنابراین، می‌توانیم بگوییم دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم از الگوها ساخته شده است. هر ساختار تکراری معنی‌داری الگو است؛ همانند تغییرات آب و هوا، برگ‌های درختان، گونه‌های جانوری، حروف الفبا، کلمات و سبک‌های نوشتاری، نحوه رسیدن به محل کار، تجارت، تولید، ساختارهای سازمانی، هر نوع گردش کار، رفتارهای سازمانی افراد، رفتار خرید مصرف‌کنندگان، و غیره. طیف وسیعی از الگوها، همان‌طور که در مثال‌های ذکر شده دیدیم، وجود دارند. در واقع، هر نظریه و هر قانون (شامل برآورد نظری ۲) الگویی منظم را توصیف می‌کنند [۸۲].

ما همیشه از الگوها استفاده می‌کنیم بدون اینکه معنی رسمی به آن‌ها بدهیم و این باعث شده با کمی خطر سوء تفاهم نیز مواجه شویم. این مفهوم در علوم انسانی، در رمان‌ها و نمایشنامه‌ها، حتی در زبان روزمره، ظاهر می‌شود. مفهوم الگو، تاریخچه تلاش فکری را فرا گرفته است و بارها و بارها در علم ظاهر می‌شود و در رشته‌های مختلف اشکال مختلفی به دست می‌آورد و از طریق مفاهیم ریاضی خیلی دقیق مشخص می‌گردد [۴۷].

به طور معمول، اگر یک پدیده یک یا دو بار رخ بدهد ممکن است تصادفی باشد. اما، اگر سه یا چند بار رخ بدهد قطعاً یک الگو ایجاد می‌کند [۲۸]. بنابراین، در پاسخ به این سوال که الگو چیست؟ می‌توان گفت معمولاً به چیزی گفته می‌شود که بارها و بارها تکرار می‌شود [۱۰]. برای اینکه بتوانیم یک الگو را بپذیریم، باید مشکلاتی را که حل کرده است درک کنیم. با درک مساله، نه تنها الگو را توجیه می‌کنیم بلکه از مساله‌ای که طرح‌ها یا شیوه‌های فعلی ممکن است ایجاد کنند نیز آگاه می‌شویم [۸۲]. برای مثال، متنی که اکنون مطالعه می‌کنید الگوهای متنوع و پیچیده‌ای را به صورت رشته‌های حروف به شما نشان می‌دهد. قبل از این که درگیر فهم جمله‌ها بشویم، سیستم بینایی باید مساله شناسایی الگوها را حل کند، به عبارت دیگر لکه‌های کج و معوج مرکب منقوش بر این صفحه را به عنوان حروف شناسایی کند. از این رو، هدف اصلی بازشناسی الگوها، طبقه‌بندی است [۱۴].

برای شناسایی الگوی بازاریابی یکپارچه، نیازمند شناسایی راه‌حل‌های موجود برای مسایل تکراری در حوزه بازاریابی یکپارچه هستیم. به بیان بهتر، در حوزه علوم بازاریابی و علوم ارتباطات، طی دهه‌های گذشته، در زمینه بازاریابی یکپارچه (شامل: ارتباطات یکپارچه، ارتباطات بازاریابی، ارتباطات راهبردی، روابط عمومی پیشرفته و بازاریابی یکپارچه) دانشمندان برای توصیف این پدیده با مسایل و مشکلاتی روبرو شده‌اند و برای حل این مشکلات اقدام به ارائه تعاریف گوناگونی کرده‌اند. از آنجا که این تعاریف و توصیفات در یک چارچوب خاص و با

¹ Relevance

² rule of thumb

مشاهده الگوهای خاصی صورت گرفته است این امکان را به ما می‌دهد که احتمالاً با بررسی، توصیف و تحلیل این راه‌حل‌ها بتوانیم الگوی بازاریابی یکپارچه را شناسایی و طبقه‌بندی نماییم. شناخت الگوی اصلی ۱ مناسب، اولین قدم مهم برای طراحی الگو است. زیرا ساخت یک الگوی ساده از الگوی اصلی به آسانی صورت می‌گیرد. به طور کلی، مصنوعی که تقریباً هیچ جزئیات طراحی نداشته باشد، الگوی بنیادی یا الگوی اصلی خوبی را ایجاد می‌کند. زیبایی این قالب ۲ ساده خالی این است که سبک‌های ۳ جدید، سیلوئت‌ها ۴ و جزئیات طراحی را می‌توان بر روی آن استفاده کرد و کتابخانه کاملی از الگوهای اصلی را رشد داد [۲] و این قالب و شابلون ۵ می‌تواند الگوهای جزئی را ایجاد کنند [۸۲].

بنابراین الگوهای بنیادی که تمرکز کلان دارند، الگوهایی هستند که ساختار اصلی یک حوزه را توصیف می‌کنند: همانند معماری کلی، طراحی کلی یا برنامه‌ریزی کلی. الگوهایی که تمرکز ویژه‌تری دارند، الگوهایی هستند که ساختار اساسی یا رویه‌کاری درون یک حوزه کاربردی را توصیف می‌کنند: همانند مدیریت مالی [۱۳۷]. روابط بین الگوها، همراه با عام بودن آن‌ها، این امکان را به الگوهای جزئی می‌دهد تا با هم ترکیب شده، با یکدیگر یکپارچه شوند و معماری‌ها و طراحی‌های بزرگ را تشکیل دهند که از نظر کلیات و همچنین جزئیات، منسجم و سازگار باشند. برعکس، بدون این روابط، این الگوها فقط می‌توانند مساله‌های مجزا را حل کنند، بدون اینکه هیچ تأثیری بر طراحی بزرگ‌تر یا حتی بر کل معماری بگذارند [۱۳۷]. به زبان ساده ریاضی:

فرمول ۱. (منبع: نگارندگان) $U \text{ (Universal Set) = Master Pattern}$

$$\forall \alpha \subset U$$

$$\forall \alpha_i \subset \alpha, i=1, \dots, N$$

پیشینه پژوهش

هر چند در طی سالیان گذشته مطالعات و پژوهش‌های مختلفی در حوزه ارتباطات یکپارچه بازاریابی توسط پژوهشگران داخلی (همانند: [۷۲، ۱۴۰، ۷۱، ۴، ۵، ۳۷، ۶۰، ۱۲۰، ۷، ۱۲۲، ۵۵]) انجام شده، اما چنین به نظر می‌رسد پژوهش خاصی در زمینه تحلیل تعاریف و توصیفات بازاریابی یکپارچه صورت نگرفته است. از دهه ۱۹۹۰ که IMC مطرح شده است تحقیقات اولیه بیشتر بر روی معنی و مفهوم IMC و ارزش و اهمیت آن تمرکز داشت [۳۲، ۱۰۸، ۱۱۶، ۹۷] و اینکه چگونه و در چه حوزه‌ای این مفهوم توسعه یافته است [۱۳۴، ۷۷]. توجه به تعاریف IMC و سعی در تعریف آن همچنان ادامه داشته است [۵۴، ۵۶، ۴۳، ۳۵]. مهم‌ترین تحقیق در این زمینه توسط جری کلیاتکو^۶ در سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۰۸ انجام شده است.

کلیاتکو در سال ۲۰۰۵ با بررسی ادبیات IMC نشان داد که مسائل تعریفی پیرامون مفهوم IMC همچنان مورد بحث دانشگاهیان و دست‌اندرکاران صنعت است و قبل از دستیابی به مبانی نظری محکم‌تری از مفهوم، به تحقیقات بیشتر در مورد مفهوم‌سازی و اصول سازه IMC نیاز است. وی پنج مورد از تعاریف موجود IMC را بررسی کرده و در مورد نقاط قوت و ضعف هر یک بحث نموده است. سپس تعریف جدیدی از IMC ارائه نمود که صفات متمایز یا ارکان این مفهوم را با وضوح بیشتری برجسته می‌نماید. این سه ویژگی عبارتند از: مخاطب محوری،

¹ Master Pattern

² Template

³ Stylelines

⁴ Silhouette هر شکل تیره رنگ روی زمینه روشن

⁵ Stencil

⁶ Jerry Kliatchko

کانال محوری و نتیجه محوری. به نظر کلیاتکو این ویژگی‌ها یا ارکان، اصول مختلف پیرامون مفهوم و روند IMC را به صورت منسجم‌تری دربر می‌گیرد و به هم پیوند می‌دهد [۸۰].

در سال ۲۰۰۸، کلیاتکو تعریف خودش از ارتباطات یکپارچه بازاریابی (IMC) را مورد بررسی مجدد قرار داد و یک اصلاحیه برای آن تعریف پیشنهاد نمود و به جای سه ویژگی کلیدی یا ستون، چهار ستون IMC را به عنوان شاخه‌ای از تعریف اصلاح شده پیشنهادی معرفی نمود. این ستون‌ها به ترتیب عبارتند از: ذی‌نفعان، محتوا، کانال و نتایج. به نظر کلیاتکو مبانی نظری و مباحث تعریف IMC همچنان یک حوزه مهم تحقیق برای اکثر دانشگاهیان است [۸۱].

این دو پژوهش علمی از چند نقطه ضعف و چند نقطه قوت برخوردارند: اول این که تعداد تعریف‌های انتخاب شده کم می‌باشد، دوم این که محدود به حوزه بازاریابی است و به اندازه کافی نتوانسته وسعت این پدیده را پوشش بدهد. مهمترین نقطه قوت آن این است که تا حدودی توانسته تعریف جدیدی برای این حوزه معرفی نماید و برخی از سازه‌های آن را شناسایی نماید.

۳. روش‌شناسی پژوهش

رویکرد فلسفی این پژوهش، رویکرد فلسفی عمل‌گرا (پراگماتیسم) است؛ زیرا، بازاریابی یکپارچه در طی فرایندی تدریجی و عمل‌گرا تکامل یافته است و این تحقیق نیز به دنبال آن است که بداند الگوهای بازاریابی یکپارچه چیست و این الگوها چه تاثیر و نتیجه عملی می‌توانند داشته باشند. به خصوص از این جهت که به نظر می‌رسد جایگاه بازاریابی یکپارچه در سازمان اشتباه است و در جای صحیح خود قرار ندارد [۱۲۹]. مثلاً، با در نظر گرفتن مدل دوشاخگی سه‌گانه هانت^۱ [۶۲] می‌توان گفت، بازاریابی یکپارچه (و مفاهیم اولیه آن یعنی ارتباطات بازاریابی و ارتباطات یکپارچه بازاریابی) هم در سطوح خرد [۱۰۸] (در حوزه بازاریابی [۳۴]) و مجموع عناصر آمیخته بازاریابی [۶۹] و هم در سطوح کلان (در سطح سازمان) [۱۳، ۱۰۸]، حتی به صورت اقتضایی [۵۴]، هم در بخش انتفاعی (مثلاً تحقیقات انجام شده در شرکت‌های کوچک [۳۹])، گوشه‌های بازار، و سازمان‌های خدماتی و هم در بخش غیرانتفاعی [۵۵] مطرح و توصیه شده است؛ اما به نظر می‌رسد در بیشتر موارد، این توصیه‌ها تجویزی بوده است تا اثباتی. از این رو، لازم است تعاریف و مدل‌های مختلف بازاریابی یکپارچه (یا مفاهیم مشابه آن) را بررسی نماییم و به دنبال یافتن بهترین سازه‌ها برای الگوی مناسب باشیم (برگرفته از: [۱۰۲]). از این رو، فعالیت‌های مرتبط با دانش بازاریابی یکپارچه به صورتی یکپارچه و نه جزء به جزء مورد بررسی قرار می‌گیرد (برگرفته از: [۱۰۰]) تا الگوی بازاریابی یکپارچه شناسایی گردد.

از لحاظ ماهیت تحقیق، محققان و دست‌اندرکاران، ماهیت بین رشته‌ای ارتباطات یکپارچه بازاریابی را پذیرفته‌اند [۱۴۹، ۱۵۱]. از آنجائی که یکپارچه‌سازی حوزه‌های کارکردی مدیریت کسب و کار جایی است که رویکرد بین رشته‌ای ممکن است مفید باشد [۹۰]. این نوع مفهوم‌سازی حوزه بین رشته‌ای، با کارکرد متحد کردن چند رشته، گام مهمی است [۴۵]. لذا، چون این تحقیق به سبب وسعت و پیچیدگی نمی‌تواند فقط در حوزه بازاریابی بررسی گردد [۳۶]؛ نیاز به مطالعه تعاریف و توصیفات در رشته‌ها و مفاهیم علمی ارتباطات، بازاریابی، ارتباطات سازمانی، ارتباطات مدیریتی، ارتباطات بازاریابی، مدیریت ابزارهای ارتباطات بازاریابی (تبلیغات، پیشبرد فروش، فروش، بازاریابی مستقیم، بازاریابی تعاملی و اینترنتی، حمایت مالی و غیره)، ارتباطات یکپارچه، ارتباطات یکپارچه بازاریابی، ارتباطات یکپارچه برند، ارتباطات راهبردی، و مدیریت روابط عمومی دارد و باید به بررسی مفهوم مورد نظر در قلمرو این مفاهیم و رشته‌های گوناگون بپردازد (رویکرد رشته‌ای) تا بتواند به زبان مشترکی دست یابد (رویکرد

¹ Hunt

یکپارچه‌سازی) [۷۰] و با استفاده از مفاهیم تعاریف مختلف این پدیده در این حوزه‌ها، الگوی بازاریابی یکپارچه را طراحی و تبیین نماید؛ از آنجا که انجام این کار از طریق روش تحقیق کمی صرف مشکل است؛ زیرا معیارها و شاخص‌های شناسایی و طراحی الگوی بازاریابی یکپارچه نامشخص هستند؛ از این رو، طبیعتاً این پژوهش بیشتر به سمت و سوی تحقیقات اکتشافی کیفی گرایش خواهد داشت. از بین راهبردهای تحقیق کیفی، ما راهبرد کتابخانه‌ای را انتخاب می‌نماییم تا با انتخاب نظام‌مند و با استفاده از روش تحلیل محتوا بتوان به دنبال جستجوی تعاریف و سازه‌های بازاریابی یکپارچه در بین تعاریف موجود در رشته‌های گوناگون بود و پس از جمع‌آوری داده‌ها برای کشف و شناسایی الگوهای بازاریابی یکپارچه، آن‌ها را در یک الگوی مفهومی قرار داد تا الگوی بازاریابی یکپارچه طراحی گردد.

بنابراین، جامعه پژوهشی این تحقیق شامل مقالات و اسناد کتابخانه‌ای است که به تعریف و توصیف بازاریابی یکپارچه و مفاهیم مشابه آن پرداخته‌اند. این منابع علمی از رشته‌های مدیریت بازاریابی، علوم ارتباطات، و روابط عمومی انتخاب شدند و با توجه به راهبردهای تحقیق، برای تحلیل محتوا، نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی و به صورت هدفمند صورت خواهد گرفت و نمونه‌ها مطابق رویکرد هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری از اسناد و منابع علمی برای پاسخ‌گویی به سوالات انتخاب می‌شود. به این ترتیب، اندازه نمونه پژوهشی در این پژوهش، در دسترس بودن، کفایت و اشباع نظری است. لذا اگر با بررسی مقالات بیشتر، شاخص و معیار جدیدی به دست نیاید. فرایند نمونه‌گیری با مقالات حائز اولویت بالا آغاز شد و با رسیدن به کفایت نظری خاتمه پذیرفت [۹،۹۹]. سپس برای تحلیل نمونه‌های جمع‌آوری شده از تکنیک تحلیل محتوا استفاده گردید.

تحلیل محتوا تکنیکی پژوهشی برای استنباط‌های تکرارپذیر و معتبر داده‌ها در مورد متن آن‌ها است [۸۸]. این تکنیک، ذاتاً یک فن مشاهده‌ای است و نمی‌تواند رابطه علت و معلولی بین متغیرها را محقق سازد. واحدهای آن، یک چیز نوشتاری، دیداری، یا یک سابقه گفتاری است و موقعی به کار می‌رود که یک نوشته یا گفته ضبط شده‌ای را بخواهیم از لحاظ رخداد و تعداد تکرار مقوله‌ها یا پیشامدهای خاص، مواد یا رفتارها تحلیل کنیم [۵۹]. تحلیل محتوا می‌تواند به صورت کمی و کیفی انجام بگیرد. روش کیفی مربوط به شکل و الگوهای داده‌ها است و روش کمی مربوط به مدت و تعداد دفعات رخدادها است. تحلیل محتوای کمی با شمارش عناصر متنی می‌تواند برای تحلیل محتوای کیفی وسیله‌ای برای شناسایی، سازماندهی، شاخص‌بندی و دستیابی به اطلاعات فراهم کند [۱۲۷]. از آنجایی که ما به دنبال شناسایی الگوها در بین سازه‌های تعاریف می‌باشیم از روش کمی استفاده می‌نماییم تا سازه‌هایی که سه بار یا بیشتر استفاده شده‌اند شناسایی نماییم. البته، مساله اصلی در هر طرح پژوهشی تحلیل محتوا، گزینش و تعریف مقوله‌ها است [۵۷].

مراحل اجرای تحلیل محتوا در این مقاله عبارت است از:

۱) تعریف دقیق مقوله‌های پاسخ. مقوله‌ها باید به روشنی تعریف شوند تا طبقه‌بندی دقیق آن‌ها امکان پذیر گردد.

۲) بعد از توسعه مقوله‌ها، درباره واحد تحلیل، تصمیم‌گیری شد. در این تحقیق، بر عنصر اصلی «مفهوم (سازه)» تاکید نمودیم و به دنبال مفاهیم و سازه‌ها در تعاریف بازاریابی یکپارچه در متن اصلی منابع در دسترس گشتیم.

۳) از آنجا که روایی نتایج پژوهش بستگی به مواد مورد تحلیل دارد. در مواردی که دسترسی به همه مواد ممکن نبود، نمونه‌ای که معرف جامعه باشد انتخاب گردید [۵۹].

برای تحلیل محتوای منابع مرتبط، کدگذاری و شناسایی مقوله‌های مختلف در مجموعه داده‌ها، با طی مراحل زیر حاصل گردید:

در ابتدا جامعه پژوهشی در دسترس که مقالات، کتاب‌ها، و پایان‌نامه‌های منتشر شده از سال ۱۹۶۵ (زمان انتشار اولین کتاب در حوزه ارتباطات بازاریابی [۲۴]) تا ۲۰۲۱ در حوزه‌های ارتباطات بازاریابی (۸۸۵ مورد)، ارتباطات یکپارچه (۹۰ مورد)، ارتباطات یکپارچه بازاریابی و بازاریابی یکپارچه (۲۳۷۹ مورد)، ارتباطات راهبردی (۴۰ مورد) را در بر می‌گرفت، شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفت. پس از حذف موارد تکراری، موارد غیر از زبان انگلیسی، موارد فاقد تعریف مشخص، و موارد با تعاریف تکراری؛ در مجموع، تعداد ۳۷ مقاله، کتاب، و پایان‌نامه انتخاب گردید و از داخل آن‌ها ۴۶ تعریف برای حوزه‌های فوق شناسایی شد.

شناسایی واحد معنا (تم‌ها) با کدگذاری باز تعاریف آغاز شد. پس از آن، تم‌ها تا حد ممکن به صورت الگوهای سطوح بالاتر قالب‌بندی شدند و اساس و پایه توضیح الگو را فراهم ساختند. ارتباط بین تم‌ها از طریق فن کدگذاری محوری شناسایی گردیدند. برای کدگذاری محوری (بررسی مفاهیم)، یک مقوله کدگذاری باز انتخاب و آن را مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرایند بررسی قرار دادیم و سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط نمودیم. این کار طراحی الگوی کلی را ممکن ساخت. با کدگذاری انتخابی مقوله اصلی ظاهر گردید که مفهوم الگوی بازاریابی یکپارچه را القاء می‌نماید.

برای اطمینان از اعتبار نتایج، از معیارهای روایی توصیفی، تفسیری، نظری و عملگرایی ساندلوفسکی^۱ و باروسو^۲ [۱۲۸] استفاده کردیم: (۱) آشنایی عمیق محققین با موضوع مقاله، به درک دقیق موضوع کمک کرده است. (۲) جستجوی جامع و منظم ادبیات، فراخلافه و گنجاندن مطالعات با مبانی معرفت‌شناختی ناهمگن، روایی تفسیری و نظری را تقویت می‌کند. (۳) مراحل تحقیق که قبلاً توضیح داده شد روایی توصیفی و عمل‌گرایانه نتایج ما را بیشتر تقویت می‌کند. در مجموع، به منظور افزایش احتمالی اعتبار و روایی (سازه) یافته‌های این پژوهش، فرایند مثلث‌بندی منابع و مثلث‌سازی داده‌ها در مرحله بررسی و تحلیل داده‌ها انجام شد. مثلث‌بندی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای متعدد جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از منابع داده‌های متعدد، پژوهشگران متعدد، منابع داده‌های بین رشته‌ای، و چشم‌اندازهای نظری متعدد صورت گرفت [۱۰۳؛ ۹۲؛ ۱۰۹]. در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، روایی محتوا را با استفاده از نظر متخصصان نیز بررسی نمودیم و از پنج نفر از افرادی که با موضوع و شیوه تحلیل محتوا آشنایی داشتند درخواست کردیم دیدگاه خود را راجع به نحوه و ابزار جمع‌آوری داده‌ها و میزان هماهنگی آن با هدف پژوهش را بیان نمایند. بازخورد دریافت شده بیانگر صحت نسبی انتخاب صورت گرفته و روایی کیفی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش بود. برای بررسی روایی محتوای کدهای به دست آمده به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا^۳ (CVR) لاوشه^۴ [۹۱] و شاخص روایی محتوا^۵ (CVI) والتز و باسل^۶ [۱۴۶] استفاده گردید.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این تحقیق برای به دست آوردن الگوی بازاریابی یکپارچه، ابتدا تعاریف اصطلاحات مرتبط با بازاریابی یکپارچه و مفاهیم به کار رفته در آن‌ها را بررسی و تحلیل می‌نماییم. به این منظور، به ترتیب، مفاهیم ارتباطات بازاریابی، ارتباطات یکپارچه، ارتباطات یکپارچه بازاریابی، ارتباطات راهبردی و بازاریابی یکپارچه را مورد توجه قرار می‌دهیم.

¹ Sandelowski

² Barroso

³ Content Validity Ratio (CVR)

⁴ Lawshe

⁵ Content Validity Index (CVI)

⁶ Waltz and Bausell

ارتباطات بازاریابی. تا امروز، هیچ تعریف جهانی از ارتباطات بازاریابی وجود ندارد و تفسیرهای زیادی درباره این موضوع وجود دارد [۴۱]. با این وجود، تحلیل تعاریف موجود در جدول ۱ احتمالاً می‌تواند زوایای مختلف این پدیده را بیان نمایند و به شناسایی الگوها کمک نماید.

جدول ۱. تعاریف گوناگون ارتباطات بازاریابی (منبع: نگارنده)

محقق، سال	تعریف	منبع
کیگان، موریارتی و دانکن، ۱۹۹۲	ارتباطات بازاریابی شامل تمامی عناصر آمیخته بازاریابی است که معانی را به وجود می‌آورند و ارزشی را به مشتریان و ذی‌نفعان منتقل می‌سازند.	[۶۹]
یشین، ۱۹۹۸	فرایندی که به وسیله آن بازاریاب می‌تواند مجموعه مناسبی از محرک‌های ارتباطاتی را برای برانگیختن مجموعه دل‌خواهی از پاسخ‌ها (از سوی مخاطب هدف خاصی) توسعه داده و ارائه کند.	[۷۴]
کلر، ۲۰۰۱	ارتباطات بازاریابی بیانگر صدای برند و معنایی است که به واسطه آن شرکت می‌تواند راجع به محصولاتش به گفتگو با مصرف‌کنندگان بپردازد.	[۹۴]
ولز، بارنت و موریارتی، ۲۰۰۲	مکانیزمی برای انتقال اطلاعات به مصرف‌کننده	[۴۳]
کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۰۲	فعالیت‌هایی که نشانه مزیت‌های محصول هستند و مشتریان هدف را به خرید آن ترغیب می‌کنند.	[۴۳]
دانکن، ۲۰۰۵	واژه مشترکی برای تمام انواع مختلف پیام‌های برنامه‌ریزی شده‌ای که برای ایجاد یک برند بکار می‌روند. ارتباطات بازاریابی کلاً راجع به این است که پیام‌های برند چگونه ایجاد می‌شوند، رسانده می‌شوند، اداره می‌شوند، و ارزیابی می‌گردند. پیام‌های برند تمامی اطلاعات و تجربیاتی هستند که بر این که چگونه مشتریان و سایر ذی‌نفعان یک برند را درک می‌کنند تاثیر می‌گذارند.	[۳۰]
زیمونیاک، ۲۰۰۶	کلیه فعالیت‌های انجام شده برای ایجاد و فروش ایده یک شرکت و محصولش و همچنین توزیع ایده در بین گروه‌های مختلف مردم، به عنوان مثال مشتری‌های فعلی و بالقوه، ذی‌نفعان شرکت و سایر گروه‌های اجتماعی گسترده‌تر که می‌توانند مورد هدف قرار بگیرند.	[۸۹]
فیل، ۲۰۱۳	ارتباطات بازاریابی فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها و مخاطبانشان به سوی یکدیگر جلب می‌شوند. مشارکت‌کنندگان از طریق درک محیط‌های ارتباطی ترجیحی مخاطبان، قبل از ارزیابی و بیان هرگونه پاسخی، به دنبال توسعه و ارائه پیام‌ها هستند. با انتقال پیام‌هایی که از ارزش زیادی برخوردار هستند، شرکت‌کنندگان تشویق می‌شوند پاسخ‌های نگرشی، عاطفی و رفتاری ارائه دهند.	[۴۰، ۴۱]

مطابق جدول ۱، منشأ بسیاری از تعاریف بر چشم‌اندازی ترفیعاتی استوار است که هدف از آن استفاده از ارتباطات برای ترغیب مردم به خرید محصولات و خدمات است. تمرکز این تعاریف بر محصولات، ارتباطات یک طرفه و چشم‌انداز کوتاه‌مدت است. همچنین، برخی از این تفاسیر نتوانسته‌اند این مسئله اصلی را که ارتباطات بازاریابی از طریق بهبود محصولات و نمادگرایی سازمانی، ارزش افزوده ارائه می‌کند، ترسیم کنند. آن‌ها همچنین نمی‌توانند تشخیص دهند که این بستر جریان‌ات ارتباطات بازاریابی است که بر معنا و تفسیری که به چنین پیام‌هایی داده می‌شود تأثیر می‌گذارد [۴۰]. در مجموع، در این تعاریف‌ها، مفاهیم ذیل تکرار شده‌اند:

فعالیت، فرایند، معنا، جلب توجه و برانگیختن (ترغیب)، ایجادکننده، توسعه‌دهنده، بیان‌کننده، انتقال‌دهنده، پاسخ، و گروه‌های مختلف ذی‌نفعان (مشتریان، مصرف‌کنندگان، مردم، سایر گروه‌های اجتماعی).

ارتباطات یکپارچه. تعریف دقیقی از ارتباطات یکپارچه نیز در دسترس نیست. با این وجود، تحلیل تعاریف موجود در جدول ۲ احتمالاً می‌تواند زوایای مختلف این پدیده را بیان و به شناسایی الگوها کمک نماید.

جدول ۲. تعاریف مختلف ارتباطات یکپارچه (منبع: نگارنده)

محقق، سال	تعریف	منبع
ان ای تی ال ۱، ۲۰۰۷	ارتباطات یکپارچه عبارت است از فناوری‌های ارتباطاتی با سرعت بالا، کاملاً منسجم، و دو طرفه‌ای که یک شرکت را زیرساخت عظیم پویا و متعاملی برای تبادل بی وقفه اطلاعات می‌سازند تا اجزای سازمان بتوانند صحبت کنند، گوش دهند و تعامل نمایند	[۱۰۵]
بروهن و زیمرمن، ۲۰۱۷	ارتباطات یکپارچه به صورت فرایندی راهبردی و عملیاتی تعریف شده است که شامل تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت با هدف برقراری ارتباط منسجم و سازگار تصویر شرکت یا هدف مرجع با استفاده از منابع متمایز ارتباطاتی داخلی و خارجی شرکت است	[۱۸]
جیروولیمک و ودر، ۲۰۱۷	ارتباطات یکپارچه که تحت عنوان هماهنگی و — به طور ایده‌آل — سازگاری کامل بین فرآیندها و فعالیت‌های ارتباطاتی داخلی و خارجی توصیف شده است، تمام این فرآیندها نه تنها سازمان را تشکیل می‌دهند؛ بلکه، تحت تاثیر سایر سیستم‌ها، افراد، منافع و انتظارات و سنت‌ها نیز هستند که اغلب تحت عنوان ذی‌نفعان و منافع ذی‌نفعان شناخته می‌شوند	[۶۳]

بدین‌سان، این تعاریف بر ارتباطات داخلی و خارجی و هماهنگی و انسجام بین آن‌ها تاکید دارند. تمرکز این تعاریف بر ارتباطات دو طرفه با چشم‌اندازی بلندمدت است. نکته مهم این است که ارتباطات یکپارچه، از مبانی نظری نظریه سیستم‌ها استفاده می‌کند و از طریق هم‌افزایی بهینه می‌شود [۴۹]. در مجموع، در آن تعاریف، مفاهیم ذیل تکرار شده‌اند: فعالیت، فرایند، ارتباطات داخلی و بیرونی، سازگاری و انسجام.

ارتباطات یکپارچه بازاریابی. تعاریف اولیه ارتباطات یکپارچه بازاریابی همچون خرید در یک توقف^۱، تبلیغات نوین، هماهنگ شدن، کل تخم مرغ‌ها، ارتباطات پیوسته، و تنظیم ارکستر [۳۲] برای IMC ارائه شده است که یادآوری کننده داستان قدیمی فرد نابینا و فیل (فیل شناسی در تاریکی) است [۱۳۵]. دیوید اُجیلوی^۳ IMC را به مفهوم فراهم‌سازی خرید در یک توقف مطرح می‌کند که به معنای تاسیس آژانسی است که تمام کارکردهایی که ارباب رجوع ممکن است برای خرید بخواهد ارائه می‌کند [۱۳۵]. این تعریف تاکیدضعیفی بر یکپارچه‌سازی کارکردها یا نتایج نهایی ارتباطات دارد. تبلیغات نوین نیز به نظر می‌آید بیشتر برای خود خدمتی آژانس‌های تبلیغاتی در تلاش برای بازاریابی جایگاهشان به عنوان عرضه‌کنندگان خدماتی بیش از تخصص تبلیغات باشد [۳۲].

کل تخم مرغ‌ها، بیان‌گر هماهنگ‌سازی و قراردادن تمامی ابزارهای ارتباطاتی در یک سبد ارتباطی برای برقراری رابطه مداوم و پیوسته با مصرف‌کننده است [۱۳۵]. اولین تعریف جدید IMC توسط انجمن آژانس‌های تبلیغاتی ایالات متحده ارائه شد که در بسیاری از تحقیقات مورد پذیرش واقع شده است اما به نظر برخی از محققین، این تعریف، تعریف ضعیفی است [۷۴]. چند مورد از تعاریف موجود در جدول ۳ آورده شده است که احتمالاً می‌تواند به شناسایی الگوی بازاریابی یکپارچه کمک نماید.

^۱ National Energy Technology Laboratory (NETL)

^۲ One – stop shopping

^۳ David Ogilvy

جدول ۳. تعاریف ارتباطات یکپارچه بازاریابی (منبع: نگارنده)

منبع	تعریف	محقق، سال
[۱۱۶]	مفهوم برنامه‌ریزی ارتباطات بازاریابی که ارزش افزوده برنامه جامعی را مورد توجه قرار می‌دهد که با ارزیابی نقش راهبردی زمینه‌های گوناگون ارتباطاتی.... آن‌ها را برای حداکثرسازی ارتباطات شفاف و منسجم ترکیب می‌کند.	انجمن آژانس‌های تبلیغاتی ایالات متحده، ۱۹۸۹
[۳۲]	IMC به معنای یکپارچه‌سازی ارتباطات با ذهن مصرف‌کننده و سپس تمرکز بر اساس فروش است.	استنلی تاننباوم ^۱ ، ۱۹۹۲
[۶۹]	ارتباطات یکپارچه بازاریابی هماهنگ‌سازی راهبردی پیام‌ها و رسانه‌های مورد استفاده شرکت به منظور تاثیرگذاری بر ارزش ادراک شده سازمان و برندهایش است.	کیگان، موریارتی و دانکن، ۱۹۹۲
[۳۲]	هماهنگی راهبردی تمامی پیام‌ها و رسانه‌هایی که توسط یک سازمان برای اثرگذاری بر ارزش ادراک شده برندش استفاده می‌شود.	دانکن و اورت، ۱۹۹۳
[۳۹]	ارتباطات یکپارچه شده‌ای که گروه‌ها، اهداف، پیام‌ها و ابزارهای ارتباطاتی را به شیوه‌ای که مکمل و مقوم یکدیگر باشند سازگار می‌سازد تا اثرات کلی بیش از مجموع اجزا بشود.	موویج ^۲ ، ۱۹۹۴
[۵۶]	مدیریت و کنترل تمامی ارتباطات بازار	اسمیت و همکارانش، ۱۹۹۹
[۵۶]	اطمینان از این که در امتداد تمامی عناصر ارتباطاتی موضع‌یابی، شخصیت و پیام‌های برند با هم-افزایی منتقل می‌شوند و از راهبرد منسجم واحدی استفاده می‌کنند.	اسمیت و همکارانش، ۱۹۹۹
[۵۶]	تجزیه و تحلیل راهبردی، انتخاب، اجرا، و کنترل تمام عناصر ارتباطات بازاریابی که بطور کارا (با بهترین استفاده از منابع)، به صرفه (با حداقل هزینه‌ها) و به طور اثر بخش (با حداکثر نتایج) بر معاملات بین سازمان و مشتریان، مصرف‌کنندگان و ارباب رجوع‌ها تاثیر می‌گذارد.	اسمیت و همکارانش، ۱۹۹۹
[۷۴]	فرایند تجاری راهبردی که در طول زمان برای برنامه‌ریزی، توسعه، اجرا و ارزیابی برنامه‌های قابل سنجش، هماهنگ و مؤثر ارتباطات بازاریابی با مصرف‌کنندگان، مشتریان، کارمندان و سایر مخاطبین داخلی و خارجی (مورد هدف) استفاده می‌شود.	شولتز و کیپن، ۲۰۰۰
[۲۹]	فرایندی برای مدیریت روابط با مشتری است که ارزش برند را منتقل می‌سازد. به طور خاص‌تر، فرایندی بین بخشی برای خلق و پرورش روابط سودآور با مشتریان و سایر ذی‌نفعان از طریق کنترل راهبردی یا تاثیرگذاری بر تمامی پیام‌هایی که به این گروه‌ها فرستاده می‌شود و تشویق گفتگوی داده محور و مفید با آن‌ها است.	دانکن، ۲۰۰۲
[۱۱۳]	هماهنگی داخلی تمامی ارتباطاتی که پیام یکسان و یک‌دستی را از شرکت به مشتری هدف می‌فرستد.	پروت و مک کارتی، ۲۰۰۳
[۱۴۲]	فرایندی بین بخشی برای برنامه‌ریزی، اجرا، و کنترل ارتباطات برند که به طور سودآوری برای جذب، حفظ، و رشد مشتریان طراحی شده است.	استراوس و همکاران، ۲۰۰۳
[۱۱۴]	مدیریت تمامی منابع برند یا تماس‌های سازمان با مشتریان است.	پیتر و دانلی، ۲۰۰۴
[۸۰]	مفهوم و فرایندی که در طول زمان به طور راهبردی برنامه‌های مخاطب‌گرا، کانال محور، و نتیجه-گرای ارتباطات برند را مدیریت می‌کند.	کلاچکو، ۲۰۰۵
[۳۰]	فرایند برنامه‌ریزی، اجرا، و کنترل پیام‌های برند که به ایجاد روابط با مشتری می‌پردازد.	دانکن، ۲۰۰۵
[۲۰]	مفهومی بیانگر این موضوع که هر کاری که شرکت انجام می‌دهد باید بخشی از برنامه ارتباطات بازاریابی آن باشد و همه باید با دقت هماهنگ شوند تا به اهداف بازاریابی راهبردی شرکت خدمت-رسانی کنند.	کانون، ۲۰۱۲
[۸۴]	مفهومی که بر اساس آن شرکت به دقت اکثر کانال‌های ارتباطاتی خود را جهت انتقال پیامی شفاف، منسجم و برانگیزاننده راجع به سازمان و محصولاتش یکپارچه و هماهنگ می‌سازد.	کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۸
[۱۴۷]	فرایند ایجاد و تقویت روابط سودآور متقابل با کارمندان، مشتریان، سایر ذی‌نفعان و عموم مردم از طریق تهیه و هماهنگ کردن برنامه ارتباطاتی راهبردی است که به آن‌ها امکان می‌دهد از طریق انواع رسانه‌ها، تماس مداومی با شرکت/برند برقرار کنند. به بیان ساده‌تر، فرایند ایجاد و تقویت روابط از طریق ایجاد و هماهنگ‌سازی برنامه ارتباطات راهبردی از طریق انواع رسانه‌ها یا سایر نقاط تماس	ویگلد و آرنز، ۲۰۱۸

^۱ Stanley Tannenbaum

^۲ Mooij

در مجموع، در تعاریف مذکور، مفاهیم ذیل تکرار شده‌اند: مفهوم/فرایند بین بخشی، برنامه و برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، ارزیابی، ارزش، هماهنگ‌سازی، پیام‌ها، تماس‌ها، ارتباطات، گفتگو، روابط سودآور، شفافیت، انسجام، هم-افزایی، طول زمان، مشتریان، سایر ذی‌نفعان و عموم مردم.

ارتباطات راهبردی. مفهوم ارتباطات راهبردی در سال‌های اخیر توسط رشته‌های مختلف مورد استفاده گسترده قرار گرفته است. اما توافق بر روی مفهومی واحد هنوز وجود ندارد. در حوزه سازمانی، معمولاً، ارتباطات راهبردی مهم‌ترین تاثیر را بر شرکت دارد. پیام و برند سازمانی را تقویت می‌کند، از پیام‌رسانی متناقض و گیج‌کننده جلوگیری می‌کند، امکان ایجاد و توزیع ارتباطاتی را که سبک و هدف متفاوتی، اما هماهنگی درونی دارند، فراهم می‌کند. ارتباطات راهبردی پیام‌های آگاهانه را از طریق مناسب‌ترین رسانه‌ها به مخاطبان تعیین شده در زمان مناسب برای تأمین و به دست آوردن تأثیر طولانی مدت مورد نیاز منتقل می‌کند [۶۸]. در جدول ۴ برخی از تعاریف منتخب ارتباطات راهبردی آورده شده است.

جدول ۴. تعریف ارتباطات راهبردی (منبع: نگارنده)

منبع	تعریف	محقق، سال
[۴۲]	انتخاب یک سبک ارتباطاتی (ماهیت پیام‌ها، تعریف موارد حساس، اهداف و رسانه‌ها) ساخته مدیریت است که بازیکنان مختلف ارتباطات آن را به کار می‌گیرند.	فوربال و برونویس، ۱۹۹۹
[۱۶]	تمام تلاش‌های متمرکز برای درک و جذب مخاطبان اصلی برای ایجاد، تقویت یا حفظ شرایط مطلوب برای پیشرفت منافع، سیاست‌ها، و اهداف ... از طریق استفاده از برنامه‌ها، مضامین، پیام‌ها و محصولات هماهنگ که با اقدامات همه ابزارهای قدرت ... تنظیم شده‌اند.	وزارت دفاع آمریکا، ۲۰۰۱
[۱۱۷]	ارتباطات راهبردی، مدیریت ارتباطات بین سازمان و ذی‌نفعان اصلی آن به صورت بلندمدت برای تحقق اهداف قابل اندازه‌گیری در یک بازه زمانی واقعی است.	پلومن، ۲۰۰۶
[۱۱۸]	ارتباطات راهبردی را به عنوان کمپین‌های ارتباطاتی برنامه‌ریزی شده‌ای تعریف می‌کند که آغاز و پایان‌شان با تحقیقاتی جهت یادگیری در مورد فهم عمومیت سازمان است.	باتن ^۱ ، ۲۰۰۶
[۵۲]	استفاده هدفمند سازمان از ارتباطات برای انجام مأموریت خود	هالاها و همکاران، ۲۰۰۷
[۱۶]	الف) هماهنگ‌سازی کلمات و کردارها و چگونگی درک آن‌ها توسط مخاطبان منتخب و همچنین (ب) برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که آگاهانه با هدف برقراری ارتباط و پیوند با مخاطبان در نظر گرفته شده است.	چارچوب ملی ارتباطات راهبردی کاخ سفید، ۲۰۱۰
[۱۶]	اقدامات، پیام‌ها، تصاویر و سایر شکل‌های علامت‌دهی هماهنگ یا تعهد به اطلاع‌رسانی، تأثیرگذاری، یا ترغیب مخاطبان منتخب برای حمایت از اهداف.	پاول ^۲ ، ۲۰۱۱
[۱۱۸]	کمپین ارتباطات راهبردی مجموعه‌ای از فعالیت‌های ارتباطی آگاهانه و هدفمند است که در فضای عمومی به نمایندگی از یک نهاد ارتباطی توسط عامل ارتباطاتی اجرا می‌شود تا به اهداف تعیین شده‌ای برسد که با شکل‌های مختلفی اطلاع‌رسانی شده‌اند.	وردر ^۳ ، ۲۰۱۵

مطابق جدول ۴، تعاریف مختلفی در مورد ماهیت ارتباطات راهبردی وجود دارد که اکثراً در حوزه‌های سیاسی و نظامی تعریف شده‌اند. در مجموع، در آن تعاریف، مفاهیم ذیل تکرار شده‌اند:

فعالیت‌ها، هماهنگی، مضامین، پیام‌ها، مخاطبان، برنامه و برنامه‌ریزی، اهداف، زمان، ارتباطات، اطلاع‌رسانی.
بازاریابی یکپارچه. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، در مفهوم سیستم بازاریابی یکپارچه، یکپارچه‌سازی کلیه عملکردهای بازاریابی توصیه می‌شود. این مسیر نیازمند یکپارچه‌سازی دقیق تمامی عناصر ترفیعاتی و غیر ترفیعاتی

¹ Botan

² Paul

³ Werder

است [۱۳۸] و به تمرکز بر ترکیب مناسب آمیخته بازاریابی برای انتقال پیام‌های یک‌دست به مشتریان می‌پردازد [۷۸]. در بازاریابی یکپارچه، اثربخشی هر فعالیت به تمام فعالیت‌های برند بستگی دارد. بنابراین، بازاریابی یکپارچه به مراتب فراتر از استفاده هم‌زمان از رسانه‌های چندگانه، مانند روش چند رسانه‌ای استاندارد است که در آن اثربخشی هر فعالیت به هیچ فعالیت دیگری بستگی ندارد [۱۰۴]. در جدول ۵ بعضی از تعریف‌ها و توصیفات بازاریابی یکپارچه را آورده‌ایم.

جدول ۵. تعاریف بازاریابی یکپارچه (منبع: نگارنده)

محقق، سال	تعریف	منبع
پتیس، ۱۹۹۵	بازاریابی یکپارچه آمیخته خوش‌بینانه‌ای از راهبردها و تاکتیک‌های بازاریابی و ارتباطات را به وجود می‌آورد تا بطور مقرون به صرفه‌ای به اهداف مورد نظر دست یابد. عنصری که نیازمند یکپارچه شدن هستند عبارتند از تحقیقات، برنامه‌ریزی و تحلیل بازار، تعریف برند، ابزارهای ارتباطات بازاریابی، مدیریت پایگاه داده، فعالیت‌های پس از فروش و خدمات پشتیبانی از محصول.	[۱۱۵]
مرکز بازاریابی یکپارچه ۱، ۲۰۰۴	بازاریابی یکپارچه زمینه علمی کل‌گرا شامل کل سازمان است که تجربه برند هم‌سان، پایدار و با ارزشی را برای همه ذی‌نفعان توسعه می‌دهد.	[۶۵]
جنکینسون و سین، ۲۰۰۵	بازاریابی یکپارچه رشته کل‌گرایی است که الهام بخش توازن مرتبط و خلاقانه سازمان، فرهنگ و تجربه مشتری پیرامون حقایق اساسی برند برای ارائه ارزش به مشتریان، کارکنان و سازمان است.	[۶۴]
ولز و همکاران، ۲۰۰۷	فرآیند پاسخگویی به نیازهای مشتری از طریق هماهنگ کردن آمیخته بازاریابی و سایر کارکردهای تجاری. مشابه IMC، بازاریابی یکپارچه بر هماهنگی بهتر تلاش‌های بازاریابی متمرکز است. بازاریابی یکپارچه به معنای آن است که همه حوزه‌های آمیخته بازاریابی با هم همکاری کنند تا برند را به روشی منسجم و مداوم ارائه دهند. پیش فرض اصلی این است که همه چیز در مورد برند ارتباط برقرار می‌کند. هدف، مدیریت تمام این پیام‌ها است، بنابراین آن‌ها باید سازگار باشند.	[۱۴۸]
دی پلاسمکر و همکاران، ۲۰۱۳	آمیخته بازاریابی سازگار و هم‌افزا	[۳۷]
کاتلر و کِلر، ۲۰۱۵	بازاریابی یکپارچه در مورد آمیختن و تطبیق فعالیت‌های بازاریابی برای به حداکثر رساندن اثرات فردی و جمعی آن‌ها است	[۸۶، ۸۷]
رادمچر و رموس، ۲۰۱۷	بازاریابی یکپارچه اصلاً در مورد کنترل دقیق تاکتیک‌های ارتباطاتی نیست، بلکه، به یکپارچه‌سازی راهبردی ذی‌نفعان می‌پردازد و به معنای وسیع‌تر، در مورد سروسامان دادن ^۲ سازمان در جامعه است.	[۱۲۱]

بنابراین، در تعریف بازاریابی یکپارچه نیز تنوع زیادی وجود دارد. در مجموع، در تعریف‌های مذکور، مفاهیم ذیل تکرار شده‌اند: فرایند، راهبرد، عملیاتی، هماهنگ کردن، آمیخته بازاریابی.

برای بررسی کدهای موجود در تعاریف بازاریابی یکپارچه و اصطلاحات مشابه آن با استفاده از نرم افزار ۱۰ MaxQDA اقدام به تحلیل محتوای آن‌ها نمودیم. در مجموع ۴۹۰ سازه (مفهوم) شناسایی گردید. با توجه به تعریف الگو، برای شناسایی الگو، سازه‌هایی را که بیش از سه بار تکرار شده بودند در جدول ۶ آورده‌ایم.

برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوای (CVR) کدهای باز، از متخصصان درخواست شد تا هر کدام از کدهای باز را بر اساس طیف سه بخشی «کد مناسب است»، «کد تا حدودی مناسب است» و «کد نامناسب است» بررسی نماید. سپس پاسخ‌های مربوط به هر کد را مطابق فرمول ضریب لاوشه محاسبه نمودیم. ضریب نسبی

¹ Centre for Integrated Marketing (CFIM)

² re-integrating

روایی محتوا کدها ۰/۹۹ به دست آمد که نشانهٔ روایی کافی کدها است. البته این مقدار از روایی دور از انتظار نبود زیرا برای کدگذاری تعاریف از کدهای جنینی استفاده شده بود.

جهت بررسی شاخص روایی محتوا (CVI) از متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر کد را بر اساس طیف ۴ قسمتی (۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است»، و ۴ «کاملاً مربوط است») مورد پرسش قرار دادیم. در این بخش نیز مقدار شاخص CVI برابر با ۰/۹۸ گردید که با توجه به استفاده از کدهای جنینی دور از انتظار نبود. استفاده از شیوه مثلث‌بندی و اجماع متخصصان در روایی کدگذاری تعاریف و عدم تغییر کدها در بازنگری‌های متعدد بیانگر پایداری^۱، بازنمایی^۲، و دقت^۳ [۸۸] کدها و در نتیجه پایایی نتایج است.

جدول ۶- کدهایی که بیش از سه بار در تعریف بازاریابی یکپارچه و اصطلاحات مشابه آن تکرار شده‌اند (منبع: نگارنده)

کد	فراوانی	کد	فراوانی
سازمان	۲۵	رسانه	۵
هماهنگی	۱۵	زمان	۵
پیام	۱۵	سازگاری	۵
برند	۱۴	کنترل	۵
فرایند	۱۳	آمیخته بازاریابی	۴
مشتریان	۱۲	ارائه	۴
اهداف	۸	تقویت‌کننده	۴
ایجاد	۸	توسعه	۴
ذی‌نفعان	۸	گفتگو	۴
راهبردی	۷	مردم	۴
برنامه‌ریزی	۷	مفهوم	۴
رابطه	۷	یکپارچه‌سازی	۴
فعالیت	۷	ارزیابی	۳
مخاطب	۷	راهبرد	۳
مصرف‌کننده	۷	اطلاع‌رسانی	۳
اجرا	۶	انتخاب	۳
ارزش	۶	برقراری ارتباط	۳
انتقال	۶	تحقیقات	۳
انسجام	۶	تماس	۳
برنامه	۶	خرید	۳
تاثیرگذاری	۶	کارکنان	۳
محصولات	۶	کمپین	۳
مدیریت	۶	مداوم	۳
ابزارهای ارتباطاتی	۵	هم‌افزایی	۳
مجموع کدهای تکراری	۳۰۱	مجموع کل کدها	۴۹۰

¹ Stability

² Reproducibility

³ Accuracy

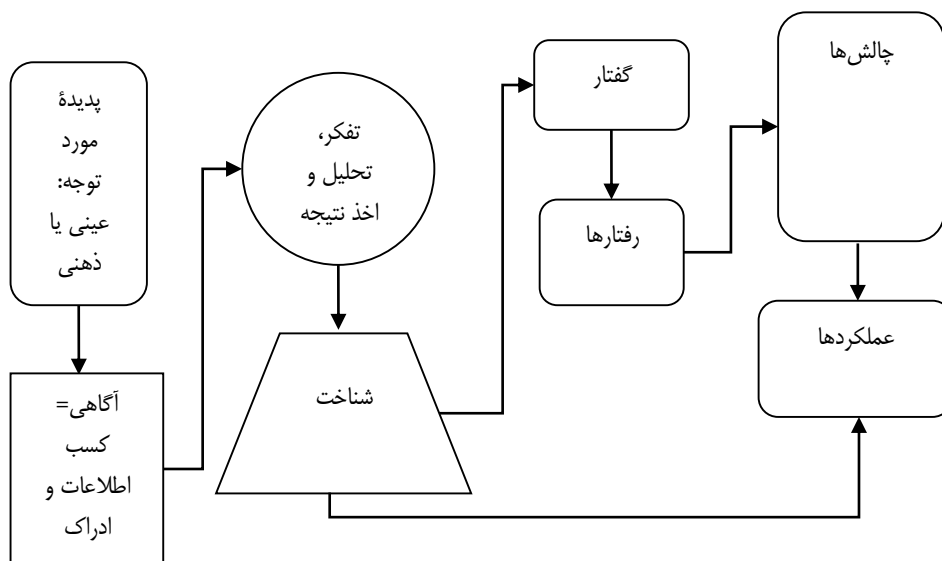
به این ترتیب، با توجه به جدول ۶ و شکل ۱، می‌توان اظهار داشت برای توصیف بازاریابی یکپارچه بهتر است از سازه‌های مذکور و الگوهای چینش گوناگون آن‌ها در کنار یکدیگر استفاده نمود. اما برای مدل‌سازی و نظریه‌پردازی در این حوزه ابتدا لازم است کدهای به دست آمده، طبقه‌بندی شوند.

با تلفیق کدهای باز امکان دستیابی به مقوله‌های محوری و گزینشی و در نتیجه، طبقه‌بندی و شناسایی الگوی بازاریابی یکپارچه فراهم گردید (جدول ۷). پس از اصلاح و تلفیق برخی از کدها که با پیشنهاد متخصصان صورت گرفته بود، ضریب نسبی روایی محتوای کدهای محوری و گزینشی ۰/۹۹ گردید که بیانگر روایی کافی کدها است. شاخص روایی محتوای (CVI) کدهای محوری و گزینشی نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۳ و ۰/۸۸ گردید. به نظر می‌رسد اجماع متخصصان در روایی کدگذاری‌های محوری و گزینشی و عدم تغییر کدها در بازنگری‌های انجام شده در بازه یک ماهه بیانگر پایداری، بازنمایی و دقت کدها و در نتیجه پایایی نتایج است.

جدول ۷. مقوله‌های محوری و گزینشی الگوی بازاریابی یکپارچه (منبع: نگارنده)

مقوله‌های انتخابی	مقوله‌ها	مقوله‌ها محوری	تعداد
تفکر	ماموریت‌ها، چشم‌انداز، راهبردها، اهداف، و فرهنگ و فضای شرکت	مدیریت راهبردی	۴۷
		برنامه‌ریزی بلندمدت	۳۱
		مدیریت منابع و زیرساخت‌ها	۶۰
		مدیریت ذی‌نفعان (محیط درونی سازمان، محیط بیرون از سازمان (داخل کشور، بین‌المللی، فضای مجازی))	۵۱
گفتار	پیام‌های برنامه‌ریزی شده (مثل فروش و تبلیغات) و آنچه دیگران می‌گویند یعنی پیام‌های برنامه‌ریزی نشده (داستان‌های جدید و تبلیغات رو در رو)	یکپارچه‌سازی	۳۴
		مدیریت سلسله مراتب ارتباطات	۵۱
		مدیریت پیام	۴۶
		مدیریت ابزارهای ارتباطاتی	۱۲
رفتار	کالاها، و خدمات و نحوه تماس با ذی‌نفعان	مدیریت بهره‌وری ارتباطات	۳۶
		مدیریت کالاها و خدمات	۸۰
		مدیریت نوآوری	۱۴
		مدیریت ارزش	۱۱
مجموع		مدیریت اعتماد ذی‌نفعان	۱۷
		۴۹۰	

با طبقه‌بندی انجام شده امکان شناخت الگوی اصلی مناسب برای طراحی الگو (شکل ۲) فراهم گردید. این الگوی کلان می‌تواند ساختار اصلی بازاریابی یکپارچه را توصیف نماید. ما با توجه به استعاره‌هایی که در طول زمان برای توصیف بازاریابی یکپارچه استفاده شده است (همانند یک صدایی، یک ذهنیتی، و یک بدن) از آخرین استعاره بکار گرفته شده (استعاره یک بدن) که تناسب بیشتری با بازاریابی یکپارچه داشت استفاده نمودیم. همانطور که می‌دانیم، بازاریابی یکپارچه به دنبال هماهنگی و یکپارچه‌سازی تمام فعالیت‌های بازاریابی و روابط عمومی بوده است تا شرکت بتواند با یک صدا صحبت کند، به طوری که شرکت در تمام فعالیت‌های ترفیعاتیش یک جور و یکسان به سمع و نظر برسد. استعاره بدن نیز نشان می‌دهد یک نهاد جمعی در یک بدن متحد شده است که با هدف ارتباط برقرار کردن به عنوان یک کل، وجود جسمانی یافته است [۶].



شکل ۲. الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه (منبع: نگارنده)

سپس، با توجه به نظریات حوزه ارتباطات و بازاریابی می‌توان اظهار داشت هر موجود زنده‌ای برای برقراری ارتباط با محیط، ابتدا نیازمند یک سیستم پردازشی است تا بتواند داده‌های محیطی را پردازش و نسبت به آن واکنش مناسب را نشان دهد. این سیستم پردازشی معمولاً مغز نامیده می‌شود. موجودات هم‌چنین برای ارتباط با یک‌دیگر از اصوات مختلف و رفتارهای گوناگون استفاده می‌نمایند تا توجه هم‌نوعان خود یا سایر موجودات را جلب نمایند. به این ترتیب، صرف نظر از اندازه، ماهیت، و جایگاه موجود زنده می‌توان سه الگوی بنیادین ارتباطاتی را تشخیص داد: ۱- مغز: در سیستم‌های سطح بالا از قدرت تفکر برخوردار است. ۲- گفتار: از سطح ساده اصوات شروع شده و تا قدرت تکلم و گفتگو گسترش می‌یابد. ۳- رفتار: از سطح ساده کنش به محرک محیطی تا تغییر محیط و رفتار عاقلانه و متکی بر تفکر را شامل می‌شود.

با توجه به این چند نکته مهم، و با توجه به ابعاد بازاریابی یکپارچه (تمرکز شرکت‌ها، زیرساخت‌های سازمانی و فرایندهای یکپارچه‌سازی) [۳۱] و بعد از مطالعه منابع مختلف در حوزه ارتباطات، ارتباطات بازاریابی، روابط عمومی، ارتباطات سازمانی، ارتباطات مدیریت، ارتباطات یکپارچه، ارتباطات راهبردی، تصویر و هویت سازمانی، و شناسایی مسایل و مشکلات ناشی از دیدگاه‌های متفاوت و فهم ناقص ارتباطات بازاریابی و نیز با استناد به مثلث یکپارچگی گرونراس^۱ که نشان می‌دهد چگونه ادراکات از منابع مختلف پیام برند به وجود می‌آیند [۴۸]؛ کدهای باز را به سه دسته عمده تفکر سازمان، گفتار سازمان و رفتار سازمان طبقه‌بندی نمودیم. این سه الگوی تفکر، گفتاری و رفتاری هر چند رابطه‌ای سلسله‌مراتبی دارند اما بر یکدیگر نیز تاثیر متقابل دارند و تحت تاثیر گفتار و رفتار ذی‌نفعان، محیط و برداشت سازمان از خودش می‌باشند. این الگوها بر اساس اندیشه‌ها و رفتارها (= زمینه راهبرد) اطلاعات جدید را به صورت سبک رفتاری (= سبک راهبرد) در تعامل مستمر درونی‌سازی جذب (= جنس راهبرد) و برونی‌سازی انطباق (= تغییر راهبرد) مورد استفاده قرار می‌دهد و موجب یادگیری می‌شود [۵۳].

الگوی تفکر. در سطح سازمان، چشم‌انداز، مأموریت سازمان و فرهنگ سازمان بیانگر شیوه تفکر سازمان هستند؛ بنابراین، الگوی تفکر شامل مأموریت‌ها، چشم‌انداز، راهبردها، اهداف، و فرهنگ و فضای شرکت می‌شود

¹ Gronroos

که به صورت رسمی یا غیررسمی بیان می‌شوند [۲۲]. از سوی دیگر، فرایند بازاریابی یکپارچه نیز شیوه تفکر و برنامه‌ریزی است که تمام ارتباطات سازمان را به نحوی سامان می‌دهد که بیشتر اثربخش باشند و نسبت به منافع مشتری (در سطح سازمان) علاقه‌مندی ایجاد نمایند [۱۲۶]. از این رو، سازمان به عنوان یک هویت اجتماعی می‌بایستی ارتباطاتش را تحت وظیفه مدیریتی یکپارچه‌سازی در آورد و با کمک ارتباطات سازمانی به هماهنگ-سازی، نظارت و کنترل معانی و پیام‌ها بپردازد [۵۱].

هویت سازمان منعکس‌کننده ارزش‌های بنیان‌گذاران سازمان، هنجارها و ادراکات است که از فلسفه اصلی شرکت مشتق می‌شود و مزیتی کلیدی برای شرکت به وجود می‌آورد [۱۱]؛ با این حال، این مزیت در محیط بازار و از طریق رمزگشایی از پیام‌هایی که فرستاده می‌شوند در ذهن ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. بنابراین، چون هویت برند منعکس‌کننده سازمان است، می‌بایست پیش از آن که توسط جامعه دیکته شود به طور داخلی یافت شود [۲۵]. زیرا برندینگ، ساختاری بین بخشی است که بر پایه بازاریابی (تصویر ذهنی)، راهبرد (چشم‌انداز) و تئوری سازمان (فرهنگ و هویت) شکل می‌گیرد [۱۳۶].

برای حل مسایل و مشکلات مرتبط با ارتباطات داخلی و ارتباط با ذی‌نفعان، بازاریابی یکپارچه که مسائل مربوط به هویت و مشروعیت و در نهایت، بقای سازمانی را در بر می‌گیرد [۲۶]؛ در ابتدا باید چشم‌انداز، مأموریت و فرهنگ سازمان را مدیریت نماید تا تفکر یکپارچه و باثباتی را در سازمان به وجود آورد. به این ترتیب، چهار بُعد و ویژگی کلیدی را برای تفکر می‌توان تشخیص داد (جدول ۸):

جدول ۸. ویژگی‌ها و ابعاد الگوی تفکر (منبع: نگارنده)

ابعاد	ویژگی‌ها	سازه الگو
ثبات راهبردی	هدایت‌کننده	تفکر
فرایند	چشم‌انداز محور	
برنامه‌ریزی بین وظیفه‌ای	منبع‌گرا	
روابط بلندمدت سودآور	هم‌افزا	

i. ثبات راهبردی^۱: هدف اصلی بازاریابی یکپارچه این است که با نیت راهبردی [۱۰۶] اهداف سازمان/برند را هم‌تراز کند [۶۵] تا رفتار را از طریق ارتباطات هدایت شده [۷۳] و کمپین‌های هماهنگ شده [۱۰۸] تحت تاثیر قرار دهد. بازاریابی یکپارچه در تلاش است در پیام خود به ذی‌نفعان در همه عناصر آمیخته بازاریابی (قیمت، توزیع، محصول و ارتقاء) و در تمام کانال‌های بازاریابی به ثبات دست یابد [۱۲۵]. هنگامی که از دیدگاه مشتری، برند آن‌چه را که می‌گوید انجام دهد و زمانی که آن‌چه که برند می‌گوید و انجام می‌دهد دیگران راجع به آن‌چه می‌گویند تقویت شود، ثبات راهبردی به وجود می‌آید. پیام‌های گفتاری، انتظارات را به وجود می‌آورند. پیام‌های کرداری، با کالاها و خدمات انتقال می‌یابند. پیام‌های تاییدی هم پیام‌هایی از سوی سایر مردمی هستند که از برند یا شرکت انتقاد یا ستایش می‌کنند [۱۱۰].

ii. فرایند: فرایند بازاریابی یکپارچه باید با چشم‌انداز شروع شود و سپس به ارتباط با برند پرداخته شود [۷۳]. بعد فرایندی شامل فرآیندهای راهبردی، بازاریابی مأموریت شرکت، استفاده از یافته‌های SWOT اولویت بندی شده برای انجام برنامه‌ریزی بلندمدت و گفتمان هدف‌مند با مشتریان و سایر ذی‌نفعان است [۳۱]. بازاریابی یکپارچه وابسته به متحد کردن همه افراد حول چشم‌انداز جمعی ارزش است که با هویت و هدف سازمان/برند متصل هست. این امر بستگی به درک عمیق و مشترک از مشتریان و سازمان دارد تا بتواند

¹ Strategic Consistency

ارزش را به طور یکپارچه در تمام تجربه‌های مشتری در سراسر این رابطه انتقال دهد. این موضوع همچنین به معنای اتصال و تطبیق کیفیت معنوی با کیفیت عملی (اتصال و تطبیق چشم‌انداز، هدف و ارزش‌ها با اطلاعات، فرآیندها و سیستم‌ها) است [۶۴].

iii. برنامه‌ریزی بین وظیفه‌ای: فرآیند بین‌وظیفه‌ای کارآمد برای حفظ هماهنگی راهبردی از طریق یادگیری سازمانی در ارتباطات برند، تسهیل گفتگوی هدفمند و بازاری کردن مأموریت شرکت، اعتماد به برند را افزایش می‌دهند [۳۱]. به همین دلیل، یکپارچه‌سازی راهبردی، هماهنگی بین وظیفه‌ای (بین بخشی) سازمان را برعهده دارد، زیرا پیام‌ها ممکن است نه تنها از بخش بازاریابی، بلکه از تمامی بخش‌ها نشأت بگیرند [۱۱۹]. بنابراین، تمام انواع ارتباطات و تمام منابع برند یا تماس‌های سازمان به عنوان کانال‌های آتی تحویل پیام مورد توجه و مورد استفاده قرار می‌گیرند [۷۳].

برنامه‌ریزی و نظارت بین بخشی زیرساخت‌های سازمانی، برای ایجاد شایستگی‌های اصلی، راه‌اندازی و استفاده از پایگاه داده‌های یکپارچه، سازمان یادگیرنده و توانایی سفارشی‌سازی انبوه پیام‌های برند لازم می‌باشند [۳۱] تا رابطه مداومی با ذی‌نفعان شکل بگیرد. ایجاد حسن روابط با مشتری، بیش از توسعه محصول، قیمت‌گذاری جذاب، و در دسترس قرار دادن آن برای مشتریان هدف اثرگذار است. شرکت‌ها باید مصرف‌کنندگان را جلب کنند و پیشنهادیه‌های ارزش را به مشتریان بفرستند. از این رو، برقراری ارتباط نباید بدون برنامه صورت گیرد. تمامی ارتباطات باید برنامه‌ریزی شده باشند و در برنامه‌هایی که با دقت یکپارچه شده‌اند آمیخته شوند. از آنجا که ارتباطات مناسب در ساخت و نگهداری سایر انواع روابط حائز اهمیت است، عنصر مهمی در تلاش‌های شرکت برای جلب مشتریان و ایجاد روابط سودآور با مشتریان است [۸۵].

iv. روابط بلندمدت سودآور: نیاز به هم‌افزایی، از طریق هماهنگی، به دستیابی به تصویر قوی برند کمک می‌کند [۷۳]. یکپارچه‌سازی به معنای صحبت کردن با یک صدا در تمام کانال‌های تماس با مشتری است. این نوع یکپارچه‌سازی نیاز به هماهنگی تنگاتنگ میان تمامی عناصر برنامه ارتباطاتی دارد [۱۳۹] تا بین برند و مشتری ارتباطی مستمر ایجاد شود [۷۳]. روابط بلندمدت سودآور بالاترین بُعد راهبردی است و بیانگر هدف اصلی بازاریابی یکپارچه است [۱۱۹]. یکپارچه‌سازی سازمان باید از یکپارچه‌سازی عمودی (اهداف) و افقی (وظایف) شروع و با یکپارچه‌سازی آمیخته بازاریابی، آمیخته ارتباطاتی و یکپارچه‌سازی عملکردی محصولات، بخش‌ها و مناطق (یکپارچه‌سازی نقاط تماس برند، یکپارچه‌سازی ذی‌نفعان، و یکپارچه‌سازی با محیط) ادامه یابد و در نهایت با یکپارچه‌سازی راهبردی و یکپارچه‌سازی مالی خاتمه یابد (برگرفته از: [۷۴، ۵۶، ۱۰۷، ۱۲۱]).

الگوی گفتار. الگوی گفتار به پیام‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده شرکت اشاره دارد که توسط واحد روابط عمومی، واحد تبلیغات، واحد بازاریابی و سایر واحدهای سازمان که با ذی‌نفعان سازمان سروکار دارند منتشر می‌شوند. با توجه به این واقعیت که ارزش سرمایه‌های تولید شده توسط سازمان می‌تواند بسته به آنچه سازمان می‌گوید و انجام می‌دهد، افزایش و کاهش یابد [۲۶]، لازم است گفتار سازمان در داخل و خارج از مرزهای سازمان مدیریت شود. زیرا، بازاریابی یکپارچه به معنای گفت و شنود با ذی‌نفعانی است که می‌بینند، می‌شنوند، احساس می‌کنند [۱۳۵] و واکنش نشان می‌دهند. در اکثر موارد، افراد و بخش‌های غیربازاریابی سازمان تاثیر کلام یا رفتارشان را درک نمی‌کنند و ممکن است ناخواسته صدها پیام مثبت ارتباطات بازاریابی را بی‌اثر سازند [۳۰].

به این ترتیب، با توجه به مثلث یکپارچگی گرونراس، سازمان باید نسبت به آن چه می‌گوید یعنی پیام‌های برنامه‌ریزی شده (مثل فروش و تبلیغات) و آن چه دیگران می‌گویند یعنی پیام‌های برنامه‌ریزی نشده (داستان‌های جدید و تبلیغات رو در رو) [۴۸] واکنش نشان بدهد و نسبت به آن‌ها پاسخ‌گو باشد، به این ترتیب، در حوزه بازاریابی یکپارچه با استفاده از ابزار بازاریابی داخلی باید به نحوی عمل شود که گفتار بخش‌های غیربازاریابی و پیام آن‌ها در یک راستا و حامی پیام‌های بازاریابی باشد یا حداقل با آن تناقضی نداشته باشد و با استفاده از مدیریت سلسله مراتب ارتباطات (شامل مدیریت تماس، ارتباط، تعامل، گفتگو، رابطه، دوستی، صمیمیت^۱، پیوند^۲، هم‌کاری^۳، مشارکت^۴، و طرف‌داری^۵) ارتباط دوسویه و مستمری با ذی‌نفعان برقرار سازد. چهار ویژگی و بُعد کلیدی الگوی گفتار در جدول ۹ آورده شده‌اند.

جدول ۹. ویژگی‌ها و ابعاد الگوی گفتار (منبع: نگارنده)

ابعاد	ویژگی‌ها	سازه الگو
تکامل	رابطه‌گرا	گفتار
تک صدایی	یکپارچه‌ساز	
تعامل	گفتگوکننده	
بازده سرمایه‌گذاری	حسابرس	

۱) **تکامل:** ارتباطات در سازمان به مرور زمان تکامل می‌یابد و از شناسایی و تعیین نقاط تماس با ذی‌نفعان (مدیریت تماس) شروع شده [۱۳۱] و به مرور زمان از طریق ارتباطات یک سویه (همانند تبلیغات)، ارتباطات دوسویه، تعامل و گفتگو شکل می‌گیرد تا رابطه ایجاد شود. تداوم رابطه و حفظ آن می‌تواند منجر به دوستی، صمیمیت، پیوند، هم‌کاری، مشارکت و طرف‌داری سازمان و ذی‌نفعان از یکدیگر گردد. نکته مهم این است که پایه این هرم مهم‌ترین بخش آن است و کم‌توجهی و فراموش کردن این مرحله در طی زمان، باعث از بین رفتن ارتباط و در نتیجه رابطه خواهد شد. در واقع، چنین به نظر می‌رسد که رابطه مستقیمی بین میزان تکامل ارتباطات در سازمان و میزان اعتماد ذی‌نفعان به سازمان (برند) وجود دارد. به همین دلایل، ایجاد رابطه و حفظ آن باید در مرکز تمرکز و اولویت اول شرکت باشد. این به این دلیل است که تنوع فزاینده افرادی که در یک سازمان با ذی‌نفعان تماس دارند می‌توانند رابطه را تقویت یا تضعیف کنند. از سوی دیگر، ذی‌نفعان هم اغلب با یکدیگر هم‌پوشانی دارند (مثلاً مشتریان می‌توانند سهام‌دار، کارمند، و غیره باشند) و به این ترتیب ذی‌نفعان غیر مشتری می‌توانند به طور قابل توجهی بر فروش و سود اثرگذار باشند [۳۱].

۲) **تک صدایی:** دستیابی و حفظ تصویری واحد، صدایی منسجم، و عرضه شفاف پیام‌های یک‌دست از طریق ابزارهای آفلاین و آنلاین ارتباطات بازاریابی صورت می‌گیرد [۱۱۹، ۸].

۳) **تعامل:** برقراری گفتگویی پایدار با ذی‌نفعان از طریق ارتباطات دوسویه [۱۱۹] و شنوده‌ی خوبی بودن [۸] شامل فرآیندهای راهبردی ایجاد مؤثرترین آمیخته رسانه‌های انبوه، رسانه‌های تعاملی و رسانه‌های آدرس-پذیری است که به طور راهبردی در گفتمان هدفمند و مقرون به صرفه با مشتریان و سایر ذی‌نفعان یکپارچه می‌باشند [۳۱].

¹ Intimacy

² Engagement

³ Collaboration

⁴ Partnership

⁵ Advocate

۴) **بازده سرمایه‌گذاری:** حفظ مشتری از طریق تعامل و گفتگوی مقرون به صرفه مستمر برای دستیابی به بازده‌های مالی است. سازمان‌ها فعالیت‌های ارتباطاتی را به صورت سرمایه‌گذاری می‌بینند [۱۳۰] و به طور مداوم عملکرد بازاریابی یکپارچه را از دیدگاه بازده سرمایه‌گذاری^۱ مورد حسابرسی و نظارت قرار می‌دهند. بدین ترتیب اطلاعات و دانش به ارزیابی مستمر هر کدام از بخش‌هایی که به طور گسترده به کار گرفته شده‌اند مرتبط می‌شوند [۷۴، ۷۸]. سیستم ROI از یک وسیله گزارش‌دهی و پیمایشی (متریکی) به وسیله‌ای راهبردی تغییر جایگاه یافته است، امروزه، سنجش روابط برند (مدیریت روابط)، تخمین بازده سرمایه‌گذاری بر روی مشتری، بررسی و ممیزی تجربه مشتری و یکپارچه‌سازی مالی و راهبردی بینش روز افزونی نسبت به رفتار مشتری به وجود می‌آورد [۵۴، ۱۳۱، ۶۵، ۷۴]. بنابراین، موفقیت بازاریابی، تنها در گرو خلق ارزش نیست؛ بلکه، ارزش‌ها باید به صورت کارا و اثربخش ارتباط برقرار کنند [۹۳]. کارایی ارتباطات به صورت ارائه پیامی با کیفیت بالا و با حداقل زمان، هزینه، تلاش و منابع مورد نیاز برای برقراری ارتباط، به یک گیرنده تعریف می‌شود و اثربخشی ارتباطات به صورت ارائه یک پیام با حداقل اختلال و سوءتفاهم - حتی اگر مدت زمان طولانی طول بکشد - به گیرنده‌ای که آن را درک می‌کند تعریف می‌شود [۳].

الگوی رفتار. الگوی رفتار شامل خروجی‌های سازمان همانند کالاها، و خدمات و نحوه تماس فیزیکی با ذی‌نفعان است. مطابق مثلث یکپارچگی گرونراس، آنچه شرکت انجام می‌دهد یعنی پیام‌های کالا و خدمات (همانند تحویل کالا و فرایند خدمات) و آنچه دیگران انجام می‌دهند [۴۸] با اعتماد به واقعیت محصول (آنچه یک شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد) و ادراک آن (آنچه مشتریان درباره آن چه شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد فکر می‌کنند) مرتبط است [۳۰]. در واقع، این گیرنده (بیننده، پاسخ‌دهنده و ...) است که تصمیم می‌گیرد چه چیزی را ببیند [۷۴]، چه اطلاعاتی را، در چه زمانی و چگونه به دست آورد و همچنین به چه منبع‌هایی اعتماد کند [۱۲۳]. از این رو، تنها اگر ارتباطات داخلی و خارجی هماهنگ و مرتبط با اقدامات مسئولانه باشند، یک شرکت می‌تواند یک تصویر باثبات، شفاف و معتبر از خودش را ارائه کند [۱۴۵] و به مدیریت اعتماد ذی‌نفعان به واقعیت محصول (آنچه یک شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد) و ادراک آن (آنچه مشتریان درباره آنچه شرکت می‌گوید و انجام می‌دهد فکر می‌کنند) بپردازد.

مساله مهمی که در این بخش مطرح است آن است که آنچه شرکت انجام می‌دهد و آنچه انجام نمی‌دهد هر دو حاوی پیام‌های مثبت و منفی هستند که می‌توانند بر وجهه و تصویر سازمان تاثیر بگذارند. واقعیت محصول، نحوه تحویل کالا یا ارائه خدمات، سطح خدمات و بسیاری از ادراکات ذی‌نفعان از رفتار سازمان بر میزان اعتماد به سازمان تاثیر می‌گذارند. البته بدیهی است اعتماد به سازمان تحت تاثیر افکار و گفتار سازمان نیز قرار دارد اما آن‌ها بیشتر جنبه ذهنی دارند و این رفتار سازمان است که می‌تواند جنبه عینی داشته باشد یا محسوس‌تر باشد. بازاریابی یکپارچه بخشی از این فرایند مبادله است [۷۹] که تمام طرفین فرایند را به منظور به حداکثر رساندن رضایت دو جانبه از خواسته‌ها و نیازهای یکدیگر یکپارچه می‌نماید [۱۲۳]. به این ترتیب چهار ویژگی و بُعد کلیدی الگوی رفتار در جدول ۱۰ آورده شده‌اند.

جدول ۱۰. ویژگی‌ها و ابعاد الگوی رفتار (منبع: نگارنده)

ابعاد	ویژگی‌ها	سازه الگو
مزیت راهبردی	رفتارگرا	رفتار
نوآوری	خلاق	

¹ Return of Investment (ROI)

ارزش	ایجادکننده ارزش
اعتماد	ایجادکننده اطمینان و اعتمادساز

۱) مزیت راهبردی: بازاریابی یکپارچه از دو طریق ارزش راهبردی خلق می‌کند:

a. اتصال مشتریان و بازارها به سازمان از طریق تاثیرگذاری بر آگاهی و رفتار آنان،

b. اتصال سازمان به مشتریان و بازارها از طریق خلق دانش مشتری در درون سازمان [۹۵].

تماس‌های محصول، پیام‌هایی راجع به ارزش و افرادی که محصول را طراحی کرده‌اند منتقل می‌سازند. بدیهی است که تبلیغات، پیشبرد فروش، بازاریابی مستقیم و برنامه‌های روابط عمومی نوعی ابزار ارتباط با مشتری هستند، حتی پس از آن که محصول فروخته شد نوع خدماتی که به مشتری ارائه می‌شود به مقدار زیادی توان ارتباطاتی در میان خریداران بوجود می‌آورد [۱۳۵]. با انتقال پیام‌ها، مخاطبین تشویق می‌شوند پاسخ‌های نگرشی، عاطفی و رفتاری ارائه دهند [۴۰]. به این ترتیب، عناصری که نیازمند یکپارچه شدن هستند عبارتند از تحقیقات، تحلیل بازار، ابزارهای ارتباطاتی، مدیریت پایگاه داده، فعالیت‌های پس از فروش و خدمات پشتیبانی از محصول [۱۱۵].

۲) **نوآوری:** بازاریابی یکپارچه الهام بخش توازن مرتبط و خلاقانه سازمان، فرهنگ و تجربه مشتری پیرامون حقایق اساسی برند برای ارائه ارزش به مشتریان، کارکنان و سازمان است [۶۴] و از طریق بهبود محصولات و نوادگرایی سازمانی، ارزش افزوده ارائه می‌کند [۴۰]. با سازماندهی تمامی تماس‌های مشتری برای خلق ارزش تجاری از روابط با مشتری [۱۱۲] و با تغییر تمرکز سازمان از وظیفه‌گرایی به فرایندگرایی باعث شده فرایندها، فعالیت‌ها، ایده‌ها، و بخش‌های جداگانه با هم پیوند یافته و ارزش مشتری‌پسند بوجود آورند. ایجاد تیم‌های فرایندی موجب یکپارچگی فعالیت‌ها، افزایش خلاقیت و تکمیل هدف‌ها با سرعت و اطمینان بیشتر و چشم‌گیرتری شده و کار بازاریابان مستقل کاهش یافته است [۸۳].

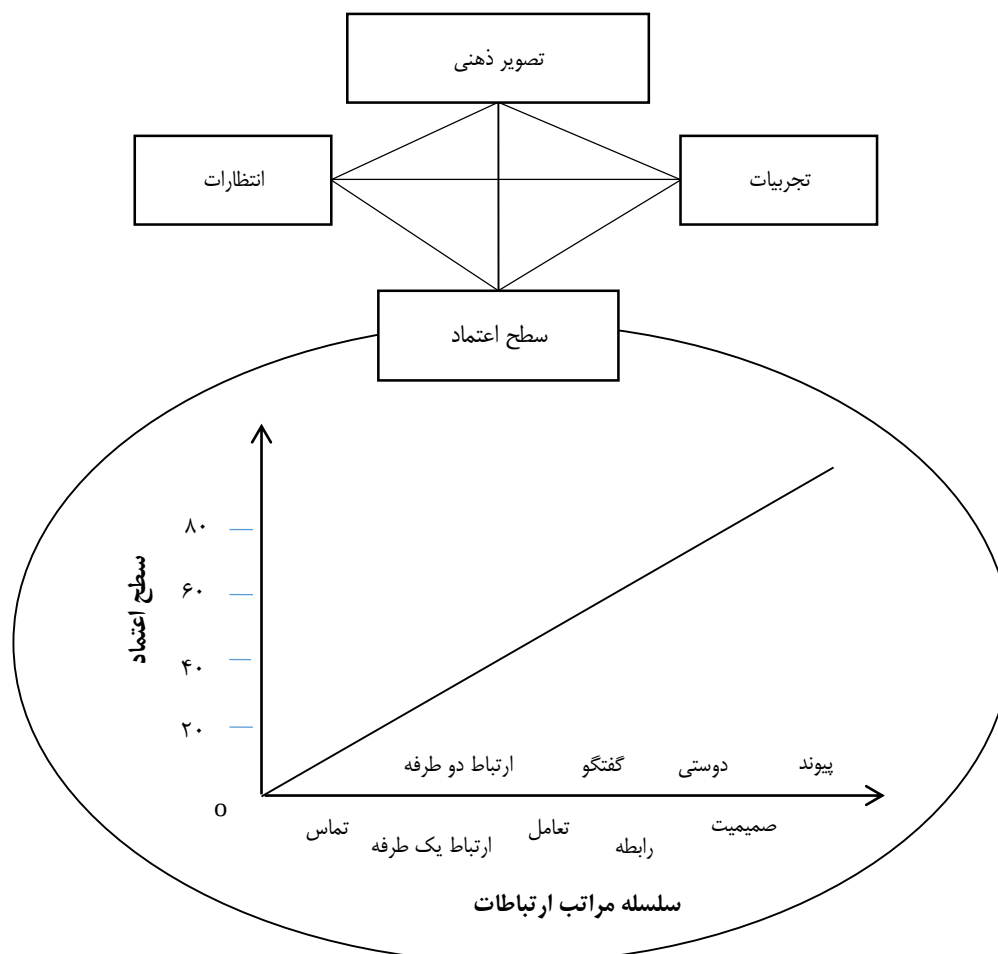
۳) **ارزش:** در چند سال اخیر بسیاری از محققین بازاریابی به این توافق رسیده‌اند که فلسفه وجودی اصلی بازاریابی اداره کردن تجربه مشتری است. به نظر پین و گیلرود [۱] ورود به عرصه صاف تجربه^۲، نیازمند فلسفه جدید بازاریابی است که به تجربه برند محصولات از سوی مصرف‌کننده تقدم می‌بخشد و به آن بها می‌دهد. امروزه مدیران عالی تمرکز راهبردیشان از مدیریت منابع و ظرفیت‌ها به مدیریت تجربه مشتری بعنوان اولین منبع خلق ارزش تغییر یافته است [۱۴۳] و مفهوم و سبب بازاریابی یکپارچه مشتمل بر وسیله‌ای برای ایجاد ارتباط و تحویل ارزش شده است [۶۵].

۴) **اعتماد:** مشتریان می‌خواهند هر پیام ارسالی سازمان در مقایسه با هر جنبه‌ای از فعالیت سازمان، با ارزش‌های اعلام شده از سوی آن مطابقت داشته باشد. علاوه بر این، انتظار دارند که یک شرکت و کارکنان آن نه تنها ارزش‌های اعلام شده را تمرین کنند، بلکه به آن‌ها اعتقاد نیز داشته باشند [۱۲۳]. بنابراین، پیام‌های ارسال شده باید با دیدگاه، مأموریت و پیش‌فرض‌های راهبردی سازمان هماهنگ باشند. از این رو، یکپارچه سازی، فرایندی چند سطحی شامل هماهنگی و مدیریت ذی‌نفعان (داخلی و خارجی)، پیام (کنترل و کنترل نشده)، کانال‌ها و نتایج است [۱۲۳] که با حفظ هماهنگی راهبردی و تسهیل گفتگوی هدفمند سعی در افزایش اعتماد دارد [۳۱]. شکل ۳ ارتباط بین انتظارات و تجربیات سازمان از ایجاد رابطه با ذی‌نفعان را نشان می‌دهد. به طور نظری، هر چه میزان رابطه سازمان با ذی‌نفعانش افزایش می‌یابد و این رابطه تداوم و استمرار بیشتری می‌یابد میزان شناخت آن‌ها از یک‌دیگر بیشتر

^۱ Pine & Gilmore

^۲ experience economy era

می‌شود و حس اعتماد و اطمینان در بین آن‌ها افزایش می‌یابد. با افزایش سطح اعتماد، سطح تجربه و انتظار آن‌ها نیز تغییر می‌کند و در نتیجه تصویر ذهنی هر دو سوی ارتباطات تغییر می‌یابد. علاوه بر اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان داخل سازمان، مشخصات و ویژگی‌های ظاهری محصول و مزایای آن بر میزان اعتماد سایر ذی‌نفعان تاثیر می‌گذارد. برای مثال، دو فیلتر روانی (خاطره، دانش و آگاهی، باور و ارزش) و فیزیکی (لمس، احساس و مشاهده) بر میزان اعتماد مشتری نسبت به کیفیت محصول تاثیر می‌گذارد و توقعات و انتظارات مشتری را شکل می‌دهند [۶۱]. به همین دلیل، بازاریابان باید ابتدا مشتری را درک کنند و سپس برنامه‌ای را برای بدست آوردن بهترین مشتریان در زمان و مکانی که برندها و پیامها بیشترین تناسب را دارند تدوین نمایند [۶۶] تا اعتماد مشتریان را بدست آورند و حفظ کنند. اعتماد، به واقعیت محصول و نحوه ادراک آن مرتبط است [۳۰]. واقعیت محصول، نحوه تحویل کالا یا ارائه خدمات، سطح خدمات و بسیاری از ادراکات ذی‌نفعان از رفتار سازمان است که بر میزان اعتماد به سازمان تاثیر می‌گذارد. واقعیت بسیار مهم دیگر این است که مشتریان بدون در نظر گرفتن منبع پیامها، آن‌ها را یکپارچه می‌سازند، آن طور که می‌خواهند آن‌ها را اولویت‌بندی می‌کنند، به برخی از منابع اعتماد می‌کنند و بعضی را رد می‌کنند. بنابراین، نقش فعالی در یکپارچه‌سازی پیامها و در ماهیت بازاریابی ایفا می‌کنند [۱۲۳] و بر اساس انتظارات و ترجیحات خود، پیامها را انتخاب و تحلیل می‌کنند. تصمیم می‌گیرند چه اطلاعاتی را، چه زمانی و چگونه به دست آورند و به چه منابع‌هایی اعتماد کنند [۱۲۳].



شکل ۳. رابطه خطی سطح ارتباطات با سطح اعتماد (منبع: نگارنده)

لازم به ذکر است که این الگوهای سه‌گانه از یکدیگر مستقل نیستند. در حقیقت، تعاملی بین این الگوها وجود دارد. زیرا، هر الگو بستگی به الگوهای کوچکتری دارد که شامل آن‌ها می‌شود همچنین بستگی به الگوهای بزرگتری دارد که زیرمجموعه آن‌ها است [۱۳۷]. تعامل این الگوها، همراه با عام بودن آن‌ها، این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا با هم ترکیب شده و با یکدیگر یکپارچه شوند و طراحی‌های بزرگ را تشکیل دهند که از نظر کلیات و همچنین جزئیات، منسجم و سازگار باشند. تجربه نشان داده که روابط آشکاری که می‌تواند بین الگوها وجود داشته باشد برای استفاده موفقیت‌آمیز الگوها کافی نیست. دلیل این امر وجود روابط ضمنی اضافی بین الگوها است. بنابراین، هنگام توسعه سیستم بازاریابی یکپارچه در دنیای واقعی، نه تنها مشکل طراحی و اجرا باید حل شود، بلکه بسیاری از مشکلات متفاوت و متعادل نیز باید حل شود [۱۳۷]. به این ترتیب نقطه شروع الگوی بازاریابی یکپارچه از سطح کلان سازمان شروع شده و با توجه به هر دو سوی فرایند ارتباطات، بازاریابی را در تمامی سطوح سازمان یکپارچه نماید تا تمامی عناصر سازمان پیام واحدی را با صداهای مختلف به مخاطبین برسانند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بازاریابی یکپارچه به جای آن که انقلابی در اندیشه بازاریابی در نظر گرفته شود، یک فرایند پویای تکامل طبیعی در ارتباطات بازاریابی جلوه‌گر شده که حداقل در سه زمینه اصلی، تغییرات اساسی یافته است: بازار، رسانه‌ها و ارتباطات، و مصرف‌کنندگان. این تغییرات در درجه اول با پیشرفت در فناوری اطلاعات صورت گرفته است و باعث تغییر عمده‌ای از نظریه‌های بازاریابی انبوه با محوریت محصول در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به سمت مشتری‌مداری بیشتر، بانک اطلاعاتی، تعاملی و قابل اندازه‌گیری شده است [۵۴،۸۰]. همان‌گونه که نتایج این تحقیق هم نشان داد تنوعات زیادی در مورد ماهیت بازاریابی یکپارچه وجود دارد، مطابق بررسی‌ها و تحلیلی این تحقیق، بازاریابی یکپارچه نشان می‌دهد که مسائل تعریفی پیرامون مفهوم بازاریابی یکپارچه همچنان مورد بحث دانشگاهیان و دست‌اندرکاران صنعت است و قبل از دستیابی به مبانی نظری محکم‌تری از مفهوم، نیازمند شناسایی دقیق‌تر الگوهای مرتبط با این پدیده هستیم.

شاید برای افرادی که تفاوتی مابین الگو، چارچوب، مدل و حتی نظریه قائل نیستند این مقاله فاقد نوآوری خاصی باشد؛ اما، با دقت بیشتر به این مفاهیم و جایگاه آن‌ها در علم، متوجه خواهیم شد که مفهوم الگو، به عنوان پایه‌ای‌ترین مفهوم، حداقل در علوم انسانی، حتی در کتاب‌های روش تحقیق، چندان مورد توجه واقع نشده است. در این بین، طراحی الگو مفهوم غریبی است که معیار و شاخص خاصی برای آن بیان نشده است. با نگاه به بسیاری از مقالات و پژوهش‌هایی که با عنوان «طراحی الگو» انجام شده‌اند در می‌یابیم که این تحقیقات در عمل، طراحی مدل (مفهومی، علی، و ...) بوده‌اند. به همین علت، در این مقاله، تعاریف موجود بازاریابی یکپارچه و مفاهیم مشابه آن در برخی از حوزه‌های علمی دیگر را بررسی نمودیم تا بتوانیم به شناسایی الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه و سازه‌ها و ابعاد آن بپردازیم.

الگوی بنیادین بازاریابی یکپارچه، می‌تواند مفهوم و روند بازاریابی یکپارچه را با انسجام بیشتری ترکیب کند و در چارچوب‌های مختلف زمینه‌ساز نظریه‌پردازی در این حوزه شود. با این حال، باید توجه داشت که بازاریابی یکپارچه تا حد زیادی هنوز در دوران کودکی خود است؛ هنوز هم در حال توسعه است و در نتیجه تغییر می‌کند. آنچه که به عنوان یک دید، یک صدا آغاز شد، به سمت مفهوم ثبات راهبردی پیشرفت کرده است. اما، محققان هنوز هم به دنبال تعریف عمومی آن هستند و در این مسیر با مشکلات متعددی روبرو هستند. ماهیت مفهومی و فرایندی بازاریابی یکپارچه تعریف دقیق، جامع و مانع آن را مشکل می‌سازد [۳۲] و مهمترین مانع تعریف آن نحوه و دیدگاه‌های متفاوت دست‌اندرکاران و محققین دانشگاهی است [۴۶]. با این وجود، هر دو گروه بر سه عامل حیاتی:

ذی نفعان، پیام‌ها و تعاملات در بازاریابی یکپارچه تاکید دارند [۳۳]. لذا، به نظر موریارتی و شولتز^۱: «ارتباطات سیستم پیچیده‌ای شامل روش‌های جدیدی تفکر راجع به پیام‌ها، رسانه‌ها، منابع، گیرنده‌ها، هدف‌گیری و اقدامات اثربخشی است که همه با هم مرتبط هستند» [۱۲۴]. امروزه بازاریابی تمرکز بیشتری بر رابطه محوری دارد که آن را به عملکردهای روابط عمومی نزدیک‌تر می‌کند. بازاریابی مدرن فراتر از چهار پی سنتی است و به طور گسترده‌ای نیازها و خواسته‌های مشتریان را در بر می‌گیرد [۹۶] و به بازده سرمایه‌گذاری ارتباطاتی توجه بیشتری دارد.

با ورود به دوره جدیدی که در آن مصرف‌کنندگان هستند که تعیین می‌کنند در چه زمانی، در چه مکانی، و چگونه از رسانه‌ها استفاده کنند، بازاریابی سنتی از کارایی کمتری برخوردار بوده و باید انطباق یافته و دگرگون شود [۹۸]. رنسانس جدید بازاریابی این است که مشتریان و ذی‌نفعان کی (چه زمانی) و کجا آن را می‌خواهند بشنوند [۹۸]. لذا، بازاریابان باید ابتدا مشتری را درک کنند و سپس برنامه‌ای بین وظیفه‌ای را برای بدست آوردن بهترین مشتریان در زمان و مکانی که برندها و پیام‌ها بیشترین تناسب را دارند تدوین نمایند [۶۶] تا با ایجاد روابط بلندمدت سودآور، اعتماد مشتریان را بدست آورند و حفظ کنند. به این ترتیب، سازمان‌ها باید به گونه‌ای سخن بگویند و عمل کنند که ردپایی از عقلانیت در آن‌ها دیده شود و به ثبات راهبردی سازمان کمک نمایند.

به این ترتیب، سازمان با برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی ارتباطات خود و با یکپارچه‌سازی فرایند ارتباطات در محیط داخل و خارج از مرزهای خود باید پیش از انجام هرگونه فعالیت ارتباطاتی، ایجاد و انتقال ارزش، تولید و نوآوری در هر نوع محصولی، گفتار و رفتار خود را هماهنگ و یک صدا نماید تا از طریق تعامل با ذی‌نفعان، سطح اطمینان و اعتماد به سازمان در محیط و فضای کسب‌وکار افزایش یابد.

اکثر شرکت‌ها بر این باورند که ایجاد روابط برند ایده خوبی است، اما تعداد کمی این کار را انجام می‌دهند، زیرا نمی‌دانند چطور آن را انجام دهند و به نحوه تکامل ارتباطات توجهی نشان نمی‌دهند. هسته بازاریابی یکپارچه در اصول توسعه برنامه‌های ارتباطی مشتری محور و داده‌گرا قرار دارد. مزیت راهبردی انتقال داده‌های مصرف‌کننده به دانش کاربردی مشتری نیازمند درک آن است که داده‌ها چه چیزی را نشان می‌دهند و پایگاه داده به عنوان یک ابزار ارتباطات راهبردی چگونه مدیریت می‌شود. با استفاده از الگوی ارائه شده (تفکر، گفتار، و رفتار) انتظار می‌رود سازمان بتواند با پذیرش رویکرد بازارمحور دانش محور، به حل این مسایل دست یابد: ۱) خودش را به خوبی بشناسد، ۲) تمامی کانال‌های ارتباطاتی خودش را مشخص نماید، ۳) دلایل ارتباط خود و سطوح آن را مشخص نماید (چه کسی و چرا؟)، ۴) به شناسایی مخاطبین و ذی‌نفعان خودش پردازد (برای چه کسی؟)، ۵) محتوا و پیام مستقیم و شفاف خودش را مشخص سازد (چه چیزی؟)، ۶) ابزارهای ارتباطات خودش را به دقت تعریف نماید (چگونه؟)، و سرانجام ۷) پیام ارسال شده و نتایج به دست آمده را پی‌گیری و تحلیل نماید (بازخورد).

¹ Moriarty and Schultz

منابع

1. Aaker, D. A., Kumar, V., Leone, R. P., & Day, G. S. (2015). Marketing research, translate to Persian by Kambiz Heidarzadeh, Banafsheh Golpour, & Mona Sadeghian, Tehran: Mehraban Publishing Institute. (In Persian)
2. Alm, S. (2017). Designing Clothes with the Flat Pattern Method: Customize Fitting Shells to Create Garments in Any Style, MN: Creative Publishing international.
3. Alzoubi, Y. I., Gill, A. Q., & Moulton, B. (2018). A measurement model to analyze the effect of agile enterprise architecture on geographically distributed agile development. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1), 1-24.
4. Amirshahi, M. A., Yazdani, H. R., and Khan Mohammadi M. (2012). Investigating the status of integrated marketing communications and its effective and influential factors (Case study: Bank Mellat), *Journal of Business Management Perspective*, 11(13), 55-72. (In Persian)
5. Amirshahi, M. A., Yazdani, H. R., and Khan Mohammadi M. (2013). Explaining the Model of Assessing the Integrity of Marketing Communications from the Perspective of Banking Customers (Case Study: Bank Mellat), First National Conference on Monetary and Banking Management Development, February 28 and 29, Tehran: IRIB International Conference Center. (In Persian)
6. Andersen, S. E., Nielsen, A. E., & Høvring, C. M. (2017). Communicative dilemmas of CSR: towards an integrative framework of CSR communication. In *Handbook of integrated CSR communication* (pp. 51-69). Springer, Cham.
7. Aghaei, M. (2009). Development of an integrated marketing communication model for Iranian chain stores, Unpublished Doctoral Dissertation, Tehran: Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University. (In Persian)
8. Arens, W. F. (1999). *Contemporary Advertising* 7th Editions. Irwin McGraw Hill.
9. Asar, S., Jalalpour, S., Ayoubi, F., Rahmani, M. R., & Rezaeian, M. (2016). PRISMA; preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 15(1), 68-80. (In Persian)
10. Ball, P. (2016). *Patterns in nature: why the natural world looks the way it does*, London: Marshall Editions.
11. Balmer, J. M. (2006). Corporate brand cultures and communities. *Brand culture*, 34-49.
12. Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-176.
13. Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730-741.
14. Beale, R., & Jackson, T. (2014). *Introduction to Neural Networks*, translate to Persian by M. Alborzi, Fifth Edition, Tehran: Sharif University of Technology Scientific Publishing Institute. (In Persian)
15. Belch, G. E; & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective*, 11th Ed., New York: McGraw-Hill Education.
16. Bellou, F. (2014). Cultural Awareness in Peace Operations: Effective Marketing or Strategic Communications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 579-587.
17. Brassington, F., & Pettitt, S. (2006). *Principles of marketing*. Fourth edition, England: Pearson Education Limited.
18. Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2017). Integrated CSR communications. In *Handbook of Integrated CSR Communication* (pp. 3-21). Springer, Cham.

19. Calder, B. J., & Malthouse, E. C. (2005). Managing media and advertising change with integrated marketing. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 356-361.
20. Cannon, H. M. (2012). Media analysis and decision making. *Advertising Theory*, 313-336.
21. Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent marketing: Integrating product, sales, and service*. USA: Harvard Business School Press.
22. Christensen, L. T. (2002). Corporate communication: The challenge of transparency. *Corporate communications: an international journal*, 7(3), 162 – 168.
23. Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000). Theoretical Concept or Management Fashion?: Examining the Significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7-15.
24. Crane, E. (1965). *Marketing Communications: A Behavioral Approach to Men, Messages, and Media*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
25. Csaba, F. F., & Bengtsson, A. (2006). Rethinking identity in brand management. *Brand culture*, 118-135.
26. De Beer, E. (2014). Creating value through communication. *Public Relations Review*, 40(2), 136-143.
27. De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2013). *Marketing Communications: A European Perspective*, 5 ed., N.Y.: Pearson Education Limited.
28. Draper, J. (2018). *Stitch and Pattern: Design and Technique for Pattern Textile Art*, Uk: Batsford.
29. Duncan, T. R (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*, New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
30. Duncan, T. R (2005). *Principles of Advertising & IMC*, 2nd Edition, USA: Mc Graw-Hill / Irwin.
31. Duncan, T. (2015). Integrated Marketing: How to Manage Brand Relationships. In *Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 281-281). Springer, Cham.
32. Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of advertising research*, 33(3), 30-40.
33. Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, 62(2), 1-13.
34. Duncan, T., & Mulhern, F. (2004). A white paper on the status, scope, and future of IMC, March. Daniels College of Business at the University of Denver.
35. Eagle, L., & Kitchen, P. J. (2000). IMC, brand communications, and corporate cultures. *European Journal of Marketing*, 34(5-6), 667-686.
36. Ebrahimi, M. (2014). The Necessity of Interdisciplinary Studies in Humanities. *Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities*, 6 (2), 19-32. (In Persian)
37. Ekhlassi, A., Maghsoodi, V., & Mehrmanesh, S. (2012). Determining the integrated marketing communication tools for different stages of customer relationship. *Journal of Business Studies*, 52, 41-51. (In Persian)
38. Ettinger, A., Terlutter, R., Diehl, S., & Mueller, B. (2017). Integrated CSR Advertising: With a special focus on the Intercultural Perspective. In *Handbook of integrated CSR communication* (pp. 251-272). Springer, Cham.
39. Fam, K. S. (2001). Differing views and use of integrated marketing communications—findings from a survey of New Zealand small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3), 205-214.
40. Fill, C. (2013). *Marketing communications: Brands, experiences and participation*, 6th ed., United Kingdom: Pearson Education Limited.
41. Fill, C., & Turnbull, S. (2016). *Marketing communications: discovery, creation and conversations*, 7th Edition, United Kingdom: Pearson Education Limited.

42. Fourboul, C. V., & Bournois, F. (1999). Strategic communication with employees in large European companies: a typology. *European Management Journal*, 17(2), 204-217
43. Gabrielsson, M., & Johansson, D. (2002). Integrated marketing communication: agencies' use of IMC in campaign planning, unpublished Bachelor's Thesis, Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Marketing.
44. George, A. M. (2000). The new public relations: integrating marketing and public relations strategies for student recruitment and institutional image building—a case study of the University of Texas at San Antonio. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 7(4), 17-31.
45. Goransson, K., & Fagerholm, A. S. (2018). Towards visual strategic communications: An innovative interdisciplinary perspective on visual dimensions within the strategic communications field. *Journal of Communication Management*, 22(1), 46-66.
46. Gould, S. J. (2004). IMC as Theory and as a Post structural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift, *Journal of Advertising Research*, 44(1), 66-70.
47. Grenander, U., & Miller, M. (2007). *Pattern theory: from representation to inference*, Oxford: Oxford University Press.
48. Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: managing the service profit logic*, 4th Ed., United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
49. Gronstedt, A. (1996). How agencies can support integrated communications. *Journal of Business Research*, 37(3), 201-206.
50. Grounds, J. (2003). Media neutral planning and evaluation: The chicken and egg of integrated communication, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(3), 202–206.
51. Hackley, C., & Kitchen, P. (1998). IMC: a consumer psychological perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3), 229-235.
52. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
53. Hamidizadeh, M. R. (2020). Ava Theory; Future Scenarios: New Realities and Today's Preparations, available on the website of the Scientific Association of Systems Dynamics: <http://www.systemdynamics.ir/>, April 2020. (In Persian)
54. Hassanzadeh, A., and Hassanzadeh, N. (2008). *Introduction to Integrated Marketing Communications (IMC) and AdSim Simulation Software*, Tehran: Elmi Farhangi Publications. (In Persian)
55. Hassanzadeh, N. (2007). *A Survey of the Acceptance Level of Integrated Marketing Communications in Food Production Companies*, Unpublished Master Thesis, Tehran: Faculty of Management, University of Tehran. (In Persian)
56. Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23-33.
57. Holsti, O. R. (1994). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Translate to Persian by N. Salarzadeh Amiri, Tehran: Allameh Tabatabaei University. (In Persian)
58. Holtzhausen, D., and Zerfass, A. (2014). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York: Routledge.
59. Hooman, H. A. (2014). *Practical Guide to Qualitative Research*, Fifth Edition, Tehran: The Organization for Researching and Composing University textbooks in the Humanities (SAMT). (In Persian)
60. Hosseini Kia, S. M. T. (2010). Designing an analytical model of integrated marketing communications (promotional mix) suitable for attracting more tourists to the tourist

- area of Vashi Strait and Savashi waterfall in Firoozkooh city, (Researcher) Management Quarterly, 7(20), Winter, 9-26. (In Persian)
61. Horovitz, J. (2003). Seven secrets of service strategy, translate to Persian by Seyed Mohammad Arabi and Davood Izadi, Tehran: Iran Cultural Studies. (In Persian)
62. Hunt, S. D (2010). Marketing theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory, NY: Routledge - Taylor & Francis.
63. Jarolimek, S., & Weder, F. (2017). Organizing CSR communication: challenges for integrated CSR communication from a PR and organizational communication perspective. In Handbook of Integrated CSR Communication (pp. 109-128). Springer, Cham.
64. Jenkinson, A., Mathews, B., & Sain, B. (2005). How to Win with Customers: Integrated Marketing and its effectiveness, An exclusive report on Integrated Marketing Performance in the UK, The Centre for Integrated Marketing.
65. Jenkinson, A., & Sain, B. (2004). Case Studies: Implementing integrated marketing: The Seeboard Energy case. Interactive Marketing, 5(4), 359-372.
66. Johnson, M. D. (2007). Culture and Connection. Integrated Marketing Communications, 24.
67. Kamanu, M. N. (2004). Integrated marketing, unpublished thesis of Business Administration (MBA) degree of the University of Nairobi.
68. Kangilaski, T. (2010). Communication as a crucial element for enterprise architecture management in virtual organization. In IFIP International Conference on Enterprise Architecture, Integration and Interoperability (pp. 66-77). Springer, Berlin, Heidelberg.
69. Keegan, W. J., Moriarty, S. E., & Duncan, T. R. (1992). Marketing, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
70. Khaleqi, A. H., And Pourezat, A. A. (2011). Investigating the Possibility of Multi-Paradigm and Post-Paradigm Approach in Interdisciplinary Studies, Journal of Interdisciplinary Studies in Humanities, 3 (4), Fall, 1-20. (In Persian)
71. Khalili Shojaei, V., & Khodadad Hoseinie, S. H. (2013). Conceptualization of Integrated Brand Engagement (IBE) with Globalization Approach and Grounded Theory Strategy (A Case Study of Iran Automobile Industry), Iranian Journal of Trade Studies (IJTC) Quarterly, 17(68), 175-200. (In Persian)
72. Khoshgadam, L ., Yousefi, H., And Mahdavi, I. (2015). Designing an Integrated Marketing Communication Model Using ANP-DEMATEL Methodology: A Case Study of Tejarat Bank, First International Conference on Management, Accounting and Economics, Hakim Orfi International Institute of Science and Technology, Shiraz, March 12-17, 1-12. (In Persian)
73. Kitchen, P. J. (2005). New paradigm–IMC–under fire.Competitiveness Review: An International Business Journal, 15(1), 72 – 80.
74. Kitchen, P. J., & De Pelsmacker, P. (2004). Integrated Marketing Communications: A Primer, New York: Routledge.
75. Kitchen, P. J., & Eagle, L. (2002). Towards a globalized communications strategy: perceptions from New Zealand.Marketing Intelligence & Planning, 20(3), 174-184.
76. Kitchen, P. J., Kim, I., & Schultz, D. E. (2008). Integrated marketing communications: Practice leads theory. Journal of advertising research, 48(4), 531-546.
77. Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (1998). IMC-a UK ad'agency perspective. Journal of Marketing Management, 14(5), 465-485.
78. Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, I., Han, D., & Li, T. (2004). Will agencies ever get(or understand) IMC?. European Journal of Marketing, 38(11/12), 1417-1436.
79. Kitchen, P. J., & Uzunoğlu, E. (2015). Introduction: Integrated Communications in the Postmodern Age. In Integrated Communications in the Postmodern Era (pp. 1-18). Palgrave Macmillan, London.

80. Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
81. Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
82. Kohls, C. (2013). The Theories of Design Patterns and their Practical Implications exemplified for E-Learning Patterns, unpublished Phd Dissertation, the Faculty of Mathematics and Geography, the Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, [Online] Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-theories-of-design-patterns-and-their-practical-Kohls/5f6f2da27929b7f1c03142a5b4b98d654ea8551b>, Accessed: 25 Out 2020.
83. Kotler, P. (2004). *Kotler on Marketing*. translate to Persian by Abdolreza Rezainejad, Second Edition, Tehran: Fara Publications. (In Persian)
84. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*, Seventeenth edition, Hoboken: Pearson Higher Education.
85. Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing* (17e Global)., United Kingdom: Pearson Education Limited.
86. Kotler, P., & Keller, K. (2016). *A Framework for Marketing Management*, sixth ed., Global Edition, England: Pearson Education Limited.
87. Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management*, 15ed., Global Edition, England: Pearson Education Limited.
88. Krippendorf, K. (2009). *Content Analysis: Fundamentals of Methodology*, translate to Persian by H. Naebi, Fourth Edition, Tehran: Ney Publishing. (In Persian)
89. Kuczamer-Kłopotowska, S. (2017). Sensory marketing as a new tool of supporting the marketing communication process in tourism services sector. *Handel Wewnętrzny*, 367(2), 226-235.
90. Lazer, W., & Kelley, E. J. (1960). Interdisciplinary horizons in marketing. *Journal of Marketing*, 25(2), 24-30.
91. Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity, *Personnel Psychology*, 28(4): 563-575.
92. Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School psychology quarterly*, 22(4), 557-584.
93. Lewnes, A., & Keller, K. (2019). 10 Principles of Modern Marketing. USA: MIT Sloan Management Review.
94. Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A conceptual framework and research propositions. *Journal of advertising*, 34(4), 69-80.
95. Mahidhar, V., & Cutten, C. (2007). Navigating the Marketing Measurement Maze. *Integrated Marketing Communications*, 41.
96. Martinelli, D. K. (2012). Strategic Communication Planning. In *The Practice of Government Public Relations*. (pp. 143-156), New York: CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC.
97. McArthur, D. N., & Griffin, T. (1997). A marketing management view of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 19-27.
98. Misloski, W. (2005). Marketing's Neo-Renaissance: An opportunity for tomorrow's multi-channel integrated marketer. *Journal of Integrated Marketing Communications*, 17.
99. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement, *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264-269.
100. Mo'ini Alamdari, J. (2012). Pragmatism and Inquiry in Political Science, *Politics Quarterly*, 42(2), 211-225. (In Persian)

101. Moriarty, S., & Schultz, D. (2012). Four theories of how IMC works. In *Advertising theory* (pp. 521-535). New York: Routledge.
102. Mousavi Rokni, S. M. H., and Zarei Samangan, H. (2010). Truth from the point of view of pragmatism: with emphasis on the theories of William James, *Marifat Journal*, 19 (155), 105-110. (In Persian)
103. Mouton, J. (1996). *Understanding Social Research*, Pretoria: Van Schaik Publishers.
104. Naik, P. A., & Peters, K. (2015). True synergy for real effects: How to control integrated marketing successfully. *NIM Marketing Intelligence Review*, 7(1), 34-41.
105. NETL (2007). the NETL Modern Grid Initiative: a Systems View of the Modern Grid, White Paper, the National Energy Technology Laboratory for the U.S. Department of Energy Office of Electricity Delivery and Energy Reliability, January.
106. Niemann, I. (2005). Strategic integrated communication implementation: Towards a South African conceptual model (unpublished Doctoral dissertation, University of Pretoria).
107. Niemann-Struweg, I. (2014). An integrated communication implementation model for the post-2000 business environment, *Public Relations Review*, 40(2), 184-192.
108. Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
109. Oliver-Hoyo, M., & Allen, D. (2006). The Use of Triangulation Methods in Qualitative Educational Research. *Journal of College Science Teaching*, 35(4), 42-47.
110. Ouwersloot, H., and Duncan, T. (2008). *Integrated Marketing Communications*, European Edition, London: Mc Graw-Hill Education.
111. Pathak, M. S., & Mishra, M. A. (2015). Evolution & Effectiveness of Strategic Marketing Process-Integrated Marketing Communication (IMC). *Advances in Economics and Business Management (AEBM)*, 2(1), 40-44.
112. Pearson, S. (1996). *Building Brands Directly: Creating Business Value From Customer Relationships*, Great Britain: Mac Millan Press Ltd.
113. Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. (2003). *Essentials of Marketing: a Global-Marketing Approach*, 9th Ed., International Edition, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
114. Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (2004). *Marketing Management: Knowledge And Skills*, 7th Ed., New York: McGraw-Hill / Irwin.
115. Pettis, C. (1995). *TechnoBrands: How to Create and Use Brand Identity to Market, Advertising, and Sell Technology Products*, N.Y.: AMACOM, a Division of American Management Association.
116. Phelps, J., & Johnson, E. (1996). Entering the quagmire: examining the 'meaning' of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 159-172.
117. Plowman, K. D. (2013). Creating a model to measure relationships: U.S. Army strategic communication, *Public Relations Review*, 39, 549- 557.
118. Plowman, K. D., & Wilson, C. (2018). Strategy and tactics in strategic communication: Examining their intersection with social media use. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 125-144.
119. Porcu, L., Barrio-García, S. D., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects, *Comunicación Y Sociedad*, 25(1), 313-348.
120. Qasemi, S. (2010). *Assessing LG Brand Integrated Communications in Madiran Company*, Unpublished Master Thesis, Qom: Qom Campus School of Management, University of Tehran. (In Persian)

121. Rademacher, L., & Remus, N. (2017). Integrated CSR communication of NGOs: The dilemma to communicate and cooperate in CSR project partnerships. In *Handbook of integrated CSR communication* (pp. 393-411). Springer, Cham.
122. Rezvani, M., & Khodadad Hosseini, S. H. (2008). Designing an Integrated Fuzzy Marketing Communication Model (Case Study: Medical and Sports Equipment Manufacturing Industry), *Management Perspective*, 7(29), 89-137. (In Persian)
123. Rogala, A. (2015). Towards a New Paradigm of Integrated Marketing Communication?, *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 2(1), 698-710.
124. Rose, P. B. (2012). IMC, advertising research, and the advertising discipline. *Advertising theory*, 563-566.
125. Roy, A. (2018). Dwarkanath Tagore as a pioneering entrepreneur of India: His use of the integrated marketing approach in partnerships with British enterprises, *Journal of Historical Research in Marketing*, 10(3), 262-279.
126. Russell, J. T., & Lane, W. R. (1999). *Kleppner's Advertising Procedure*, 14th Ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
127. Safiri, Kh. (2008). *Qualitative research methods*, Tehran: Payam Pouya. (In Persian)
128. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. NY: Springer Publishing Company, Inc.
129. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*, Seventh edition, England: Pearson Education Limited.
130. Schultz, D. E. (1998). Invest in integration. *Industry week*, 247(10), 20.
131. Schultz, Don E (2019). The Future of IMC: One-to-One Consumer-Marketer Interaction and Involvement, *Journal of Integrated Marketing Communications*, medill, northwestern university, 1.
132. Schultz, D., Kerr, G., Kim, I., & Patti, C. (2007). In search of a theory of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Education*, 11(2), 21-31.
133. Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). A response to 'Theoretical concept or management fashion'. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 17-21.
134. Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising research*, 37(5), 7-18.
135. Schultz, D E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications*, Illinois: NTC Publishing Group.
136. Schultz, M., & Hatch, M. J. (2006). A cultural perspective on corporate branding. *Brand culture*, 15-31.
137. Schumacher, M., Fernandez-Buglioni, E., Hybertson, D., Buschmann, F., & Sommerlad, P. (2006). *Security patterns : integrating security and systems engineering*, England: John Wiley & Sons Ltd.
138. Shimp, T. A (1993). *Promotion Management & Marketing Communications*, 3rd Ed., Florida: The Dryden Press.
139. Shimp, T. A., and Andrews, J. C. (2013). *Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications*, 9th Ed., USA: South-Western, Cengage Learning.
140. Shirkhodaie, M., Alizadehsani, M., and Tahmasbiroshan, N. (2014). Experimental Assessment of Synergy in Marketing, *New Marketing Research Journal*, 4(4), 105-124. (In Persian)
141. Smith, B. G. (2013). The Internal Forces on Communication Integration: Co-Created Meaning, Interaction, and Postmodernism in Strategic Integrated Communication, *International Journal of Strategic Communication*, 7(1), 65-79.
142. Strauss, J., El-Ansary, A., & Frost, R. (2003). *E-Marketing*, 3rd ed., New Delhi: Prentice Hall Of India Private Limited.

143. Tsai, S. P. (2005). Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48(5), 431-441.
144. Ünsal, P. U., Yaman, B., Amirak, B., & İpekeşen, S. S. (2015). Rethinking the Role of The Idea in Integrated Communications. In *Integrated Communications in the Postmodern Era* (pp. 237-263). London: Palgrave Macmillan.
145. Voci, D., Diehl, S., Karmasin, M., Mueller, B., Terlutter, R., & Weder, F. (2017). Research Outlook and Conclusion, In: *Handbook of Integrated CSR Communication*, Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
146. Waltz, C. F., & Bausell, R. B. (1981). *Nursing research: Design, statistics, and computer analysis*, Philadelphia: F. A. Davis Company.
147. Weigold, M. F., and Arens, W. F. (2018). *M: Advertising*, Third Edition, New York: McGraw-Hill Education.
148. Wells, W., Moriarty, S., Burnett, J., & Lwin, M. (2007). *Advertising: Principles and Effective IMC Practice*, Singapore: Pearson Education South Asia Pte Ltd.
149. Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351.
150. Yamin, A. B. (2018). Analyzing the Role of Integrated Marketing Communication: Significance of Incorporation with Social Medias, *Fareast International University Journal*, 1(1), January, 38.
151. Zahra, I. M. (2018). Integrated Marketing Communications (IMC): The Interdisciplinary Concept. In *Promoting Interdisciplinarity in Knowledge Generation and Problem Solving* (pp. 102-123). IGI Global.

طراحی الگوی پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان

میرعلی سید نقوی^{*}، وحید ناصحی^{**}، حامد دهقانان^{***}، محمد خسروی^{****}

چکیده

سازمان‌ها به عصر اقتصاد مبتنی بر دانش وارد شده‌اند، اقتصادی که در آن دانش و دارایی‌های نامشهود مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها شناخته شده است. یکی از اجزای دارایی‌های نامشهود، سرمایه فکری است که تاثیر مهمی بر عملکرد و پیاده‌سازی اهداف استراتژیک سازمان‌ها دارد. سرمایه فکری عامل اصلی ایجاد ارزش در شرکت‌ها است و شرکت‌ها در حال حرکت به سمت خلق ارزش از طریق سرمایه فکری موجود در سازمان می‌باشند که شامل دانش افراد، خلاقیت، شهرت سازمان، ظرفیت‌های سازمانی، روابط با مشتریان، عرضه‌کنندگان، فناوری‌اطلاعات است. از این‌رو، پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان از اهمیت بسزایی برخوردار است. لذا هدف اصلی این مطالعه، ارائه الگوی پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان است. در این راستا، بعد از بررسی مبانی نظری و مصاحبه‌های گسترده با خبرگان، مولفه‌ها و شاخص‌های پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی گردید. سپس از طریق روش تحلیل ساختاری تفسیری، مدل کلی پژوهش ارائه شده و با رویکرد AHP فازی، سنج‌های هرکدام از شاخص‌های پیاده‌سازی مدل، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل زیرساختی و داشتن اهداف و برنامه‌های بلندمدت نقطه آغازین پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد که با شکل‌دادن فرآیندهای صحیح از نوآوری و رویکردهای نوین در این شرکت‌ها حمایت‌های جدی شده و در گام آخر به ارتقای رابطه با ذی‌نفعان مختلف پرداخته شود.

کلیدواژگان: ارزیابی سرمایه فکری، شرکت‌های دانش‌بنیان، اولویت‌بندی شاخص‌ها

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰

^{*} دانشیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^{**} استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

^{***} دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: mkh_2002@yahoo.com

۱. مقدمه

امروزه دنیای مبتنی بر اقتصاد دانش محور می باشد. سازمان ها به جهت باقی ماندن در عرصه رقابت جهانی، می بایست به سوی اقتصاد دانش محور حرکت کنند [۹]. که در این نوع اقتصاد، دانش و دارایی های نامشهود به عنوان مهم ترین عوامل تولید و مزیت رقابتی در کسب و کارها به حساب می آیند که پرارزش ترین منبع نوآوری برای سازمان ها نیز می باشند [۳۰]. محیط کسب و کار مبتنی بر دانش، نیازمند رویکردی است که دارایی های ناملموس جدید سازمانی مثل دانش و شایستگی های منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، فرهنگ سازمانی، نظام ها، ساختار سازمانی و غیره را در برگیرد [۳۲].

در اقتصاد دانش محور، سرمایه فکری بخش مهمی از ارزش شرکت ها محسوب می گردد. سرمایه فکری مفهومی جدید و تا حدودی گسترده است که با مفاهیم نامشهود مرتبط بوده و به شکل آشکاری جزو دارایی های ناپایدار شرکت به حساب می آید [۴]. از سوی دیگر سازمان های امروزی برای آنکه بتوانند در پارادایم جدید رقابت میان سازمان ها (که فضای کاملاً رقابتی و دانش محور می باشد) به حیات خود ادامه دهند، باید به نوآوری به عنوان یک استراتژی ضروری نگاه کنند و ضمن شناخت تغییر و تحولات محیطی برای رویارویی با آن ها، شاخص های سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی را شناسایی کنند و به این تغییرات مناسب ترین پاسخ ها را بدهند. سرمایه فکری یکی از مهم ترین شاخص های نوآوری سازمانی است [۳۴]. سرمایه فکری فراهم کننده یک پایگاه منابع جدید است که از طریق آن سازمان می تواند به رقابت بپردازد. این سرمایه موجب افزایش تلاش برای استفاده مؤثر از دانش (محصول نهایی) در مقابل اطلاعات (ماده خام) می گردد [۶].

در جمهوری اسلامی ایران با توجه به نیازهای کشور، خصوصاً نیازهای مبتنی بر اقتصاد مقاومتی، ضرورت افزایش بهره روری بیشتر می باشد. با این اوصاف تشکیل شرکت های موفق و کارایی دانش بنیان از اهمیت بالایی برخوردار است. هرچند قبلاً در حد ارائه مبانی نظری و تئوری اقداماتی صورت پذیرفته اما صرفاً تعیین ساختار و بیان اهداف بوده است و علم، بازده مطلوبی را به دنبال نداشته است. به همین دلیل شناسایی و ارزیابی ارکان این شرکت ها، خصوصاً سرمایه فکری به منظور مدیریت صحیح آن در کنار توجه به نوآوری و باز مهندسی شرکت های دانش بنیان، بیش از پیش احساس می شود [۲۲]. پیاده سازی سرمایه فکری از دو جنبه دارای اهمیت است. یکی، درون سازمانی که هدف از آن تخصیص بهتر منابع در راستای کارایی و به حداقل رساندن هزینه های سازمان است.

دیگری، برون سازمانی که هدف از آن، در دسترس قرار دادن اطلاعات سرمایه گذاری های موجود و بالقوه سازمان برای پیش بینی رشد آینده و نیز برنامه ریزی های بلندمدت است [۱۳]. بنابراین تدوین الگوی پیاده سازی سرمایه فکری در شرکت های دانش بنیان در زمان حاضر یکی از مهم ترین نیازهای تصمیم سازان، مدیران، صاحبان سهام، صاحبان ایده می باشد که می تواند سرمایه های مشهود و نامشهود را در جهت تحقق اهداف شرکت های دانش بنیان هدایت نماید و جلوی تشکیل شرکت های فاقد صلاحیت و انحلال شرکت های کارآمد را بگیرد و نهایتاً مانع از بین رفتن سرمایه های فکری شود [۳۳]. بنابراین سوال اصلی این مطالعه که هدف اصلی پژوهش رسیدن به پاسخ آن می باشد، این است که شاخص های کلیدی پیاده سازی ساختار سرمایه فکری در شرکت های دانش بنیان شامل چه مواردی بوده و وزن و اهمیت و ترتیب اجرای هر کدام از آن ها چگونه است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

، گالبرایت () اعتقاد داشت که سرمایه فکری، فرآیندی ایدئولوژیک، شامل جریان فکری است. تا کنون تعاریف مختلفی را محققان گوناگون در مورد سرمایه فکری بیان شده است، اما تمام محققان و صاحب نظران سرمایه فکری اتفاق نظر دارند که سرمایه فکری یک ساختار تک بعدی نمی باشد، بلکه شامل ساختاری

چندوجهی است که سطوح فردی، سازمانی، داخلی و خارجی را در برمی‌گیرد. این امر بدان معنی است که سرمایه فکری تنها مربوط به دانش فرد نمی‌شود، بلکه شامل دانش ذخیره شده در سازمان، فرایندهای تجاری، سیستم‌ها و ارتباطات سازمان نیز هستند [۷]. سیر تکاملی سرمایه فکری به شرح ارائه شده در جدول ۱ است.

جدول ۱. سیر تکاملی سرمایه فکری

حدود زمانی	شرح
اوایل دهه ۱۹۸۰	ایده عمومی ارزش ناملموس (سر قفلی)
اواسط دهه ۱۹۸۰	بوجود آمدن عصر اطلاعات و شکاف بین ارزش دفتری و ارزش بازاری
اواخر دهه ۱۹۸۰	تلاش برای نوشتن و تدوین حساب‌ها و اندازه‌گیری سرمایه فکری و گزارش به گروه‌های بیرونی
اوایل دهه ۱۹۹۰	مشروعیت یافتن نقش مدیریت سرمایه فکری با تخصیص یک پست سازمانی و معرفی کارت امتیازدهی متوازن توسط کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۲ مبتنی بر آنچه که شما اندازه می‌گیرید همان چیزی است که شما به دست می‌آورید و در سال ۱۹۹۰ اسکاندیا ای. اف. اس لیف ادوینسون را به عنوان مدیر سرمایه فکری منصوب می‌کنند
اواسط دهه ۱۹۹۰	نونو کا و تاکیشی آدر سال ۱۹۹۵ سازمان دانش آفرین را معرفی می‌کنند و در سال ۱۹۹۴ ابزار شبیه سازی با نام تانگو روانه بازار شد که درباره اهمیت عوامل ناملموس می‌پردازد و گزارش سالانه شرکت اسکاندیا در سال ۱۹۹۴ درباره سرمایه فکری نشان می‌دهد
اواخر دهه ۱۹۹۰	سرمایه فکری در مقالات و کنفرانس‌ها و نشریات مطرح شد که در سال ۱۹۹۰ یک سمپوزیوم بین المللی درباره سرمایه فکری در آمستردام ^۳ بر گزار می‌شود
اوایل ۲۰۰۰	اولین مجله معتبر در ارتباط با سرمایه فکری انتشار می‌یابد و اولین استانداردهای حسابداری سرمایه فکری توسط دولت دانمارک تدوین می‌شود و اتحادیه اروپا اولین گزارش خود را منتشر می‌کند و کتاب ثروت نامشهود توسط موسسه بروکینگ و کتاب مدیریت اندازه‌گیری و گزارش‌دهی دارایی‌های نامشهود توسط لو منتشر می‌شود (ویشنو و کومار ^۴ ، ۲۰۱۴)

بنابراین با گذشت زمان، سرمایه فکری از اهمیت زیادی در تمامی سازمان‌ها پیدا می‌کند. سرمایه فکری در اقتصاد دانش‌محور امروزی که به شدت به تکنولوژی وابسته است یک دارایی ناملموس با ارزش محسوب می‌شود. این سرمایه جهت برانگیختن خلاقیت، نوآوری، تمایل به رقابت، ایجاد ارزش و ارتقای عملکرد سازمانی، مدیریت به کار می‌رود. امروزه سرمایه فکری و سرمایه‌های مالی، در کنار یکدیگر از عوامل اصلی سودآوری شرکت‌ها به حساب می‌آیند. بر اساس نظر کاویدا و سیواکوما ادبیات موجود در مورد اقتصاد دانشی و سرمایه فکری مبین این مطلب است که سرمایه فکری منبع اصلی اقتصاد دانش‌محور به حساب می‌آید و سازمان‌ها روز به روز بیشتر بر این موضوع واقف می‌شوند که برای رویارویی با پیچیدگی و عدم قطعیت موجود در کسب‌وکار امروز، باید سرمایه فکری خود را به طور کامل مورد تلفیق و استفاده قرار دهند و آن را دائما توسعه دهند. تمرکز بر روی سرمایه‌های فکری ابزاری موثر برای مدیریت و توسعه سازمان است [۵]. در تایید این موضوع که سرمایه فکری اهمیت بسیار بالایی در عملکرد سازمان‌های امروزی دارد.

رابرت (۲۰۱۷) در مقاله سرمایه فکری در مدیریت سازمان‌ها مطرح کرده است که سرمایه فکری یکی از منابع ارزشمند سازمان‌ها است و در خط مقدم مفاهیم استراتژیک می‌باید. با این وجود مهم‌ترین مفاهیم سرمایه فکری منجر به ایجاد نوآوری در سازمان‌هاست که انقلابی در فعالیتهای سازمان ایجاد خواهد کرد. دیگر اینکه از طریق ایجاد شایستگی برای کارکنان مزیت رقابتی به وجود می‌آید و منجر به ارتباطات موثر و خوب با مشتریان می‌شود [۲۴].

² Nonocka & Takechi

³ Amsterdam

⁴ Vishnu & Kumar

امروزه سرمایه‌های فکری مانند دانش، مهارت و روابط به منبعی حیاتی برای رقابت تبدیل شده است. در اقتصاد دانش‌محور، سازمان‌ها نه تنها در حال تولید کالا یا خدمتند بلکه باید ارزش افزوده برای ماندن در اقتصاد جدید ایجاد کنند. با این شرایط محققان معتقدند که سرمایه فکری اهرمی برای نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد پایدار است. بر این اساس، شناسایی، ارزش‌گذاری و مدیریت سرمایه‌های فکری اهمیتی فزاینده برای سازمان‌ها دارد [۲۸]. بنابراین همانطور که مصطفی علی و همکاران در مقاله مروری خود عنوان داشته است، سرمایه فکری با نقش‌های کلیدی در حوزه‌های مدیریت استراتژی، مدیریت رفتاری و اعتبارات و ارتباطات داخلی و خارجی، به توسعه و رشد شرکت‌های مختلف و به خصوص شرکت‌های دانش‌محور که تحت عنوان شرکت‌های دانش‌بنیان شناخته می‌شود، کمک می‌نماید [۱۹]. در جمهوری اسلامی ایران، طی دهه‌ی اخیر، توجه خاصی به شرکت‌های دانش‌بنیان شده است. یکی از معضلات موجود در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی، نرخ بالای ورشکستگی آن‌ها بوده که به خوبی از ظرفیت‌های خود استفاده نکرده و ارزش و اهمیت سرمایه فکری در این شرکت‌ها مورد توجه قرار نگرفته است.

شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان، شرکت یا موسسه‌ی خصوصی و یا تعاونی است که به منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده‌ی فراوان به ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط تشکیل می‌شود [۱۰].

شرکت‌های دانش‌بنیان دارای ویژگی‌هایی می‌باشند. ایده‌محوری از جمله ویژگی‌های خاص شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. صاحب‌نظران دیدگاه‌های مختلفی در مورد ایده دارند، از جمله اینکه، ایده کالای قیمتی بوده و کارکنانی که آن‌ها را تولید می‌کنند به دنبال منابع آن هستند [۲۹]. از طرفی برخی معتقد است که ایده توانایی هدایت برای شکوفایی نوآوری را دارد و به سازمان‌ها در رقابت جهانی شتاب می‌دهد. ایده‌پردازی مقدمه‌ی فرآیند نوآوری بوده و تولید ایده‌های جدید یک منبع مهم نوآوری در داخل سازمان است. در این بین علاوه بر اینکه شرکت‌های دانش‌بنیان از دارایی‌های دانشی خود به عنوان مزیت رقابتی استفاده می‌کنند، سودشان نتیجه‌ی تجاری‌سازی ایده‌ها و نوآوری‌های جدیدی است که حاصل تعامل دارایی‌های فیزیکی و سرمایه دانشی است، و شامل سرمایه‌های انسانی، ساختاری و رابطه‌ای می‌گردد. بنابراین مدیران مؤسسات دانش‌بنیان به خوبی واقفند که دارایی‌های دانش‌بنگاه، روز به روز نقش مهم‌تری در بقای کسب و کار ایفا می‌کنند [۲۱].

از دیگر ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان، قابلیت تجاری بودن ایده‌ها می‌باشد [۱]. ایجاد بسترهایی برای دانش، علاوه بر فراهم آوردن ارزش‌های اقتصادی برای شرکت‌ها، منجر به رشد اقتصادی و فنی جامعه می‌شود. از آنجا که به بازار رسانیدن یک محصول می‌تواند تضمین‌کننده‌ی موفقیت و بقای سازمان‌ها باشد، تجاری‌سازی به عنوان یک عامل حیاتی مطرح شده است [۱۵]. در منابع تجاری‌سازی دانش، تعاریف متعددی از تجاری‌سازی ارائه شده است. تجاری‌سازی در فرهنگ هریتیج به معنای کاربرد روش‌های کسب‌وکار به منظور سودآوری آمده است. از دیدگاه یکی از محققان تجاری‌سازی فرایند انتقال و تبدیل دانش تولید شده در مراکز تحقیقاتی به انواع فعالیت‌های تجاری به شمار می‌رود. تجاری‌سازی فرایند تبدیل فناوری به محصولات موفق اقتصادی می‌باشد [۲]. تجاری‌سازی فرایندی است که دانش تولید شده را به محصولات قابل عرضه در بازار تبدیل می‌کند [۲۹].

فرایند تجاری‌سازی فناوری فرایند ساده و خطی نیست، بلکه فرایند پیچیده‌ایست که بازیگران متعدد با توانمندی‌های گوناگون در آن ایفای نقش می‌کنند. زمانی که این فرآیند صورت گیرد ارزش (ثروت) قابل فروشی بدست می‌آید [۲۳]. رقابت‌پذیر بودن از دیگر ویژگی‌های مهم شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. سازمان‌های امروز بی‌وقفه تلاش می‌کنند تا خود را از رقبایشان متمایز کنند. در این بین شرکت‌های دانش‌بنیان دارای قابلیت‌های مهمی چون رقابت مثبت، زایش و توسعه هستند و متناسب با اقتصاد در حال رشد می‌باشند. مهم‌ترین ویژگی یک

سازمان دانش‌بنیان، پایداری آن در مقابل تحولات جهانی است [۲۰]. توان رقابتی این شرکت‌ها به تلاش‌های زیادی، از جمله توانمندی‌های فناوری بستگی دارد. توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان بخاطر توسعه در فناوری می‌باشد، نه به سرمایه یا سخت افزار، لذا مزیت رقابتی این شرکت‌ها، نوآوری در فناوری است و در نتیجه، توانایی سازمان در نوآوری است که منجر به رقابت می‌شود. این شرکت‌ها بازارهای جدید را با ارائه فناوری‌های جدید تسخیر می‌کنند [۱۴]. شرکت‌های دانش‌بنیان توانمندی ویژه‌ای در استفاده از فناوری برای رشد سریع دارند. در این سازمان‌ها نتیجه‌ی همکاری اجزاء موجبات رشد را فراهم می‌کند [۲۹].

بنابراین طبق آمار و اطلاعاتی که شرح داده شد، استفاده از سرمایه‌های فکری در افزایش عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان اهمیت دارد. در مطالعه رانیکو و همکاران به بررسی عوامل موثر بر رشد شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته است. این عوامل را در سه گروه فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی کرده است. در بین این عوامل تاثیر ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای اهمیت بالایی داشته که در مدل سرمایه فکری ارائه شده در این مطالعه نیز بدان توجه خاصی شده است [۳۱].

البته نکته قابل توجه در بررسی‌های صورت گرفته، ساختار عملکردی شرکت‌های دانش‌بنیان دشوار و پیچیده است؛ همانطور که پوهاکا در پژوهش خود بیان می‌کند که رابطه بین سرمایه فکری و ارتقای عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی است که قبلاً تصور می‌شده است. نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد که این شرکت‌ها دارای ویژگی‌های خاصی هستند که شامل دانش رسمی برای پویش رقابتی، تجربه مدیریتی برای دیدن روندهای پیشگام و اینکه بر تجربیات مدیریتی در رابطه با ایده‌های جدید تکیه نکنند، خلاقیت در دیدن شکاف در عرصه رقابتی در سایر سازمان‌ها، توجه به تسهیم دانش به عنوان یک عامل اصلی در کسب مزیت رقابتی و توجه و اعتماد به بعد انسانی سرمایه فکری می‌باشد [۲۷].

بنابراین با توجه به مطالعات بررسی شده در داخل و خارج از کشور و همچنین بررسی مدل‌های ارزیابی سرمایه فکری در سطح جهان، توجه به سه مولفه اساسی ساختاری، ارتباطی و انسانی صورت گرفته است. همچنین مشاهده گردید که توجه به شاخص‌های ارزیابی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان، امری لازم و اجتناب‌ناپذیر بوده که به جهت موفق شدن شرکت‌های دانش‌بنیان در مسیر پیش روی خود، می‌بایست به این شاخص‌ها توجهی خاص نمایند. اما نکته‌ای که در مدل‌های مرجع سرمایه فکری وجود دارد، توجهی مشخص و به صورت خاص به مباحث نوآوری می‌باشد. مولفه نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان از اهمیت بسیاری برخوردار بوده که با توجه به آن می‌توان درصد موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان را افزایش داد. با این رویکرد، در این مطالعه به ارائه مدلی جهت پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته شده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی است. پژوهش کاربردی، پژوهشی است که پژوهشگر به دنبال دستیابی به اطلاعاتی است که در موقعیت‌های علمی بتوان از آن‌ها استفاده کرد یا به وسیله آن مشکلی را حل کرد یا راه‌حل مسئله‌ای را به دست آورد. همچنین، پژوهش حاضر از دسته پژوهش‌های پیمایشی و توصیفی است. در این پژوهش نیز برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است.

داده‌های اساسی در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته مطابق مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمده است. بدین صورت که نخست با مطالعه کتابخانه‌ای و استفاده از منابع موجود، شاخص‌ها و سنجه‌های مختلف شناسایی شده و سپس از طریق بررسی نظر خبرگان در قالب مصاحبه و گروه کانونی، سنجه‌ها و شاخص‌ها نهایی شدند. بنابراین ابزار اصلی این پژوهش شامل دو پرسشنامه محقق ساخته بوده، که یکی از آن‌ها با روش معادلات

ساختاری - تفسیری و پرسشنامه دیگری با طیف ساعتی و فازی طراحی شده است که روایی این پرسشنامه‌ها به وسیله نظرات خبرگان بررسی و تایید شد.

در بخشی از مطالعه، بعد از تعیین توالی و روابط شاخص‌ها، اولویت سنجی‌های هر شاخص مشخص شدند. روش انجام این کار AHP فازی می‌باشد. در این روش‌ها از مفاهیم فازی و سلسله مراتبی به صورت ترکیبی استفاده شده است. با توجه به اینکه ارائه قضاوت‌ها به صورت کلامی برای تصمیم‌گیرندگان آسان‌تر از ارائه یک پاسخ به طور قطعی است، بنابراین استفاده از مفاهیم فازی در تصمیم‌گیری‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار شده است. هر چند هدف از به کارگیری روش تحلیل سلسله مراتبی به دست آوردن نظر کارشناسان و متخصصین است، با این وجود روش تحلیل سلسله مراتبی کلاسیک به درستی نحوه تفکر انسانی را منعکس نمی‌کند، زیرا در مقایسه‌های زوجی این روش از اعداد دقیق استفاده می‌شود.

از دیگر مواردی که اغلب روش تحلیل سلسله مراتبی به خاطر آن‌ها مورد نکوهش قرار می‌گیرد عبارتند از: وجود مقیاس نامتوازن در قضاوت‌ها، عدم قطعیت و نادقیق بودن مقایسه‌های زوجی. تصمیم‌گیرندگان اغلب به علت طبیعت فازی مقایسه‌های زوجی قادر نیستند به صراحت نظرشان را در مورد برتری‌ها اعلام کنند. به همین دلیل در قضاوت‌هایشان ارائه یک بازه را به جای یک عدد ثابت ترجیح می‌دهند. در سال ۱۹۹۶ روشی تحت عنوان «روش تحلیل سلسله مراتبی فازی» توسط یک پژوهشگر چینی به نام «چانگ» ارائه شد که در این مطالعه جهت وزن‌دهی مناسب و دقیق مولفه‌ها استفاده شده است. از طرفی، مدل سازی ساختاری - تفسیری به دلیل اینکه تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است، در این پژوهش استفاده شده است.

این روش شناسی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که کدام بخش‌های مدل می‌بایست زودتر اجرا و پیاده‌سازی شوند. به بیان دیگر، ابزاری است که به وسیله آن، گروه‌ها می‌توانند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کنند. این روش تفسیری است؛ بدین معنا که بر اساس قضاوت خبرگان تصمیم گرفته می‌شود که کدام متغیرها، چگونه با هم ارتباط داشته باشند. همچنین ساختاری است؛ به این معنا که ساختاری کلی از یک مجموعه پیچیده از متغیرها را بر اساس ارتباطات، استخراج می‌کند و هم یک روش مدل‌سازی است؛ به این معنا که روابط ویژه متغیرها، همچنین ساختار کلی را در یک مدل گرافیکی نشان می‌دهد [۱۶].

به گفته وارفیلد [۳] که صاحب سبک روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری است، تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر خبره، نمونه خوب و قابل دفاعی در این نوع مدل‌سازی است. جامعه آماری در این پژوهش تعداد ۱۵ نفر از خبرگان، شامل ۸ خبره از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فن آوری پردیس و ۴ خبره از اساتید صاحب نظر دانشگاهی در حوزه سرمایه فکری، ۳ خبره از مدیران پارک‌های علم و فن آوری که شرکت‌های دانش بنیان در آن مستقر می‌باشند، شاخص‌ها را مورد بررسی قرار دادند. همچنین در روش AHP نیز طبق گفته ساعتی مخترع این روش، تعداد ۱۰ پرسشنامه اعتبار پرسشنامه را نشان می‌دهد. بنابراین از ۱۵ خبره جهت تکمیل دو پرسشنامه این بخش استفاده شده است. خبرگان مذکور شامل ۴ زن و ۱۱ مرد بوده که تحصیلات ۹ نفر آن‌ها دکتری بوده و ۶ نفر فوق لیسانس می‌باشند. از میان ۱۵ عضو نمونه آماری، ۴ نفر زیر ۳۵ سال، ۷ نفر بین ۳۶-۴۵ سال و ۴ نفر نیز بیش از ۴۵ سال سن داشتند. رویکرد طراحی پرسشنامه‌های روش‌های تحلیل ساختاری - تفسیری و همچنین AHP به صورت مقایسه زوجی می‌باشد. در پرسشنامه مقایسه زوجی، به دلیل اینکه تمامی معیارها در قالب ماتریس با یکدیگر سنجیده می‌شوند، بنابراین پرسشنامه روا می‌باشد [۸].

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش نخست با رویکرد تحلیل ساختاری - تفسیری، اقدام به سطح‌بندی شاخص‌های مدل می‌شود و سپس سنجه‌های هر بخش اولویت‌بندی می‌شوند.

جدول ۲ مولفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های سرمایه فکری

مولفه	شاخص	سنجه
سرمایه انسانی	شایستگی و قابلیت	آموزش و یادگیری
		مهارت
		تجربه
		انگیزش
	نگرش	رضایت شغلی
		تعهد، و روحیه معنوی
		اخلاق محوری
		علاقه‌مندی به کشور و قانون‌مندی
	دانش	ریسک‌پذیری
		آینده‌نگری
سرمایه ساختاری	اهداف و راهبردهای سازمانی	آگاهی
		توانایی حل مسئله
		سیاست‌های سازمانی برای توسعه دانش و استفاده مجدد از دانش تولید شده
		استفاده آگاهانه از IT و سایر روش‌های انتشار دانش سازمانی
	ساختار	میزان توانمندی سازمان در استفاده از دانش کسب شده
		شفاف بودن میزان اختیار و مسوولیت کارکنان
		وجود آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های انعطاف‌پذیر
	فرهنگ سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمان و وجود نظام هماهنگی و کنترل بین بخش‌های مختلف آن
		تاکید نظام ارزشی و باورهای سازمان بر خلاقیت و نوآوری کارکنان
		استقلال عمل و مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری
		تاکید نظام ارزشی سازمان بر رعایت اصول اخلاق اسلامی
	سیستم‌های اطلاعاتی	توسعه زیر ساخت‌های IT برای به اشتراک گذاری دانش
		وجود سیستم‌های کنترل داخلی
		دسترسی سریع به اطلاعات از طریق سیستم‌های شبکه ای
	کیفیت	وجود سیستم‌های مدیریت اطلاعات در سازمان
		سرمایه گذاری در موضوعات مربوط به کیفیت مانند: اخذ گواهینامه ISO
		آگاهی و مشارکت کارکنان در بهبود کیفیت در سازمان
سرمایه ارتباطی	فرآیند	سطح کیفیت کالا و خدمات و عملکرد سازمان
		شناسایی و بازبینی فرآیندهای سازمان
		میزان پشتیبانی فرآیندها از ایده‌های نوین
		کارایی و سرعت پیشرفت فرآیندها
	زیرساخت	تحول و بهبود مستمر فرآیندها
		افزایش دسترسی به پایگاه‌های دانش بر اساس ماهیت وظایف
		مستند سازی اطلاعات پروژه به منظور استفاده مجدد از آن
		مستند سازی دانش سازمانی در قالب کتابچه‌ها و یا نرم افزارهای کاربردی
		میزان تحصیلات مرتبط کارکنان
		دانش بکارگیری سیستم‌های اطلاعات در سازمان
	ارتباط با مشتری	توسعه شبکه‌ها به منظور به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان
		اطلاعات مشتری

مولفه	شاخص	سنجه	
		توانایی شناسایی مشتری	
		رضایت مشتری	
		وفاداری مشتری	
		سیستم بازخورد مشتری	
		توانایی شناسایی نیاز مشتری	
		مراکز قابل دسترس مشتری یا کانال‌های فروش (ارتباط با خرده‌فروشان و عمده‌فروشان)	
		شکایت مشتری	
		حفظ مشتری	
		قابلیت ارائه خدمات به مشتری	
		از دست دادن مشتری	
ارتباط با تامین‌کنندگان	ارتباط با	ارتباط با سرمایه‌گذاران	
		ارتباط با سهامداران	
		ارتباط با شرکاء	
انجمن‌های تجاری و دولت	ارتباط با	ارتباط با موسسات دولتی	
		ارتباط با جامعه	
		ارتباط با دولت	
		ارتباط با نهادهای تصمیم ساز	
ارتباط با رقبا		مجوزهای کسب و کار یا نمایندگی	
		ارتباط با رقبا	
تحقیق و توسعه		تعداد کالا و خدمات جدید ۵ سال گذشته	
		سرمایه گذاری برای توسعه محصول	
		سرمایه‌گذاری برای گروه‌های تحقیق و توسعه	
		کمیت کارکنان R&D	
		کیفیت کارکنان R&D	
سرمایه نوآوری	خلاقیت و نوآوری	همکاری و روابط بین واحد R&D	
		توانایی بهبود بهره‌وری	
		سرمایه گذاری در ایده‌های جدید صنعت	
		ادغام کارآزمودگی و استفاده از فناوری اطلاعات	
		فن آوری‌های جدید توسعه یافته	
	حمایت از نوآوری		وجود دپارتمان نوآوری
			توانایی ایجاد کسب و کار جدید
			توانایی ایجاد محصول خوب
			ارتقاء فرهنگ نوآوری
			تجاری سازی نوآوری
	حمایت از نوآوری	تعلق پاداش به نوآوری	
		سیستم‌ها و روش‌های حمایت از نوآوری	
		ارتقا آموزش‌ها در نوآوری	
حمایت مدیران از فرایندهای جدید و نوآورانه			
میزان مشارکت کارکنان در پروژه‌های بهبود و نوآوری			

مدل‌سازی ساختاری تفسیری. در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، نخست مولفه‌ها و شاخص‌های مدل ارزیابی سرمایه فکری ارائه و در مرحله بعد پرسشنامه در قالب ماتریس خودتعاملی تکمیل می‌شود. سپس ماتریس اولیه و نهایی ایجاد شده و در قالب روش ساختاری تفسیری، تکرارهای مدل‌سازی ساختاری - تفسیری طی

خواهد شد که گام به گام در ادامه شرح داده می‌شود. در جدول ۲ مولفه‌ها و شاخص‌ها و سنجه‌های سرمایه فکری نشان داده می‌شود. در جدول ۳، کد شاخص‌های مدل نشان داده شده است.

جدول ۳. کد شاخص‌های مدل

ویژگی	کد
نگرش	C _۱
سیستم اطلاعاتی	C _۲
حمایت از نوآوری	C _۳
زیرساخت	C _۴
اهداف و راهبردهای سازمانی	C _۵
ارتباط با تامین‌کنندگان	C _۶
ساختار	C _۷
ارتباط با انجمن‌های تجاری و دولتی	C _۸
ارتباط با مشتری	C _۹
ارتباط با رقبا	C _{۱۰}
کیفیت	C _{۱۱}
فرهنگ سازمانی	C _{۱۲}
فرآیند	C _{۱۳}
شایستگی و قابلیت	C _{۱۴}
دانش	C _{۱۵}
خلاقیت و نوآوری	C _{۱۶}
تحقیق و توسعه	C _{۱۷}

در ادامه گام‌های روش تحلیل ساختاری تفسیری در قالب جدول‌های ۴ تا ۷ ارائه شده است. ماتریس خودتعاملی ساختاری^۵ از شاخص‌های ارزیابی سرمایه فکری و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. این ماتریس توسط خبرگان پژوهش تکمیل شده است. معنا و تعریف حروف به کار رفته در ماتریس خودتعاملی، در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. جدول تعریف روابط

X	O	A	V
رابطه دوسویه	عدم وجود رابطه	متغیر j بر i تاثیر دارد.	متغیر i بر j تاثیر دارد.

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی

C _{۱۷}	C _{۱۶}	C _{۱۵}	C _{۱۴}	C _{۱۳}	C _{۱۲}	C _{۱۱}	C _{۱۰}	C _۹	C _۸	C _۷	C _۶	C _۵	C _۴	C _۳	C _۲	C _۱	
V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	X	V	V	X	V	X		C _۱
O	O	O	O	O	V	V	V	V	X	X	X	X	X	X			C _۲
O	O	O	O	O	X	A	O	V	V	O	X	X	V				C _۳
O	V	V	O	V	V	O	V	V	V	V	V	V					C _۴
V	V	V	V	V	V	O	V	V	X	X	V						C _۵
A	A	A	A	A	A	A	A	V	A	A							C _۶
V	X	X	X	V	O	O	V	V	X								C _۷

⁵ Structural Self-Interaction Matrix

C.۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
C.۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
C.۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
C.۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
C.۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
C.۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷
C.۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C.۱۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱۰
C.۱۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۴
C.۱۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۶
C.۱۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱۳
C.۱۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱۳
C.۱۵	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱۳
C.۱۶	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱۳
C.۱۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱۲
میزان وابستگی	۱۱	۱۶	۱۶	۱۰	۱۰	۱۳	۱۶	۱۵	۱۵	۱۶	۱۲	۱۱	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	---

بعد از رسیدن به ماتریس نهایی، متناسب با اشتراک تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متغیرها، آن‌ها در سطوح مختلف دسته‌بندی می‌شوند. در جدول‌های ۸ تا ۱۲، تکرارهای مختلف این روش نشان داده می‌شود.

تکرار اول

جدول ۸ تکرار اول روش تحلیل ساختاری تفسیری

متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
C.۱	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶	-
C.۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-
C.۳	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-
C.۴	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	-
C.۵	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲	-
C.۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲	-
C.۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	-
C.۸	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-
C.۹	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۹	۹	۱
C.۱۰	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶	۲,۳,۶,۸,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۶,۸,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱

۱	۲,۳,۴,۵,۶,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۴,۵,۶,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	C _{۱۱}
-	۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲,۱۳	۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲,۱۳	C _{۱۲}
-	۲,۳,۸,۱۱,۱۲,۱۳	۲,۳,۶,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۱,۱۲,۱۳	C _{۱۳}
-	۱,۲,۳,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	C _{۱۴}
-	۱,۲,۳,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	C _{۱۵}
-	۱,۲,۳,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	C _{۱۶}
-	۲,۳,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۶,۸,۹,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	C _{۱۷}

تکرار دوم

جدول ۹. تکرار دوم روش تحلیل ساختاری تفسیری

متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
C _۱	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶	-
C _۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲
C _۳	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲
C _۴	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲	-
C _۵	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲	-
C _۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲	۲
C _۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	-
C _۸	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲
C _۹	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳	۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳	-
C _{۱۰}	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳	۲,۳,۶,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۸,۱۲,۱۳	-
C _{۱۱}	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-
C _{۱۲}	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-
C _{۱۳}	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۶,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۲,۳,۷,۸,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-
C _{۱۴}	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۶,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۲,۳,۸,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	-

تکرار سوم

جدول ۱۰. تکرار سوم روش تحلیل ساختاری تفسیری

متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
C _۱	۱,۴,۵,۷,۱۴,۱۵,۱۶	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۴,۵,۷,۱۴,۱۵,۱۶	-
C _۲	۱,۴,۵,۷,۱۲	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۴,۵,۷,۱۲	-

C _۳	۱,۴,۵,۷,۱۲	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۴,۵,۷,۱۲	-
C _۴	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	-
C _۵	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۴,۵,۷,۱۲,۱۳	-
C _۶	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱۲,۱۳	-
C _۷	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۷,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۷,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۳
C _۸	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۷,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۷,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۳
C _۹	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۷,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱,۷,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۳
C _{۱۰}	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷	۳

تکرار چهارم

جدول ۱۱. تکرار چهارم روش تحلیل ساختاری تفسیری

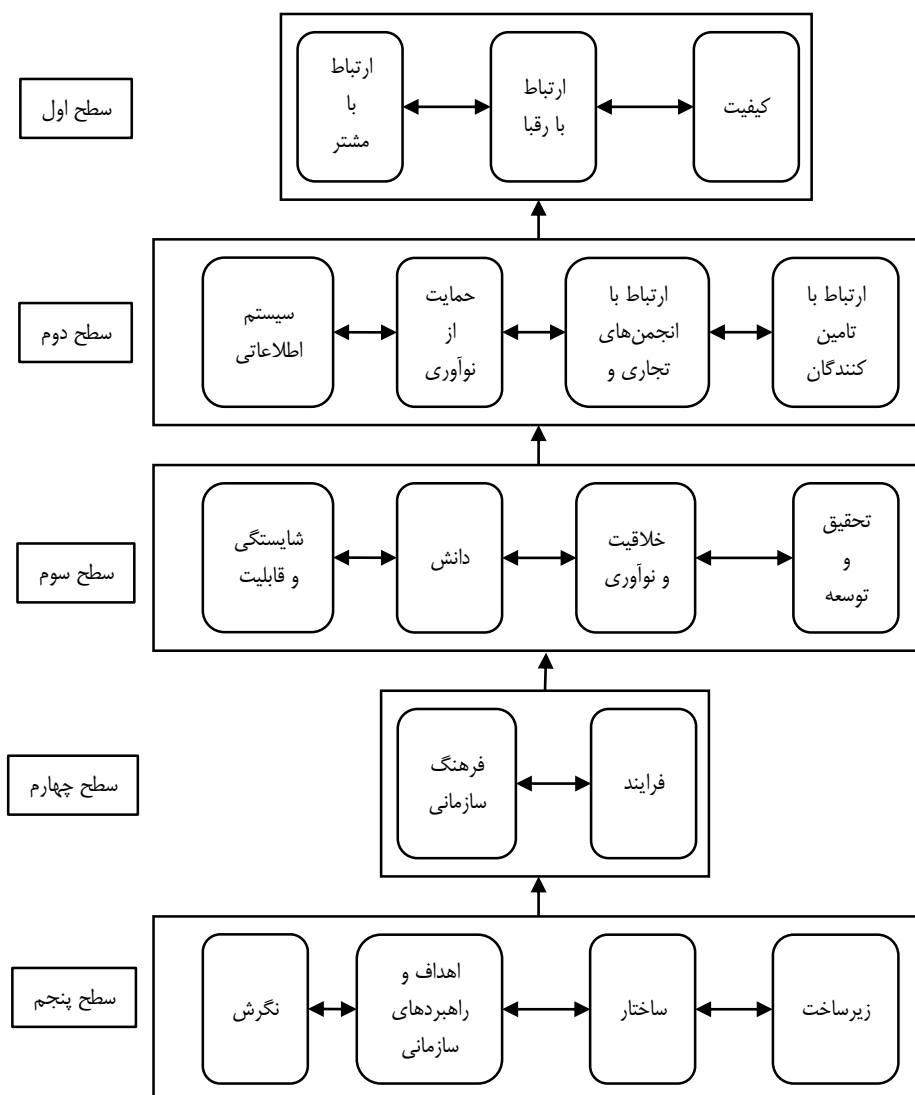
متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
C _۱	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۱,۴,۵,۷	-
C _۴	۱,۴,۵,۷,۱۲	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۱,۴,۵,۷,۱۲	-
C _۵	۱,۴,۵,۷,۱۲	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۱,۴,۵,۷,۱۲	-
C _۷	۱,۴,۵,۷,۱۲	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۱,۴,۵,۷,۱۲	-
C _{۱۲}	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۴
C _{۱۳}	۱,۴,۵,۷,۱۲,۱۳	۱۲,۱۳	۱۲,۱۳	۴

تکرار پنجم

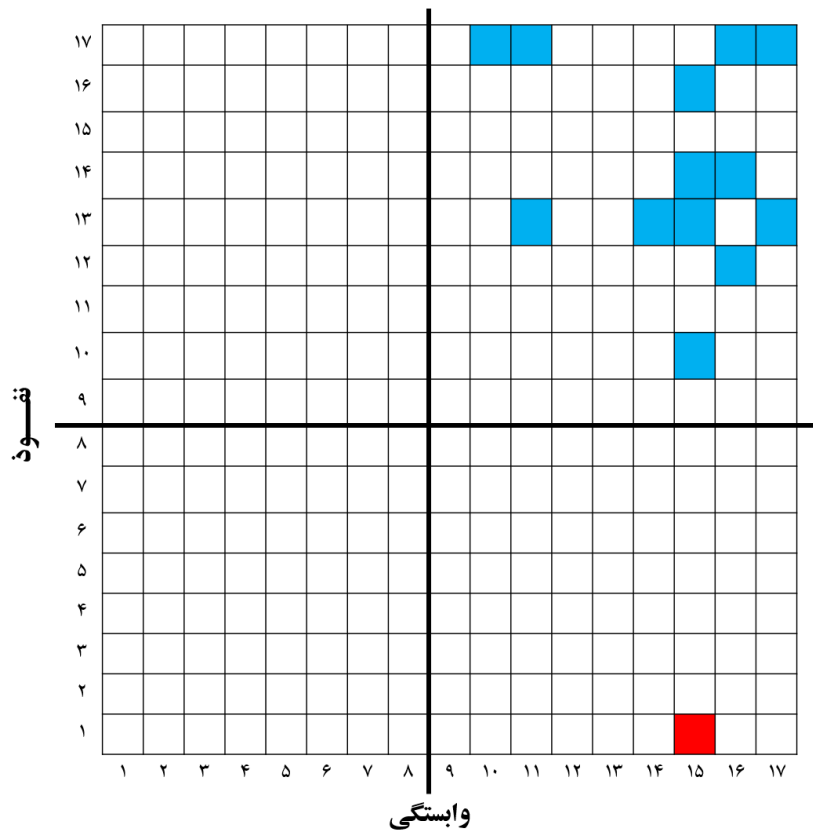
جدول ۱۲. تکرار پنجم روش تحلیل ساختاری تفسیری

متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
C _۱	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۵
C _۴	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۵
C _۵	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۵
C _۷	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۱,۴,۵,۷	۵

حال با توجه به مراحل طی شده، مدل ساختاری تفسیری پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. نمودار سطح‌بندی شاخص‌های پژوهش



شکل ۲. ماتریس micmac شاخص‌ها

در شکل ۲ نشان داده می‌شود که تمامی متغیرها از قدرت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری بالایی برخوردارند و تنها یکی از شاخص‌ها وابستگی بالا و نفوذ پایین دارد. این متغیر که ارتباطگیری با انجمن‌ها و مراکز مختلف است و در مدل ساختاری تفسیری نیز در سطوح بالا و تاثیرپذیر قرار گرفته است. با رویکرد تحلیل ساختاری تفسیری، سطوح و روابط میان شاخص‌ها شناسایی و بررسی شدند. جهت تفسیر بهتر شاخص‌ها و سنجه‌های زیرمجموعه آن در این بخش، از روش AHP فازی استفاده شده است که بدین صورت بتوان اهمیت سنجه‌ها به خوبی و درستی مشخص نمود. طبق یافته‌های این بخش از پژوهش مشاهده می‌شود که در پایین‌ترین سطح، شاخص‌های نگرش، اهداف و راهبردهای سازمانی، ساختار و زیرساخت قرار دارد. تفسیر این بخش از مدل بیان می‌دارد که در گام نخست برای پیاده‌سازی مدل سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان، نیاز به ایجاد زیرساخت‌های مناسب و ساختار مشخص و منسجم می‌باشد. همچنین می‌بایست اهداف و راهبردهای سازمانی در مرحله نخست طراحی و تعریف شود که نگرش کلی بر این مساله تاثیر بسیار دارد. لذا، از میان شاخص‌های نام برده در این بخش، اولویت سنجه‌های زیرمجموعه هر کدام نیز بیان می‌شود. در جدول ۱۳، وزن و اولویت سنجه‌های سطح پنجم نشان داده شده است.

جدول ۱۳. وزن و اولویت سنجه‌های سطح پنجم

شاخص	سنجه	وزن	اولویت
نگرش	انگیزش	۰/۳۹	۱
	رضایت شغلی	۰/۱۴۵	۴
	تعهد و روحیه معنوی	۰/۱۸۸	۳

۵	۰/۰۴۸	اخلاق محوری	ساختار
۶	۰/۰۰	علاقه‌مندی به کشور و قانون‌مندی	
۲	۰/۲۳	ریسک‌پذیری	
۶	۰/۰۰	آینده‌نگری	
۱	۰/۵۶۷	شفاف بودن میزان اختیار و مسولیت کارکنان	
۳	۰/۰۷۷	وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های انعطاف‌پذیر	
۲	۰/۳۵۶	انعطاف‌پذیری سازمان و وجود نظام هماهنگی و کنترل بین بخش‌های مختلف آن	زیرساخت
۴	۰/۰۰	افزایش دسترسی به پایگاه‌های دانش بر اساس ماهیت وظایف	
۱	۰/۳۳۱	مستندسازی اطلاعات پروژه به منظور استفاده مجدد از آن	
۴	۰/۰۰	مستندسازی دانش سازمانی در قالب کتابچه‌ها و یا نرم‌افزارهای کاربردی	
۳	۰/۲۱	میزان تحصیلات مرتبط کارکنان	
۲	۰/۲۴۹	دانش‌یکارگیری سیستم‌های اطلاعات در سازمان	
۳	۰/۲۱	توسعه شبکه‌ها به منظور به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان	اهداف و راهبردهای سازمانی
۲	۰/۳۵۶	سیاست‌های سازمانی برای توسعه دانش و استفاده مجدد از دانش تولید شده	
۳	۰/۰۷۷	استفاده آگاهانه از IT و سایر روش‌های انتشار دانش سازمانی	
۱	۰/۵۶۷	میزان توانمندی سازمان در استفاده از دانش کسب شده	

شاخص‌های سطوح چهارم تا دوم، شاخص‌های رابط هستند. این شاخص‌ها وظیفه ارتباط میان شاخص‌های مستقل و وابسته را دارند. در سطح چهارم مدل، دو شاخص فرآیند و فرهنگ سازمانی قرار دارد. بنابراین، بعد اینکه زیرساخت‌ها، ساختار، نگرش و اهداف و راهبردهای سازمانی مشخص شد و سنجه‌های آن‌ها اجرا شد، طبق مدل حاضر می‌بایست فرآیندها و فرهنگ سازمانی طراحی شوند. در جدول ۱۴، اولویت و وزن سنجه‌های دو شاخص فرآیندها و فرهنگ سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۱۴. وزن و اولویت سنجه‌های سطح چهارم

اولویت	وزن	سنجه	شاخص
۴	۰/۰۹۱	شناسایی و بازبینی فرآیندهای سازمان	فرآیندها
۳	۰/۱۲۹	میزان پشتیبانی فرآیندها از ایده‌های نوین	
۲	۰/۳۳۶	کارایی و سرعت پیشرفت فرآیندها	
۱	۰/۴۴۴	تحول و بهبود مستمر فرآیندها	
۳	۰/۲	تاکید نظام ارزشی و باورهای سازمان بر خلاقیت و نوآوری کارکنان	فرهنگ سازمانی
۱	۰/۴۴۹	استقلال عمل و مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری	
۲	۰/۳۵۱	تاکید نظام ارزشی سازمان بر رعایت اصول اخلاق اسلامی	

دسته شاخص‌های واسطه سطح سوم، شامل چهار شاخص، شایستگی و قابلیت، دانش، خلاقیت و نوآوری و تحقیق و توسعه می‌باشد. با توجه به مدل به دست آمده و نظر خبرگان، بعد از ایجاد زیرساخت‌ها، مشخص شدن فرآیندها، فرهنگ سازمانی، اهداف و راهبردها و نگرش در شرکت دانش‌بنیان، سنجه‌های شاخص‌های بیان شده می‌بایست به ترتیب اولویت پیاده‌سازی شوند. بنابراین، در مرحله سوم، می‌بایست توجه خاصی به نوآوری و خلاقیت داشته و با تمرکز بر دانش و تحقیق و توسعه، افراد شایسته انتخاب شده و اهداف و رسالت شرکت پیگیری شود. در جدول ۱۵، وزن و اهمیت سنجه‌های چهار شاخص سطح سوم نشان داده شده است.

جدول ۱۵. وزن و اولویت سنجه‌های سطح سوم

شاخص	سنجه	وزن	اولویت
شایستگی و قابلیت	آموزش و یادگیری	۰/۲	۳
	مهارت	۰/۴۴۹	۱
	تجربه	۰/۳۵۱	۲
دانش	آگاهی	۰/۴۵	۲
	توانایی حل مسئله	۰/۵۵	۱
	سرمایه گذاری در ایده‌های جدید صنعت	۰/۲۷۲	۱
خلاقیت و نوآوری	ادغام کارآزمودگی و استفاده از فن آوری اطلاعات	۰/۱۴۷	۴
	فن آوری‌های جدید توسعه یافته	۰/۱۹۳	۳
	وجود دیپارتمان نوآوری	۰/۰۶۹	۶
	توانایی ایجاد کسب و کار جدید	۰/۰۸۸	۵
	توانایی ایجاد محصول خوب	۰/۲۳۱	۲
	تعداد کالا و خدمات جدید ۵ سال گذشته	۰/۰۰	۵
تحقیق و توسعه	سرمایه گذاری برای توسعه محصول	۰/۲۷۶	۲
	سرمایه‌گذاری برای گروه‌های تحقیق و توسعه	۰/۳۶۷	۱
	کمیت کارکنان R&D	۰/۰۰	۵
	کیفیت کارکنان R&D	۰/۲۳۹	۳
	همکاری و روابط بین واحد R&D	۰/۰۰	۵
	توانایی بهبود بهره‌وری	۰/۱۱۸	۴

شاخص‌های واسطه سطح دوم، شامل سیستم اطلاعاتی، حمایت از نوآوری، ارتباط با انجمن‌های تجاری و دولتی و ارتباط با تامین‌کنندگان می‌باشد. بنابراین بعد از مشخص شدن راهبردها و اهداف و ایجاد زیرساخت‌ها، تعیین فرآیندها و ساختار، حمایت از خلاقیت و نوآوری و انجام تحقیق و توسعه، از طریق ارتباط‌گیری با سازمان‌های دولتی و تامین‌کنندگان، از نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها حمایت کرده و به توسعه سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان اقدام شود. وزن و اولویت سنجه‌های چهار شاخص سطح دوم در جدول ۱۶ نشان داده شده است.

جدول ۱۶. وزن و اولویت سنجه‌های سطح دوم

شاخص	سنجه	وزن	اولویت
سیستم اطلاعاتی	توسعه زیر ساخت‌های IT برای به اشتراک گذاری دانش	۰/۳۴۶	۲
	وجود سیستم‌های کنترل داخلی	۰/۴۴۵	۱
	دسترسی سریع به اطلاعات از طریق سیستم‌های شبکه ای	۰/۰۰	۴

۳	۰/۲۰۹	وجود سیستم‌های مدیریت اطلاعات در سازمان	حمایت از نوآوری
۲	۰/۲۷۹	ارتقاء فرهنگ نوآوری	
۱	۰/۳۰۹	تجاری سازی نوآوری	
۴	۰/۱۳۸	تعلق پاداش به نوآوری	
۳	۰/۱۹۹	سیستم‌ها و روش‌های حمایت از نوآوری	
۶	۰/۰۰	ارتقا آموزشها در نوآوری	
۶	۰/۰۰	حمایت مدیران از فرایندهای جدید و نوآورانه	ارتباط با انجمن‌های تجاری و دولتی
۵	۰/۰۷۵	میزان مشارکت کارکنان در پروژه‌های بهبود و نوآوری	
۴	۰/۱۰۵	ارتباط با موسسات دولتی	
۱	۰/۲۹۲	ارتباط با جامعه	
۳	۰/۱۲۸	ارتباط با دولت	ارتباط با تامین‌کنندگان
۲	۰/۲۳۸	ارتباط با نهادهای تصمیم ساز	
۲	۰/۲۳۸	مجوزهای کسب و کار یا نمایندگی	
۲	۰/۳۵۶	ارتباط با سرمایه گذاران	ارتباط با رقبا و مشتریان
۱	۰/۵۶۷	ارتباط با سهامداران	
۳	۰/۰۷۷	ارتباط با شرکاء	

در سطح اول مدل که شاخص‌های وابسته قرار دارند، سه شاخص کیفیت، ارتباط با رقبا و ارتباط با مشتری قرار دارد. بنابراین بعد از اجرای سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان، از طریق ارتباط‌گیری با مشتریان و در نظر داشتن رقبا، سطح کیفیت خدمات و محصولات را توسعه داده و از این طریق، از سرمایه‌های فکری موجود استفاده بهینه نماید. در جدول ۱۷، وزن و اولویت سنج‌های شاخص‌های سطح اول وابسته نشان داده شده است.

جدول ۱۷. وزن و اولویت سنج‌های سطح اول

شاخص	سنجه	وزن	اولویت
کیفیت	سرمایه گذاری در موضوعات مربوط به کیفیت مانند: اخذ گواهینامه ISO	۰/۰۷۷	۳
	آگاهی و مشارکت کارکنان در بهبود کیفیت در سازمان	۰/۵۶۷	۱
	سطح کیفیت کالا و خدمات و عملکرد سازمان	۰/۳۵۶	۲
	اطلاعات مشتری	۰/۱۵۸	۳
	توانایی شناسایی مشتری	۰/۰۴۹	۷
	رضایت مشتری	۰/۲۰۸	۲
ارتباط با مشتری	وفاداری مشتری	۰/۳	۱
	سیستم بازخورد مشتری	۰/۰۰	۸
	توانایی شناسایی نیاز مشتری	۰/۰۸۹	۵
	مراکز قابل دسترس مشتری یا کانالهای فروش (ارتباط با خرده فروشان و عمده فروشان)	۰/۰۰	۸
	شکایت مشتری	۰/۰۰	۸
	حفظ مشتری	۰/۰۸۸	۶
ارتباط با رقبا	قابلیت ارائه خدمات به مشتری	۰/۰۰	۸
	از دست دادن مشتری	۰/۱۰۸	۴
	ارتباط با رقبا	۱	۱

طبق مدل این پژوهش، شاخص‌های سرمایه فکری در ۵ سطح دسته‌بندی شدند و با توجه به توالی انجام آن‌ها، وابستگی آنان بررسی شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شرکت‌ها برای بهبود عملکرد و مقابله با رقبا باید دارای مزایای رقابتی باشند. در سال‌های اخیر ماهیت رقابت تغییر کرده است؛ چرا که شرکت‌ها باجهانی شدن توجه خود را از سرمایه‌گذاری در منابع مشهود، به سمت سرمایه‌گذاری در منابع نامشهود، تغییر داده‌اند. از جمله منابع نامشهود در سازمان، سرمایه فکری است. سازمان‌ها با کنترل موثر بر این سرمایه‌ها می‌توانند علاوه بر مدیریت پویا و فعال درون سازمانی، دارای روابط برون سازمان موفق با جامعه، ذی‌نفعان و مردم باشند.

طبق یافته‌های حاصل و بررسی مطالعات مختلف، توجه به مواردی از جمله اینکه شرکت‌ها در سرمایه‌گذاری در زمینه‌های منابع فکری و منابع فیزیکی تعادل برقرار نمایند، توجه به سرمایه فکری جهت ادامه حیات در بازار جهانی رقابتی کنونی، ضروری بوده و مدیران باید به مدیریت صحیح سرمایه فکری بپردازند و بهترین شیوه مدیریت سرمایه فکری، شناخت مولفه‌ها و شاخص‌ها و سنجه‌های و اولویت‌بندی آنان است. حسابداران در راستای اندازه‌گیری و گزارشگری سرمایه فکری در شناخت اولویت شاخص‌ها گام بردارند و سرمایه‌گذاران به انتخاب شرکت‌هایی با خلق ارزش کارا و پایدار پرداخته و دولت‌ها به شناسایی و ارزیابی شرکت‌ها و بخش‌های مختلف صنعت توسط ارزش خلق شده به کمک سرمایه فکری، اقدام نمایند. در باب چنین نتیجه‌ای که در مطالعه غیوری مقدم و همکاران بدان اشاره شده است می‌توان اینگونه استدلال کرد که واحدهای مورد بررسی علی‌رغم داشتن سرمایه فکری (به خصوص سرمایه انسانی و ساختاری)، از آن به نحو مناسب در راستای سودآوری و ایجاد ارزش افزوده استفاده نمی‌کنند.

در پژوهش حاضر تلاش گردید براساس مدل ارزیابی سرمایه فکری، مولفه‌های سرمایه فکری شامل: سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی، سرمایه نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان، الگوی پیاده‌سازی سرمایه فکری طراحی گردد در این پژوهش نیز برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. داده‌های اساسی در این پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته به دست آمده است که بخش‌های مختلف و سنجه‌های پرسشنامه از مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمده است که دربرگیرنده کتب، پایان‌نامه‌ها، نشریات تخصصی فارسی، انگلیسی و پایگاه‌های الکترونیکی است. بدین صورت که نخست با مطالعه کتابخانه‌ای و استفاده از منابع موجود، شاخص‌ها و سنجه‌های مختلف شناسایی شده و سپس از طریق بررسی نظر خبرگان در قالب مصاحبه و پیل، سنجه‌ها و شاخص‌ها نهایی شدند. بنابراین ابزار اصلی این پژوهش شامل دو پرسشنامه محقق ساخته بوده، که یکی از آن‌ها با روش معادلات ساختاری -تفسیری و پرسشنامه دیگری با طیف ساعتی و فازی طراحی شده است واز ۱۵ خبره، شامل ۸ خبره از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری پردیس و ۴ خبره از اساتید صاحب نظر دانشگاهی درحوزه سرمایه فکری، ۳ خبره از مدیران پارک‌های علم و فناوری که شرکت‌های دانش‌بنیان در آن مستقر هستند، جهت تکمیل دو پرسشنامه این بخش استفاده شده است. که روایی این پرسشنامه‌ها به وسیله نظرات خبرگان بررسی و تایید شد. مدل حاضر از پنج سطح تشکیل شده است. در سطح پنجم مدل که پایین‌ترین سطح موجود است، پیشنهاد مدل حاضر جهت پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان، ایجاد نگرش مناسب و متناسب با آن تدوین اهداف و راهبردهای موثر است. همچنین زیرساخت‌های مورد نیاز و ساختار نیز باید در این گام که مرحله اول است ایجاد شده و مشخص شود. بنابراین شرکت‌های دانش‌بنیان در جهت پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های خود، در گام نخست می‌بایست زیرساخت‌ها را متناسب با اهداف و راهبردها ایجاد کرده و با تدوین ساختار، موارد مورد نیاز مشخص شوند.

در مرحله دوم، با توجه به ساختار و اهداف تعیین شده، فرآیندها می‌بایست مشخص شده و فرهنگ سازمانی در قالب آن شکل گیرد. در مرحله سوم، با استفاده از زیرساخت‌های در نظر گرفته شده و ساختار و فرآیندهای موجود، بر خلاقیت و نوآوری و دانش متمرکز شده و با انجام گام‌های جذب نیروی شایسته و متخصص، با رویکرد تحقیق و توسعه، اقدام به اجرای سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان نمود.

در مرحله چهارم، سیستم‌های اطلاعاتی جهت مدیریت دانش بهتر در سازمان می‌بایست پیاده‌سازی و اجرا شود و با هدف حمایت از نوآوری، با سازمان‌های دولتی و تجاری و تامین‌کنندگان ارتباط گرفت. در مرحله آخر نیز از طریق ارتباط با مشتریان و زیر نظر داشتن رقبا، کیفیت را رشد داده و بدین شکل با الهام‌گیری از نوآوری‌ها و خلاقیت، به رشد سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان اقدام شود.

نوآوری در این پژوهش، با توجه به نیاز کشور به صنایع پیشرو و ویژگی‌های خاص شرکت‌های دانش‌بنیان در رشد و شکوفایی اقتصاد کشور عزیزمان آزمون، وزن‌دهی و اولویت بندی شاخص‌ها و سنجه‌های سرمایه فکری در شرکت‌های مذکور است. بر این اساس که شرکت‌های دانش‌بنیان با تکیه بر محصول و خدمت نوآورانه خود مجوز فعالیت خود را اخذ می‌کنند و ویژگی اساسی آن‌ها، نوآورانه بودن آن‌هاست. بنابراین در این پژوهش علاوه بر بررسی در شرکت‌های دانش‌بنیان، به مدل‌های مرجع سرمایه فکری، مولفه سرمایه نوآوری شامل سه شاخص تحقیق و توسعه، خلاقیت و نوآوری و حمایت از نوآوری، افزوده گردیده است. و طبق نتیجه پژوهش، نشان از اثبات این مولفه و تاثیر شاخص‌ها در سطح دوم و سوم را می‌دهد. شاخص‌های سرمایه نوآوری طبق مدل به دست آمده در این مطالعه، بر این موضوع تاکید دارد که شرکت‌های دانش‌بنیان می‌بایست همواره مبتنی با رویکردهای علمی به توسعه خدمات و محصولات خود بپردازند. همچنین خلاقیت و نوآوری باید مرکز توجه و فعالیت‌ها و استراتژی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان بوده و در کنار فعالیت‌های خود همواره از نوآوری در شرکت خود و شرکت‌های در ارتباط حمایت کنند. امروزه تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان در کشور همواره در حال افزایش است. درصد بالایی از شرکت‌های مذکور در چند سال ابتدایی خود دچار ورشکستگی می‌شوند. طبق گزارش‌های ارائه شده توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت معتبر در سطح جهان، عدم تمرکز شرکت‌های دانش‌بنیان بر هدف نوآورانه خود از جمله مهم‌ترین عوامل ورشکستگی شرکت‌های دانش‌بنیان است. بنابراین از جمله پیشنهادات کلیدی در این مطالعه، تمرکز شرکت‌های دانش‌بنیان بر اهداف نوآورانه خود و توسعه آن است. در مطالعه چن و همکاران در سال ۲۰۰۴ نیز، مولفه نوآوری از جمله مولفه‌های اصلی مدل پژوهش آن‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر اولین بار پژوهش داخلی، شاخص‌های نوآوری را به صورت مستقل تعریف کرده و مورد سنجش قرار داده است که از جمله نوآوری‌های خاص این پژوهش نیز به شمار می‌رود.

اگر مرکز شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان معاونت علمی ریاست جمهوری به‌عنوان سیاست‌گذار و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری بپذیرند که طی برنامه پنجم قرار بود بیش از ۲۰ هزار شرکت دانش‌بنیان در کل کشور ایجاد شود اما با گذشت ۲ سال از برنامه ششم توسعه تعداد شرکت‌های مذکور به عدد ۵۷۴۳ (به نقل از سایت معاونت علمی ریاست جمهوری) رسیده و مهم‌تر اینکه تعداد کثیری از شرکت‌ها در مدت زمان کمی پس از شروع به کار تعطیل و یا نتوانستند در بازار رقابتی دوام داشته باشند و لزوم تغییر از تفکرهای سنتی رایج در مدیریت منابع نامشهود به شیوه‌های نوین و مدل‌های تجربه شده بین المللی و بومی شده را بپذیرند، این چنین مدل‌های پیاده‌سازی سرمایه فکری و همچنین به روزرسانی دوره‌ای و مستمر در مسیر تحقق اهداف و رونق شرکت‌های دانش‌بنیان را سهل و سریع‌تر می‌نماید. اکنون که برای پیاده‌سازی سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان شاخص‌ها و سنجه‌های موثر سنجیده و اولویت‌بندی شده‌اند، راهنمایی‌هایی برای شناسایی، جذب، حفظ، نگه داشت و بالندگی و ارتقاء سرمایه فکری وجود خواهد داشت.

اولویت بندی شاخص‌های شناسایی شده می‌تواند به‌عنوان معیاری برای ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان در تبدیل از شرکت نوپا به تولیدی توسط کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان معاونت علمی ریاست جمهوری، قرارگیرند و این مهم مانع از هدر رفت تسهیلات مالی و امتیازات ارائه شده به شرکت‌های فاقد صلاحیت است. می‌توان شاخص‌ها و سنجه‌های مدل را با پژوهش فراگیر در سطوح مختلف فناوری، گردآوری و دسته‌بندی و در اختیار شرکت‌های دانش‌بنیان مرتبط قرار داد.

با توجه به موارد ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت با بهره‌گیری از مدل، کارایی و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان به واسطه شناخت دقیق سرمایه فکری و اولویت‌بندی شاخص‌های مورد ارزیابی آن ارتباط مثبت و مستقیم دارد و این شرکت‌ها می‌توانند در راه دستیابی به چشم‌اندازهای ترسیم شده و انجام مأموریت خود گامی بلند و رو به جلو بردارند. بنابراین در جمع‌بندی یافته‌ها و نتایج این پژوهش اینگونه می‌توان بیان داشت که شرکت‌های دانش‌بنیان با تاکید بر سرمایه‌های نامشهود و ارائه محصولات و خدمات نوآورانه مبتنی بر فناوری‌های برتر، نقش بااهمیتی را در رشد و توسعه اقتصادی کشور ایفا می‌کنند. حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان به عنوان حاکمان علم و فناوری در کشور، مهم‌ترین راه‌کاری است که می‌توان این هدف متعالی را تحقق بخشید. سرمایه فکری از مهم‌ترین و راه‌گشایترین سرمایه‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد که در بلندمدت نیز به خوبی نتایجی را حاصل می‌کند. تأثیرات آینده‌نگرانه سرمایه فکری در دو سازه تأثیرات درون سازمانی و تأثیرات برون‌سازمانی می‌توان مورد بررسی قرار داد. طبق مطالعه محمودآبادی (۱۳۹۷) تأثیرات درون‌سازمانی شامل مضامینی هم‌چون نوآوری و ارزش آفرینی، تیم‌سازی و تمرکززدایی، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، رهبری تحول‌آفرین، شایسته‌سالاری و پذیرش فناوری می‌باشد. از تأثیرات برون‌سازمانی نیز می‌توان به شبکه‌سازی، مشتری‌مداری، برندینگ و بین‌المللی‌سازی اشاره نمود. شرکت‌های دانش‌بنیان برای دستیابی به موفقیت نیازمند مدیریت بهینه و اجرای مفاهیم به‌دست‌آمده از سرمایه فکری می‌باشند.

به عنوان محدودیت پژوهش یادآور می‌شود، ممکن است عوامل دیگری در ارزیابی سرمایه فکری از دیدگاه خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران رشته‌های دیگر به عنوان شاخص موثر معرفی گردند که در این پژوهش به دلیل بهره‌بردن از ادبیات تحقیق موجود و استفاده از اعضای پنل خبرگان که غالباً متخصصین رشته مدیریت و نوآوری و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علمی و فن‌آوری هستند، مغفول مانده باشد اما در جمع‌بندی کلی با توجه به منابع موجود می‌توان گفت مدل پیاده‌سازی ارائه شده می‌تواند به عنوان مبنا برای یافتن و تأثیرات متقابل ابعاد و تعیین وزن دهی و اولویت بندی شاخص‌ها و سنجه‌های سرمایه فکری در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد استفاده قرار گیرد و پژوهش‌های دیگر می‌تواند ابعاد و شاخص‌های جدید را کشف و توسعه دهند. ابعاد پیاده‌سازی مطلوب ارزیابی سرمایه فکری نیازمند حمایت مستمر مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و مدیران حوزه ستادی مرتبط معاونت علمی ریاست جمهوری است در صورتی که افراد مذکور اعتقادی به فرایند نداشته باشند و یا از آن حمایت ننمایند پیاده‌سازی مطلوب مدل ارزیابی با شکست مواجه خواهد شد لذا پیشنهاد می‌گردد مدل مذکور به عنوان معیاری الزام‌آور از طریق پارک‌های علم و فناوری برای شرکت‌های دانش‌بنیان منظور گردد.

منابع

1. Ahmadifard, M., & Rahmani, B. (2015). Investigating the effect of knowledge sharing on organizational performance with the mediating role of intellectual capital in knowledge-based companies in Lorestan province. 2nd International Conference on Economics, Management, Accounting with Value Creation Approach.
2. Amane S. (2015). Intellectual capital and talent management in professional and knowledge-based service companies. 8th National Conference and 2nd International Conference on Knowledge Management.
3. Amani Tehran, M., & Ahmad Amini, Z. (2011). Analyzing the challenges of academic knowledge-based companies and preventive strategies. Quarterly Journal of Studies in the World of Color, 1(1).
4. Banimahd, B., & Ghanbariha, Z. (2011). Relation between the intellectual capital and firm's leverage in the selected firms on Tehran stock exchange. 166-183.
5. Banimahd, B., Mohammadrezaei, F., & Mohammadrezaei, M. (2۰۱۲). The impact of intellectual capital on profitability, productivity and market valuation: evidence from Iranian high knowledge-based industries, Journal of Basic and Applied Scientific Research., 2(5), 4477-4484.
6. Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2011). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. Journal of Management Studies. 39(4), 437-466.
7. Cleary, P., & Quinn, M. (2016). Intellectual capital and business performance: An exploratory study of the impact of cloud-based accounting and finance infrastructure. Journal of Intellectual Capital, 17(2), 255-278.
8. Farzaneh, Kh., Azar, A., & Jalali. R., (2016). Soft operations research (problem structuring approaches). Industrial Management Institute.
9. Giju, G. C., Badea, L., RUIZ, V. R. L., & PEÑA, D. N. (2010). Knowledge management—the key resource in the knowledge economy. Theoretical and Applied Economics, 6(6), 27-36.
10. Hamidi, Nahid. (2017). Evaluating the efficiency of intellectual capital of knowledge-based companies in drug production using data envelopment analysis and audit analysis. Master Thesis, Entrepreneurship Management, Kharazmi University.
11. IsfentiSadalia, Arlina NurbaityLubis. (2015). Discriminant analysis of intellectual capital model of state university in Medan. Procedia - Social and Behavioral Sciences 211(25), 476-480.
12. Jason, H., Gilbert, D.V., & Marion, A. (2017). Organizational intellectual capital and the role of the nurse manager: A proposed conceptual model. Nursing Outlook, 65(6), 697-710.
13. Khalili, Y. (2017). Designing an intellectual capital reporting model in Iranian universities. PhD Thesis. Department of Accounting, Mazandaran University.
14. Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. Knowledge Management Research & Practice, 11(2), 112-122.
15. Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance, Int. J. Manpow.
16. Mohammadabadi, M., Niazazari, K., & Jabbary, N., (2018). The role of intellectual capital on promoting the performance of knowledge-based companies with futures studies approach: a qualitative study. Journal of Future Studies Management. 29(114), 94-116.
17. Mohammadpour, H. (2017). Presenting a model of intellectual capital based on knowledge management in SME industries in Fars province. Master Thesis. Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Marvdasht Branch.

18. Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P., & Ghatari, A. R. (2013). Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry. *International Journal of Information Management*, 33(1), 209-216.
19. Mostafa, A., Nazimah, A., Ibtihal, H., Abed, A., Rafidah, O., & Nazahan, Q. (2010). Systematic review of intellectual capital and firm performance. *Technology Reports of Kansai University*. 62(8).
20. Mirtavousi, S. H., & Dehghan, Manshadi, R. (2015). The role of intellectual capital in the emergence of entrepreneurship and academic knowledge-based activities and its measurement methods, *International Conference on Management, Economics and Financial Systems*.
21. Mirkamali, S. M. et al. (2011). A study of knowledge management in knowledge-based companies based in knowledge-based companies based in Isfahan scientific and research town, *Quarterly Journal of Parks and Growth Centers*, 7(28).
22. M-YYusliza, Jing, Y., ImranTanveerc, R., JuhariNoor, F., & Zikri, M. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249(10), 133-149.
23. Qaderifar, I. (2018). Pattern of commercialization of emerging technologies in knowledge-based companies. PhD Thesis. Department of Technology Management, Research and Development Policies, Allameh Tabatabai University.
24. Robert, L. (2017). Intellectual capital within the project management, *ScienceDirect Procedia Engineering* 153, 384 – 391.
25. Sydler, R., Haeffliger, S., & Pruksa, R. (2014). Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability? *European Management Journal*, 32(2), 244-259.
26. Shakarian, O. (2013). Relationship between human capital and relational capital in small and medium businesses, cultural tourism, master's thesis, field of tourism management, marketing orientation. Allameh Tabatabai University, Tehran.
27. Shahin Gh., Mehralizadeh, Y., Hosseinpour, M., & Nasiri. M., (2020). Interpretive structural modeling of evaluation of intellectual capital assessment in Islamic Azad University, Ilam province. *Journal of Cultural Management*. 14(49), 147-167.
28. Sabrilo, C., Kianto, A., & Milic, B. (2018). The effect of IC components on innovation performance in Serbian companies, *VINE J. Inf. Knowl. Manag. Syst.*, 48(3), 448–466.
29. Talebi, M. (2018). Evaluate and evaluate the difference between business intelligence between knowledge-based companies and other companies. Master Thesis, Business Management, Islamic Azad University, Ardakan Branch.
30. Tsui, E., Wang, W. M., Cai, L., Cheung, C. F., & Lee, W. B. (2014). Knowledge-based extraction of intellectual capital-related information from unstructured data. *Expert systems with Applications*, 41(4), 1315-1325.
31. Victim, M. (2018). Investigating the effect of intellectual capital, with the mediating role of knowledge management and cultural capital on the performance of the organization in terms of the studied bsc model: General Department of Youth Sports of Guilan Province. Master Thesis, Sports Management, Mehr Astan Institute of Higher Education.
32. Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230-258.
33. Yazdi, A. F., Taghizadeh, R., & Tahari Mehrjerdi, M. H. (2013). A study of the performance of artificial neural networks in predicting the intellectual capital efficiency of companies listed in Tehran stock exchange (Case Study: Automotive and Parts Manufacturing Companies), *Journal of Financial Engineering and Securities Management*, 16.

34. Zahra D., & Ramezani, M. (2012). The impact of intellectual capital on the financial information quality for listed firms in Tehran stock exchange. 1(2) 35-50.

ارتقای اعتماد به مواد غذایی ارگانیک با الگوسازی بسته‌بندی

یاسر سبحانی فرد*، محمدعلیان نژادی**

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی و مدل‌سازی راهبردهای طراحی بسته‌بندی موثر بر اعتماد مواد غذایی ارگانیک است. این پژوهش در پنج مرحله صورت پذیرفته است. پس از جستجو در مبانی نظری پژوهش در مورد مفاهیم مورد نظر پژوهش برای کشف راهبردهای مناسب طراحی با استفاده از رویکرد کفایت نظری هفده راهبرد مورد شناسایی قرار گرفته و پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌سازی اکتشافی با استفاده از داده‌های حاصل از ۵۰۵ پرسشنامه دریافتی از مصرف‌کنندگان غذاهای ارگانیک، این راهبردها مورد رتبه‌بندی به کمک روش فریدمن قرار گرفتند. نتایج این تحقیق ۱۷ راهبرد را مورد اکتشاف قرار داد که این راهبردها در چهار دسته کلی ظاهر مناسب، مواد اولیه مناسب، اطلاعات مورد نیاز و ضمانتنامه‌های کیفی دسته‌بندی شدند. نتایج این پژوهش می‌تواند موجب بهبود وضعیت اعتماد به مواد غذایی ارگانیک شود. از نظر ارزش و کمک پژوهش تاکنون هیچ پژوهشی در مورد اینکه چگونه می‌توان اعتماد به مواد غذایی ارگانیک را از طریق بسته‌بندی آنها بهبود داد صورت نگرفته است و پژوهش حاضر برای اولین بار به دنبال شناسایی عواملی از طراحی بسته‌بندی است که می‌تواند موجب بهبود اعتماد مصرف‌کنندگان نسبت به مواد غذایی ارگانیک شود.

کلید واژه‌ها: راهبرد، مواد غذایی ارگانیک، اعتماد، طراحی بسته‌بندی

۱. مقدمه

رشد سریع جمعیت و به دنبال آن افزایش تقاضا برای مواد غذایی در سال‌های اخیر موجب تحول زیادی در کشاورزی سنتی شده است. در این راستا استفاده از انواع کودها و سموم شیمیایی و کاشت ارقام پر محصول گونه‌های زراعی و باغی موجب افزایش تولیدات کشاورزی شده است. اما این افزایش تولید با این روش‌های صنعتی و شیمیایی با مشکلات زیست‌محیطی متعددی مانند آلودگی منابع آب‌وخاک، بروز آفات و بیماری‌های جدید گیاهی و بروز سوءتغذیه و بیماری‌ها در انسان همراه بوده است. در سال‌های اخیر با افزایش آگاهی‌های مردم در ارتباط با موضوعات مرتبط با سلامت، تقاضا برای تولید محصولات ارگانیک در دو دهه اخیر به طور نمایی رشد کرده و نرخ رشد سالانه آن بسیار بیشتر از بازار مواد غذایی معمولی است [۳۲ و ۴۰]. در حین این افزایش آگاهی، مشکلات غذاهای صنعتی به گونه‌ای در حال اطلاع‌رسانی است که در حال حاضر بسیاری از مردم بر این باورند که غذاهای ارگانیک نسبت به غذاهای مدرن صنعتی برتر و سالم‌تر هستند [۴۲ و ۱۲]. با این حال، با اینکه مردم به آگاهی خوبی در این زمینه رسیده‌اند ولی مطالعات دیگر نشان می‌دهد که بازار مواد غذایی ارگانیک این قابلیت را دارد تا بسیار بیشتر از این گسترش یابد. یکی از عواملی که این بازار نمی‌تواند رشد خوبی را در سطح رشد آگاهی‌های مردم کسب کند، بحث اعتماد است. در بسیاری از موارد مردم نمی‌دانند که چگونه باید به ادعاهای مطرح شده در مورد ارگانیک بودن مواد غذایی اعتماد کنند. در این زمینه مطالعات نیز نشان داده که مانع اصلی در این زمینه تردید مصرف‌کنندگان نسبت به ادعاهای مطرح شده در مواد غذایی ارگانیک است [۴۹ و ۵۷].

دلیل این عدم اعتماد این است که مواد غذایی ارگانیک و فرآیند تولید آنها برای مردم شناخته شده نبوده و هنوز از دید بسیاری از مردم محصولی جدید و ناشناخته است. از طرفی مردم سال‌هاست از مواد غذایی مرسوم که صنعتی است استفاده می‌کنند و برای همین به آن اعتماد دارند و تغییر گرایش مصرفی آنها به دیگر انواع محصولات غذایی نیازمند جلب اعتماد جدید است. این واقعیت نشان می‌دهد که اعتماد نقش مهمی را در موفقیت مواد غذایی ارگانیک در بازار ایفا می‌کند [۶۲] بنابراین افزایش اعتماد به مواد غذایی ارگانیک از هر راه ممکن می‌تواند موجب بهبود مصرف این مواد شده و هم صنایع مرتبط را منتفع گرداند و هم سلامت مردم بیشتر از قبل تامین شود. در این رابطه یکی از مواردی که می‌تواند موجب تقویت اعتماد به یک محصول از جمله محصولات ارگانیک شود، نحوه بسته‌بندی این محصولات است. بسته‌بندی اولین برخورد مستقیم مشتری با محصول و در واقع اولین چیزی است که مشتری از محصول می‌بیند. به‌نوعی بیشترین نمود از یک تصویر ذهنی مطلوب یا نامطلوب از محصول بر عهده بسته‌بندی است.

نقش طراحی بسته‌بندی در بازاریابی تبلیغات و فروش بسیار مؤثر است و برای هر محصول از جمله مواد غذایی به‌منزله یک شناسنامه جهت معرفی محصول است. واضح است که بسته‌بندی مواد غذایی به‌طور عمده روی ایمنی محصول تمرکز دارد اما اگر بسته‌بندی به‌خودی‌خود قابل اعتماد نباشد، ایمنی مواد غذایی باعث نگرانی می‌شود [۱]. بنابراین بسته‌بندی اثری انکار ناپذیر بر روی هر محصولی از جمله محصولات ارگانیک دارد. در مجموع با توجه به رشد غذاهای ارگانیک از یک سو و لزوم ایجاد اعتماد به این محصولات و اثرگذار بودن بسته‌بندی بر اعتماد به محصول از سوی دیگر، پاسخ به این سوال لازم می‌شود که چگونه می‌توان از طریق بسته‌بندی موجبات افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان را به مواد غذایی ارگانیک فراهم کرد؟ این اهمیت در حالی است که مرور در ادبیات پژوهش مرتبط نشان می‌دهد با اینکه تا کنون پژوهش‌های زیادی در زمینه اعتماد به مواد غذایی ارگانیک صورت گرفته [۸ و ۳۰ و ۱ و ۶۹] و با اینکه پژوهش‌های متعددی در مورد بسته‌بندی صورت گرفته است [۲۹ و ۶۷۶ و ۲۲ و ۷] ولی تا کنون هیچ پژوهشی در مورد اینکه چگونه می‌توان اعتماد به مواد غذایی ارگانیک را از طریق بسته‌بندی آنها بهبود داد صورت نگرفته است.

بنابراین پژوهش حاضر برای اولین بار به دنبال شناسایی عواملی از طراحی بسته‌بندی مواد غذایی ارگانیک است که می‌تواند موجب بهبود اعتماد مصرف‌کنندگان نسبت به مواد غذایی ارگانیک شود. بنابراین تحقیق در پی پاسخ دادن به این سوالات است که عوامل اعتماد ساز در بسته‌بندی محصولات ارگانیک چه هستند؟ و آیا مدلی از ارتباط این عوامل بایکدیگر وجود دارد؟ و اینکه رتبه‌بندی توجه به این عوامل از دید مصرف‌کنندگان چگونه است؟

از نظر کاربردی نتایج این پژوهش می‌تواند موجب بهبود وضعیت اعتماد به مواد غذایی ارگانیک شود. این نتایج می‌توانند نشان دهند که تولیدکنندگان مواد غذایی ارگانیک علی‌رغم تمامی تلاش‌هایی که می‌کنند در زمینه طراحی بسته‌بندی این محصولات چه اقداماتی را باید انجام دهند تا اعتماد به این محصولات تقویت شود. این موضوع می‌تواند موجب توسعه بازهای آنها شده و سود خوبی را به آنها برساند. از نظر اجتماعی نتایج پژوهش موجب افزایش آramش و اعتماد در مصرف مواد غذایی شده و در نتیجه افزایش مصرف این مواد غذایی که سلامت آن بیشتر از مواد غذایی صنعتی است موجب می‌شود تا عموم مردم و جامعه از نتایج این پژوهش بهره‌مند شوند.

برای دستیابی به این اهداف کاربردی و پاسخ به این سوالات ابتدا از ادبیات مرتبط با پژوهش استفاده شده و سپس با استفاده از مصاحبه عوامل اعتماد ساز بسته‌بندی تکمیل شده‌اند. در ادامه با استفاده از نظر مصرف‌کنندگان مواد غذایی ارگانیک عوامل یافت شده مورد پرسش قرار گرفته و در نهایت رتبه‌بندی می‌شوند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مواد غذایی ارگانیک. طبق نظر آلن و آلبالا [۵]، مواد غذایی ارگانیک با استفاده از روش‌هایی تولید می‌شوند که شامل ورودی‌های مصنوعی مدرن مانند آفت‌کش‌ها، کودهای شیمیایی مصنوعی، ارگانوسم‌های اصلاح‌شده ژنتیکی نیستند و با استفاده از پرتوافکنی، حلال‌های صنعتی، یا افزودنی‌های شیمیایی مواد شیمیایی فرآوری نشده‌اند. در نتیجه، مصرف‌کنندگان اغلب غذاهای ارگانیک را سالم‌تر می‌دانند و کمتر دستکاری شده نسبت به غذاهای معمولی می‌دانند [۳۵].

مواد غذایی ارگانیک، که ادعا می‌شود فاقد مواد شیمیایی هستند، به‌طور کلی به طور فزاینده‌ای در سراسر جهان محبوبیت بیشتری پیدا می‌کند [۳۵] و سریع‌ترین بازار در صنعت مواد غذایی در بسیاری از کشورها است. از جمله در اروپا و آسیای جنوبی [۶]. این مواد غذایی در بسیاری از مراحل فرآوری از کشاورزی ارگانیک استفاده می‌کنند. این نوع از کشاورزی یک روش جایگزین ارجح برای کشاورزی معمولی است. فرایند تولید و خروجی‌های کشاورزی ارگانیک به توسعه پایدار کمک می‌کند [۳۶ و ۳۵] و به سلامت انسان و محیط زیست کمک می‌کند [۱۶].

این رشد تقاضا عمدتاً به خاطر این است که مصرف‌کنندگان در دهه‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای به سلامت و تغذیه و نیز مسائل زیست‌محیطی علاقه‌مند می‌شوند [۳۸ و ۷۲]. در زمینه مسائل زیست‌محیطی، محصولات غذایی ارگانیک با به حداقل رساندن تأثیرات زیست‌محیطی و به حداقل رساندن تخصیص کارآمد منابع، به تولید پاک‌تر کمک می‌کنند [۶۸]. در زمینه سلامت، رایج‌ترین انگیزه‌های خرید مواد غذایی ارگانیک، نگرانی برای سلامت و محیط‌زیست است [۲۰ و ۵۸]. برای مثال، مصرف‌کنندگان بر این باورند که ارزش غذایی سبزیجات ارگانیک بهتر از سبزیجات معمولی است [۲].

اعتماد. مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. اعتماد یکی از جنبه‌های مهم روابط انسانی است و زمینه‌ساز مشارکت و همکاری میان اعضای جامعه است. اعتماد به‌عنوان تمایل به تکیه بر شریک مبادله که مورد اطمینان است، تعریف شده است.

اعتماد، بعدی از روابط تجاری در نظر گرفته می‌شود که تعیین کننده سطحی است که در آن هر یک از طرفین احساس می‌کنند که می‌توانند به درستی به وعده‌های طرف مقابل اعتماد کنند [۶۴].

به‌رغم تاکید همه صاحب نظران بر اهمیت اعتماد، هنوز تعریفی مورد قبول همگان، از این واژه ارائه نشده است. در این راستا روان‌شناسان شخصیت، به طور سنتی، به اعتماد یک اعتقاد و یا انتظار و یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی و یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد نگاه می‌کنند [۵۳]. روان‌شناسان اجتماعی از طریق تاکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است باعث افزایش و یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به عنوان انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند [۳۴]. در تمام جهان اعتماد مصرف‌کننده به مواد غذایی موضوعی حیاتی محسوب می‌شود. برای مصرف‌کنندگان، اعتماد یکی از مسیرهای کاهش پیچیدگی و عدم اطمینان است که در تعامل با نظام‌های غذایی مدرن با آن‌ها روبرو هستند [۱۲]. در زمینه مواد غذایی ارگانیک، اعتماد به‌تازگی عاملی کلیدی برای رشد بازار فروش تبدیل شده است. اعتماد به مواد غذایی ارگانیک از این جهت دارای اهمیت ویژه‌ای است که تفاوت‌های ظاهری اندکی بین محصولات ارگانیک و غیرارگانیک وجود دارد تا مصرف‌کنندگان بر مبنای آن‌ها به ادعاهای ارگانیک بودن و کیفیت بالاتر این غذاها که از سوی تولیدکنندگان مطرح می‌شود اعتماد کند. در واقع محصولات ارگانیک کالاهای اعتباری هستند که تنها اعتماد است که می‌تواند خیال مصرف‌کننده را از بابت آن آسوده کند. چنین واقعیاتی نشان می‌دهد که اعتماد به مواد غذایی ارگانیک برای خرده‌فروشان، صنایع غذایی و بخش کشاورزی موضوع بسیار مهم است [۱۲].

در زمینه عوامل اعتمادساز برای مواد غذایی ارگانیک باید خاطر نشان کرد که اعتماد به مواد غذایی ارگانیک بستگی به میزان دانش مصرف‌کننده در مورد مواد غذایی ارگانیک دارد، به این معنی که مصرف‌کنندگان با دانش بیشتر به محصولات غذایی ارگانیک اعتماد بیشتری دارند [۸]. هرچه میزان آگاهی مصرف‌کننده نسبت به برچسب‌های مواد غذایی ارگانیک بالاتر باشد، میزان اعتماد به برچسب‌های مواد غذایی ارگانیک به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. هر چه آگاهی مصرف‌کننده از منبع صدور گواهی غذایی ارگانیک بالاتر باشد، میزان اعتماد به برچسب مواد غذایی ارگانیک به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد. هرچه میزان اعتماد مصرف‌کننده به مواد غذایی ارگانیک بالاتر باشد، به‌طور قابل توجهی نیت خرید مصرف‌کننده را افزایش می‌دهد [۵۲]. برای اینکه مصرف‌کنندگان بتوانند مواد غذایی ارگانیک بخرند، باید اعتقاد داشته باشند که چه مزایای مهمی را دارد و علاوه بر این اطمینان دارد که غذایی که خریداری و مصرف می‌شود، واقعاً از زنجیره تأمین ارگانیک حاصل می‌شود [۱۹ و ۷۱ و ۷۵].

طراحی بسته‌بندی. بسته‌بندی یک هنر، علم و فناوری است که هدف از آن تضمین کیفیت، سلامت و امنیت یک محصول است. از بسته‌بندی برای برای حمل و نقل، توزیع، ذخیره‌سازی، خرده‌فروشی کالاها استفاده شده و کالا با کمک بسته‌بندی تعیین هویت و شناسایی می‌شود. بسته‌بندی در واقع ابزاری است برای اطمینان از تحویل ایمن محصولات به مصرف‌کننده که می‌تواند موجب صرفه جویی در هزینه‌ها، بهینه‌سازی هزینه‌های تحویل و افزایش فروش شود [۴۷ و ۱۶ و ۷۳]. از نظر فیزیکی می‌توان بسته‌بندی را محفظه‌ای دانست که در تماس مستقیم با محصول بوده و می‌تواند محصول را حفاظت کرده و از تخریب یا فساد آن جلوگیری کند.

امروزه بسته‌بندی یکی از ضروریات زندگی ما انسان‌ها شده است. انواع مختلف بسته‌بندی، نقشی حیاتی در تولید، نگهداری، توزیع و بازاریابی کالاهای مصرفی و غیرمصرفی دارد. برای بعضی شرکت‌ها، بسته‌بندی می‌تواند عامل ایجاد تمایز از رقبا و نوعی مزیت رقابتی باشد [۵۴].

بسته‌بندی به طور فزاینده‌ای در نقش خود به عنوان یک عنصر ارزش افزوده برای مشتریان مهم شده است و یک فاکتور مهم برای موفقیت تجاری در بازار مصرف‌کنندگان است. در حال حاضر بسته‌بندی به جز اصلی

سیستم‌های بازاریابی و توزیع تبدیل شده‌است و در صنعت محصولات مصرف‌کننده حیاتی و غیرقابل تعویض است [۶۴]. در همین راستا بسیاری از مطالعات تأثیر طراحی بسته‌بندی بر مصرف‌کنندگان را بررسی کرده‌اند [۵۱ و ۶۷ و ۵۹ و ۱۲ و ۷۳ و ۲۴ و ۵۵].

در مورد سایر تأثیرات بازاریابی بسته‌بندی چندین مطالعه پژوهش‌هایی نشان می‌دهد که میزان سادگی یا پیچیدگی در طراحی بسته‌بندی، تأثیری در درک مصرف‌کننده از تصویر برند دارد [۶۶ و ۴۴ و ۴۶ و ۱۳]. مطالعات طراحی بسته‌بندی را بخشی از عناصر برند می‌دانند که برای بیان هویت برند مورد استفاده قرار می‌گیرد [۳۱] و برخی دیگر از پژوهش‌های بسته‌بندی را عاملی برای جلب توجه مصرف‌کننده می‌دانند [۴۹ و ۶۵]. در مجموع مطالعات نشان می‌دهد که بسته‌بندی و ویژگی‌های محصول مربوط به بسته‌بندی، قصد خرید و تصمیمات خرید مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۲۸ و ۲۳ و ۶۹].

بسته‌بندی مواد غذایی. از آغاز عصر جهانی شدن و شهرنشینی، ترجیح مصرف‌کننده برای غذاهای سالم و با کیفیت رو به افزایش است. غذا که یک بار به درستی بسته‌بندی شود، بسته به ترکیب آن و طیف وسیعی از عوامل بیرونی، بسته به ماندگاری آن می‌تواند از چند ساعت تا روزها و حتی ماه‌ها ادامه داشته باشد. این احتمال وجود دارد که یک محصول غذایی در حین حمل، آماده سازی یا حمل و نقل با عوامل فیزیکی، شیمیایی و بیولوژیکی در تماس باشد. بسته‌بندی محصولات غذایی را برای حفظ سلامتی و طراوت خود تسهیل می‌کند. علاوه بر این، از آلودگی‌هایی که هنگام تماس با سایر محصولات غذایی یا قطعات ماده در هر نقطه از زنجیره تأمین مواد غذایی نگهداری می‌شود، جلوگیری می‌کند. بنابراین، بازار امروز طیف وسیعی از الزامات و مشخصات لازم را برای بسته‌بندی مواد غذایی و برچسب‌گذاری لازم دارد [۲۷].

بسته‌بندی مواد غذایی جزء ضروری زنجیره تأمین مواد غذایی است. به عنوان ابزاری پیشگیرانه برای اطمینان از مهر و موم بودن محصول در کلیه مراحل توزیع تا زمانی که توسط کاربر نهایی گشوده شود، اطمینان حاصل می‌شود که از نشأت صفر و بررسی موارد مرتبط با دستکاری اطمینان حاصل شود. نکته مهم این است که بسته‌بندی مواد غذایی به عنوان یک ابزار شناسایی و ارتباطی بین تولیدکننده و مصرف‌کننده خدمت می‌کند و جزئیات محصول را از قبیل حقایق غذایی، فواید سلامتی، جهت استفاده و ذخیره، محل تولید، تاریخ تولید، تاریخ انقضا / بهترین تاریخ قبل از تاریخ و ارائه ارائه می‌دهد [۱۱ و ۳۷ و ۶۳].

طراحی بسته‌بندی مواد غذایی برای حفظ و مهار وخامت این ویژگی‌ها برای تأمین راحتی مصرف‌کننده و قابلیت استفاده از کنترل مطلوب، نگهداری محصول و حفاظت، و اطلاعات در مورد محصولات بسته‌ها است [۷۴]. درنهایت، هدف اصلی طراحی بسته‌بندی، به حداقل رساندن آسیب مکانیکی به محصولات بسته‌بندی شده در طول چرخه توزیع و بهبود عملکرد کلی بسته‌بندی است [۴۳]. در مجموع بسته‌بندی معمولاً تصویری از کیفیت، ایمنی و اعتماد به مواد غذایی را نشان می‌دهد که بسیار مهم است [۴ و ۱۷].

تقویت اعتماد از طریق بهبود بسته‌بندی. با اینکه برای تاسیس و گسترش بازار مواد غذایی ارگانیک باید به مبحث اعتمادسازی در ذهن مصرف‌کنندگان توجه داشت [۴۲ و ۲۶] و اعتماد مصرف‌کنندگان را پیش نیازی قوی برای توسعه چنین بازارهایی دانست [۳۹ و ۹]، با این حال، جستجو در ادبیات علمی نشان می‌دهد که هنوز پژوهش‌های تجربی محدودی در مورد اهمیت اعتماد به خرید غذای ارگانیک توسط مصرف‌کنندگان وجود دارد [۵۷ و ۲]. حتی با اینکه پژوهش‌های محدودی هم در این زمینه صورت گرفته است [۶۸ و ۲۹ و ۷ و ۸] اما هیچ کدام از آنها نتوانسته‌اند از نقطه نظر بسته‌بندی این محصولات در پی تقویت اعتماد به محصولات ارگانیک باشند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر کمی و کیفی به صورت آمیخته بوده و در پنج مرحله صورت پذیرفته است. همان‌طور که قبلاً نیز مورد اشاره قرار گرفت، در گام اول با استفاده از ادبیات نظری پژوهش در مورد مفاهیم مورد نظر پژوهش جستجوهای وسیعی انجام شد. در نتیجه این مرحله با اینکه مطالعات خوبی در زمینه بسته‌بندی و اعتماد به بسته‌بندی یافت شد اما جستجوها نشان داد که تاکنون هیچ مطالعه‌ای در مورد تاثیر طراحی بسته‌بندی بر روی تقویت اعتماد مصرف‌کنندگان به مواد غذایی ارگانیک صورت نگرفته است. بنابراین چنین کمبودی این مطالعه را برآن داشت که در این حوزه خاص برای اولین بار دست به پژوهش بزند. برای این منظور با استفاده از انتخاب تصادفی مصرف‌کنندگان مواد غذایی ارگانیک و با استفاده از رویکرد کفایت نظری از ایشان سوال شد که وجود چه عواملی در بسته‌بندی مواد غذایی ارگانیک موجب تقویت اعتماد شما به این محصولات می‌شود؟ بدیهی است که پاسخ این سوال راهبردهای لازم برای این تقویت را نشان خواهد داد. در این فرآیند ۳۵ فرد (مصرف‌کننده اولیه) مورد پرسش ۱۷ عامل را معرفی کردند. از نفر ۳۵ تا نفر ۷۰ یعنی دو برابر تعداد کشف‌کننده از افراد تصادفی جدید نیز سوال تکرار شد ولی هیچ عامل جدیدی مورد معرفی قرار نگرفت. بنابراین پس از پرسش از فرد شماره ۷۰ اعلان کفایت نظری در یافتن عوامل مورد نظر شد. جدول ۱ مشخصات این ۱۷ راهبرد را نشان می‌دهد. سپس در گام سوم و به منظور تایید و آزمون این ۱۷ راهبرد با استفاده از رویکرد انتخاب تصادفی ۵۰۵ نفر از مصرف‌کنندگان مواد غذایی ارگانیک مورد انتخاب قرار گرفتند. از این افراد این سوال به عمل آمد که شما تا چه اندازه موافق هستید که وجود هر یک از این عوامل در بسته‌بندی مواد غذایی ارگانیک موجب بهبود اعتماد شما به این محصولات می‌شود؟ این افراد میزان موافقت خود را با این اثرگذاری به صورت عددی بین ۱ تا ۵ نشان دادند. جدول ۲ ویژگی‌های این ۵۰۵ نفر را نشان می‌دهد.

در گام چهارم با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی اثرگذاری این ۱۷ راهبرد که در صورت تایید راهبردهای موفقیت ما در این موضوع خواهند بود مورد آزمون قرار گرفت. در نهایت و در گام پنجم با استفاده از آزمون مقایسه میانگین ناپارامتریم فریدمن این عوامل مورد رتبه‌بندی قرار گرفتند.

جدول ۱. راهبردهای طراحی موثر بر تقویت اعتماد مصرف‌کنندگان به مواد غذایی ارگانیک

عوامل (راهبردهای) بهبود اعتماد به مواد غذایی ارگانیک	
۱	استفاده از رنگ‌هایی که نشانه ارگانیک بودن است
۲	استفاده از مواد گیاهی
۳	استفاده از تصاویر مرتبط با ارگانیک بودن
۴	استفاده از مواد دوستدار محیط زیست
۵	داشتن اطلاعاتی در مورد مقایسه محصول ارگانیک با نوع غیرارگانیک آن
۶	داشتن استاندارد ملی یا بین‌المللی
۷	اندازه مناسب
۸	زیبایی فیزیکی
۹	داشتن امکان اینکه محصول داخل بسته‌بندی دیده شود
۱۰	داشتن اطلاعات کامل در مورد ارزش دقیق غذایی محصول
۱۱	داشتن تاریخ تولید و انقضا
۱۲	داشتن ضمانت نامه معتبر سلامتی
۱۳	اطلاعات ضروری در مورد روش نگهداری
۱۴	داشتن اطلاعات در مورد فرآیند تولید محصول
۱۵	داشتن طراحی مرتبط با فرهنگ و سنت‌های منطقه‌ای که محصول ارگانیک به آنجا نسبت داده شده است

طراحی بسته‌بندی به گونه ای که عدم صدمه آن در برابر عوامل محیطی قابل باور باشد	۱۶
طراحی بسته‌بندی به گونه ای که حفاظت از محصول در برابر دمای تخریب کننده محصول تضمین شده باشد	۱۷

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

آیتم	۷۰ نفر مصرف کننده اولیه		۵۰۵ نفر مصرف کننده نهایی	
	درصد	تعداد نمونه	درصد	تعداد نمونه
جنسیت				
مرد	۵۴/۲	۳۸	۵۶/۸	۲۸۷
زن	۴۵/۸	۳۲	۴۳/۲	۲۱۸
تحصیلات				
دیپلم	۱۷/۱	۱۲	۳	۵۳
لیسانس	۶۰	۴۲	۴۴/۷	۲۰۷
فوق لیسانس	۲۱/۵	۱۵	۳۹	۲۱۵
دکتری	۱/۴	۱	۲/۳	۳۰
سن				
۳۰ تا ۱۵	۳۰	۲۱	۵۵/۴	۲۸۰
۵۰ تا ۳۰	۳۸/۶	۲۷	۴۱	۲۰۷
بالای ۵۰	۳۱/۴	۲۲	۳/۶	۱۸
میزان متوسط هزینه برای مواد غذایی ارگانیک در ماه				
صفر تا ده هزار	۲۰	۱۴	۲۵/۳	۱۲۸
ده هزار تا ۱۰۰ هزار	۱۷/۱	۱۲	۲۲/۸	۱۱۵
صد تا ۲۰۰ هزار	۲۱/۵	۱۵	۲۵/۱	۱۲۷
دویست تا ۳۰۰ هزار	۱۷/۱	۱۲	۱۴/۱	۷۱
بالای ۳۰۰ هزار تومان	۴۴/۳	۱۷	۴/۶	۲۳

۴. تحلیل داده ها و یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش برای اکتشاف و مدل‌سازی ۱۷ راهبرد یاد شده با استفاده از نرم افزار SPSS و با رویکرد استقرایی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. روش تحلیل عاملی اکتشافی یک روش کمی و آماری است که از آن برای کشف عوامل هم‌جهتی که با هم یک یا چند مفهوم را می‌سازند استفاده می‌شود. در این فرآیند ابتدا با استفاده از آزمون بارتلت و شاخص KMO کفایت داده ها مورد بررسی قرار گرفت. جدول ۳ در این زمینه نشان می‌دهد مقدار ضریب KMO بیش از ۰/۷ است و بنابراین تعداد نمونه ها برای این مطالعه کافی است [۶۰]. چرا که این مقدار در این جدول برابر ۰/۸۷۹ است.

جدول ۳. شاخص KMO و آزمون بارتلت

ضریب شاخص KMO	۰/۸۷۹
آماره کای دو	۲۰۹۳/ ۸۵۴
درجه آزادی	۴۵
عدد معنا داری	۰/۰۰۰

جدول ۵ خروجی تحلیل عاملی اکتشافی را با توجه به ماتریس چرخش یافته نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود این ۱۷ راهبرد کشف شده را می‌توان در چهار مفهوم در سطوح بالاتر دسته‌بندی نمود. همان‌طور که دیده می‌شود مفهوم اول شامل راهبردهای شماره ۲ و ۴ و ۹ و ۱۶ است که به همین منظور نام مواد اولیه مناسب» روی این مفهوم گذاشته می‌شود. مفهوم دوم شامل راهبردهای شماره ۱ و ۳ و ۷ و ۱۵ است که به همین منظور نام «ظاهر مناسب» روی این مفهوم گذاشته می‌شود. مفهوم سوم شامل راهبردهای شماره ۵ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۴ است که به همین منظور نام «دادن اطلاعات مرتبط» روی این مفهوم گذاشته می‌شود. مفهوم چهارم شامل راهبردهای شماره ۶ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۷ است که به همین منظور نام «تضمین‌های کیفی» روی این مفهوم گذاشته می‌شود.

جدول ۴. مقادیر استخراجی هریک از راهبردهای ۱۷ گانه کشف شده

راهبردها	مقادیر استخراجی
۰/۶۱۲	استفاده از رنگهایی که نشانه ارگانیک بودن است
۰/۶۴۷	استفاده از مواد گیاهی
۰/۶۴۲	استفاده از تصاویر مرتبط با ارگانیک بودن
۰/۵۲۵	استفاده از مواد دوستدار محیط زیست
۰/۵۱۴	داشتن اطلاعاتی در مورد مقایسه محصول ارگانیک با نوع غیر ارگانیک آن
۰/۵۶۲	داشتن استاندارد ملی یا بین‌المللی
۰/۶۳۷	اندازه مناسب
۰/۶۸۸	زیبایی فیزیکی
۰/۵۴۹	داشتن امکان اینکه محصول داخل بسته‌بندی دیده شود
۰/۵۶۸	داشتن اطلاعات کامل در مورد ارزش دقیق غذایی محصول
۰/۵۶۴	داشتن تاریخ تولید و انقضا
۰/۵۶۰	داشتن ضمانت‌نامه معتبر سلامتی
۰/۵۹۰	اطلاعات ضروری در مورد روش نگهداری
۰/۵۴۰	داشتن اطلاعاتی در مورد فرآیند تولید محصول
۰/۵۶۸	داشتن طراحی مرتبط با فرهنگ و سنت‌های منطقه‌ای که محصول ارگانیک به آنجا نسبت داده شده است
۰/۵۲۳	طراحی بسته‌بندی به گونه‌ای که عدم صدمه آن در برابر عوامل محیطی قابل‌باور باشد
۰/۵۶۴	طراحی بسته‌بندی به گونه‌ای که حفاظت از محصول در برابر دمای تخریب‌کننده محصول تضمین شده باشد

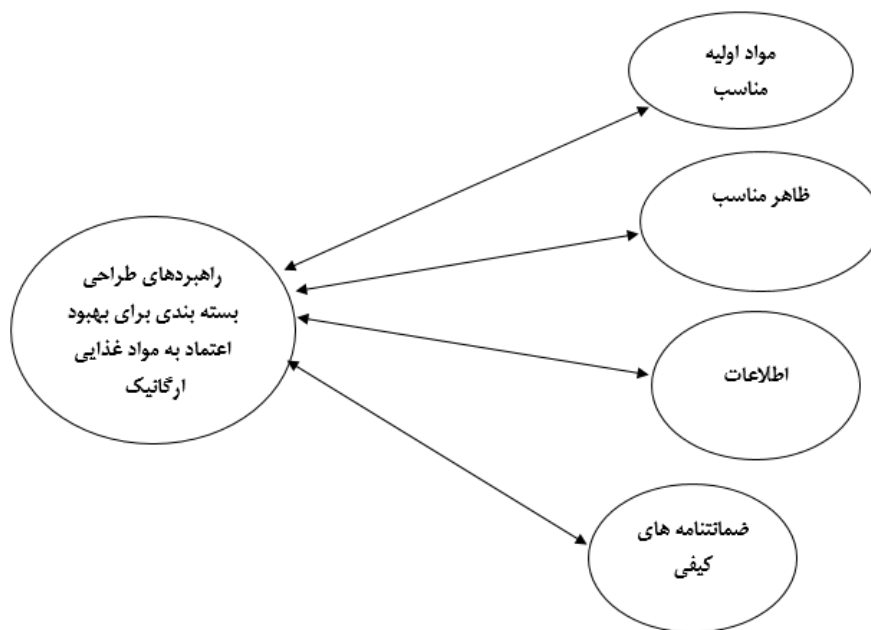
در گام بعدی مقادیر اشتراکی مورد محاسبه قرار گرفت که این مقادیر نشان داد که آیا این راهبردهای کشف شده معتبر هستند یا خیر. در نهایت انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای ۱۷ راهبرد کشف شده انجام گرفت. این محاسبات در جدول ۴ نشان داده شده است. اعداد مربوطه نشان می‌دهد که مدل استخراج شده چند درصد از تغییرات هر یک از راهبردهای کشف شده را می‌تواند تبیین کند. به عنوان مثال مدل ساخته شده ۶۲/۲ درصد راهبرد اول را می‌تواند پیش‌بینی کند. در صورتی که هر یک از اعداد بالای ۵۰ درصد باشد آنگاه می‌توان نتیجه گرفت که راهبرد استخراج شده می‌تواند در مدل باقی‌مانده و حذف نشود. اعداد جدول نشان می‌دهد که تمامی این ۱۷ عامل باید در مدل باقی‌مانند چون بالای ۵۰ درصد هستند.

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته

اجزا				راهبردها
۴	۳	۲	۱	
۰/۱۱۶	۰/۱۱۳	۰/۶۱۷	۰/۳۲۵	استفاده از رنگهایی که نشانه ارگانیک بودن است

اجزا				راهبردها
۴	۳	۲	۱	
۰/۶۱۸	۰/۱۸۲	۰/۲۹۲	۰/۵۷۸	استفاده از مواد گیاهی
۰/۲۲۹	۰/۱۱۰	۰/۵۳۲	۰/۴۲۸	استفاده از تصاویر مرتبط با ارگانیک بودن
۰/۴۲۸	۰/۵۰۴	۰/۱۵۷	۰/۶۴۷	استفاده از مواد دوستدار محیط زیست
۰/۱۹۰	۰/۶۸۰	۰/۳۳۳	۰/۲۶۸	داشتن اطلاعاتی در مورد مقایسه محصول ارگانیک با نوع غیرارگانیک آن
۰/۷۸۳	۰/۳۵۹	۰/۱۱۷	۰/۳۸۲	داشتن استاندارد ملی یا بین‌المللی
۰/۰۰۸	۰/۲۲۳	۰/۸۶۱	۰/۲۰۱	اندازه مناسب
۰/۴۰۵	۰/۲۶۳	۰/۶۳۹	۰/۴۳۱	زیبایی فیزیکی
۰/۳۳۴	۰/۲۵۰	۰/۳۲۲	۰/۵۲۱	داشتن امکان اینکه محصول داخل بسته‌بندی دیده شود
۰/۲۷۵	۰/۸۲۴	۰/۵۷۳	۰/۱۹۲	داشتن اطلاعات کامل در مورد ارزش دقیق غذایی محصول
۰/۷۶۳	۰/۳۱۱	۰/۰۲۲	۰/۴۲۳	داشتن تاریخ تولید و انقضا
۰/۵۵۵	۰/۲۳۶	۰/۲۸۵	۰/۳۵۸	داشتن ضمانت نامه معتبر سلامتی
۰/۴۳۲	۰/۷۲۹	۰/۲۵۴	۰/۴۱۲	اطلاعات ضروری در مورد روش نگهداری
۰/۳۳۲	۰/۶۰۸	۰/۲۲۱	۰/۲۲۵	داشتن اطلاعاتی در مورد فرآیند تولید محصول
۰/۲۷۶	۰/۳۷۸	۰/۷۶۲	۰/۱۹۷	داشتن طراحی مرتبط با فرهنگ و سنت‌های منطقه‌ای که محصول ارگانیک به آنجا نسبت داده شده است
۰/۴۹۸	۰/۴۵۶	۰/۲۹۸	۰/۷۱۹	طراحی بسته‌بندی به گونه‌ای که عدم صدمه آن در برابر عوامل محیطی قابل باور باشد
۰/۵۴۳	۰/۲۲۰	۰/۴۱۱	۰/۲۵۱	طراحی بسته‌بندی به گونه‌ای که حفاظت از محصول در برابر دمای تخریب کننده محصول تضمین شده باشد

در نهایت و در گام آخر با استفاده از آزمون ناپارامتریک ۱۷ راهبرد کشف شده و مدل‌سازی شده مورد رتبه‌بندی قرار گرفته‌اند. مدل ایجاد شده یک مدل اکتشافی است که نشان می‌دهد تمامی راهبردهای ۱۷ گانه در ۴ راهبردکلی به عنوان مفاهیم سطح بالاتر قابل تجمع هستند که این ۴ مفهوم خود یک مفهوم سطح بالاتر (سازه) با عنوان راهبردهای طراحی بسته‌بندی برای بهبود اعتماد به مواد غذایی ارگانیک را می‌سازند. علت فلش‌های دو طرف این است که این روابط در تحلیل عاملی از نوع همبستگی بوده و بنابراین رابطه بین مفاهیم ۴ گانه و مفهوم اصلی تحقیق دو طرف است.



شکل ۱. مدل راهبردهای مناسب طراحی برای تقویت اعتماد به مواد غذایی ارگانیک

در این آزمون در صورتی که یکنواخت بودن میانگین رتبه‌های بدست آمده از ۱۷ راهبرد کشف شده تایید نشود می‌توان این اختلاف رتبه‌ها را مورد تایید قرار داده و برای رتبه‌بندی مورد استفاده قرار داد [۶۰]. در این راستا جدول ۶ میانگین این رتبه‌ها را طبق محاسبه آماره فریدمن و جدول ۷ آزمون مربوطه را نشان می‌دهد. توجه شود که اعداد این جدول میانگین رتبه‌ها در این ۱۷ راهبرد است نه میانگین امتیازات طیف لیکرت که بین ۱ تا ۵ است. کمتر بودن عدد معناداری در جدول ۷ نشان دهنده این است که میانگین رتبه‌های بدست آمده را می‌توان برای رتبه‌بندی این ۱۷ راهبرد مورد استفاده قرار داد.

جدول ۶. آزمون ناپارامتریک میانگین فریدمن جهت نشان دادن افزایش رتبه‌های بدست آمده برای راهبردهای ۱۷ گانه

رتبه	میانگین رتبه	راهبردها
۱	۱۵/۸۹	داشتن اطلاعاتی در مورد مقایسه محصول ارگانیک با نوع غیر ارگانیک آن
۲	۱۵/۰۸	داشتن اطلاعات کامل در مورد ارزش دقیق غذایی محصول
۳	۱۴/۱۸	داشتن ضمانت نامه معتبر سلامتی
۴	۱۳/۷۶	داشتن اطلاعاتی در مورد فرآیند تولید محصول
۵	۱۳/۵۵	داشتن طراحی مرتبط با فرهنگ و سنت‌های منطقه‌ای که محصول ارگانیک به آنجا نسبت داده شده است
۶	۱۲/۸۵	داشتن استاندارد ملی یا بین المللی
۷	۱۲/۲۳	اطلاعات ضروری در مورد روش نگهداری
۸	۱۲/۰۴	طراحی بسته‌بندی به گونه‌ای که عدم صدمه آن در برابر عوامل محیطی قابل باور باشد
۹	۱۱/۲۷	داشتن امکان اینکه محصول داخل بسته‌بندی دیده شود
۱۰	۱۰/۶۸	داشتن تاریخ تولید و انقضا
۱۱	۱۰/۳۸	طراحی بسته‌بندی به گونه‌ای که حفاظت از محصول در برابر دمای تخریب‌کننده محصول تضمین شده باشد
۱۲	۹/۳۸	استفاده از مواد دوستدار محیط زیست
۱۳	۸/۷۱	استفاده از تصاویر مرتبط با ارگانیک بودن
۱۴	۸/۴۴	استفاده از مواد گیاهی

۱۵	۸/۱۸	استفاده از رنگ‌هایی که نشانه ارگانیک بودن است
۱۶	۶/۲۷	زیبایی فیزیکی
۱۷	۶/۰۱	اندازه مناسب

جدول ۷، آزمون فریدمن

Test Statistics	
۵۰۵	تعداد نمونه
۶۴۴/۶۳۱	آماره کای دو
۱۴	درجه آزادی
۰/۰۰۰	عدد معناداری

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحث و بررسی. همان‌طور که قبلاً هم اشاره شده در حالی که اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در مورد اعتمادسازی برای مواد غذایی ارگانیک بر روی موضوع دادن دانش و اطلاعات تاکید کرده‌اند [۱۹ و ۷۰ و ۷۵]. این پژوهش نیز بر روی موضوع اطلاعات و دانش با مورد خاص بسته‌بندی تاکید کرده و آن را یکی از مفاهیم اصلی مورد نیاز برای اعتمادسازی از طریق بسته‌بندی دانسته است. این مفهوم اصلی در این پژوهش خود از چهار راهبرد اصلی تشکیل شده است.

همچنین در حالی که سبحانی فرد و اشتیاقی در سال ۲۰۲۰ در یکی از نزدیک‌ترین مطالعات به مطالعه حاضر به این نتیجه رسیدند که برای ایجاد اعتماد به مواد غذایی ارگانیک در شبکه‌های اجتماعی باید به موضوعات تجربیات معتبر، ایجاد محتوای معتبر، دادن تضمین و گارانتی، اطاعات معتبر در مورد مزایای محصول، تاکید بر طبیعی بودن محصول و ایجاد ارتباط با خریداران قبلی توجه نمود [۶۱]. این در حالی است که مطالعه حاضر نیز نتیجه گرفته که برای ایجاد اعتماد به مواد غذایی ارگانیک از طریق بسته‌بندی باید بر روی راهبردهای مواد اولیه مناسب، ظاهر مناسب، اطلاعات مورد نیاز و ضمانت‌های معتبر بر روی بسته‌بندی تمرکز نمود.

مقایسه بین این دو نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که هر دوی این پژوهش‌ها بر روی مفاهیمی مانند اعتبار، دادن اطلاعات و تضمین تاکید مشترک دارند. این اشتراک به آن دلیل است که بسته‌بندی در بسیاری از موارد همان نقشی را بازی می‌کند که پیام‌ها در شبکه‌های اجتماعی ایفا می‌کنند. اختلاف این دو پژوهش نیز به دلیل اختلاف در فضای فیزیکی مربوط به بسته‌بندی و فضای مجازی و غیرفیزیکی شبکه‌های اجتماعی است.

با مقایسه این مطالعه و سایر مطالعات مرتبط مشخص می‌شود که این پژوهش توانسته است برای اولین بار مواردی را مختص بسته‌بندی و فضای فیزیکی در مورد عوامل اعتمادساز برای مواد غذایی ارگانیک معرفی کند و از این نظر این پژوهش را می‌توان دارای ارزش منحصر به فرد دانست. در مجموع می‌توان نتیجه مدل ارائه شده را در این دانست که

۱) می‌توان برای بهبود اعتماد به مواد غذایی ارگانیک از ۱۷ راهبرد کشف شده در این مطالعه استفاده کرد. این ۱۷ راهبرد را اگر بخواهیم مدل‌سازی و چکیده‌سازی کنیم می‌توان در ۴ مفهوم مواد اولیه مناسب، ظاهر مناسب، ارائه اطلاعات لازم و ارائه ضمانت‌های کیفی ساده‌سازی کرد.

۲) اولویت‌بندی این ۱۷ راهبرد نشان می‌دهد که سه راهبرد داشتن اطلاعاتی در مورد مقایسه محصول ارگانیک با نوع غیرارگانیک آن، داشتن اطلاعات کامل در مورد ارزش دقیق غذایی محصول، داشتن ضمانت‌نامه معتبر سلامتی، دارای اولویت و اثر بیشتری بر روی اعتماد مصرف‌کنندگان به مواد غذایی ارگانیک هستند.

۳) از نظر کاربردی نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده تمامی تولیدکنندگان مواد غذایی ارگانیک باشد. تولیدکنندگان و بازاریابان خواهند توانست از طریق نتایج این پژوهش که در واقع تحلیل رفتاری از مصرف‌کنندگان بالفعل و بالقوه مواد غذایی ارگانیک است به موضوعاتی تقویت‌کننده اعتماد مصرف‌کنندگان متمرکز شوند. با تقویت اعتماد موجبات افزایش فروش خود را فراهم سازند چرا که ارتباط بین افزایش اعتماد به یک محصول و افزایش تمایل به خرید موضوعی اثبات شده در مباحث رفتار مصرف‌کننده و بازاریابی است [۱۹ و ۷۱ و ۷۳].

۴) این نتایج می‌توانند نشان دهند که تولیدکنندگان مواد غذایی ارگانیک علی‌رغم تمامی تلاش‌هایی که می‌کنند در زمینه طراحی بسته‌بندی این محصولات چه اقداماتی را باید انجام دهند تا اعتماد به این محصولات تقویت شود.

۵) همچنین نتایج این پژوهش علاوه بر منافع کاربردی برای تولیدکنندگان و بازاریابان، برای اجتماع و عموم مردم نیز نتایج خوبی را در برخواهد داشت. افزایش اعتماد به محصولات مصرفی خصوصاً مواد غذایی نقش زیادی در ایجاد حس آرامش و سلامت روان عموم مردم یک جامعه دارد. با افزایش اعتماد به مواد غذایی از استرس و نگرانی مردم کم شده و آنها با خیالی راحت‌تر می‌توانند به سایر فعالیت‌ها و امورات زندگی‌شان رسیده و بهره‌وری زندگی خود را بالا ببرند. فایده گفته شده در سلامت بدن مردم نیز کاربرد دارد. در صورت اعتماد مردم به مواد غذایی ارگانیک و افزایش تمایل آنها به خرید این محصولات، سلامت بدنی آنها نیز بهبود یافته و این می‌تواند علاوه بر افزایش کیفیت زندگی از هزینه‌های سنگین درمانی و اتلاف وقت آنها در مراکز درمانی نیز بکاهد.

محدودیت‌های پژوهش. این مطالعه مانند هر مطالعه دیگری فارغ از محدودیت نبود. از نظر جمعیت مورد بررسی این پژوهش با مشکلاتی مواجه بود. با اینکه مصرف این محصولات رشد خوبی داشته است اما هنوز بسیاری از مردم مخصوصاً در کشورهای در حال توسعه با این محصولات آشنایی ندارند. بسیاری از آنها تنها اسم محصولات ارگانیک را شنیده و چندی آن را مصرف کرده‌اند ولی در مورد موارد جزئی مانند بسته‌بندی و اعتماد به این محصولات تمرکزی نداشته‌اند.

در نهایت باید توجه داشت که نتایج این پژوهش به دلیل محدودیت در گزارش‌دهی نمی‌تواند تا آخرین سطوح کاربردی انجام شده باشد. با اینکه ۱۷ عامل کشف شده و رتبه‌بندی شده تا حد زیادی وارد جزئیات شده‌اند ولی باز هم لازم است در مورد هر یک از این ۱۷ عامل اعتمادساز پژوهش صورت گیرد تا به سوال «چگونه این کار انجام شود» درباره هر یک از این ۱۷ عامل بیشتر پرداخته شود و برای هر یک از این موارد به صورت دقیق راهکارهایی برای صنعت و جامعه علمی ارائه شود.

پیشنهادهای

همان‌طور که اشاره شد موضوع اعتماد به مواد غذایی ارگانیک از اهمیت زیادی برای این صنعت و جامعه علمی مرتبط با آن برخوردار است. این پژوهش تنها بخش کوچکی از پازل مربوط به اعتماد به مواد غذایی ارگانیک را تکمیل کرده است. ایجاد اعتماد در این صنعت به ابزارهای زیادی نیاز دارد که در مورد آنها کار پژوهشی صورت نگرفته است. بنابراین به سایر محققان پیشنهاد می‌شود این حوزه پژوهشی که شکاف زیادی در آن مشاهده می‌شود را مد نظر قرار داده و در کامل کردن نقشه ایجاد اعتماد به مواد غذایی نقش مکمل خود را ایفا کنند.

همچنین همان‌طور که ذکر شد، این پژوهش به دلیل محدودیت در گزارش‌دهی نمی‌توانست در لایه‌های عمیق‌تری از ایجاد اعتماد به مواد غذایی ارگانیک از طریق بسته‌بندی کار کند. برای همین پیشنهاد می‌شود

جهت عمیق‌تر کردن نتایج مربوط به این حوزه هر یک از ۱۷ مورد معرفی شده این پژوهش به عنوان یک موضوع پژوهش انتخاب شده و راهکارهای دقیقی برای چگونه به اجرا درآوردن آنها ارائه شود.

منابع

1. Abreu, D. A. P. de, Cruz, J. M., & Losada, P. P. (2012). Active and intelligent packaging for the food industry. *Food Reviews International*, 28(2), 146–187. <https://doi.org/10.1080/87559129.2011.595022>.
2. Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: A review. *British Food Journal*, 111, 1140–1167.
3. Ahmad Aziz, A., & Naser Salman, A. (2005). Critical issues packaged food business, *British Food Journal*, 107.
4. Alerstam T., Bovin J.-O., Jönson, G., & Lundaforskare föreläser (1995). 27 (Lund University Press, Lund, Sweden)
5. Allen, G.J., & Albala, K. (2007). the business of food: encyclopaedia of the food and drink industries, 288, ABC-CLIO, Westport, Connecticut.
6. Al-Swaid, A., Huque, S.M.R., Hafeez, M.H., & Shariff, M.N.M. (2014). The role of subjective norms in theory of planned behavior in the context of organic food consumption, *British Food Journal*, 116 (10), 1561-1580.
7. Anisimova, T. (2016). Integrating multiple factors affecting consumer behavior toward organic foods: the role of healthism, hedonism, and trust in consumer purchase intentions of organic foods, *Journal of Food Products Marketing*, DOI: 10.1080/10454446.2015.1121429
8. Ayyub, S., Wang, X., Asif, M., & Muhammad Ayyub, R. (2018). Antecedents of trust in organic foods: the mediating role of food related personality traits, sustainability. 10, 3597; DOI:10.3390/su10103597
9. Bech-Larsen, T., & Grunert, K. G. (2001). Konsumententscheidungen bei Vertrauenseigenschaften: Eine Untersuchung am Beispiel des Kaufes von ökologischen Lebensmitteln in Deutschland und Dänemark. *Marketing ZFP*, 23, 188–197
10. Bezawada, R., & Pauwels, K. (2013). What is special about marketing organic products?, *J. Mark.* 77 (1), 31–51.
11. Biji, K. B., Ravishankar, C. N., Mohan, C. O., & Srinivasa Gopal, T. K. (2015). Smart packaging systems for food applications: A review. *Journal of Food Science & Technology*, 52(10), 6125–6135. <https://doi.org/10.1007/s13197-015-1766-7>
12. Bildtgaard, T. (2008). Trust in food in modern and late-modern societies. *Soc. Sci. Inf.* 47, 99–128.
13. Boudreaux, C., & Palmer, S. (2007). A charming little Cabernet: Effects of wine label design on purchase intent and brand personality. *Int. J. Wine Bus. Res.* 19(3), 170–186.
14. Cavassilas, M. (2007). Clés et codes du packaging - sémiotique appliquée. Hermès Sci. Edited by Lavoisier. Paris
15. Chekima, B., Oswald, A., Wafa, S.A., Wafa, S.K., & Chekima, K. (2017). Narrowing the gap: factors driving organic food consumption. *J. Clean. Prod.* 166 (November), 1438e1447
16. Coles, R., & Kirwan, M. (2011). Food and beverage packaging technology (2nd ed.). <https://doi.org/10.1002/9781444392180>.
17. CRIOC (2010). Consumer Behavior Monitor, <http://genie-alimentaire.com/IMG/pdf/CRIOC-2010.pdf>
18. Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, 16, 67–88.
19. Daugbjerg, C., Smed, S., Andersen, L.M., & Schwartzman, Y. (2014). Improving ecolabelling as an environmental policy instrument: knowledge, trust and organic consumption. *Journal of Environmental Policy & Planning* 16(4), 559–575.

20. Durham, C.A. (2007). The impact of environmental and health motivations on the organic share of purchases. *Agricultural and Resource Economics Review*, 36(2), 304–320.
21. Favier, M., Celhay, F., & Pantin-Sohier, G. (2019) Is less more or a bore? Package design simplicity and brand perception: an application to Champagne, *Journal of Retailing and Consumer Services* 46, 11–20
22. Giannakas, K. (2002). Information asymmetries and consumption decisions in organic food product markets. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, 50(1), 35–50.
23. Grobbel, J. P., Dikeman, M. E., Hunt, M. C., & Milliken, G. A. (2008). Effects of packaging atmospheres on beef instrumental tenderness, fresh color stability, and internal cooked color. *Journal of Animal Science*, 86, 1191–1199
24. Hamlin, R.P. (2016). The consumer testing of food package graphic design. *Br. Food J.* 118 (2), 379–395. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2015-0105>
25. Hoefkens, C., Campo, J.V., Verbeke, W., Aertsens, J., & Mondelaers, K. (2009). The nutritional and toxicological value of organic vegetables: Consumer perception versus scientific evidence. *British Food Journal*, 111(10), 1062–1077.
26. Janssen, M., & Hamm, U. (2012). Product labelling in the market for organic food: Consumer preferences and willingness-to-pay for different organic certification logos. *Food Quality and Preference*, 25, 9–22.
27. Kalpana, S. Priyadarshini, S.R., Maria Leena, M., Moses, J.A., & Anandharamakrishnan, C. (2019). Intelligent packaging: Trends and applications in food systems, *Trends in Food Science & Technology* 93 (2019) 145–157, <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.09.008>
28. Kenneth W. McMillin (2017). Advancements in meat packaging, *Meat Science* 132, 153–162.
29. Khare, A., & Pandey, S. (2017). Role of green self-identity and peer influence in fostering trust towards organic food retailers, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 45(9), 969-990.
30. Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*, 14th edition. Pearson, France
31. Lang, M., Stanton, J., & Qu, Y. (2014). Consumers' evolving definition and expectations for local foods. *British Food Journal*, 116, 1808–1820. DOI:10.1108/BFJ-03-2014-0117
32. Lau, H., K. Shum, P., Nakandala, D., Fan, Y., & Lee, C. (2020). A game-theoretic decision model for organic food supplier evaluation in the global supply chains, *Journal of Cleaner Production* 242, 118536
33. Laureti, T., & Benedetti, I. (2018). Exploring pro-environmental food purchasing behavior: an empirical analysis of Italian consumers. *J. Clean. Prod.* 172 (January), 3367e3378.
34. Lewicki R. J., & Bunker B. B. (1995). Trust in relationships: a model of Trust development and decline. In *conflict, cooperation, and Justice*, ed. B. B. Bunker, J. Z. Rubin. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Lyons, K., Lockie, S., & Lawrence, G. (2001). Consuming green: The symbolic construction of organic foods. *Rural Society*, 11, 197–210. DOI:10.5172/rsj.11.3.197
36. Magistris, T., & Gracia, A. (2016). Consumers' willingness-to-pay for sustainable food products: the case of organically and locally grown almonds in Spain. *J. Clean. Prod.* 118 (April), 97e104
37. Marsh, K., & Bugusu, B. (2007). Food packaging—roles, materials, and environmental issues. *Journal of Food Science*, 72(3), R39–R55. <https://doi.org/10.1111/j.1750.3841.2007.00301.x>.
38. Nandi, R., Bokelmann, W., Gowdru, N.V., & Dias, G. (2016). Consumer motives and purchase preferences for organic food products: Empirical evidence from a

- consumer survey in Bangalore, South India. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* 28(1), 74-99.
39. Naspetti, S., & Zanolli, R. (2009). Organic food quality and safety perception throughout Europe. *Journal of Food Products Marketing*, 15, 249-266.
 40. Noblet, C. L., & Teisl, M. F. (2015). Eco-labelling as sustainable consumption policy. In L. A. Reisch & J. Thøgersen (Eds.), *Handbook of research on sustainable consumption*, 300-312. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
 41. Olga, A., & Natalia, V. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of consumer management*, ISSN 0736-3761: 100-102.
 42. Olson, E. (2017). The rationalization and persistence of organic food beliefs in the face of contrary evidence, *Journal of Cleaner Production*, 140, 1007-1013.
 43. Opara, U. L., & Pathare, P. B. (2014). Bruise damage measurement and analysis of fresh horticultural produced a review. *Postharvest Biology and Technology*, 91, 9e24
 44. Orth, U.R., Campana, D., & Malkewitz, K. (2010). Formation of consumer price expectation based on package design: attractive and quality routes. *J. Mark. Theory Pract.* 18(1), 23-40. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679180102>
 45. Orth, U.R., & Crouch, R.C. (2014). Is beauty in the aisles of the retailer? Package processing in visually complex contexts? *J. Retail. New Y. Univ.* 90(4), 524-537. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.05.004>
 46. Orth, U.R., & Malkewitz, K. (2008). Holistic package design and consumer brand impression. *J. Mark.* 72 (3), 64-81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.64>
 47. Pal, M., Devrani, M., & Hadush, A. (2019). Recent developments in food packaging Intechologies. *Food and Beverage World*, 46(1), 21-25.
 48. Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: Meeting the green challenge*. London: Pitman Publishing
 49. Pieters, R., Wedel, M., & Batra, R. (2010). The stopping power of advertising: measures and effects of visual complexity. *J. Mark.* 74(5), 48-60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.48>
 50. Pracejus, J.W., Olsen, G.D., & O'Guinn, T.C., (2006). How nothing became something: white space, rhetoric, history, and meaning. *J. Consum. Res.* 33(1), 82-90. <https://doi.org/10.1086/504138>
 51. Rettie, R., & Brewer, C. (2000). The verbal and visual components of package design. *J. Product. Brand Manag.* 9(1), 56-70. <https://doi.org/10.1108/10610420010316339>. Richard, L., 2012. *Comprendre le Bauhaus*. Infolio ed
 52. Rong-Da Liang, (2016). Predicting intentions to purchase organic food: the moderating effects of organic food prices, *British Food Journal*, 118(1), 183-199. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2015-0215>
 53. Rooter J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of personality*, 35.
 54. Rundh Bo (2005). The multi-faceted dimension of packaging (Marketing logistic or marketing tools), *British Food Journal*: 107, 670-681.
 55. Salem, M.Z. (2018). Effects of perfume packaging on Basque female consumers purchase decision in Spain. *Manag. Decis.* <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0363>
 56. Schlegelmilch, B. B., Bohlen, G. M., & Diamantopoulos, A. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, 30, 35-55
 57. Schneider, F., Stolze, M., Kriege-Steffen, A., Lohscheidt, J., & Boland, H. (2009). How can consumer trust in organic products be enhanced? Paper presented at the *Ethical futures: Bioscience and food horizon*, EurSafe 2009, 2-4 July 2009, Nottingham, UK

58. Shepherd, R., Magnusson, M., & Sj "od' en, P-O. (2005). Determinants of consumer behavior related to organic foods. *Ambio*, 34(4/5), 352–359.
59. Silayoi P, & Speece M. (2004). Packaging and purchase decisions: an exploratory study on the impact of involvement level and time pressure. *British Food Journal* 2004; 106(8): 607–628, DOI: 10.1108/00070700410553602.
60. Sobhanifard, Y., & Sadatfarizani, S. (2019). Consumer-based modeling and ranking of the consumption factors of cryptocurrencies. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 528, 187–196.
61. Sobhanifard, Y., & Eshtiaghi, K. (2020). Exploratory modeling and ranking of the trust factors of messages about organic foods in social networks. *British Food Journal* © Emerald Publishing Limited 0007-070X, DOI: 10.1108/BFJ-04-2020-0302
62. Sohail, M., Sun, D.-W., & Zhu, Z. (2018). Recent developments in intelligent packaging for enhancing food quality and safety. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 8398, 1–41. <https://doi.org/10.1080/10408398.2018.1449731>
63. Sonneveld, K.(2000). What drives (food) packaging innovation?, *Packaging Technology and Science*, 13(1), 29-35.
64. Tajzadehnamin, A. (2016). A strategic approach to the role of the country of origin and nationalism to trust and attitude Iranian consumer in the home appliance industry , *Strategic Management Studies*, 12, 43.
65. Thøgersen, J., Dutra de Barcellos, M., Perin, M.G., & Zhou, Y. (2015). Consumer buying motives and attitudes towards organic food in two emerging markets, *International Marketing Review*, 32(3), 389–413.
66. Thomas, F., Capelli, S. (2018). The effect of the number of ingredient images on package evaluation and product choice. *Rech. Et. Appl. En. Mark.* 1–25. <https://doi.org/10.1177/2051570718769201>
67. Underwood, R.L. (2003). The communicative power of product packaging: creating brand identity via lived and mediated experience. *J. Mark. Theory Pract.* 11(1), 62–76. <https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11501933>.
68. Vega-Zamora, M., Torres-Ruiz, F., & Parras-Rosa, M. (2019). Towards sustainable consumption: Keys to communication for improving trust in organic foods, *Journal of Cleaner Production*, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.129>
69. Verbeke, W., De Smet, S., Vackier, I., Van Oeckel, M. J., Warnats, N., & Van Kenhove, P. (2005). Role of intrinsic search cues in the formation of consumer preferences and choice for pork chops. *Meat Science*, 69(2), 343–354
70. Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer attitude–behavioral intentional. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19, 169–194
71. Vieira, L. M., De Barcellos, M. D., Hoppe, A., & da Silva, S. B. (2013). An analysis of value in an organic food supply chain. *British Food Journal*, 115, 1454–1472
72. Vukaspvič, T. (2016). Consumers' perceptions and behaviors regarding organic fruits and vegetables: Marketing trends for organic food in the twenty-first century. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing* 28(1), 59-73.
73. Wang, E. (2013). The influence of visual packaging design on perceived food product quality, value, and brand preference. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(10), 805–816
74. Yam, K. L., Takhistov, P. T., & Miltz, J. (2005). Intelligent packaging: concepts and applications. *Journal of Food Science*, 70-1, R1eR10
75. Yin, S., Wu, L., Du, L., & Chen, M. (2010). Consumers' purchase intention of organic food in China. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 90, 1361–1367.

الگوی بدینی سازمانی در دانشگاه‌ها

جواد شکرریز*، علی نصر اصفهانی**، علی صفری***

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی بدینی سازمانی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد در دانشگاه‌های شهرستان کاشان انجام گرفته است. روش تحقیق آمیخته از نوع طرح متوالی اکتشافی است. در بخش کیفی از روش داده بنیاد جهت طراحی الگوی بدینی سازمانی استفاده شد. داده‌های بخش کیفی پژوهش از مصاحبه با ۱۶ نفر از اساتید و کارشناسان دانشگاه‌های کاشان به دست آمده است. تعداد نمونه‌ها در بخش کیفی با روش گلوله برفی و مبنای اتمام مصاحبه‌ها، قاعده اشباع نظری بوده است. جامعه آماری شامل ۴۴۲ نفر هست. نمونه آماری در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران در جامعه محدود محاسبه شده که بر این اساس تعداد نمونه ۲۰۶ نفر می‌باشد. نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی در ۳ طبقه (دولتی و آزاد و پیام نور) انجام گرفته است. پژوهش مبتنی بر مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین می‌باشد که شش دسته از عوامل شامل شرایط علی- پدیده مرکزی- راهبردها- پیامدها و عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای در ایجاد مدل نقش ایفا می‌کنند. بخش کمی شامل آزمون مدل کیفی می‌باشد. پس از بررسی روایی محتوای شاخص‌ها سنجش متغیرها و تأیید آن‌ها اقدام به تهیه پرسشنامه محقق ساخته بر اساس آن شده است. نتایج حاکی از مناسب بودن آن‌ها دارد یعنی شرایط علی بر پدیده مرکزی مؤثر است. پدیده مرکزی بر راهبردها و عوامل مداخله‌گر نیز بر راهبردها مؤثر است. عوامل زمینه‌ای بر راهبردها مؤثر است و راهبردها بر پیامدهای بدینی سازمانی مؤثر است.

کلیدواژه‌گان: بدینی، بدینی عمومی، بدینی سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۲۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۳۰

* دانشجوی دکتری، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور آران ویدگل.

** دانشیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول)

Email: alin@ase.ui.ac.ir

*** دانشیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۱. مقدمه

امروزه با پیشرفت فناوری و پیچیده‌تر شدن محیط‌های سازمانی و در کنار آن کم شدن ارتباط رودررو و سالم در محیط‌های کاری، زمینه‌ای برای رشد عوامل مخرب و منفی در سازمان از قبیل بدبینی سازمانی فراهم آمده است. بدبینی سازمانی بر تفکر- نگرش و رفتار و عملکرد فرد در سازمان تأثیر کاهنده داشته و استمرار این مقوله در فرد باعث تسری آن به دیگر افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود که مسلماً ابعاد مخرب بدبینی در سطح گروه بسیار عظیم‌تر و پرهزینه‌تری برای سازمان است. بدبینی در سازمان باعث رشد تفکرات منفی و در مقابل کاهش مثبت اندیشی و کاهش امید به آینده بهتر و یأس و سرخوردگی می‌گردد و افراد سازمانی را از تلاش بیشتر برای رسیدن به اهداف دلسرد و مأیوس می‌کند. با توجه به ضرورت موضوع و نیز پرداختن به مباحث جدیدتر در عرصه‌ی مطالعات سازمانی که بر کارایی هر چه بیشتر کارکنان اثرگذار است سازمان‌های موفق توجه ویژه‌ای به این مهم داشته‌اند و به‌جای تأکید بر اهداف کمی، بر ظرفیت‌سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی در همه سطوح تأکید دارند. برای حصول به این هدف، توجه به عوامل مختلف تأثیرگذار بر نگرش‌های کارکنان و پیامدهای آن‌ها امری ضروری است که یکی از این موارد بررسی عوامل مؤثر بر بدبینی و پیامدهای آن در جهت کاهش بدبینی، است. بدبینی سازمانی مفهومی جدید در رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی است که توجه بسیاری از نظریه‌پردازان را جلب نموده است [۱۶]؛ زیرا یکی از موضوعات مهم رفتاری است که در زمینه‌های مختلف می‌تواند اتفاق بیفتد [۲۱].

به نظر اخگیب و گایل^۱ (۲۰۱۷) بدبینی سازمانی شامل طیفی از اثرات و احساسات منفی در مورد سازمان است که منجر به درگیری‌هایی میان کارکنان، شتاب در ترک خدمت، غیبت، استعفا، سوء ظن، برکناری، تخریب، فرسودگی و کاهش عملکرد سازمانی می‌گردد [۱].

پژوهش‌هانشان می‌دهند که بدبینی در سازمانی که مانع در برابر بهبود سازمان است و به آن آسیب می‌رساند و نتایج ناخوشایند برای آن ایجاد می‌کند که از جمله آن از دست دادن کارکنان با استعداد، اعتصابات کارگری، کاهش وفاداری به سازمان و نیز افزایش نافرمانی و بی‌مسئولیتی در سازمان را به دنبال دارد [۲۶]. هنگامی که کارکنان درک کنند که با آن‌ها به‌طور مطلوبی رفتار نشده و از سوی سازمان نیز حمایت نشده‌اند، به احتمال بیشتری باورها و احساسات منفی نسبت به سازمانشان پیدا می‌کنند. برخی محققان اظهار داشته‌اند که روابطی بین بدبینی سازمانی و دیگر متغیرها مانند تعهد شغلی وجود دارد [۸].

همچنین برخی تحقیقات دیگر بیان می‌دارند که کارکنان بدبین دارای بهره‌وری پایین هستند، رضایت شغلی اندکی دارند و تعهدشان به سازمان پایین است، در فعالیت‌های سازمانی که در راستای تغییر و بهبود آن است کمتر مشارکت می‌کنند و اخلاقیات را نیز زیر پا می‌گذارند. به نظر می‌رسد نتایج بالقوه بدبینی کارکنان شامل بهره‌وری پایین سازمان، اخلاقیات ضعیف است که در نهایت منجر به کاهش سودآوری سازمان خواهد شد [۲۴]. در حقیقت اگر سازمان‌ها تنها به خاطر بهره‌وری، رفتار انسانی و احساسات کارکنان را نادیده بگیرند، این امر موجب خواهد شد که کارکنان احساس ناامنی کنند و نگرش‌ها و احساسات منفی نسبت به سازمان را توسعه دهند [۲۶].

بدبینی به سازمان، کارکنان را وادار می‌سازد تا در صورتی یافتن گزینه شغلی مناسب، سازمان را ترک نمایند و این در مورد کارکنان کارآزموده و ماهر، برای سازمان بسیار هزینه بردار خواهد بود؛ زیرا بسیاری از آنان منبعی ارزشمند از دانش نهاده شده سازمان هستند و با خروج آنان، این منبع غنی که سازمان برای کسب آن هزینه هنگفتی متحمل شده است بدون اینکه در حافظه سازمان ثبت و ضبط شود، نابود خواهد شد. بدبینی سازمانی

¹Akhigbe & Gail

یکی از موضوعات مهم رفتاری است که بر عملکرد کارکنان و درنهایت بر کارآمدی و اثربخش سازمانی اثر منفی دارد. به تعبیری دیگر کارکنانی که به سازمانشان بدبین هستند احساسات منفی را تجربه می‌کنند. این عواطف باورهای منفی منجر به فرسودگی عاطفی کارکنان و افسردگی آنان می‌شود. در خصوص بدبینی در بین دانشگاهیان و میزان تحقیقات انجام شده بسیار کم و ناچیز است و نیز اینکه بسیاری از اعضای علمی دانشگاه با توجه به سطح بالای تحصیلی و توانایی هایشان خود را مبرا از آسیب‌های شغلی و سازمانی می‌دانند و توانایی مدیریت معضل‌های فردی، شغلی و سازمانی از قبیل بدبینی را در خود می‌بینند این مطلب از این رو مورد توجه نویسنده قرار گرفته است که اولاً اینجانب به عنوان عضو علمی در فضای دانشگاه مشغول به کار بوده و ثانیاً در جمع آوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌ها به شدت بدبینی کتمان شده‌ای را احساس کردم لذا بررسی عوامل مؤثر بر بدبینی و پیامدهای آن و آگاهی از واکنش‌های کارکنان به بدبینی سازمانی می‌تواند به درک اهمیت آن و اقدام جهت کاهش بدبینی و اثرات مخرب سازمانی و شغلی آن کمک بسزایی کند.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

بدبینی^۱. بدبینی دیدگاه‌های افرادی را توصیف می‌کند که منافع فردی را عامل اصلی انگیزش رفتارهای انسانی می‌دانند و به خلوص نیت، فضیلت انسانی و نوع دوستی به عنوان انگیزاننده‌های انسانی اعتقادی ندارند [۱۹]. در این پژوهش بدبینی به صورت کلی در سه بعد بدبینی شخصیتی، بدبینی شغلی و بدبینی سازمانی بیشتر مورد واکاوی قرار گرفت.

بدبینی عمومی^۲. بدبینی عمومی را می‌توان به عنوان باوری تعریف کرد که دیگران رفتارهای غیراخلاقی انجام می‌دهند که در جامعه نیز این رفتارها رایج و معمول است [۲۵]. در این پژوهش بدبینی عمومی بیشتر در قالب بدبینی فرا فردی یعنی ابعاد بدبینی سازمانی شغلی مورد مطالعه قرار گرفت.

بدبینی سازمانی^۳. بدبینی سازمانی یک قضاوت از تجربیات فرد در سازمان بر می‌آید [۹] و شامل طیفی گسترده‌ای از اثرات و احساسات منفی شخص نسبت همکاران و سازمان است [۱]. در این پژوهش بدبینی سازمانی حاصل از تعاملات فرد با افراد دیگر و با ساختار و قوانین سازمانی شکل گرفته که دارای ابعاد فردی زیادی است که مورد مطالعه قرار گرفته است.

تئوری‌های مرتبط با بدبینی سازمانی

تعدادی از تئوری‌های مدیریتی از مطالعه بدبینی سازمانی پشتیبانی می‌کنند. بعضی از آن‌ها در ادامه مورد بحث قرار گرفته‌اند

تئوری تبادل اجتماعی^۴. این تئوری پیشنهاد می‌کند که بیشتر تعاملات بین افراد و توسعه ارتباطات در نتیجه آن، بستگی به تبادل اجتماعی دارد. لذا اگر یک فرد به دیگری خوبی کند دیگری باید به خوبی پاسخ دهد. لذا عمل متقابل اجزاء ارتباطات اجتماعی است [۷].

تئوری قرارداد روانی^۵. اصلاح قرارداد روانی اولین بار توسط آرگریس^۶ استفاده شد تا ارتباطات بین کارمند و کارفرما را توضیح دهد. لذا این ارتباط زیر چتر نظریه تبادل اجتماعی مورد بحث قرار گرفت [۴].

¹ cynicism

² general cynicism

³ organizational cynicism

⁴ social exchange theory

⁵ psychological contract theory

⁶ Argiris

جنبه مهم قرارداد روانی با توجه به مطالعه بدبینی سازمانی مفهوم نقض قرارداد روانی است. موريسون و رابينسون^۱ اعتقاد دارند که نقض تعهدات وقتی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها قول می‌دهند بدون اینکه به آن عمل کنند، تحت شرایطی بازدارنده یا سازمان‌ها به این توجه دارند که به گفته خود عمل کرده‌اند اما کارمندان احساس دیگری دارند [۲۲]. وقتی کارمندان به این مسئله اذعان دارند که سازمان به تعهدات عمل نکرده است این سبب احساس بی‌اعتمادی می‌شود که به‌عنوان بدبینی سازمانی مطرح می‌شود. دین و همکاران (۱۹۹۸) در مباحث تئوری قرارداد روانی به‌عنوان اساس کلیدی برای مطالعه بدبینی سازمانی است که آن را اساس تئوریک کلیدی برای مطالعات کنونی می‌کند [۱۳].

پیشینه پژوهش

حسن‌پور و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی بدبینی سازمانی علل و پیامدهای آن، مفاهیم اصلی بدبینی سازمانی و ارتباط آن‌ها با دیگر مفاهیم سازمانی پرداخته‌اند. حاصل کار محققان حاکی از آن است که از آنجاکه بدبینی سازمانی ویژگی ذاتی نیست می‌تواند بدین‌وسیله سازمان‌ها مدیریت شود [۱۸]. زارع و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه‌های دولتی قم به بررسی چهار عامل محیطی - سازمانی - شغلی و فردی بدبینی پرداخته و نتایج نشان داده که عوامل سازمانی وضعیت متوسط میزان عوامل فردی و محیطی برای بدبینی سازمانی و میزان عوامل شغلی بالا است [۳۱].

امانی، صلواتی و زندی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین بدبینی سازمانی و تسهیم دانش مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی» انجام دادند. یافته نهایی پژوهش حاکی از رابطه معکوس بین بدبینی سازمانی و ابعاد آن با تسهیم دانش می‌باشد [۲]. مرتضوی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان عوامل درون و برون سازمانی تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی مطالعه موردی در بین اعضای علمی دانشگاه‌ها با استفاده از فن مدل‌سازی ساختاری و واریانس محور به تحلیل داده‌ها پرداخته‌اند که نتایج حاکی از آن بود که بین عوامل شناسایی شده در تحقیق بدبینی اجتماعی، عدالت سازمانی و قرارداد روان‌شناختی بیشترین تأثیر را بر بدبینی سازمانی رادارند [۲۳].

عامری منش و قربانی (۱۳۹۶) در «بررسی رابطه‌ی بین بدبینی سازمانی با عملکرد کارکنان بیمارستان تخصصی مشهد (ع) قلب و عروق جوادالائمه» انجام دادند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که رابطه‌ی منفی و معناداری بین بدبینی سازمانی (باور، احساس و رفتار) و عملکرد کارکنان وجود دارد به این معنا که با افزایش بدبینی سازمانی، عملکرد کارکنان کاهش پیدا می‌کند [۳]. مقدم و محمودی میمند (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی در بین کارکنان یکی از شرکت‌های پیمانکاری نفتی منطقه عسلویه انجام دادند و نتایج حاکی از آن است که رفتارهای انحرافی محیط کار از جمله ابعاد رفتار سازمانی است که به دلیل تحمیل هزینه‌های زیاد بر سازمان‌ها در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است و یکی از مهمترین عواملی که به بروز رفتارهای انحرافی دامن می‌زند، بدبینی سازمانی است [۲۰].

دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی ابهام هدف و بدبینی سازمان در بخش دولتی: آیا برداشت از سیاست سازمانی متغیر اثر گذاری است؟ در بین مدیران و کارکنان ۱۸ سازمان دولتی انجام دادند که نتایج حاکی بر آن است که علاوه بر نقش تأثیرگذار هدف بر برین سازمانی، ابهام هدف برین سازمانی از طریق برداشت از سیاست سازمانی تأثیر چشمگیری بر شکل‌گیری بدبینی سازمانی دارد [۱۲]. رئیسی و ناستی زایی (۱۳۹۸) در بررسی رابطه بین بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی حسادت سازمانی در بین دبیران شهر زاهدان انجام دادند و نتایج حاکی بر آن است بدبینی سازمانی و رفتار ضد شهروندی سازمانی اثر

¹ Morrison & Robinson

مثبت داشت و می‌توان پذیرفت که گسترش بدبینی سازمانی حسادت سازمانی را به دنبال دارد که پیامد آن نیز بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی است و از آنجا که ریشه بدبینی سازمانی به بی‌اعتمادی برمی‌گردد از این رو مدیران می‌توانند گسترش اعتماد سازمانی از میزان بدبینی سازمانی کارکنان بکاهند [۲۷].

عیدی پور و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم انجام دادند و نتایج حاکی بر آن بود که مدیران باید سعی کنند تا حد امکان رفتارهای زهرآگین در شیوه رهبری خود نداشته باشند زیرا وجود و تداوم این رفتارهای منفی مدیران را به سمت بی‌توجهی به سازمان و منابع انسانی آن سوق می‌دهد و شرایط را برای بدبین شدن و بیگانه شدن کارکنان با سازمان فراهم می‌کند [۱۵]. نافی^۱ (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «نگرش‌های شغلی به عنوان واسطه ارتباط بین بدبینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی: یک مطالعه کاربردی در مورد بیمارستان آموزشی در مصر» انجام داده است. در این تحقیق تأثیر تعدیلی نگرش‌های شغلی بر ارتباط بدبینی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شد که به این نتیجه رسیدند که ارتباط منفی بین بدبینی سازمانی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد [۲۴].

یاسین و خالد (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «بدبینی سازمانی، کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی در کارکنان» انجام دادند [۳۰]. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و نمونه‌ای شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان مرد در محدوده سنی ۲۸ تا ۵۰ سال در محل مدیریت شرکت‌های مختلف لاهور پاکستان با حداقل تجربه ۳ ساله بودند. نتایج تحقیق بیانگر آن است که سه جنبه از بدبینی سازی سازمانی، رابطه معناداری با پنج بعد کیفیت زندگی مرتبط با کار و دو بعد تعهد سازمانی دارد. همچنین دو بعد کیفیت زندگی مرتبط با کار ارتباط معنی‌داری با دو بعد تعهد سازمانی داشتند. مدل سازی معادلات ساختاری از طریق AMOS نشان داد که شرایط کاری، متغیر میانجی بین بدبینی عاطفی و تعهد عاطفی است. نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌ها، نگرش منفی در کارکنان را کاهش می‌دهد تا بتوانند به‌طور مؤثر کار کنند و بهره‌وری خود را در شرکت‌های مربوطه افزایش دهند و کارایی کار، کیفیت زندگی کاری و تعهد باید بهبود یابد. این مطالعه باهدف بررسی دانش کافی در این زمینه با کشف چگونگی تأثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی که تقریباً در تحقیق در پاکستان تأثیر می‌گذارد، افزوده است.

آسلام و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان اثرات مخرب بدبینی بر تغییرات سازمانی: یک مدل تعاملی بدبینی سازمانی مطالعه موردی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی انجام دادند [۵]. این تحقیق یک مطالعه‌ی همبستگی است که هدف آن آزمون روابط خطی بین متغیرهای مدل پیشنهادی با استفاده از رگرسیون چندگانه تعدیل شده است. داده‌های تحقیق از ۴۱۷ کارمند در سه سازمان بخش دولتی با استفاده از پرسشنامه‌های خود مراقبتی جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که مقاومت جهت مند یک کارمند به رفتار خروج را افزایش می‌دهد و عوامل مرتبط با بدبینی سازمانی رابطه معنی‌داری با رفتار برداشت کارکنان و رضایت شغلی آنان دارد. افزون بر این، نتایج اثرات تعاملی تا حدی قابل توجه است.

توپکا و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش «روابط میان بدبینی عمومی و سازمان: مطالعه در میان متخصصین بهداشت و درمان» [۳۹]. به منظور تعیین سطوح بدبینی سازمانی و سازمانی متخصصان بهداشتی از بیمارستان‌های وزارت بهداشت استانبول استفاده کرد. بر اساس یافته‌ها مشخص شد که متخصصان مراقبت‌های بهداشتی عموماً به زندگی به‌طور کلی دیدگاه منفی داشتند. همچنین مشخص شد که پزشکان دارای بالاترین نمره در میان متخصصان مراقبت‌های بهداشتی هستند که توسط پرستاران و ماماها دنبال می‌شوند.

¹Nafie

²Topcu et al

اخگیب و گایل (۲۰۱۷) در شناخت فرسودگی شغلی و بدبینی سازمانی در میان کارمندان بانک‌های نیجریه روش بررسی مقطعی را به صورت یک طرح تحقیق شبه آزمایشی، به کار برده‌اند. نمونه تحقیق شامل ۲۱۴ کارمند قابل دسترس از جامعه ۴۹۹ کارمندان یکی از بانک‌های نیجریه بوده است [۱]. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها ضریب همبستگی رتبه اسپیرمن بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین ابعاد فرسودگی شغلی مورد استفاده در این مطالعه و بدبینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. این مطالعه توصیه می‌کند که بانک‌ها باید وقت و زمان خود را از وقفه‌های کارکنان و زمان خود جدا کنند تا از خستگی‌های عاطفی خود خلاص شوند، زیرا ارتباط معنی‌داری با بدبینی سازمانی دارد و این فرصت را برای کارکنان فراهم نمایند تا بتوانند زندگی کاری و خانوادگی خود را متعادل سازند.

باکاری و همکاران^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی بدبینی در مورد تغییر سازمانی بین رهبری و تعهد به تغییر در بیمارستان‌های عمومی پاکستان» انجام دادند [۶]. نتایج نشان می‌دهد که رهبری با تعهد به تغییر ارتباط مثبت دارد. بدبینی این رابطه مثبت را تعدیل می‌کند به طوری که سطح بالایی از رهبری تأثیرات قوی‌تری بر تعهد دارد. دوران^۲ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان بدبینی سازمانی و تأثیر آن بر غرور سازمانی در بین کارکنان سازمان‌های صنعتی عمان انجام دادند که هدف از این مطالعه کشف رابطه بین بدبینی سازمانی و غرور سازمانی است و نتایج حاکی بر آن است که دو بعد بدبینی سازمانی (بدبینی عاطفی و بدبینی رفتاری) تأثیر معنادار و منفی بر غرور عاطفی دارد، در حالی که بدبینی شناختی بر غرور عاطفی تأثیر معناداری ندارد و همچنین یک بعد بدبینی سازمانی (بینی عاطفی) تأثیر چشمگیری بر غرور نگرشی دارد، در حالی که بقیه ابعاد دیگر (بدبینی شناختی، بدبینی رفتاری) تأثیر چشمگیری بر غرور نگرشی ندارند [۱۴].

بنابراین، بدبینی در سازمان توسط عوامل متعدد و متفاوتی ایجاد می‌شود. این تحقیق از جهات مختلف می‌تواند به کم کردن شکاف نظر- عمل کمک کند. اول اینکه موضوع تحقیق از ابعاد گوناگون بررسی می‌شود که این ویژگی نقص و یا تک‌بعدی بودن تحقیقات قبلی را جبران می‌کند. دوم اینکه با توجه به چندبعدی بودن تحقیق راهکارهای آن، از کارایی بیشتر و عملی‌تری برخوردار خواهد بود. سوم وسعت میدان پژوهش که در این تحقیق عملاً با پوشش دانشگاه‌های سه‌گانه (سراسر- آزاد - پیام نور) قدرت تعمیم یافته‌های تحقیق را بیشتر می‌کند؛ و نهایتاً ارائه یک مدل بومی بدبینی در سطحی به وسعت شهرستان کاشان در تحقیقات قبلی صورت نگرفته است. همچنین تعداد پژوهش‌ها به صورت کیفی در این حیطه بسیار محدود می‌باشد و هر کدام از پژوهش‌ها متغیرها را به صورت مجزا و کمی مورد بررسی قرار داده‌اند؛ در حالی که باید در حد امکان این متغیر سازمانی به صورت کیفی مورد بررسی قرار بگیرد. به طور خلاصه از آنجایی که پژوهش‌های پیشین بر جنبه‌های علت و معلولی بدبینی به سازمان با متغیرهای دیگر با روش‌های کمی پرداخته‌اند و به بستر و فرایندهای بدبینی سازمانی توجه نکرده‌اند و همچنین با توجه به موارد اشاره شده، این تحقیق به دنبال طراحی مدل بدبینی سازمانی با استفاده از روش کیفی و رویکرد داده بنیاد می‌باشد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

اهداف پژوهش. با توجه به هدف اصلی این پژوهش محور اصلی سؤال‌هایی که در این پژوهش مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت بدین قرار است.

هدف اصلی:

طراحی الگوی بدبینی سازمانی در سطح دانشگاه‌های شهر کاشان و تعیین برازش الگوی مفهومی طراحی شده.

¹Bakari

²Durran

اهداف فرعی:

- شناسایی شرایط علی بدینی سازمانی
- شناسایی پدیده اصلی بدینی سازمانی
- شناسایی زمینه و بافت بدینی سازمانی
- شناسایی عوامل مداخله‌گر بدینی سازمانی
- شناسایی راهبردهای بدینی سازمانی
- شناسایی پیامدهای بدینی سازمانی

سؤالات و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اینکه برای پاسخ به سؤال اول از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. برای بیان سؤال تحقیق، با توجه به موضوع پژوهش از مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده گردیده است [۱۰]؛ اما این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات است که به شرح ذیل می‌باشد.

- الگوی مناسب برای بدینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان چیست؟
- آیا مدل طراحی شده برای بدینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان مناسب است؟
- همچنین فرضیه‌های ذیل به عنوان فرضیه‌های پژوهش مطرح می‌باشد:
- عوامل مؤثر بر بدینی سازمانی بر پدیده‌ی مرکزی بدینی سازمانی تأثیر دارد.
- زمینه‌های تأثیرگذار بر بدینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدینی سازمانی تأثیر دارد.
- عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدینی سازمانی تأثیر دارد.
- پدیده‌ی مرکزی بدینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدینی سازمانی تأثیر دارد.
- راهبردهای مواجهه با بدینی سازمانی بر پیامدهای بدینی سازمانی تأثیر دارد.

نوع پژوهش

پژوهش از حیث موضوعی در حوزه رفتار سازمانی قرارمیگیرد و قلمرو زمانی آن از مهر ۱۳۹۶ تا شهریور ۱۳۹۸ بوده است و نیز قلمرو مکانی این پژوهش مشتمل بر دانشگاه‌های دولتی، آزاد و پیام نور کاشان می‌باشد. نوع روش تحقیق این مطالعه طبق سه ملاک کلی هدف و ماهیت و نوع داده‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

روش تحقیق از نوع هدف پژوهش حاضر هدف کاربردی است و پژوهش از نظر ماهیت دارای روشی ترکیبی بوده و تحقیقی کیفی- کمی به شمارمی‌آید. به عبارتی، بنیان پژوهشی پراگماتیستی^۱ بر این نکته است که در یک تحقیق، هر چیزی که کارا و مفید است به کار گرفته شود. این روش بر هردو نوع داده‌ی عددی و معنایی تکیه دارد و هردوی آن‌ها را در تحلیل‌های خود وارد می‌سازد. لذا، روش‌های گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها بر ترکیب هر دو فرآیند کیفی و کمی استواراست. پژوهش‌های ترکیبی مبتنی بر زاویه‌بندی^۲ (مثلث‌بندی استفاده از روش‌های متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها مانند مصاحبه و مشاهده) هستند [۲۸]. همچنین شیوه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نوع طرح، در دو نوع به‌طور هم‌زمان (شیوه‌ی تلفیقی) و به‌صورت متوالی (مانند شیوه‌های اکتشافی و تبیینی) قابل تفکیک است.

روش تحقیق کیفی (نظریه زمینه‌ای).

^۱ Pragmatic research foundation

^۲ triangulation

در پژوهش حاضر از رهیافت سامانمند نظریه‌ی زمینه‌ای که برگرفته از دیدگاه اشتراوس و وکوربین است، استفاده شده است. به‌طور کلی، میدان پژوهش قسمت کیفی تحقیق، دانشگاه‌های شهرستان کاشان می‌باشد که اطلاعات از طریق اساتید (عضو هیئت علمی) این دانشگاه‌ها جمع‌آوری شده است (جدول ۱).

جدول ۱. نوع دانشگاه‌های شهرستان کاشان

نوع دانشگاه	فراوانی	درصد فراوانی
دولتی	۱۴۰	۶۸/۰
آزاد	۴۷	۲۳/۸
پیام نور	۱۹	۹/۲
جمع	۲۰۶	۱۰۰/۰

فرآیند نمونه‌گیری بخش کیفی. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته جمع‌آوری نمونه‌ها در این تحقیق ۱۶ نفر بوده است که با استفاده از روش گلوله برفی^۱ از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افرادی مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، اشباع نظری بوده است، اشباع نظری نقطه‌ی یا مرحله‌ای در کدگذاری است که در آن دیگر امکان ایجاد کدهای جدید در داده‌ها وجود ندارد (جدول ۲).

جدول ۲. مصاحبه‌شوندگان

ردیف	پست سازمانی	سابقه خدمت	تحصیلات
۱	هیئت علمی	۲۰	دکتری مدیریت
۲	مدیر گروه	۱۵	دکتری شیمی
۳	معاون دانشگاه	۱۸	دکتری آمار
۴	هیئت علمی	۱۲	ارشد نرم‌افزار
۵	مدیر گروه	۱۴	دکتری منابع طبیعی
۶	معاون دانشگاه	۱۶	دکتری فیزیک
۷	هیئت علمی	۱۹	دکتری فقه
۸	هیئت علمی	۱۳	دکتری تربیت بدنی
۹	هیئت علمی	۱۶	دکتری ادبیات فارسی
۱۰	هیئت علمی	۲۱	دکتری فیزیک
۱۱	هیئت علمی	۱۸	دکتری حسابداری
۱۲	هیئت علمی	۱۴	ارشد مدیریت
۱۳	هیئت علمی	۱۴	دکتری حقوق
۱۴	هیئت علمی	۱۲	دکتری روانشناسی
۱۵	هیئت علمی	۱۱	دکتری زبان‌شناسی
۱۶	هیئت علمی	۱۲	دکتری کامپیوتر

فاز دوم

میدان پژوهش قسمت کمی تحقیق، شامل کلیه اساتید (عضو هیئت علمی) و کارشناسان دانشگاه‌های شهر کاشان می‌باشد. تعداد این افراد به تعداد ۴۴۲ نفر می‌باشد.

¹ snowball sampling

روش گردآوری داده‌ها. در این تحقیق با توجه به مراحل مختلف تحقیق از چند روش گردآوری داده استفاده می‌گردد. برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه از مطالعات کتابخانه‌ای و در بخش دوم کار با توجه به موضوع و روش آمیخته تحقیق، مدل نهایی تحقیق طراحی شده است. به عبارتی داده‌ها در بخش کمی بر اساس پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۶ بعد پرسشنامه‌های عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط علی)، ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی)، زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی (شرایط زمینه‌ای)، عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط مداخله‌گر)، راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (راهبردها و استراتژی‌ها) و پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها)، تهیه شده است. در قسمت کمی جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه‌ی مورد استفاده در این پژوهش از ۳ بخش تشکیل شده است:

(۱) نامه‌ی همراه: در این قسمت علاوه بر بیان عنوان پژوهش، هدف از گردآوری اطلاعات و ضرورت همکاری در تکمیل پرسشنامه توضیح داده شده است.

(۲) سؤالات عمومی: این بخش شامل سوالاتی در مورد مشخصات عمومی پاسخ‌دهنده از قبیل جنسیت، سن و وضعیت تحصیلات می‌باشد که در بررسی و تحلیل سؤالات پرسشنامه از آن‌ها استفاده شده است.

(۳) سؤالات تخصصی: این بخش شامل ۶ دسته سؤال شامل پرسشنامه‌های محقق ساخته عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط علی)، ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی)، زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی (شرایط زمینه‌ای)، عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط مداخله‌گر)، راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (راهبردها و استراتژی‌ها) و پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها)، می‌باشد؛ که به ترتیب در جدول‌های ۳ تا ۸ نحوه توزیع سؤالات مشخص شده است.

جدول ۳. پرسشنامه‌ی عوامل مؤثر بدبینی سازمانی (شرایط علی)

مقولات عمده	مقولات	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
عوامل شخصیتی (فردی)	نگرش‌های منفی	۷	۷-۱
	تزلزل شخصیتی	۳	۱۰-۸
	نابرابری در وظیفه	۷	۱۷-۱۱
عوامل شغلی	عدم حمایت در شغل	۶	۲۳-۱۸
	ضعف مدیریت در بروز نقش‌ها	۶	۲۹-۲۴
	رفتارهای سازمانی منفی	۳	۳۲-۳۰
عوامل سازمانی	عدم شفافیت سازمانی	۶	۳۸-۳۳
	کمبود تعهد سازمانی	۷	۴۵-۳۹
	مدیریت سازمانی ضعیف	۹	۵۴-۴۶
کل		۵۴	

جدول ۴. پرسشنامه‌ی ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی)

مقولات عمده	مقولات	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
بدبینی فردی	نگرش منفی فردی به خود	۱۴	۱۴-۱
	الگوی ارتباطی منفی	۵	۱۹-۱۵
	تعارض نقش	۳	۲۲-۲۰
بدبینی شغلی	بی‌اعتمادی به دیگران (شیفتگی شغلی)	۴	۲۶-۲۳
	نگرش منفی حاصل از شغلی	۴	۳۰-۲۷
	مقاومت و بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی	۳	۳۳-۳۱
بدبینی سازمانی	نگرش منفی سازمانی	۵	۳۸-۳۴

جو بی‌اعتمادی سازمانی	۳	۴۱-۳۹
کل	۴۱	

جدول ۵. پرسشنامه‌ی زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی (شرایط زمینه‌ای)

مقولات عمده	مقولات	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
بسترهای بدبینی سازمانی	ساختار سازمانی	۷	۷-۱
	تعارضات نقش‌های سازمانی	۶	۱۳-۸
	فرهنگ سازمانی	۷	۲۰-۱۴
	تفکر مدیریتی	۶	۲۶-۲۱
کل		۲۶	

جدول ۶. پرسشنامه‌ی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط مداخله‌گر)

مقولات عمده	مقولات	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
عوامل فردی	ارتباط فردی ضعیف	۴	۴-۱
	زمینه‌های شخصیتی و تربیتی فردی	۵	۹-۵
عوامل سازمانی	تداخلات نقشی	۳	۱۲-۱۰
	تعصبات گروهی	۶	۱۷-۱۳
	گروه‌های فشار سازمانی	۳	۲۰-۱۸
	بی‌ثباتی مدیریت سازمانی	۳	۲۳-۲۱
کل		۲۳	

جدول ۷. پرسشنامه‌ی راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (راهبردها و استراتژی‌ها)

مقولات عمده	مقولات	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
راهبردهای نقشی	تقویت روحیه کارگروهی	۳	۳-۱
	کارا بودن ظرفیت‌های شغلی	۴	۷-۴
راهبردهای سازمانی	افزایش مشارکت سازمانی	۴	۱۱-۸
	افزایش شفافیت سازمانی	۵	۱۶-۱۲
	افزایش عدالت سازمانی	۴	۲۰-۱۷
	یکپارچگی سازمانی	۶	۲۶-۲۱
	قوی بودن ارتباطات سازمانی	۷	۳۳-۲۷
کل		۳۳	

جدول ۸. پرسشنامه‌ی پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها)

مقولات عمده	مقولات	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
پیامدهای فردی	عدم فرسودگی روحی	۵	۵-۱
	تثبیت نظام شخصیتی	۶	۱۱-۶
پیامدهای شغلی	عدم فرسودگی شغلی	۶	۱۷-۱۲
	رضایت شغلی	۴	۲۱-۱۸
	کاهش تنش‌های شغلی	۸	۲۹-۲۲
	تقویت تعلق خاطر شغلی	۵	۳۴-۳۰
پیامدهای سازمانی	تقویت اعتماد سازمانی	۴	۳۸-۳۵
	تقویت تعهد سازمانی	۱۱	۴۹-۳۹
	تقویت عملکرد سازمانی	۵	۵۴-۵۰

تقویت مدیریت مشارکتی	۵	۵۹-۵۵
تقویت عدالت محوری (تضعیف ناعدالتی)	۵	۶۴-۶۰
کل	۶۴	

چارچوب پرسشنامه پژوهش

روش گردآوری داده‌ها نظریه زمینه‌های مصاحبه است پرسش اصلی که مصاحبه‌ها با متخصصان از آن شروع شده این بوده که در بدینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان چگونه است سوالات بعدی مرتبط با عوامل تأثیرگذار زمینه‌ای و بسترهای شکل‌دهنده -عوامل مداخله‌گر، راهبردها و غالباً پیامدهای بدینی سازمانی بوده است. بعد از گردآوری و تحلیل داده‌های اولیه، پایش و استخراج مفاهیم ذهنی مصاحبه‌شوندگان و خود محقق و تحلیل آن‌ها دریافت سازمانی مبنی بر شاخه‌های علمی در جامعه آماری، رهنمودهایی برای دسترسی به داده‌های بعدی فراهم می‌آید. بعد از این رهنمودها، پژوهشگر دوباره به میدان پژوهش بازمی‌گردد و اطلاعات دیگری را گردآوری کرده و بعد طبقه‌ها را پالایش کرده، توسعه داده و معانی آن‌ها را شفاف‌تر می‌سازد تا به نقطه اشباع طبقه‌ها دست یابد در تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای پیشنهادشده توسط اشتراوس و کوربین استفاده شده است (جدول ۹ تا ۱۴).

جدول ۹. سازمان سلسله‌مراتبی کدگذاری عوامل مؤثر بر بدینی سازمانی (شرایط علی)

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
عوامل شخصیتی (فردی)	نگرش‌های منفی	احساس ضعف ارتباطات/ احساس عدم احترام/ احساس عدم فرصت/ ناآگاهی و خلق و خوی گستاخانه/ پیگیری اهداف غیرممکن/ باورها و احساسات منفی نسبت به سازمان/ عدم سلامت و شادی کارمندان/ دید بدبینانه
	تزلزل شخصیتی	نقض قرارداد روان‌شناختی/ تزلزل شخصیت/ عدم تلاش برای پرورش اخلاقیات/ اعتماد به نفس پایین، تنگ‌نظری
	بی‌عدالتی شغلی	رابطه رئیس - مرئوس/ عدم وجود معیارهای مشخص برای رقابت سالم کارکنان در ارتقاء موقعیت شغلی/ عدم احساس سهیم بودن در تصمیم‌گیری‌ها/ عدم احساس وجود سیستم پرداختی متناسب/ عدم وجود سیستم پاداش و تنبیه عادلانه/ عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب/ نارضایتی شغلی کارکنان در اثر عدم احساس عدالت
عوامل شغلی	عدم حمایت شغلی	عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده/ عدم وجود برنامه‌های توانمندسازی شغلی/ حقوق و مزایای ناکافی/ عدم احساس وجود حمایت‌های مدیریتی/ عدم حمایت از ایده‌های نوین/ ندادن اختیارات و امکانات لازم به کارکنان/ عدم وجود منابع و امکانات کافی برای بهبود عملکرد شغلی
	ضعف مدیریت نقش‌ها	افزایش مقررات شغلی و کاهش منابع/ به کار گماردن افراد غیرمتخصص در پست‌های حساس سازمان/ عدم به کارگیری افراد کارآزموده و کاردان/ عدم احساس مسئولیت در قبال تعهدات/ بی‌نظمی در انجام امور محوله/ عدم صداقت در بیان موضوعات/ عدم هماهنگی گفتار و کردار/ عدم تعهد کارکنان به یکدیگر
عوامل سازمانی	رفتارهای سازمانی منفی	رفتار غیراخلاقی سازمانی/ بی‌صداقتی در سازمان/ جهت‌گیری‌های سیاسی مدیران/ بدقولی مدیران/ وجود کارشکنی در بین سطوح هرم سازمان (مانند ستاد و سازمان مرکزی)
	عدم شفافیت سازمانی	قوانین غیرقابل انعطاف/ عدم شفافیت قوانین و ساختارها، معیارها و ملاک‌ها/ تفکر سازمانی نگرش غیر شفاف مدیران عالی/ عدم ارائه بازخورد به موقع و مشخص به کارکنان/ عدم آگاه‌سازی کارکنان نسبت به امور جاری سازمان/ پاسخگو نبودن مدیران/ غیرملموس و غیرشفاف بودن عملکرد سالیانه سازمان
	عدم تعهد سازمانی	تعهد سازمانی کم/ ضعف هویت سازمانی/ باور نداشتن به ارزش‌های سازمانی/ باور

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
مدیریت سازمانی ضعیف		نداشتن به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی / عدم پاسخگویی سازمانی مدیران و کارکنان / عدم تعلق خاطر سازمانی / نبود رفتار شهروندی سازمانی / بی‌اعتمادی سازمانی زیاد / بی‌تفاوتی سازمانی مدیران و کارکنان
		ایجاد حس بی‌انگیزگی در سازمان توسط مدیران / ایجاد اختلاف بین افراد سازمان به علت عملکرد بد مدیران / رعایت نکردن اصول مدیریتی برای انتخاب مدیران و عدم استفاده از افراد شایسته / عدم پرداختن به اهداف اصلی سازمان / عدم برنامه‌ریزی عملیاتی صحیح در راستای اهداف سازمان / عدم مقبولیت ریاست سازمان از طرف اکثریت افراد / عدم انجام به‌موقع مسائل مالی و اقتصادی / نامشخص بودن اهداف و مأموریت‌های سازمان و تغییر آن‌ها / کاهش سرمایه اجتماعی در سازمان / سبک رهبری و وجود گروه‌های غیررسمی در سازمان و عدم هم‌راستایی با اهداف سازمان / عدم شفافیت قوانین و آیین‌نامه

جدول ۱۰. سازمان سلسله‌مراتبی کدگذاری بدبینی سازمانی (پدیده مرکزی)

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
بدبینی فردی	نگرش منفی فردی به خود	شکاک بودن نسبت به خود / بدبینی نسبت به خود / خودکم‌بینی / ناامیدی / انتظارات نامعقول از خود / سرخوردگی / تحقیر / نفرت / بی‌زاری / احساس عصبانیت بی‌دلیل / تمایل به آزار دیگران / احساس ناراحتی / بی‌عاطفگی / عدم حساسیت و فقدان عطف
	الگوی ارتباطی منفی	ارتباطات بین فردی ضعیف / گرایش‌های خصومت‌آمیز نسبت به دیگران / دید منفی به دیگران / توجه به منافع شخصی / دنبال کردن اهداف شخصی و سیاسی
	تعارض نقش	تضاد بین سازمان و ارزش‌های فردی / احساس بیگانگی شغلی / دوگانگی بین اهداف شخصی و اهداف سازمانی
بدبینی شغلی	بی‌اعتمادی به دیگران	بی‌اعتمادی به کارکنان / بدبینی نسبت به همکاران و شغل / احساس رقابت شغلی منفی / تردید نسبت به انگیزه‌های دیگران در انجام صحیح امور
	نگرش منفی شغلی	نگرش منفی نسبت به شغل / نگرش منفی نسبت به همکاران / انتظارات نامعقول از همکاران / ناامیدی نسبت به مدیران / ناامیدی نسبت به شغل
بدبینی سازمانی	بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی	اندیشه‌های بدبینانه فرد درباره‌ی آینده سازمان / ناامیدی از تغییرات سازمانی / باور به بازنده بودن در اثر تغییرات در سازمان / شکاکیت نسبت به اهداف تغییرات سازمانی
	نگرش منفی سازمانی	نگرش منفی کارمند به سازمان / گرایش به رفتارهای تحقیرآمیز و بدخواهانه نسبت به سازمان / رفتارهای انتقادی و منفی نسبت به سازمان / احساس باور به عدم یکپارچگی سازمانی / ناامیدی، یاس و حقارت در مقابل سازمان‌های تجاری، عوامل اجرایی، مدیران و دیگر عوامل در محیط کاری
	بی‌اعتمادی سازمانی	بی‌اعتمادی به سازمان / باور به عدم صداقت سازمانی / عدم اطمینان به اهداف و استراتژی‌های سازمانی / بدبینی نسبت به عملکرد سازمان

جدول ۱۱. سازمان سلسله‌مراتبی کدگذاری زمینه‌ها و بسترهای مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط زمینه و بستر)

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
بسترهای بدبینی سازمانی	ساختار سازمانی	اندازه بزرگ سازمان / رشد طولی و عرضی در سازمان‌ها / پیچیده شدن ساختارهای سازمانی / تمرکز و چابکی سازمانی / بزرگ شدن بی‌حساب و کتاب سامانه‌های اداری / ساختار مدیریتی سازمان / نقش تجربه‌های مدیران در تصمیم‌گیری / نحوه توزیع قدرت در سازمان / میزان قانون‌مداری مدیران
	تعارضات سازمانی	پیچیدگی و تضاد روابط سازمانی / شفاف نبودن بودن تصمیمات مدیران / تعارض بین نقش‌ها / عدم وضوح روابط سازمانی و تداخل و تعارض وظایف / کمبود اطلاعات صحیح و مناسب / درگیری‌های سیاسی درون سازمانی / غلبه تفکرات ایدئولوژیک بر مهارت‌های مدیریتی
	فرهنگ سازمانی	الگوی ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی ضعیف / فرهنگ سازمانی ضعیف

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
		سیستم انگیزشی ضعیف افراد/ فرهنگ ضعیف افراد و نگاه سازمانی ضعیف آنان/ فرهنگ قدردانی ضعیف/ فرهنگ خلاقیت ضعیف/ فرهنگ مشارکت سازمانی ضعیف/ توافق ذهنی ضعیف در رفتارهای سازمانی/ فرهنگ ارزشی و هنجاری مشترک ضعیف/ غلبه ارزش‌ها و هنجارهای سازمان در تصمیم‌گیری
	تفکر مدیریتی	سبک رهبری استبدادی/ مدیریت ناکارآمد/ عدم وجود شایسته‌سالاری/ ترجیح رابطه بر ضابطه/ عدم روابط دوسویه بین مدیران و کارکنان/ عدم وجود تعاملات مؤثر کارکنان و مدیران/ بده بستان‌های سیاسی بین مدیران و کارکنان

جدول ۱۲. سازمان سلسله مراتبی کدگذاری عوامل مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای مواجه با بدبینی سازمانی (شرایط مداخله‌گر)

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
عوامل فردی	روابط بین فردی	رابطه فردی ضعیف/ روابط بین فردی بی‌کیفیت و ضعیف/ مقایسه‌های شغلی ناروا با مشاغل دیگر در سازمان به دلیل عدم رابطه افراد باهم/ گوشه‌گیری و تنهایی کارکنان/ فردگرایی
	ضعیف	تفاوت‌های نسلی/ تبعی جنسیتی/ بومی و غیربومی بودن در جامعه/ احساس تبعیض‌های زمنه‌های فردی
	زمنه‌های فردی	اجتماعی/ تحصیلات
عوامل سازمانی	تداخلات نقشی	دخالت کارمندان در تصمیمات مدیران و اعمال نظر روی مسئولین/ تداخل مرتبه‌ای (عدم حفظ حریم و مرزها)/ عدم تسلط برخی از معاونین و حتی رئیس دانشگاه‌های در حوزه‌ی خود/ عدم اختیار کافی کارکنان در انجام امور
	تعصبات گروهی	تعصب شخصی و گروهی و قومی/ تسلط روابط بر ضوابط/ قبیله گرایی/ قانع نشدن دائمی بودن برخی کارکنان در بعضی مسائل/ تعلق گروهی کارکنان به جای تعلق سازمانی
	گروه‌های فشار سازمانی	وجود سازمان‌های غیررسمی مانند گروه‌ها، تشکله‌ها و انجمن‌ها و فشار بر تصمیم‌گیری‌ها
	بی‌ثباتی مدیریت سازمانی	ضعف مدیران عالی و میانی/ تغییرات مدیریتی لحظه‌ای/ تصویب قوانین و مقررات جدید/ عدم کاربردی بودن هیئت‌های علمی در سطح کلان

جدول ۱۳. سازمان سلسله مراتبی کدگذاری راهبردهای مواجه با بدبینی سازمانی (راهبردها و استراتژی‌ها)

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
راهبردهای نقشی	تقویت روحیه	افزایش روحیه‌ی همکاری/ تقویت روحیه‌ی تعالی/ افزایش همدلی/ افزایش حس انسانی
	کارگروهی	برای برطرف کردن مشکلات/ کارهای تیمی
	تقویت ظرفیت‌های شغلی	حرمت‌گذاری به افراد و یا تکریم کارکنان خصوصاً افراد باتجربه/ رفتار مناسب و دور از اخلاق با کارکنان و جلب اعتماد در آن‌ها/ توجه به رفاه و مزایای کارکنان/ توجه به مسائل مالی/ حمایت از کارکنان و هیئت‌علمی
راهبردهای سازمانی	افزایش مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها/ مشورت بیشتر با طیف‌های مختلف در اجرای یک تصمیم مهم/ دعوت از گروه‌های مختلف باسلیقه‌های متفاوت برای اظهارنظر در اجرای یک تصمیم مهم/ اعتماد و اظهارنظر در بین کارمندان
	افزایش شفافیت سازمانی	اشتراک‌گذاری اطلاعات و حداکثر سطح تغییرات سازمانی/ شفاف‌سازی روابط اطلاع‌رسانی مناسب از فعالیت‌های انجام‌شده در سازمان در جهت رفع ابهام/ شفاف بودن مدیران و مسئولان با کارکنان/ گزارش کارکرد ماهیانه به کارکنان/ وجود شفاف‌سازی مالی/ شفاف‌سازی قوانین و سازمان (استراتژی‌ها، چشم‌اندازها، رویه‌های ارتقا، رویه پاداش‌ها و غیره و انتقال به افراد که باور کنند)/ شفافیت آیین‌نامه‌ها/ ثبت آیین‌نامه‌ها/ روشن بودن ساختارها (بازگو کردن الگوهای سازمان)/
	افزایش عدالت سازمانی	برقراری عدالت سازمانی/ نظارت و ارزیابی عملکرد بخش‌ها و تشویق و تنبیه جدی/ برآورده کردن نیازها به صورت عادلانه/ استفاده از افراد با سابقه در سازمان با توجه به شم مدیریتی
	یکپارچگی سازمانی	وجود وحدت رویه در انجام امور/ طراحی استراتژی‌های کاهش نگرش‌های منفی/ عدم

مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
		وابستگی به برخی از افراد گروه خود و یا دوستان خود و پذیرفتن نقاط ضعف آن‌ها و تعامل با آن‌ها/وجود جوامع بنیان / شایسته‌سالاری / احترام به قانون
	تقویت ارتباطات سازمانی	ارتباط مستمر و دوستانه مدیران با کارکنان / اطلاع‌رسانی به‌موقع و صحیح برخی اخبار مهم / وجود ارتباط دلسوزانه بین کارمندان و مدیران / وجود فضای شفاف برای بیان نظرات کارمندان / فراهم آوردن بستری برای بیان نظرات کارمندان / تسهیل روابط و تعاملات بین افراد مجموعه / اصلاح روابط بین کارمندان و هیئت‌علمی
جدول ۱۴. سازمان سلسله‌مراتبی کدگذاری پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها)		
مقولات عمده	مقولات	مفاهیم (کدهای باز)
پیامدهای فردی	عدم فرسودگی روحی	عدم خستگی عاطفی / نبود خستگی هیجانی / عدم از خود بیگانگی / عدم تخریب سلامت روحی و روانی / سرخوشی
	تثبیت نظام شخصیتی	افزایش شور و شوق / تمایل به رفتارهای اخلاقی / عدم انتقال بدبینی به سایر افراد / عدم وجود ذهنیت منفی در افراد بدبین / عدم احساس پوچی و بیهودگی / داشتن انگیزه
	عدم فرسودگی شغلی	عدم فرسودگی شغلی / عدم دل‌سردی افراد / افزایش انگیزه شغلی / عدم فرسودگی در درازمدت / عدم احساس فشار در حین کار / وجود انرژی شغلی / عدم هدرروی انرژی افراد
	رضایت شغلی	افزایش رضایت شغلی / عدم از بین رفتن انگیزه برای ارتقاء / رضایت از کیفیت و کمیت کار / عدم احساس اجبار در انجام وظیفه
پیامدهای شغلی	تضعیف تنش‌های شغلی	عدم درگیری‌های میان کارکنان / عدم کارشکنی / صرف نکردن انرژی خود برای تخریب دیگران / سیاسی نشدن رفتارهای سازمانی / عدم باندبازی در سازمان / عدم غیبت شغلی / عدم استعفا / عدم سوءظن / عدم برکناری
	تقویت تعلیق خاطر شغلی	احساس مسئولیت شغلی / داشتن ایده‌های جدید / عدم کناره‌گیری ذهنی از شغل و سازمان / حس مالکیت نسبت به سازمان / داشتن روحیه همکاری / عدم تلاش برای پنهان‌کاری در سازمان
	تقویت اعتماد سازمانی	افزایش اعتماد نسبت به رهبران / اعتماد کارکنان به یکدیگر / عدم احساس هراس از کارکنان و مدیران / عدم پنهان‌کاری در اثر اعتماد
	تقویت تعهد سازمانی	افزایش وفاداری سازمانی / افزایش تعهد سازمانی / تقویت اهداف بلندمدت سازمانی / عدم اختلال در سیستم مدیریت / تقویت هویت سازمانی / باور به ارزش‌های سازمانی / باور به چشم‌اندازهای سازمانی / پاسخگویی سازمانی / تعلیق خاطر سازمانی / وجود رفتار شهروندی سازمانی / اعتماد سازمانی / عدم بی‌تفاوتی سازمانی / تمدن سازمانی
پیامدهای سازمانی	تقویت عملکرد سازمانی	تقویت عملکرد سازمانی / افزایش عملکرد سازمانی / افزایش تأمل برانگیز بهره‌وری / افزایش راندمان کاری / افزایش کیفیت / کوتاه شدن فرایندها / موفقیت در رسیدن سازمان به اهداف اصلی خود / بهینه خرج شدن بودجه‌ها / افزایش بازده کاری
	تقویت مشارکت سازمانی	افزایش مشارکت کارکنان / افزایش روحیه‌ی تعامل و همفکری / حساسیت اعضا نسبت به مسائل حیاتی سازمان / عدم سکوت سازمانی / مشارکت نیروها در سازمان / مشورتی بودن تصمیمات سازمانی / عدم سلسله‌مراتبی بودن سیاست‌گذاری‌ها
	تقویت عدالت سازمانی	به‌کارگیری تخصص‌ها / عدم انزوا و گوشه‌گیری افراد متخصص / روی کار آمدن افراد کارآمد / از دست ندادن کارکنان کارآزموده و ماهر / عدالت سازمانی

روایی ابزار سنجش. در خصوص روایی یا اعتبار پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش برای شروع کار از روش اعتبار محتوا^۱ استفاده می‌شود برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا^۲ استفاده می‌شود. برای تعیین (CVR) از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیت را بر

¹ content validity

² Content validity index

اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضروری نیست»، «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

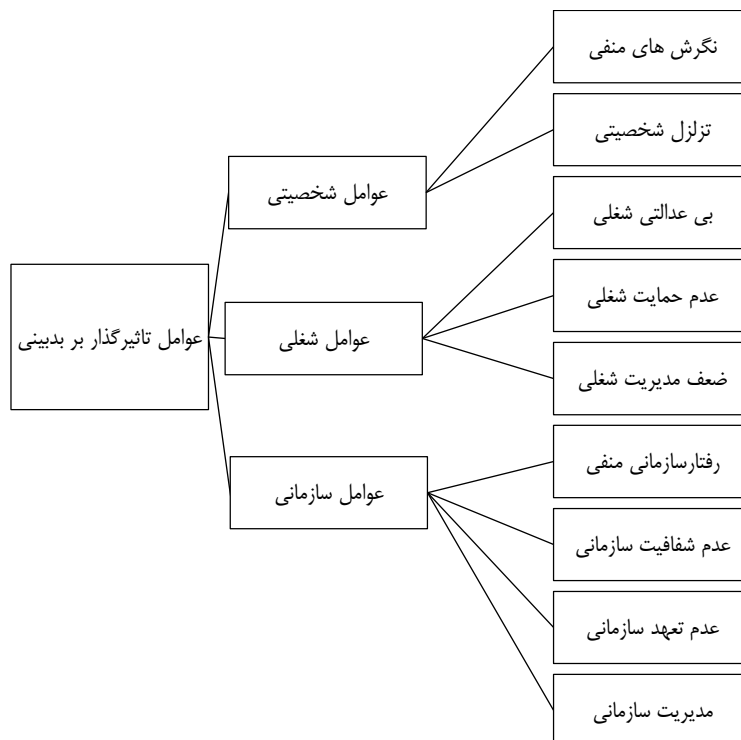
$$CVR = \frac{N_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{فرمول ۱}$$

پایایی ابزار سنجش. پایایی^۱ به سازگاری^۲ یافته‌های تحقیق اطلاق می‌گردد. برای محاسبه پایایی در قسمت کمی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده گردید. با توجه به اینکه پایایی هریک از معیارها و بالاتر از ۰/۷ است، بنابراین پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار می‌گیرد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در بخش تحلیل کمی، در قسمت آمار توصیفی و استنباطی از چند آزمون مختلف بهره گرفته می‌شود. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده می‌شود. برای بررسی روایی سازه‌ی پرسشنامه، از مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. قابل ذکر است نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش عبارت است از: نرم‌افزار Spss و pls (پیوست شماره ۱).

مدل مفهومی این فرآیند (شرایط علی تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی) در دانشگاه‌های کاشان را می‌توان به صورت شکل ۱ ترسیم نمود. در بخش نهایی، این مدل در قالب مدل مفهومی نهایی پژوهش قرار داده شده است.

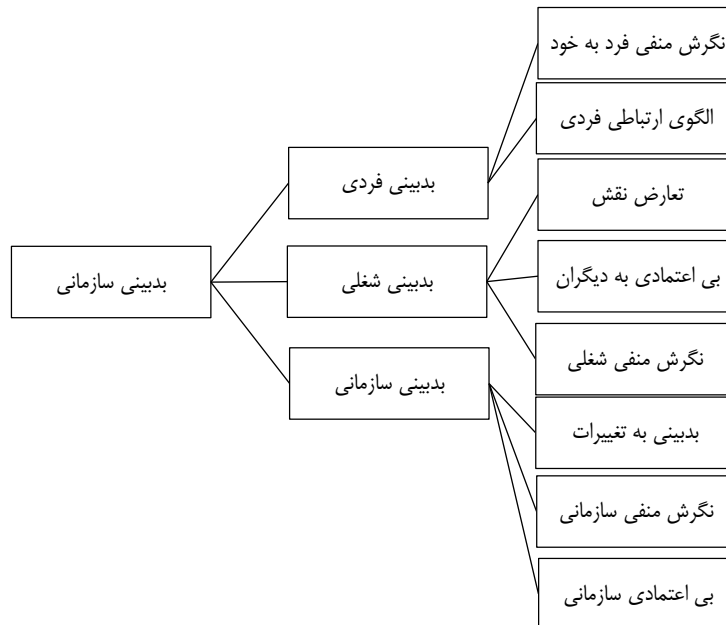


^۱ reliability

^۲ consistency

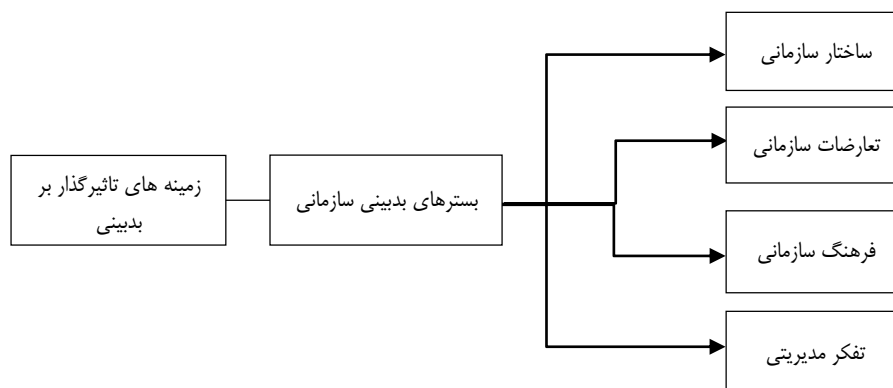
شکل ۱. شرایط علی تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی

مدل مفهومی این فرآیند (ساختار بدبینی سازمانی) در دانشگاه‌های کاشان را می‌توان به صورت شکل ۲ ترسیم نمود. در بخش نهایی، این مدل در قالب مدل مفهومی نهایی پژوهش قرار داده شده است.



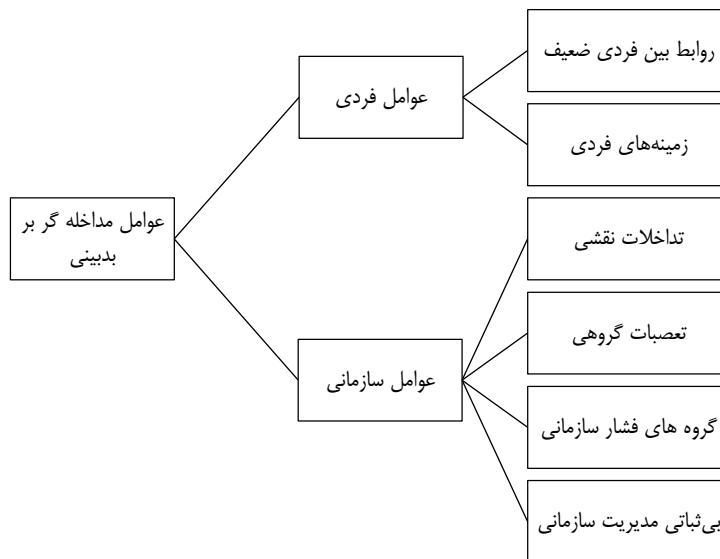
شکل ۲. مدل پدیده محوری بدبینی سازمانی

مدل مفهومی این فرآیند (بستر و زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی) در دانشگاه‌های کاشان را می‌توان به صورت شکل ۳ ترسیم نمود. در بخش نهایی، این مدل در قالب مدل مفهومی نهایی پژوهش قرار داده شده است.



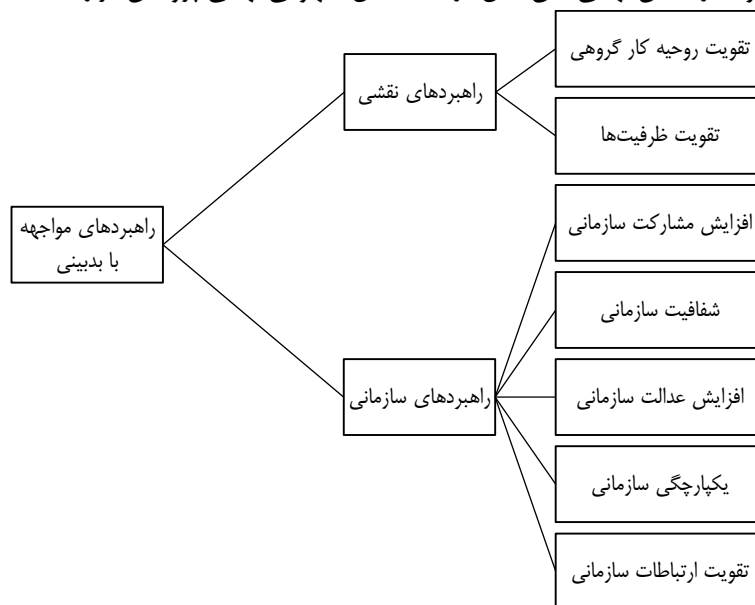
شکل ۳. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (شرایط زمینه‌ای)

مدل مفهومی این فرآیند (عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی) در دانشگاه‌های کاشان را می‌توان به صورت شکل ۴ ترسیم نمود. در بخش نهایی، این مدل در قالب مدل مفهومی نهایی پژوهش قرار داده شده است.



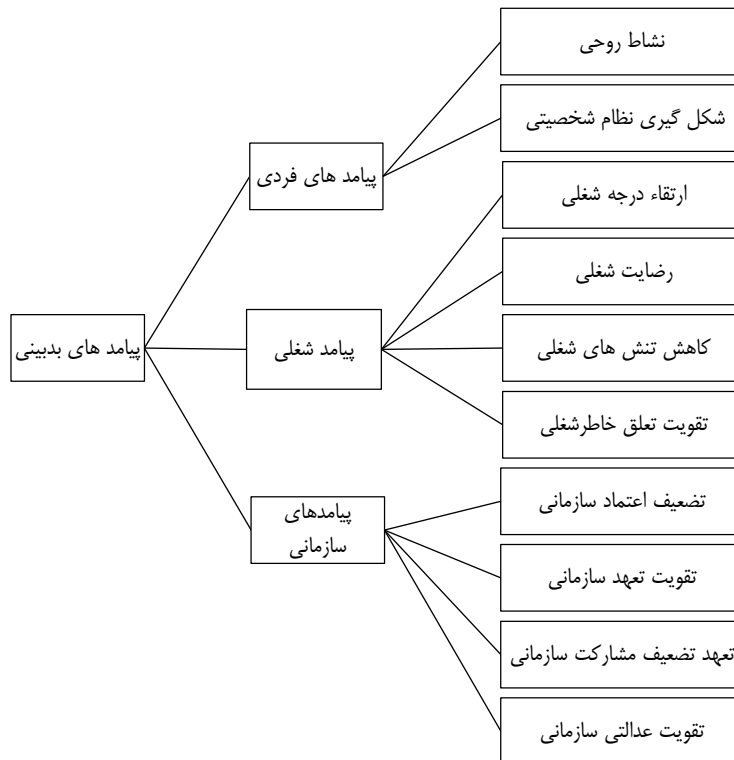
شکل ۴. عوامل مداخله گر تأثیرگذار بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی

مدل مفهومی این فرآیند (راهبردهای مواجهه بدبینی سازمانی) در دانشگاه‌های کاشان را می‌توان به صورت شکل ۵ ترسیم نمود. در بخش نهایی، این مدل در قالب مدل مفهومی نهایی پژوهش قرار داده شده است.



شکل ۵. راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی

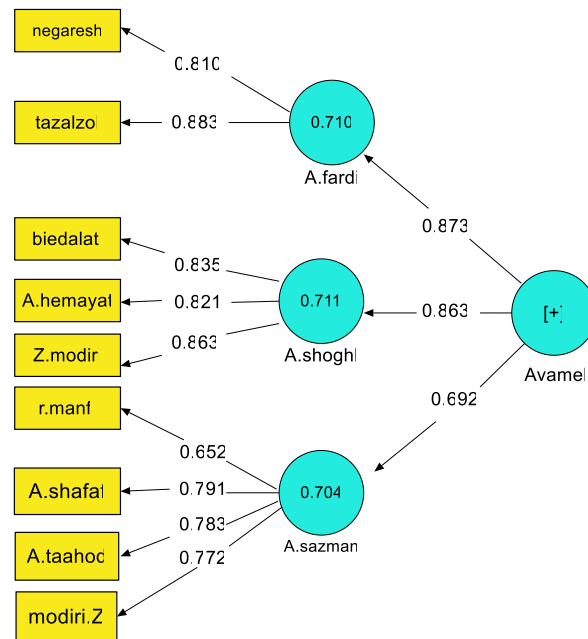
مدل مفهومی این فرآیند (پیامدهای اجرای راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی) در دانشگاه‌های کاشان را می‌توان به صورت شکل ۶ ترسیم نمود. در بخش نهایی، این مدل در قالب مدل مفهومی نهایی پژوهش قرار داده شده است.



شکل ۶. پیامدهای بدبینی سازمانی

تحلیل عاملی متغیرهای احصا شده. در این مرحله به بررسی روابط میان متغیرها و اطمینان از صحت مدل‌های احصا شده بر اساس داده‌های کمی پرداخته شده است. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط علی)، ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی زمینه‌ای)، زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی (شرایط زمینه‌ای)، عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط مداخله‌گر)، راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (راهبردها و استراتژی‌ها) و پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها) به ترتیب آورده شده است. خروجی‌های تحلیل عاملی تأییدی گزارش جداگانه ضرایب استاندارد و بارهای عاملی است که بر اساس رفرنس‌های مختلف باید ضرایب استاندارد، بزرگ‌تر از ۰/۵ و بارهای عاملی، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشند که مورد تأیید قرار گیرد.

تحلیل عاملی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط علی). نمودار ۱ تحلیل عاملی تأییدی الگوی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (شرایط علی) در حالت تخمین استاندارد می‌باشد. در این نمودارها بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۱. تحلیل عاملی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (تخمین استاندارد)

همچنین در جدول ۱۵ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و در جدول ۱۶ به خلاصه نتایج مدل پرداخته شده است. همان‌طور که قابل مشاهده است نتایج جدول ۱۵ نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می‌باشد.

جدول ۱۵. شاخص‌های برازندگی الگوی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی

سازه	مقدار برازش R2	مقدار برازش Q2	مقدار برازش کلی GOF	توصیف برازش
عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی (نمره کل)	-	-	-	-
عوامل فردی	۰/۷۱۰	۰/۲۱۴	۰/۲۸۵	نسبتاً قوی
عوامل شغلی	۰/۷۱۱	۰/۲۷۶		
عوامل سازمانی	۰/۷۰۴	۰/۲۰۰		

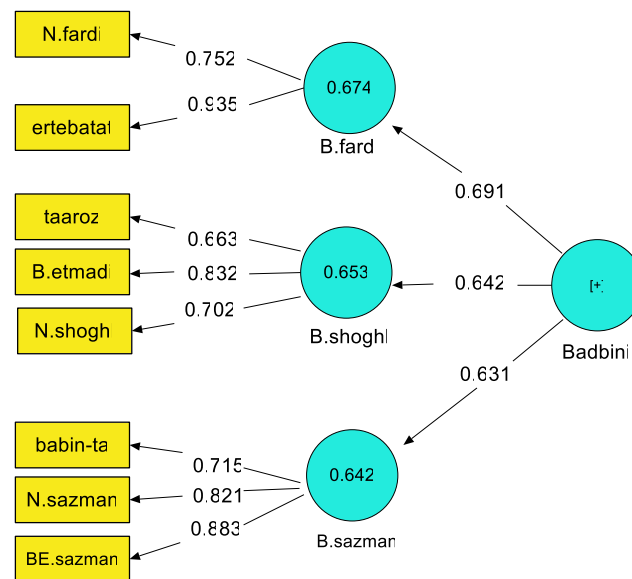
جدول ۱۶. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی الگوی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی

روابط مدل	ضریب استاندارد	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی ← عوامل فردی	۰/۸۷۳	۱۳/۳۷۸	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی ← عوامل شغلی	۰/۸۶۳	۱۳/۲۱۴	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی ← عوامل سازمانی	۰/۶۹۲	۹/۲۴۵	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل فردی ← نگرش‌های منفی	۰/۸۱۰	۱۳/۲۹۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل فردی ← تزلزل شخصیتی	۰/۸۸۳	۱۴/۹۳۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل شغلی ← بی‌عدالتی شغلی	۰/۸۳۵	۱۴/۰۸۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل شغلی ← عدم حمایت شغلی	۰/۸۲۱	۱۳/۵۳۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل شغلی ← ضعف مدیریت نقش‌ها	۰/۸۶۳	۱۴/۶۵۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل سازمانی ← رفتارهای سازمانی منفی	۰/۶۵۲	۹/۳۴۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل سازمانی ← عدم شفافیت سازمانی	۰/۷۹۱	۱۲/۳۴۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل سازمانی ← عدم تعهد سازمانی	۰/۷۸۳	۱۲/۰۴۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

عوامل سازمانی ← مدیریت سازمانی ضعیف	۰/۷۷۲	۱۲/۰۳۰	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
-------------------------------------	-------	--------	-------	---------------------

در جدول ۱۶ ضرایب رگرسیونی استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی روابط مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند ($p < 0.05$).

تحلیل عاملی مدل پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی. نمودار ۲ تحلیل عاملی تأییدی الگوی ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی) در حالت تخمین استاندارد می‌باشد. در این نمودارها بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۲. تحلیل عاملی تأییدی ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی) (تخمین استاندارد)

همچنین در جدول ۱۷ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و در جدول ۱۸ به خلاصه نتایج مدل پرداخته شده است. همان‌طور که قابل مشاهده است نتایج جدول ۱۷ نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می‌باشد.

جدول ۱۷. شاخص‌های برازندگی الگوی عوامل ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی)

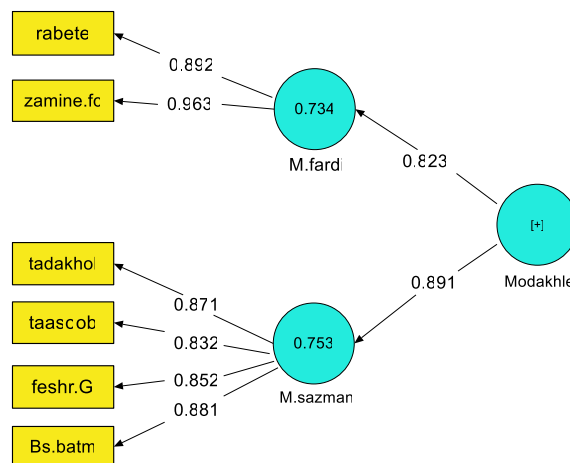
سازه	مقدار برازش R2	مقدار برازش Q2	مقدار برازش کلی GOF	توصیف برازش
پدیده‌ی مرکزی (نمره کل)	-	-		
بدبینی فردی	۰/۶۷۴	۰/۳۱۴	۰/۲۶۳	نسبتاً قوی
بدبینی شغلی	۰/۶۵۳	۰/۲۷۶		
بدبینی سازمانی	۰/۶۴۲	۰/۲۰۰		

جدول ۱۸. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی الگوی ساختار بدبینی سازمانی (پدیده‌ی مرکزی)

روابط مدل	ضریب استاندارد	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
پدیده‌ی مرکزی ← بدبینی فردی	۰/۶۹۱	۱۰/۶۶۸	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پدیده‌ی مرکزی ← بدبینی شغلی	۰/۶۴۲	۱۰/۴۳۵	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پدیده‌ی مرکزی ← بدبینی سازمانی	۰/۶۳۱	۱۰/۳۲۸	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

بدبینی فردی ← نگرش منفی فردی به خود	۰/۷۵۲	۱۱/۹۰۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی فردی ← الگوی ارتباطی منفی	۰/۹۳۵	۱۵/۴۴۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی شغلی ← تعارض نقش	۰/۶۶۳	۱۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی شغلی ← بی‌اعتمادی به دیگران	۰/۸۳۲	۱۳/۶۰۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی شغلی ← نگرش منفی شغلی	۰/۷۰۲	۱۰/۸۱۴	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی سازمانی ← بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی	۰/۷۱۵	۱۱/۱۹۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی سازمانی ← نگرش منفی سازمانی	۰/۸۲۱	۱۳/۷۵۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
بدبینی سازمانی ← بی‌اعتمادی سازمانی	۰/۸۸۳	۱۵/۲۳۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

در جدول ۱۸ ضرایب رگرسیونی استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی روابط مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند ($p < 0.05$).
تحلیل عاملی عوامل مداخله‌گر بر بدبینی سازمانی (شرایط مداخله‌گر). نمودار ۳ تحلیل عاملی تأییدی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی در حالت تخمین استاندارد می‌باشد. در این نمودارها بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۳. تحلیل عاملی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی (تخمین استاندارد)

همچنین در جدول ۱۹ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و در جدول ۲۰ به خلاصه نتایج مدل پرداخته شده است. همان‌طور که قابل مشاهده است نتایج جدول ۱۹ نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می‌باشد.

جدول ۱۹. شاخص‌های برازندگی الگوی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی

سازه	مقدار برازش R2	مقدار برازش Q2	مقدار برازش کلی GOF	توصیف برازش
عوامل مداخله‌گر (نمره کل)	-	-	-	-
عوامل فردی	۰/۷۳۴	۰/۲۳۲	۰/۲۵۴	نسبتاً قوی
عوامل سازمانی	۰/۷۵۳	۰/۲۴۱	-	-

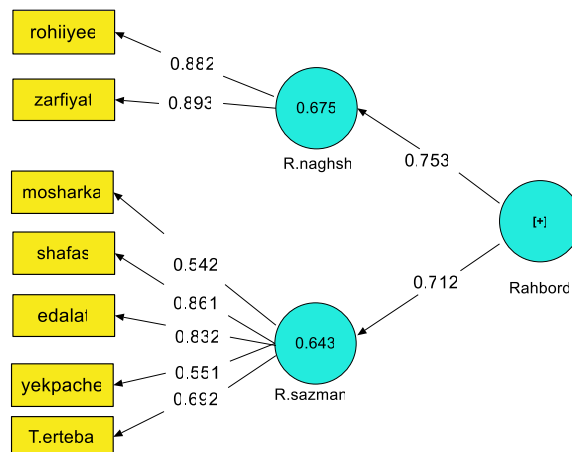
جدول ۲۰. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی الگوی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی

روابط مدل	ضریب استاندارد	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
-----------	----------------	-------------	--------------	-------

عوامل مداخله‌گر ← عوامل فردی	۰/۸۲۳	۱۳/۳۴۵	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل مداخله‌گر ← عوامل سازمانی	۰/۸۹۱	۱۳/۸۲۴	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل فردی ← روابط بین فردی ضعیف	۰/۸۹۲	۱۶/۴۳۱	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل فردی ← زمینه‌های فردی	۰/۹۶۳	۱۸/۴۳۳	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل سازمانی ← تداخلات نقشی	۰/۸۷۱	۱۵/۷۰۱	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل سازمانی ← تعصبات گروهی	۰/۸۳۲	۱۴/۵۹۲	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل سازمانی ← گروه‌های فشار سازمانی	۰/۸۵۲	۱۵/۲۱۳	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
عوامل سازمانی ← بی‌ثباتی مدیریت سازمانی	۰/۸۸۱	۱۵/۹۷۴	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود

در جدول ۲۰ ضرایب رگرسیونی استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی روابط مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شوند ($p < 0.05$)

تحلیل عاملی راهبردهای مواجهه با بدبینی (راهبردها و استراتژی‌ها). نمودار ۴ تحلیل عاملی تأییدی راهبردهای مواجهه با بدبینی (راهبردها و استراتژی‌ها) در حالت تخمین استاندارد می‌باشد. در این نمودارها بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۴. تحلیل عاملی راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (معناداری پارامترها)

همچنین در جدول شماره ۲۱ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و در جدول ۲۲ به خلاصه نتایج مدل پرداخته شده است. نتایج جدول ۲۱ نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۲۱. شاخص‌های برازندگی راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی

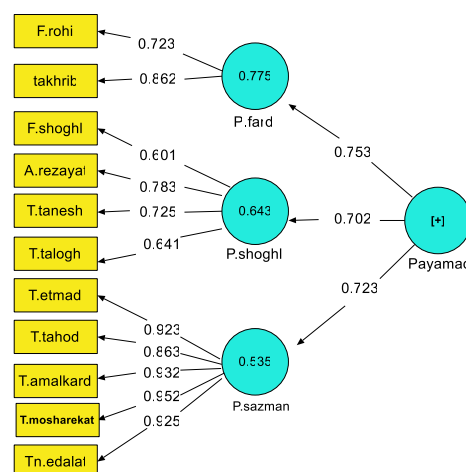
سازه	مقدار برازش R2	مقدار برازش Q2	مقدار برازش کلی GOF	توصیف برازش
راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی (نمره کل)	-	-	۰/۲۶۷	نسبتاً قوی
راهبردهای نقشی	۰/۶۷۵	۰/۲۷۲		
راهبردهای سازمانی	۰/۶۴۳	۰/۲۶۱		

جدول ۲۲. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی

روابط مدل	ضریب استاندارد	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
راهبردهای مواجهه با بدبینی ← راهبردهای نقشی	۰/۷۵۳	۱۱/۷۶۲	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای مواجهه با بدبینی ← راهبردهای سازمانی	۰/۷۱۲	۱۱/۸۷۳	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای نقشی ← روابط بین فردی قوی	۰/۵۴۳	۷/۷۸۴	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای نقشی ← زمینه‌های فردی	۰/۸۶۴	۱۴/۱۷۵	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای سازمانی ← افزایش مشارکت سازمانی	۰/۸۳۲	۱۳/۴۴۲	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای سازمانی ← شفافیت سازمانی	۰/۵۵۱	۷/۹۷۱	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای سازمانی ← عدالت سازمانی	۰/۶۹۲	۱۰/۶۱۳	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای سازمانی ← یکپارچگی سازمانی	۰/۸۸۱	۱۱/۷۶۱	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود
راهبردهای سازمانی ← ارتباطات سازمانی	۰/۸۹۲	۱۱/۸۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تایید می‌شود

در جدول ۲۲ ضرایب رگرسیونی استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی روابط مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند ($p < 0.05$).

تحلیل عاملی پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها). نمودار ۵ تحلیل عاملی تأییدی پیامدهای بدبینی سازمانی (پیامدها) در حالت تخمین استاندارد می‌باشد. در این نمودارها بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص‌ها یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد.



نمودار ۵. تحلیل عاملی پیامدهای بدبینی سازمانی (تخمین استاندارد)

همچنین در جدول ۲۳ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و در جدول ۲۴ به خلاصه نتایج مدل پرداخته شده است. نتایج جدول ۲۳ نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۲۳. شاخص‌های برازندگی پیامدهای بدبینی سازمانی

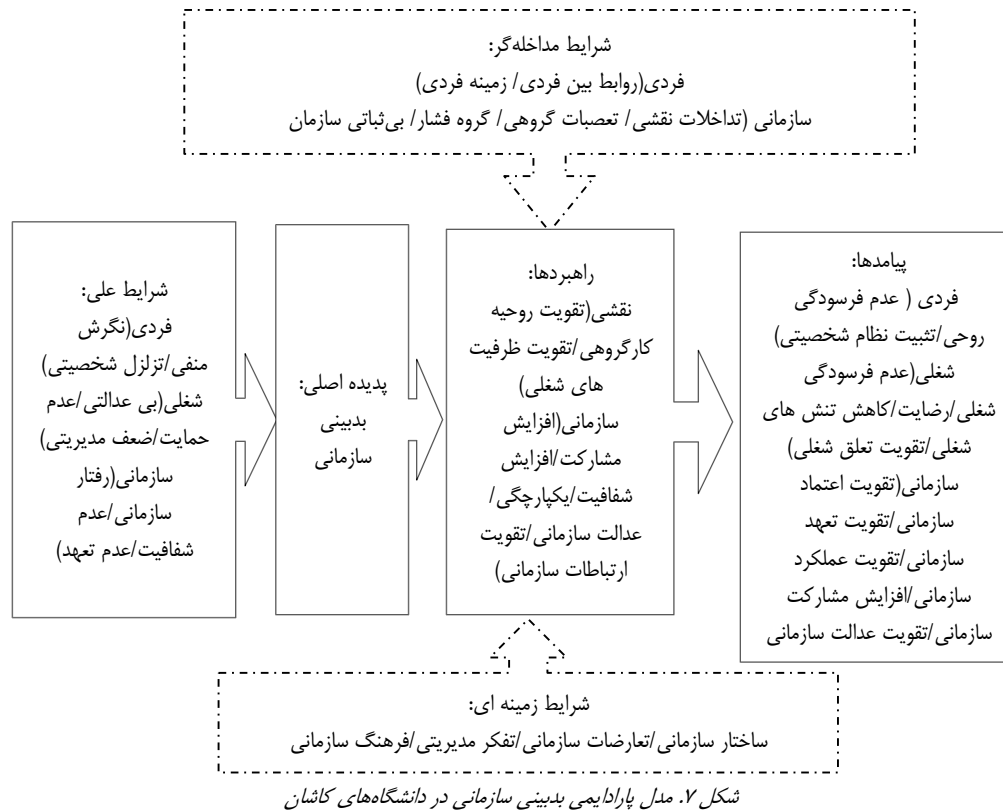
سازه	مقدار برازش R2	مقدار برازش Q2	مقدار برازش کلی GOF	توصیف برازش
پیامدهای بدبینی سازمانی (نمره کل)	-	-		
پیامدهای فردی	۰/۷۷۵	۰/۲۷۲		
پیامدهای شغلی	۰/۶۴۳	۰/۲۶۱		
پیامدهای سازمانی	۰/۵۳۵	۰/۲۳۷	۰/۲۵۵	نسبتاً قوی

جدول ۲۴. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی پیامدهای بدبینی سازمانی

روابط مدل	ضریب استاندارد	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
پیامدهای بدبینی سازمانی ← پیامدهای فردی	۰/۷۵۳	۱۰/۱۲۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای بدبینی سازمانی ← پیامدهای شغلی	۰/۷۰۲	۱۰/۴۳۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای بدبینی سازمانی ← پیامدهای سازمانی	۰/۷۲۳	۱۰/۷۸۴	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای فردی ← عدم فرسودگی روحی	۰/۷۲۳	۹/۷۶۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای فردی ← تثبیت نظام شخصیتی	۰/۸۶۲	۱۱/۷۶۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای شغلی ← عدم فرسودگی شغلی	۰/۶۰۱	۸/۴۷۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای شغلی ← رضایت شغلی	۰/۷۸۳	۱۱/۶۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای شغلی ← تضعیف تنش‌های شغلی	۰/۷۲۵	۱۰/۶۳۴	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای شغلی ← تقویت تعلق خاطر شغلی	۰/۶۴۱	۹/۱۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای سازمانی ← تقویت اعتماد سازمانی	۰/۹۲۳	۱۷/۲۳۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای سازمانی ← تقویت تعهد سازمانی	۰/۸۴۳	۱۴/۷۳۵	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای سازمانی ← تقویت عملکرد سازمانی	۰/۹۳۲	۱۷/۴۵۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای سازمانی ← تقویت مشارکت سازمانی	۰/۹۵۲	۱۸/۱۶۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پیامدهای سازمانی ← تقویت عدالت سازمانی	۰/۹۲۵	۱۷/۴۲۴	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

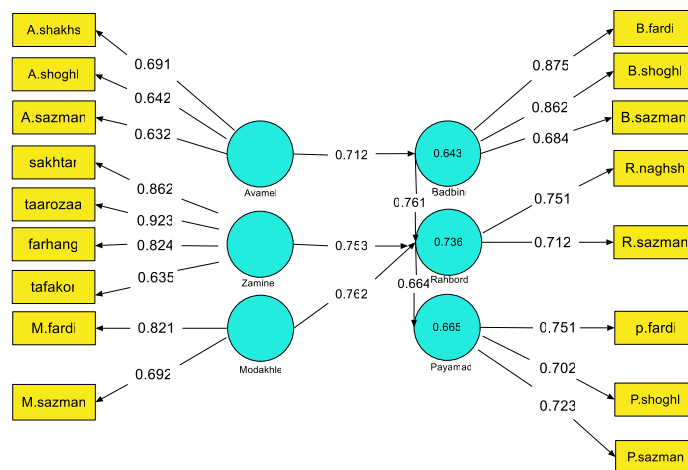
در جدول ۲۴ ضرایب رگرسیونی استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی روابط مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند ($p < 0.05$)

مدل پارادایمی. مسئله مهم در پژوهش‌های ترکیبی این است که مدل پارادایمی باید تبدیل به مدلی گردد که قابلیت آزمون شدن داشته باشد. مدل پارادایمی به‌خودی‌خود نمی‌تواند چنین قابلیت‌ای داشته باشد، زیرا روابط در آن انتزاعی هستند و دقیقاً و به‌صورت جزئی مشخص نیستند، هرچند این مسئله در ذات و درون مدل پارادایمی نهفته است. بر این اساس، در این بخش پس از ارائه مدل مفهومی، مدل تصحیح‌شده و توسعه‌یافته‌ی قابل آزمون ارائه شده است (شکل ۷).



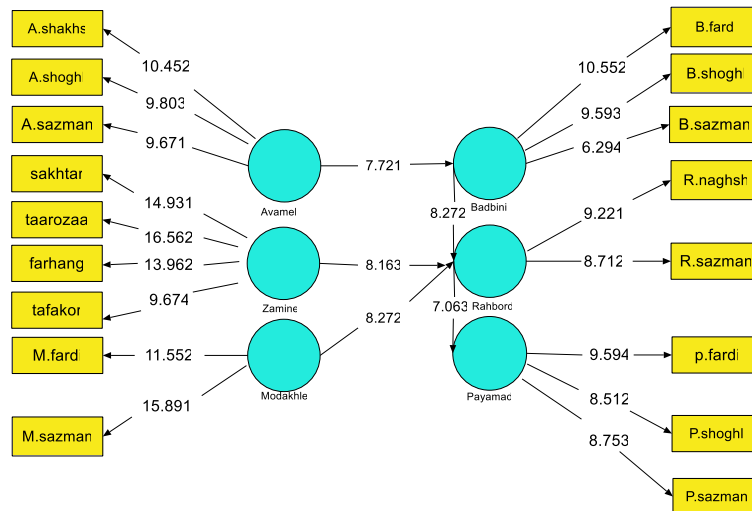
یافته های پژوهش

در این قسمت، مدل مفهومی تحقیق رسم شده و اعتبار آن تحلیل می شود.



نمودار ۶. مدل مفهومی به همراه ضرایب مسیر

نمودار ۶ مدل معادلات ساختاری تحقیق را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد. در این نمودارها ضرایب مسیر در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از شاخص ها را در توضیح و تبیین متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد و نیز مدل مفهومی بدبینی به شرح نمودار ۷ است.



نمودار ۷. مدل مفهومی به همراه مقادیر آزمون

در جدول ۲۵ به بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و در جدول ۲۶ به خلاصه نتایج مدل پرداخته شده است. همان‌طور که قابل مشاهده است نتایج جدول ۲۵ نشان می‌دهد که الگو در جهت برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. شاخص‌های تناسب مدل بیانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری می‌باشد.

جدول ۲۵. شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی پژوهش

سازه	مقدار برازش R2	مقدار برازش Q2	مقدار برازش کلی GOF	توصیف برازش
عوامل مؤثر بر بدینی سازمانی	-	-		
زمینه‌های تأثیرگذار بر بدینی سازمانی	-	-		
عوامل مداخله گرموثر بر بدینی سازمانی	-	-		
پدیده‌ی مرکزی بدینی سازمانی	۰/۶۴۳	۰/۴۶۱	۰/۲۷۳	نسبتاً قوی
راهبردهای مواجه با بدینی سازمانی	۰/۷۳۶	۰/۲۸۴		
پیامدهای بدینی سازمانی	۰/۶۶۵	۰/۲۷۹		

جدول ۲۶. خلاصه نتایج تحلیل مدل مفهومی پژوهش

روابط مدل	ضریب استاندارد	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه
عوامل مؤثر بر بدینی سازمانی ← پدیده‌ی مرکزی بدینی سازمانی	۰/۷۱۲	۷/۷۲۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
زمینه‌های تأثیرگذار بر بدینی سازمانی ← راهبردهای مواجه با بدینی سازمانی	۰/۷۵۳	۸/۱۶۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
عوامل مداخله گرموثر بر بدینی سازمانی ← راهبردهای مواجه با بدینی سازمانی	۰/۷۶۲	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
پدیده‌ی مرکزی بدینی سازمانی ← راهبردهای مواجه با بدینی سازمانی	۰/۷۶۱	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود
راهبردهای مواجه با بدینی سازمانی ← پیامدهای بدینی سازمانی	۰/۶۶۴	۷/۰۶۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

در جدول ۲۶ ضرایب رگرسیونی استاندارد به همراه نسبت بحرانی و مقدار P (سطح معناداری) گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد تمامی روابط مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند ($p < 0.05$).

سؤالات پژوهش

سوال اول. الگوی مناسب برای بدبینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان چیست؟
برای پاسخ به این سؤال باید بیان نمود که بر مبنای تحلیل کیفی و روش داده بنیاد، ۲۸۷ مفهوم شناسایی شده است که در قالب ۶ مضمون اصلی است (جدول ۲۷).

جدول ۲۷. مضمون‌های اصلی الگوهای بدبینی سازمانی

شماره	توضیحات	سازمان دهنده	پایه‌ای	مفهومی
۱	عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی یا شرایط علی	۳	۹	۶۶
۲	ساختار بدبینی سازمانی یا پدیده مرکزی	۳	۸	۴۴
۳	زمینه‌های مؤثر بر بدبینی سازمانی یا شرایط مناسب	۱	۴	۳۳
۴	عوامل مداخله‌گر مؤثر بر بدبینی سازمانی یا شرایط مداخله‌ای	۲	۶	۲۴
۵	استراتژی‌های مقابله با بدبینی یا استراتژی‌ها	۲	۷	۴۲
۶	نتایج بدبینانه سازمانی یا نتایج	۳	۱۱	۷۶

این مفاهیم در ارتباط با یکدیگر، مدل مفهومی پژوهش را ایجاد کرده است. نتایج شاخص CVR و میانگین عددی برای هر یک از مفاهیم شرایط علی نشان می‌دهد به جزء ۱۱ مفهوم، تمامی مفاهیم دارای میانگین عددی بیش از ۱/۵ و مقدار CVR بیش از ۰/۴۹ (مقدار بهینه بر اساس نمونه ۱۶ خبره می‌باشد یعنی موردپذیرش است. در این قسمت بیشترین تأثیر مربوط به نگرش‌های منفی فردی و عدم شفافیت سازمانی کمترین تأثیر را دارا بوده است.

نتایج شاخص CVR و میانگین عددی برای هر یک از مفاهیم پدیده مرکزی نشان می‌دهد به جزء ۴ مفهوم بقیه موردپذیرش قرارگرفته است. در این قسمت بیشترین تأثیر مربوط به تغییرات سازمانی و نگرش‌های منفی سازمانی کمترین تأثیر را دارا بوده است.

نتایج شاخص CVR و میانگین عددی برای هر یک از مفاهیم شرایط زمینه‌ای نشان می‌دهد به جزء ۷ مفهوم بقیه موارد پذیرش قرارگرفته است. در این قسمت بیشترین تأثیر مربوط به تفکر سازمانی و فرهنگ سازمانی کمترین تأثیر را دارا بوده است.

نتایج شاخص CVR و میانگین عددی برای هر یک از مفاهیم شرایط مداخله‌گر نشان می‌دهد به جزء ۳ مفهوم بقیه موردپذیرش قرارگرفته است. در این قسمت بیشترین تأثیر مربوط به روابط بین فردی و تعصبات گروهی کمترین تأثیر را دارا بوده است.

نتایج شاخص CVR و میانگین عددی برای هر یک از مفاهیم راهبردها نشان می‌دهد به جزء ۱۰ مفهوم بقیه موردپذیرش قرارگرفته است. در این قسمت بیشترین تأثیر مربوط به تقویت ظرفیت‌های شغلی و کمترین مربوط به یکپارچگی سازمانی است.

نتایج شاخص CVR و میانگین عددی برای هر یک از مفاهیم پیامدها نشان می‌دهد به جزء ۱۲ مفهوم بقیه موردپذیرش قرارگرفته است. در این قسمت بیشترین تأثیر مربوط به تقویت عدالت سازمانی و کمترین مربوط به تضعیف نقش‌های شغلی است.

و نهایتاً با توجه به مصاحبه‌ها و نتایج حاصل از مشاهدات محقق و روش داده بنیاد، اگر مفهومی طراحی گردید و بر اساس الگوی طراحی شده گزاره‌ها و جدول ۲۸ استخراج و آزمون شدند.

جدول ۲۸. خلاصه نتایج گزاره‌های پژوهش

گزاره	مسیر	ضریب استاندارد	نتیجه
۱	شرایط علی- پدیده‌ی مرکزی	۰/۷۰	معنادار
۲	شرایط زمینه‌ای- راهبردها و استراتژی‌ها	۰/۷۴	معنادار
۳	عوامل مداخله‌گر- راهبردها و استراتژی‌ها	۰/۷۵	معنادار
۴	پدیده‌ی مرکزی- راهبردها و استراتژی‌ها	۰/۷۰	معنادار
۵	راهبردها و استراتژی‌ها- پیامدها	۰/۶۷	معنادار

سؤال دوم. آیا مدل طراحی شده برای بدبینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان مناسب است؟
این سؤال به جهت آزمون مدل طراحی شده برای بدبینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان مطرح شده است. بدین جهت بر اساس مدل احصا شده اقدام به طراحی پرسشنامه‌های محقق ساخته گردید که پس از تأیید روایی و پایایی بین نمونه بخش کمی توزیع گردید. بر اساس داده‌های به دست آمده ابتدا به بررسی مدل اندازه‌گیری برای هریک از ۶ بخش از یافته‌های کیفی پرداخته شد. نتایج مدل‌های اندازه‌گیری حاکی از مناسب بودن مدل‌ها در جهت سنجش متغیرها بوده است. سپس اقدام به برازش مدل ساختاری شده است که نتایج حاکی از طراحی مناسب مدل برای بدبینی سازمانی در دانشگاه‌های شهر کاشان بوده است.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول پژوهش. عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی بر پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۲۹. فرضیه اول پژوهش

روابط مدل مفهومی	برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی $\rightarrow$ پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی	۰/۷۱۲	۷/۷۲۱	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

با توجه به نتایج جدول ۲۹ ارتباط دو متغیر عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی با مقدار آماره t برابر ۷/۷۲۱ و ضریب تأثیر ۰/۷۱۲ با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود بنابراین فرض H_1 رد و فرض H_0 پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی بر پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه دوم پژوهش. زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۳۰. فرضیه دوم پژوهش

روابط مدل مفهومی	برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی $\rightarrow$ راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی	۰/۷۵۳	۸/۱۶۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

با توجه به نتایج جدول ۳۰ ارتباط دو متغیر زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی و راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی با مقدار آماره t برابر ۸/۱۶۳ و ضریب تأثیر ۰/۷۵۳ با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود بنابراین فرض H_1 رد و فرض H_0 پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر زمینه‌های تأثیرگذار بر بدبینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه سوم پژوهش. عوامل مداخله‌گر موثر بر بدبینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۳۱. فرضیه سوم پژوهش

روابط مدل مفهومی	برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
عوامل مداخله‌گر موثر بر بدبینی سازمانی ← راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی	۰/۷۶۲	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

با توجه به نتایج جدول ۳۱ ارتباط دو متغیر عوامل مداخله‌گر موثر بر بدبینی سازمانی و راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی با مقدار آماره t برابر ۸/۲۷۲ و ضریب تأثیر ۰/۷۶۲ با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود بنابراین فرض H_1 رد و فرض H_0 پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر عوامل مداخله‌گر موثر بر بدبینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم پژوهش. پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۳۲. فرضیه چهارم پژوهش

روابط مدل مفهومی	برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی ← راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی	۰/۷۶۱	۸/۲۷۲	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

با توجه به نتایج جدول ۳۲ ارتباط دو متغیر پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی و راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی با مقدار آماره t برابر ۸/۲۷۲ و ضریب تأثیر ۰/۷۶۱ با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود بنابراین فرض H_1 رد و فرض H_0 پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر پدیده‌ی مرکزی بدبینی سازمانی بر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

فرضیه پنجم پژوهش. راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی بر پیامدهای بدبینی سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۳۳. فرضیه پنجم پژوهش

روابط مدل مفهومی	برآورد	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه
راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی ← پیامدهای بدبینی سازمانی	۰/۶۶۴	۷/۰۶۳	۰/۰۰۰	ارتباط تأیید می‌شود

با توجه به نتایج جدول ۳۳ ارتباط دو متغیر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی و پیامدهای بدبینی سازمانی با مقدار آماره t برابر ۷/۰۶۳ و ضریب تأثیر ۰/۶۶۴ با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود بنابراین فرض H_1 رد و فرض H_0 پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر راهبردهای مواجهه با بدبینی سازمانی بر پیامدهای بدبینی سازمانی تأثیر معنادار دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش باهدف طراحی مدل بدبینی سازمانی بر اساس رویکرد داده‌های زمینه‌ای در دانشگاه‌های کاشان انجام شد. روش تحقیق کیفی و کمی بود. داده‌های پژوهش حاضر از طریق مصاحبه با ۱۶ استاد و متخصص دانشگاه‌های کاشان و مشاهدات محقق در زمینه تحقیق به‌دست‌آمده است. داده‌ها با استفاده از روش گراند تئوری موردبررسی قرارگرفت. برای رسیدن به این هدف، ابتدا داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌ها کدگذاری شدند. کدگذاری شامل کدگذاری آزاد، کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری بود که درنهایت هسته اصلی تئوری و الگوی سازمانی بدبینی در دانشگاه‌های کاشان شکل گرفت. با استفاده از این دسته‌ها و مؤلفه‌ها، شرایط علی، شرایط مداخله، زمینه‌ها، نتایج و استراتژی‌ها و روابط آن‌ها با گروه اصلی مشخص شد.

به‌عبارت‌دیگر، بر اساس تحلیل کیفی و روش مبتنی بر داده، ۲۸۷ مفهوم شناسایی شدند. این مفاهیم الگوی مفهومی پژوهش را در رابطه با یکدیگر ایجاد سپس در بخش کمی، بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده، مدل با استفاده از مدل معادلات ساختاری موردبررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵٪، روابط بین متغیرها تأیید شد؛ بنابراین، مدل تحقیق تصویب شد. به‌عبارت‌دیگر، شرایط علی و شرایطی بر پدیده مرکزی (بدبینی سازمانی) تأثیر می‌گذارد. افزون بر این، پدیده مرکزی (بدبینی سازمانی) بر راهبردها تأثیر می‌گذارد. عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای هم بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و نهایتاً راهبردها بر نتایج مؤثر است.

با توجه به یافته بخش‌های کیفی و کمی پژوهش حاضر، پیشنهادهای کاربردی به‌صورت زیر ارائه شد.

- ۱) توجه به رفاه و مزایای کارکنان و ارائه خدمات به‌صورت بسته‌های مختلف، متناسب با شرایط و سلاقی اعضا و حق انتخاب اعضا در استفاده از نوع خدمت یا مزایای دریافتی
- ۲) به جهت کاهش بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی، پیشنهاد می‌گردد کارکنان را از برنامه و جوانب آن آگاه‌سازی نمایند و آن‌ها را در فرآیند هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی شرکت دهند.
- ۳) تقویت ظرفیت‌های شغلی به‌صورت غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی و بازطراحی شغل
- ۴) شفاف‌سازی قوانین سازمانی از قبیل استراتژی‌ها، اهداف، رویه‌های ارتقاء و پاداش و انتقال به افراد به جهت افزایش باور سازمانی
- ۵) ارائه وحدت رویه در انجام امور و جلوگیری از اجرای رویه‌های موازی، مختلف و گاهی متناقض در سازمان
- ۶) حرمت‌گذاری به اعضا و یا تکریم افراد خصوصاً افراد باتجربه و توجه به کسوت و سابقه کاری ارائه رفتار مناسب و اخلاق محور که در ایجاد اعتماد و آرامش فضای کاری بسیار مناسب است.
- ۷) مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و مشورت بیشتر با طیف‌های مختلف در اجرای یک تصمیم مهم
- ۸) افزایش شفافیت در روابط سازمانی بین مدیران و مسئولین با کارکنان و اعضای سطوح پایین‌تر با انتقاد از چارت سازمانی روشن
- ۹) شفاف‌سازی مالی مدیران و اعضا با توجه به اینکه بحث‌های مالی (و وجود ابهام‌های مالی) به‌صورت بالقوه زمینه‌ساز بدبینی سازمانی است به‌وسیله ارائه گزارش‌های مالی حسابرسان مستقل
- ۱۰) به جهت کاهش نگرش منفی فردی به خود، کاهش بی‌اعتمادی به دیگران و کاهش الگوی ارتباطی منفی پیشنهاد می‌گردد اقدام به برگزاری برنامه‌های مبتنی بر خودباوری و توانمندسازی کارکنان صورت پذیرد.
- ۱۱) حمایت از کارکنان در خصوص بروز ایده‌های خلاقانه و نو در محدوده مسئولیت و حوزه اختیاراتشان
- ۱۲) تقویت روحیه ابراز وجود و اعتمادبه‌نفس در بین اعضا و افزایش و اظهارنظر افراد در جمع اعضا

- ۱۳) اشتراک‌گذاری اطلاعات بین اعضای گروه و حداقل کردن تغییرات سازمانی در کوتاه‌مدت
 - ۱۴) اطلاع‌رسانی مناسب از فعالیت‌های انجام‌شده در سازمان و واحد در جهت رفع ابهام و جلوگیری از سوءبرداشت‌ها
 - ۱۵) افزایش همدلی بین اعضا گروه در حل مشکلات و برخورد با تنگناهای شغلی
 - ۱۶) افزایش روحیه کارگروهی و همکاری میان اعضا در رشته‌های مشابه و حتی توجه به همکاری اعضا به کار بین‌رشته‌ای با توجه به علائق اعضا
 - ۱۷) شفافیت در سیستم ارتباطات و اطلاعات و تفسیر منابع سازمانی
 - ۱۸) برگزاری جلسات توجیهی در دلایل تغییرات آتی پیش از انجام تغییر در سازمان و جلوگیری از بیان ادعای غیرواقعی در این جلسات
 - ۱۹) استفاده از سبک‌های رهبری و مدیریتی که به رابطه بهتر با کارکنان و ایجاد اعتماد بیشتر می‌انجامد
 - ۲۰) درک حمایت سازمانی و منصفانه بودن سیستم‌های ارزیابی می‌تواند منجر به کاهش بدبینی سازمانی گردد
- محدودیت پژوهش به صورت موارد ذیل است:
- ۱) وجود شیفتگی گروهی و شغلی ارائه‌ی اطلاعاتی مبنی بر وجود بدبینی به بیرون از گروه
 - ۲) در نظریه داده بنیاد به علت اینکه محقق به دنبال تفسیر داده هادگیر تجزیه و تحلیل می‌شود، این نوع تحقیقات امکان کاربردی بودن خود را برای سایر سازمان‌های مشابه نیز با مشکل مواجه می‌سازد، چراکه هرچه که بخواهیم تحقیق را از نظریات محقق عاری بدانیم، اما با این وجود جو سازمانی مورد مطالعه و مطالعات گذشته محقق بر روی تفاسیر نتایج تأثیرگذار می‌باشند؛ بنابراین در هنگام تعمیم نتایج بایستی به این محدودیت توجه زیادی داشت.
 - ۳) با توجه به منفی بودن موضوع پژوهش، ترس سلسله مراتبی در خصوص ارائه‌ی اطلاعات درست
 - ۴) کاهش تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها به دلیل انجام پژوهش در قلمرو مکانی خاص یکی از محدودیت‌های عمده پژوهش حاضر نیز مربوط به کار در حوزه‌ی پژوهش‌های کیفی است. انجام مصاحبه با توجه به موضوع حساسیت‌برانگیز این تحقیق، کمی برای مصاحبه‌شوندگان دشوار می‌نمود.
 - ۵) مواردی مانند صداقت مصاحبه‌شوندگان در جواب به سؤالات پژوهش و دقت ابزار پژوهش از جمله محدودیت‌هایی هستند که در کنترل پژوهشگر قرار نداشته‌اند.
 - ۶) بودجه و زمان کم مانع از آن شد که بتوان حوزه‌ی پژوهش را وسیع‌تر و یا تمامی دانشگاه‌های کاشان را انتخاب نمود.
 - ۷) با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم، برخی از مؤلفه‌های بیان‌شده در مدل، ممکن است تا حد زیادی منوط به فرهنگ خاصی از جامعه باشد که جهت اعتبار بیشتر مدل، بایستی این مورد در تحقیقات آتی مورد بررسی بیشتری قرار گیرد.

منابع

1. Akhigbe, O. J. & Gail, O. J. (2017). Job burnout and organizational cynicism among employees in Nigerian banks. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(22), 125-140.
2. Amani, S., Salavati, A., & Zandi, R. (2013). Investigating the relationship between organizational pessimism and knowledge sharing case study: Islamic Azad University. *Journal of Industrial Management*, 9 (21), 107-119.
3. Ameri Manesh, Z., & Ghorbani, M. (2019). The relationship between organizational skepticism and performance of staff of specialized Hospital of Mashad cardiovascular cardiology., Center for Islamic Studies and research Soroush Hekmat Mortazavi, 13(27), 60-75.
4. Argyris, CP. (1960), *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press, 67.
5. Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.
6. Bakari, H. Hunjra, A. I. Jaros, S., & Khoso, I. (2018). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals, *Leadership in Health Services*, 3(32), 387-404.
7. Bashir, S. (2011). *Organizational cynicism development and testing of an integrated model a study of public sector employees in Pakistan*. Unpublished doctoral dissertation. Muhammad Ali Jinnah University, Karachi.
8. Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
9. Cole, M.S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 463-484.
10. Corbin J., & Strauss, A. (1998). *Unending work and care: Managing chronic illness at home*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Corbin, J.M., & Strauss, A.L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
12. Danaeifard, H., Delkhah, J., & Vaghanbari, R. (2018). Ambiguity of purpose and pessimism of the organization in the public sector: Is the perception of organizational policy an effective variable? *Executive Management Research Journal*, (10), 171-192.
13. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, (23), 341-353.
14. Durran, O., Choudhary, M., Garib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on Organizational pride in Industrial Organizations, *IntJ Environ Res Public Health* published Online, 16(7), 1203.
15. Eidipoor, K., Yousefi, B., Zardashtian, Sh., & Eidi, H. (2020). The effect of poisonous leadership style on organizational pessimism and job alienation of Ministry of Sports and Youth employees with the mediating role of Machiavellianism, *Journal of Sports Management Studies in Sports Science*, 59(12), 135-152.
16. Erfani Zadeh, F., Ghanbari, C. (2017). The role of organizational trust in moderating organizational cynicism of employees. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(22), 125-148.
17. Glaser, Barney G., & Strauss, Anselm L. (1967). *Awareness of Dying*. Chicago: Aldine, 1(366), 201-202.
18. Hassanpour, A., Nouri, R., & Kiani, M. (1388). Organizational pessimism: its causes and consequences, *Management Culture of the seventh year*, 7(19), 119-142.

19. Mack, B. (2003). *The christian myth: origins, logic, and legacy*. Bloomsbury Publishing, 119.
20. Moghadam, A., & Mahmoudi Meymand, M. (2017). The effect of organizational pessimism on the tendency to deviant behaviors, *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 89, 73-89.
21. Moradi, M., & Jalilian. H. R. (2016). Factors influencing pessimism about organizational change and its results. *Quarterly Journal of Improvement Management Studies*, 25(81), 123-149.
22. Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
23. Mortazavi, S. L., Fagihi, A., & Alam Tabrizi, A. (2016). Factors inside and outside the organization affecting organizational pessimism: a study among university faculty members, *Iranian Quarterly Journal of Management Sciences*, 11(43), 1-20.
24. Nafei, W. (2014). Job attitudes as a mediator of the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior: an applied study on teaching hospital in Egypt. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 31-52.
25. Nair, P., & Kamalanabhan, T. J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of Indian managers: The moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3(1), 14-29.
26. Pelit, E., & Pelit, N. (2014). The effects of mobbing on organizational cynicism: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 34.
27. Raisi, A., & Nastizaei, N. (2019). The relationship between organizational cynicism and organizational anti-citizenship behavior with the mediating role organizational Envy, *Quarterly Journal of Job and Organizational Counseling*, 38(11), 109-126.
28. Tabatabai, A., Hassani, P., Mortazavi, H., & Tabatabai Chehr, M. (2013). Strategies for improving scientific accuracy in qualitative research, *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 3(5), 663-670.
29. Topcu, I., Karadal, A., & Yildirim, A. (2017). The relationships between general and organizational cynicism: a study among healthcare professionals. *International Journal of Caring Sciences*, 10(1), 216.
30. Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 9(2), 14-29.
31. Zare, H., Haghgoyan, Z., & Karimi, Z. (2013) Identifying the factors affecting organizational pessimism and measuring it in Qom state universities by examining four environmental-organizational-occupational and individual factors of pessimism., *The Principle of Organizational Culture Management*, 4(11), 159-180.

نقشه‌برداری نظام‌مند از مطالعات شبکه‌های کسب‌وکار

علی پریشانی^{*}، بهمن حاجی پور^{**}، سید محمود حسینی^{***}،

غلامحسین خورشیدی^{****}

چکیده

شناسایی روندهای موجود و گرایش‌های کلی صاحب‌نظران در هر حوزه‌ای را باید یکی از نیازهای اساسی در دانش دانست. از طریق بررسی روندها می‌توان به نگاه جامعی در مطالعات گذشته دست یافت و مطالعات پیش رو را هدفمندتر کرد. شبکه‌های کسب‌وکار از جمله حوزه‌های مطالعاتی است که تلاش می‌کند تا گونه‌ای پیچیده از مبادله‌های تکرارشونده را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. این مطالعه با طبقه‌بندی موضوعی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار از روش نقشه‌برداری نظام‌مند و تحلیل هم‌واژگانی بهره گرفته است. جست‌وجوی این مطالعه بر اساس پایگاه‌های اسکوپوس و وب آف ساینس در بهمن ۱۳۹۹ بوده است. بر اساس روش نقشه‌برداری نظام‌مند، در خلال سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ تعداد ۴۳۱ مقاله برای تحلیل چکیده و واژگان کلیدی و ۵۶ مقاله برای تحلیل کل متن انتخاب شده است. تحلیل هم‌واژگانی از طریق نرم‌افزار Vosviewer سه گروه اصلی از مطالعات را خوشه‌بندی کرد: رویکرد ساختاری، رویکرد فرهنگی و رویکرد رابطه‌ای. این سه رویکرد اصلی به تحلیل‌های شبکه کسب‌وکار شامل ۱۱ دسته فرعی می‌شوند. بیشتر مطالعات بر رویکرد ساختاری متمرکز بوده‌اند. روندهای جدید نشان از تغییر رویکرد تحلیل‌های شبکه کسب‌وکار به سمت رویکرد رابطه‌ای است که از سال ۲۰۱۷ به رویکرد مسلط در تحلیل شبکه‌های کسب‌وکار تبدیل شده است.

کلیدواژه‌ها: شبکه؛ شبکه‌های کسب‌وکار؛ تحلیل هم‌واژگانی؛ نقشه‌برداری نظام‌مند.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱

* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: b-hajipour@sbu.ac.ir

*** دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

**** استاد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

کسب‌وکار در روزگار مدرن شکل جدیدی به خود گرفته است. کم‌رنگ‌تر شدن نقش مرزهای جغرافیایی در تولید و ارائه‌ی محصولات و خدمات در کنار توسعه‌ی اینترنت به‌عنوان مهم‌ترین عواملی در نظر گرفت که کسب‌وکار کنونی را از کسب‌وکارهای سنتی متمایز کرده است [۸]. در پی چنین تغییراتی رقابت میان شرکت‌ها نیز تعریف متفاوتی پیدا کرده است. همکاری‌های میان شرکت‌های مختلف درون یک صنعت یا حتی همکاری‌های میان شرکت‌های حاضر در صنایع مختلف روبه‌روز در حال افزایش است. شبکه، یکی از بسترهای مناسب برای شکل‌دهی به این همکاری‌هاست و به همین دلیل نیز یکی از پیکربندی‌های مهمی که رفته‌رفته نقش مسلط‌تری در انجام مبادلات کسب‌وکاری به خود می‌گیرد، شبکه‌سازی است. شبکه‌سازی برای عبور از مرزهای جغرافیایی، استفاده از صرفه‌های ناشی از مقیاس یا قلمرو، دسترسی ساده‌تر به فرصت‌های بین‌المللی در سال‌های اخیر مفید واقع شده است [۷].

اهمیت و نقش شبکه رفته‌رفته در فضای کسب‌وکاری رو به افزایش است. طبق نظر کوتینائو و ارکوات^۱ در سال ۲۰۲۰ و طبق برآوردها بیش از ۴۰ میلیارد دلار در اتحادیه اروپا و آمریکا خرج شبکه‌سازی کسب‌وکار شده است که نسبت به مدت مشابه سال قبل، ۱۹ درصد افزایش را نشان می‌دهد. علاوه بر این، پژوهش‌های صورت گرفته در هر حوزه مطالعاتی تحت تأثیر تغییرات حقیقی در آن حوزه قرار می‌گیرد. به همین دلیل نیز طبیعی است که پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه کسب‌وکار نیز رفته‌رفته به سطح بالاتری از تجزیه‌وتحلیل حرکت کرده باشند و موضوعات شبکه‌ای در آن‌ها بیشتر مطرح شده باشد؛ شبکه و شبکه‌سازی در مطالعات حوزه کسب‌وکار رفته‌رفته وزن بالاتری به خود گرفته است. روندهای آشکاری از گرایش اندیشمندان و پژوهشگران برای تجزیه‌وتحلیل‌های شبکه‌ای به کسب‌وکار در چند مطالعه مشخص شده است [۴۲]. طبیعی است که روند پژوهش‌های صورت گرفته با گذشت زمان دچار تغییر و تحول می‌شود. شناسایی این روندها در هر بازه زمانی می‌تواند برای پیشرفت و هدایت مطالعات بسیار مفید باشد. هرچه شدت تغییرات در یک حوزه پژوهشی بیشتر باشد، نیاز به انجام چنین مطالعاتی بیشتر خواهد بود. [۱۸]. افزایش تعداد مطالعات در حوزه شبکه‌های کسب و کار نیاز به انجام پژوهش‌هایی را پررنگ‌تر کرده است که بتواند روندها را مشخص کرده و به پژوهشگران آتی کمک کند که موضوعات مفید و به‌روزتری را انتخاب کند. این نکته به ویژه برای پژوهشگران تازه‌کاری که قصد ورود به یک حوزه جدید از مطالعات را دارند، صادق است [۳۳].

شبکه‌سازی کسب‌وکار در ایران به دلیل تعریف متفاوت رقابت و شاید نیازهای متفاوت کسب‌وکارهای ایرانی چندان توسعه نیافته است. به همین دلیل پژوهش‌های چندان در ایران به این موضوع اختصاص نیافته است. محدودیت مطالعات مرتبط با شبکه‌های کسب‌وکار، چه در قالب پایان‌نامه و چه در قالب مقاله یکی از فرصت‌های مهمی است که می‌تواند مورد استفاده اندیشمندان قرار گیرد. بی‌شک روند شبکه‌سازی درون کسب‌وکارها رفته‌رفته به تمام موقعیت‌های جغرافیایی خواهد رسید و به همین دلیل بحث و بررسی در خصوص چگونگی تجزیه‌وتحلیل شبکه‌ها می‌تواند کسب‌وکارهای ایرانی را مهیای ورود به همکاری‌های نظام‌مند درون شبکه‌های کسب‌وکار کند [۲۵]. از این رو، پژوهش حاضر به دلیل اهمیت موضوع به دنبال شناسایی و دسته‌بندی موضوعی پژوهش‌ها صورت گرفته در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار و همچنین روند آن‌ها از طریق روش نقشه‌برداری نظام‌مند است. درون این روش از تحلیل هم‌واژگانی استفاده شده تا از این طریق بتوان شکاف پژوهشی را نمایان ساخت.

¹ Cottineau1 & Arcaute

بر اساس شکاف‌های شناسایی شده می‌توان پژوهش‌های مفیدتری را انجام داد. روندهای شناسایی شده و گرایش‌های موضوعی در یک حوزه خاص مطالعاتی همچنین مسیر پیش روی احتمالی برای حوزه مطالعاتی مورد نظر را آشکار می‌سازد که می‌تواند توسط پژوهشگران در آینده مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه این پژوهش با مروری مختصر بر شبکه کسب‌وکار و روش پژوهش، مطالعات انجام شده با محوریت این نوع از پیکربندی مبادلات مورد بررسی و از جنبه گرایش موضوعی مورد طبقه‌بندی قرار می‌گیرد تا پرسش اصلی پژوهش بررسی و پاسخ داده شود که عبارت است از: پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار به چه دسته‌هایی قابل تقسیم است و روند تغییر تمرکز مطالعات حوزه یاد شده به چه شکل است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با بررسی مطالعات در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار، اختلاف دیدگاه‌های فراوانی در میان اندیشمندان مختلف قابل مشاهده است. این اختلاف دیدگاه هم در تعریف از شبکه و هم در مصادیق آن آشکار است. سطح تجزیه و تحلیل‌های شبکه نیز هر کدام با اولویت دادن به یک عنصر خاص (از میان سه عنصر اصلی تشکیل دهنده شبکه: اعضا، روابط، پیکربندی) از یکدیگر متمایز شده‌اند. در مرور مبانی نظری به تعریف‌های مختلف از شبکه و تفاوت‌های فاحش در آن و همین‌طور به مصادیق شبکه در مطالعات مختلف پرداخته می‌شود تا گوشه‌ای از اختلاف دیدگاه‌ها نسبت به تجزیه و تحلیل‌های شبکه آورده شوند.

تعریف شبکه کسب‌وکار. جدول ۱ به‌صورت خلاصه به بیان مهم‌ترین این تعاریف پرداخته است. نکته مشترک در میان تمام این مفهوم‌ها از شبکه‌های کسب‌وکار، این نکته است که تمام آن‌ها به یک شکل از ساختار منحصربه‌فرد اشاره داشته‌اند که منجر به تسهیل تعامل میان بازیگران و مبادله به اشکال مختلف می‌شود. با بررسی تعریف‌های صورت گرفته در بالا و تعداد دیگری از مفهوم‌های شبکه توسط نویسندگان دیگر (مانند ناک و کولینسکی، ۱۹۸۲؛ هاکانسون و جوهانسون^۱، ۱۹۹۲؛ ناک و گویلارت، ۱۹۹۴؛ گولاتی و گارگیولو، ۱۹۹۹) می‌توان شبکه کسب‌وکار را به شکل زیر تعریف کرد:

شبکه‌های کسب‌وکار مجموعه‌ای از مبادلات تکرارشونده هستند که بر اساس شکل‌های ساختاری و رابطه‌ای با مرزهای پویا، در برگیرنده‌ی عناصر به‌هم‌پیوسته‌ای می‌شوند (اعضا، منابع و فعالیت‌ها). این شبکه‌ها هستند که منجر به تسهیل فعالیت‌های مشترک و مبادلات شده و جهت‌گیری و جریان خاصی از اطلاعات، کالاها، منابع ناهمگون، عواطف فردی، تعهد و اعتماد میان اعضای شبکه ایجاد می‌کنند. همان‌طور که تعریف‌های ارائه شده در جدول ۱ نشان می‌دهد، تنوع دیدگاه زیادی در خصوص مفهوم شبکه‌های کسب و کار وجود دارد. هر چه یک مفهوم ابعاد مختلف و پیچیده‌تری داشته باشد، اختلاف نظر در خصوص آن بیشتر می‌شود. شبکه‌ی کسب و کار به عنوان یکی از سطوح بالای تجزیه و تحلیل در رشته استراتژی و بازاریابی، دارای ابعاد مختلفی است. پژوهش‌های زیادی در میان اندیشمندان برای رسیدن به مفهوم واحد برای چنین پدیده‌های چند بعدی صورت گرفته است [۴۰]. انجام پژوهش‌هایی برای جمع‌بندی مفاهیم، رویکردها و انواع تجزیه و تحلیل در این گونه از مفهوم‌های نظری می‌تواند کمک زیادی به پژوهشگران کند.

¹ Hakansson and Johanson

جدول ۱. تعریف‌های مختلف از شبکه‌های کسب‌وکار

تعریف شبکه	پژوهشگران
نوع خاصی از رابطه است که مجموعه‌ای از افراد، اشیاء و یا رخدادها را به هم متصل می‌کند. این جمله نشان می‌دهد که بازیگران اصلی در شبکه‌ها شامل انسان‌ها، غیر انسان‌ها و حتی سازه‌های اجتماعی می‌شود. حتی این عوامل می‌توانند رخدادها و فعالیت‌های خاص هر زمان هم باشند.	میچل ^۱ (۱۹۶۹)؛ ناک و کوکلینسکی ^۲ ، ۱۹۸۲
ساختارهای اجتماعی - یا ترتیبات منظم از روابطی هستند که بر اساس مبادله میان اعضای یک نظام اجتماعی شکل می‌گیرد.	ولمن و برکووتیز، ۱۹۸۸
مجموعه‌ای از روابط مبادله‌ای پیوسته میان عوامل در نظر گرفته می‌شود که در حال کنترل فعالیت‌های کسب‌وکار هستند.	فورسگرن و جوهانسون ^۳ ، ۱۹۹۲
جریانی از منابع میان واحدهای سازمانی مختلف است که بر اساس ارتباطات درون و بیرون سازمانی شکل می‌گیرد.	اشمید و همکاران ^۴ ، ۲۰۰۲
مجموعه‌ای هماهنگ و ادغام شده از روابط اقتصادی و غیراقتصادی نهفته درون و برون شرکت‌های کسب‌وکاری نیز تعریف دیگری است که ارائه شده است.	یونگ ^۵ ، ۱۹۹۴
به شکل مجموعه‌ای از سه یا چندین بازیگر به هم پیوسته؛ یا به عنوان دو یا چندین رابطه‌ی دوجانبه‌ی کسب‌وکاری است.	اندرسون و همکاران ^۶ ، ۱۹۹۴
شبکه را می‌توان یک ساختار حاکمیتی ویژه برای سازمان‌دهی در نظر گرفت. در این ساختار، اعتماد میان طرفین در مقایسه با ساختار سلسله‌مراتبی، منجر به تعهد بیشتری شده و اتصال سست میان اعضای شبکه نیز منجر به تغییراتی شبیه به شرایط بازاری در سازمان خواهد شد که در آن بازیگران به رقابای یکدیگر تبدیل می‌شوند.	جوهانسون و مونستد، ۱۹۹۷
جامعه را به مثابه شبکه‌ای از وابستگی‌ها و حرکت‌های پیچیده‌ی بین الازدهانی تعریف می‌کند. از نظر او، این شبکه در فعالیت‌ها و رفتارهای عمدی عوامل خودآگاه انسانی بروز پیدا می‌کند	ماتلارت و ماتلارت ^۷ ، ۱۹۹۸
شبکه در حقیقت ساختار اجتماعی از گره‌های شبیه است که نقش تسهیل گری روابط و مبادله میان عوامل اجتماعی را بر عهده دارند.	میزروچی و شوارتز ^۸ ، ۱۹۸۷
بازیگرانی با پیشینه‌های مختلف که وظایف تقسیم‌شده درون خود را بر اساس مزیت رقابتی هر کدام بر عهده می‌گیرند. این بازیگران با ورود به فعالیت‌های شبکه‌ای تلاش می‌کنند تا پیشینه و بستر مرتبط با خود را کنار بزنند.	مولر، نونن و استوریاکا ^۹ ، ۲۰۲۰
ساختاری از ترتیبات تعیین شده توسط عضو مرکزی با مقررات دقیق برای ورود و خروج. تعیین مقررات ورود و شرایط خروج از مهم‌ترین رخدادهایی است که در شبکه‌ها به وقوع می‌پیوندد.	مادزیمور ^{۱۰} ، ۲۰۱۹
جامعه‌ای از اعضای به هم پیوسته با هدف سودآوری و کنار زدن مرزهای جغرافیایی که تلاش می‌کند تا با غلبه بر تفاوت‌های مقرراتی مربوط به کشورهای مختلف، فعالیت کند.	سیسی و سانسالوادوره ^{۱۱} ، ۲۰۱۹
پیچیده‌ترین نوع تعامل میان کسب‌وکارها که به هدف تسهیل مبادله و استفاده از مزیت‌های نسبی موجود در موقعیت‌های جغرافیایی مختلف شکل می‌گیرد.	ماتزلر و چاترجهی ^{۱۲} ، ۲۰۱۸

انواع شبکه کسب‌وکار. یکی دیگر از وجوه موجود در شبکه‌های کسب و کار که نیاز به انجام پژوهش‌هایی برای جمع بندی و دسته بندی را توجیه می‌کند، انواع مختلف شبکه‌های حقیقی کسب و کار است. با مطالعه‌ی

¹ Mitchell

² Knoke and Kuklinski

³ Forsgren and Johanson

⁴ Schmid et al

⁵ Yeung

⁶ Anderson et al

⁷ Mattelart and Mattelart

⁸ Mizruchi and Schwartz

⁹ Kristian Möller et al

¹⁰ Jeremiah Madzimore

¹¹ Maurizio Cisi & Fabio Sansalvadore

¹² Sayan Chatterjee and Kurt Matzler

دقیق مصادیق شبکه‌های کسب و کار در مطالعات می‌توان به جمع‌بندی و دسته‌بندی مطالعات کمک کرد. انواع شبکه‌های کسب و کار در مطالعات صورت گرفته این حوزه را می‌توان بر اساس ۵ متغیر تقسیم‌بندی کرد. پنج متغیر اصلی که برای تفکیک شبکه‌های کسب و کار از یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند، بر اساس پیشنهاد کوتینائو و ارکوات^۱ (۲۰۲۰) عبارت‌اند از: توزیع اعضا درون شبکه، ساختار و مرز، حکمرانی، تقسیم کار و روابط. تودوا^۲ (۲۰۰۹) کوشش کرده است تا تمام نمونه‌های عینی کسب و کار را بررسی کند که می‌توان آن‌ها را در ذیل پژوهش‌های کاربردی شبکه‌های کسب و کار قرار داد. این مطالعه در جمع‌بندی خود به دوازده نوع از پیکربندی مختلف رسیده است که می‌توان نام شبکه‌های کسب و کار را به آن‌ها اطلاق کرد. با استفاده از چارچوب معرفی شده توسط کیتینائو و السا ارکوات تلاش شده است تا شبکه‌های معرفی شده توسط تودوا بر اساس ۵ متغیر از یکدیگر متمایز شوند. بررسی شبکه‌های موجود در مطالعات بر اساس چارچوب پیشنهادی این نویسندگان را می‌توان به صورت جدول ۲ خلاصه کرد.

جدول ۲. شبکه‌های کسب و کار حقیقی و مشخصه‌های متمایزکننده‌ی آن‌ها (برگرفته از [۴۰]؛ [۱۱] و [۴۳])

نوع شبکه	توزیع اعضا	ساختار و مرز	حکمرانی	تقسیم کار	روابط
شبکه‌های کارآفرینانه‌ی کسب و کارهای کوچک	ناهمگون	ساختار توزیع یافته با مرزهای فازی	مبتنی بر نقش	مبتنی بر منابع و نقش	روابط قراردادی
شبکه‌های کسب و کار خانوادگی	همگون	مرکزگرا با مرزهای شفاف	مبتنی بر هنجار	مبتنی بر کارکرد	روابط خانوادگی
شبکه‌های کسب و کار خانواده‌ی چینی و تکاملی	همگون	نهادمحور با مرزهای مشخص	مبتنی بر مشروعیت	مبتنی بر هزینه	روابط هنجاری
شبکه‌های کسب و کاری شرکت‌های ژاپنی: کایرتسو ^۳	ناهمگون	نهادمحور/سلسله‌مراتب چندلایه با مرزهای فازی	مبتنی بر نهاد	مبتنی بر منابع و دارایی	روابط هماهنگ شده و مرکزی
شبکه‌های کسب و کاری تجاری ژاپنی: سوگوشو ^۴	ناهمگون	مبتنی بر واسطه‌گری با مرزهای فازی	مبتنی بر مالکیت و ارتباطات	مبتنی بر دارایی	روابط کنترل شده
شبکه‌های سهامداری مدور کره‌ای: چیبال ^۵	ناهمگون	خانواده محور با مرزهای فازی	مبتنی بر سهامداری چرخشی	مبتنی بر دارایی	روابط کنترل شده/مذاکره شده
شبکه‌های تأمین زنجیره ارزش: منبع یابی جهانی و زنجیره‌های کالای جهانی ^۶	ناهمگون	ساختار پراکنده با مرزهای فازی	مبتنی بر قرارداد	مبتنی بر نهاد/ستانده	روابط نهاد/ستانده
شبکه‌های شرکتی بین‌المللی	ناهمگون	دفاتر مرکزی/مبتنی بر سلسله‌مراتب با مرزهای فازی	مبتنی بر قرارداد و مالکیت	مبتنی بر نقش‌ها و موقعیت در شبکه	روابط سلسله‌مراتبی
شبکه‌های پروژه‌ای و شبکه‌های مربوط به پیمان‌های تحقیق و توسعه	ناهمگون	سلسله‌مراتبی با مرزهای فازی	مبتنی بر قرارداد، وظیفه و دانش	مبتنی بر دانش و منبع	روابط قراردادی/دانشی
کسب و کارهای شبکه محور: آب و برق، خدمات عمومی، شبکه‌های زیرساختی	ناهمگون	محوریت قطب‌ها و مرزهای مالکیتی	مبتنی بر مالکیت، سلسله‌مراتب و ارتباطات	مبتنی بر جغرافیا و فناوری	روابط قطبی
شبکه‌های کسب و کاری مخابرات	ناهمگون	پراکنده بدون مرز	مبتنی بر اینترنت	غیرشفاف	روابط ظهوریابنده

¹ Clémentine Cottineau^{1,2*} and Elsa Arcaute¹

^۲ Todeva

³ Keiretsu

⁴ Sogo Susha

⁵ Chaebol

⁶ Global Sourcing And Global Commodity Chains

مخبر: اینترنت				
خوشه‌های فضایی، خوشه‌های صنعتی و روابط خوشه-شبکه	همگون	پراکنده با مرزهای معین	مبتنی بر مقررات	مبتنی بر زنجیره تأمین
روابط مبتنی بر عرف				

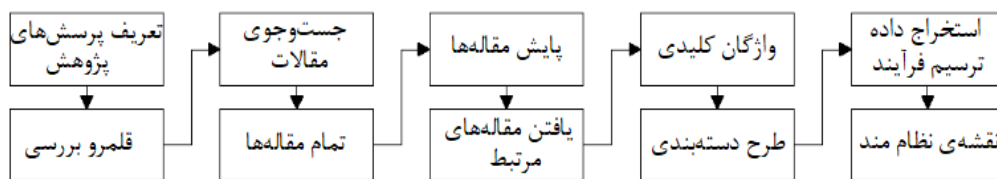
دامنه‌ی بسیار بالای متغیرهای مورد تحلیل در شبکه‌های کسب و کار را می‌توان در جدول شماره ۲ مشاهده کرد. ۵ متغیر در این تحلیل جای گرفته‌اند که هر کدام از آن‌ها هم به چند دسته مختلف تقسیم می‌شوند. برای مثال نوع رابطه در شبکه‌های کسب و کار، خود به ۱۱ نوع مختلف تقسیم می‌شود. این تنوع بالا در شبکه‌ها نشان از این است که بیشتر مطالعات صورت گرفته در این حوزه، به صورت مورد کاوی و مبتنی بر مثالهای حقیقی بوده است. همان‌طور که تنوع و دامنه‌ی دیدگاه‌های مختلف نسبت به تجزیه و تحلیل شبکه نشان می‌دهد، دسته بندی این دیدگاه‌ها و همین‌طور تلاش برای تبیین هر کدام می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد مطالعات این حوزه داشته باشد. تودوا (۲۰۰۹) در مطالعه خود اشاره‌ای به این نیاز داشته و چارچوبی پیشنهادی برای این دسته بندی ارائه داده است که بعدتر در این مطالعه نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی/تحلیلی و از لحاظ نوع، کاربردی است. این پژوهش با تکیه بر روش نقشه‌برداری نظام‌مند روی مطالعات انجام شده در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار صورت گرفته است. نقشه‌برداری نظام‌مند از جمله الگوهای جدیدی است که پژوهش‌گران می‌توانند با استفاده از آن به بررسی روندهای مطالعاتی درون یک حوزه از دانش بپردازند. بررسی ادبیات مطالعاتی یک حوزه خاص می‌تواند به چند روش صورت گیرد. هدف از مطالعه و این که مطالعات حوزه مورد نظر در چه مرحله‌ای از رشد یافتگی قرار دارند، دو متغیر مهمی هستند که انتخاب از میان روش‌های رقیب یکدیگر را معین می‌کند. دو دلیل اصلی برای انتخاب روش نقشه‌برداری نظام در این مطالعه وجود داشته است: ۱) شکاف نظری برای پژوهش نمایان نبوده است و ۲) مطالعات مربوط به شبکه‌های کسب‌وکار در مرحله‌ی رشد خود قرار دارند. در این شرایط، استفاده از نقشه برداری نظام‌مند نسبت به دیگر روش‌ها ارجح است [۱۷].

پژوهشگران از طریق نقشه‌برداری نظام‌مند به تحلیل دقیق‌تر پژوهش‌ها از بعد موضوعی می‌پردازند. این روش بر مبنای شباهت و تفاوت‌های موضوعی میان مقاله‌ها، آن‌ها را دسته‌بندی می‌کند [۳۴ و ۳۵]. شمارش مطالعات صورت گرفته در یک حوزه تبدیل به معیار مهمی برای دسته‌بندی آن‌ها می‌شود. این نوع از مرور با محوریت قرار دادن عنوان، کلیدواژه یا مفهومی خاص و به هدف شناسایی کاستی‌های دانشی درون یک حوزه مطالعاتی شکل می‌گیرد. پرسش‌های مطرح شده درون نقشه‌برداری نظام‌مند مربوط به ساختاربندی کلی یک حوزه پژوهشی است که بسیار کلی و جامع پرسیده می‌شوند. مهم‌ترین هدف نیز کشف روندهای ملموس و منطقی درون مطالعات صورت گرفته است [۱۷]. فرآیند انجام مطالعه نقشه‌برداری نظام‌مند در شکل ۱ نشان داده شده است. در پژوهش حاضر از فرآیند پنج مرحله‌ای نقشه‌برداری نظام‌مند بهره گرفته شده است. باید اشاره کرد که در گام چهارم که همانا استفاده از واژگان کلیدی است، از تحلیل هم‌واژگانی برای رسیدن به طبقه موضوعی و مفاهیم استفاده شده است. خوشه‌بندی پژوهش‌های صورت گرفته در مرحله‌ی پنجم نقشه‌برداری نظام‌مند از نرم‌افزار VOSviewer بهره گرفته است که به تناسب در خصوص آن‌ها صحبت خواهد شد. پنج گام اصلی فرآیند نقشه‌برداری نظام‌مند به شرح زیر است:

گام ۱) تعریف سؤال پژوهش. با توجه به هدف پژوهش، پرسش‌های زیر مطرح شده است: الف) پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار به چه دسته‌هایی قابل تقسیم است؟ ب) روند تغییر تمرکز مطالعات حوزه یاد شده به چه شکل است؟

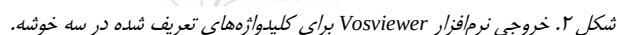


شکل ۱. فرآیند ۵ مرحله‌ای نقشه‌برداری نظام‌مند [۴۱]

گام ۲) جست‌وجوی مقاله‌های مرتبط. جست‌وجوی نخستین بر اساس کلیدواژه‌ی « Business Network» بر روی پایگاه‌های داده اسکوپوس و وب آف ساینس^۱ متناسب با هدف مطالعه انجام شد. فرآیند جست‌وجو نیز به صورت تدریجی و گام‌به‌گام پیش رفت. با جست‌وجوی عبارت «Network» مشاهده شد که رشته‌های متفاوتی در حوزه شبکه مطالعات گسترده انجام داده‌اند که از میان آن‌ها می‌توان به رشته‌های کامپیوتری و روانشناسی اشاره کرد. برای کنار زدن این رشته‌ها که در قلمرو بررسی‌های مطالعه قرار نداشتند، یک واژه دیگر به‌صورت لایه‌ای جدید از جست‌وجو افزوده شد و آن هم «Business Network» بود. این دو لایه از جست‌وجو منجر به شناسایی ۲۱۴۰ مقاله اولیه در خلال سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ شد. دلیل شروع دوری زمانی از ۱۹۹۰ نیز این بوده است که تا پیش از این دوره، مطالعات حوزه شبکه، تنها محدود به رشته‌های ساختار و خط مشی گذاری بوده است. از این سال و با مطالعه [۱۶] شبکه‌ها وارد تحلیل کسب و کار شده‌اند. از آن جایی که این دو پایگاه داده شامل تعدادی از مجلات مشترک نیز می‌شود، با استفاده از قسمت نام مجلات، تلاش شد تا از محاسبه دو یا چند باره در تعداد مقالات جلوگیری شود که تعداد ۲۱۸ مقاله در این قسمت حذف شدند و ۱۹۹۲ مقاله باقی ماند.

گام ۳) انتخاب مقاله‌ها. با نگاهی به‌عنوان مقاله‌ها می‌شد به‌صراحت گفت که رسیدن به مقاله‌های مرتبط نیاز به پالایش بیشتر جست‌وجوها داشت. این پالایه‌ها بر اساس رشته‌ی پژوهش و مجله‌های آن انجام شد. با پالایش رشته‌ی پژوهش به کسب‌وکار، تعداد مقاله‌ها ۱۲۶۰ مقاله کاهش پیدا کرد. محدود کردن جست‌وجو به کلیدواژه‌ها و همین‌طور مجله‌های کسب‌وکاری، تعداد مقاله‌های نهایی مورد نیاز برای بررسی را به تعداد ۴۳۱ مقاله رساند.

گام ۴) استفاده از واژگان کلیدی چکیده‌ها. برای کم‌تر کردن زمان در جهت طبقه‌بندی پژوهش‌ها می‌توان از نرم‌افزار Vosviewer بهره گرفت. انتخاب کلیدواژه‌ها برای تجزیه و تحلیل در این نرم‌افزار شامل دو گام مجزا است: ۱- پژوهشگر با انتخاب کلیدواژه‌های آشنا و معروف که در خلال مطالعه به آن برخورد کرده است، فرآیند تحلیل را آغاز می‌کند؛ ۲- کلیدواژه‌های مشترک که در مطالعه‌ی متن مقاله‌ها با آن‌ها بیشتر برخورد کرده است را تبدیل به گروهی از کلیدواژه‌ها می‌کند. با هر ترکیب منحصر به فرد از کلیدواژه‌ها، خوشه‌های متفاوتی از موضوعات پژوهشی شناسایی می‌شوند. در این مطالعه پس از آزمایش سه ترکیب و اولویت مختلف از واژگان کلیدی، خوشه‌بندی نهایی از کلیدواژه‌ها به دست آمد که قابل تقسیم در سه خوشه‌ی مختلف بوده است. شکل ۲ شامل نمایش خوشه‌ای طبقات موضوعات شناسایی شده در نرم‌افزار VOSviewer است که با حداقل تکرار ۳ وارد تحلیل‌ها شده‌اند. خوشه‌های این شکل بر اساس سه دسته کلیدواژه و از ۴۳۱ مقاله‌ای برگزیده شده‌اند که صافی‌های قبلی مربوط به روش نقشه‌برداری نظام‌مند را با موفقیت گذرانده‌اند.



گام ۵) استخراج داده‌ها و نقشه‌برداری. با در نظر گرفتن خروجی نرم‌افزار Vosviewer می‌توان گفت که خوشه مربوط به کلیدواژه‌های دسته یک (ساختار شبکه، پیکربندی، اعضای شبکه، چینش اعضای شبکه) به رنگ قرمز نمایش داده شده است. در این خوشه، کلیدواژه‌های اکتشافی پرتکرار شامل رقابت، همکاری، سلسله‌مراتب و شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند. خوشه آبی رنگ به دسته کلیدواژه‌های دوم (شبکه‌های مبتنی اجتماع، بسترهای شبکه، کنش‌های فردی درون شبکه) اختصاص دارد. کلیدواژه‌های کشف شده در این خوشه شامل بین‌المللی سازی، هم رقابتی و مورد پژوهشی است. وجود کشور چین در این خوشه نشان‌دهنده تمرکزهای مطالعاتی این نقطه از جغرافیا بر پژوهش‌های مبتنی بر فرهنگ است. رنگ سبز نیز به دسته خوشه‌های شماره سوم (محتوی رابطه، سوی رابطه، شدت رابطه درون شبکه) اختصاص دارد. مهم‌ترین کلیدواژه‌های کشف شده در این خوشه شامل اعتماد، تعهد و تغییر می‌شود.

برای رسیدن به تصویری مناسب از پژوهش‌های هر سه خوشه، در این مرحله یک لایه‌ی دیگر بر صافی‌های جست‌وجو افزوده شده است که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود. افزودن لایه به این شکل بوده است که از هر خوشه، تنها سه کلیدواژه‌ی مرتبط و منطقی با بیشترین تعداد تکرار مورد انتخاب قرار گرفته‌اند. این کلیدواژه‌ها

که در قسمت قبل هم مورد اشاره قرار گرفت، از ابتدا به عنوان کلیدواژه جست و جو در موتورهای جست و جو قرار داده شد که منجر به جداسازی ۵۶ مقاله شد. نویسندگان در این مرحله به مطالعه کامل این ۵۶ مقاله پرداختند تا از طریق آن بتوان به طبقه موضوعی و مفاهیم مستتر در هر طبقه دست پیدا کرد. بررسی اولیه محتوی این تعداد از مقالات در کنار خروجی به دست آمده از نرم افزار Vosviewer یک دسته بندی پیشنهادی در ذهن نگارندگان به وجود آورد. یکی از زمینه‌های اصلی تمایز دیدگاه اندیشمندان در بررسی مطالعات، فرهنگ بود [۲۰]؛ [۶]؛ [۲]. این دسته از اندیشمندان بر اهمیت فرهنگ در شکل‌گیری شبکه‌های کسب و کار، تاکید داشتند و در بررسی مصادیق شبکه نیز نمایان شده بود که هر بستر فرهنگی می‌تواند شکل خاصی از شبکه را بروز دهد؛ از همین روی بار دیگر و این بار حول محوریت دیدگاه فرهنگی در تجزیه و تحلیل شبکه، واژگان کلیدی به دست آمده از خوشه بندی اولیه در نرم افزار Vosviewer که حول محور فرهنگ بودند، در یک دسته قرار گرفتند که بیشتر این کلیدواژه‌ها در خوشه آبی رنگ شکل ۲ جای داشته‌اند.

زمینه اصلی دیگری که در مطالعه تمام متن مقالات شناسایی شد ساختار بود (جدول ۳). شکل کلی شبکه و به خصوص وجود یا عدم وجود عضو مرکزی و هدایت‌کننده، در بیشتر این مطالعات به چشم می‌خورد. به عنوان مثال مطالعات [۱۲]، [۲۳]، [۲۷] بر محوریت پیکربندی در مطالعات شبکه، اولویت بیشتری قائل شده‌اند. به همین دلیل نیز کلیدواژه‌های مرتبط با ساختار، بار دیگر در متن‌های مطالعات خروجی از صافی نقشه برداری نظام مند، مورد بررسی قرار گرفت که بیشتر آنها در خوشه‌ی قرمز رنگ نمایان شده است. با کنار رفتن مطالعات مرتبط با ساختار و فرهنگ، تلاش شد تا محوریتی برای مطالعات باقی مانده تعیین شود که جز یک مطالعه، باقی مطالعات حول محور رابطه در شبکه شکل گرفته بودند. برای مثال می‌توان از [۴]، [۲۱] و [۱۳] در این زمینه نام برد که با رنگ سبز در خوشه‌بندی اولیه نمایان است. بنابراین، نقشه برداری نظام‌مند با کددهی اولیه به پژوهشگران این مطالعه آنها را به مطالعه تمام متن مطالعات و دسته بندی آنها بر اساس محوریت یکی از سازه‌های فرهنگ، ساختار و رابطه رهنمون کرد.

جدول ۳. مفاهیم نظری و مطالعات مورد استفاده برای نام‌گذاری دسته‌ها و تأیید روایی پژوهش

طبقه موضوعی	مفهوم	نمونه پژوهش	نمونه عملی / رویکرد مسلط در شبکه
کلیدواژه‌های مرتبط با «پیکربندی»	چینش اعضا درون شبکه‌های کسب و کار، مهم‌ترین عامل در عملکرد آن شبکه است.	تغییر شکل کسب و کارهای جهانی در قرن بیست و یکم [۱۲]؛ چینش بین‌المللی شرکت‌های حاضر در بازارهای نوظهور [۴۶]	- شبکه‌های شرکتی بین‌المللی - شبکه‌های تأمین زنجیره ارزش: منبع یابی جهانی و زنجیره‌های کالای جهانی^۱ - شبکه‌های کارآفرینانه‌ی کسب و کارهای کوچک
	وجود یا عدم وجود عضو مرکزی برای هدایت شبکه منجر به شکل‌گیری شبکه‌های مرکزگرا و حاشیه‌ای می‌شود.	کارآفرینی بین‌المللی در بستر شبکه‌ای [۲۳]. مرکزیت گروه‌های پژوهشی خاص در شبکه‌های آموزشی و دانشگاهی [۳۲]	
	نمایش شکلی یک شبکه را می‌توان مهم‌ترین نماد شبکه و عامل متمایزکننده‌ی آن از دیگر شبکه‌ها دانست.	شکاف‌های ساختاری در شبکه‌های کسب و کار [۲۷]، موقعیت در شبکه و قابلیت‌های اعضا [۴۷]، موقعیت واسطه‌ها در شبکه‌های کسب و کار [۲۷]	
	نوع روابط، محتوی تولید شده درون شبکه و حتی هدف شبکه همگی تحت تأثیر پیکربندی کلی شبکه قرار دارند. این پیکربندی است که ابتدا شکل می‌گیرد.	رویکرد کل نگرانه به مفهوم‌سازی از بازار و شبکه [۲۶]، مالکیت منابع در پیکربندی شبکه‌ای [۱۵]	

¹ Global Sourcing and Global Commodity Chains

طبقه موضوعی	مفهوم	نمونه پژوهش	نمونه عملی / رویکرد مسلط در شبکه
	عامل پیشرو در طراحی شبکه‌های کسب‌وکار، ساختار حکمرانی و مرزهای تعیین‌کننده عضویت یا خروج از شبکه هستند.	شبکه‌های صنعتی و نقش مرزها در آن [۲۲]؛ پیکربندی و مرزهای مربوط به همکاری‌های بین‌المللی [۱۶]	
کلیدواژه‌های مرتبط با فرهنگ	فرهنگ را باید به‌مثابه چتری در نظر گرفت که تمام اجزای تشکیل‌دهنده و عملکرد شبکه را در سیطره‌ی خود نگه می‌دارد.	بازاریابی فرهنگی کسب‌وکارها در شبکه [۳۰]؛ تأثیرپذیری کسب‌وکارهای درون شبکه از بستر و ریشه برآمده [۲۰]	• شبکه‌های کسب‌وکار خانوادگی • شبکه‌های کسب‌وکاری شرکت‌های ژاپنی؛ کایرتسو ^۱
	هیچ بازیگر یا عنصری در شبکه وجود ندارد که بتواند به‌صورت کامل از بستر اجتماعی و مولد خود جدا شده باشد.	هم‌افزایی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محلی در بستر شبکه [۳۸]؛ ادراک شخصی در بسترهای فرهنگی شبکه [۶]	• شبکه‌های کسب‌وکاری تجاری ژاپنی؛ سوکوسوشا ^۲
	ماهیت روابط اعضای درگیر در شبکه‌های کسب‌وکار ریشه در دو عنصر اصلی دارد: جامعه و خانواده. بعضی از شبکه‌ها مانند شبکه‌های ژاپنی این دو عنصر را وارد بافت پیکربندی شبکه نیز کرده‌اند.	شبکه‌های محلی و دانشی در ارتباط با عملکرد نوآوری [۴۳]؛ مالکیت خانوادگی و تأثیر آن در عملکرد شرکت‌های همکار [۲]	• شبکه‌های کسب‌وکار خانوادگی چینی و تکاملی • شبکه‌های سهامداری مدور کره‌ای؛ چپبال ^۳
کلیدواژه‌های مرتبط با رابطه	روابط درون شبکه‌های کسب‌وکار در یک طیف بسیار گسترده قرار دارند که یک سر طیف روابط کاملاً قراردادی است و سر دیگر طیف روابط کاملاً مبتنی بر شناخت و اعتماد.	شبکه‌های مبتنی بر همکاری و نقش آن توسعه اقتصادی [۱]؛ شبکه‌های درون سازمانی در عصر جدید [۴]	• شبکه‌های کسب‌وکاری مخابرات محور؛ اینترنت
	بده بستان‌ها در شبکه به‌صورت دوگانه یا چندگانه تعریف می‌شود که دلیل اصلی آن نیازهای مکمل اعضای حاضر در گره‌های شبکه است.	کارآفرینی مبتنی بر شبکه در پیمان‌های آموزشی [۲۱]؛ پل‌سازی روابط درون شبکه‌های کسب‌وکار [۳۹]	• شبکه‌های پروژه‌ای و شبکه‌های مربوط به پیمان‌های تحقیق و توسعه
	خط‌مشی‌ها و پیکربندی کلی شبکه تا زمانی که نتواند در ماهیت روابط بنی دو عضو درون آن جاری شود، هیچ ارزشی نخواهد داشت.	تأثیرگذاری روابط شبکه‌ای روی کیفیت و منابع [۳۶]؛ اولویت مدیریت روابط درون همکاری‌های کسب‌وکاری [۱۴]	• کسب‌وکارهای شبکه محور؛ آب و برق، خدمات عمومی، شبکه‌های زیرساختی
	مدت زمان دوام یک شبکه کسب‌وکار را هیچ عاملی بیشتر از جنس و ماهیت روابط اعضای درون آن تعیین نمی‌کنند.	پایبندسازی سرمایه‌های فکری در شبکه‌های کسب‌وکار [۱۳]؛ چگونگی تعامل اعضا درون شبکه‌های کسب‌وکار [۱۹]	

با بررسی بیشتر طبقه‌های شکل گرفته می‌توان نتیجه گرفت که سه خوشه تقسیم شده بر اساس خروجی نرم‌افزار، ادامه دهنده‌ی دیدگاه تودوا (۲۰۰۹) است. تودوا در مطالعه خود دو دسته پژوهشی برای تجزیه و تحلیل‌های شبکه معرفی کرده است که به خرد و کلان قابل تقسیم است. او مطالعات خرد در شبکه را معطوف به رابطه و هر سازه‌ای می‌داند که در اختیار و کنترل اعضای درون شبکه است. بعد کلان نیز آن دسته از متغیرهایی را شامل می‌شود که در اختیار اعضای شبکه نیستند. بررسی دقیق‌تر مطالعات صورت گرفته بر اساس

¹ Keiretsu

² Sogo Soshu

³ Chaebol

تقسیم‌بندی ساختاری، فرهنگی و رابطه‌ای برای کشف پیش‌فرض‌های اساسی و نظریه‌های پشتیبانی به جدول ۴ منتهی شده است.

جدول ۴. تکمیل طبقه‌بندی موضوعی پژوهش‌ها

محوریت مطالعات	پیش‌فرض‌های اساسی	نظریه‌های پشتیبان
رویکرد ساختاری	بازیگران از عوامل غیر قابل انتقال، پرهیز می‌کنند و ترجیح می‌دهند که عوامل قابل انتقالی را شکل دهند یا این که روابط به‌هم‌پیوسته‌ای را بیافرینند که منجر به ساختارهای متنوعی شود.	• نظریه گراف (هاراری و نورمن، ۱۹۵۳)،
	قدرت و نابرابری در رابطه‌ی دوگانه‌ای با هم قرار دارند. این رابطه ناشی از کنترل ضمیر فرد بر روی منابعی است که ارزشمندی آن به دلیل جایگزین‌پذیر نبودنشان است.	• نظریه توازن ساختاری و شناختی (هاراری و همکاران، ۱۹۵۶؛ هیدر ^۱ ، ۱۹۵۸)،
رویکرد ساختاری	قدرت یک بازیگر نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ای ساختاری است. این رابطه، معکوس هزینه‌ای تلقی می‌شود که آن بازیگر حاضر است به ازای آن مبلغ، با دیگری مبادله شود.	• نظریه‌ی عمومی و اجتماعی مبادله (مالینوفسکی ^۲ ، ۱۹۲۲؛ هومانز ^۳ ، ۱۹۵۸)،
	مبادلات پیچیده‌ی به‌هم‌پیوسته منجر به تشدید نابرابری (عدم توازن) می‌شود و می‌تواند وابستگی بازیگر را به دیگران تغییر دهد	• نظریه وابستگی به منابع (امرسون ^۴ ، ۱۹۶۲؛ بلاو ^۵ ، ۱۹۶۴)،
رویکرد فرهنگی	ریخت‌شناسی شبکه نشان می‌دهد که پیکربندی ساختاری از شبکه یا جریان اطلاعات بین بازیگران به ریخت‌شناسی و همین‌طور زمان رخداد واقعه بستگی دارد.	• نظریه نهادینگی ساختاری (گرانووتر ^۶ ، ۱۹۸۵)
	انتشار یک رابطه تحت تأثیر گره‌های مستقیم و قوی است. در کنار آن نیز گره‌های ضعیف می‌توانند باعث ارتقای دستیابی به اطلاعات و فرصت‌ها شوند و از این حیث تأثیرگذار باشند.	• رویکرد شبکه به‌سوی ساختارهای اجتماعی (ولمن و برکوویتز ^۷ ، ۱۹۸۸)
رویکرد رابطه‌ای	ساختار اجتماعی، تعیین‌کننده‌ی روابط دوگانه بین اعضای شبکه است.	• نظریه جامعه سنجی (مورنو، ۱۹۶۱)
	هنجارهای هر شبکه ناشی از موقعیت‌هایی است که در آن یک بازیگر درون نظام‌های ساختاریافته از روابط اجتماعی قرار می‌گیرد	• نظریه تعادل شناختی (هیدر، ۱۹۵۸)
رویکرد رابطه‌ای	هنگامی که عدم توازن در عقاید به وجود بیاید، فشار روانی منجر به ایجاد فشار مضاعف برای تغییر روحیات یک فرد به سمت همگونی رفتاری می‌شود.	• نظریه انتشار اطلاعات و ارتباطات (ولمن و برکوویتز، ۱۹۸۸)
	قضایای روان‌شناختی رفتاری می‌توانند مبادلات اجتماعی را به‌صورت کامل تبیین کند. در این شرایط ساختارهای بزرگ اجتماعی ناشی از علایق عقلایی و تکرار آن بر اساس سیستم پاداش است.	• نظریه مبادله‌ی اجتماعی (مالینوفسکی، ۱۹۲۲)
رویکرد رابطه‌ای	ویژگی‌های انسانی در نتیجه‌ی ناهماهنگی شناختی، تغییر می‌کند. به همین دلیل است که انسان‌ها از فشار ناشی از متفاوت بودن پرهیز می‌کنند.	• نظریه عام مبادله (هیدر، ۱۹۵۸)
	نظام‌های مدرن اجتماعی - اقتصادی به شکل زنجیره‌های طولانی از مبادلات غیرمستقیم شکل گرفته‌اند که در آن دوجانبه بودن مستقیم	• اقتصاد هزینه مبادله (رونالد کوز ^۸ ، ۱۹۷۳؛ ویلیاموسن ^۹ ، ۱۹۷۵، ۱۹۸۱، ۱۹۸۵؛ نظریه بازی غیر همکاری (انکووا و همکاران ^{۱۰} ، ۱۹۸۶؛ دیکسیت و نالیوف ^۱ ، ۱۹۹۱؛ ست و توماس ^۲ ، ۱۹۹۴)؛

¹ Heider

² Malinowski

³ Homans

⁴ Emerson

⁵ Blau

⁶ Granovetter

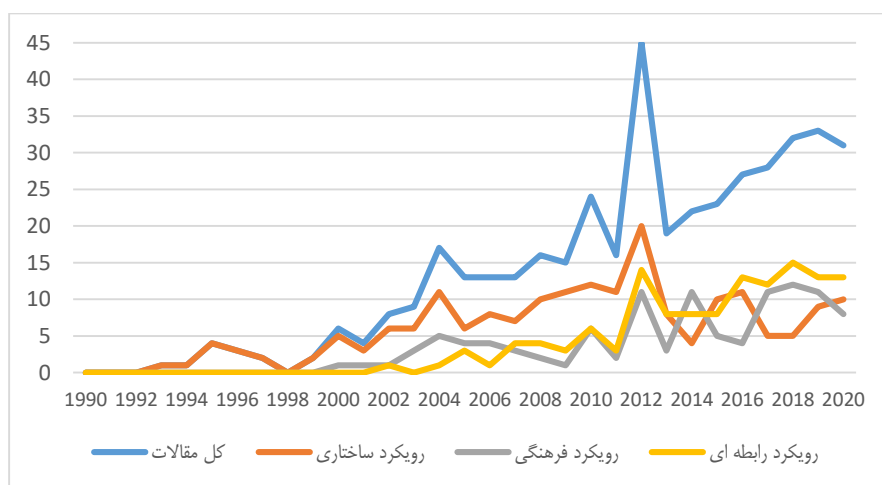
⁷ Structural Embeddedness Theory

⁸ Coase

⁹ Williamson

¹⁰ Encaoua et al

مرحله‌ی نخست روندها تنها به واژگان کلیدی اختصاص داشت و در طول بیست سال انجام شده است. ۴۳۱ مقاله گذر کرده از مرحله‌ی نخست از دو بعد مورد دسته‌بندی قرار گرفته‌اند. مرحله‌ی نخست عناوین این مقاله‌ها بوده است. تلاش بر این بوده است که رویکرد سه گانه تأیید شده توسط Vosviewer در تمام این ۴۳۱ مقاله مورد تقسیم‌بندی قرار گیرند. از میان ۴۳۱ مقاله مورد نظر، ۱۸۲ مقاله از طریق عنوانشان به رویکردهای سه گانه نسبت داده شده‌اند. گام دوم در بررسی‌ها، بررسی کلیدواژه‌های هر کدام از مقاله‌ها بوده است. ۱۹۵ مقاله در مرحله‌ی بررسی کلیدواژه‌ها به رویکردهای سه گانه تقسیم شده‌اند. باقی مانده‌ی مقاله‌ها نیز با مطالعه‌ی چکیده در این رویکردها جای گرفته‌اند که تعداد ۳۶ مقاله را شامل شده است. نتایج کلی روندهای به‌دست‌آمده از مطالعات این حوزه در نمودار ۱ قابل مشاهده است.



نمودار ۱. تقسیم‌بندی مطالعات حوزه شبکه‌های کسب‌وکار بر اساس رویکردهای مطالعاتی

مطابق نمودار ۱ گرایش به رویکرد رابطه‌ای از سال ۲۰۱۷ بر دو گرایش دیگر (رویکردهای ساختاری و فرهنگی) مسلط شده است. این در حالی است که تا سال ۲۰۱۲ رویکرد مسلط با فاصله‌ی بسیار زیادی، رویکرد ساختاری بوده است. مرحله‌ی دوم در بررسی روندها به مطالعه متن ۵۶ مقاله اختصاص داشته که از تمام صافی‌های مربوط به نقشه‌برداری نظام‌مند عبور کرده‌اند. این مقاله‌های منتخب، در سه رویکرد اصلی و ۱۱ موضوع پژوهشی اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. دسته‌بندی و فراوانی مقالات حوزه شبکه‌های کسب‌وکار

فراوانی	موضوع پژوهش‌ها	رویکرد پژوهشی مقاله‌ها
۹	تأثیر ساختار در عملکرد شبکه‌های کسب‌وکار	رویکرد ساختاری
۹	انواع ساختار شبکه‌های کسب‌وکار	
۷	سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری در شبکه‌های کسب‌وکار	
۳	شبکه‌های مرکز‌گرا در مقابل شبکه‌های توزیع یافته	
۲	حکمرانی شبکه	
۸	رابطه موقعیت جغرافیایی و عملکرد شبکه	رویکرد فرهنگی
۴	بررسی شبکه‌های محلی و عملکرد آن‌ها	
۴	تنوع فرهنگی کارکنان درون شبکه‌های بین‌المللی	

۴	روابط با ذی‌نفعان کلیدی درون شبکه	رویکرد رابطه‌ای
۴	ورود و خروج به رابطه درون شبکه‌های کسب‌وکار	
۲	تأثیر تعداد روابط در عملکرد شبکه	

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد بیشتر مطالعات انباشته بر ۶ موضوع اصلی در رویکرد ساختاری تمرکز داشته‌اند. با وجود این که روندهای مطالعاتی این حوزه در حال تغییر است و فرهنگ و رابطه جای پیکربندی را گرفته اما هنوز هم تعداد کل مطالعات صورت گرفته در رویکرد ساختاری بیشتر از دو رویکرد دیگر است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف انجام این مطالعه، شناسایی و دسته‌بندی موضوعات مورد پژوهش در حوزه شبکه‌های کسب‌وکار و همچنین بررسی روند رشد و تغییر آن‌ها در سال‌های اخیر بوده است. به منظور رسیدن به این هدف، روش نقشه‌برداری نظام‌مند مورد استفاده قرار گرفت. جست‌وجوهای اولیه با عبارت «Network» آغاز شد. بانک‌های اطلاعاتی اسکوپوس و وب آف ساینس به‌عنوان مرجع‌های اصلی این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است. زمان دقیق جست‌وجوها نیز تاریخ ۲۳ بهمن ماه ۱۳۹۹ بوده است. جست‌وجوی اولیه برای این واژه در میان کلیدواژه‌های مورد استفاده در مطالعات به شناسایی ۲۱۴۰ مقاله منجر شد. با نگاهی سریع به عناوین این مقاله‌های شناسایی شده تشخیص داده شد که بسیاری از این مقالات در رشته‌های غیر کسب‌وکاری به انجام رسیده‌اند. برای کنار زدن این رشته‌های نامرتبط، یک کلیدواژه‌ی دیگر به جست‌وجوها افزوده شد: «Business network». علاوه بر این در گزینه‌های مربوط به رشته نیز تنها رشته کسب‌وکار و مدیریت لحاظ شد. نتیجه‌ی به‌دست‌آمده از این صافی‌ها، ۴۳۱ مقاله بود که ارتباط مفهومی و موضوعی بیشتری با اهداف مطالعه داشتند.

این ۴۳۱ مقاله از حیث کلیدواژگان استفاده شده در آن‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گرفتند. نرم‌افزار VOSviewer با استفاده از روش‌های هوشمند به خوشه‌بندی این مطالعات بر اساس کلیدواژه‌های به کار رفته در آن‌ها پرداخت. نتیجه حاکمی از این بود که سه جریان پژوهشی و نگاه به تجزیه و تحلیل‌های شبکه در میان مطالعات قابل تفکیک و تمایز است. جریان پژوهشی اول، نگاهی ساختاری به شبکه دارد. کلیدواژه‌های مورد استفاده توسط این جریان پژوهشی، شامل پیکربندی، شکل شبکه، توزیع اعضا درون شبکه و چینش اعضا بوده است. به صورت کلی می‌توان گفت که از ۴۳۱ مقاله مورد بررسی در خلال سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ به دلیل گذشت تنها دو ماه و وجود تنها ۴ مقاله از تحلیل‌ها کنار گذاشته شد (۱۹۱ مقاله (۴۶ درصد) در رویکرد ساختاری جای گرفته‌اند. ۱۰۹ (۲۶ درصد) مقاله نیز در رویکرد فرهنگی جای دارند. این رویکرد تمرکز خود را بر نقش عوامل فرهنگی، زمینه‌ای و جغرافیایی در تفاوت میان شبکه‌ها و مکانیسم فعالیت آن‌ها قرار داده است. رویکرد رابطه‌ای با ۱۳۰ مقاله (۲۸ درصد) با فاصله‌ی زیادی در رتبه‌ی دوم از لحاظ تعداد مقاله قرار گرفته است.

نکته‌ای که باید اشاره شود این که رویکرد رابطه‌ای از سال ۲۰۱۷ به رویکرد مسلط در تجزیه و تحلیل‌های شبکه تبدیل شده است. بر اساس تحلیل کلیدواژه‌های به کار رفته در این ۴۳۱ مقاله می‌توان گفت که جدیدترین کلیدواژه‌های مورد استفاده در مطالعات حوزه کسب‌وکار به ترتیب اهمیت و تکرار، عبارت‌اند از: بازارهای نوظهور، شبکه‌های اجتماعی، هم‌رقابتی، فرآیندهای شبکه، بین‌المللی سازی، ارزش‌ها، قابلیت‌های پویا و تعامل. در گام بعدی مطالعه، یک لایه به تحلیل‌ها افزوده شده است تا بتوان به بررسی دقیق‌تری در حوزه مطالعات شبکه‌های کسب‌وکار پرداخت. همان‌طور که اشاره شد، سه رویکرد برای تحلیل‌های شبکه کسب‌وکار در گام بعدی شناسایی شده بود که شامل رویکرد رابطه‌ای، رویکرد ساختاری و رویکرد فرهنگی می‌شد. در این گام، سه کلیدواژه‌ی پرتکرار مورد استفاده در هر رویکرد به‌عنوان معیار انتخاب شد تا از این طریق بتوان تعداد مقاله‌ها را کم‌تر و

تمرکز آن‌ها را افزایش داد. کلیدواژه‌های منتخب برای هر خوشه به شرح زیر بوده است: رویکرد ساختاری؛ رقابت، سلسله‌مراتب، همکاری و شرکت‌های کوچک و متوسط؛ رویکرد فرهنگی؛ بین‌المللی سازی، هم رقابتی و مورد پژوهشی؛ رویکرد رابطه‌ای؛ اعتماد، تعهد و تغییر. با قراردادن این نه کلیدواژه در نرم‌افزار Vosviewer، تعداد ۵۶ مقاله به دست آمد که مبنای بررسی‌های نهایی مطالعه بوده است (جدول ۳).

بررسی‌های مقالات پیشین بر اساس عنوان، کلیدواژه‌ها و در صورت نیاز چکیده بوده است. در این مرحله اما کل متن نیز به بررسی‌ها افزوده شد. نتایج تحلیل این ۵۶ مقاله منجر به دسته‌بندی سه رویکرد اصلی به ۱۱ موضوع پژوهشی فرعی شده است. فراوانی هر کدام از این موضوعات پژوهشی نیز در جدول ۶ ارائه شده است. کم‌ترین موضوع پژوهش شده در میان ۱۱ دسته فرعی از پژوهش‌ها، تأثیر تعداد روابط در عملکرد شبکه‌های کسب و کار است. روند استفاده از کلیدواژه‌ها و همین‌طور ارجاع به رویکردهای تحلیل شبکه، هر دو نشان از تغییر مهمی در تجزیه و تحلیل‌های شبکه‌های کسب و کار دارد. از سال ۲۰۱۷ رویکرد مسلط به رویکرد رابطه‌ای تغییر یافته است. کلیدواژه‌ها نیز این امر را تأکید کرده‌اند. به‌طوری که از هشت کلیدواژه‌ی برتر در سال ۲۰۲۰، ۵ مورد در رویکرد رابطه‌ای قرار گرفته‌اند. این رویکرد و مطالعات مرتبط با آن می‌تواند حوزه جذابی برای پژوهشگران علاقه‌مند باشد.

نخستین پیشنهادی استفاده از رویکرد رابطه‌ای در تحلیل‌های شبکه‌های کسب و کار است. برای مثال، شدت و قدرت روابط، جهت آن‌ها، محتوی مورد معامله در روابط دوگانه یا چندگانه همگی جزو موضوعاتی است که درون شبکه‌های کسب و کار کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. روابط با ذی‌نفعان کلیدی درون شبکه‌های کسب و کار نیز از جمله موضوعات جدیدی است که با توجه به فضای کسب و کاری ایران پیشنهاد می‌شود. هنوز کسب و کار مشخص و معروفی در کشور به عنوان یک شبکه کسب و کاری در مطالعات مورد بررسی قرار نگرفته است و بیشتر در سطح همکاری‌های دو یا چند جانبه باقی مانده‌اند. نکته مهمی که برای همکاری‌های شبکه‌ای می‌تواند به کار آید، نقش مهم‌تر رابطه در عملکرد شبکه‌ای است. پیشنهاد می‌شود که مدیران کسب و کار برای آغاز و یا تداوم مبادلات شبکه‌ای، توجه بیشتری به نقش رابطه در آن همکاری قائل شوند. برگزاری جلسات منظم و تلاش برای تقویت و تمدید رابطه در این راستا تلقی می‌شود. با رقابتی‌تر شدن فضای کسب و کار ایران، شرکت‌ها چاره‌ای جز روی آوردن به همکاری‌های شبکه‌ای نخواهند داشت.

پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها از هم اکنون کمیته‌ای مشخص برای تحلیل همکاری‌های احتمالی در آینده به صورت رسمی یا غیر رسمی تشکیل دهند. این کمیته می‌تواند با بررسی تناسب میان گزینه‌های محتمل همکاری در آینده و شرط‌های مورد نیاز برای ورود به آن، بستر مناسبی را برای شرکت فراهم کند. یکی از پیشنهاد‌های مهم برای پژوهش‌های آتی، تمرکز اولیه بر اساس روش تحلیل تم و بررسی مطالعات این حوزه بر اساس چارچوب پیشنهادی است. استفاده از کدگذاری برای محتوی مقالات این حوزه می‌تواند دسته‌بندی‌ها را دقیق‌تر و نتایج را شفاف‌تر سازد. یک مطالعه دیگر نیز می‌تواند به صورت کمی و بر اساس تعداد کلیدواژه‌های به کار رفته باشد. ارتباط میان عملکرد شبکه‌های حقیقی در کسب و کار و رویکرد مدیران آنها نسبت به شبکه (از میان سه رویکرد معرفی شده) می‌تواند پیشنهاد پژوهشی دیگر باشد. یکی از محدودیت‌های اساسی این پژوهش ریشه در روش انتخاب شده دارد. از آن جایی که روش مرور نظام‌مند تا حدودی بسته به کدها و دسته‌بندی‌های پژوهشگران دارد، مقداری جانب‌داری از پیش در آن رسوخ می‌کند که می‌تواند جزو محدودیت‌ها قلمداد شود.

محدودیت دیگر می‌تواند پایگاه‌های داده مورد استفاده باشد. نرم‌افزار Vosviewer تنها با تعداد محدودی پایگاه و بر اساس آنها عمل می‌کند که نتایج به دست آمده را محدود به همین چند پایگاه داده خواهد کرد. از آنجایی که مطالعه مشابهی در حوزه شبکه‌های کسب و کار یافت نشده است، مقایسه نتایج این مطالعه با دیگر مطالعه‌ها ممکن نبوده است. به دلیل کمبود مطالعات داخلی و پژوهش‌های معتبر علمی در حوزه‌های شبکه‌های

کسب‌وکار ایرانی و محدود کردن این مطالعات به موارد مطالعاتی عینی و حقیقی، مطالعات داخلی در این پژوهش مورد استفاده قرار نگرفته است. مطالعات خارجی نیز تنها محدود به پژوهش‌هایی بوده است که در دو پایگاه داده‌ای اسکوپوس و وب آف ساینس ثبت شده‌اند. طبیعی است که با گسترده‌تر شدن قلمرو پایگاه‌های داده‌ای و همین‌طور افزوده شدن مطالعات ایرانی می‌توان دقت و جامعیت مطالعه حاضر را افزایش داد.

منابع

1. Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.
2. Anderson, J., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, 58(October): 1–15.
3. Anderson, R.C., & Reeb, D.M., (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500, *Journal of Finance* 58, 1301–1328.
4. Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. (2012). Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 65(2), 266–276.
5. Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
6. Bonner, J.M., Kim, D., & Cavusgil, S.T. (2005). Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships, *Journal of Business Research*, 58(10), 1371–1380.
7. Buttice, V., Croce, A., & Ughetto, E. (2021). Network dynamics in business angel group investment decisions. *Journal of Corporate Finance* 66, 101812, In Press.
8. Chalu, H., Juma, H., & Thomas, H., (2021) Business networks, regulation and local content in Tanzania's oil and gas sector. *The extractive Industries and societies*, In Press.
9. Chatterje, S., & Matzler, K. (2018). Simple rules for a network efficiency business model: the case of vizio. *California Management review*, 42(4).
10. Cisi, M., & Sansalvodore, F. (2019). Formalized business networks in SMEs and structural relations for their governance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 15(2).
11. Cottineau, C., & Arcaute, E. (2020). The nested structure of urban business clusters. *Pllied Network Science* 5(1), 131-157.
12. Dicken, P. (2003). *Global shift: reshaping the global economic map in the 21st century*. Sage.
13. Eckenhofer, E.M. (2011). Network management as a way to manage intellectual capital', 12th European Conference on Knowledge Management – ECKM 2011, University of Passau, Passau.
14. Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships* (3rd ed.). Chicester, UK: Wiley.
15. Ge, B., Hisrich, R.D., & Dong, B. (2009). Networking, resource acquisition, and the performance of small and medium-sized enterprises: An empirical study of three major citis in China', *Managing Global Transitions*, 7(3), 221–239.
16. Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1990). The multinational corporation as an inter-organizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603–625.
17. Grant, M., & Bootht, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Journal Compilation, Health libraries group, Health Information and Libraries Journal*, 26, 91–108
18. Guercini, S., & Medlin, C. (2020). A radical constructivist approach to boundaries in business network research. *Industrial Marketing Management*. In press.
19. Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
20. Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
21. Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.

22. Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1985). Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, 2(2), 185–195.
23. Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989 –2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632 –659.
24. Knoke, D., & Kuklinski, J. (1982). *Network Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.
25. Madzimore, J. (2019). The influence of strategic networks and logistics integration on firm performance among small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1).
26. Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2015). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 100–114.
27. Michel, S., Saucède, F., Pardo, C., & Fenneteau, H. (2018). Business interaction and institutional work: When intermediaries make efforts to change their position. *Industrial Marketing Management*, 80, 266–279.
28. Mitchell, J. (1969). The concept and use of social networks, in J. Mitchell (ed.) *Social Networks in Urban Situations*, Manchester: Manchester University Press.
29. Moller, K., Nenonen, S., & Storbavka, K. (2020). Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment, *Industrial Marketing Management*, 90, 380-399
30. Möller, K., & Halinen, A. (2018). IMP thinking and IMM: Co-creating value for business marketing. *Industrial Marketing Management*, 69, 18–31.
31. Nelson, R., & Winter, S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
32. Nicolaou, N., & Birley, S. (2003). Academic networks in a trichotomies categorization of university spinouts. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 333 –359
33. Ojansivu, I., Hermes, J., & Salmela, S. (2020). Business relationships in the industrial network literature: Three approaches and their underlying assumptions. *Industrial Marketing Management*. 32(1).
34. Petersen, K., Vakkalanka, S., & Kuzniarz, L. (2015). Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: an update, *Information and Software Technology*, 64, 1 –18.
35. Sebastián, G., Gallud, J., & Tesoriero, R. (2020). Code generation using model driven architecture: A systematic mapping study. *Journal of Computer Languages*, 56, 1 -11.
36. Semrau, T., & Werner, A. (2014). How exactly do network relationships pay off? The effects of network size and relationship quality on access to start-up resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 501 –525.
37. Tan, J., Zhang, H., & Wang, L. (2015). Network closure or structural hole? The conditioning effects of network-level social capital on innovation performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1189 –1212.
38. Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2012). Unleashing synergies in strategic networks of SMEs: The influence of partner fit on corporate entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5), 453 –471
39. Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29, 251 –272.
40. Todeva, E. (2009). *Business networks, Strategy and Structure*. First edition, Routledge publication.
41. Wahyuningrum, T., & Mustafa, K. (2017). A systematic mapping review of software quality measurement: research trends, model, and method. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*. 7(5), 2847-2854.

42. Wang, C., Chung, L., & Henry, F. (2020). Business networking and innovation of Asian enterprises in Western countries: The moderation of institutional distance. *Journal of industrial Marketing Management*, 88, 152-162.
43. Wang, M. C., Chen, P. C., & Fang, S. C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 88, 222.
44. Wellman, B., & Berkowitz, S. (1988). *Social structures: a network approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
45. Williamson, O. (1981). The economics of organizations: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87, 548–577.
46. Wu, J., & Ang, S. H. (2020). Network complementariness in the international expansion of emerging market firms, *journal of world business*, 55, 32-43.
47. Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809 –825.

مدل راهبردی شبکه‌سازی فرآیند تولید، ذخیره‌سازی و بهینه توزیع

مهدی مرادی*، علیرضا ایرج‌پور**، مرتضی موسی‌خانی***

محمود شیخ‌حسینی****

چکیده

راهبرد شبکه‌سازی از جمله این راه‌کارها، برای گذر از چالش‌ها است. مسئله مهم در این پژوهش راهبری امور درون شبکه است. مطابق یافته‌های پژوهش این مهم توسط نمایندگان سازمان با استفاده از تئوری نمایندگی‌ها انجام می‌شود. با استفاده از روش بنیادین-کاربردی؛ مدل این پژوهش در نظر دارد با استفاده از مفاهیم زنجیره تأمین و نظریه نمایندگی‌ها به‌طور همزمان، الگوی بهره‌گیری از ظرفیت‌های خارج از مرز سازمان و شبکه نمایندگان صنعتی را برای نیازمندی قطعات در محصول نهایی را ارائه نماید. هدف این رویکرد افزایش مطلوبیت طرفین در رابطه میان نماینده مالک و مشتری است. مدل طراحی شده از انواع مدل‌های تصمیم‌گیری چندهدفه و برای حل آن از روش تصمیم‌گیری چندهدفه فازی استفاده شده است. مطابق نتایج به‌دست آمده متوسط مطلوبیت در وضعیت فعلی مناسب نیست با انجام تخصیص بهینه منابع توسط این مدل می‌توان مطلوبیت به حد مناسب رساند.

کلیدواژه‌ها: زنجیره تأمین؛ تئوری نمایندگی‌ها؛ تصمیم‌گیری چندهدفه؛ شبکه‌سازی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۱۴

* دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

Email: noavar93@gmail.com

** استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

*** استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

**** استادیار، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

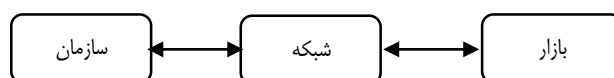
۱. مقدمه

وزارت دفاع وظیفه تجهیز نیروهای دفاعی برای مقابله با تهدیدات احتمالی را برعهده دارد. این وزارتخانه به دلیل تولیدات صنایع دفاعی وابسته خود مورد حمله و فشارهای بین‌المللی واقع شده است. وجود فشارها در زمینه‌های اقتصادی، علمی، تولیدی منجر به خلق برخی از موانع و چالش، در روند تکاملی صنایع دفاعی و رشد روزافزون فناوری‌های دفاعی شده است. صنایع دفاعی با وضعیت ساختارهای موجود قادر نیستند به بلوغ و افق‌های برتری و سرآمدی سازمانی برسند. لذا نیاز به بازطراحی فراحال دارند که ضمن نیل به اهداف و مأموریت ذاتی، آینده مطلوبی را ترسیم نمایند. ساختارهای مورد نیاز در صنایع دفاعی نوین باید برای ایجاد تحول به این سمت‌وسو برود که حجم تصدی‌گری غیرضرور را کاهش و این صنایع را وارد عرصه‌های نوآوری، طراحی و یکپارچه‌سازی نماید [۱۲].

ضرورت تغییر رویکرد در مدیریت صنایع دفاعی متناسب با وجود محدودیت‌های نوین، به‌منظور پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان و حفظ توان خطوط تولید محصولات در این صنایع، باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. در حقیقت صنایع دفاعی باید به‌دنبال راهبرد اساسی برای مواجهه و حل این مسئله باشند؛ چراکه با وجود محدودیت‌های بوجود آمده ناشی از تحریم‌ها، سیاست‌های فعلی دیگر پاسخگوی راهبری این صنایع نیستند [۱]. صنایع دفاعی به‌طور عام متشکل از دولت‌ها و بخش بازرگانی هستند و از بخش‌هایی چون پژوهش و توسعه، تولید و خدمات نظامی، تجهیزات، تأسیسات و کارخانجات، تشکیل شده است. در این راستا باید با شناخت دقیق مسئله و جوانب آن، راه‌کار مناسب در این خصوص را در نظر گرفت. با توجه به اینکه صنایع دفاع در هر کشوری جزء صنایع حاکمیتی است پس اهمیت دارد که این مسئله به‌صورت محوری مورد واکاوی قرار گیرد [۱۲].

پژوهش به دنبال حل این مسئله است که صنایع دفاعی در صورت شرایط بحران، جهت حفظ توان خطوط تولیدی و همچنین برای تأمین محصولات مورد نیاز مشتریان خود چه راهبردی داشته باشند تا این صنایع در شرایط فقدان اطمینان بتوانند به ادامه روند تولید محصولات در جهت رفع نیازمندی و چسبندگی مشتریان خود ادامه دهند. استفاده از رویکرد شبکه یک ابزار برای مواجهه با این مسئله است معمولاً شبکه را مجموعه‌ای از گره‌ها یا فاصله بین گره‌ها تعریف کرده‌اند که مبین روابط یا فقدان وجود روابط میان این گره‌ها است [۱۵].

در این پژوهش، شبکه‌سازی محدود به برقراری ارتباط تجاری بین دو طرف است که در آن هر یک از طرفین در جستجوی منفای برای خود هستند و حاصل این ارتباط یا به نوعی همکاری منجر می‌گردد و یا اینکه طرفین از برقراری ارتباط با یکدیگر منصرف می‌شوند؛ این موضوع اهمیت شبکه کسب‌وکار را برای دستیابی به مزیت رقابتی را نشان می‌دهد [۲۵]. در حقیقت شبکه‌سازی مهارتی مهم در کسب‌وکار است و از این مهارت می‌توان در امور تجاری، سازمانی و یا شخصی استفاده نمود. سازمان شبکه‌ای در میان طیفی که دو سر آن دو مقوله بازار و سازمان هستند؛ قرار می‌گیرد (شکل ۱). به عبارت دیگر بنگاه‌ها با ایجاد همکاری‌های بین سازمانی در حال کم رنگ کردن مرزهای خود هستند.



شکل ۱. جایگاه شبکه به‌منزله حفاصل بازار و سازمان

مسئله مهم در اینجا نحوه پیشبرد امور در دل شبکه است. این پژوهش با در نظر گرفتن مفاهیم زنجیره تأمین و تئوری نمایندگی‌ها به‌صورت همزمان، در نظر دارد تا نحوه به‌کارگیری ظرفیت‌ها و توانمندی موجود در

فراتر از مرزهای سازمان و ساماندهی شبکه نمایندگان صنعتی برای تأمین قطعات مورد نیاز و پرکاربرد در محصول نهایی در قالب مدل راهبردی طراحی و ارائه نماید.

وجود محدودیت‌های فراسازمانی در صنایع دفاعی منجر به خلق برخی از موانع و چالش‌ها، در روند تکاملی این صنایع و رشد روزافزون فناوری‌های دفاعی در این عرصه شده است. این امر تغییر رویکرد در مدیریت صنایع دفاعی را به تبع محدودیت‌های نوین به وجود آمده، برای پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، حفظ توان تولید محصولات دفاعی، در این صنایع را بیش از پیش ضروری می‌سازد. لازم است صنایع دفاعی به دلیل محدودیت‌های به وجود آمده که مانع از انجام مأموریت‌های ذاتی آن‌ها می‌شود به دنبال راهبرد اساسی باشند. در حقیقت باید با شناخت دقیق مسئله و جوانب آن، راه‌کار مناسب در این خصوص را پیدا کنند. با توجه به اینکه صنایع دفاعی در هر کشوری جزء صنایع حاکمیتی است پس اهمیت دارد که این مسئله به صورت محوری مورد واکاوی قرار گیرد و بعد از شناخت دقیق مسئله و جوانب آن نسبت به حل بهینه آن اقدام گردد.

این پژوهش به دنبال حل این مسئله است که صنایع دفاعی در صورت مواجهه با شرایط بحران، ناشی از تحریم‌های بیشتر جهت حفظ توان خطوط تولیدی و تأمین نیازمندی محصولات مورد نیاز مشتریان خود؛ چه راهبردی باید اتخاذ کنند تا این صنایع در شرایط فقدان اطمینان نیز بتوانند به روند تولید محصولات خود در جهت رفع نیازمندی و چسبندگی مشتریان خود ادامه دهند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تشدید صحنه رقابتی در محیطی که بصورت دائم در حال تغییر است ضرورت واکنش‌های مناسب سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی را دو چندان کرده و بر انعطاف پذیری آن‌ها با محیط فقدان اطمینان را واجب می‌سازد. سازمان‌های امروزی در عرصه ملی و جهانی به منظور کسب جایگاهی مناسب و حفظ خودشان نیازمند بهره‌گیری از الگوی مناسب همچون مدیریت زنجیره تأمین در راستای تحقق مزیت رقابتی و انتظارات مشتریان هستند. مشتریان در سازمان‌های امروزی باید با فرآیند تولید کالا، خدمات، رویه‌های انجام امور، توسعه دانش و توان رقابتی همراه و همگام اعضای سازمان باشند. مدیریت مؤثر زنجیره تأمین از عوامل اصلی بقا در سازمان است. به طور کلی مدیریت زنجیره تأمین بر افزایش انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری سازمان تأکید دارد و دارای قابلیت واکنش سریع و اثربخش به تغییرات محیطی است. در دو دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی، سازمان‌ها برای افزایش توان رقابتی خود تلاش می‌کردند تا با استانداردسازی و بهبود فرآیندهای داخلی خود محصولی با کیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند [۱۸].

مدیریت زنجیره تأمین. پژوهشگران و نویسندگان مختلف، نگرش و تعاریف متفاوتی را از زنجیره تأمین ارائه نموده‌اند. برخی زنجیره تأمین را در روابط میان خریدار و مشتری محدود کرده‌اند؛ چنین نگرشی تنها بر عملیات خرید رده اول در یک سازمان تمرکز دارد. گروه دیگر به زنجیره تأمین دید موسع‌تری داشته و آن را شامل تمام سرچشمه‌ها یا پایگاه‌های تأمین برای سازمان می‌دانند. با این تعریف زنجیره تأمین شامل تمام تأمین‌کنندگان رده اول، دوم، سوم و بعدی خواهد بود. چنین نگرشی به زنجیره تأمین تنها به تحلیل شبکه تأمین خواهد پرداخت. اکثر سازمان‌های تولیدی به صورت شبکه‌هایی از مکان‌های تولید و توزیع هستند. از وظایف آن‌ها تهیه مواد خام و تبدیل آن‌ها به محصولات نهایی و واسطه‌ای و سپس تحویل آن‌ها به مشتریان است که این شبکه‌ها توسط مدیریت زنجیره تأمین اداره می‌شوند. می‌توان اهداف کوتاه‌مدت مدیریت زنجیره تأمین را افزایش بهره‌وری، کاهش موجودی و زمان سیکل کل پاسخ به تقاضای مشتری؛ و اهداف بلندمدت آن را افزایش رضایت مشتری و سهم بازار و سودآوری برای همه سازمان‌های عضو زنجیره تأمین (تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان و مراکز توزیع) قلمداد نمود [۵].

مدیریت زنجیره تأمین می‌تواند یک جریان سیستماتیک از مواد، کالاها و اطلاعات مربوطه در میان تأمین‌کنندگان، شرکت‌ها، خرده‌فروشان و مصرف‌کنندگان تعریف شود. این جریان‌ها شامل: جریان مواد، جریان اطلاعات/ داده، جریان پول، پژوهش هستند. مدیریت زنجیره تأمین سابقه بسیار طولانی دارد و پژوهش‌های بسیار زیادی در زمینه انواع مختلف زنجیره تأمین انجام شده؛ برای مرور مقالات این حوزه می‌توان به راجیو و همکاران (۲۰۱۷)، یاور و سورینگ (۲۰۱۷) و ریس و همکاران (۲۰۱۹) مراجعه نمود [۸]. مدیریت این جریان‌ها در یک زنجیره تأمین بسیار بزرگ مانند زنجیره تأمین صنایع دفاعی سبب شده تا ابعاد سازمان متولی آن بسیار وسیع شده و مدیریت آن‌را بسیار دشوار و پیچیده نماید. لذا به‌منظور ارتقا عملکرد زنجیره تأمین این حوزه پرداختن به مفهوم کوچک‌سازی ضرورت می‌یابد [۸].

استراتژی کوچک‌سازی. کوچک‌سازی یک راهبرد تبدیل سازمان از وضعیت کنونی به وضعیت مطلوب جهت نیل به یک وضعیت رقابتی مناسب و ارضاء نیازهای مشتریان است. کوچک‌سازی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که به‌وسیله سازمان‌هایی که قصد کاهش پرسنل با هدف افزایش کارایی سازمان و کنترل هزینه و نگهداری قدرت رقابتی در بازار را دارند، تعریف می‌کنند. بنابراین کوچک‌سازی یک کاهش سیستماتیک تعداد کارکنان از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌ها بر اساس هدف سازمان نسبت به بهبود کارایی و عملکرد آن هستند. برخی از اهداف فرآیند کوچک‌سازی افزایش قدرت رقابتی، افزایش رضایت مشتریان، سودآوری بیشتر، افزایش بازگشت سرمایه، تصمیم‌گیری سریع‌تر، انعطاف‌پذیری بیشتر، رفاه اقتصادی سازمان و سهام‌داران و افزایش کارآمدی و بهره‌وری سازمان، است. تجربه نشان می‌دهد که فقدان برنامه کاری روشن در بیشتر موارد سبب بروز مشکلات و فقدان دستیابی به اهداف کوچک‌سازی می‌گردد. در واقع کوچک‌سازی می‌تواند تبعاتی را نیز داشته باشد که شامل ایجاد اثرات منفی بر روی فرهنگ سازمانی، ایجاد اثرات مضر بر روی تجارت سازمان و وجود اثرات منفی بر روی نیروی انسانی باقی مانده که در فرآیند کوچک‌سازی همراه بوده‌اند از جمله کاهش روحیه و از دست رفتن اعتماد افراد [۲]. در این شرایط از راه‌کارهای بسیار مؤثر در کوچک‌سازی، استفاده از مبانی تئوری نمایندگی‌ها در مدیریت سازمان است که نقش مهمی پیدا خواهد نمود و از تبعات این کار به‌طور اثربخشی می‌کاهد.

نظریه نمایندگی^۱. از نظریه‌هایی که قادر است بخشی از هزینه‌ها و مشکلات موجود در انواع قراردادهای مالی را تبیین نماید، نظریه نمایندگی است. این نظریه در حوزه‌های متعددی از قبیل اقتصاد، مدیریت، مالی، حسابداری و حتی سیاست کاربرد فراوان پیدا کرده است. این نظریه که ارتباط تنگاتنگی با نظریه بازی هم دارد به مسائل ناشی از تضاد منافع در روابط دو یا چندجانبه می‌پردازد. نظریه نمایندگی‌ها از آغاز دهه ۷۰ به یک حوزه پژوهشی و مطالعاتی بسیار موفق و فعال در رشته‌های اقتصاد، مالی، مدیریت و موضوعات مرتبط با آن‌ها تبدیل شده است. در سال‌های اخیر نظریه نمایندگی در مقالات متعددی در حوزه‌های مالی و اقتصاد به کار گرفته شده است. نظریه نمایندگی با کنش و واکنش‌های یک عامل^۲ (کارفرما، مالک) که مالک یک دارایی است و یک نماینده^۳ (مستأجر، پیمانکار) که با آن دارایی کار می‌کند و یا تصمیماتی می‌گیرد که بر ارزش دارایی اثر می‌گذارد سروکار دارد. این تئوری مربوط به موردی است که یک نفر مسئولیت تصمیم‌گیری درخصوص توزیع منابع مالی و اقتصادی یا انجام خدمتی را طی قرارداد مشخصی به شخص دیگری واگذار می‌کند [۲۹].

^۱ Agency Theory

^۲ Principal

^۳ Agency

نظریه نمایندگی مبتنی بر فرض‌های مختلفی از جمله فرض‌های رفتاری مشخص بین سهامدار و مدیر است. فرض‌های مربوط به مالک: ماکزیمم کردن مطلوبیت مورد انتظار - بی‌تفاوتی نسبت به ریسک - توانایی پیش‌بینی آینده و دریافت اطلاعات است. و فرض‌های مربوط به نماینده: ماکزیمم کردن مطلوبیت مورد انتظار - ریسک - گریزی - تمایل به کارگریزی - رفتار در جهت منافع سهامدار - توانایی پیش‌بینی آینده و پردازش اطلاعات است. نیاز به راهبرد تئوری نمایندگی‌ها در زمینه‌های مدیریت زنجیره تأمین ناشی از وجود کاستی‌ها در دیدگاه اقتصادی مدیریت زنجیره تأمین است. این کاستی‌ها زمانی بروز می‌کنند که با شرایطی پویا در زنجیره تأمین مواجه باشیم [۱۷].

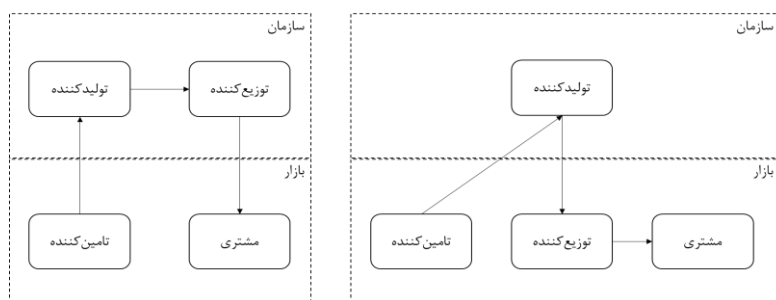
مدل این پژوهش با در نظر گرفتن مفاهیم زنجیره تأمین و نظریه نمایندگی‌ها به صورت همزمان در نظر دارد تا نحوه به کارگیری ظرفیت‌ها و توانمندی موجود در فراتر از مرزهای سازمان و ساماندهی شبکه نمایندگان صنعتی برای تأمین قطعات مورد نیاز در محصول نهایی متناسب با سفارش ذینفعان را تأمین نماید. در ادامه گام‌های طی شده به منظور دستیابی به مدل راهبردی مدنظر؛ ارائه می‌گردد. سپس راهکار تصمیم‌گیری کمی در خصوص نحوه توزیع منابع بین نمایندگان با هدف ماکزیمم کردن همزمان مطلوبیت برای مالک و نمایندگان قالب یک مدل ریاضی بیان خواهد شد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش در نظر دارد با یک رهیافت نوگذار از چالش‌های پیش‌روی صنایع دفاعی، نسبت به طراحی و ارائه یک مدل بومی از طریق ایجاد شبکه‌سازی نمایندگان در شرایط فقدان اطمینان، ابعاد مسئله را مورد واکاوی قرار دهد و از طریق این مدل به مانایی روند حیات محصولات و حفظ توان خطوط تولید برای تأمین و رفع نیازمندی‌های ذی‌نفعان کمک کند. لذا این پژوهش از نوع پژوهش‌های بنیادین و کاربردی (بنیادی به جهت ارائه مدل و کاربردی با هدف پیاده‌سازی و بالابردن سطح مطلوبیت) است و به منزله یک راهبرد در روند تولیدات صنایع دفاعی با هدف استفاده از ظرفیت‌های موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جامعه آماری پرسش شونده شامل ۵۲ نفر از خبرگان و نخبگان دفاعی است و روش جمع‌آوری داده‌ها از آنها از طریق پرسشنامه محقق ساخته و در قالب مصاحبه نیمه باز انجام شده است که متناسب با نیاز مدل و مسئله پژوهش طراحی سؤال شده و هدف استفاده از آن برای تعیین مطلوبیت حال حاضر است. بر همین اساس به تعاریف بعضی از مفاهیم پرداخته می‌شود.

زنجیره تأمین شامل تمام فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی مورد نیاز است. اجزا اصلی زنجیره تأمین شامل تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و مشتریان که به فراخور مسئله در دست بررسی ممکن است هر کدام از این اجزا به زیربخش‌های کوچکتری نیز تقسیم شوند. همچنین وابسته به ماهیت مسئله مرزهای سازمان تعریف می‌گردد. شکل ۲ نشان‌دهنده این موضوع است.

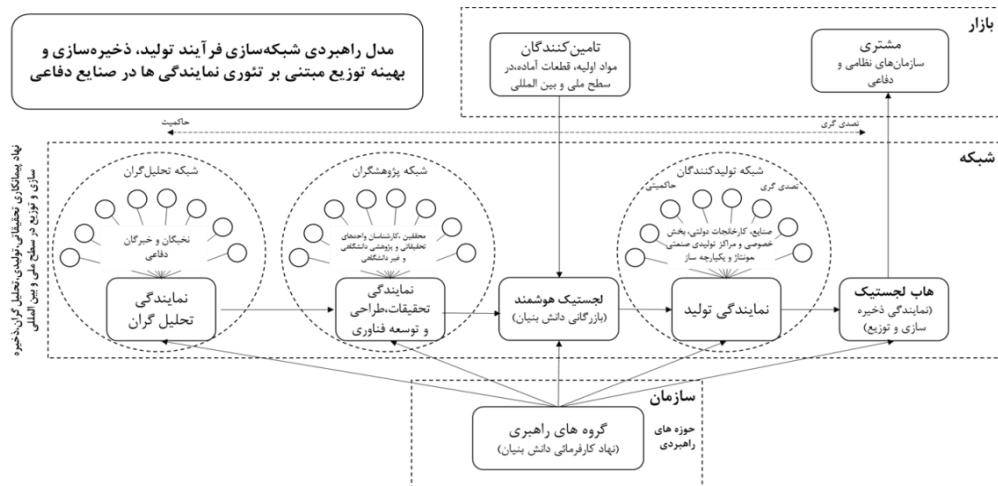


شکل ۲. مدل‌های ساده زنجیره تأمین

دیدگاه سنتی مدیریت زنجیره تأمین صرفاً به مسائل مالی و صرفه اقتصادی معطوف است در حالی که در این پژوهش عواملی از جمله استفاده از ظرفیت‌های برون‌سازمانی نیز مورد توجه قرار می‌گیرند. الگوی اساسی نمایندگی رابطه‌ای است بین نماینده و مالک که در چهارچوب تئوری نمایندگی، نشان داده می‌شود. تئوری نمایندگی مبتنی بر فرض‌های مختلفی از جمله فرض‌های رفتاری مشخص بین نماینده و مالک و مطلوبیت طرفین است. در زنجیره تأمین صنایع دفاعی عوامل متعددی نقش بازی می‌کنند این عوامل شامل وزارت دفاع به‌منزله هسته اصلی است که متشکل از سازمان‌های تابعه است. این سازمان‌ها وظایف پژوهشی، تولیدی و نظارتی و... را به عهده دارند. سازمان‌های تولیدی بیشتر با تأمین‌کنندگان مواد اولیه و پیمانکاران تولیدکننده در ارتباط هستند. سازمان‌هایی که ماهیت فعالیت‌های پژوهشی دارند با مراکز علمی، دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها در ارتباط هستند. مشتریان صنایع دفاعی خاص بوده و محصولات تولیدی این صنایع در حوزه تجهیزات نظامی و دفاعی توسط سازمان‌های نظامی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این موارد هسته مرکزی صنایع دفاعی بزرگ شده و این موضوع مانعی برای انعطاف‌پذیری و چابکی آن است. پیش‌فرض اساسی تئوری این است که اگر هر دو طرف رابطه مالک با نماینده اصلی در راستای حداکثرسازی مطلوبیت خود تلاش می‌کنند؛ در واقع هر طرف همیشه به نفع طرف مقابل عمل نخواهد کرد [۳۰]. لذا از راه‌کارهای مواجه با آن استفاده از قابلیت‌های نظریه نمایندگی‌ها است. کاربردهای نظریه نمایندگی‌ها در زنجیره تأمین تاکنون بسیار کمیاب بوده است. هنگامی که چارچوب مالک-نماینده برای زمینه زنجیره تعریف شود عضو اصلی زنجیره می‌تواند مالک و اعضای دیگر را می‌توان نماینده در نظر گرفت [۳۲].

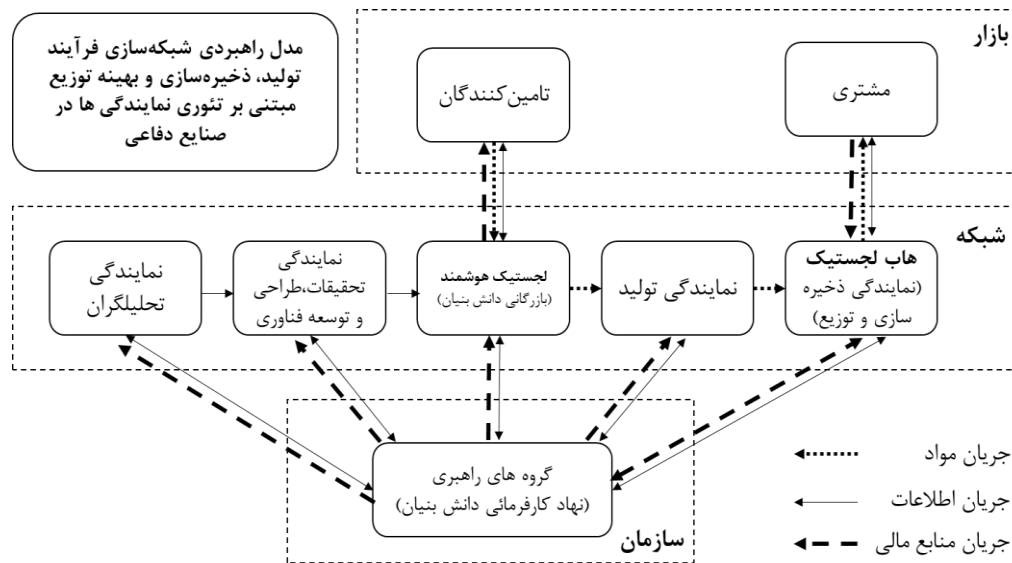
شبکه مورد نظر در پژوهش باید قادر باشد تا به واسطه نمایندگان با بازار و همچنین تولیدکنندگان، مراکز علمی و مراکز پژوهش و توسعه در خارج از مرزهای سازمان ارتباط برقرار نماید. بدین منظور ۵ دسته نماینده تعریف می‌گردد:

- ۱) نمایندگی تولید: نمایندگی تولید شبکه‌ای از سازمان‌های تولیدکننده که وظیفه تولید، کنترل و نظارت بر پیمانکاران را از جانب سازمان بر عهده خواهد داشت. نمایندگی توزیع در تعامل با مشتری و نمایندگی ذخیره‌سازی در تعامل با تأمین‌کنندگان عمل می‌کند.
 - ۲) نمایندگی تحلیل‌گران: شبکه‌ای از صاحب‌نظران و خبرگان دفاعی در قالب شاخه‌ها و تخصص‌های فناورانه که در ارتباط با مراکز پژوهش و توسعه به‌دنبال تبدیل دانش دفاعی به ایده محصولات هستند.
 - ۳) نمایندگی ژوئش‌ها، طراحی و توسعه فناوری: در تعامل با مجموعه‌های علمی پژوهشی و کاربردی جهت پژوهش، طراحی و ساخت نمونه‌های پژوهشی فعالیت می‌کنند.
 - ۴) نمایندگی ذخیره‌سازی و توزیع: این نمایندگی وظیفه توزیع محصولات از تولیدکننده به مشتری را بر عهده دارد. این نمایندگی با عنوان‌های لجستیک نیز شناخته می‌شود.
 - ۵) نمایندگی تأمین: این نمایندگی وظیفه تأمین مواد اولیه، قطعات آماده و طرح تولید محصولات را در سطح ملی و بین‌المللی بر عهده دارد. این نمایندگی با عنوان لجستیک هوشمند نیز شناخته می‌شود.
- با توجه به این موارد مدل راهبردی شبکه‌سازی فرآیند تولید، ذخیره‌سازی و بهینه توزیع مبتنی بر تئوری نمایندگی‌ها در صنایع دفاعی به شرح شکل ۳ ارائه می‌گردد.



شکل ۳. مدل راهبردی پژوهش

مدل مذکور زمانی قابلیت اجرایی خواهد داشت که بتواند مطلوبیت طرفین در رابطه مالک و نماینده را تضمین نماید. نکته دیگری که باید در این مدل در نظر گرفته شود جریان مواد، اطلاعات و منابع مالی در میان اجزاء مدل است. این جریان‌ها در شکل ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴. جریان مواد، منابع مالی و اطلاعات در مدل راهبردی

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نظارت بر عملکرد واقعی نماینده غیرممکن یا بسیار دشوار است به همین دلیل مدیریت روابط میان مالک و نماینده باید به گونه‌ای باشد که مطلوبیت طرفین در همکاری را تا حد ممکن افزایش دهد [۱۶]. در مورد مطالعه این پژوهش مطلوبیت به واسطه توزیع مناسب جریان منابع مالی در مدل ایجاد می‌شود. در این رویکرد هدف تنها کاهش هزینه‌ها نبوده، بلکه به دنبال افزایش مطلوبیت طرفین در رابطه میان نماینده، مالک و مشتری هستیم. مطلوبیت لغتی است که در علم اقتصاد به کار می‌رود و به مقدار رضایت‌مندی و لذتی تعبیر

می‌شود که توسط یک فرد حاصل گردد. اقتصاددانان، مطلوبیت را با واحد مطلوبیت^۱ می‌سنجند. در حدود یک قرن پیش اقتصاددانان به مفهوم و کاربردهای مهم نظریه مطلوبیت و مطلوبیت نهایی دست یافتند و توانستند برای اولین بار منحنی تقاضا و خصوصیات آن را از این مفهوم استخراج کنند. این اصل را می‌توان در قالب ریاضی نیز تبیین نمود. در علم اقتصاد قانونی با عنوان مطلوبیت نهایی کاهشی^۲ وجود دارد؛ با توجه به این قانون همواره فرض را بر این می‌گذارند که تابع مطلوبیت؛ تابعی افزایشی و مقعر است [۳۳]. شکل ۵ نمایشی از یک تابع مطلوبیت افزایشی است. در این شکل x مقدار منبع کسب شده و $u(x)$ مقدار مطلوبیت حاصل از آن است.



فرم کلی این توابع در حالت افزایشی به صورت $u_i(y_i) = 1 - e^{-b_i y_i}$ که این تابع در حالت کاهشی $u_i(x_i) = e^{-b_i x_i}$ است. در مورد مطالعه این پژوهش رابطه میان سازمان و نمایندگی‌ها و سایر اجزاء مدل از نظر پرداخت یا جذب منابع مالی به شکل جدول ۱ خواهد بود. با توجه به این جدول تابع مطلوبیت کل هر یک از اجزاء مدل، به شکلی که در ادامه آورده شده است هستند. در روابط زیر:

x_{ij} : شامل مقدار منبعی که توسط جزء i به جزء j پرداخت می‌شود.

y_{ij} : شامل مقدار منبعی که جزء i از جزء j دریافت می‌کند.

با توجه به این تعریف رابطه $x_{ij} = y_{ji}$ برقرار است.

جدول ۱. رابطه میان سازمان و نمایندگی‌ها از منظر پرداخت یا جذب منبع

طرفین رابطه	پرداخت کننده منبع	جذب کننده منبع
مالک و نمایندگی تولید	مالک	نمایندگی تولید
مالک و لجستیک هوشمند (بازرگانی دانش بنیان)	مالک	لجستیک هوشمند (بازرگانی دانش بنیان)
مالک و نمایندگی هاب لجستیک (ذخیره‌سازی و بهینه توزیع)	هاب لجستیک (ذخیره‌سازی و بهینه توزیع)	مالک
مالک و نمایندگی پژوهش، طراحی و توسعه فناوری	مالک	نمایندگی پژوهش، طراحی و توسعه فناوری
مالک و نمایندگی تحلیل گران	مالک	نمایندگی تحلیل گران
مشتری و هاب لجستیک (نمایندگی ذخیره‌سازی و بهینه توزیع)	مشتری	هاب لجستیک (نمایندگی ذخیره‌سازی و بهینه توزیع)
تأمین کنندگان و لجستیک هوشمند (بازرگانی دانش بنیان)	لجستیک هوشمند (بازرگانی دانش بنیان)	تأمین کنندگان

^۱ UTil

^۲ Diminishing Marginal Utility

b_{ij} : ضریب اهمیت رابطه میان جزء i و j است که بر اساس استراتژی مالک در کل مدل تعیین می‌شود. هرچه مقدار عددی این ضریب بیشتر باشد سرعت رشد یا تنزل نمودار افزایش می‌یابد و در نتیجه رابطه مد نظر از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. با توجه به تعریف این ضریب $b_{ij} = b_{ji}$ است. جدول ۲ شماره هر یک از اجزا را در روابط ذکر شده مشخص می‌کند.

جدول ۲. شماره‌گذاری اجزا مدل

شماره	نام جزء
۱	مالک
۲	نمایندگی تولید
۳	لجستیک هوشمند (بازرگانی دانش بنیان)
۴	هاب لجستیک (نمایندگی ذخیره‌سازی و بهینه توزیع)
۵	نمایندگی تحقیقات، طراحی و توسعه فناوری
۶	نمایندگی تحلیل گران
۷	مشتری
۸	تأمین کنندگان

در ادامه نسبت به تعریف مدل ریاضی و توابع مطلوبیت هر کدام از اجزا می‌پردازیم.
تابع مطلوبیت نمایندگی تولید.

در این تابع مطلوبیت نمایندگی تولید با توجه به منابعی که از جانب مالک جذب می‌کند محاسبه می‌گردد.
$$u_2(y_{21}) = 1 - e^{-b_{21}y_{21}}$$

تابع مطلوبیت نمایندگی بازرگانی دانش بنیان (لجستیک هوشمند).

مطلوبیت نمایندگی بازرگانی دانش بنیان با میزان منابع مالی که از مالک جذب می‌کند و همچنین منابع مالی که به تأمین کنندگان بیرونی سازمان پرداخت می‌کند تعیین می‌شود. میزان منابع مالی که از جانب بازرگانی دانش بنیان به تأمین کنندگان پرداخت می‌شود ثابت بوده و بر اساس برآورد قبلی مشخص می‌شود (این پارامتر را با نماد M_S نشان می‌دهیم) این مقدار منبع برای نماینده درآمد محسوب نشده و عیناً به تأمین کنندگان پرداخت می‌شود لذا در محاسبه مطلوبیت نماینده این مبلغ نباید در نظر گرفته شود.

$$u_3(y_{31}) = 1 - e^{-b_{31}(y_{31} - M_S)}$$

تابع مطلوبیت نمایندگی ذخیره‌سازی و توزیع (هاب لجستیک).

مطلوبیت نمایندگی ذخیره‌سازی و توزیع با میزان منابع مالی که از مشتری و مالک جذب می‌کند و همچنین منابع مالی که به مالک پرداخت می‌کند تعیین می‌شود. با توجه به اینکه منابع مالی حاصل از مشتریان به عنوان درآمد سازمان محسوب می‌گردد و عیناً به مالک تحویل داده می‌شود می‌توان بیان نمود $y_{47} = x_{41}$ همچنین با توجه به این که میزان منابع مالی که از جانب مشتری به نمایندگی ذخیره‌سازی و بهینه توزیع پرداخت می‌شود ثابت بوده و بر اساس برآورد قبلی مشخص می‌شود (این پارامتر را با نماد M_C نشان می‌دهیم) این مقدار یک پارامتر در مدل ایفای نقش می‌کند.

$$u_4(y_{41}, y_{47}) = 1 - e^{-b_{41}y_{41}} + e^{-b_{47}M_C}$$

تابع مطلوبیت نمایندگی پژوهشی، طراحی و توسعه فناوری.

$$u_5(y_{51}) = 1 - e^{-b_{51}y_{51}}$$

در این تابع مطلوبیت نمایندگی با توجه به منابعی که از جانب مالک جذب می‌کند محاسبه می‌گردد.

تابع مطلوبیت نمایندگی تحلیل گران.

$$u_6(y_{61}) = 1 - e^{-b_{61}y_{61}}$$

تابع مطلوبیت مشتری.

در این تابع مطلوبیت مشتری با توجه به منابعی که پرداخت می کند مشخص می شود. منابع مالی که از جانب مشتری به نمایندگی ذخیره سازی و بهینه توزیع (هاب لجستیک) پرداخت می شود ثابت بوده و بر اساس برآورد قبلی مشخص می شود.

$$u_7(x_{74}) = e^{-b_{74}M_c}$$

تابع مطلوبیت تأمین کنندگان.

در این تابع مطلوبیت نمایندگان با توجه به منابعی که پرداخت می کنند مشخص می شود. منابع مالی که از جانب تأمین کنندگان به نمایندگی پرداخت می شود ثابت بوده و بر اساس برآورد قبلی مشخص می شود.

$$u_8(y_{83}) = 1 - e^{-b_{83}M_s}$$

تابع مطلوبیت مالک.

این تابع به گونه ای نوشته شده است که در آن مالک به تمامی نمایندگی های تولید، بازرگانی دانش بنیان، ذخیره سازی و توزیع، پژوهشی، طراحی و توسعه فناوری و تحلیل گران، پرداخت منابع مالی داشته و همچنین از جانب نمایندگی ذخیره سازی و توزیع، منابع مالی حاصل از فروش محصولات به مشتریان را دریافت می کند.

$$u_1(x_{12}, x_{13}, x_{14}, y_{14}, x_{15}, x_{16}) = e^{-b_{12}x_{12}} + e^{-b_{13}x_{13}} + e^{-b_{14}x_{14}} + 1 - e^{-b_{14}M_c} + e^{-b_{15}x_{15}} + e^{-b_{16}x_{16}}$$

به منظور یافتن سطح بهینه توزیع خدمات باید مسئله فوق را به صورت یک مدل ریاضی فرموله نمود.

در این مدل توجه به نکات زیر لازم است.

- میزان منابع مالی که از جانب مشتری به نمایندگی ذخیره سازی و بهینه توزیع (هاب لجستیک) پرداخت می شود ثابت بوده و بر اساس برآورد قبلی مشخص می شود. این پارامتر را با نماد M_c نشان می دهیم.
- همچنین میزان منابع مالی که از جانب بازرگانی دانش بنیان (لجستیک هوشمند) به تأمین کنندگان پرداخت می شود ثابت بوده و بر اساس برآورد قبلی مشخص می شود. این پارامتر را با نماد M_s نشان می دهیم.

- کل جریان منابع مالی که در مدل ایجاد می شود از محل منابع مالی مشتری و بودجه سازمان (M_g) تأمین می شود.

با توجه به نکات فوق مدل ریاضی به صورت زیر، به منظور تعیین راهبرد مالک در رابطه با نمایندگی ها، توسعه

می یابد.

$$\max e^{-b_{12}x_{12}} + e^{-b_{13}x_{13}} + e^{-b_{14}x_{14}} + 1 - e^{-b_{14}M_c} + e^{-b_{15}x_{15}} + e^{-b_{16}x_{16}} \quad (۱)$$

$$\max 1 - e^{-b_{21}y_{21}} \quad (۲)$$

$$\max 1 - e^{-b_{31}(y_{31}-M_s)} \quad (۳)$$

$$\max 1 - e^{-b_{41}y_{41}} + e^{-b_{47}M_c} \quad (۴)$$

$$\max 1 - e^{-b_{51}y_{51}} \quad (۵)$$

$$\max 1 - e^{-b_{61}y_{61}} \quad (۶)$$

St.

$$x_{ij} = y_{ji} \quad \forall i, j \quad (۷)$$

$$M_g + y_{14} \geq x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} \quad (۸)$$

$$x_{41} = M_c \quad (۹)$$

$$y_{31} \geq M_s \quad (۱۰)$$

$$x_{ij}, y_{ij} \geq 0 \quad \forall i, j \quad (۱۱)$$

در این مدل رابطه ۱ تابع هدف اول است که به دنبال ماکزیمم‌سازی مطلوبیت برای مالک است و روابط ۲، ۳، ۴، ۵ و ۶ توابع هدف دوم تا ششم مدل بوده که به ترتیب با هدف افزایش مطلوبیت نمایندگی تولید، بازرگانی دانش بنیان، نمایندگی ذخیره‌سازی و توزیع بهینه، نمایندگی پژوهش، طراحی و توسعه فناوری و نمایندگی تحلیل‌گران تعریف شده‌اند.

رابطه شماره ۷ اظهار می‌کند جریان مالی پرداخت شده توسط i به z برابر است با جریان مالی دریافت شده توسط z از جانب i .

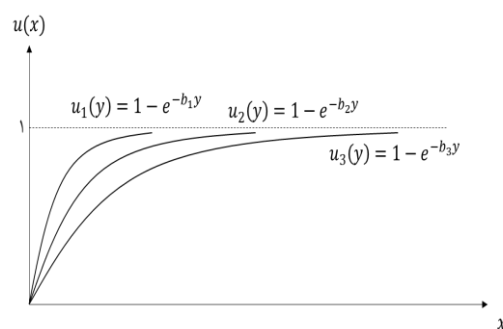
رابطه ۸ نشان می‌دهد که کل جریان مالی پرداخت شده توسط مالک نباید بیشتر از بودجه پرداخت شده به سازمان و پرداخت نمایندگی توزیع باشد.

رابطه ۹ نشان‌دهنده رابطه بین پرداخت‌ها و دریافت‌ها توسط نمایندگی ذخیره‌سازی و بهینه توزیع است.

رابطه ۱۰ نشان‌دهنده رابطه بین پرداخت‌ها و دریافت‌ها توسط بازرگانی دانش بنیان است.

برای ورود به مرحله اجرا و تست مدل نیاز است تا نحوه دستیابی به پارامترها نیز مشخص باشد.

در توابع مطلوبیت تعریف شده پارامتر موجود در توان توابع نمایی (b_{ij}) نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. این پارامتر سرعت همگرایی تابع مطلوبیت را مشخص می‌کند. هر چه مقدار این پارامتر بیشتر باشد، سرعت همگرایی تابع مطلوبیت نیز افزایش خواهد یافت. به‌طور مثال شکل ۶ نحوه همگرایی تابع مطلوبیت به ازای مقادیر $b_1 > b_2 > b_3$ نشان می‌دهد.



شکل ۶. مقایسه حالات تابع مطلوبیت به ازای مقادیر مختلف پارامتر

برآورد این پارامتر به وسیله نظرسنجی از خبرگان انجام و در قالب یک پرسشنامه رابطه میان میزان مطلوبیت حاصل از عملکرد بخش‌های مختلف سازمان با افزایش منابع نظرسنجی گردید. پس از آن که این پرسشنامه توسط تعدادی از خبرگان این حوزه جمع‌آوری گردید. توابع مطلوبیت از طریق برازش منحنی^۱ با استفاده از روش کمترین مربعات خطا^۲ (LSE) محاسبه می‌شود.

برآورد پارامترهای مدل با استفاده از روش کمترین مربعات خطا محاسبه و فرض می‌شود داده مربوط به میزان تغییرات مطلوبیت بر اثر تغییرات منابع به صورت (x_i, U_i) در اختیار باشد که در آن x_i میزان منبع استفاده شده، U_i مقدار واقعی مطلوبیت و $u(x_i)$ مقداری حاصل از تابع مطلوبیت در همان نقطه است. در اولین گام روابط به فرم مدل خطی تبدیل می‌شود.
در حالت کاهشی به صورت:

¹ Curve Fitting

² Least Square Error

$$u(x_i) = e^{-bx_i} \rightarrow \ln u(x_i) = -bx_i$$

در حالت افزایشی به صورت:

$$u(y_i) = 1 - e^{-by_i} \rightarrow 1 - u(y_i) = e^{-by_i} \rightarrow \ln(1 - u(y_i)) = -by_i$$

در گام بعد تابع مجموع مربعات خطا تدوین می‌شود.

در حالت کاهشی به صورت:

$$E_i^2 = (\ln U_i - \ln u(x_i))^2 = (\ln U_i + bx_i)^2$$

با فرض $X = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ \dots \end{bmatrix}$ و $A = \begin{bmatrix} \ln U_1 \\ \ln U_2 \\ \ln U_3 \\ \dots \end{bmatrix}$ در حالت کاهشی، نرم دوم خطا را به صورت زیر خواهیم داشت.

$$J = \frac{1}{2} \|E\|^2 = \frac{1}{2} \|A + bX\|^2 = \frac{1}{2} [A + bX]^T [A + bX]$$

با مشتق‌گیری از تابع خطا خواهیم داشت:

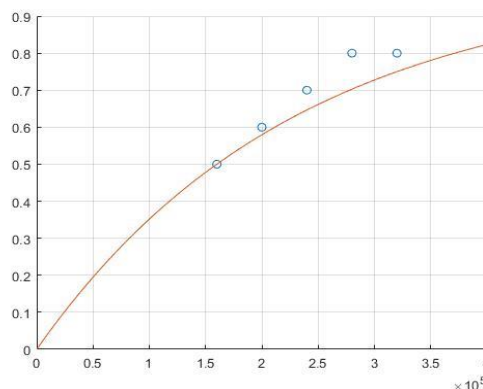
$$\frac{\partial J}{\partial b} = \frac{1}{2} [(A + bX)^T X + (A + bX)^T X] = (A + bX)^T X = 0 \rightarrow X^T (A + bX) = 0$$

$$\rightarrow X^T X b + X^T A = 0 \rightarrow b = -[X^T X]^{-1} X^T A$$

با فرض $X = \begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ \dots \end{bmatrix}$ و $A = \begin{bmatrix} 1 - \ln U_1 \\ 1 - \ln U_2 \\ 1 - \ln U_3 \\ \dots \end{bmatrix}$ در حالت افزایشی، سایر روابط مشابه حالت کاهش تابع خواهد بود.

در شکل ۷ یک نمونه از نتیجه برآورد پارامترهای تابع مطلوبیت میان مالک و نمایندگی لجستیک هوشمند نمایش داده شده است.

$$b_{13} = b_{31} = -[X^T X]^{-1} X^T A = 4.332 \times 10^{-6}$$



شکل ۷. برآورد پارامتر تابع مطلوبیت میان مالک و نمایندگی لجستیک هوشمند

همان‌گونه که پیشتر نیز گفته شد مدل پژوهش به دنبال ماکزیمم‌سازی مطلوبیت بازیگران زنجیره تأمین وزارت دفاع با تکیه بر مفاهیم تئوری نمایندگی‌ها است. این مدل قادر است برنامه بودجه‌بندی اجزا مدل را به گونه‌ای تعیین کند که حداکثر مطلوبیت برای این اجزا به دست آید.

مدل فوق یک مدل چندهدفه بوده و برای حل آن باید از تکنیک‌های $MODM^1$ استفاده نمود. تصمیم‌گیری چندهدفه (MODM) شاخه‌ای تصمیم‌گیری چندمعیاره $MCDM^2$ می‌باشد که در فضای گسسته معنا پیدا می‌کند.

روش‌های متفاوتی از جمله توابع هدف وزن‌دار شده، ε - constraint، برنامه‌ریزی آرمانی و ... برای حل مدل‌های چندهدفه وجود دارد. از محبوب‌ترین روش‌ها، روش تصمیم‌گیری چند هدفه با رویکرد فازی موسوم به FMODEM است. علت انتخاب این روش آن است که در روش FMODEM نیاز به وزن‌دهی به توابع هدف وجود نداشته؛ همچنین این روش بر خلاف روش‌های دیگر یک پاسخ نهایی برای مدل بدست می‌آورد و دیگر ارائه جواب‌های پارتو و سناریوهای مختلف در این روش وجود نخواهد داشت. این روش به شکل زیر عمل می‌کند.

فرض کنیم دو مجموعه $\tilde{G}$ و $\tilde{C}$ به ترتیب نشان‌دهنده مجموعه توابع هدف و مجموعه محدودیت‌های مسئله باشند در مجموعه $\tilde{G}$ تعداد n تابع هدف به صورت $f_i(x)$ ، $i = 1, 2, 3, \dots, n$ وجود داشته باشد.

$$, \forall i \quad \max f_i(x)$$

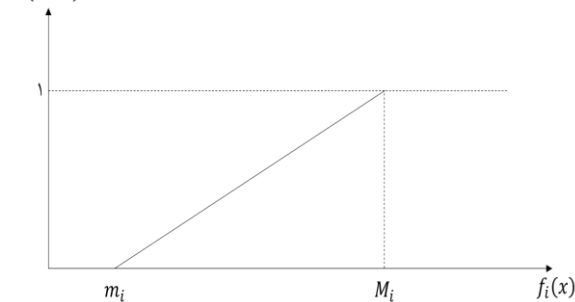
$x \in X$

برای هر یک از این توابع هدف مقدار کمینه و بیشینه مقدار این توابع به ترتیب m_i و M_i باشند.

$$\max_i f_i(x) = M_i \quad \text{و} \quad \min_i f_i(x) = m_i$$

تابع عضویت توابع هدف ماکزیمم‌سازی مسئله به صورت ارائه شده در شکل ۸ تعریف می‌شوند.

$$\mu_i(f_i(x)) = \frac{f_i(x) - m_i}{M_i - m_i}$$



شکل ۸. تابع عضویت توابع مطلوبیت

بر اساس این رویکرد جواب مسئله فوق شامل اشتراک مجموعه توابع هدف و محدودیت‌های مدل است. در رابطه زیر $\tilde{D}$ به معنی مجموعه جواب مسئله است.

$$\tilde{D} = \tilde{G} \cap \tilde{C}$$

برای به دست آوردن مجموعه جواب مسئله باید حداقل مقدار درجات عضویت توابع مدل ماکزیمم شود [۲۶]. در واقع پاسخ نهایی جواب مدل زیر خواهد بود.

¹ Multi objective decision making

² Multi criteria decision making

$$\max_i \min \mu_i(f_i(x)) \quad x \in X$$

حال نیاز است تا برای درستیابی به نتایج نهایی، گام‌های فوق را برای مدل پیشنهادی این پژوهش طی نمود. بر این اساس مقدار m_i برای مسئله در دست بررسی برابر صفر و مقدار M_i برای مالک برابر ۵ و برای سایر اعضا برابر ۱ خواهد بود. بر همین اساس و با توجه به توضیحات قبلی، مدل بازنویسی شده به شرحی که در ادامه نمایش داده شده تبدیل خواهد شد.

$$\max \lambda \quad (12)$$

$$\lambda \leq \frac{1}{5} (e^{-b_{12}x_{12}} + e^{-b_{13}x_{13}} + e^{-b_{14}x_{14}} + e^{-b_{15}x_{15}} + e^{-b_{16}x_{16}}) \quad (13)$$

$$\lambda \leq 1 - e^{-b_{21}y_{21}} \quad (14)$$

$$\lambda \leq 1 - e^{-b_{31}(y_{31}-M_S)} \quad (15)$$

$$\lambda \leq \frac{1}{2} (1 - e^{-b_{41}y_{41}} + e^{-b_{47}M_C}) \quad (16)$$

$$\lambda \leq 1 - e^{-b_{51}y_{51}} \quad (17)$$

$$\lambda \leq 1 - e^{-b_{61}y_{61}} \quad (18)$$

$$x_{ij} = y_{ji} \quad \forall i, j \quad (19)$$

$$M_g + y_{14} \geq x_{12} + x_{13} + x_{14} + x_{15} + x_{16} \quad (20)$$

$$x_{41} = M_C \quad (21)$$

$$y_{31} \geq M_S \quad (22)$$

$$x_{ij}, y_{ij} \geq 0 \quad \forall i, j \quad (23)$$

پارامترهایی که برای اجرای مدل به‌کارگیری شده‌اند در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. پارامترهای مدل

ردیف	پارامتر	مقدار
۱	$b_{12} = b_{21}$	4.458×10^{-6}
۲	$b_{13} = b_{31}$	4.332×10^{-6}
۳	$b_{14} = b_{41}$	3.719×10^{-6}
۴	$b_{15} = b_{51}$	7.701×10^{-6}
۵	$b_{16} = b_{61}$	1.021×10^{-5}
۶	M_g	۴۰۰،۰۰۰
۷	M_C	۱۰۰،۰۰۰
۸	M_S	۶۰،۰۰۰

از الگوریتم‌های قوی که قابلیت حل مدل‌های غیرخطی را دارا است، IPOPT^۱ نام دارد. کتابخانه نرم‌افزاری اولین بار توسط واچر و همکاران در سال ۲۰۰۵ ارائه گردید. الگوریتم جست‌وجو استفاده شده در IPOPT روش جست‌وجوی خط فیلتر^۲ نام دارد. این روش که در سال ۲۰۰۲ توسط فلچر و لفیر ارائه شده است و توانایی

^۱ Interior point optimizer

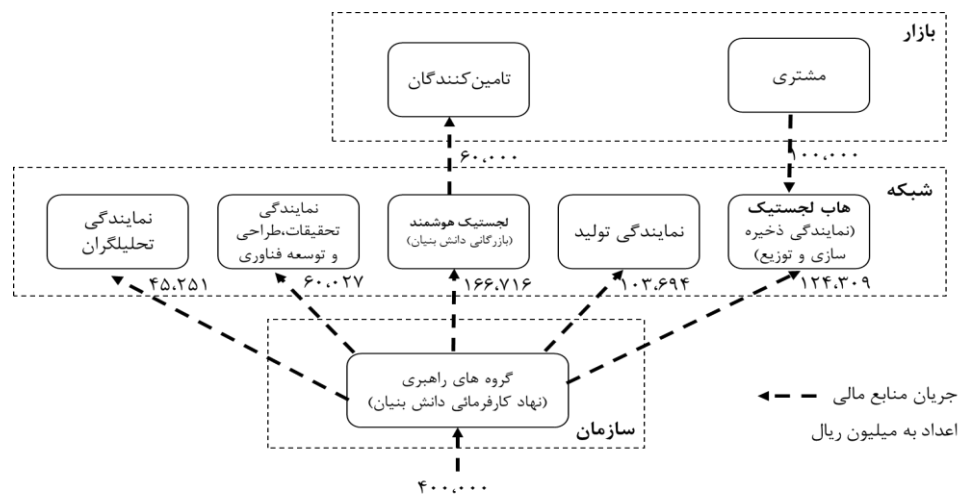
^۲ Filter line-search method

دستیابی به جواب بهینه سراسری را برای مسائل غیرخطی در اندازه بزرگ را دارا است. IPOPT قابلیت افزوده شدن و استفاده در نرم‌افزارهای پژوهش در عملیات از جمله GAMS را دارا است و در این پژوهش نیز به همین شکل مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج حاصل از اجرای مدل با استفاده از پارامترهای جدول قبلی، در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. خروجی‌های مدل

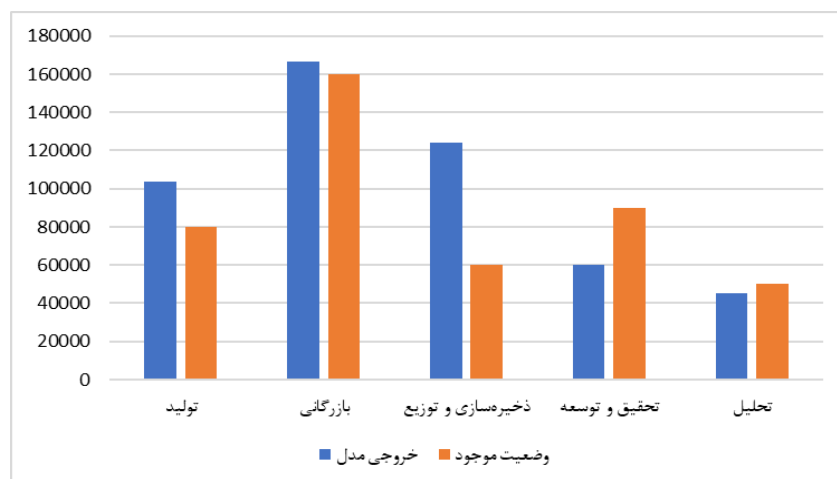
ردیف	عنوان	مقدار
۱	مقدار تابع هدف	۰/۳۷
۲	زمان حل (ثانیه)	۰/۰۶۳
۳	مطلوبیت مالک	٪ ۶۰
۴	مطلوبیت نمایندگی‌ها	٪ ۳۷

مقادیر متغیرهای تصمیم مسئله به صورت ارائه شده در شکل ۹ است.



شکل ۹. مقادیر متغیرهای تصمیم مدل

نتایج فوق با در نظر گرفتن میزان منابع ورودی یکسان نسبت به وضع موجود برای مدیریت زنجیره تأمین به‌دست آمده است. در شکل ۱۰ نمودار مقایسه نتایج مدل با نحوه بودجه‌بندی فعلی سازمان قابل مشاهده است.



شکل ۱۰. مقایسه نحوه تخصیص منابع در وضعیت فعلی و خروجی مدل

همانگونه که در شکل ۱۰ مشاهده می‌شود خروجی مدل پیشنهادی با وضعیت فعلی تقریباً مشابه است. به بیان دیگر با ورودی‌های یکسان، خروجی‌های متناظر از مدل و وضعیت واقعی به دست آمده است که نشان‌دهنده اعتبار مدل است.

مطابق نتایج بررسی‌های متوسط مطلوبیت سازمان در وضعیت فعلی برابر ۱۹ درصد از بخش‌های مختلف است. بر اساس نتیجه مدل می‌توان گفت با تغییر در نحوه تخصیص منابع می‌توان مطلوبیت مالک را به ۶۰ درصد رساند؛ لذا می‌توان ادعا نمود نحوه تخصیص این مدل منجر به بهبود وضعیت در سازمان خواهد شد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

صنایع دفاعی به تبع خلق محدودیت‌های به وجود آمده که مانع از اجرای ماموریت‌های ذاتی آن‌ها می‌شود به دنبال یک تغییر رویه با هدف نگهداری سطح تولیدات خود برای تأمین نیازمندی‌های مشتریان خود باشد. در این راستا باید با شناخت دقیق مسئله به وجود آمده و جوانب آن، راه کار مناسب در این خصوص را در نظر گیرند با توجه به اینکه صنایع دفاعی در هر کشوری جزء صنایع حاکمیتی است پس اهمیت دارد که این مسئله به صورت محوری مورد واکاوی قرار گیرد. از راه کارها برای انجام این کار استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های موجود در شبکه سازی است.

این رویکرد از طریق ایجاد شبکه‌های تأمین، زمینه تولید محصولات، ذخیره سازی و حتی توزیع به موقع را خارج از مرزهای سازمان انجام و جهت استفاده از محصول نهایی مورد بهره برداری قرار می‌دهد. سازمان شبکه‌ای در میان طیفی است که دو سر آن مقوله بازار و سازمان قرار می‌گیرند. مسئله مهم در اینجا نحوه پیشبرد امور در شبکه است. براساس یافته‌های این پژوهش، این کار توسط نمایندگان انجام می‌شود. از نظریه‌هایی که قادر است بخشی از هزینه‌ها و مشکلات موجود در انواع قراردادهای مالی را تبیین نماید نظریه نمایندگی است. این نظریه در حوزه‌های متعددی مانند اقتصاد، مدیریت، مالی، حسابداری و حتی سیاست کاربرد فراوان پیدا کرده است. این نظریه که ارتباط تنگاتنگی با نظریه بازی هم دارد و به مسائل ناشی از تضاد منافع در روابط دو یا چندجانبه می‌پردازد. مدل این پژوهش به دنبال استفاده از قابلیت‌های موجود در شبکه سازی در راستای رفع محدودیت‌ها و مواجهه با شرایط بحران است.

در حقیقت با در نظر گرفتن مفاهیم زنجیره تأمین و نظریه نمایندگی‌ها به صورت همزمان در نظر دارد تا نحوه به کارگیری ظرفیت‌ها و توانمندی موجود، فراتر از مرزهای سازمان و ساماندهی شبکه نمایندگان صنعتی برای

تأمین محصولات متناسب با سفارش ذی‌نفعان را تأمین نماید. در زنجیره تأمین صنایع دفاعی عوامل متعددی نقش بازی می‌کنند این عوامل شامل وزارت دفاع هسته اصلی که متشکل از سازمان‌های تابعه است. این سازمان‌ها وظایف پژوهشی، تولیدی و نظارتی را به عهده دارند. سازمان‌های تولیدی بیشتر با تأمین‌کنندگان مواد اولیه و پیمانکاران تولیدکننده در ارتباط هستند. سازمان‌هایی که ماهیت فعالیت‌های پژوهشی دارند با مراکز علمی، دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها در ارتباط هستند. مشتریان صنایع دفاعی خاص بوده و محصولات تولیدی این صنایع در حوزه تجهیزات نظامی و دفاعی توسط سازمان‌های نظامی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به این موارد هسته مرکزی صنایع دفاعی بیش از حد بزرگ شده و این موضوع مانعی برای انعطاف‌پذیری و چابکی آن است.

با توجه به این موارد یک مدل راهبردی شبکه‌سازی فرآیند تولید، ذخیره‌سازی و بهینه توزیع مبتنی بر تئوری نمایندگی‌ها در صنایع دفاعی طراحی و ارائه گردید. در این مدل هدف تنها کاهش هزینه‌ها نبوده؛ بلکه به دنبال افزایش مطلوبیت طرفین در رابطه میان نماینده، مالک و مشتری است و همچنین رابطه میان سازمان و نمایندگی‌ها از منظر پرداخت یا جذب منبع بررسی و روابط به صورت توابع ریاضی مدل‌سازی شده‌اند. مدل ارائه شده از انواع مدل‌های تصمیم‌گیری چندهدفه است. برای حل مدل از روش MODM فازی استفاده شده است. علت انتخاب این روش آن است که در روش FMODM نیاز به وزن‌دهی به توابع هدف وجود ندارد. همچنین این روش بر خلاف روش‌های دیگر یک پاسخ نهایی برای مدل به دست می‌آورد و دیگر ارائه جواب‌های پارتو و سناریوهای مختلف در این روش وجود نخواهد داشت. حل مدل با استفاده از پارامترهای موجود در وضعیت فعلی وزارت دفاع نشان می‌دهد که مدل با تخصیص بهینه منابع توانسته مطلوبیت کلی بیشتری را برای سیستم ایجاد نماید.

مطابق نتایج پرسشنامه ارائه شده در بین خبرگان و نخبگان دفاعی، متوسط مطلوبیت سازمان در وضعیت فعلی برابر ۱۹ درصد از بخش‌های مختلف است. بر اساس نتیجه مدل می‌توان گفت با تغییر در نحوه تخصیص منابع، مطلوبیت مالک را به ۶۰ درصد نیز رساند. لذا می‌توان ادعا نمود نحوه تخصیص این مدل منجر به بهبود وضعیت سازمان خواهد شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد افزایش منابع مالی لزوماً منجر به افزایش مطلوبیت اعضاء زنجیره تأمین و بازیگران رابطه مالک و نماینده نیست بلکه نحوه تخصیص بهینه منابع و واگذاری صحیح وظایف به نماینده است که می‌تواند رضایت طرفین رابطه مالک-نماینده را افزایش دهد. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان مذکور مدل ارائه شده در پژوهش را با استفاده از پارامترهای پیش‌بینی شده برای سال آتی اجرا نموده و بر این اساس بودجه‌ریزی مربوط به اعضا شبکه را تنظیم نماید. همچنین سازمان قادر است با توجه حساسیت مدل نسبت به تغییر پارامترهای ورودی در قالب سناریوهای مختلف اقدام و آن را اندازه‌گیری نموده و بر این اساس تصمیم‌گیری‌های استوارتری انجام دهد.

به منظور انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع این پژوهش علاوه بر منابع مالی، تأثیر تخصیص سایر منابع مانند اطلاعات، اشتراک دانش، تجهیزات و ابزارآلات و ... را در شبکه اندازه‌گیری نموده و روابط مربوط به اثرگذاری آن، بر مطلوبیت اعضا را فرموله نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با تلفیق روش‌های آینده‌نگاری و روش این پژوهش از یک طرف سناریوهای محتمل برای آینده را شناسایی نموده و از طرف دیگر جواب‌های پارتو را با استفاده از مدل پیشنهادی این پژوهش محاسبه و جواب نهایی مدل را در سناریو محتمل به دست آورند.

منابع

1. Afjeh, S.A.A., Salehi Sadghiani, J., Mahmoudzadeh, E., & Adabi Firoozjaei, M. (2015). Presenting a Model for Determining Organizational Power Strategies (Case study: Business companies of the Ministry of Defense and Armed Forces Logistics), *Journal of Police Management Studies (Police Management Studies)*, 10(1), In Persian.
2. Antikchi, S., & Kazemi, S.A. (2014). The effect of knowledge management on downsizing strategies (Case study: Power Data Processing and Water Monitoring Pars Company)", *General Policy in Management (Government Management Mission)*, 5, 15-16, In Persian.
3. Amiri, M.K., Feizi, A.M., Fakoor, S., & Olfat, L. (2014). A model of supply chain resilience for competitiveness in Iranain automotive companies, *journal of Production and Operation management*, 5(1), 143-164.
4. Ander P., Cruz, E., Borges, I., Oribe, G., Cristina, M., & Anioha, A. V. (2015). Agent based simulations for the estimation of sustainability indicators, *procedia computer Scinence*, 12-38.
5. Basu, P., Liu, Q., & Stallaert, J. (2019). Supply chain management using put option contracts with information asymmetry. *International Journal of Production Research*, 57(6), 1772-1796.
6. Ciliberti, F., De Haan, J., De Groot, G., & Pontrandolfo, P. (2011). CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: four case studies. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 885-894.
7. Christoph, A., Jory, S., Arend, H. (2016). Evolutionary game theory using agent - based metods, *Scinence Direct*, 52-103.
8. Christopher, M. (2016). *Logestics & supply chain management*, Pearson Education Limited, 14-33.
9. Delbufalo, E. (2018). Agency theory and supply chain management: a literature review. In *Agency Theory and Sustainability in the Global Supply Chain*, Springer, Cham. 12-30.
10. Ed, M., & Tao, Ch. (2018). Expoloring the rol of spatial cognition in predicting urban traffic flow through agent- based modeling, *Transportation Research Part A*. 12-37.
11. Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis, J. & Murugesan, P. (2015). Multi criteria decision making approaches for grren supplier evaluation and selection: a literature review, *journal of Cleaner production*, 66-83.
12. Hoor Ali, M., Montazeri, A., & Eliasi, M. (2015). Identifying and prioritizing the principles needed to improve the innovation space of Iranian defense firms with an open approach", *Innovation Management Journal*, 4(2), In Persian.
13. Igor T., Vivient, C., Kamla, S., Galland, J., & Claude, K. (2017). Toward, multilevel agent -based model for traffic simulation, *Scinence Directprocedia Computer Scinence*, 42-113.
14. Junior, F.R.L., & Osiro, L. C. R. (2014). Carpinetti, A comparision between Fuzzy AHP and Fuzzy Topsis metods to supplier, *Applied Soft Computing*, 194-209.
15. Kar, A.K. (2015). A hybrid group decision support system for supplier selection using analytic hierarchy process. *Fuzzy set theory and neural network*, *journal of Computational Scince*, 23-33
16. Liang, X., Shen, G. Q., & Guo, L. (2019). Optimizing incentive policy of energy-efficiency retrofit in public buildings: a principal-agent model. *Sustainability*, 34-42.
17. Lavayi Adriani, R., Kalantari, Kh., Asadi, A., & Alam Beigi, A. (2019). Content analysis of business-based theories with emphasis on networking functions, *Business Management (Management Knowledge)*, 11(1), In Persian.

18. Mian Abadi, A.A. (2010). Supply chain management: definition, history, goals, processes, benefits and obstacles, *Management Strategy*, 13(3), In Persian.
19. Moghadam, K. S. (2015). Fuzzy multi-objective model for supplier selection and order allocation in reverse logistics systems under supply and demand uncertainty , *Exoert System with Applications*, 6237-6254.
20. Nielsen, I., Banaeian, L., Golinska, P., Mobli, H., & Omid, M. (2004). Green supplier selection criteria: form a literature review to a flexible framework for determination of suitable criteria, in *Logestic Operation, Supply Chain Management and Sustainability*, springer, 79-99.
21. Pettit, T., Keely, J., Croxton, L., & Joseph, F. (2019). The evolution of resilience in supplychain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 56-65.
22. Peck, H. (2005). Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework, *International journal of physical distrbution & logestics management*, 210-232.
23. Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M.C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience, the *international journal of logestics Management*, 124-143.
24. Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 299-314.
25. Rasouli, M. R., Kusters, R. J., Trienekens, J. J., & Grefen, P. W. (2019). Service orientation in business networking: a demand-supply chain perspective. *Production Planning & Control*, 2-19.
26. Rebs, T., Brandenburg, M., & Seuring, S. (2019). System dynamics modeling for sustainable supply chain management: A literature review and systems thinking approach. *Journal of cleaner production*: 1265-1280.
27. R.A.C. Van der Veen, Kisjes, KH. & Nikolc, I. (2017). Expoloring policy impacts for servicing in product-based markets: a generic agent-based model, *Journal of Cleaner Production*-[4] Ahmad taimoor, Zainab Asif, Fahad Javed, Right-sizing Solar PV and storage for Household Consumer Using Agent-Based Modeling, *Scinence DirectEnergy Procedia*, 45-67.
28. Rafal, C., Ziebinski, A., Huczala, L., & Erdogan, H. (2016). Agent -based Manufacturing execution system for short-series production scheduling, *Computers in Industry*, 47-73.
29. Safriliana, R., Subroto, B., Subekti, I., & Rahman, A. F. (2019). Overviews of contracting theory & agency theory: determinants public accounting firms switching on voluntary. *International Journal of Organizational Innovation*, 115-186.
30. Sun, D. Q., Ma, X. Y., Wang, D. J., & Li, J. J. (2019). Principal –agent problem for returns handling in a reverse supply chain with one manufacturer and two competing dealers. *Applied Mathematical Modelling*, 66, 118-140.
31. Simon, M., Djamila, O., Patrick, B., & Ender, O. (2016). A multi-agent based cooperative approach to scheduling and ruting, *European Journal of Operational Research*, 12-37.
32. Theresa, Th., & Kai, N. (2016). Braess's paradox in an agent-based transport model, *Scinence Direct procedia Computer Scinence*, 42-78.
33. Takemura, K. (2019). Nonlinear utility theory and prospect theory: eliminating the paradoxes of linear expected utility theory. In *Foundations of Economic Psychology*. 83-119.
34. Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 621-643.
35. Yazan, M., Bai, W., Galland, S., & Christophe, N. (2018). Comparison of agent-based simulation frameworks for unmanned aerial transportation applications, *Scinence Directprocedia Computer Scinence*, 52-112.

تأثیر عوامل شخصی و سازمانی بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک به منظور توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری

باقر عسگرنژاد نوری^{*}، قاسم زارعی^{**}، علیرضا حمیدزاده اربابی^{***}،
الله یار بیگی فیروزی^{****}

چکیده

امروزه بانک‌ها و موسسات مالی صنعت بانکداری یکی از صنایع مهم خدماتی، برای حضور در صحنه رقابت نیازمند نوآوری‌هایی قابل توجه است. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر عوامل شخصی و سازمانی بر نگرش مشتری نسبت به نوآوری مشترک و عملکرد توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری است. جامعه آماری شامل بانک‌های خصوصی و دولتی شهر اردبیل (بانک‌های صادرات، ملی، مسکن، کشاورزی، تجارت، ملت، سپه، پاسارگاد، پارسیان، شهر، سامان و آینده) و نمونه آماری شامل مشتریان و کارکنان این بانک‌ها است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران برابر با ۳۸۴ نفر به دست آمد و به منظور انتخاب پاسخ‌دهندگان نیز از روش در دسترس (مراجعه حضوری به شعب) استفاده شد. اندازه‌گیری متغیرها با استفاده از پرسشنامه استاندارد انجام گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدل معادلات ساختاری با به کارگیری نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج حاصل نشان داد که عوامل شخصی (شامل انگیزه‌های مالی، اجتماعی، دانشی و داخلی) و عوامل سازمانی (شامل فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، منابع سازمانی و ساختار سازمانی) تأثیری مثبت و معنادار بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک دارند. نگرش نسبت به نوآوری مشترک نیز تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد توسعه خدمات جدید دارد. در نهایت، تجربه قبلی نوآوری مشترک رابطه بین عوامل شخصی و عوامل سازمانی با نگرش نسبت به نوآوری مشترک را تعدیل می‌کند.

کلیدواژه‌گان: نوآوری، نوآوری مشترک، عوامل شخصی، عوامل سازمانی، توسعه محصولات جدید

۱. مقدمه

امروزه کسب‌وکارها با تغییرات سریعی روبرو هستند [۴۹] و عواملی مانند چرخه عمر کوتاه تکنولوژی، خطرات مرتبط با فناوری‌های نوظهور، جهانی شدن فرایندهای تحقیق و توسعه، افزایش رقابت بین بنگاه‌ها در بازار محصولات، اهمیت رو به رشد سرمایه‌گذاری برای تأمین مالی ایده‌های کسب‌وکار و غیره موجب شده است تا بر اهمیت محیط خارجی افزوده شود و جریان‌های دانش برای رقابت امری الزامی شود [۲۸]. اما این جریان‌ها به خودی خود محقق نمی‌شوند و شرکت‌ها باید مهارت‌های خود را برای حرکت به سمت شکل‌گیری آن‌ها گسترش دهند. یکی از راه‌های افزایش قدرت رقابتی در محیط پویای تجارت امروزی توجه به نوآوری است. در این عصر، برای بقاء و پیشرفت باید جریان نوآوری در سازمان را تداوم بخشید تا از رکود و نابودی ممانعت شود. شرط بقاء در دنیای متلاطم کسب و کار امروزی توجه به تحولات محیطی با رویکرد قابلیت نوآوری و درک ابعاد گوناگون نوآوری در کسب و کار است. به عبارت دیگر بخش قابل توجهی از رشد اقتصادی علاوه بر سه عامل سنتی زمین، نیروی کار و سرمایه، می‌تواند به عامل مهم‌تر دیگری به نام نوآوری در کسب و کار نیز متکی باشد [۴۰]. نوآوری در شرکت‌ها از طریق چندین مرحله مهم تکامل می‌یابد. از نوآوری بسته به نوآوری مشارکتی، نوآوری باز و در نهایت نوآوری مشترک که جدیدترین نوع نوآوری است. نوآوری مشترک پلت فرمی است که در آن ایده‌ها یا رویکردهای جدید از منابع مختلف داخلی و خارجی به صورت متفاوتی اعمال می‌شوند تا ارزش یا تجربه جدید را برای همه ذینفعان از جمله مصرف‌کنندگان، ایجاد کنند [۷].

امروزه قابلیت مشارکت دادن ذی‌نفعان به‌ویژه مشتریان عاملی است که شرکت‌های تجاری برتر را از سایر رقبای بازارهای متحول کنونی متمایز می‌سازد. شرکت‌های امروزی دریافته‌اند که نیاز مبرمی به یافتن راه‌های جدید برای شناسایی نیازمندی‌های خود جهت گسترش شبکه‌های ارتباطی با افراد و نهادهای خارج از شرکت دارند. این شرکت‌ها به این نکته پی برده‌اند که باید ذی‌نفعان را شرکا دانش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از دانش آن‌ها به ارتقاء قابلیت‌های نوآوری مشترک خود اقدام نمایند که این امر می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی برای آن‌ها شود [۲۲]. در برخی از مطالعات، پژوهشگران مزایایی را برای نوآوری مشترک را شناسایی کرده‌اند. این مزایا می‌تواند برای متقاعد کردن مدیران شرکت‌ها برای پذیرش کامل نوآوری مشترک مورد استفاده قرار گیرند که در ادامه به برخی از این مزایا اشاره شده است. نتایج یک فرآیند نوآوری مشترک برای ذینفعان بسیار مطلوب و جذاب است، خواه این نتایج به صورت محصول باشد و یا خدمت، برند، تجربه و یا سایر موارد مشابه؛ چراکه ذینفعان خودشان برای رسیدن به این نتایج فعالیت نموده و در تصمیمات مهم مشارکت داشته‌اند [۳۹]. بر اساس پژوهش تان^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نوآوری مشترک یک مزیت بازاریابی و ایجاد طنین برای شرکت در پی خواهد داشت؛ زیرا گروه‌های کاربر و سایر ذینفعان از گزاره ارزشی قبل از اینکه حتی به نتایج ملموس برسند، آگاه هستند [۴۵]. افزون بر موارد مذکور، نوآوری مشترک اگر به طریقی صحیح انجام شود بسیار انگیزاننده خواهد بود، زیرا از همان ابتدای فرایند سازمان‌دهی، شناسایی مسئله یا چالش امری بدیهی است و هر شرکت‌کننده مأموریت و چشم‌انداز یکسانی دارد. شناسایی و همکاری با مشتریان متنوع و درگیر در ارتباطات مستقیم، بسیار الهام‌بخش بوده و می‌تواند سازمان را عمیقاً در راستای بهبود مستمر یاری رساند [۵۱]. صنعت بانکداری به عنوان یکی از صنایع مهم خدماتی از این قواعد مستثنی نیست. بانک‌ها یکی از مهم‌ترین شرکت‌های خدماتی هستند و برای حضور در صحنه رقابت نیازمند نوآوری‌های چشم‌گیر هستند.

همچنین مشارکت ذی‌نفعان به‌ویژه مشتریان در فرایند نوآوری مشترک در صنعت بانکداری مزایای مهمی از قبیل سفارشی‌سازی خدمات، کسب رضایت و وفاداری مشتریان و همچنین برتری در کیفیت خدمات را در بردارد

[۵۲]. یکی از مهم‌ترین مواردی که در باب اهمیت نوآوری مشترک در صنعت بانکداری می‌توان به آن اشاره کرد، بحث تأثیر نوآوری مشترک بر عملکرد توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری است. بر اساس پژوهش لی^۱ (۲۰۱۴) نوآوری مشترک می‌تواند به واسطه مواردی نظیر گسترش منابع فکری، بهبود کیفیت خدمات، کمک به ایجاد برند قوی‌تر، افزایش آگاهی از برند و بهبود وفاداری به برند، یاری‌گر شرکت‌ها از جمله بانک‌ها در راستای بهبود عملکرد توسعه خدمات جدیدشان باشد [۲۷]. به این ترتیب هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر نوآوری مشترک بر عملکرد توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری است تا به وسیله آن عواملی که موجب تمایل مشتری به مشارکت هرچه بیشتر در فرایند نوآوری مشترک و در نتیجه عملکرد توسعه خدمات جدید می‌شود، بررسی شود. با توجه به اینکه نوآوری مشترک از موضوعات جدید در زمینه نوآوری است، این می‌تواند در صنعت بانکداری در ایران به صورت علمی مورد توجه قرار نگرفته است و بیشتر مطالعات در این حوزه در داخل سازمان و غالباً درباره نوآوری بسته بوده است و مطابق با جستجوهای انجام شده در پایگاه‌های علمی داخل کشور، تحقیقاتی که به موضوع نوآوری مشترک در صنعت بانکداری پرداخته باشند یافت نشد. نتایج حاصل از این پژوهش ضمن ایجاد نگرش مثبت در میان مدیران بانکی نسبت به نوآوری مشترک، پیشنهاد می‌دهد بانک‌ها برنامه‌ریزی‌هایی را در راستای توسعه پژوهش‌های نوآوری مشترک انجام دهند و بدین طریق به ارائه خدمات جذاب برای مشتریان در بازارهای رقابتی بپردازند تا زمینه‌ی دستیابی آنان به مزیت رقابتی پایدار را فراهم آورند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

عوامل مؤثر بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک^۲. در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا، محیط‌هایی را برای ذی‌نفعان‌شان فراهم آورده‌اند تا از آن طریق بتوانند با شرکت ارتباط برقرار کنند و ایده‌های جدید خود را در خصوص توسعه محصولات جدید ثبت نمایند، در چنین محیطی مشتریان، کارکنان و سهامداران یک شرکت ایده‌های خود را برای بهبود سبد محصولات شرکت به اشتراک می‌گذارند، بسیاری از شرکت‌ها پا را فراتر گذاشته و برای ایجاد خلاقیت و نوآوری مشترک^۳، جوامع آنلاین^۴ تشکیل داده‌اند [۴۳]. در چنین فضایی ذی‌نفعان شرکت با تجارب و پیشینه‌های مختلف با هم ارتباط برقرار می‌کند و ضمن معنا بخشی^۵ به تجارب خود، فرصت گفتگوی مشترک و ارائه ایده‌های جدید را پیدا می‌کنند. شرکت‌ها با نظام بخشیدن به ایده‌های جدید کسب شده از این طریق به خلاقیت و نوآوری مشترک می‌رسند [۳۸].

در نوآوری مشترک ایده‌های جدید از منابع مختلف داخلی و خارجی به صورت متفاوتی گردآوری می‌شوند تا ارزش یا تجربه جدید را برای همه ذی‌نفعان از جمله مصرف‌کنندگان، ایجاد کنند [۲۲]. مشارکت مشتریان و کارکنان در فرایند نوآوری مشترک در صنایع مختلف مزایای مهمی از قبیل سفارشی‌سازی، کسب رضایت و ایجاد وفاداری در مشتریان و همچنین برتری کیفیت کالاها و خدمات را در بر دارد که نتیجتاً به عملکرد بهتر آنها منجر می‌شود [۴۲]. اینگرام و همکاران (۲۰۲۰) نوآوری مشترک را فرایند اثرات بازخوری می‌دانند که در آن مشارکت‌کنندگان با پیشنهادها خود، شرکت‌ها را به سمت بهره‌گیری از فرصت‌های پنهان بازار هدایت می‌کند [۲۱].

1. Lee

2. Co-innovation

3. Co-Creation of Creativity and Innovation

4. Online Communities

5. Sense Making

عوامل متعددی وجود دارند که می‌توانند بر فرایند نوآوری مشترک تأثیرگذار باشند که در پژوهش حاضر این عوامل در دو دسته عوامل شخصی و عوامل سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. بر اساس پژوهش‌های دوراک (۲۰۱۳)، گریر و لی (۲۰۱۲)، ژانگ و کاندامپولی (۲۰۱۵) عوامل شخصی شامل (۱) انگیزه داخلی، (۲) انگیزه اجتماعی، (۳) انگیزه دانشی و (۴) انگیزه مالی هستند که در ادامه این بخش به توضیح این عوامل پرداخته می‌شود (۹، ۱۷، ۵۲).
انگیزه‌های مالی. نوآوری‌های مشترک می‌تواند ابزارهای بازاریابی مورد توجه قرار گیرند و روابط ذینفعان را تقویت کنند، به این ترتیب که ذینفعان احساس می‌کنند که بخش‌هایی از نوآوری هستند. بررسی عوامل مالی، دامنه‌ای از پاداش و جوایز مستقیم مانند شراکت در سود تا پاداش‌های غیر مستقیم مانند دریافت حقوق مالکیت معنوی را در بر می‌گیرد. در صورتی که عوامل ذکر شده بتوانند موجب ایجاد تمایل میان ذینفعان نسبت به نوآوری مشترک شوند، ذینفعان تمایل خواهند داشت که در فرایندهای نوآوری مشترک شرکت کنند و در صورتی که برای آن‌ها به دلیل مشارکت‌شان در این فعالیت‌ها بهره‌ای حاصل شود، به احتمال زیاد از این فرایند رضایت خواهند داشت و لذا نگرش آن‌ها نسبت به نوآوری مشترک مثبت خواهد بود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در صورت وجود انگیزه‌های مالی، احتمال مشارکت بیشتر ذینفعان در فرایندهای نوآوری مشترک افزایش خواهد یافت [۸].

انگیزه‌های اجتماعی. احساسات قوی اجتماعی، همراه با ارتباطات شخصی، نگرش مطلوبی را در بین ذینفعان نسبت به مشارکت در فعالیت‌های نوآوری مشترک ایجاد می‌کند. یک احساس اجتماعی یعنی قدرت تعلق خاطری که اعضای جامعه و ذینفعان نسبت به جوامعشان احساس می‌کنند. تحقیقات روان‌شناختی نشان می‌دهد که مردم تمایل دارند با گروه‌هایی که احساس می‌کنند متعلق به آن‌ها هستند شناسایی شوند. این پدیده توسط تئوری هویت اجتماعی پشتیبانی می‌شود که توضیح می‌دهد یک شخص به عضویت گروهی خواهد آمد که هویتی مشترک با آن دارد. مؤلفه مهم تئوری هویت اجتماعی احساس وابستگی است.

اعضای جامعه‌ای که خواهان کمک به دیگر اعضا هستند، به شرکت در فعالیت‌های نوآوری مشترک علاقه‌مند خواهند بود تا به‌واسطه آن برای خود و دیگران ایجاد ارزش کنند [۲۹]. افراد اغلب در نوآوری مشترک مشارکت می‌کنند چرا که آن‌ها از تعامل با افراد با عقاید مشابه که با آن‌ها همکاری می‌کنند، لذت می‌برند، با آن‌ها احساس همبستگی می‌کنند و می‌خواهند روابط اجتماعی برقرار کنند. این چنین روابطی شامل طیفی از مزایا از جمله حس تعلق یا هویت اجتماعی می‌شود. نتایج حاصل از پژوهش نامبیسان و بارون (۲۰۰۷) حاکی از آن است که اعضای جوامع و ذینفعان عمدتاً به دلیل تعهدشان نسبت به جامعه و نیز به منظور برقراری تعاملات با اعضای جامعه، اقدام به مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه می‌نمایند [۳۴].

انگیزه‌های دانشی. بسیاری از ذینفعان ممکن است به‌واسطه تمایل به کسب دانش فنی و مزایای شناختی مهمی که از کسب اطلاعات و یادگیری ناشی می‌شود برانگیخته شوند تا به مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه بپردازند. افراد در تعاملاتشان از پیشنهادات و ایده‌های دیگر اعضا یاد می‌گیرند و جامعه به مخزنی از تعاملات فردی و تخصص تجمعی تبدیل می‌شود. طبیعتاً، مبادله اطلاعات به افراد اجازه می‌دهد تا در حین اینکه در مورد موضوعات اصلی جوامع می‌آموزند، درباره یکدیگر نیز یاد بگیرند. چنین تعاملاتی همچنین مزایای اجتماعی درک شده اعضا را افزایش می‌دهد و به نوبه خود باعث افزایش مشارکت آن‌ها می‌شود [۱۴]. با توجه به ادبیات پژوهش از جمله مطالعه فولر و همکاران (۲۰۱۲)، بسیاری از ذینفعان به دنبال نوآوری هستند و تمایل دارند دانش خود را گسترش دهند. این افراد اگر اطلاعات جدیدی به دست آورند و بتوانند دانش و تخصص خود را ارتقا دهند ممکن است بیشتر مایل باشند دانش خود را با شرکت‌ها به اشتراک بگذارند [۱۵]. بنابراین فرض می‌شود که انگیزه دانشی تأثیر قابل توجه و مثبتی بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک دارد.

انگیزه درونی. انگیزه درونی نیز یکی از دلایل اصلی تعامل ذینفعان در فعالیت‌های نوآورانه است. افراد ممکن است به دنبال تجربیات لذت‌بخش باشند و در پروژه‌های نوآوری مشترک شرکت کنند؛ زیرا آن‌ها به این

پروژه‌ها به‌منزله فعالیتی که ذاتاً با پاداش توأم است و از لحاظ شناختی مهیج است بنگرند. مزایای درونی عمدتاً شامل افزایش اعتبار، بهبود وضعیت و اعتماد به نفس است. بنابراین، منافع فردی یکپارچه می‌تواند به عنوان یک عامل پیش برنده برای افزایش انگیزه ذینفعان در راستای همکاری در نوآوری مشترک شناسایی شود [۱۴].

بنابراین با توجه به این توضیحات فرضیه اول به‌صورت زیر قابل بیان است.

H₁: عوامل شخصی (شامل انگیزه‌های مالی، اجتماعی، داخلی و دانشی) بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک تأثیر دارد.

علاوه بر این با توجه به نتایج مطالعات انجام شده توسط شوکلا و سینگ (۲۰۱۵)، آکدوغان و کیل (۲۰۱۷) و فرناندز و رمل (۲۰۱۵)، عوامل سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری مشترک می‌توانند شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و منابع در نظر گرفته شوند [۴۴، ۲، ۱۲].

در ادامه این بخش هر یک از این عوامل توضیح داده می‌شود.

فرهنگ سازمانی. یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نوآوری مشترک، فرهنگ سازمانی است. به‌عنوان نمونه نگرش مدیریت نسبت به نوآوری مشترک نقش مهمی در ایجاد فرهنگ نوآورانه در یک سازمان ایفا می‌کند؛ بدین معنی که آیا مدیریت مشتاق است و تلاش‌های مستمری در راستای نوآوری مشترک انجام می‌دهد و یا اینکه فعالیت‌های نوآورانه را در نیمه راه رها می‌کنند و بیشتر تمایل دارد تا ایده‌های آزموده شده را پیگیری کند؟ سازمان‌های نوآور، کارکنان را برای نوآوری تشویق می‌کنند و دسترسی یا عدم دسترسی به بودجه محدودیت عمده‌ای برای آن‌ها محسوب نمی‌شود. سازمانی که نوآوری مشترک را در زمره امور اولویت‌دار تلقی می‌کند، ذینفعان را برای ایجاد ایده‌های جدید تشویق می‌کند و جلسات طوفان مغزی را برای ایجاد این ایده‌های محصول جدید در مواقع مناسب اجرا می‌کند؛ چراکه آن‌ها معتقدند نوآوری در کالاها و خدمات، تصویر سازمان را بهبود می‌بخشد [۱۸]. این امر در مطالعات گوناگون نیز مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال، میرون^۱ و همکاران (۲۰۰۴) و چانگ و لی^۲ (۲۰۰۷) متوجه شدند که عملکرد نوآورانه به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر تعامل بین خلاقیت و فرهنگ نوآورانه قرار دارد [۵، ۳۳]. یافته‌های تحقیقات متعدد در این زمینه حکایت از تأثیر مثبت ساختار سازمانی بر توسعه نوآوری مشترک در سازمان‌ها دارد [۱۹].

منابع سازمانی. منابع سازمانی شامل همه دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هر چیزی است که تحت کنترل یک بنگاه اقتصادی است و به آن کمک می‌کند استراتژی‌های خود را پیاده کند و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهد. در صورتی که شرکت‌ها بتوانند از منابع موجود به شکلی مناسب بهره گیرند، زمینه نوآوری مشترک به میزان زیادی فراهم خواهد شد. فناوری موجود و در دسترس سازمان نیز یکی از اصلی‌ترین منابع سازمانی، است. پیشرفت‌های گسترده در عرصه تکنولوژی نقش بسزایی در ترغیب ذینفعان برای مشارکت در فرایند نوآوری ایفا می‌کند. مطالعات اخیر نقش اینترنت را در تسهیل نوآوری مشترک با ایجاد دسترسی به دانش مشتریان یا جوامع مجازی مشتریانی که دارای منافع مشترک هستند برجسته کرده است [۳۵].

پژوهش‌های متعددی به بررسی تأثیر منابع سازمانی بر توسعه نوآوری در سازمان‌ها پرداخته‌اند. برای مثال بر اساس یافته‌های برنساید^۳ و همکاران (۱۹۸۸)، کارکنان منابع کافی را به عنوان اولین و اصلی‌ترین عامل برای توسعه نوآوری در نظر می‌گیرند. بر عکس، آن‌ها فشار زمان را به عنوان جدی‌ترین مانع برای نوآوری

1. Miron

2. Chang & Lee

3. Burnside

می‌پردازند[۴]. اکوال و ریهمار^۱ (۱۹۹۹) نیز یک همبستگی مثبت بین منابع و نوآوری را کشف کردند و متوجه شدند که سازمان‌های نوآورتر در مقایسه با سازمان‌های با نوآوری کم، منابع بیشتری را برای نوآوری اختصاص می‌دهند [۱۰].

ارتباطات سازمانی. شرکت‌ها اغلب به هنگام مواجهه با مشکلات به‌جای اینکه درباره مسئله مشتری در رابطه با آن مشکل تحقیق کنند، بیشتر توجه خود را به راه‌حل‌های خود برای حل آن مشکل متمرکز می‌سازند. شرکت‌ها در فرایند توسعه می‌بایست با ذینفعان ارتباط برقرار کنند تا بدانند چگونه می‌توان راه‌حل‌ها را برای برآوردن نیازهای ذینفعان مورد استفاده قرار داد. مطالعات انجام شده در زمینه ارتباطات سازمانی نشان دهنده آن است که ایجاد ارتباطات وسیع با ذینفعان به‌طور کلی به عنوان عاملی تعیین کننده در نوآوری مشترک و موفقیت محصول جدید محسوب می‌شود. ارتباطات در فرایندهای مشارکتی امری تأثیرگذار است، از این‌رو شرکت‌ها بایستی در مورد تعامل با ذینفعان بیشتر بدانند. به دست آوردن اطلاعات مربوط به ذینفعان و جلب همکاری آن‌ها در فرایند نوآوری مشترک به عنوان نقطه عطفی در عملکرد تجاری شرکت‌ها در نظر گرفته شده است [۵۰]. پژوهش‌های متعددی مانند کیویماکی^۲ و همکاران (۲۰۰۸) و کراتزر^۳ و همکاران (۲۰۰۴) نیز وجود دارند که از رابطه مستقیم ارتباطات سازمانی با عملکرد نوآورانه حکایت دارند [۲۴، ۲۵].

ساختار سازمانی. ساختار سازمانی یک عامل حیاتی است که بر نوآوری مشترک تأثیر می‌گذارد. با توجه به یافته‌های لی و همکاران (۲۰۱۲)، سازمان‌های خلاق که در آن قوانین و شرح شغل محدود اما اختیار عمل نامحدود است، ساختار انعطاف‌پذیری دارند. ساختاری که در همه سطوح کارکنانی را برای اتخاذ تصمیمات مهم پرورش می‌دهد، مناسب‌ترین ساختار برای سازمان‌هایی است که درصدد بهره‌گیری از نوآوری مشترک هستند. بنابراین می‌توان گفت که ساختار سازمانی و مکانیسم‌های حمایت کننده در بطن آن، در ایجاد نوآوری مشترک در سازمان‌ها نقش مهمی دارند [۲۷]. بعلاوه مطابق با برخی از پژوهش‌های پیشین ساختار سازمانی مسطح، استقلال و کار تیمی از نوآوری حمایت می‌کند و در مقابل، تخصص گرایی، رسمی سازی و استانداردسازی از نوآوری جلوگیری می‌کند [۳۲].

با توجه به توضیحات ذکر شده فرضیه دوم به‌صورت زیر قابل بیان است.

H₂: عوامل سازمانی (شامل فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، منابع سازمانی و ساختار سازمانی) بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک تأثیر دارد.

تجربه قبلی و نگرش درباره نوآوری مشترک. به مجموعه اثرات احساسی و عقلانی که در طی رویداد نوآوری مشترک و یا پس از آن در ذهن افراد ثبت شده است تجربه قبلی نوآوری مشترک گفته می‌شود. با تجربه قبلی، کاربران بازخوردی را به دست می‌آورند که نه فقط به تجربیات شخصی مربوط است، بلکه پاسخ‌های سازگار و ناسازگار را نیز هدف قرار می‌دهد. مطالعات روان‌شناختی نشان می‌دهد که مردم با ترکیب نتایج تجربیات قبلی خود، نتیجه‌گیری‌های مربوط به جهان را تشکیل می‌دهند [۱۳]. تروپ و لیبرمن^۴ (۲۰۱۰) اظهار می‌کنند که تجربیات قبلی یک فرد از وقایع منفی احتمالاً بر درک وی از آسیب‌پذیری از ریسک، در آینده تأثیر می‌گذارد. به عبارتی دیگر مشتریانی که دارای تجربه قبلی بیشتری در زمینه فعالیت‌های نوآوری مشترک هستند احتمالاً آسیب‌پذیری کمتری را برای ریسک کردن در یک پروژه نوآوری مشترک در آینده درک خواهند کرد و بنابراین به احتمال زیاد در فرایند نوآوری مشترک شرکت خواهند کرد [۴۸].

1. Ekvall and Ryhammar

2. Kivimaki

3. Kratzer

4. Trope and Liberman

یک تجربه مثبت یا منفی نوآوری مشترک به ذی‌نفعان امکان می‌دهد اطلاعات جدیدی درباره فرایند نوآوری مشترک به دست آورد، عملکرد فعلی خدمات را با برداشته‌های تجمعی قبلی مقایسه کند و در نهایت ارزیابی جدیدی از فرایند نوآوری مشترک شکل دهد. این فرایند، سطح کلی مشارکت مشتری را توسط اطلاعات جدیدی که طی تجربیات فرایند نوآوری مشترک به روز شده است، تعیین خواهد کرد [۱۶].

ذی‌نفعان با تجربه پیشین مساعد در زمینه نوآوری مشترک در مقایسه با ذی‌نفعان با تجربیات مرتبط منفی می‌بایست دیدگاه‌های مثبت بیشتری نسبت به فعالیت‌های پیش رو در زمینه نوآوری مشترک اظهار کنند. بعلاوه احتمال می‌رود که ذی‌نفعان با تجربه پیشین مثبت در زمینه نوآوری مشترک، انتظار موفقیت در فعالیت‌های مشابه نوآوری مشترک را داشته باشند [۱۱]. مطالعه چویی و همکاران، (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که تجربیات گذشته، شکل‌دهنده استنتاجات بازیگران در مورد منافع و مضرات و به تبع آن ایجاد کننده واکنش‌های آن‌ها است. یک ذینفع اگر از فعالیت نوآوری مشترک تجارب منفی کمی داشته باشد و یا فاقد تجربه منفی باشد می‌تواند آن فعالیت را کم‌خطر ببیند [۶]. ذینفعانی که تجربه بیشتری در زمینه نوآوری مشترک دارند ممکن است به دلیل انباشت دانش، کمتر به ریسک حساس باشند و بنابراین تمایل بیشتری برای شرکت در نوآوری مشترک دارند. از سوی دیگر، فقدان تجربه ممکن است باعث شود که ذینفعان اعتقاد داشته باشند که آن‌ها بر روی حوادث کنترل ندارند و بنابراین احساس کنند که بیشتر از سایر بازیگران آسیب‌پذیر هستند. از این رو، فقدان تجربه نوآوری مشترک ممکن است آسیب‌پذیری ادراک شده ایجاد کند که آن هم بر روی ادراک مخاطب از ریسک تأثیر می‌گذارد [۲۳]. از این رو می‌توان دریافت که تجربه قبلی مثبت در زمینه نوآوری مشترک می‌تواند منجر به بهبود نگرش مشتریان و کارکنان نسبت به نوآوری مشترک شود [۱۳].

بنابراین با توجه به توضیحات ارائه شده فرضیه‌های سوم و چهارم به‌صورت زیر قابل بیان است.

H3: تجربه قبلی نوآوری مشترک در ارتباط بین عوامل شخصی (شامل انگیزه‌های مالی، اجتماعی، داخلی و دانشی) و نگرش نسبت به نوآوری مشترک نقش تعدیل‌گر دارد.

H4: تجربه قبلی نوآوری مشترک در ارتباط بین عوامل سازمانی (شامل فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، منابع سازمانی و ساختار سازمانی) و نگرش نسبت به نوآوری مشترک نقش تعدیل‌گر دارد.

نوآوری مشترک و عملکرد توسعه خدمات جدید. در بازارهای امروزی، فناوری موجب ایجاد ذینفعانی شده است که به تعداد نامحدودی از اطلاعات دسترسی داشته و قادرند با سایر افراد در سرتاسر جهان ارتباط داشته باشند. همین امر، نگرش "توانمند بودن" را در آن‌ها احیا کرده است، به‌گونه‌ای که آن‌ها می‌خواهند نقش بیشتری در مبادلات با شرکت‌ها داشته باشند [۴۲]. یکی از پیامدهای مهم ارتقاء نگرش "توانمند بودن" در مصرف‌کننده این است که آن‌ها می‌خواهند نقش بیشتری در روند ایجاد ارزش بازی کنند. این فرایندی است که به عنوان نوآوری مشترک شناخته می‌شود و می‌تواند در زمینه‌های مختلفی رخ دهد [۳].

نوآوری مشترک به عنوان تجلی مهم از رفتارهای مشارکتی ذینفعان در نظر گرفته می‌شود. یکی از زمینه‌هایی که در آن نوآوری مشترک با ذی‌نفعان اهمیت بسزایی دارد در زمینه توسعه محصول جدید است. مصرف‌کنندگان قادرند تا ایده‌هایی را به‌منظور برطرف کردن تقاضا برای کالاها یا خدمات جدیدی که تاکنون توسط بازار مرتفع نشده‌اند، ارائه دهند و به‌علاوه می‌توانند پیشنهادهایی را در راستای بهبود کالاها یا خدمات موجود، مطرح نمایند [۳۱]. بنابراین، نوآوری مشترک در این زمینه «نوعی فعالیت مشارکتی توسعه محصول جدید که در آن ذینفعان به‌طور فعال مشارکت کرده و عناصر مختلف ارائه یک محصول جدید را انتخاب می‌کنند» تعریف می‌شود [۴۷]. لذا، نوآوری مشترک این امکان را می‌دهد تا یک شریک، نقشی فعال و محوری در فرایند توسعه محصول جدید داشته باشند. نوآوری مشترک با ذی‌نفعان بنا به دلایلی مختلف، یک رویکرد جذاب برای شرکت‌ها است [۴۶]. به‌طور خاص ایده‌های ایجاد شده از طریق نوآوری مشترک، بازتاب بهتری از نیازهای

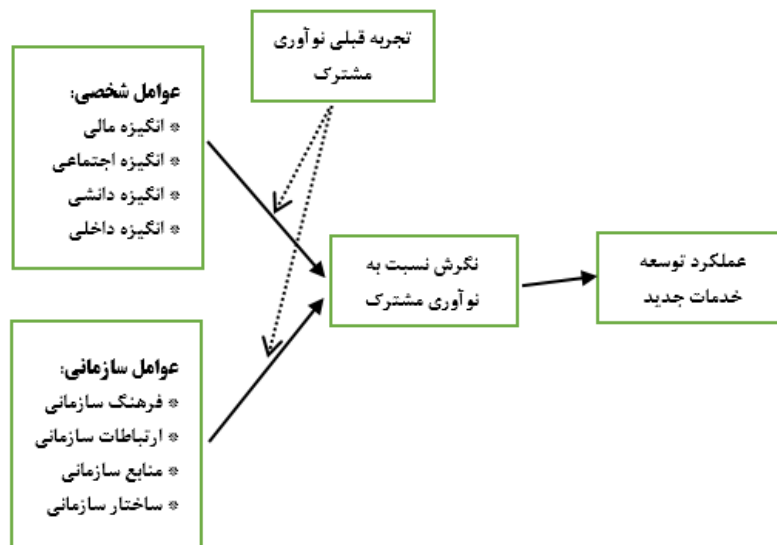
مشتریان را ارائه می‌دهد. به وضوح روشن شده است که توسعه موفق محصول جدید به درک عمیق از نیازهای مصرف‌کنندگان و تلاش برای توسعه محصولی که پاسخگوی این نیازها باشد، بستگی دارد [۳۰].

درهرحال، با ایجاد نگرش مثبت ذینفعان نسبت به نوآوری مشترک و به تبع آن جلب مشارکت فعال آن‌ها در فرآیند توسعه محصول جدید، می‌توان ایده‌های جدیدی را برای محصول ایجاد کرد که به احتمال زیاد بیشتر مورد توجه مصرف‌کنندگان قرار خواهد گرفت و در نتیجه احتمال موفقیت محصول جدید افزایش خواهد یافت. بنابراین، بنگاه‌هایی که این فرآیند را به‌طور مؤثر مدیریت می‌کنند، در نهایت به مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبا دست خواهند یافت. علاوه بر این، نگرش مثبت ذینفعان نسبت به نوآوری مشترک و جلب مشارکت آن‌ها در فرآیند توسعه محصول جدید می‌تواند کیفیت محصول را بهبود ببخشد، ریسک را کاهش داده و پذیرش بازار را افزایش دهد [۳۱].

بنابراین، با توجه به توضیحات ارائه شده، فرضیه پنجم به‌صورت زیر قابل بیان است.

H5: نگرش نسبت به نوآوری مشترک بر عملکرد توسعه خدمات جدید تأثیر دارد.

با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش مبانی نظری، عوامل شخصی از پژوهش فرناندز و پدرو رمل (۲۰۱۵)، عوامل سازمانی از پژوهش‌های آکدوغان و کیل^۱ (۲۰۱۷) و شوکلا و سینگ^۲ (۲۰۱۵)، متغیر تجربه قبلی نوآوری مشترک از پژوهش فرودی^۳ و همکاران (۲۰۱۶)، متغیر نگرش نسبت به نوآوری مشترک از پژوهش دوراک^۴ (۲۰۱۳) و در نهایت متغیر عملکرد توسعه خدمات جدید از پژوهش عواد^۵ و همکاران (۲۰۱۶) استخراج شده است و ارتباط بین متغیرها به‌صورت مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل مشتریان و کارکنان برخی از بانک‌های دولتی و خصوصی شهر اردبیل شامل بانک‌های صادرات، ملی، مسکن، کشاورزی، تجارت، ملت، سپه، پاسارگاد، پارسیان، شهر، سامان و بانک آینده است (جدول ۱). با توجه به این که پراکندگی جغرافیائی جامعه آماری زیاد بود و امکان مراجعه پژوهشگر به تمامی آن‌ها وجود نداشت، بدین دلیل حجم جامعه آماری نامحدود در نظر گرفته شده است و بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شد. لازم به توضیح است که برای جمع‌آوری داده‌ها تعداد ۴۲۰ پرسشنامه طی چندین مرحله مراجعه حضوری به شعب توزیع شد. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده، ۴۰۷ مورد به پژوهشگران برگردانده شدند. در نهایت با در نظر گرفتن پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۳۸۴ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان را مشتریان و ۴۰ درصد از آن‌ها را کارمندان تشکیل می‌دادند (جدول ۱).

جدول ۱. اطلاعات جامعه و نمونه آماری

بانک	نوع بانک	تعداد پرسشنامه‌های تکمیلی از سوی کارکنان	تعداد پرسشنامه‌های تکمیلی از سوی مشتریان	جمع
بانک صادرات	خصوصی	۱۷	۱۸	۳۵
بانک ملی	دولتی	۱۶	۱۷	۳۳
بانک مسکن	دولتی	۱۰	۲۲	۳۲
بانک کشاورزی	دولتی	۱۱	۲۱	۳۲
بانک تجارت	خصوصی	۹	۲۳	۳۲
بانک ملت	خصوصی	۱۵	۱۷	۳۲
بانک سپه	دولتی	۱۱	۲۱	۳۲
بانک پاسارگاد	خصوصی	۱۵	۱۷	۳۲
بانک پارسیان	خصوصی	۱۰	۲۲	۳۲
بانک شهر	خصوصی	۱۱	۲۱	۳۲
بانک آینده	خصوصی	۱۲	۱۸	۳۰
بانک سامان	خصوصی	۹	۲۱	۳۰

روش گردآوری داده‌ها شامل کتابخانه‌ای و میدانی است. بدین ترتیب که ابتدا به منظور گردآوری اطلاعات در زمینه‌ی پیشینه تحقیق و مبانی نظری، از روش کتابخانه‌ای شامل بررسی منابع چاپی و الکترونیکی استفاده شد و سپس با توجه به روش تحقیق مورد بررسی که توصیفی و همبستگی است، از پرسشنامه در تحقیقات میدانی استفاده شد. پرسشنامه در سه بخش‌نامه همراه، داده‌های جمعیت شناختی و سؤالات اختصاصی تنظیم شد. در بخش اول با نامه همراه علاوه بر بیان عنوان پژوهش، هدف از گردآوری داده‌ها به‌وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری صمیمانه پاسخ‌دهندگان در تکمیل پرسشنامه توضیح داده شد. بخش جمعیت شناختی شامل سؤالات در مورد مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان از قبیل جنسیت، سن، وضعیت تأهل، تحصیلات و درآمد است. آخرین بخش نیز شامل سؤالات اختصاصی در مورد متغیرها است.

سؤالات عوامل شخصی (۱۰ سوال) از پژوهش ترزا فرناندز و پدرو رمل (۲۰۱۵)، سؤالات متغیر عوامل سازمانی (۲۶ سال) از پژوهش‌های آکدوغان و کیل (۲۰۱۷) و شوکلا و سینگ (۲۰۱۵)، سؤالات تجربه قبلی نوآوری مشترک (۴ سال) از پژوهش فرودی و همکاران (۲۰۱۶)، سؤالات نگرش نسبت به نوآوری مشترک (۶

سال) از پژوهش دوراک (۲۰۱۳) و در نهایت سؤالات عملکرد توسعه خدمات جدید (۱۷ سال) از پژوهش عواد و همکاران (۲۰۱۶) استخراج شد (جدول ۲). مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه طیف پنج گزینه‌ای بود.

جدول ۲. ترکیب سؤالات در پرسشنامه

متغیر	ابعاد متغیرها	تعداد سؤالات	منبع
عوامل شخصی تأثیرگذار بر نوآوری مشترک	انگیزه مالی	۲	فرناندز و رمل (۲۰۱۵)
	انگیزه اجتماعی	۲	
	انگیزه دانشی	۲	
	انگیزه داخلی	۴	
عوامل سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری مشترک	فرهنگ سازمانی	۱۲	آکدوغان و کیل (۲۰۱۷) شوکل و سینگ (۲۰۱۵)
	ارتباطات سازمانی	۵	
	منابع سازمانی	۶	
	ساختار سازمانی	۳	
تجربه قبلی نوآوری مشترک	*	۴	فرودی و همکاران (۲۰۱۶)
نگرش نسبت به نوآوری مشترک	*	۶	دوراک (۲۰۱۳)
عملکرد توسعه خدمات جدید	*	۱۷	عواد و همکاران (۲۰۱۶)

برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی سازه، محتوا، همگرا و واگرا (تشخیصی) استفاده می‌شود. روایی سازه دلالت بر این دارد که نتایج به‌دست‌آمده از کاربرد سنجه‌ها، تا چه حد با تئوری‌هایی که آزمون بر اساس آن‌ها طراحی شده، سازگاری دارد و برای ارزیابی آن از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. روایی محتوا نشان می‌دهد که سؤال‌های مورد استفاده در یک آزمون تا چه حد معرف کل جامعه سؤال‌ها است. درواقع روایی محتوا، به پژوهشگر اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به حد کافی توان مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را در بردارد. روایی همگرا عبارت از همبستگی نسبتاً قوی میان سال و متغیر اصلی است و زمانی ایجاد می‌شود که نمرات به‌دست‌آمده از دو ابزار مختلف، همان مفهومی را بسنجد که به میزان زیادی به آن مرتبط می‌شود. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های جمعیت شناختی	طبقات	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۲۸۸	۷۵
	زن	۹۶	۲۵
سن	بین ۱۸-۳۰	۵۷	۱۴/۸
	بین ۳۱-۴۰	۲۲۱	۵۷/۶
	بین ۴۱-۵۰	۸۸	۲۲/۹
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۸	۴/۷
	زیر دیپلم و دیپلم	۲۴	۶/۳
تحصیلات	کاردانی	۶۴	۷/۱۶
	کارشناسی	۲۳۱	۶۰/۲
	کارشناسی ارشد	۶۵	۱۶/۹

ویژگی‌های جمعیت شناختی	طبقات	تعداد	درصد
وضعیت تأهل	مجرد	۴۳	۱۱
	متأهل	۳۴۱	۸۹
	کمتر از ۱ میلیون	۲۲	۵/۷
میزان درآمد	بین ۱-۳ میلیون	۱۶۷	۴۳/۵
	بین ۳-۵ میلیون	۱۵۰	۳۹/۱
	بیشتر از ۵ میلیون	۴۵	۱۱/۷

همچنین از دو معیار شامل ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای ارزیابی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شود. ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش میزان هماهنگی درونی نگرش‌ها، قضاوت‌ها و معیارها در یک پرسشنامه به کار می‌رود. پایایی ترکیبی به دلیل قدرت و کاربردهای زیادی که در زمینه معادلات ساختاری دارد، یک انتخاب ارجح برای سنجش پایایی است. هدف از معرفی شاخص پایایی مرکب، استفاده از آن برای کاربردهای دیگر مانند مدل‌بندی معادلات ساختاری است [۳۶]. نتایج روایی و پایایی در بخش یافته‌ها در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است. در این پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL بهره گرفته شد. مدل معادلات ساختاری، روابط نظری بین شرایط ساختاری معین و مفروض را می‌آزماید و برآورد روابط علی میان متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و روابط میان متغیرهای اندازه‌گیری شده (مشاهده شده) را میسر می‌سازد [۴۲].

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان. بررسی و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ آمده است. همان‌طور که در این جدول نشان داده شده است حدود ۷۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۵ درصد پاسخ‌دهندگان زن هستند همچنین حدود ۱۱ درصد پاسخ‌دهندگان مجرد و ۸۹ درصد پاسخ‌دهندگان متأهل بودند. از طرفی افراد ۳۱ تا ۴۰ سال با ۵۷/۶ درصد بیشترین و افراد بیشتر از ۵۰ سال با ۴/۷ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند. افراد با مدرک تحصیلی کارشناسی با ۶۰/۲ درصد بیشترین و افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم با ۶/۳ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند. همچنین افراد با درآمد بین ۱ تا ۳ میلیون با ۴۳/۵ درصد و افراد با درآمد کمتر از ۱ میلیون با ۵/۷ درصد به ترتیب بیشترین و کمترین بخش از پاسخ‌دهندگان را به خود اختصاص داده‌اند.

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف. جهت بررسی توزیع داده‌های یک متغیر کمی از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. در این آزمون فرض صفر نشان دهنده ادعای مطرح شده در مورد نرمال بودن توزیع داده‌ها است. جدول ۴ نشان دهنده نتایج این آزمون است.

جدول ۴. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره K-S	سطح معناداری
انگیزه داخلی	۳/۴۱	۰/۸۵۲	۱/۵۴	۰/۰۶
انگیزه دانشی	۳/۳۴	۰/۸۹۲	۱/۸۳	۰/۰۷۷
انگیزه اجتماعی	۳/۲۵	۰/۴۹۱	۲/۱۵	۰/۰۷
انگیزه مالی	۳/۴۳	۰/۹۷۱	۲/۱۲	۰/۰۸۳
فرهنگ سازمانی	۳/۲۳	۰/۷۷۴	۰/۷۹۱	۰/۰۵
ارتباطات سازمانی	۳/۳۱	۰/۷۲۷	۱/۱۵	۰/۰۶۱
منابع سازمانی	۳/۲۵	۰/۸۰۹	۱/۱۱	۰/۰۷
ساختار سازمانی	۳/۲۶	۰/۷۷۱	۱/۶۲	۰/۰۷

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره K-S	سطح معناداری
عملکرد مالی	۳/۴۱	۰/۸۵۹	۱/۲۵	۰/۰۵۴
یادگیری داخلی	۳/۳۲	۰/۸۴۴	۱/۴۸	۰/۰۵
بهبود توانمندی‌ها	۳/۳۷	۰/۸۷۰	۰/۹۸۴	۰/۰۸۱
عملکرد بازاریابی	۳/۳۰	۰/۷۹۷	۰/۸۵۸	۰/۰۸
نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۳/۱۳	۰/۷۵۹	۱/۳۳	۰/۰۷۵
تجربه قبلی نوآوری مشترک	۳/۵۱	۰/۷۵۸	۱/۵۲	۰/۰۷۱

با توجه به نتیجه آزمون هر متغیری که سطح معنی‌داری آن از ۵ درصد بیشتر باشد فرض نرمال بودن آن پذیرفته می‌شود، ولی اگر کمتر از ۵ درصد باشد فرض صفر یعنی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر پذیرفته نمی‌شود. از این رو با توجه به نتایج و از آنجا که سطح معنی‌داری متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض نرمال بودن توزیع تمامی متغیرها پذیرفته می‌شود و از آزمون‌های پارامتریک برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود.

سنجش روایی سازه، همگرا، واگرا (تشخیصی) و پایایی. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون مدل مفهومی پژوهش، ابتدا لازم است نسبت به روایی و پایایی پرسشنامه اطمینان حاصل شود.

جدول ۵. نتایج روایی سازه (تحلیل عاملی تائیدی)

متغیر پنهان	سؤالات	بار عاملی	T-Value	متغیر پنهان	سؤالات	بار عاملی	T-Value
انگیزه داخلی	A1	۰/۶۳	۹/۵۲	ساختار سازمانی	M6	۰/۶۲	۱۱/۱۹
	A2	۰/۷۳	۱۱/۶۱		R1	۰/۶۶	۱۰/۸۵
	A3	۰/۶۴	۸/۶۳		R2	۰/۶۷	۹/۲۰
	A4	۰/۵۲	۸/۹۰		R3	۰/۷۱	۳/۹۴
انگیزه دانشی	K1	۰/۵۹	۸/۷۸	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	N1	۰/۷۳	۱۰/۰۴
	K2	۰/۷۰	۱۰/۸۹		N2	۰/۸۱	۸/۲۰
انگیزه اجتماعی	S1	۰/۶۴	۸/۶۲		N3	۰/۸۲	۱۰/۴۴
	S2	۰/۶۹	۱۰/۶۲		N4	۰/۵۹	۱۰/۷۱
انگیزه‌های مالی	F1	۰/۵۵	۸/۰۶		N5	۰/۵۲	۹/۷۹
	F2	۰/۷۱	۱۱/۱۵		N6	۰/۶۱	۳/۹۸
فرهنگ سازمانی	C1	۰/۷۱	۱۱/۱۰	تجربه قبلی نوآوری مشترک	J1	۰/۶۳	۱۰/۰۴
	C2	۰/۷۸	۶/۶۰		J2	۰/۶۴	۸/۹۰
	C3	۰/۷۰	۱۰/۸۶		J3	۰/۶۵	۳/۱۰
	C4	۰/۷۳	۱۰/۴۴		J4	۰/۷۷	۹/۳۱
	C5	۰/۵۱	۵/۸۳	عملکرد مالی	TM1	۰/۷۲	۱/۱۰
	C6	۰/۶۳	۹/۸۱		TM2	۰/۷۱	۱۱/۱۱
	C7	۰/۵۵	۸/۰۶		TM3	۰/۶۲	۲/۸۸
	C8	۰/۶۸	۱۰/۴۴		TM4	۰/۶۵	۳/۸۲
	C9	۰/۵۵	۱۱/۱۱	یادگیری داخلی	TY1	۰/۶۳	۹/۹۸
	C10	۰/۶۱	۹/۱۵		TY2	۰/۸۷	۱۱/۷۱
	C11	۰/۶۰	۸/۹۳		TY3	۰/۶۷	۹/۸۸
	C12	۰/۷۱	۱۱/۱۲		TY4	۰/۷۷	۹/۹۹
ارتباطات سازمانی	CO1	۰/۶۱	۹/۰۶	بهبود توانمندی‌ها	TB1	۰/۷۱	۱۰/۱۱
	CO2	۰/۵۵	۲/۳۲		TB2	۰/۶۲	۱۲/۱۲
	CO3	۰/۷۲	۱۱/۴۰		TB3	۰/۶۴	۱۴/۱۲
	CO4	۰/۸۴	۹/۶۴		TB4	۰/۶۵	۱۷/۲۵
	CO5	۰/۷۱	۱۱/۱۲	عملکرد بازاریابی	TR1	۰/۶۶	۱۸/۱۳

متغیر پنهان	سؤالات	بار عاملی	T-Value	متغیر پنهان	سؤالات	بار عاملی	T-Value
منابع سازمانی	M1	۰/۶۵	۱۱/۲۶	TR2	۰/۷۸	۱۱/۱۸	
	M2	۰/۷۲	۳/۲۸	TR3	۰/۵۸	۱۰/۱۰	
	M3	۰/۷۳	۱۱/۲۰	TR4	۰/۸۸	۱۴/۱۵	
	M4	۰/۷۲	۹/۹۰	TR5	۰/۸۷	۷/۸۱	
	M5	۰/۷۱	۱۰/۵۵	TR6	۰/۶۹	۱۸/۱۸	
	M5	۰/۸۳	۱۲/۸۸				

روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به منظور بررسی برازش مدل اندازه‌گیری بر چندین معیار شامل روایی سازه، تشخیصی، همگرا و پایایی مبتنی است. روایی سازه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار می‌گیرد. جدول ۵ نتایج این روش شامل بارهای عاملی و مقادیر آماره تی استیودنت را نشان می‌دهد. دو مقدار ۰/۴ هولند (۱۹۹۹) و ۰/۵ ریوارد و هاف (۱۹۸۸) برای پذیرش بار عاملی در نظر گرفته شده است [۳۷، ۲۰]. در این پژوهش مقدار استاندارد برای بار عاملی برابر ۰/۵ مدنظر قرار گرفته است. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد در مورد تمامی گویه‌ها مقادیر بارهای عاملی از سطح استاندارد ۰/۵ بزرگ‌تر و مقادیر آماره تی استیودنت نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگ‌تر از ۱/۹۶ به دست آمده است بنابراین با توجه به مقادیر گزارش شده می‌توان ادعا نمود که سؤالات در پرسشنامه از روایی سازه برخوردار هستند. علاوه بر روایی سازه به بررسی روایی واگرا (تشخیصی)، روایی همگرا و پایایی نیز پرداخته شده است که نتایج نیز در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج روایی همگرا، روایی واگرا و پایایی

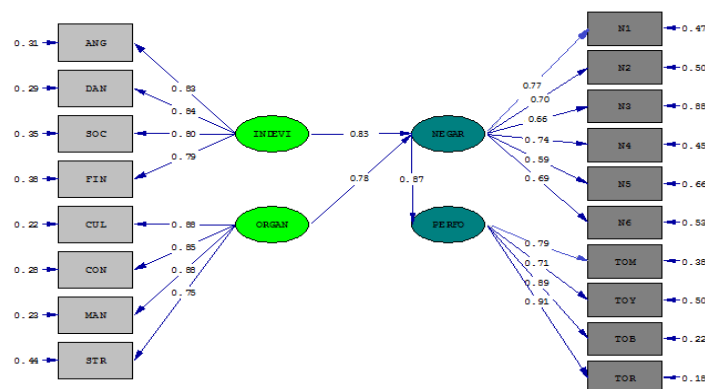
صفت‌های مکنون مورد مطالعه	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	MSV	ASV	ضریب آلفای کرونباخ
انگیزه داخلی	۰/۶۶	۰/۷۱	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۸۰
انگیزه دانشی	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۰۰۴	۰/۰۲	۰/۷۷
انگیزه اجتماعی	۰/۶۳	۰/۸۱	۰/۰۴	۰/۰۳	۰/۶۵
انگیزه مالی	۰/۶۰	۰/۷۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۶۶
فرهنگ سازمانی	۰/۶۳	۰/۸۹	۰/۰۵	۰/۰۳	۰/۹۳
ارتباطات سازمانی	۰/۶۹	۰/۷۳	۰/۰۲	۰/۰۳	۰/۶۷
منابع سازمانی	۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۸۴
ساختار سازمانی	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۰۰۲	۰/۰۴	۰/۸۰
تجربه قبلی نوآوری مشترک	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۰۰۴	۰/۰۳	۰/۸۲
نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۹۱
عملکرد توسعه خدمات جدید	۰/۶۸	۰/۷۸	۰/۰۳	۰/۰۴	۰/۸۶

روایی تشخیصی در صورتی برقرار خواهد بود که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۰/۵ باشد. همچنین سه شرط لازم برای تحقق روایی همگرا وجود دارد که بدین شرح است: ۱- مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد ۲- مقدار میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد و ۳- مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده باشد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ باشد نشان دهنده پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است و مقدار ۰/۶ نیز بر عدم وجود پایایی دلالت دارد. در نهایت صاحب‌نظران مقدار استاندارد برای ضریب آلفای کرونباخ را برابر ۰/۷ در نظر

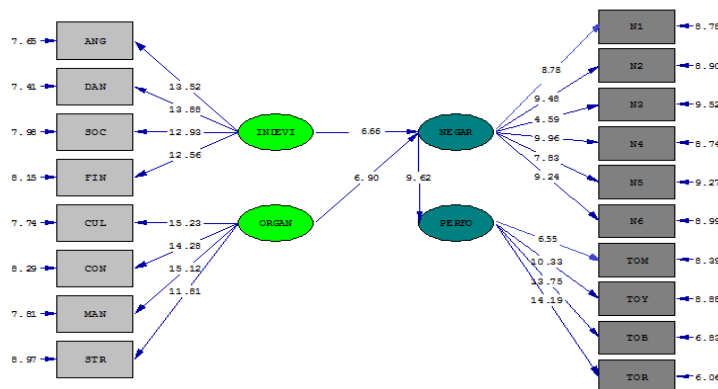
گرفته‌اند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین با توجه به جدول ۶ و مقادیر استاندارد برای شاخص‌های مورد نظر می‌توان نتیجه گرفت که روایی تشخیصی، روایی همگرا و پایایی برای تمامی متغیرها وجود دارد و در مجموع مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارند.

آزمون مدل پژوهش

شکل‌های ۲ و ۳ مدل پژوهش را همراه با متغیرهای مکنون و مشاهده شده موجود در آن در قالب مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی همراه با ضرایب مسیر بین متغیرها و همچنین مقادیر ضریب تعیین و آماره تی استیودنت نشان می‌دهد.



شکل ۲. ضرایب مسیر و مقادیر ضریب تعیین



شکل ۳. مقادیر آماره تی/استیودنت

پس از اجرای مدل در نرم‌افزار لیزرل به منظور ارزیابی کیفیت برازش مدل پژوهش و بررسی اینکه داده‌های نمونه تا چه اندازه با واقعیات جامعه در انطباق است، لازم است شاخص‌های برازش مدل گزارش شوند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۹). در مدل پژوهش مقدار کای دو به درجه آزادی ۲/۷۸ و کوچک‌تر از ۳ است. همچنین مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۶۷ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. همچنین شاخص برازندگی تطبیقی ($CFI=0/91$)، شاخص نیکویی برازش ($GFI=0/87$)، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته ($AGFI=0/89$)، شاخص برازندگی افزایشی ($IFI=0/94$)، شاخص برازندگی هنجار یافته ($NFI=0/92$) و شاخص برازندگی هنجار نیافته ($NNFI=0/93$) اکثراً از ۰/۹ بیشتر هستند، لذا شاخص‌های ذکر شده حاکی از برازش مناسب مدل پژوهش است. در مرحله بعد به منظور آزمون فرضیه‌ها از ضرایب مسیر و معناداری این

ضرایب در حالت تخمین استاندارد استفاده می‌شود. با توجه به اشکال ۲ و ۳، نتایج آزمون فرضیات در جداول ۷، ۸ و ۹ گزارش شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌های اول تا سوم

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	T	Sig	نتیجه
H ₁	انگیزه داخلی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۸۳	۱۳/۵۲	۰/۰۰۰	تائید
	انگیزه دانشی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۸۴	۱۳/۸۸	۰/۰۰۰	تائید
	انگیزه اجتماعی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۸۰	۱۲/۹۳	۰/۰۰۰	تائید
	انگیزه مالی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۷۹	۱۲/۵۶	۰/۰۰۰	تائید
H ₂	فرهنگ سازمانی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۸۸	۱۵/۳۳	۰/۰۰۰	تائید
	ارتباطات سازمانی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۸۶	۱۴/۲۸	۰/۰۰۲	تائید
	منابع سازمانی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۸۸	۱۵/۱۲	۰/۰۰۱	تائید
	ساختار سازمانی	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۷۵	۱۱/۸۱	۰/۰۰۰	تائید
H ₃	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	عملکرد توسعه خدمات جدید	۰/۸۷	۹/۶۲	۰/۰۰۰	تائید

با توجه با آماره تی و سطح معناداری در جدول ۷ مشخص می‌شود که از بین عوامل شخصی هر چهار انگیزه یعنی داخلی، دانشی، اجتماعی و مالی بر نگرش تأثیر معنی‌دار دارد. ضرایب به دست آمده نشان می‌دهد که این تأثیرگذاری از نوع مثبت است. از بین عوامل سازمانی نیز تأثیر هر چهار عامل شامل فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی، منابع سازمانی و ساختار سازمانی بر نگرش تأیید شد. ضرایب به دست آمده نشان دهنده آن است که این تأثیرگذاری نیز از نوع مثبت است. همچنین با توجه به نتایج حاصله از جدول و ضرایب به دست آمده می‌توان دریافت که نگرش مشتری نسبت به نوآوری مشترک بر عملکرد توسعه خدمات جدید تأثیر مثبت معنادار دارد. در ادامه به بررسی فرضیه‌های چهارم و پنجم پرداخته می‌شود. به منظور بررسی اثر تعدیل‌کنندگی، ابتدا مقدار R² تعدیل شده متغیر مستقل با استفاده از روش اینتر در رگرسیون خطی، مورد محاسبه قرار می‌گیرد. سپس متغیر تجربه قبلی نوآوری مشترک به عنوان متغیر تعدیل‌گر در قالب متغیر مستقل دوم، وارد نرم‌افزار می‌شود و مقدار R² تعدیل‌شده بین دو متغیر مستقل و متغیر وابسته با استفاده از روش اینتر در رگرسیون دو متغیره محاسبه می‌شود. با مقایسه R² های تعدیل‌شده در خصوص تعدیل‌کنندگی تجربه قبلی نوآوری مشترک، تحلیل صورت می‌گیرد و برای تعیین تشدید یا تضعیف رابطه نیز از همبستگی جزئی استفاده می‌شود. اثر تعدیل‌کنندگی تجربه قبلی نوآوری مشترک بین عوامل شخصی با نگرش نسبت به نوآوری مشترک در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه چهارم

متغیر مستقل	متغیر تعدیل‌گر	متغیر وابسته	R ² تعدیل شده در حالت یک متغیره	R ² تعدیل شده در حالت دو متغیره	نوع تغییر در R ² تعدیل شده	اختلاف همبستگی جزئی	تشدید یا تضعیف
انگیزه داخلی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۳۲۲	۰/۳۳۳	افزایش	۰/۰۱۱	تشدید

انگیزه دانشی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۳۰۱	۰/۳۴۹	افزایش	۰/۰۴۸	تشدید
انگیزه اجتماعی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۲۹۸	۰/۳۲۲	افزایش	۰/۰۲۴	تشدید
انگیزه مالی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۳۴۱	۰/۴۰۱	افزایش	۰/۰۰۶	تشدید

مطابق جدول ۸، برای مقدار R2 تعدیل شده دو حالت در نظر گرفته شده است؛ بدین ترتیب که بار اول، یک متغیره (یعنی بین یک متغیر مستقل و متغیر وابسته) و بار دوم، دو متغیره (یعنی تجربه قبلی نوآوری مشترک نیز به همراه متغیر مستقل اول وارد می‌شود) محاسبه شد. اگر نوع تغییر در R2 تعدیل شده مثبت باشد، متغیر تجربه قبلی نوآوری مشترک، تأثیر تعدیل‌کنندگی دارد در غیر این صورت، بدون تأثیر خواهد بود. همان‌طور که از جدول پیداست، تجربه قبلی نوآوری مشترک، رابطه بین عوامل شخصی و نگرش نسبت به نوآوری مشترک را تعدیل می‌کند و لذا فرضیه چهارم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. در جدول ۹ نیز اثر تعدیل‌کنندگی تجربه قبلی نوآوری مشترک بین عوامل سازمانی با نگرش نسبت به نوآوری مشترک نشان داده شده است.

جدول ۹. نتایج آزمون فرضیه پنجم

متغیر مستقل	متغیر تعدیل‌گر	متغیر وابسته	R2 تعدیل شده در حالت یک متغیره	R2 تعدیل شده در حالت دو متغیره	نوع تغییر در R2 تعدیل شده	اختلاف همبستگی جزئی	تشدید یا تضعیف
فرهنگ سازمانی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۴۱۴	۰/۴۲۱	افزایش	۰/۰۰۷	تشدید
ارتباطات سازمانی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۲۹۴	۰/۳۱۲	افزایش	۰/۰۱۸	تشدید
منابع سازمانی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۳۴۵	۰/۳۸۹	افزایش	۰/۰۴۴	تشدید
ساختار سازمانی	تجربه قبلی نوآوری مشترک	نگرش نسبت به نوآوری مشترک	۰/۴۱۸	۰/۴۲۹	افزایش	۰/۰۱۱	تشدید

همانند روش انجام شده در مورد قبل و از آنجا که در این فرضیه نیز نوع تغییر در R2 تعدیل شده مثبت است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تجربه قبلی نوآوری مشترک، رابطه بین عوامل سازمانی و نگرش نسبت به نوآوری مشترک را تعدیل می‌کند و بنابراین فرضیه پنجم پژوهش نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر سعی شد تا عوامل تأثیرگذار بر نوآوری مشترک و نیز سازوکار تأثیرگذار نوآوری مشترک بر عملکرد توسعه خدمات جدید در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار گیرد. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد که فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر عوامل شخصی بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک مورد تأیید است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های انجام شده توسط دوراک (۲۰۱۳)، فرناندز و رمل (۲۰۱۵) و ژانگ و کاندامپولی (۲۰۱۵) که نشان دادند انگیزه‌های داخلی (لذت‌گرایانه و ...)، دانشی (یادگیری)، اجتماعی و مالی تأثیر

مثبتی بر نگرش افراد نسبت به نوآوری مشترک دارند، هم‌راستا است. تنها تأثیر انگیزه مالی بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک علی‌رغم تأیید در پژوهش حاضر در مطالعه فرناندز و رمل (۲۰۱۵) رد شده است. فرضیه دوم مبنی بر تأثیر عوامل سازمانی بر نگرش نسبت به نوآوری مشترک مورد تأیید قرار گرفت.

این نتایج با یافته‌های گریو و دیوید لی (۲۰۱۲)، شوکلا و سینگ (۲۰۱۷) و آکدوغان و کیل (۲۰۱۷) در یک راستا قرار دارند. به اعتقاد این پژوهشگران وجود بستر مناسب در سازمان‌ها و مدیریت صحیح عوامل سازمانی (عواملی نظیر فرهنگ، ارتباطات، منابع و ساختار) موجب بهبود نگرش مشتریان نسبت به نوآوری مشترک خواهد شد. همچنین نتایج نشان دهنده آن بود که فرضیه سوم مبنی بر تأثیر نگرش نسبت به نوآوری مشترک بر عملکرد توسعه خدمات جدید نیز تأیید می‌شود. این نتیجه با یافته‌های شعبانی و همکاران (۱۳۹۶) که نشان دادند رابطه بین نگرش مثبت افراد به نوآوری و بهبود عملکرد توسعه محصولات (خدمات) جدید مثبت و معنادار است، در یک جهت است. فرضیه‌های چهارم و پنجم مبنی بر اثر تعدیل‌کنندگی تجربه قبلی نوآوری مشترک بین عوامل شخصی و سازمانی با نگرش نسبت به نوآوری مشترک مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های ابهری و همکاران (۲۰۱۸) نیز با نتایج این پژوهش در یک راستا قرار دارند.

ابهری و همکاران (۲۰۱۸) نشان دادند که تجربیات خوشایند قبلی از نوآوری به‌ویژه نوآوری مشترک، تأثیر مثبتی بر نگرش افراد نسبت به نوآوری مشترک دارد و رابطه بین عوامل شخصی و سازمانی با نگرش نسبت به نوآوری مشترک را تعدیل می‌کند. بر اساس نتایج به دست آمده مبنی بر اهمیت عوامل اجتماعی در جلب مشارکت مشتریان در نوآوری مشترک، مدیران و کارکنان بانک‌ها باید سعی داشته باشند تا موضوعات مربوط به نوآوری مشترک را در جوامع آنلاین و نیز سایر مکان‌هایی که مشتریان حضور دارند، مطرح نمایند و سعی کنند تا روابط اجتماعی مناسبی را بین خود و مشتریان فراهم آورند. به منظور تقویت انگیزه مالی در بین مشتریان نیز به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود تا پاداش‌ها و مشوق‌هایی را برای جلب مشارکت مشتریان در فعالیت‌های نوآورانه در نظر بگیرد و برای صاحبان ایده‌های برتر جوایزی اهدا شود.

با توجه به اهمیت انگیزه داخلی در جلب همکاری مشتریان در نوآوری مشترک پیشنهاد می‌شود که مسئولین و کارکنان بانک‌ها در طراحی ساز و کارهای نوآوری مشترک این فعالیت را همراه با ایجاد نشاط و شادی در بین مشتریان و به‌صورت فعالیت‌هایی مهیج برای آن‌ها اجرایی سازند. همچنین در راستای تقویت انگیزه دانشی در میان مشتریان پیشنهاد می‌شود تا در جریان مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های نوآوری مشترک، برخی از پیشنهادهایی که در راستای نوآوری مطرح شده است، در اختیار مشتریان قرار داده شود تا علاوه بر افزایش دانش مشتریان، جامعه نیز به مخزنی از تعاملات فردی و جمعی تبدیل شود. در زمینه ساختار به عنوان یکی از عوامل سازمانی تأثیرگذار بر نوآوری مشترک پیشنهاد می‌شود که ساختار سازمانی بانک‌ها به‌صورت منعطف، آزاد و همراه با تیم‌های تعاونی و تعاملات گروهی شکل داده شود و نیز سعی شود تا در حد امکان رویه‌های بوروکراتیک به حداقل ممکن برسد. در بعد ارتباطات سازمانی پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها و به‌خصوص بانک‌ها تمهیداتی را فراهم نمایند که در آن‌ها جریان آزاد اطلاعات وجود داشته باشد و در این راه ممانعتی وجود نداشته باشد. برای توسعه هر چه بیشتر نوآوری مشترک در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها سعی کنند تا فرهنگ سازمانی‌شان را به‌صورت نوآورانه که از ویژگی‌هایی نظیر استقلال بالا، ریسک‌پذیری، تحمل اشتباهات و ... برخوردار است، درآورند.

همچنین پیشنهاد می‌شود که بانک‌ها به عواملی مانند شفافیت و اعتماد در ارتباطات خود با مشتریان و ذی‌نفعان توجه ویژه‌ای داشته باشند، چرا که تأثیر بسزایی بر درستی و میزان دانش و اطلاعات به دست آمده می‌گذارد و از این طریق می‌تواند راهبردهای مرتبط با نوآوری مشترک را به مرحله موفقیت سوق دهد. در زمینه پیشنهادهای آتی لازم به ذکر است که طبقه‌بندی‌های دیگری از نوآوری ارائه شده است که در این پژوهش

صرفاً به یک نوع از آن یعنی نوآوری مشترک پرداخته شده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا در پژوهش‌های آتی به سایر انواع نوآوری باز از جمله نوآوری مشارکتی پرداخته شود. بعلاوه پژوهش حاضر در بخش بانکداری انجام شده است که در بخش خدماتی قرار می‌گیرد بنابراین می‌توان چنین مطالعه‌ای را در سایر بخش‌های اقتصادی به ویژه صنایع تولیدی نظیر مواد غذایی، بسته‌بندی، مد و لباس و غیره انجام شود. همچنین نوع مشتریان بانک‌ها (طبقه‌بندی مشتریان بر اساس میزان سپرده و یا نوع خدمت مورد تقاضا) می‌تواند به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شود لذا پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در مطالعات آتی مدل این پژوهش را با مدنظر قرار دادن نوع مشتریان به عنوان متغیر تعدیل‌گر مورد بررسی قرار دهند.

از آنجا که سیاست‌گذاری‌های کلان در صنعت بانکداری به‌طور عمده در سطوح عالی و به ویژه مدیران رده بالا صورت می‌گیرد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که تحقیقی مشابه با موضوع این تحقیق در شهر تهران (که مراکز اصلی بانک‌ها و مدیران رده بالا در آنجا حضور دارند) انجام گیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی از روش آمیخته (کمی-کیفی) استفاده شود تا با بهره‌گیری از دانش مدیران و سایر نخبگان بانکی، اطلاعات دقیق‌تر و کامل‌تری درباره عوامل مؤثر بر توسعه برنامه‌های نوآوری مشترک به دست آید. پس از ارائه پیشنهادها اجرای و کاربردی در نهایت به محدودیت‌های پژوهش اشاره می‌شود. محدودیت دیگر پژوهش این بود که متأسفانه برخی از کارکنان صنعت بانکداری دیدگاه مثبتی نسبت به مطالعات دانشگاهی نداشتند و به همین دلیل جلب همکاری آنان جهت تکمیل پرسشنامه با مشکلاتی مواجه شد. همچنین محدودیت دیگر تحقیق کنترل متغیر مربوط به تفاوت بانک‌های دولتی و خصوصی در ارائه نتایج بود که طبیعتاً در نتایج پژوهش اثرگذار است. در همین راستا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود در مدل‌های خود در حوزه نوآوری مشترک در صنعت بانکداری این تفاوت را بررسی و گزارش دهند.

منابع

1. Abhari, K., & J. Davidson, E., & Xiao, B. (2018). A risk worth taking? The effects of risk and prior experience on co-innovation participation. *Journal of Internet Research*, 28(3), 804-828.
2. Akdogan, A., & Kale, E. (2017). Impacts of internal factors in organisations on creative and innovative performance in hospitality companies, *International Journal of Innovation Management* 21(2). Available on: DOI: 10.1142/S1363919617500499.
3. Bolton, R., & Lyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91-104.
4. Burnside, C. (1996). Industry innovation: where and why A comment. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 44, 151-167.
5. Chang, S-C., & Lee, M-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Journal of the Learning Organization*, 14(2), 155-185.
6. Choi, H., Kim, S-H., & Lee, J. (2010). Role of network structure and network effects in diffusion of innovations. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 170-177.
7. D.Von Hippel, C., & B.Cann, A. (2020). Behavioral innovation: Pilot study and new big data analysis approach in household sector user innovation, *Research Policy Journal*, Available on: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.103992>.
8. Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*. *European Journal of Innovation Management*, 21(1). Available on: <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0028>.
9. Dvorak, T. (2013). Co-innovation: Customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms. In *2nd IBA Bachelor Thesis Conference*.
10. Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University, *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.
11. Esteve, M., & Ysa, T., & Longo, F. (2012). The Creation of Innovation through Public-private Collaboration. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(9), 835-842.
12. Fernandes, T., & Remelhe, P. (2015). How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3), 1-16.
13. Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T.C., & Foroudi, M.M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882-4889.
14. Frey, K., Luthje, C., & Haag, S. (2011). Whom should firms attract to open innovation platforms? the role of knowledge diversity and motivation. *Journal of Long Range Planning*, 44(5-6), 397-420.
15. Fuller, J., Hutter, K., Hautz, J., & Matzler, K. (2017). The role of professionalism in innovation contest communities. *Long Range Planning*, 50(2), 243-259.
16. Ghavamipour, M., & Irandust, A. (2013). The role of networkability in organizational learning and developing open innovation in small and medium sized enterprises. *Journal of Entrepreneurship Development*, 6(1), 27-46.
17. Greer, C., & Lei, D. (2012). Collaborative innovation with customers: a review of the literature and suggestions for future research. *British Academy of Management*, 14(1), 63-84.
18. Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327.

19. Ho, T-Y., Tsai, H., & Lin, P-H. (2019). The effects of technology innovation and network presence on Otaku identity. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 82-92.
20. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
21. Ingram, J., Gaskell, P., Mills, J., & Dwyer, J. (2020). How do we enact co-innovation with stakeholders in agricultural research projects? Managing the complex interplay between contextual and facilitation processes. *Journal of Rural Studies*, 78, 65-77.
22. K. Dawson, B., Young, L., Tu, C., & Chongyi, F. (2014). Co-innovation in networks of resources — A case study in the Chinese exhibition industry, *Industrial Marketing Management*, 43(3), 496-503.
23. Kim, M., Lee, C-K., & W.Preis, M. (2020). The impact of innovation and gratification on authentic experience, subjective well-being, and behavioral intention in tourism virtual reality: The moderating role of technology readiness. *Telematics and Informatics*, 49. Available on: doi.org/10.1016/j.tele.2020.101349.
24. Kivimaki, M., Lansisalmi, H., & Elovainio. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. *R & D Management*, 30(1), 33-42.
25. Kratz, J., Meissner, D., & Roud, V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 128-138.
26. Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491.
27. Lee, S.M., Olson, D., & Trimi. S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817 – 831.
28. Liu, S., Gao, B., Gallivan, M., & Gong, Y. (2020). Free add-on services and perceived value in competitive environments: Evidence from online hotel reviews, *International Journal of Hospitality Management*, 32. Available on: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102611>.
29. Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E., & Brünink, L. (2014). Co-Creation: customer integration in social media based product and service development. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 383 – 396.
30. Lozada, N., Perez, J., & Charry, G. (2019). Big data analytics capability and co-innovation: An empirical study. *Heliyon Journal*, 5(10).
31. Maniak, R., & Midler, C. (2008). Shifting from co-development to co-innovation. *International Journal of Automotive Technology and Management* 8(8):449-468.
32. Mehrabi, J., & Marof, Z. (2014). Investigating the factors affecting consumer attitudes towards service innovation (Case Study of Parkometer Users in Qazvin). *Journal of Industrial Strategic Management*, 11(36), 1-30. (In Persian).
33. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of Organizational behavior*. Available on: <https://doi.org/10.1002/job.237>.
34. Nambisan, S., & A. Baron, R. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42-62.
35. Ombaka, L.M., Ndungu, P.G., & McGettrick, J.D. (2016). A facile approach towards increasing the nitrogen-content in nitrogen-doped carbon nanotubes via halogenated catalysts. *Journal of Solid State Chemistry*, 235, 202-211.
36. Rahimi, H., Kazemi, Z., & Beigi Firoozi, A. (2020). The effect of brand personality traits, consumer interaction with brand and quasi-social interaction on brand equity

- based on consumer and the mediating role of brand love. *Journal of Behavioral Consumer*, 7(1), 277-299.
37. Rivard, S., & Huff, S. L. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561.
 38. Ruoslathi, H. (2020). Complexity in project co-creation of knowledge for innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. Available on: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.004>.
 39. Saragih, H., & Tan, J.D. (2018). Co-Innovation: a review and conceptual framework. *International Journal of Business Innovation and Research* 17(3), 361-377.
 40. Seifollahi, N., Shafiei Nikabadi, M., Mohajer, S., & Beigi Firoozi, A. (2019). The impact of open innovation on new product development performance with emphasis on knowledge acquisition capacity, *Public Management Researches*, 12(44), 55-78. (In Persian).
 41. Shaabani, A., Mohammad Abdadi, S., Fakhroini, S., & Safari, K. (2016). The impact of customer participation on new product development: the mediating role of market outcomes. *Iranian Journal of Management Sciences*, 11(44), 57-78. (In Persian).
 42. Shafiee, S. (2017). The factors influencing customer e-participation in crowdsourcing and improving- company's performance (Case Study: Marketing Managers of Isfahan City). *Journal New Marketing Research*, 7(2), 115-134. (In Persian).
 43. Shaner, M. (2015). Managing the Co-creation of innovation: the influence of team regulatory style and reflexivity on customer idea selection and innovation Outcomes. PhD diss., University of Tennessee, 2015. https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/3470.
 44. Shukla, T., & Singh, A. (2015). Organizational factors influencing innovation: an empirical investigation. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(3).
 45. Tan, Y., Tain, X., Zahng, X., & Zaho, H. (2020). The real effect of partial privatization on corporate innovation: Evidence from China's split share structure reform. *Journal of Corporate Finance*, 64. Available on <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101661>.
 46. Tayebi Abolhasani, A., Daneshvar deylami, M., & Khanghah, S. (1399). The effect of knowledge capacity on strategic innovation, considering the moderating role of competitiveness and strategic flexibility (Case Study of INOTEX Companies). *Strategic Management Journal*, 11(42), 1-20. (In Persian).
 47. Tjahjono, B. (2020). A conceptual framework for a dyadic supplier-customer co-innovation of bioplastic packaging. *Procedia CIRP*, 90, 339-343.
 48. Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>.
 49. Vahidi, E., Hosseinzadeh, M., Kodad Hosseini, S.H., & Abdolvand, N. (2019). Identification and conceptualization of coopetition's antecedents for market entry in the Iranian ICT industry, *strategic management journal*, 10(40), 19-43. (In Persian).
 50. Wang, L., Li, S., & You, Z. (2020). The effects of knowledge transfer on innovation capability: A moderated mediation model of absorptive capability and network reliance. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(1).
 51. Windrum, P., Scharinger, D., Rubalcaba, L., & Gallouj, F. (2016). The cocreation of multi-agent social innovations: A bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management*, 19 (2), 150-166.
 52. Zhang, T., Kandampully, J., & Bilgihan, A. (2015). Motivations for customer engagement in online co-innovation communities (OCCs): A conceptual framework. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* 6(3), 311-328.

آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی

بهزاد سوکی^{*}، رضا نجف بیگی^{**}، کرم اله دانشفرد^{***}

چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های محلی همواره با موانعی روبه‌رو بوده است که بر کیفیت برنامه‌ها اثرگذار است. شناسایی و ارائه راه‌کار برای آن‌ها می‌تواند بر توسعه جامعه اثرگذار باشد. این پژوهش پیمایش دو هدف توصیف و تبیین را دنبال می‌کند. لذا پژوهش حاضر از یک طرف درصدد است تا آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص سازد، از طرف دیگر چون رابطه میان متغیرهای پژوهش بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌گردد، به تبیین ارتباط میان رویدادها می‌پردازد. در قسمت کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و مطالعه متون مختلف با روش تحلیل تم ۳۳ زیرمقوله مشخص و در چهار دسته رفتاری، ارتباطی، دانشی و نهادی دسته‌بندی شدند. در قسمت کمی پژوهش برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی (طیف ۹ درجه) استفاده شده است. سپس پرسشنامه بر اساس مدل ارائه شده تهیه و در جامعه آماری ۱۳۳ (نمونه ۹۸ نفر) توزیع شد. براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، با توجه به اینکه مقدار معناداری حداقل یکی از متغیرها کوچک‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) به‌دست آمده است، بنابراین توزیع داده‌ها در مجموع نرمال نبود. با توجه به فقدان حساسیت به پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها نرم افزار smart pls، بهترین نرم‌افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل است، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی آزمون شد. بعد از آن برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی است، استفاده شده است. شاخص‌های برازش مدل پژوهش مثبت و بزرگ‌تر از صفر و می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل‌قبولی برخوردار است. مقدار شاخص GOF، ۰/۶۱۱ است که شاخصی قوی و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد. بعد از آن چهار فرضیه تأثیر معنادار آسیب‌های چهارگانه دانشی، رفتاری، ارتباطی و نهادی با برنامه‌ریزی استراتژیک با احتمال ۰/۹۵ رد نشد. در نهایت تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب با توزیع پرسشنامه‌ای دیگر در جامعه مورد نظر صورت گرفت، که باتوجه به نتایج بین وضع موجود و مطلوب عوامل چهارگانه شکاف معناداری وجود داشت.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان‌های محلی، عوامل دانشی، عوامل رفتاری، عوامل ارتباطی، عوامل نهادی

۱. مقدمه

برنامه‌ریزی از ضروری‌ترین ابزارها، جهت تسریع رشد و توسعه کشورهای در حال توسعه مورد پذیرش اکثر صاحب‌نظران است. چرا که بنابر دلایل مختلف این دسته از کشورها بدون وجود برنامه‌ریزی، درگیر فقر، رکود اقتصادی، سطح اشتغال پایین و ناقص، تورم بالا، نوسانات سطح قیمت‌ها خواهند بود. بدون شک اهمیت برنامه‌ریزی در مناطق تشکیل دهنده یک کشور از اهمیت دوچندانی برخوردار است. به اختصار باید گفت که فاصله کلان‌شهر کرمانشاه با سایر کلان‌شهرها از نظر توسعه و کمبود پژوهش در سطح سازمان‌های محلی ضرورت انجام این پژوهش را افزایش می‌دهد. مطالعه استان کرمانشاه نشان می‌دهد که شهرهای این استان از نظر سطح برخورداری از شاخص‌های توسعه شرایط متفاوتی را تجربه می‌کنند. قصر شیرین نسبت به سایر شهرهای استان در رتبه اول قرار می‌گیرد بعد از آن کرمانشاه و در رده‌های بعدی (شهرهای توسعه نیافته) یازده شهر استان قرار می‌گیرند. بسیاری از مسئولان شهر کرمانشاه به نبود برنامه بلندمدت برای توسعه این شهر و استان اذعان دارند که این امر وظیفه شورای شهر و شهرداری این شهر است. البته مسئولین در حال تلاش برای طراحی و تعیین چشم‌انداز برای این شهر هستند. دولت‌های محلی باید دو ویژگی داشته باشد، کارآمدی و اثربخشی؛ که مطالعه سازمان‌های محلی در کرمانشاه بیانگر فقدان وجود این دو ویژگی در سازمان‌های محلی این شهر است.

کارآمدی دولت محلی در وهله اول بستگی به این دارد که تا چه حد از عهده وظایفش برآمده است و دوم اینکه و تا چه حد نیازهای جدید را شناسایی و راه‌حل‌های جدید برای رفع آن‌ها ارائه داده است. متأسفانه شورای شهر در کرمانشاه به شدت سیاست‌زده شده و از مسیر اصلی خود خارج شده است و ضعف مدیریت شهری باعث فقدان توسعه این شهر و بوجود آمدن مسائلی مانند توسعه شگرف حاشیه‌نشینی و شهرنشینی ناموزون، فقر شهری، تغییر ساختار بافت‌های مرکزی و فقدان شبکه‌های زیربنایی شده است، که تنها بخشی از مشکلات شهرسازی شهر کرمانشاه است. حاشیه‌های همیشگی شورای شهر کرمانشاه در طی سالیان گذشته بر کسی پوشیده نیست و چنین پدیده‌ای نشان می‌دهد که شورای شهر کرمانشاه از اصلی‌ترین و بنیادی‌ترین وظایف و اهداف خود دور شده است. در بسیاری از شهرها، مدیریت شهری در حال تدوین یا اجرای برنامه‌های استراتژیک است، اما در کرمانشاه در اصل ضرورت تهیه و تدوین برنامه یک ساله بحث و اختلاف وجود دارد. از مهم‌ترین چالش‌ها و آسیب‌های جدی شوراهای شهر و به تبع آن مدیریت شهری، فقدان شناخت و درک صحیح از واقعیت‌ها و ابعاد متنوع فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی شهر و غلبه نگاه سیاسی و عمرانی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیران و تصمیم‌گیران شهری است.

این نوع نگاه موجب شکل‌گیری نوعی رشد نامتوازن و عدم تعادل در توسعه شهری خواهد بود. در حالی که مدیریت شهری و برنامه‌ریزی مطلوب و کارآمد در شهرها به دلیل پیچیدگی‌های ذاتی خود نیازمند داشتن تخصص، بینش و دانشی همه جانبه است. سیستم سیاسی ایران حکومت شهرها را به خود شهروندان واگذار نموده و عرصه را برای دخالت مردم بر تصمیم‌هایی که در زندگیشان اثر می‌گذارد باز گذاشته است. در ایران نظام تدبیر امور شهری ذیل قانون تشکیل شوراهای شهر قرار گرفته است و بر فعالیت شوراهای در اصول ششم، هفتم، دوازدهم و شش اصل دیگر قانون اساسی کشور تأکید و در این اصول بر تصمیم‌گیری و اداره امور کشور در سطوح ملی، استانی و شهری تصریح شده است. بر طبق قوانین مصوب سال ۱۳۷۵ (و اصلاحی سال ۱۳۸۶) برای پیشبرد سریع برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی، عمرانی، بهداشتی، فرهنگی، آموزشی و سایر امور رفاهی از طریق همکاری مردم با توجه به مقتضیات محلی، اداره امور هر روستا، بخش و شهر یا استان با نظارت شورایی به نام شورای روستا، بخش و شهر یا استان صورت می‌گیرد.

سازمان محلی، سازمانی عمومی است که با اختیاراتی وسیع در قسمتی از خاک یک کشور مانند استان، شهرستان، شهر و یا نواحی محدودتری مانند بخش، دهستان و غیره برای اداره امور محل آن قسمت به‌وجود می‌آید. در سازمان‌های محلی، مردم هر محل به موجب اختیاراتی که طبق قانون اساسی و یا قوانین عادی به آنها داده شده است، می‌توانند با تنظیم مقررات جدید تا آن‌جا که مغایر با قوانین مملکتی نباشد، امور محل خود را اداره نمایند. شهرهای استان کرمانشاه، بدون برنامه‌ریزی مدیریت می‌شوند و با توجه به آمار، این استان جزء استان‌های توسعه نیافته کشور محسوب می‌شود، یکی از دلایل این موضوع، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت در شهرهای این استان است.

برنامه‌ریزی در شهرهای استان کرمانشاه به دلایل مختلف به کندی صورت گرفته و با موانع بسیاری روبه‌رو شده است. شناسایی این موانع جهت برنامه‌ریزی بسیار ضروری است. تمام فعالیت‌های حکومتی که پایین‌تر از سطح مسائل سیاسی و مالی قرار گرفته‌اند در حوزه اقتدار سازمان‌های محلی می‌توانند قرار بگیرند. در جلسات برگزار شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک، موانعی وجود دارد که باعث شده به توافق جهت برنامه‌ریزی ختم نشوند. اهمیت برنامه‌ریزی در شهرها درک شده اما موانع برطرف نشده‌اند. در شهر کرمانشاه حتی بحث برون سپاری برنامه‌ریزی استراتژیک نیز مطرح و قرار شد از طریق مزایده به مؤسسات علمی واگذار گردد.

اختیارات و قدرت‌های سازمان‌های محلی از طریق تصویب‌نامه‌ها و آئین‌نامه‌هایی که شوراها و انجمن‌های محلی تصویب می‌نمایند به‌وسیله مجریان محلی اعمال می‌گردد [۳۳]. با در نظر گرفتن فلسفه ایجاد شوراها مبنی بر نقش مردم در تصمیم‌گیری و اداره امور محل خود و اداره امور هر محل توسط اهالی همان محل، شوراها و اسلامی نوعی پارلمان محلی محسوب می‌شوند [۱۲]. همچنین سازمان محلی شامل مدیریت امور عمومی هر محله به‌وسیله هیأتی اجرایی از نمایندگان مجلس است. چنین موجودیتی اگرچه در بسیاری از موارد تابع حکومت مرکزی است ولی دارای اقتدار تصمیم‌گیری است [۶]. جان کلارک نیز معتقد است که سازمان محلی شامل قسمتی از حکومت یک کشور یا ایالت، که عمدتاً با موضوعاتی که مربوط به اداره امور مالی اهالی یک محل است، سر و کار دارد، به علاوه موضوعاتی که پارلمان برای آن تعیین می‌کند و مطلوب آن است که به‌وسیله افراد محلی تحت انقیاد حکومت مرکزی، مدیریت شود [۹].

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی توسعه اصولاً عملی برای تصمیم‌گیری قبل از زمان است که چه چیزی، چگونه، چه زمانی و چه سیاست‌ها و برنامه‌هایی انجام بگیرد و همچنین تعیین گزینه‌های جایگزین برای اقدامات، رویه‌ها و استراتژی‌های مورد نیاز برای دستیابی به هدف مؤسسات [۳۸] اگر توسعه را به توانایی و تسلط بشر بر امکانات موجود برای زندگی بهتر و رفع حواجی مادی و معنوی تعریف کنیم، علاوه بر نوسازی و رشد اقتصادی که بر گسترش توانایی‌های ابزاری تأکید دارد و مبتنی بر اقتصاد معیشتی و تولید و رفاه مادی است، متضمن تغییرات اساسی در همه زمینه‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و حتی عقیدتی است.

وجوه توسعه اقتصادی و سیاسی نه به‌صورت منفک از یکدیگر، بلکه نیازمند پیوستگی ارگانیکی است که بدون یکی از وجوه، وجه دیگر نیز به گونه‌ای طبیعی و نهادمند سامان نمی‌یابد. تجربه توسعه در کشورهای مختلف، بیانگر آن است که الگوی رشد اقتصادی بدون رشد سیاسی و فرهنگی، شکستنده، نامتوازن و بحران‌زا است. تداوم رشد اقتصادی، نیازمند ثبات سیاسی است، که آن نیز با مشارکت رقابت‌آمیز آحاد مردم یک کشور، محقق می‌شود. توسعه سیاسی و اقتصادی با کاهش تبعیض بین طبقات اجتماعی و مناطق جغرافیایی یک کشور، ارتباط مستقیم دارد. در واقع، حتی اگر کشوری از جهت شاخص‌های سیاسی و

اقتصادی در مدار توسعه قرار گرفته باشد، ولی همزمان تبعیض نیز ژرف‌تر گردد، چنین کشوری مصداق توسعه پایدار محسوب نمی‌شود [۲۹].

در صورت اتخاذ سیاست‌های نادرست، دموکراسی، با تأمین روشی مسالمت‌آمیز برای تغییر تصمیمات و تصمیم‌گیران، هزینه اقتصادی و اجتماعی تصحیح سیاست‌های نادرست را کاهش داده، موجب افزایش ظرفیت بلندمدت اقتصاد می‌گردد. در واقع دموکراسی افقی (سرشکن شدن قدرت میان مناطق) و عمودی (منتخب بودن مقامات ارشد اجرایی - تقنینی)، سیستمی مؤثر و کم هزینه برای تعدیل و تصحیح سیستماتیک سیاست‌های دولت است، تا آن‌ها را با خواست‌ها و مطالبات مردم هماهنگ سازد [۱۳].

در حال حاضر طرح‌های جامع شهری از اساسی‌ترین ابزارهای سیاست‌گذاری مدیریت و برنامه‌ریزی شهری در اغلب شهرهای کشورهای جهان سوم به‌ویژه کشورهای نفتی مورد تأکید قرار گرفته است. اما با این وجود این طرح‌ها نتوانسته‌اند نتیجه لازم در ساماندهی وضع موجود شهری و هدایت شهر به سمت و سوی توسعه مطلوب، ایجاد اشتغال، ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی و غیره داشته باشد. زیرا این طرح‌های بر خلاف رویه استاندارد و با فقدان مشارکت مستقیم مردم در توسعه شهری تهیه شده‌اند. طرحی برای شهر مفید تلقی می‌شود که علاوه بر جمع‌آوری ابتکارهای بازیگران محلی و اولویت‌ها، مجموعه‌ای از مشکلات محلی را نیز در نظر می‌گیرد [۲۳].

رسیدن به توسعه در سطح محلی در اختیار برنامه‌ریزان و مدیران امروزی شهرها است که از طریق شناخت ناپایدار و از طریق دستورات از بالا به پایین، محکوم به شکست است. توسعه شهر باید به شیوه مردم‌سالارانه و از پایین به بالا، ساخته شود. امری که نه تنها در شهر کرمانشاه بلکه در اکثر شهرهای کوچک و بزرگ ایران و جهان سوم به دست فراموشی سپرده شده است. استان کرمانشاه از استان‌های مرزی کشور است که با داشتن فرهنگ و تاریخ غنی از قدیم الایام، همواره نقش برجسته‌ای را در کشور ایران ایفا نموده است. بررسی شاخص‌های متعدد بهداشتی-درمانی، فرهنگی-اجتماعی، مذهبی، گردشگری و زیرساختی، در پژوهش‌های مختلف نشان‌دهنده وخامت اوضاع این استان است.

لازمه حل این مسائل، اصلاح نظام برنامه‌ریزی کشور در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی است و باید از روند متمرکز (برنامه‌ریزی بالا به پایین) به نظام غیرمتمرکز (برنامه‌ریزی پایین به بالا) تغییر نموده و در جهت ایجاد سازوکارهای مشارکت مردم، نهادهای محلی و متخصصان گام برداریم. آشنائی مسئولین محلی و مردم با ویژگی‌های محیطی، نیازمندی‌ها، توانمندی‌ها و اولویت‌ها، می‌تواند در تهیه و اجرای طرح‌ها اثربخش باشد. دادن اختیارات قانونی به شورای اسلامی شهر و شهرداری‌ها به‌منزله دولت محلی در جهت برنامه‌ریزی‌های محلی و نظارت بر آن‌ها، می‌تواند بسیار مفید باشد. شهری به توسعه پایدار خواهد رسید که مدیران و مسئولین برنامه‌ریزی شهری با سیاستگذاری، خلاقیت و آگاهی بتواند مسائل و مشکلات شهری را با توجه به توانایی‌ها و پتانسیل‌هایی که شهرها دارند حل نمایند و بدانند که برای هر شهری راه‌حلی وجود دارد که خاص همان مکان و مستلزم برقراری ارتباطات درونی است. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز با تأکید بر این مسأله در اصل هفتم، شوراهای شهر را در کنار سه رکن مقننه، مجریه و قضائیه رکن چهارم از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشور برشمرده است.

نقش شوراهای برنامه‌ریزی شهری. از مسائل مهم در برنامه‌ریزی شهری کشورهای پیشرفته، بحث مشارکت پایدار مردم در همه بخش‌های مختلف برنامه‌ریزی شهری است. برنامه‌ریزی شهری دارای جایگاهی مهم در تکنیک برنامه‌ریزی کلان جامعه است. یعنی اینکه هر نوع تغییر در این ساختار برنامه‌ریزی بطور قطع و یقین، اثرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خود را بر کل جامعه خواهد گذاشت.

از روش‌های پذیرفته شده در مدیریت محلی و منطقه‌ای جهت تحقق هدف‌های موردنظر، ایجاد و توسعه و تقویت سازمان‌های محلی است که یک نظریه در مبحث شهرسازی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و البته تجربه

موفقی هم در کشورهای پیشرفته از آن منتج شده است. اما اینکه نهال نوپای شورا یک سازمان محلی چگونه باید جایگاه خود را در نظام برنامه‌ریزی باز نماید مستلزم تغییر جدی در ساختارهای اداری موجود در کشور است. تئوری‌ها و روش‌های علمی نوین در نظام برنامه‌ریزی و همچنین تجربه کشورهای پیشرفته به‌منزله یک الگو نشان می‌دهد که حرکت برنامه‌ریزی بر بستر مشارکت مناسب‌تر از سایر شیوه‌ها است. چون دولت بنا به مقتضیات خاص توان مقابله با اینگونه بحران‌ها را ندارد. به‌طور کلی، جوامع به توسعه نمی‌رسند مگر اینکه اصول دقیق و منظم برنامه‌ریزی و مدیریت همه جانبه در آن حاکم باشد [۳۹]. مدیریت دولتی نوین (NPM)^۱ در طراحی اصلی خود ایده انعطاف‌پذیری در استفاده از ابزارهای مدیریت خصوصی برای بهبود عملکرد در سازمان‌های عمومی را دارد [۲۶]. ایجاد فضای رقابتی جدید برای سازمان‌ها و اشکال جدید مدیریت بودجه و مالی برای حمایت از ویژگی‌های چنین رویکرد جدید مدیریت عمومی ارائه شده است [۲۸].

الزامات قانونی برنامه‌ریزی در سطح حکومت‌های محلی. از اهداف و اصول یک دولت متعهد طبق قانون اساسی، تشخیص حق جوامع برای اداره امور خود و پیشرفت بیشتر آن‌ها است. این امر به مردم هویت و قدرت می‌بخشد [۲۲]. در کشور ما در راستای تصمیم‌گیری در سازمان‌های محلی قوانین و دستورالعمل‌هایی صادر شده است. تدوین برنامه شهرداری و نیز برنامه‌ریزی در سایر حوزه‌های خدمت‌رسانی در محدوده و حریم شهرها دارای مبانی قانونی زیر است که دستورالعمل حاضر با استناد به آن‌ها تدوین شده است:

۱. ماده ۱۵ قانون نوسازی و عمران شهری [۵۰]
 ۲. بند ۲ ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران [۵۱]
 ۳. بند ۳۲ (الحاقی ۱۳۸۲/۷/۶) ماده ۷۱ قانون تشکیلات، وظایف و اختیارات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران [۵۱]
 ۴. ماده ۲۵ آیین نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۴۶/۰۴/۱۲)
 ۵. ماده ۵۱ آیین‌نامه مالی شهرداری‌ها (مصوب ۱۳۳۱)
 ۶. دستورالعمل تدوین، تصویب، اجرا و پایش برنامه راهبردی _ عملیاتی شهر [۴۰]
- برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرها و شهرداری‌ها.** مدیریت استراتژیک شامل تدوین و اجرای استراتژی‌هایی است که می‌تواند سازمان‌ها را به سطوح بالاتر سوق دهد. این بدان معناست که مدیریت ارشد باید استراتژی را انتخاب کند که مناسب‌ترین باشد تا در محیط آشفته و مرتبط باقی بماند [۲۷]. در این بخش به ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب هفت گام اصلی پرداخته می‌شود [۳۷].

گام اول: بررسی و تدوین سرفصل‌های مأموریت شهر و شهرداری

با معلوم نمودن سرفصل‌های مأموریت، حوزه‌های واحدها و سازمان‌های زیرمجموعه مشخص می‌گردد و سازمان‌ها و واحدهای زیرمجموعه به تدوین مأموریت خاص خود منطبق با سرفصل‌های تعیین شده در سطوح بالا می‌پردازند. برای تدوین سرفصل‌های مأموریتی می‌توان از منابع مختلفی همچون الزامات قانونی و اسناد مصوب، برنامه استراتژیک شهرها و شهرداری‌های موفق جهان، تحلیل ذی‌نفعان خارجی، بهره‌گیری از رهنمودهای علوم تخصصی مرتبط با مدیریت شهری و تحلیل نظرات خبرگان استفاده نمود. در این گام در دوسطح اساسی شهر و شهرداری سرفصل مأموریت‌ها مشخص و با ایجاد رابطه منطقی بین آن ممیزی می‌شود.

گام دوم: شناخت و ارزیابی محیط درونی و بیرونی شهر و شهرداری

سازمان‌ها از یک طرف با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلی آن‌ها را تشکیل می‌دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه‌ای و عمومی مواجه هستند. همه این محیط‌ها امروزه در حال

^۱ New Public Management

تغییر و دگرگونی سریع بوده و هر کدام از این تغییرات می‌تواند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشد. این در حالی است که ساختارهای گسترده مانند شهرها و سازمان‌های گسترده مانند شهرها و سازمان‌های بزرگ مانند شهرداری‌ها می‌توانند خود تغییردهنده بعضی از عوامل محیطی پیرامونی نیز باشند. عوامل همچون ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار پاداش و سیاست‌های سازمانی از عوامل اساسی هستند که باید برای اجرای مؤثر استراتژی‌ها در نظر گرفته شوند [۲].

بنابراین، استراتژیست‌های سازمان‌های بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیطی را به صورتی دقیق بررسی نمایند تا قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را معلوم نموده و در برنامه لحاظ کنند. در این راستا متغیرهای محیطی باید مشخص و تعیین شوند [۴۱]. تیم برنامه‌ریزی، ضمن شناخت و درک صحیح از محیط شهر و شهرداری باید در محیط داخلی و خارجی، در صدد تعیین نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت باشد. فرصت‌ها و تهدیدها را می‌توان از طریق نظارت بر روندها و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی کشف نمود. همبستگی بین این عوامل بر روی انتخاب و کیفیت استراتژی اثرگذار باشد [۱]. برای تعیین نقاط ضعف و قوت، باید منابع، استراتژی جاری و عملکرد را مورد توجه قرار داد [۴۱]. در این گام، در دو سطح شهر و شهرداری اقدام به شناخت و ارزیابی محیط نموده و با استفاده از نظرات خبرگان، ذی‌نفعان ارزش و وزن هر کدام را نیز مشخص می‌نماید [۲۱].

گام سوم: بررسی و تعیین خط‌مشی (چارچوب انتخاب) در شهر و شهرداری

در این گام رویه و روند مطلوب جهت مدیریت شهر و شهرداری ترسیم می‌شود. از جمله فواید این مرحله ایجاد دید و رویکرد یکسان برای ذی‌نفعان و برنامه‌ریزان است. محدود شدن منطقی گزینه‌های گام‌های دیگر مدل، جهت‌گیری هدف‌دار خروجی‌های مراحل، کاهش زمان برنامه‌ریزی و تضمین تحقق خط‌مشی سازمان از جمله اهداف این گام است. در این مرحله لازم است در دو سطح شهر و شهرداری روند و رویه مدیریت و چارچوب آن مشخص شود. سازمان‌ها اهداف اساسی دارند، آن‌ها برای دستیابی به عملکردهای مختلف دنبال می‌کنند، معیارهایی که برای خود تعیین کرده‌اند. دستیابی به موفقیت در چنین اهداف مشروط است بر اثربخشی و کارایی اجرای برنامه‌های استراتژیک [۵۳]. ضروری است برنامه‌ریزان با استفاده از نظرات خبرگان به استفاده از تجربیات جهانی اقدام نمایند.

گام چهارم: تعیین مسائل استراتژیک شهر و حوزه‌های استراتژیک شهرداری

چهارمین گام از فرآیند شامل: شناخت و اولویت‌بندی مسائل استراتژیک در سطح شهر و حوزه‌های استراتژیک در سطح شهرداری و نهایتاً انتخاب تعدادی از آن‌ها است. این حوزه‌ها یا به عبارتی موضوعات تمرکز استراتژیک، وزن و اهمیت قابل توجهی در شناخت و تحقق چشم‌انداز دارد و در صورت توجه به آن‌ها می‌توان چشم‌انداز مطلوبی برای شهر و شهرداری ترسیم نمود. بنابراین مدیریت شهر و شهرداری باید سرمایه‌گذاری و توجه ویژه‌ای به این مسائل و حوزه‌ها در تعیین مأموریت و تدوین استراتژی‌های خود داشته باشند [۲۴].

گام پنجم: تبیین چشم‌انداز شهر و شهرداری

مدیران هر روز با تصمیمات زیادی روبه‌رو می‌شوند. آن‌ها حتی اگر حاضر به انجام چنین کاری نباشند، باید تصمیم بگیرند. پیرس و رابینسون (۱۹۸۹) اظهار داشتند که تصمیم‌گیری امری اجتناب ناپذیر است، زیرا جلوگیری از تصمیم صریح از تصمیم به خودی خود تصمیم‌گیری است. در بین تصمیمات مختلف مدیر تصمیمات استراتژیک بسیار مهم هستند و در هر سازمان نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند [۳۰]. همانند گام دوم این وظیفه بر عهده گروهی از شورای شهر و مدیران ارشد شهرداری با مشورت خبرگان علوم مرتبط با مدیریت شهری است. خروجی این بخش که در قالب سندی ارائه می‌شود مشتمل بر مواردی همچون ارتباط شهر و شهرداری با ذی‌نفعان عمده، اهداف کلی و بیانی از سیاست‌های پایه است. چشم‌انداز به صورت توصیفی مسائلی نظیر رسالت

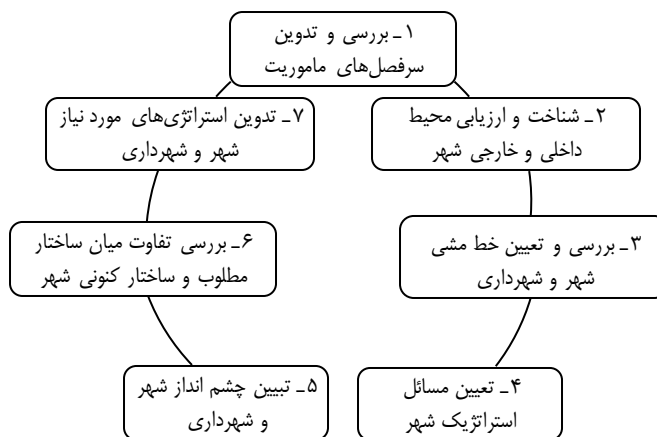
شهر و شهرداری، استراتژی‌های اساسی آن، معیارهای عملکرد، برخی ضوابط مهم و مرتبط با تصمیم‌گیری را تبیین نموده و چارچوبی ایده‌آل از آینده ترسیم می‌نماید که سازمان در جهت رسیدن به آن است [۴۱].

گام ششم: بررسی تفاوت میان ساختار مطلوب و ساختار کنونی شهر و شهرداری

در این گام بررسی تغییرات احتمالی ساختار سازمان برای تحقق مأموریت قانونی و مصوب، انجام و در نهایت از میان دو گزینه، تغییرات اساسی و تغییرات اصلاحی ساختار، یکی انتخاب می‌شود. رویکرد تغییرات اساسی زمانی انتخاب می‌شود که مأموریت مطلوب از لحاظ محتوایی تفاوت قابل توجهی کرده یا اجرای اثربخش آن به زعم خبرگان نیازمند تحولات اساسی در ساختار کنونی است. سازماندهی و ساختار جاری از ویژگی‌هایی همچون وظایف متداخل، موازی و فقدان مکانیزم‌های موثر ارتباطی و هماهنگی برخوردار است و منجر به عملکرد غیر اثربخش در سطح اکثر واحدها و در مجموع عملکرد کلان شهر و شهرداری گردیده است.

گام هفتم: تدوین استراتژی‌های مورد نیاز شهر و شهرداری و واحدهای آن

مدیران می‌توانند از بین استراتژی‌های متفاوت شهر و شهرداری، از قبیل تمرکز بر یک خدمت خاص و یا ایجاد تنوع در خدمات مختلف دست به انتخاب بزنند. این انتخاب که از سطح واحدها آغاز می‌شود به نحوی است که کمیته راهبری آن واحد، باید استراتژی‌های ویژه‌ای برای نشان دادن چگونگی تحقق مأموریت، اهداف و چشم‌انداز طراحی کند. واحدها باید استراتژی‌های خود را در چارچوب سیاست‌های کلان شهر و شهرداری، محدودیت منابع، ملاحظات بخشی مرتبط با خدمات آن‌ها و منابع و نیازمندی‌های تحقق موفق مأموریت‌شان اظهار کنند [۴۱]. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل شکل‌گیری چشم‌انداز استراتژیک، تعیین اهداف، تدوین استراتژی، اجرا و کنترل استراتژی و سپس با گذشت زمان آغاز هرگونه اصلاح در چشم‌انداز، اهداف، استراتژی و اجرای مناسب می‌باشد (نمودار ۱). این بدان معنی است که دیدگاه، اهداف، استراتژی و رویکرد سازمان برای اجرای استراتژی هرگز نهایی نیست بلکه یک روند در حال انجام است [۴۵]. به طور کلی، برنامه استراتژیک سازمان اولویت‌ها، علایق و انتظارات همه ذی‌نفعان وی را مورد توجه قرار می‌دهد [۵۰].



مودار ۱. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در شهرها و شهرداری‌ها (برایسون، ۲۰۰۵، نیون، ۲۰۰۳، هاکس و ماجلوف، ۱۹۹۶)

سازمان‌های محلی در ایران به دنبال برنامه‌ریزی در شهرهای خود هستند. برای تحقق اهداف چشم‌انداز، مدیریت محلی (شورای شهر - شهرداری)، به لحاظ نقش تعیین‌کننده‌ای که در برنامه‌های توسعه شهری ایفا می‌نماید، جایگاهی کلیدی دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی، نقاط قوت و ضعف متناسب به سازمان، و عوامل بیرونی فراتر از کنترل سازمان از جمله فرصت‌ها و تهدیدات و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت را برای سازمان تعیین می‌کند [۳۶] اصل دوازدهم قانون اساسی به صلاحیت

مقررات گذاری محلی در حدود اختیارات شوراها اشاره دارد و اصل (۱۰۳) نیز به الزام مقامات کشوری به رعایت تصمیمات شوراها تصریح کرده است [۱۸]، شهرداری و شورای اسلامی شهر دو رکن اصلی مدیریت شهری در ایران هستند. به جز این دو که وظیفه اصلی و قانونی آن‌ها سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تمشیت امور شهر است. در زمان حاضر وظایف مدیریت محلی در ایران را می‌توان به طور کلی در چهار حوزه ذیل دسته‌بندی نمود:

۱. وظایف سیاست‌گذاری، شامل: تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری امور شهری، هماهنگی و راهبری امور شهری، حقوق و ضوابط شهری، کنترل و نظارت امور شهری

۲. وظایف برنامه‌ریزی؛ شامل: مطالعات شهری، برنامه‌ریزی شهری، امور اقتصادی و مالی

۳. امور اجرایی، شامل: عمران شهری، زیرساخت‌ها و تجهیزات شهری، خدمات شهری، خدمات ایمنی شهری، خدمات ترافیکی و حمل و نقل عمومی شهر، فضای سبز شهری، زیباسازی شهری، خدمات فرهنگی و اجتماعی

۴. امور اداری، شامل: پاسخگویی به درخواست‌های شهروندان، صدور پروانه‌های گوناگون، امور حقوقی و رفاهی پرسنل

این وظایف در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه، بسته به موضوع، از سوی یکی از دو ارکان صورت می‌پذیرد. در حال حاضر زمان آن رسیده است که دولت‌های محلی از فرصت استفاده کرده و آینده را شکل دهند. آینده‌ای که سرشار از انگیزه برای رشد همه‌جانبه باشد. این امر باعث می‌شود آن‌ها سهم خود را در رشد و پیشرفت شهر خود به رسمیت بشناسند و باعث محافظت از منافع و حقوق اقلیت‌ها و جوامع حاشیه‌نشین می‌شود و باعث ایجاد وحدت شده، زیرا ذی‌نفعان احساس نمی‌کنند نیازهای آن‌ها نادیده گرفته شده است [۳۴]. آینده‌ای پایدار که هر شهروند حقی از شهر داشته باشد و توزیع ثروت شهر در بین صاحبان اصلی آن به عدالت صورت گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک اصلی‌ترین سند راهبردی در سازمان و همچنین شهرها، می‌تواند برای نهادهای نظارتی از جمله شوراها و شورای اسلامی شهر و نیز سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، امکان ارزیابی و نظارت هر چه بیشتر و دقیق‌تر عملکرد شهرداری‌ها را فراهم نماید. شوراها از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند اصل (۷) و از سوی دیگر اداره امور هر محل با نظارت شوراها صورت می‌گیرد (اصل ۱۰۰) [۱۸]، [۴۹]

مطالعات پیشین

اصغر ترابی سال (۱۳۸۹) به شناسایی عوامل مؤثر در برنامه‌ریزی شهرداری منطقه ۶ تهران پرداخته، یافته‌ها نشان می‌دهد که تمام عوامل مورد بررسی شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت و پشتیبانی رهبری سازمان، آشنایی و آگاهی مدیریت ارشد، پذیرش و مشارکت کارکنان و فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته بر تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک تأثیرگذار هستند [۵۲].

رسولیان (۱۳۸۸) در پژوهشی ارتباط هشت عامل سازمانی را با موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز مورد بررسی قرار داد و تأثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد از اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت کارکنان، مدیریت تغییر و ارزیابی صحیح محیطی، در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت گاز ایران تأیید و عوامل تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان و وجود پایگاه داده‌ها رد شدند [۴۲].

مبلغ (۱۳۸۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که مهم‌ترین عوامل موفقیت در فرآیند شروع برنامه‌ریزی استراتژیک، سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبانی مدیریت عالی است و هم‌راستایی با اهداف استراتژیک سازمان، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت در فرآیند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و تعدیل برنامه مطابق با تغییرات محیطی، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی است [۳۲].

حاکی (۱۳۸۵) در پژوهش خود متغیرهای مؤثر را به سه دسته عوامل سازمانی، ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات تقسیم کرده است. عوامل سازمانی شامل

عوامل سازمانی درونی و عوامل سازمانی تعاملی هستند و ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک هم شامل هم‌راستایی استراتژیک بین برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات با برنامه استراتژیک کسب‌وکار سازمان و ارزیابی محیطی می‌شود. مطابق نتایج این پژوهش، کلیه عوامل سازمانی تعاملی بر هم‌راستایی استراتژیک مؤثرند و می‌توانند به واسطه اثرگذاری بر هم‌راستایی استراتژیک، عاملی تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات باشند [۱۶].

الترکی ۲۰۱۱ در پژوهش «بررسی ارتباط بین استراتژی شرکت و سایر حوزه‌های، برنامه‌ریزی استراتژیک در نگهداری عملیاتی با سیستم نگهداری» به ارائه چارچوبی جهت توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک نگهداری پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در اجتماع ذی‌نفعان، عامل مدیریت ارشد متعهد از عوامل مهم و ضروری در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژی نگهداری در سازمان‌ها است. نکته قابل توجه در پژوهش، تفاوت تعهد در هر یک از ذی‌نفعان به علت وجود مزایای غیرملموس و نوع ذی‌نفعان در سازمان است [۵].

البانا در سال ۲۰۰۹ در پژوهشی با عنوان عوامل تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌ریزی چنین نتیجه گرفته که بین اجرا و مشارکت برنامه‌ریزی استراتژیک در گسترش کارهای اخیر استراتژیک و موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط معناداری وجود دارد [۱۳]. هریس در سال ۲۰۰۹ در پژوهش «عوامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک»، به ده عامل مهم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره نموده که این عوامل شامل مشارکت کارکنان، حمایت مدیر ارشد اجرایی، شرح نیازها، برنامه‌ریزی مناسب، انتظارات واقعی، مراحل پروژه، امکانات مناسب، چشم‌انداز و اهداف روشن، تلاش زیاد و تمرکز روی این موارد می‌شود [۱۹].

ریسک (۲۰۰۷) در پژوهش «عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی» ضمن بیان مواردی نظیر شناسایی و استراتژیک و چگونگی جلوگیری از ده اشتباه رایج مشخص کردن اهداف واقع‌بینانه، روشن نمودن نیازها جهت رسیدن به اهداف، ایجاد زمان و کارکنان مورد نیاز جهت اجرای برنامه استراتژیک، به ده اشتباه رایج در این زمینه پرداخته است [۴۳]. ساشا و همکاران در سال (۲۰۰۶) در پژوهش «برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های کوچک-یافته‌های تجربی جدید»، چنین بحث می‌کند که در بین عواملی چون افق زمانی، رسمی سازی، کنترل مستمر و وسایل استراتژیک، عامل رسمی‌سازی بیشترین اهمیت را دارد [۴۸].

ملویل (۱۹۹۱) در مقاله «عوامل حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک» به عوامل موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرده که شامل مشارکت مدیران، تأکید بر ایجاد پایگاه داده‌ها، پیگیری پس از تعریف استراتژی‌ها، توازن میان برنامه‌ریزی و بودجه در اجرای استراتژی می‌باشند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کمی و کیفی (آمیخته) و از نوع پژوهش‌های توصیفی-اکتشافی است. هر پژوهش پیمایشی دو هدف توصیف و تبیین را دنبال می‌کند [۱۱]. بدین صورت که پژوهش حاضر از یک طرف درصد است تا آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص سازد، از طرف دیگر چون رابطه میان متغیرهای پژوهش بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌گردد، به تبیین ارتباط میان رویدادها می‌پردازد [۳۷].

جدول ۱. مشخصات جمعیتی خبرگان

ویژگی‌های جمعیتی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۰
	زن	۳۰
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۵
		۵

۳۰	۶	سال ۴۰-۳۰	تحصیلات
۴۵	۹	بالای ۴۰ سال	
۶۰	۱۲	کارشناسی ارشد	
۴۰	۸	دکتری	سابقه کاری
۲۰	۴	۵ تا ۱۵ سال	
۸۰	۱۶	بالای ۱۵ سال	
۱۰۰	۲۰	کل	

در قسمت کیفی پژوهش با بررسی پیشینه موضوع و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، و از طریق تحلیل تم، آسیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک شناسایی شدند. برای شروع، ابتدا مصاحبه نیمه ساختارمند از افراد مطلع حوزه در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک انجام گردید و سؤالات تا زمانی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر در پاسخ به سؤالات به حد اشباع رسید. سپس با پیاده کردن نوارهای صوتی مصاحبه‌ها، کار تجزیه و تحلیل داده آغاز گردید. با مطالعه داده‌ها و درک آن‌ها، نوبت به کدگذاری می‌رسد. کدگذاری در این پژوهش به صورت دستی انجام شده است. آن‌گاه ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های در چهار مقوله (ارتباطی، نهادی، رفتاری و دانشی) و ۳۲ زیرمقوله شناسایی و در قالب یک مدل ارائه شدند.

در قسمت کمی این پژوهش، عوامل به دست آمده قسمت کیفی وارد پرسشنامه می‌شود، تا در اختیار خبرگان قرار گرفت و به غربال‌گری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش پرداخته شد. برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۹ درجه گردآوری شده است. بعد از شناسایی شاخص‌ها، ۴ فرضیه مبتنی بر اثر آسیب‌های شناسایی شده چهارگانه بر برنامه‌ریزی استراتژیک مورد آزمون قرار گرفتند. همچنین برای تعیین اعتبار سازه‌ای و برازش مدل نیز روش تحلیل عاملی-تأییدی مورد استفاده قرار گرفت که برای روش تحلیل عاملی-تأییدی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و مطالعه آسیب‌های شناسایی گردیدند. سپس از طریق تحلیل تم ۱۷۰ کلید واژه و عبارت استخراج گردید و از طریق کدگذاری در نهایت ۳۳ شاخص کشف و در قالب ۴ گروه، دسته‌بندی شد. این شاخص‌ها در مدل نمودار ۲ ارائه شده‌اند.



نمودار ۲. مدل پژوهش

بعد از ارائه مدل در قسمت کیفی پژوهش، نیاز به غربال‌گری و شناسایی شاخص‌های نهایی پژوهش است. برای غربال شاخص‌ها و شناسایی شاخص‌های نهایی از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. برای سنجش اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. اگر چه افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی خود برای انجام مقایسات استفاده می‌نمایند، اما باید به این نکته توجه داشت که فرآیند سستی کمی سازی دیدگاه افراد، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را به‌طور کامل ندارد.

به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه‌های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از مجموعه‌های فازی (به‌کارگیری اعداد فازی) به پیش‌بینی بلندمدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت. در این مطالعه نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۹ درجه گردآوری شده است. بر این اساس ۳۳ شاخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک در شوراها شهر مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

جدول ۲. نتایج حاصل از غربالگری شاخص‌ها

عوامل آسیب شناسی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک	میانگین فازی	قطعی	نتیجه
C ₀₁ تولید و کشف دانش در زمینه مدیریت استراتژیک	(۰/۹۲۵، ۰/۸۶، ۰/۷۳)	۰/۸۴	پذیرش
C ₀₂ تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات	(۰/۹۳، ۰/۸۳۵، ۰/۶۷۳)	۰/۸۱	پذیرش
C ₀₃ تسهیم و اشاعه اطلاعات	(۰/۹۰۵، ۰/۷۷، ۰/۵۹۵)	۰/۷۶	پذیرش
C ₀₄ کاربردی دانش نمودن دانش در برنامه‌ریزی	(۰/۸۸، ۰/۷۷۵، ۰/۶۰۸)	۰/۷۵	پذیرش
C ₀₅ شفاف بودن مسئولیت برنامه‌ریزی و پاسخگویی در زمینه آن	(۰/۸۶۵، ۰/۷۶، ۰/۶۰۳)	۰/۷۴	پذیرش
C ₀₆ انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک	(۰/۹۱۵، ۰/۸، ۰/۶۳۸)	۰/۷۸	پذیرش
C ₀₇ ثبات اعضای شورای شهر در شغل خود (امنیت شغلی)	(۰/۹۱۸، ۰/۸۰۵، ۰/۶۴)	۰/۷۹	پذیرش
C ₀₈ ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت جامعه	(۰/۹۱۸، ۰/۸۳، ۰/۶۷۳)	۰/۸۱	پذیرش
C ₀₉ نگرش مناسب درباره برنامه‌ریزی استراتژیک	(۰/۹۱، ۰/۷۶۳، ۰/۵۴۳)	۰/۷۴	پذیرش
C ₁₀ فساد اداری موجود در سازمانهای محلی	(۰/۸۷، ۰/۷۶، ۰/۵۸۳)	۰/۷۴	پذیرش
C ₁₁ تضاد منافع ذی‌نفعان در سطح محلی	(۰/۹۶، ۰/۸۸۳، ۰/۶۷۳)	۰/۸۶	پذیرش
C ₁₂ مشارکت درون سازمان	(۰/۸۸، ۰/۷۸۵، ۰/۶۴۳)	۰/۷۷	پذیرش
C ₁₃ رفتارهای سیاسی پیرو منافع فردی اعضای شوراها	(۰/۹۱۵، ۰/۷۹۵، ۰/۶۳۵)	۰/۷۸	پذیرش
C ₁₄ تصمیم‌گیری عقلایی	(۰/۹۳، ۰/۷۹۵، ۰/۶۱۸)	۰/۷۸	پذیرش
C ₁₅ مهارت مذاکره جهت برقراری ارتباط	(۰/۸۵، ۰/۷۴، ۰/۵۹۳)	۰/۷۳	پذیرش
C ₁₆ تکنولوژیهای مناسب ارتباطی	(۰/۹۰۵، ۰/۷۸۸، ۰/۶۲)	۰/۷۷	پذیرش
C ₁₇ ماهیت و میزان ارتباط با ذینفعان محلی غیررسمی	(۰/۹۰۵، ۰/۷۷۵، ۰/۶۰۳)	۰/۷۶	پذیرش
C ₁₈ بخشی نگری	(۱، ۰/۹۵، ۰/۸۲۵)	۰/۹۳	پذیرش
C ₁₉ رویکرد تسلط محوری در انتخاب و گفتگو با افراد و سازمان‌ها	(۰/۹۴۵، ۰/۸۵۸، ۰/۷۱۵)	۰/۸۴	پذیرش
C ₂₀ مشارکت تیمی اعضا در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	(۰/۸۹، ۰/۷۴، ۰/۵۶۸)	۰/۷۳	پذیرش
C ₂₁ ارتباط با عناصر برون سازمانی و مدیریت محلی رسمی	(۰/۹۷، ۰/۹۰۵، ۰/۷۵)	۰/۸۸	پذیرش
C ₂₂ تفکر سیستمی	(۰/۹۷، ۰/۸۶، ۰/۶۸۳)	۰/۸۴	پذیرش
C ₂₃ پیچیدگی قوانین و مقررات	(۰/۹۲، ۰/۸۴، ۰/۷۰۳)	۰/۸۲	پذیرش
C ₂₄ اثربخش بودن قوانین در زمینه برنامه‌ریزی	(۰/۸۹۵، ۰/۷۷۵، ۰/۵۹۵)	۰/۷۶	پذیرش
C ₂₅ هماهنگی برنامه‌های محلی با برنامه‌های ملی	(۰/۹۴، ۰/۸۷۵، ۰/۷۳۵)	۰/۸۴	پذیرش
C ₂₆ سازماندهی نامناسب	(۰/۸۸۵، ۰/۸۲۸، ۰/۶۹۵)	۰/۸۰	پذیرش
C ₂₇ مدیریت نامناسب منابع انسانی	(۰/۹۴۵، ۰/۸۵، ۰/۶۸۳)	۰/۸۴	پذیرش
C ₂₈ تمرکزگرایی در سیستم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کشور	(۰/۹۷۵، ۰/۹۰۵، ۰/۷۷۳)	۰/۸۸	پذیرش
C ₂₉ دولت زدگی سازمان‌های محلی	(۰/۹۳، ۰/۸۲۵، ۰/۶۶۳)	۰/۸۱	پذیرش
C ₃₀ واقع‌گرایی در سازمان‌های محلی	(۰/۹، ۰/۷۹۳، ۰/۶۲۳)	۰/۷۷	پذیرش
C ₃₁ تصمیم‌گیری‌های فردی در سیاست‌های کلان و استراتژیک	(۰/۹۶۵، ۰/۸۸۵، ۰/۷۴)	۰/۸۶	پذیرش
C ₃₂ تمایل به سبک مدیریت حال‌نگر	(۰/۹۱۵، ۰/۸۲۵، ۰/۶۷۵)	۰/۸۱	پذیرش
C ₃₃ سازوکارهای نظارتی بر اعضای شورای شهر	(۰/۸۶، ۰/۷۹۵، ۰/۶۷۸)	۰/۷۸	پذیرش

پژوهش علمی یک کوشش نظام‌مند جهت پاسخ دادن به پرسش‌های مطرح شده است. از بخش‌های اصلی هر پژوهش علمی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت آزمون فرضیات بیان شده توسط محقق است. انتخاب یک روش پژوهش مناسب، پژوهشگر را تا حد زیادی در پیشگیری از بروز اشتباهات یاری می‌رساند. به کارگیری آزمون‌های آماری مناسب با روش پژوهش منجر به حصول اطمینان از دقت و صحت نتایج به دست آمده می‌گردد. لذا در این فصل پس از طرح مسئله پژوهش، روش‌های آماری مناسب جهت تأیید یا رد فرضیات تبیین شده، ارائه خواهد شد [۹]. در ادامه با استفاده از رویکرد حداقل مجزورات جزئی روابط متغیرهای پژوهش و مدل اصلی

پژوهش بررسی شده است. داده‌های جامعه آماری با استفاده از تکنیک‌های آماری مناسب و نرم‌افزار Smart PLS(2) و SPSS(22) مورد تجزیه و تحلیل و پس از پردازش به شکل اطلاعات ارائه شده است.

جامعه آماری. با توجه به اطلاعات سایت وزارت کشور اعضای شورای شهرهای استان کرمانشاه و تعداد شهرداری‌ها و معاونت‌های آن‌ها طبق جدول بوده و جمع کل آن‌ها ۱۳۳ نفر است. با استفاده از جدول مورگان تعداد حجم نمونه ۹۸ نفر تعیین گردید. این افراد کسانی هستند که در برنامه‌ریزی شهرها نقش مهمی را دارند.

جدول ۳. توصیف آماری متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار	واریانس
دانشی	۹۸	۳/۷۵	۱/۲۵	۵/۰۰	۳/۴۴۴	۰/۰۷۴۵۱	۰/۷۳۷۶۶	۰/۵۴۴
رفتاری	۹۸	۳/۴۰	۱/۲۰	۴/۶۰	۳/۵۰۵۱	۰/۰۶۸۱۰	۰/۶۷۴۱۷	۰/۴۵۵
ارتباطی	۹۸	۳/۵۰	۱/۲۵	۴/۷۵	۳/۲۰۵۴	۰/۰۷۶۱۶	۰/۷۵۳۹۱	۰/۵۶۸
نهادی	۹۸	۳/۵۵	۱/۳۷	۴/۸۲	۳/۴۳۳۲	۰/۰۸۱۹۳	۰/۸۱۱۱۰	۰/۶۵۸
برنامه‌ریزی استراتژیک	۹۸	۲/۷۵	۱/۷۵	۴/۵۰	۳/۶۶۵۸	۰/۰۶۴۵۶	۰/۶۳۹۰۹	۰/۴۰۸

بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۴-۴ مشخص است ۹۸ داده صحیح پیرامون متغیرهای پژوهش گردآوری شده است. میانگین نمرات متغیرها بین ۳/۲۰۵ تا ۳/۶۶۶ بوده است که در این میان متغیر برنامه ریزی استراتژیک بیشترین میانگین را دارد. میزان پراکندگی از لحاظ شاخص دامنه تغییرات نسبتاً زیاد است و بین ۱/۲۵ تا ۵/۰۰ را در برگرفته است. از نظر شاخص انحراف معیار متغیر نهادی مدیریتی دارای بیشترین پراکندگی است. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف. بر اساس نتایج این آزمون، با توجه به اینکه مقدار معناداری حداقل یکی از متغیرها کوچک‌تر از سطح خطا (۰/۰۵) است. بنابراین فرض صفر رد شده و توزیع داده‌ها در مجموع نرمال نیست. از ویژگی‌های نرم‌افزار smart pls فقدان حساسیت به پیش‌فرض نرمال بودن داده‌ها است لذا در چنین شرایطی، بهترین نرم افزار معادلات ساختاری برای اجرای مدل است.

جدول ۳. آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کولموگروف	معناداری
دانشی	۹۸	۳/۴۴۶	۰/۷۳۸	۰/۲۰۲	۰/۰۰
رفتاری	۹۸	۳/۵۰۵	۰/۶۷۴	۰/۱۰۴	۰/۱۱
ارتباطی	۹۸	۳/۲۰۵	۰/۷۵۹	۰/۰۶۰	۰/۰۲
نهادی مدیریتی	۹۸	۳/۴۳۳	۰/۸۱۱	۰/۱۱۹	۰/۰۲
برنامه ریزی استراتژیک	۹۸	۳/۶۶۶	۰/۶۳۹	۰/۱۶۵	۰/۰۰

روایی مدل اندازه‌گیری. مفهوم اعتبار (روایی) به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. اعتبار یا روایی به ارتباط منطقی، بین پرسش‌های آزمون و مطلب مورد سنجش اشاره دارد. وقتی گفته می‌شود آزمون، روایی دارد به این معنا است که پرسش‌های آزمون به‌طور دقیق آنچه را که مورد نظر است، می‌سنجد.

هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. روایی همگرا و روایی واگرا جهت اعتبار سنجی پرسشنامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

روایی همگرا. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا است. وجود این همبستگی برای اطمینان از این‌که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج (AVE) و پایایی مرکب (CR) محاسبه می‌شود. روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). روایی همگرا زمانی وجود دارد که CR از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد. همچنین CR باید از AVE بزرگ‌تر باشد. در صورت وجود این سه شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت [۵۲].

جدول ۴. روایی همگرایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	AVE	CR
رفتاری	۰/۵۵۴	۰/۹۲۴
دانشی	۰/۵۵۷	۰/۸۳۲
نهادی مدیریتی	۰/۶۳۲	۰/۹۴۷
ارتباطی	۰/۵۴۳	۰/۹۰۴
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۵۳۹	۰/۸۲۱

روایی واگرا. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل و لارکر استفاده گردیده است. چنانچه همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کند پایین باشد، آزمون‌ها دارای اعتبار تشخیصی یا واگرا است. در روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

متغیر	رفتاری	دانشی	نهادی	ارتباطی	برنامه‌ریزی
رفتاری	۰/۷۴۴				
دانشی	۰/۵۳۹	۰/۷۴۶			
نهادی مدیریتی	۰/۵۰۹	۰/۲۱۲	۰/۷۸۹		
ارتباطی	۰/۶۹۶	۰/۵۶۹	۰/۵۵۴	۰/۷۳۴	
ارتباطی برنامه ریزی استراتژیک	۰/۶۴۲	۰/۳۰۸	۰/۴۳۷	۰/۵۹۲	۰/۷۳۷

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار افزونگی است، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص افزونگی که به آن Q^2 (شاخص استون و گیسر) نیز می‌گویند، مقادیر مثبت این شاخص‌ها، نشان‌گر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری است [۲۰].

جدول ۶. شاخص‌های اشتراک و شاخص افزونگی

متغیر	شاخص‌های اشتراک (CV Com)	شاخص افزونگی (CV Red)
رفتاری	۰/۲۵۲	۰/۲۵۲
دانشی	۰/۲۷۳	۰/۲۷۳
نهادی مدیریتی	۰/۴۴۰	۰/۴۴۰
ارتباطی	۰/۳۴۰	۰/۳۴۰
برنامه ریزی استراتژیک	۰/۱۰۴	۰/۳۳۷

آزمون فرضیات پژوهش. رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های پژوهش بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی پژوهش که در شکل ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره تی با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل زیر ارائه شده است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart pls است خلاصه نتایج مربوط به معناداری بار عاملی استاندارد و معناداری روابط متغیرهای پژوهش ارائه شده است. ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها نیز در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. ضرایب مسیر

جهت مسیر	تأثیر	آماره تی
← رفتاری	برنامه ریزی استراتژیک	۰/۲۵۹
← دانش	برنامه ریزی استراتژیک	۰/۱۶۶
← نهادی	برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۹۱
← ارتباط	برنامه ریزی استراتژیک	۰/۴۱۲

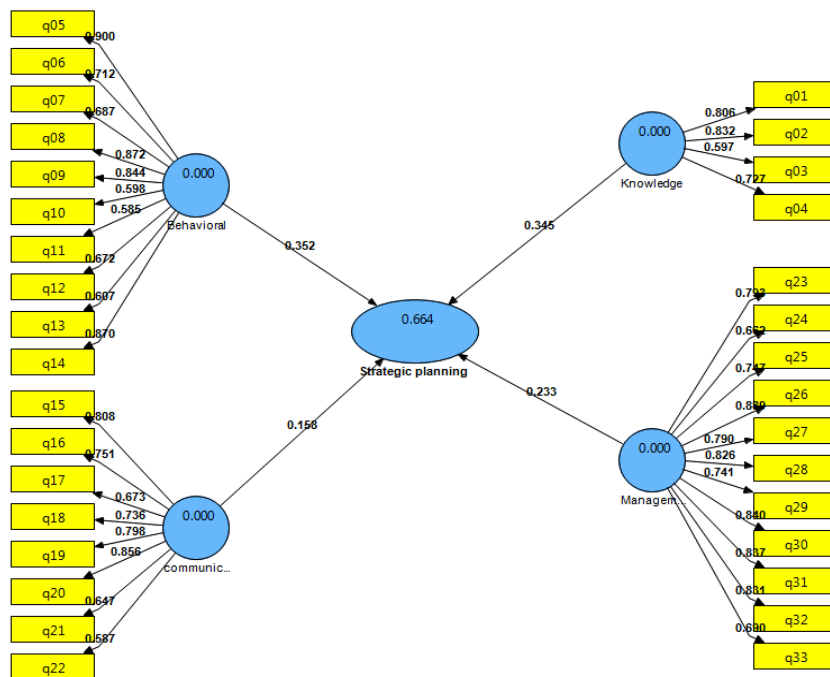
بررسی تأثیر عامل دانشی بر برنامه‌ریزی استراتژیک. طبق جدول ۷ مشاهده می‌گردد شدت اثر عامل دانشی بر برنامه ریزی استراتژیک برابر ۰/۱۶۶ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۵۱۸ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل دانشی بر برنامه ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

بررسی تأثیر عامل رفتاری بر برنامه‌ریزی استراتژیک. طبق جدول ۷ شدت اثر عامل رفتاری بر برنامه - ریزی استراتژیک برابر ۰/۲۵۹ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۲/۳۵۸ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل رفتاری بر برنامه ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

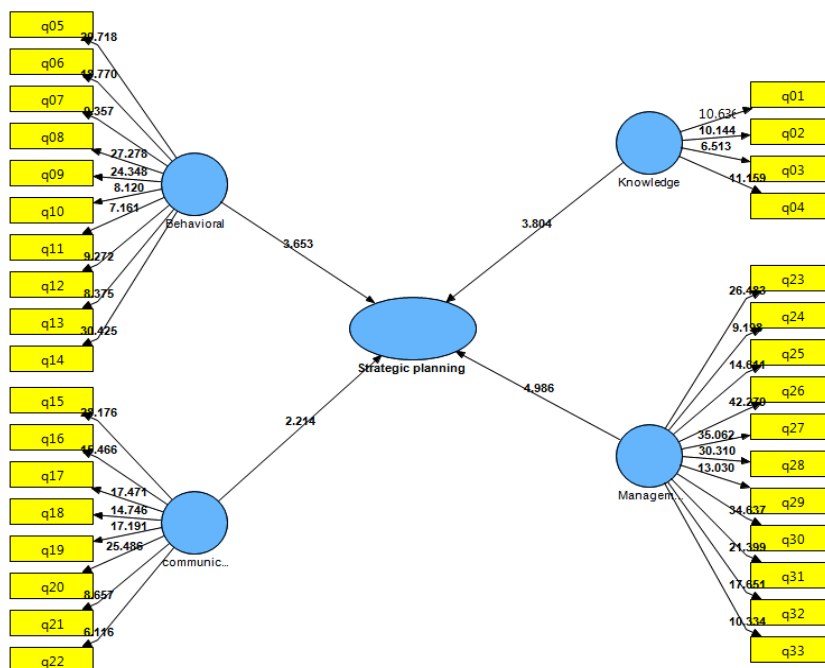
بررسی تأثیر عامل ارتباطی بر برنامه‌ریزی استراتژیک طبق جدول ۷ شدت اثر عامل ارتباطی بر برنامه‌ریزی استراتژیک برابر ۰/۴۱۲ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۴/۸۴۴ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل ارتباطی بر برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

در بررسی تأثیر عامل نهادی مدیریتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک شدت اثر عامل نهادی بر برنامه - ریزی استراتژیک برابر ۰/۴۹۱ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۸/۷۲۷ به‌دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی تی در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است.

است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد عامل نهادی مدیریتی بر برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد (نمودار ۳ و ۳).



مادر ۳. مدل کلی پژوهش با تکنیک حداقل مربعات جزئی



نمودار ۳. آماره t مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

آزمون کلی کیفیت مدل ساختاری. تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص کلی برازش (GOF) را برای بررسی برازش مدل معرفی نموده‌اند. ملاک کلی برازش را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین مقادیر اشتراکی ۲ و ضریب تعیین (R^2) به‌دست آورد. برای این شاخص، مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف شده است (جدول ۸).

جدول ۸. مقادیر اشتراکی و (R^2)

متغیر	مقادیر اشتراکی	(R^2)
رفتاری	۰/۴۷۲	---
دانشی	۰/۵۶۳	---
نهادی	۰/۵۹۸	---
ارتباطی	۰/۵۲۱	---
برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۵۲۶	۰/۸۴۹

همان‌طور که در جدول ۸ دیده می‌شود، فقط متغیرهای درون‌زا دارای مقدار (R^2) هستند. پس از انجام محاسبات، مقدار شاخص GOF عددی برابر ۰/۶۷۵ به‌دست می‌آید که شاخصی قوی است و نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد.

تحلیل شکاف. تحلیل شکاف یک مبحث کلیدی در مدیریت است. ویژگی‌های مختلف این تحلیل باعث شده که از تحلیل شکاف برای حل مسائل متعددی استفاده شود. در بحث تحلیل شکاف باید برای موضوع مورد بررسی عامل‌هایی را شناسایی می‌کنیم. هر عامل دو وضعیت دارد:

۱. وضعیت موجود عامل براساس ادارکات پاسخ‌دهندگان از وضعیت موجود تعیین می‌شود و به آن عملکرد گویند.
۲. وضعیت مطلوب عامل براساس انتظارات پاسخ‌دهندگان از وضعیت مطلوب تعیین می‌شود و به آن اهمیت گویند.

جدول ۹. اختلاف میانگین نمونه‌های زوجی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک

متغیر	اختلاف میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	تفاوت از سطح اطمینان ۹۵٪		آماره t	درجه آزادی	معناداری
				پایین	بالا			
دانشی	-۰/۵۶۱۱۲	۰/۹۳۷۵۲	۰/۰۹۴۷۰	-۰/۷۴۹۱۹	-۰/۳۷۳۲۶	-۵/۹۲۶	۹۷	۰/۰۰۰
رفتاری	-۰/۵۷۳۴۵	۰/۹۰۸۰۱	۰/۰۹۱۷۲	-۱/۰۵۴۴۹	-۰/۶۹۰۴۰	-۹/۵۱۲	۹۷	۰/۰۰۰
ارتباطی	-۰/۶۵۳۰۶	۰/۹۰۲۹۱	۰/۰۹۱۲۱	-۰/۸۳۴۰۸	-۰/۴۷۲۰۴	-۷/۱۶۰	۹۷	۰/۰۰۰
نهادی مدیریتی	-۰/۶۱۱۳۲	۰/۸۳۲۶۶	۰/۰۸۴۱۱	-۰/۷۷۸۲۶	-۰/۴۴۴۳۸	-۷/۲۶۸	۹۷	۰/۰۰۰
برنامه‌ریزی استراتژیک	-۰/۶۹۴۵۰	۰/۵۶۳۴۳	۰/۰۵۶۹۱	-۰/۸۰۷۴۶	-۰/۵۸۱۵۴	-۱۲/۲۰۲	۹۷	۰/۰۰۰

داده‌ها را حتما باید ی گروهی گردآوری کند. تحلیل شکاف دیدگاه دو گروه معنا ندارد. پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات مورد نظر در دو بخش وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به‌دست آمد. برای تعیین شکاف؛ امتیاز پاسخگویان به وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، مورد مقایسه قرار گرفت. نمره حاصل در صورت

^۱ Goodness of fit

^۲ Communality

مثبت بودن، بیانگر این است که میزان میانگین وضعیت موجود بیشتر از انتظارات پاسخگویان بوده است و در صورت منفی بودن نشان می‌دهد که وضعیت موجود انتظارات پاسخگویان را برآورده نکرده و شکاف وجود دارد. در صورتی که نمره حاصل برابر صفر باشد؛ به معنی فقدان وجود شکاف در نظر گرفته شده است. برای تحلیل شکاف معمولاً از تکنیک تی-زوجی (Paired t-test) و نرم‌افزار SPSS استفاده می‌شود (جدول ۹).

۱. در مقایسه زوجی جدول ۹ مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل دانشی برابر $0/56122$ - به دست آمده است. مقدار معناداری برابر $0/000$ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز $5/926$ - به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل دانشی شکاف معناداری وجود دارد.

۲. طبق جدول ۹ اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل رفتاری برابر $0/87245$ - به دست آمده است. مقدار معناداری برابر $0/000$ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز $9/512$ - به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل رفتاری شکاف معناداری وجود دارد.

۳. مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل ارتباطی برابر $0/65306$ - به دست آمده است. مقدار معناداری برابر $0/000$ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز $7/160$ - به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل ارتباطی شکاف معناداری وجود دارد.

۴. مشاهده می‌گردد که اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل نهادی مدیریتی برابر $0/61132$ - به دست آمده است. مقدار معناداری برابر $0/001$ به دست آمده که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز $7/268$ - به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب عوامل نهادی مدیریتی شکاف معناداری وجود دارد.

طبق نتایج به دست آمده بیشترین شکاف در عوامل رفتاری و کمترین شکاف در عوامل دانشی مشاهده می‌گردد.

نهایتاً اختلاف میانگین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کلی برنامه‌ریزی استراتژیک برابر $0/69450$ - است. با مقدار معناداری برابر $0/000$ که کوچکتر از سطح خطای $0/05$ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره تی نیز $12/202$ - به دست آمده است که قدر مطلق آن از مقدار بحرانی $1/96$ بزرگتر است و یافته فوق را تأیید می‌کند. همچنین دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان، هم علامت بوده (منفی) و ادعای

آزمون تأیید می‌شود. لذا بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کلی برنامه‌ریزی استراتژیک شکاف معناداری وجود دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

ناخشنودی از شهرهای امروز ایران تجربه مشترک شهروندان، متخصصان و مدیران است. نگاه عامیانه به این موضوع تنها به دنبال یک راه‌حل برای آن می‌گردد. اما شهر، محصول عالی تمدن بشر است که تحت تأثیر مؤلفه‌های بی‌شماری پدید می‌آید و پذیرش تأثیر بیش از حد یک عامل در این زمینه، در حقیقت نوعی غفلت از مسئله است. در میان عوامل مهم تأثیرگذار بر ساخت شهرهای ایران، نظام حاکم بر تهیه، تصویب و مدیریت طرحهای توسعه شهری سهم قابل توجهی را به خود اختصاص می‌دهد. ساختار قدرت در جامعه، نگاه مدیران به حقوق شهروندان، فضای شهر در منظر مردم و تصمیم‌گیران، نقش‌های مربوط به شهر و مؤلفه‌های دیگری از این دست در تبیین چگونگی و چرایی نظام برنامه‌ریزی سهم به‌سزایی دارد. بررسی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور کلی بیانگر فاصله نظام برنامه‌ریزی استراتژیک از سطح مطلوب خود و برای بهبود این شرایط است.

می‌توان با اصلاح آسیب‌های شناسایی شده در این پژوهش از طریق سازمان‌ها مرتبط به شرایط مطلوب دست یافت. با توجه به نتایج پژوهش مدل ارائه شده در این پژوهش از چهار عامل تشکیل شده است و در مجموع ۳۳ شاخص شناسایی شدند که در چهار دسته دانشی با ۴ شاخص، رفتاری با ۱۰ شاخص، ارتباطی با ۸ شاخص و نهادی با ۱۱ شاخص قرار گرفتند و این مدل الگوی مبنا جهت تجزیه و تحلیل وضع موجود و مطلوب قرار گرفت. بعد از انجام تحلیل شکاف ۲۶ شاخص به‌منزله آسیب شناسایی شدند چرا که وضع موجود این شاخص‌ها نسبت به وضع مطلوب فاصله معناداری داشته و نسبت به شرایط مطلوب فاصله دارند. که سهم عوامل دانشی ۳ شاخص، عوامل رفتاری ۸ شاخص، عوامل ارتباطی ۶ شاخص و عوامل نهادی ۹ شاخص هستند. در تجزیه و تحلیل شکاف وضع موجود و مطلوب انجام گرفته در این پژوهش علاوه بر شناسایی آسیب‌ها در مدل ارائه شده با توجه به میزان شکاف هر آسیب در جدول ۱۰ آسیب‌های موجود در عوامل چهارگانه نیز اولویت‌بندی شده‌اند که در جدول زیر ارائه می‌شوند.

جدول ۱۰. اولویت‌بندی آسیب‌های شناسایی شده

اولویت‌بندی آسیب‌ها			
رفتاری	نهادی	ارتباطی	دانشی
۱. تضاد منافع ذی‌نفعان در سطح محلی (مشارکت برون سازمانی)	۱. سازماندهی مناسب	۱. بخشی‌نگری	۱. تجزیه و تحلیل و ارزیابی
۲. فساد اداری در سازمانهای محلی	۲. اثربخش بودن قوانین	۲. ارتباط با عناصر برون سازمانی	دانش
۳. شفاف و پاسخگویی	۳. تصمیم‌گیری‌های فردی	در سطح ملی و محلی	۲. تولید و کشف دانش
۴. رفتارهای سیاسی	۴. دولت زدگی سازمانهای محلی	۳. تکنولوژی‌های مناسب ارتباطی	۳. کاربرد دانش
۵. تصمیم‌گیری عقلایی	۵. پیچیدگی قوانین و مقررات	۴. مهارت مذاکره و حل تعارض	
۶. ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت	۶. سبک مدیریت حال‌گرا	۵. مشارکت تیمی اعضا	
۷. انگیزه برای برنامه‌ریزی	۷. سازوکارهای نظارتی	۶. تفکر سیستمی	
۸. ثبات اعضای شورای شهر	۸. واقع‌گرایی		
	۹. تمرکزگرایی		

جدول ۱۱. آسیب‌های شناسایی شده و پیشنهاد برای سازمان‌های مرتبط

آسیب‌های شناسایی شده	سازمان‌های مرتبط	پیشنهادهای
پیچیدگی قوانین و مقررات فقدان اثربخشی قوانین و مقررات نبود تولید و کشف دانش تمرکزگرایی تصمیم‌گیری‌های فردی دولت‌زدگی رفتارهای سیاسی فساد اداری ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت فقدان ثبات اعضای شورای شهر تکنولوژی نامناسب ارتباطی	وزارت کشور	۱. تلاش برای جذب هزینه‌های انتقالی جمعی برای شهرهای استان کرمانشاه ۲. ارائه لوایح و طرح‌های مرتبط، شفاف و اثربخش و حمایت‌کننده از سازمان-های محلی در برنامه‌ریزی استراتژیک از طرف قوه مقننه و مجریه ۳. انجام پژوهش‌های مرتبط و تطبیقی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح بین‌المللی جهت افزایش دانش در این زمینه در استان کرمانشاه ۴. واگذاری اختیارات بیشتر در تصمیم‌گیری به سازمان‌های محلی در شهرهای استان کرمانشاه ۵. الزام به حمایت از تصمیمات شهرداری‌ها و شوراهای شهر و تلاش برای تأمین منابع جهت اجرای برنامه‌های استراتژیک از طرف سازمان‌های دولتی ۶. تولید یا تهیه تکنولوژی‌های ارتباطی با کمکی شرکت‌های تولیدکننده این نوع محصولات ۷. ارزیابی عملکرد گروهی و فردی اعضای سازمان‌های محلی توسط استانداری استان کرمانشاه و فرمانداری‌ها و استفاده از بهترین‌ها در پایان عضویت آن‌ها به صورت مشاور
تجزیه و تحلیل نامناسب دانش ساختار آمرانه رفتارهای سیاسی فساد اداری ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت کمبود انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک فقدان شفافیت و پاسخگویی گریز از تصمیم‌گیری عقلایی فساد اداری دولت‌زدگی سازمان‌های محلی	استانداری‌ها	۱. تهیه گزارش‌های مختلف در سطوح مختلف برای سازمان‌های محلی ۲. ارائه اطلاعات و شفاف‌سازی برای اعتمادسازی نسبت به تصمیمات سازمان‌های محلی در سطح استان ۳. شناسایی رفتارهای سیاسی در سطح سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها توسط نهادهای نظارتی استان از طریق حضور نماینده استانداری در جلسات ۴. آموزش اعضا به منظور درک فواید برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق مؤسسات آموزشی موجود در استان کرمانشاه ۵. ایجاد سیستم‌های انگیزشی مالی و غیرمالی در راستای ایجاد انگیزه برای برنامه‌ریزی استراتژیک ۶. استفاده از رسانه‌های مختلف جمعی و مجازی استانی برای پاسخگویی و شفافیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های محلی ۷. حمایت از توسعه و پرورش انجمن‌های خبرگی (COPS) در بین سازمان‌های محلی در شهرها
نظارت بر شوراها رفتارهای سیاسی فساد اداری ارجحیت برنامه‌ریزی کوتاه مدت فقدان شفافیت و پاسخگویی مدیریت نامناسب منابع انسانی نبود مهارت مذاکره و حل تعارض تولید و تجزیه و تحلیل دانش	فرمانداری‌ها	۱. دقت در تأیید داوطلبین برای عضویت در سازمان‌های محلی در فرمانداری-های شهرهای استان کرمانشاه و شورای نگهبان ۲. شناخت رفتارهای سیاسی افراد توسط سیستم‌های نظارتی محسوس و نامحسوس و مدیریت آن‌ها از طریق حضور نماینده ۳. کنترل رفتارهای و شعارهای اعضای در زمان انتخابات از طریق بررسی شعارها و متون سخنرانی اعضا ۴. برگزاری جلسات مختلف برای اعضا و کسب اطلاعات در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک ۵. ارائه آموزش‌های مختلف جهت افزایش مهارت مذاکره و حل تعارض ۶. تهیه و استفاده از گزارشات ادارات در سطح محلی برای برنامه‌ریزی ۷. شناسایی افراد متخصص و استفاده از آن‌ها به‌منزله مشاور در برنامه‌ریزی ۸. به‌کارگیری افرادی که اشتراک دانش را ترویج کرده و خود به‌مثابه الگو و دانش‌کار نمونه ایفای نقش نمایند

آسیب‌های شناسایی شده	سازمان‌های مرتبط	پیشنهادهای
فقدان مهارت مذاکره رفتارهای سیاسی فساد اداری مدیریت نامناسب منابع انسانی	شورای نگهبان	۱. دقت در امر تأیید صلاحیت و توجه به تخصص برنامه‌ریزی استراتژیک ۲. توجه به مهارت‌های ارتباطی و حل تعارض افراد
پیچیدگی قوانین و مقررات اثربخشی قوانین و مقررات تمرکزگرایی فقدان شفافیت و پاسخگویی گریز از تصمیم‌گیری عقلایی مدیریت نامناسب منابع انسانی	مجلس شورای اسلامی	۱. پیشنهاد طرح‌های مرتبط با امر برنامه‌ریزی استراتژیک ۲. تصویب قوانین اثرخش و کارادر امر برنامه‌ریزی ۳. باز بینی قوانین مرتبط و اصلاح با توجه به قانون اساسی ۴. ارائه طرح‌هایی برای تمرکز زدایی و تغییر ساختار تصمیم‌گیری ۵. ایجاد کمیسیونی مرتبط با سازمان‌های محلی (با تمرکز بر شهرهای بدون برنامه) ۶. تصویب قوانینی جهت افزایش پاسخگویی در سازمان‌های محلی ۷. پیشنهاد هزینه‌های انتقالی جمعی برای شهرهای دارای برنامه (عامل انگیزشی) ۸. برگزاری دوره‌های آموزشی برای اعضای سازمان‌های محلی با کمک مرکز پژوهش‌های مجلس
تجزیه و تحلیل نامناسب دانش فقدان واقع‌گرایی مشارکت اندک اعضا تصمیم‌گیری غیرعقلایی	شورای اسلامی استانها	۹. بررسی رفتارهای سیاسی و کنترل‌های محسوس و نامحسوس ۱۰. استفاده از افرادی جهت مدیریت محتوا (اطمینان از اطلاعات صحیح، مفید، و طبقه‌بندی شده) ۱۱. ایجاد انسجام و یکسان‌سازی در منابع قابل جستجو شامل سیستم‌های مدیریت اسناد، پایگاه‌های داده و حتی اینترنت ۱۲. آموزش اعضا به منظور درک و ارزش‌داری‌های نامشهود و مدیریت آن ۱۳. توسعه و پرورش انجمن‌های خبرگی (COPs) در بین سازمان‌های محلی در شهرها ۱۴. به رسمیت شناختن تلاش‌های افراد در صرف زمان برای اشتراک دانش و ایده از طریق داخل نمودن این تلاش‌ها در ارزیابی‌های عملکرد سالانه، ارتقاء شغلی و دستمزد
تولید و کشف اندک دانش تجزیه و تحلیل نامناسب دانش فقدان کاربرد دانش تصمیم‌گیری غیر عقلایی عقلایی تضاد منافع مدیریت نامناسب منابع انسانی تمایل به سبک حالگرا تصمیم‌گیریهای فردی فقدان واقع‌گرایی واقع‌گرایی ارتباط اندک با عناصر برون سازمانی کمبود انگیزه برای برنامه‌ریزی عدم توجه به منافع ذینفعان نبود مهارت مذاکره و حل تعارض	شوراهای شهر و شهرداری‌ها	۱. آموزش در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی ۲. تلاش جهت به کار بردن چرخه مدیریت دانش از طریق جلسات مستمر و هدفمند ۳. برقراری ارتباط با ذی‌نفعان از طرق مختلف (برگزاری سمینارها، جلسات، رسانه‌های جمعی، فضای مجازی) ۴. انتخاب افراد متخصص (علمی و سابقه کاری) در پست شهرداری و معاونت‌ها ۵. توجه کامل و استناد به گزارش‌های معتبر (در اهمیت شناخت وضع موجود شهرها) ۶. تلاش جهت ایجاد مدیریت یکپارچه شهری ۷. حل تعارضات جناحی و تعریف اهداف جناحی در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق سازمان‌های حاکمیتی محلی (استانداری، فرمانداری و شورای اسلامی استان) ۸. ایجاد سامانه‌ای راحت و جذاب مخصوص اشتراک گذاری دانش بین ذی-نفعان و اعضا در سطح استان ۹. سازماندهی و ذخیره‌داری‌های دانشی در یک رسانه یا محیط الکترونیکی به گونه‌ای که افراد به طور مؤثر و به سرعت بدان دسترسی داشته و اطلاعات قابل بازیابی باشد. ۱۰. تبدیل رفتار به اشتراک‌گذاری دانش به یکی از الزامات شغلی

پیشنهادهای	سازمان‌های مرتبط	آسیب‌های شناسایی شده
۱. حرکت به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق انتشار کتب و نشریه تخصصی در سطح استان در حوزه‌های مدیریت شهری توسط سازمان‌های محلی		کشف و تولید اندک دانش تجزیه و تحلیل نامناسب دانش فقدان تسهیم اطلاعات تصمیم‌گیری غیرعقلایی مدیریت نامناسب منابع انسانی
۲. برگزاری همایش‌های علمی و دوره‌های آموزشی به منظور ارتقای دانش شغلی مدیران و اعضای سازمان‌های محلی		سبک مدیریت حالگرا تصمیم‌گیری‌های فردی فقدان واقع‌گرایی
۳. ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها		کمبود انگیزه برای برنامه‌ریزی تضاد منافع ذی‌نفعان نبود مهارت مذاکره و حل تعارض
۴. بررسی و تنقیح قوانین و مقررات و تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط مرتبط با امور شهرداری‌ها	سازمان شهرداری‌ها	پیچیدگی قوانین و مقررات فقدان اثربخشی قوانین و مقررات
۵. ساماندهی تشکیلات و نیروی انسانی شاغل در شهرداری‌ها		
۶. تدوین نظام پاداش برای شهرهای دارای برنامه استراتژیک هستند در سطح استان کرمانشاه		
۷. شناسایی سخت‌افزار و نرم‌افزار مناسب جهت انجام مدیریت دانش و انتخاب فناوری که بیشترین هماهنگی را با ابعاد انسانی و فرآیندهای سازمانی مدیریت دانش دارد.		
۸. ساخت پرتال دانش یا پلتفرم مجازی دانش که از طریق اینترنت گسترده سازمانی در دسترس بوده و بدون ارتباط چهره به چهره قادر به اشتراک دانش ضمنی باشد. ابزارهای موجود در این پرتال می‌تواند شامل پست الکترونیکی، گروه‌های گفتگو، اتاق چت و کنفرانس‌های صوتی یا تصویری باشد.		
۹. ایجاد زیرساخت مناسب فناوری که از لحاظ منابع دانشی و فرآیندها، مطابق نیازهای اعضای شورای شهر باشد.		

منابع

1. Alharthy, A. H., Rashid, H., Romano, P., & Faisal, Kh. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance, *International Journal of Business and Social Science*, 8(1).
2. Abel G. A., & Damaris K. A. (2016). Assessment of the factors influencing the implementation of strategic plans in secondary schools in Kenya, *Journal of Education and Practice* www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) 7(16).
3. Alturki, U. (2011). Methodology and theory: a framework for strategic planning in maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. 17(2).
4. Byrne, T. (1983). *Local governance in Britani*, Antoni. Ybyrne.
5. Clarke, J. J. (1995). *Local government of the United Kingdom*, pitman and sons.
6. Delaware, A. (2006). *Theoretical and practical principles of research in humanities and social sciences*, Roush Publications.
7. Emami, M., & Stavarsegari, K. (2012). *Administrative law*, Tehran: Quantity Publication.
8. Elbanna, S. (2009). Determinants of strategic planning effectiveness: extension of earlier work, *Journal of Strategy and Management*, 2, 175-187.
9. Haki, M. R. (2006). A model for evaluating organizational readiness for successful implementation of strategic planning of information systems and information technology, MSc Thesis.
10. Hosseini pour Ardakani. M., & Rostami, V. (2013). *Quarterly journal of public law knowledge*, Second Year, fall, 5, 12-6.
11. Harris, K. J. (2009). Strategic planning 10 critical success factors and sure-fire ways to fail.
12. Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, Publisher: Emerald JAI Press, 277-319.
13. Hensey, M. (1991). Essential success for strategic planning, *journal of management in engineering*, 7, 77-167.
14. Hope, K. R. (2014). Devolved government and local governance in Kenya. *African and Asian Studies*, 13(3), 338-358.
15. Iglesias, Á. (2015). Making strategic planning work in local government: an empirical study of success and failure, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue No: 1, October 2015 - ISSN 2149-9543, 40-55
16. Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Translation: parviz bakhtiari, strategy-based organization, *Industrial Management Organization*.
17. Kenneth M. M., Thomas K. N., & Mathenge, P. (2018). Factors affecting strategy implementation: a case of the Kenya police headquarters, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 6(5).
18. Kipkemboi, K., Job, F., & Mugambi, M. (2014). Factors that influence effective strategic planning process in organizations, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(6), Ver. II (Jun.), 188-195.
19. Lambriu, M. (2007). Administrație publică [Public Administration]. In C. Zamfir & S. Stănescu (Eds.) *Enciclopedia dezvoltării sociale [Encyclopedia of Social Development]* (27-31) Iași: Polirom
20. Left Witch, A. (2006). *Developmental governments*, translated by Javad Afshar Kohan, Mashhad, Marandiz Publications and Neygar
21. Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7).

22. M.M.Bryson, J. (2004). Strategic planning of public and nonprofit organization: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, 3rd Edition, and Jossey Bass
23. Mobalegh, M. (1387). Investigating critical success factors in strategic planning of information systems in Iran telecommunication industry, MSc Thesis, Tarbiat Modarres University.
24. Moghimi, M. (2007). Local government bureau, Second Edition, Tehran, Khome Publications.
25. Movassaghi, S. A. (2009). War and underdevelopment in the third world, Journal: Politics, Summer, 10, 317-338
26. Nyagemi, A. (2017). Organizational factors that influence implementation of strategic plans in private secondary schools in nairobi county, kenya, A Research Project Submitted to the School of Business and Economics in Partial Fulfillment of the Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration of University of Embu, AUGUST,
27. Nikoie, N., & Moosavi, S. J. (2014). The effective factors on success of strategic planning In the Ministry of Youth Affairs and Sports, Journal of Novel Applied Sciences, Available online at www.jnasci.org JNAS Journal-3-2/161-164
28. Maleki, J., Mahdavi, M., Mohammad Rahim, S. (2010) Integrated model of strategic planning of Iranian cities and municipalities, Iranian Geographical Society Scientific-Research Quarterly, New Volume, Eighth Year, 26, fall.
29. Odera, P. (2014). Factors influencing strategic planning process by major sugar producing firms in Kenya, a research project submitted to the school of business in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree in master of business administration, school of business, university of Nairobi.
30. Olfti, Gholamreza. (2011). Determining the effect of different factors on strategic planning success in Ilam cement company, MSc Thesis, Azad University of Sanandaj.
31. Organization of Municipalities & Departments of the State. (2015). Guidelines for compilation, approval, implementation and monitoring of the strategic plan of operations of the city and the municipality of communication of the municipalities and departments of the interior, November, Deputy of Municipal Affairs, Ministry of the Interior.
32. Poister, T., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades.
33. Rasolian, S., Haghighi, M., & Monavarians, A. (2007). Investigating the factors affecting the success of strategic planning in the national Iranian gas company, Business Management, 1, 54.
34. Risk, J. (2007). Key success factors and holds to avoid ten common mistakes.
35. -Sterling, J., & Rader, D. (2012). Conference report-dynamic discourse drives effective Strategy implementation: Association for Strategic Planning's annual conference recap, 40, 5-10.
36. Ruth Wayua, K. (2015). Organizational factors influencing strategic plan development among SMEs in machakos town. Department of business and entrepreneurship. School of business and economics. South eastern Kenya University.
37. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, Elahe. (2005). Methods in research in behavioral sciences, Tehran.
38. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2018). Research methods in behavioral sciences, Ageh Publishing, Tehran.
39. Sriram, M. S. (2007). Rural management education in India: A Retrospect, Indappt 345-378.

40. Davani, Gh. H. (1994). Constitution of the Islamic Republic of Iran. First edition, Tehran: Kiomars Publishing.
41. The Law of the Organization of Islamic Councils of the Islamic Republic of Iran (1/9/1361).
42. The Law on the Organization, Duties and Elections of the Islamic Councils of the Country and the Election of Mayors.
43. Torabi, A. (2008). Identifying the factors influencing the success of developing and implementing strategic plans in the municipality of district 6, Tehran, MA Thesis, University of Tehran.
44. Moshtari, M., & Emamian, M. (2008). The process of developing a strategic plan for Tehran Municipality, Urban Management Research, First Year, Preface , 1.
45. Maleki J., Mazdeh, M., & Sarvar Rahim, M. (2010). Integrated strategic planning model of Iranian cities and municipalities (with Emphasis on Tehran City and Municipality), Geography Magazine: Fall, 8(26), 61-81.
46. Mansour, J. (2018). Qanun, structure of the Islamic Republic of Iran (Civil Law), Tehran, Doran Publishing.
47. The Law on the Organization of Islamic Councils of the Country, approved by the Islamic Consultative Assembly on 1361/1/9.
48. The Law on the Organization, Duties and Elections of the Islamic Councils of the Country and the Election of Approved Mayors
49. The Law on Civil Service Management, approved on (2005). Research Center, Islamic Consultative Assembly.
50. The Law on Civil Service Management approved on 7/8/1386 by the Islamic Consultative Assembly.
51. Wanjiku, H. K., Mwangi, J. K., & Mwangi, J. (2018). Analysis of factors influencing strategic plan implementation in public level four hospitals in nakuru county, kenya, Strategic Journal of Business & Change Management, Vol. 5, Iss. 3, pp 392 - 411, August. www.strategicjournals.com
52. Hair, J. E., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th edn). Upper Saddle River, HJ: pearson Education

مدل کنترل راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران

سجاد اعتمادیان^{*}، محمد مهدی پرهیزگار^{**}

چکیده

در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها برنامه‌ریزی راهبردی را بدون در نظر گرفتن کنترل راهبردی طراحی کرده‌اند. در واقع مدیریت راهبردی دارای سه ضلع تدوین، اجرا و کنترل است که عمدتاً ضلع کنترل راهبردی مورد غفلت واقع می‌شود. این درحالی است که برنامه‌ریزی راهبردی برای شرایط متلاطم و پویای محیطی بسیار مناسب است و مهم‌تر این که کنترل راهبردی نیز در این محیط‌ها دارای اهمیت بالایی است. این پژوهش تلاش دارد تا ضمن نشان دادن اهمیت کنترل برنامه‌ریزی راهبردی بتواند مدلی برای کنترل راهبرد ارائه دهد. پژوهش از نظر هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی و به لحاظ روش توصیفی با رویکرد تحقیقات آمیخته است. گمرک ایران دارای دو ضلع تدوین و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی اما فاقد کنترل راهبرد است و پس از بررسی و مطالعات در حوزه مدل‌های کنترل راهبردی و مصاحبه و ارائه چهار دور پرسشنامه با پایایی ۸۰٪ به روش دلفی در سال ۹۸ تعداد ۱۷ متغیر با اهمیت برای مدل کنترل راهبردی گمرک شناسایی و مدل کنترل راهبردی بر اساس آن تدوین شد که این ۱۷ متغیر عبارتند از «شرایط زمینه‌ای شامل: کنترل‌های تشخیصی، تعاملی، محتوایی و فرایندی، شرایط مداخله‌ای شامل: کنترل مشوق‌ها، کنترل فرهنگی و کنترل غیر رسمی، شرایط محیطی شامل: کنترل بنیادی هدف گرا، کنترل بنیادی انسان‌گرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا، و کنترل محیطی درون سازمانی شامل: کنترل قبل از عمل، حین عمل، بازخور، نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و پنج مارکینگ (بهینه‌گزینی) و عملکرد». سپس برای اطمینان بیشتر از مدل به دست آمده، مدل در قالب نرم افزار PLS و با پرسشنامه کمی با پایایی بالای ۸۰٪ که میان ۲۹۰ نفر از پرسنل گمرکات اجرایی و ستادی در سطح استان تهران توزیع شد آزمون شد و نتایج حاصله ضمن تأیید متغیرهای ۱۷ گانه، مدل بر اساس متغیرهای ۱۷ گانه را به جهت کمی نیز تأیید کرد.

کلید واژه‌ها: کنترل راهبردی، تدوین راهبردی، اجرای راهبردی، مدیریت راهبردی

۱. مقدمه

باید اذعان داشت در شرایط کنونی فشارهای ناشی از جهانی شدن اقتصاد یا سازمان جهانی تجارت موجب شده است که آثار و نتایج منفی و مثبت برای اهداف ترسیم شده در سند چشم انداز بیست ساله کشور به دنبال داشته باشد که محیط کسب و کار بین المللی را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. این چالش‌ها به نوبه خود ضرورت تدوین و اجرای راهبردها و کنترل‌های راهبردی متناسب با آن را می‌طلبد. کنترل راهبردی به مدیران جامعه کمک می‌کند تا تغییرات محیطی مانند، تغییر در ماهیت رقابت و آثاری که می‌تواند بر پیشرفت سازمان-های کشور داشته باشد را مد نظر قرار می‌دهد [۲۰]. کنترل راهبردی، جزئی از فرایند مدیریت راهبردی است که به مدیران امکان می‌دهد همواره بر تمام مراحل فرایند مدیریت راهبردی نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند [۲۹]. سازمان‌ها از طریق کنترل راهبردی می‌توانند به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت راهبردی پرداخته و در صورت بروز هر گونه خللی در این فرایند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند را پشتیبانی کنند [۸].

کنترل راهبرد پدیده مهمی از فرایندهای مدیریت راهبردی است و به ویژه فرایند پیاده سازی، که شامل ردیابی، نظارت و ارزیابی موثر راهبردهای اجرا شده را در بر می‌گیرد [۳] و همچنین هر تنظیم و بهبودی که نیاز باشد را فراهم می‌کند [۶] ارزیابی و کنترل راهبرد بخشی جدایی ناپذیر از فرایند مدیریت راهبردی سازمان است [۲۱]. که از مزایای در محیط متغیر برای برآوردن نیازهای بازار و برای تحقق انتظارات ذینفعان بهره می‌برد [۱۵]. چهار نوع زیربنایی از کنترل راهبردی عبارتند از: نظارت راهبردی، فرضیه، هشدار ویژه و پیاده سازی کنترل [۱۷، ۲۳، ۳۱]. متغیرهای بسیاری در کنترل راهبردی کاربرد دارند که به فراخور محیط قابلیت تغییر و استفاده دارند [۴، ۳]. با بررسی بسیاری از راهبردها که در سطح ملی در کشور تدین شده‌اند و بازخوردی که سالیان بعد از آن گرفته شده است، مشخص می‌شود که این گام یعنی کنترل راهبردی به شیوه مناسبی پیاده نشده است و در نتیجه راهبرد در بلند مدت موفق نبوده یا حتی به نتایج معکوس دست یافته است [۵، ۳۰].

مساله اصلی پژوهش حاضر، چگونگی دستیابی به الگوی (مفهومی، فرایندی) کنترل راهبردی برای سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران است. طبعاً رسیدن به این الگو نیازمند شناسایی متغیرهای اصلی و فرعی و روابط بین آنها است. لذا می‌بایست در ابتدا این متغیرها را شناسایی و اهمیت و وزن هر کدام و تاثیر ساختاری آنها را پیدا کرد. در واقع کنترل راهبردی نقش کلیدی در تحقق اثربخشی و جهت گیری‌های اساسی سازمان، چرایی هر تشکیلاتی را بیان می‌کند؛ بدین معنا که حیات و بقای سازمان‌ها، بستگی به چشم انداز، مأموریت، مقاصد و اهداف و راهبرد و برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت آنها دارد. با توجه به برنامه راهبردی سازمان جهانی گمرک و سازمان گمرک ایران که در راستای آن برنامه‌ریزی راهبردی خود را تدوین کرده است و قسمت‌های بیشتر آن اجرا شده است اما خلاء نظارت و کنترل راهبردی آن مشاهده می‌شود این امر مخصوصاً در حوزه‌های امور گمرکی و سامانه‌های الکترونیکی گمرک مشاهده می‌شود لذا برای کنترل راهبردی لازم است بر اساس مدل کنترل راهبردی اقدام کرد. بنابراین این پژوهش به دنبال طراحی و تبیین مدلی بومی برای کنترل راهبردی است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کنترل راهبردی. با این که بیش از چند دهه از ورود مباحث راهبردی در ادبیات مدیریت می‌گذرد، تا کنون معیارهای دقیقی برای تفکیک مباحث راهبردی از غیر آن ارائه نشده است. این موضوع در مورد کنترل راهبردی حادتر است، به طوری که به تعبیر فینگر [۷]، ادبیات موجود در مورد کنترل راهبردی گیج و گمراه کننده است و حتی سوالات اساسی مطرح شده در مورد ماهیت کنترل راهبردی گنگ و مبهم است چه رسد به پاسخ این

سوالات [۲۹ و ۷] در تمامی مدل‌هایی که برای فرایند مدیریت راهبردی چه در سطح ملی و چه در سطح کسب و کار طرح شده است، همیشه مرحله‌ای برای ارزیابی و کنترل راهبردهای طرح شده وجود دارد.

گام کنترل و ارزیابی در واقع چشم بینای راهبرد است و به راهبردست کمک می‌کند تا در زمان مناسب و به شیوه مناسب از نتایج به دست آمده توسط راهبرد آگاه شود و از انطباق آنها با اهداف از پیش تعیین شده برای راهبرد مطمئن شود [۳]. کنترل راهبردی، بازخورد از مراحل تدوین و اجرای فرایند مدیریت راهبردی را ارائه می‌دهد. این بازخورد حاکی از تبدیلاتی است که یک سازمان برای اینکه بتواند خود را با محیط خود بهتر همسو کند و احتمال اجرای موفقیت آمیز راهبرد را بهبود بخشد، باید انجام دهد. کنترل راهبردی یا نتایج ارزیابی راهبرد ممکن است منجر به تغییر در انتخاب راهبرد یا تغییر در نحوه اجرای راهبرد شود. نتایج همچنین می‌تواند به تغییر در مراحل تدوین و اجرا منجر شود یا ممکن است به هیچ وجه نیاز به تغییر نداشته باشد [۲۷].

ارزیابی و کنترل فرایندی است که بر نتایج عملکردها و فعالیت‌های شرکت نظارت می‌کند و همچنین عملکرد به دست آمده را با عملکرد مطلوب مقایسه می‌کند. مدیران در همه سطوح از نتایج و اطلاعات به دست آمده برای حل مشکلات و فعالیت‌ها استفاده می‌کنند [۱۰]. اگرچه ارزیابی و کنترل عنصر نهایی از مدیریت راهبردی است، همچنین می‌تواند ضعف در طرح‌های راهبردی که قبلاً اجرا شده است را مشخص کند و در نتیجه کل فرایند را دوباره آغاز کند [۱۳]. اهمیت آن در توانایی در هماهنگی وظایف انجام شده توسط مدیران از طریق کنترل عملکرد است. در نبود مکانیزم‌های هماهنگ و کنترل، مدیران ممکن است اهدافی را دنبال کنند که با اهداف کلی سازمان سازگار نیستند [۱۶].

متغیرهای کنترل محیط درون سازمانی. مدیران می‌توانند کنترل خود را قبل از شروع فعالیت یا در زمان انجام آن یا پس از اتمام کار اعمال کنند. نوع اول را کنترل آینده‌نگر، نوع دوم را کنترل سکانی یا کنترل حین عمل و نوع سوم را کنترل بازخوردی می‌گویند [۱۱].

کنترل آینده‌نگر. با توجه به ناپیوستگی شرایط محیطی که عمدتاً ناشی از تغییرات اساسی و اجتناب ناپذیر در سطوح مختلف محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیک و سیاسی است، لزوم سیستم‌های کنترل پیش از عمل، بسیار ضروری است. سیستم‌های کنترل پیش از عمل با مطالعه تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای تداوم عملیات سازمان تجویز می‌کند. مطلوب ترین نوع کنترل، کنترل آینده‌نگر است که از بروز مشکلات پیش بینی شده جلوگیری می‌کند. دلیل آنکه به آن کنترل آینده‌نگر می‌گویند این است که پیش از شروع عملیات انجام می‌شود. این کنترل آینده‌نگری می‌کند. اساس کنترل آینده‌نگر اقدام به عملکردی مدیریتی قبل از بروز مشکل است. کنترل آینده‌نگر از این جهت مطلوب است که مدیریت را قادر می‌سازد از بروز مشکلات جلوگیری کند تا این که بعداً ناچار نباشد به حل آنها بپردازد. این کنترل نیازمند اطلاعات دقیق و روزآمد است که اغلب کسب آن دشوار می‌باشد در نتیجه مدیران اغلب ناچارند که یکی از دو نوع دیگر کنترل را به کار گیرند [۱۰].

کنترل سکانی یا حین عمل. همان‌طور که از نامش برمی‌آید، هنگامی صورت می‌گیرد که فعالیت در حال انجام است وقتی کنترل سکانی صورت می‌گیرد مدیریت می‌تواند قبل از اینکه مشکلات بسیار گران تمام شوند، نسبت به اصلاح آنها اقدام کند. معروف‌ترین نوع کنترل سکانی یا حین عمل، نظارت مستقیم است. هنگامی که یک مدیر بر کار یک کارمند نظارت مستقیماً نظارت می‌کند می‌تواند به طور همزمان عملیات او را هدایت کرده و مشکلات موجود را نیز اصلاح نماید. کنترل حین عمل بسیار شبیه کنترل پس از عمل هستند با این تفاوت که تنها افق زمانی در کنترل‌های در حین عمل به زمان واقعی نزدیکتر است. مزیت این نوع کنترل آن است که با اطلاعاتی که از داده‌ها جمع‌آوری می‌کنند سعی در متعادل کردن شرایط دارد [۳].

کنترل بازخورد. معروف‌ترین نوع کنترل کنترل بازخوردی است. در این نوع کنترل، نتیجه کارهای انجام شده به سنجش درمی‌آید. نقطه ضعف عمده این کنترل در این است که اطلاعات وقتی به مدیر می‌رسد که

خسارات زیادی وارد شده است. این امر علاج واقع قبل از وقوع نیست، اما برای بسیاری از فعالیت‌ها بازخورد تنها نوع موثر کنترل است [۱۱].

نظارت محیطی. این نوع کنترل به طور کامل دامنه حوادث پدیدار شده‌ای که احتمالاً مسیر و اجرای راهبرد را تهدید می‌کند را مورد بررسی قرار می‌دهد. حیطه نظارت راهبردی گسترده بوده و اطلاعات آن همه جانبه است. فرایند نظارت محیطی با طبقه بندی بخش‌های قابل اداره محیط نظیر: بخش‌های اقتصادی، صنعتی، اجتماعی، بازار و دولت آغاز می‌شود. این بخش‌ها ممکن است بخشی از یک محیط کار و یا یک محیط کلان باشد [۲۸].

بهینه‌گزینی و عملکرد. پنج مارکینگ عبارت است از فرایند مستمر مقایسه عملیات سازمان یا شرکت با سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد [۴]. دیگر محققان [۱۲] بیان می‌دارند که پنج مارکینگ، فرایند مستمر مقایسه با بهترین شرکت‌های صنعت است به نحوی که بتواند رویه‌ها، فرایندها و عملیات سازمانی را متناسب با الگوی تعیین شده بهبود بخشد. هدف از پنج مارکینگ عبارت است از شناسایی و تحصیل استانداردهای عالی و انطباق رویه‌ها و فرایندهای سازمانی با الگوهای برتر در آن زمینه [۲۵] و از منظر دیگر [۱۰]، در جستجوی بهترین روش‌ها که به برتری در عملکرد منتهی می‌شود.

بنابراین پنج مارکینگ تلاش مستمر برای بهبود عملکرد از طریق مقایسه با الگوهای برتر است که به دو شکل کمی و کیفی صورت می‌پذیرد. در پنج مارکینگ کمی عملکرد سازمان از لحاظ هزینه، زمان، کیفیت و غیره با عملکرد رقبای برتر مقایسه می‌شود. این مقایسه‌ها بر پایه شاخص‌های از پیش تعیین شده صورت می‌پذیرد. سپس تلاش می‌شود تا فاصله شرکت با الگوی تعیین شده در یک دوره زمانی مشخص، کاهش یابد و از این طریق، عملکرد سازمانی بهبود یابد. در پنج مارکینگ کیفی، مقایسه بر مبنای شاخص‌های قابل سنجش صورت نمی‌پذیرد. در این حالت نتایج کلی شرکت با الگوهای برتر مقایسه می‌شود و سعی می‌شود تا دلایل آن مشخص شود. در این مقایسه، معیارهای از پیش تعیین شده وجود ندارد و نتایج سازمانی به طور کلی مقایسه می‌شود و در نهایت سعی دارد عوامل موثر بر بهبود عملکرد در سازمان‌های برتر را به دیگر سازمان‌ها تعمیم دهد [۳۱].

مدل کنترل راهبردی. هدف اصلی پژوهش حاضر، یک مدل کنترل راهبردی شناسایی رویدادهای حساس است که بر برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر می‌گذارد. این رویدادها معمولاً به عنوان محرک‌هایی که سازمان برای بهبود اجرای راهبرد به آن پاسخ می‌دهد، گفته می‌شود. یک مدل کنترل راهبرد مؤثر باید پاسخ مناسب را در زمان مناسب ارائه کند. به عبارت دیگر، اگر وضعیت خواستار آن نباشد یا مدیران نتوانند نیاز به تغییر راهبردی را در موقعیت‌هایی که از قبل وجود دارد تشخیص دهند، به تغییر راهبردی واکنش نشان نمی‌دهند. از این رو نتیجه می‌گیرد که یک مدل کنترل راهبردی مؤثر باید اطلاعات دقیق و به موقع را ارائه دهد که تصویر واقعی و به روز از عملکرد سازمان را ارائه می‌دهد و به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا مدیران بتوانند در برابر عوامل محرک پاسخ دهند [۲۷]. با توجه به سیر تاریخی مدل‌های کنترل راهبرد، این پژوهش مبنای مدل مفهومی را بر اساس مدل‌هایی قرار می‌دهد که در طول تاریخ تکمیل کننده همدیگر بوده‌اند و مبنای اصلی و ریشه‌ایی این مدل‌ها مدل تنبام بوده است. لذا این پژوهش سعی در تکمیل مدل‌های قبل‌تر از خود را دارد.

مدل تنبام. در کنترل راهبردی، تنبام در سال ۱۹۶۸ در آن زمان کنترل بر سطح عملیات در سازمان تمرکز کرده بود. به هر حال، نظریه تقریبی مقدمه‌ای اولیه بود که اسکریچ و استاینمن در سال ۱۹۸۷ برای فرموله کردن مدل سه گام ارائه کردند. سپس مدل توسط پربل در سال ۱۹۹۲ توسعه داده شد. اجزای هسته‌ای مدل توسعه یافته اسکریچ و استاینمن (۱۹۸۷)، یک کنترل فرضی (نظارت محیطی)، بکارگیری کنترل، راهبرد نظارت (پایش محیطی)، است. سپس پربل (۱۹۹۲) اجزایی به آن اضافه کرد که هوشمندی خاصی به صورت نرم افزار خاص، برای تسهیل در کنترل راهبردی ایجاد می‌کرد. پربل تأکید می‌کرد که فعالیت‌های کنترل می‌بایست به عنوان

راهی که ساختار یافته و تمرکز یافته بر نظارت سیستماتیک از محیط خارجی است برای دستیابی به راهبرد بهره برد. بعداً قسمت‌های بیشتری توسط پربل به مدل اضافه شد که مدل پیروان و رابینسون را پشتیبانی می‌کرد [۲۷].

مدل کنترل راهبردی سایمون (۱۹۹۵-۲۰۰۰). در ادامه مدل قبلی، سایمون نیز اقدام به تکمیل آن کرد. در واقع مدل توسعه یافته سایمون گسترده‌تر از مدل کنترل راهبردی سه مرحله‌ای بود. سایمون بر کاربرد و کنترل راهبرد تمرکز کرد و همچنین به توسعه و بیان فرایند مدیریت راهبردی جامع پرداخت که می‌توان آن را در سازمان استفاده کرد [۲۲].

مدل کنترل راهبردی ایتنر و لارکر (۱۹۹۷). ایتنر و لارکر (۱۹۹۷) تئوری دیگری را بیان کردند که مدل مفهومی شان، تئوری تر و عمومی‌تر از مدل اسکریچ واستینمن و سایمون بود. مدل توسعه‌ای آنها به کنترل سریع (نظارت خارجی) به عنوان مهمترین کنترل بازخورد (نظارت درونی) اشاره می‌کرد. مدل ایتنر و لارکر در مقابل مدل اسکریچ و استینمن، پربل، و سایمون بود که کنترل سریع یا پیش از عمل را کشف کرد و همچنین مرتبط‌تر از فرایندهای کنترل راهبرد در مقایسه با کنترل بازخور بود. بر اساس مدل و نظر ایتنر و لارکر سه عنصر از سیستم کنترل راهبردی عبارتند از: اجرای راهبردی، نظارت راهبردی (بنچ مارکینگ، تحقیق بازار، و وظایف راهبردی حوزه محصولات و فرایندها)، و نظارت داخلی (کیفیت بازخور، نظارت مدیریت و نظارت هیئت مدیره). مدل توسعه یافته ایتنر و لارکر بر نتایج عملکرد شرکت (بازگشت دارایی‌ها، درآمد حاصل از فروش) تاثیر دارد.

کنترل بازخور یک شرط استاندارد دارد و آن هم درست بودن عملکرد است و شرط دیگر، انحرافی که بوجود می‌آید، نشان دهنده شکست راهبرد است [۱۴ و ۲۸]. در مدل سه مرحله‌ای، کنترل بازخور، قسمتی از بکارگیری کنترل، و تمرکزها بر نظارت از تاثیر عمل بر علیه راهبرد است [۲۴]. کنترل تشخیصی که قسمتی از کنترل بازخور است عملیات اصلاحی عمومی را زمانی که انحراف ظاهر شد اجرا و نتایج را به سمت مطلوب بودن هدایت می‌کند. [۲۲]. فرایند کنترل تعاملی قسمتی از راهبرد تمرکز بر کنترل قبل از عمل یا سریع است [۲۱]. توسعه سطح راهبرد کنترل تعاملی، به تمرکز بر عدم اطمینان در راهبرد کمک می‌کند [۲۸].

کنترل راهبردی لورائو و همکاران [۱۸]. ریشه در توجه به رویکردهای تغییر دارد. یک جنبه اساسی در کار مدیران ارشد نحوه برخورد با تغییراتی است که هم بر کارایی و هم بر اثربخشی سازمانی تاثیرگذار است. فرض بر این است که از جنبه اجرای راهبرد با دو گونه تغییرات متفاوت محیطی، یعنی تغییرات محیطی بنیادی یا تغییرات تدریجی مواجه هستیم [۱۹]. بر اساس این تغییرات، لورائو و همکاران دو نوع کنترل را شناسایی می‌کنند که به مدیران کمک می‌کند تا به طور پیوسته تغییرات محیطی را کنترل کنند. این دو نوع کنترل راهبردی عبارتند از :

الف) کنترل تدریجی راهبردی

ب) کنترل بنیادی راهبردی

کنترل تدریجی راهبردی هنگامی که مجموعه نیروهای بیرونی و درون سازمانی نسبتاً آرام باشند و بتوانیم از عهده تغییر و تلاطمات محیطی برآیم؛ بر حفظ جهت گیری راهبردی خاصی تمرکز دارد. اساساً در این کنترل تاکید می‌شود که مفروضات حیاتی محیط پیشین که زیربنای راهبرد خاصی را تشکیل می‌دادند؛ هنوز دارای اعتبار هستند. در این موقعیت مفروضات زیربنایی مدیریت راهبردی هنوز معتبر بوده و کسب و کار با وجود اغتشاش و آشفتگی، هنوز به تبعیت از این مفروضات اداره می‌شود. یعنی با وجود این که احتمال می‌رود تغییرات عملیاتی زیادی رخ داده باشد؛ لیکن مبنای پیوستگی کسب و کار هنوز معتبر است. از این رو، فرد می‌تواند در ادامه روند تعمیم دهی، از راهبرد معینی سخن بگوید [۲۹]. در کنترل بنیادی راهبردی تحت برخی از شرایط ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات، به سادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت آمیزش در آن است، نخواهد

رساند. در این جا چالش شامل تنظیم مجدد مسیر راهبرد، تصمیم گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و نیز حرکت تدریجی برای راهبرد جدید است.

فرضیات حیاتی که راهبرد خاص را پایه ریزی می کنند؛ بیش از این پایدار نخواهد بود و قوانین حاکم بر این راهبردها باید دوباره تعریف شوند. این موقعیت شامل یک تغییر بنیادی ذهنی برای تعریف قوانین جدید و مقابله با عوامل محیطی جدید است. یک چنین تنظیم مجددی از راهبرد مستلزم رهایی فرد از تفکر سنتی، توانایی ایجاد تغییر در مفروضات و مواجهه با خلق مزیت بیرونی ناشی از ناپیوستگی است [۲۵].

مدل کنترل راهبرد دوردان [۶]. قسمتی دیگر که از مدل یا الگوی کنترل راهبردی با کنترل سریع (یا پیش از عمل) است توسط دوردان در سال ۲۰۰۱ ارائه شد. بر اساس نظریه وی، کنترل پیش از عمل یا سریع، طرح و توصیفی است از بیشتر مرتبط بودن نسبت به کنترل سریع یا قبل از عمل است که تغییرات سریع محیطی و نیازهای بزرگی که به طور مناسبی برای هدایت راهبرد و اهداف لازم است را پیش بینی کند [۲۸].

مدل کنترل راهبرد فرقانی و عربی [۱]. این مدل توسط فرقانی و عربی (۲۰۰۷) توسعه یافته که در شرکت هایی که در صنعت نظامی فعالیت دارند بکار گرفته شده است. قسمت عمده مدل آنها گسترش تمرکزها بر کنترل بازخور یا کنترل پس از عمل و کنترل حین عمل به عنوان هسته فرآیند دستیابی به اهداف راهبردی و مزیت رقابتی بود. ساختار این مدل راهبردی به اطمینان سازی از ساختار فرضیه ها به عنوان مبنایی تعیین کننده و فرموله کردن راهبرد کمک می کند. علاوه بر آن، ساختار مدل برای پیدا کردن نیازهایی که تحت کنترل رو به جلو باید انجام شوند استفاده می شود. این نیازها عبارتند از سه تکنیک: مراکز کنترل پاسخگویی، عوامل موفقیت بحرانی و راهبردهای عمومی. جهش راهبردهای کنترل می تواند به تعیین نیازهای راهبرد جدید و مقابله با پویایی های محیط کمک کند. تکنیک های مورد نیاز عبارتند از: مدیریت مسائل راهبردی، تجزیه و تحلیل راهبردی، مدل سازی سیستم و سناریوها.

مدل کنترل راهبردی پراتیستا برای کشور اندونزی [۲۸]. این مدل می تواند راهنمای خوبی برای دستیابی به اهداف راهبردی باشد. در این مدل از نه متغیر استفاده شده است. از نظارت بر محیط آغاز و به ارزیابی و نهایت کنترل بازخور ختم می شود. این مدل نظارت و ارزیابی محیط خارجی را بسیار مهم تلقی می کند چرا که تغییرات محیطی امروزه بشدت متغیر شده است و می بایست مدل کنترل راهبردی جهت به روز رسانی برنامه ریزی راهبردی وارد عمل شود.

مدل کنترل راهبردی بانکداری ایران [۹]. این مدل به نوعی مدلی کامل تر در زمینه کنترل راهبردی است. چرا که علاوه بر در نظر گرفتن انواع کنترل در شرایط زمینه ای، انواع کنترل در راهبرد و شرایط و متغیرهای محیطی را نیز در نظر گرفته است. یعنی در ادامه بحث مدل پراتیستا (۲۰۱۶) هم کنترل ها را دقیق تر کرده است و هم راهبردهای کنترل را به مدل اضافه کرده است و از طرفی متغیرهای مهم محیطی که بر عملکرد راهبرد سازمان موثرند را مشخص کرده است. از طرفی از کنترل پیش فرض ها مدل را آغاز و به بازخور یا همان پیامدها ختم شده است و نهایتاً پیامدهای احتمالی را وارد مدل کرده است.

پیشینه پژوهش

در خصوص موضوع پژوهش تحقیقات زیادی انجام نشده است بنابراین به تعدادی از تحقیقاتی که مرتبط با موضوع هستن در قالب یک جدول اشاره می شود. اعرابی و چاوشی در پژوهش خود (۱۳۸۹) تحت عنوان سبک کنترل راهبردی و عملکرد شرکت های هلدینگ، به این نتیجه رسیدند که شرکت هایی از عملکرد بالاتر برخوردارند که از گونه های کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیار کمتر استفاده کرده اند. بعلاوه، یافته های تحقیق مبین آن است که هر شرکت هلدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای راهبردی خود، از یکی از راهبردهای کنترل راهبردی

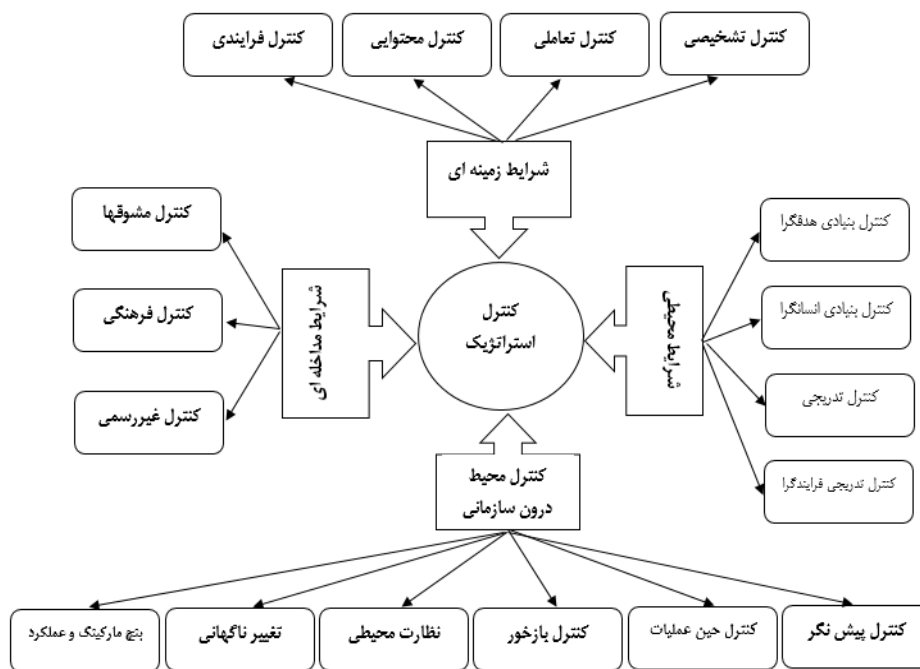
استفاده کند و هماهنگی بیشتر بین این سه مرحله بر مبنای نقاط مرجع راهبردی پیشنهاد شده، به بهبود عملکرد بلند مدت آن شرکت منجر خواهد شد [۲].

پژوهشی (۱۳۹۳) تحت عنوان الگو سازی موانع استقرار نظام کنترل راهبرد در راهبردهای تجاری در سطح ملی مهمترین موانع را به ترتیب: ضعف در بسترهای اداری کنترل، ضعف در تدوین نظام کنترل، ضعف در بسترهای قانونی کنترل، ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل، ضعف در فعالیت‌های مورد کنترل، ضعف در اجرای کنترل، و عدم انعطاف پذیری و به روز رسانی کنترل‌ها می‌داند [۳۰]. در جدول ۱ بصورت خلاصه تحقیقات مربوط به مدل های کنترل راهبرد آورده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان الگو	نویسنده	نتایج
۱	آفرینش یک نظام کنترل راهبردی	استیفن بانگای و میشل گولد	مدلی برای کنترل راهبردی ارائه داده است که این مدل بر اساس ساختار سازمان مورد مطالعه تنظیم شده است.
۲	کنترل راهبردی مشکلی در جستجوی یک راه حل	دیوید اش	مدلی بسیار ساده ارائه داده است. طرح انواع کنترل و ۱۶ شرکت را بررسی کرده است
۳	کنترل راهبردی از طریق قابلیت-های اساسی	دیوید بند	مدل‌های قبلی را نقد کرده است و عملکرد آنها را زیر سوال برده و فرهنگ را به عنوان وسیله معرفی کرده است
۴	کنترل راهبردی جهت اجراء بهتر	جورج کلینگ هاسن و کلازووین هورست	مدل پیچیده‌ای ارائه داده است که دارای جزئیات بسیاری است. این مدل در حوزه تجارت کاربرد دارد.
۵	کنترل راهبردی از طریق درگیر کردن عوامل بحرانی موفقیت و کارت‌های امتیاز بندی متوازن شده	پائولون وین دیرکز و مارتین ویجن	مدل کنترل راهبردی را با استفاده از عوامل کلیدی موفقیت با منابع زیادی معرفی کرده است و از عوامل کلیدی موفقیت فرایند کاری ساخته است.
۶	کنترل راهبردی به عنوان یک وظیفه جدید برای مدیران عالی در راس هرم	ج.اچ هورویتز	مدل کنترل راهبردی را ارائه داده است و بیشتر به مطالعه مدل‌های کشورهای خارجی پرداخته است
۷	طراحی مدل بومی برای کنترل راهبردی دستگاه‌های فرهنگی کشور	دکتر علی نجات بخش اصفهانی و روح اله تولایی	به ارائه مدلی بومی و مطلوب برای دستگاه‌های فرهنگی کشور ایران پرداخته است
۸	پیاده سازی مدل کنترل راهبردی هاریسون در صنعت خرده فروشی	دکتر محمدتقی امینی، سعیده سیادت و علیرضا پیرعلی	ارائه روش پیاده سازی و بومی کردن مدل هاریسون در صنعت خرده فروشی پرداخته است.
۹	طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل راهبردی بر اساس مدل کنترل راهبردی لورانژ	مهری جاویدی کرمانی نژاد و محمد تقی امینی	نتایج حاکی از تاثیر معنادار تغییرات محیطی بر استفاده از کنترل راهبردی است. به این معنا که تغییرات محیطی بالا در استفاده از کنترل راهبردی بنیادی و تغییرات محیطی پایین در استفاده از کنترل راهبردی تدریجی موثر است.
۱۰	الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی	رحمان سرشت و همکاران	الگویی فرایندی جامع برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی را بر اساس مدل لورانژ در سازمان‌های مالی ارائه داده اند.
۱۱	مطالعه رویکرد مدیران به راهبرد شرایط عدم اطمینان محیطی	رحمان سرشت و ابراهیم نژاد	بیان می‌دارند ادراک مدیران از تلاطم محیطی و نقشه ذهنی آنها بر شکل گیری راهبرد و همچنین مکانیزم‌ها کنترلی آنها تاثیرگذار است.
۱۲	تاثیر محیط خارجی شرکت‌ها بر مدیریت و راهبرد	رووگر	به تناسب پیچیده تر شدن محیط کسب و کار، سبک مدیریت و راهبرد شرکت‌ها موفق نیز دستخوش تغییر می‌شوند
۱۳	کنترل راهبردی در محیط‌های ایستا و پویا	فینگر	دریافت که سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های پویا و پیچیده باید انطباق پذیر و یادگیرنده باشند همچنین نتایج این پژوهش نشان داد کنترل‌های راهبردی می‌توانند از طریق نظارت محیطی، ارزشیابی محیط و راهبرد های مناسب موجبات انطباق پذیری سازمان‌ها را

با توجه به پیش‌گفت‌ها و با توجه به این که گمرک باید از سازمانی جهانی گمرک و سازمان توسعه تجارت و سیاست‌گذاری‌های بازرگانی کشور و با سازمان‌های مجاور خود به صورت مداوم در تعامل باشد و در محیطی پویا فعالیت می‌کند می‌توان از ترکیب مدل‌های فوق و با محوریت مدل بانکداری [۹] و مدل پراتیستا [۲۸] مدل مفهومی را بر اساس مدل راهبرد گمرک طراحی کرد (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل پراتیستا [۲۸] و مدل بانکداری [۹]

۳. روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، روش پژوهش تلفیقی بکار رفته است. به عبارتی در این پژوهش روش‌های کیفی و کمی با هم ترکیب شده‌اند. در مرحله نخست (بخش کیفی) هدف پژوهش شناسایی متغیرهای مدل کنترل راهبردی و طراحی مدل بوده است. برای دستیابی به این هدف از روش دلفی استفاده شد. در این مرحله، ابتدا متون پژوهش مطالعه شد، یعنی پژوهش‌های مرتبط با پژوهش در مدل کنترل راهبردی بررسی شد. سپس، بر اساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین و ادغام منطقی آنها، ابعاد و مولفه‌های این مفهوم استخراج شد و در سه مرحله دلفی بصورت پرسشنامه بسته و باز در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت.

در مرحله دوم (بخش کمی)، به منظور بررسی تاثیر ابعاد و مولفه‌ها بر مدل کنترل راهبردی و آزمون مدل کنترل راهبردی که از مرحله کیفی مشخص و طراحی شده است از ابزار پرسشنامه محقق ساخته با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. با بررسی بعمل آمده تعداد دست اندرکاران پروژه برنامه ریزی راهبردی گمرک، اساتید مطلع از این برنامه ریزی، و سایر فعالان اقتصادی مطلع از برنامه‌ریزی راهبردی گمرک برای بخش دلفی شامل ۴۰ نفر بودند که به صورت تمام شمار در نظر گرفته شدند و برای روش کمی با توجه به تعداد بالای پرسنل گمرکات تهران با حجم تقریبی ۱۲۰۰ نفر، بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۹۱ نفر انتخاب شدند. پژوهش حاضر در این مرحله بر حسب هدف کاربردی، و بر حسب ماهیت و روش توصیفی - همبستگی است. در این

پژوهش از روایی صوری استفاده شد، بدین جهت از اعضای پانل دلفی در مورد محتوای سوالات نظر خواهی شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه دلفی از روش سازگاری درونی استفاده شد. مهم‌ترین شاخص سازگاری درونی آزمون آلفای کرونباخ است که در هر دور دلفی ضریب فوق برای پرسشنامه‌ها محاسبه شد و از پایا بودن آنها اطمینان حاصل شد. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ در روش دلفی

ضریب آلفا	پرسشنامه
۰/۷۹۶	پرسشنامه دور نخست
۰/۸۰	پرسشنامه دور دوم
۰/۸۰	پرسشنامه دور سوم

در ابتدا به صورت شفاهی و در قالب بحث و گفتگو با خبرگان بر سر تعداد و نوع متغیرها و تغییرات احتمالی در شکل مدل تبادل نظر و موافقت شد و در نهایت مدل طراحی شد. بر این اساس در مدل ارائه شده اهداف راهبردی به صورت مجزا آورده شده بود که با پیشنهاد اعضای پانل این اهداف در داخل مدل قرار داده شدند و با توجه به اینکه اهداف و اولویت‌های راهبردی در برنامه‌ریزی راهبردی گمرک آورده شده‌اند، توافق شد که در پرسشنامه با ذکر جزئیات، مورد پرسش واقع نشوند چرا که این متغیرها توسط مجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی و گمرک ایران به عنوان اهداف و اولویت‌های پذیرفته شده در راستای برنامه چشم انداز بیست ساله تدوین شده‌اند. در جدول ۳ تعداد دفعات توزیع پرسشنامه، تعداد سوالات، مدت زمان صرف شده و تاریخ توزیع آورده شده است.

جدول ۳. توضیحات پرسشنامه

دور	تاریخ توزیع	تعداد سوالات	مدت زمان
نخست	۹۸/۴/۱	۱۴ + ۱ سوال باز	۵۰ روز
دوم	۹۸/۷/۱	۲۳ + ۱ سوال باز	۴۲ روز
سوم	۹۸/۹/۱	۲۳ سوال + ۱ سال باز	۴۵ روز

همانگونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود در طی مدت زمان ۶ ماهه و با سه بار مراجعه به سوالات پرسشنامه نهایتاً مدل مورد نظر اعضای پانل دلفی و پژوهش‌گران تکمیل شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های حاصل از انجام دوره‌های دلفی و بخش‌های مختلف پرسشنامه در هر دور، شاخص‌های آماری، کمینه، بیشینه، میانگین، نما و انحراف معیار محاسبه شد. توزیع پرسشنامه بر طبق روش دلفی در سه مرحله انجام شده و در هر مرحله گویه‌هایی که شرط $M > 4$ (میانگین بزرگتر از ۴) را داشتند در دور بعدی آورده شدند. همچنین، شاخص‌های اجماع و میزان اتفاق نظر خبرگان در دوره‌های مختلف محاسبه شده است. قبل از تهیه پرسشنامه دور نخست، پژوهش‌گران به صورت حضوری متغیرهای تهیه شده را با اعضای پانل مورد بحث شفاهی قرار داد و در انتها منجر به ارائه پیشنهاداتی شد و پرسشنامه دور نخست بر اساس این پیشنهادها آماده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. پرسشنامه شامل ۴ عامل اصلی (شرایط زمینه‌ای، مداخله‌ای، محیطی و کنترل

محیطی و درون سازمانی) بوده که در برگرفته ۱۴ زیرعامل کنترل تشخیصی، کنترل تعاملی، کنترل محتوایی، کنترل فرایندی، کنترل مشوقها، کنترل فرهنگی، کنترل غیر رسمی، کنترل بنیادی هدفگرا، کنترل بنیادی انسانگرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا، کنترل پیش نگر، کنترل حین عملیات و کنترل پس نگر یا کنترل بازخورد است. برای سنجش شاخصها از طیف ۵ گانه لیکرت استفاده شد.

جدول ۴. نتایج تحلیل دلفی عوامل کنترل راهبردی در دور اول دلفی

عوامل اصلی	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	کنترل تشخیصی	۳/۹۵	۰/۸۸۷	۴/۷۹	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تعاملی	۴/۲۵	۰/۹۱۰	۶/۱۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل محتوایی	۴/۴۵	۰/۸۸۷	۷/۳۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرایندی	۴/۳۰	۰/۹۲۳	۶/۲۹	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط مداخله‌ای	کنترل مشوقها	۳/۸۵	۰/۹۳۳	۴/۰۷	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل فرهنگی	۴	۰/۹۱۸	۴/۸۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل غیر رسمی	۴/۱۰	۰/۹۶۸	۵/۰۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط محیطی	کنترل بنیادی هدفگرا	۳/۸۵	۰/۹۳۳	۴/۰۷	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل بنیادی انسانگرا	۳/۸۵	۰/۹۳۳	۴/۰۷	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل تدریجی	۴/۱۰	۰/۹۶۸	۵/۰۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی فرایندگرا	۳/۹۵	۰/۸۲۶	۵/۱۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
کنترل محیطی و درون سازمانی	کنترل پیش نگر	۴/۱۵	۰/۹۸۸	۵/۲۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل حین عملیات	۳/۹۵	۱/۰۵۰	۴/۰۴	۰/۰۰۱	با اهمیت
	کنترل پس نگر یا بازخور	۴/۲۵	۰/۹۱۰	۶/۱۴	۰/۰۰۰	با اهمیت

همانگونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود میانگین تمامی عوامل کنترل راهبردی از متوسط ۳ بیشتر شده است. و همه شاخصها دارای نمره لازم جهت استفاده در فرایند پژوهش هستند. همچنین نتایج حاصل از انحراف معیار بیانگر آنست که پراکندگیها کمتر شده و به عبارتی میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی و خبرگان زیاد است. نکته قابل توجه این است که خبرگان سه شاخص جدید شامل نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بنج مارکینگ (یا بهینه‌گزینی) و عملکرد را برای این بعد معرفی کردند. آزمون رتبه‌های دلبیو کندال (ضریب توافق w) در جدول ۷-۴ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی دار است لذا با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه $p < ۰/۰۵$ است، معنی دار است. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق از ۰/۷ بیشتر است پس اجماع کلی میان نظرات خبرگان وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آماری دور اول دلفی عوامل کنترل راهبردی

تعداد	Σ
آماره کندال	۰/۷۱۲
آماره کای دو	۲۱/۴۹۳
درجه آزادی	۱۳
سطح معنی داری	۰/۰۴۶

در این دور، اعضای گروه کانونی، چهار بعد که شامل ۱۴ متغیر مربوط به مدل کنترل راهبردی که از پژوهش‌های قبلی و مصاحبه ارائه شده بود، اهمیت هر متغیر را با میانگین بالای عدد ۴ تشخیص دادند. این ابعاد و متغیرها عبارت بودند از:

- (۱) بعد شرایط زمینه‌ای که شامل کنترل‌های تشخیصی، تعاملی، محتوایی و فرایندی
- (۲) بعد شرایط مداخله‌ای که شامل متغیرهای کنترل مشوق‌ها، کنترل فرهنگی و کنترل غیر رسمی
- (۳) بعد شرایط محیطی که شامل متغیرهای بنیادی هدف‌گرا، بنیادی انسان‌گرا، تدریجی و کنترل تدریجی فرایندگرا
- (۴) بعد عوامل محیطی و درون سازمانی که شامل متغیرهای کنترل پیش‌نگر، کنترل حین عملیات و کنترل پس از عمل یا بازخور

همچنین در این مرحله پاسخ دهندگان مجموعاً ۹ متغیر دیگر را مطرح کردند که عبارت بودند از متغیر نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بهینه‌گزینی (بنچ مارکینگ) یا عملکرد (برای بعد کنترل محیطی و درون سازمانی)، و متغیرهای درستکاری، رعایت اخلاق اسلامی و کرامات انسانی، شایسته‌سالاری، مشتری‌مداری، قانون‌مداری و پاسخگویی و شفافیت (برای بعد متغیرهای تاثیر گذار بر تدوین، اجرا و کنترل مدل راهبردی گمرک). که همگی این متغیرها پس از بررسی مطالعات و پژوهش‌های پیشین و بازبینی مجدد مدل برنامه ریزی راهبردی گمرک ایران، تأیید و در دور دوم پرسشنامه دلفی ارائه شدند. بنابراین هیچ متغیری در این مرحله حذف نشد.

در دور دوم نیز اعضای پانل، ابعاد پنج گانه و متغیرهای ۱۷ گانه آنها را که برای مدل کنترل راهبردی در دور اول پیشنهاد شده بود را بررسی و آنها را دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد بر مدل کنترل راهبردی گمرک تشخیص دادند. متغیرهای اضافه شده از این مرحله عبارت بودند از نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بهینه‌گزینی و عملکرد در بعد کنترل‌های محیطی و درون سازمانی، به این ترتیب، اعضای در مجموع همه عوامل را دارای تاثیر زیاد و خیلی زیاد و با میانگین بالای ۴ تشخیص دادند و پیشنهادی برای اضافه کردن یا حذف کردن متغیر یا عاملی در این مرحله نداشتند. در مجموع اگرچه اجماع در نظرات پاسخ دهنده‌ها دیده می‌شود اما با توجه به اضافه شدن سه عامل نظارت محیطی، تغییر ناگهانی و بنچ مارکینگ و عملکرد از دید خبرگان به دور اول دلفی اکتفا نکرده و دور دوم دلفی با ۱۷ زیرعامل اجرا شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل دلفی عوامل کنترل راهبردی در دور دوم دلفی

عوامل اصلی	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	کنترل تشخیصی	۴/۰۵	۰/۷۵۹	۶/۱۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تعاملی	۴/۳۵	۰/۷۴۵	۸/۱۰۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل محتوایی	۴/۵۵	۰/۶۸۶	۱۰/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرایندی	۴/۴۰	۰/۷۵۴	۸/۳۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط مداخله‌ای	کنترل مشوق‌ها	۴	۰/۸۵۸	۵/۲۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرهنگی	۴/۱۰	۰/۷۸۸	۶/۲۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل غیر رسمی	۴/۲۵	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط محیطی	کنترل بنیادی هدف‌گرا	۴/۱۵	۰/۸۱۳	۶/۳۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل بنیادی انسان‌گرا	۴/۰۵	۰/۸۲۶	۵/۶۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی فرایندگرا	۴/۱۰	۰/۷۱۸	۶/۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
کنترل محیطی و درون	کنترل پیش‌نگر	۴/۲۵	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل حین عملیات	۳/۹۰	۱/۱۶۵	۳/۴۵	۰/۰۰۳	با اهمیت

سازمانی	کنترل پس نگر یا بازخور	۴/۳۵	۰/۷۴۵	۸/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	نظارت محیطی	۳/۹۰	۰/۹۱۲	۴/۴۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	تغییر ناگهانی	۴/۲۰	۰/۶۹۶	۷/۷۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	بهینه‌گزینی (بنچ مارکینگ) و عملکرد	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت

همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود میانگین تمامی عوامل کنترل راهبردی از متوسط ۳ بیشتر شده است. و همه شاخص‌ها دارای نمره لازم جهت استفاده در فرایند پژوهش هستند. همچنین نتایج حاصل از انحراف معیار بیانگر آنست که پراکندگی‌ها کمتر شده و به عبارتی میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی و خبرگان زیاد است. آزمون رتبه‌های دلیو کندانال (ضریب توافق W) در جدول ۷ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچک تر از 0.01 معنی دار است لذا با اطمینان 99% می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه $p < 0.05$ است، معنی دار است. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق از 0.7 بیشتر است و به یک بیشتر میل می‌کند پس می‌توان به صورت کلی اجماع میان نظرات خبرگان را در خصوص همه مفاهیم دید، ولیکن با توجه به دستیابی به اجماع یا توافق کلی در دور دوم دلفی دور سوم به ارائه مدل نهایی جهت اجماع نظرو تائید نهایی مدل اختصاص یافت (جدول ۷).

جدول ۷. نتایج آماری دور دوم دلفی عوامل کنترل راهبردی

تعداد	Σ
آماره کندانال	۰/۸۰۵
آماره کای دو	۴۰/۹۸۶
درجه آزادی	۱۶
سطح معناداری	۰/۰۰۰

عوامل شناسایی شده با روش دلفی نیز در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. عوامل کنترل راهبردی از دیدگاه گروه دلفی

ردیف	زیرمعیارها یا عوامل فرعی منتخب از دیدگاه گروه پانل	نام عامل یا معیار اصلی
۱	کنترل تشخیصی	شرایط زمینه‌ای
۲	کنترل تعاملی	
۳	کنترل محتوایی	
۴	کنترل فرایندی	
۵	کنترل مشوق‌ها	شرایط مداخله‌ای
۶	کنترل فرهنگی	
۷	کنترل غیر رسمی	
۸	کنترل بنیادی هدف‌گرا	شرایط محیطی
۹	کنترل بنیادی انسان‌گرا	
۱۰	کنترل تدریجی	
۱۱	کنترل تدریجی فرایندگرا	
۱۲	کنترل پیش نگر	کنترل محیطی و درون
۱۳	کنترل حین عملیات	سازمانی

۱۴	کنترل پس نگر یا بازخور
۱۵	نظارت محیطی
۱۶	تغییر ناگهانی
۱۷	بنج مارکینگ و عملکرد

با توجه به اینکه در دور دوم توافق کلی بر سر تمامی متغیرها صورت گرفت و پیشنهاد مدل را به همراه متغیرها مجدد مطرح کردند لذا در دور سوم، اعضای پانل مجدداً نظرات خود را درباره ابعاد و متغیرهای مدل کنترل راهبردی گمرک و خود مدل که در مرحله دوم ۱۷ متغیر تشخیص داده شده بودند اعلام کردند و همچنین مدل طراحی شده بر اساس این ابعاد و متغیرها به پرسشنامه دور سوم اضافه شد که در این مرحله نیز اعضای پانل همه عوامل را دارای ضریب تاثیر زیاد و بسیار زیاد و با میانگین بالاتر از ۴ تشخیص و مدل ارائه شده را تأیید کردند (جدول ۹).

جدول ۹. نتایج تحلیل دلفی عوامل کنترل راهبردی در دور سوم دلفی

عوامل اصلی	شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معنی داری	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	کنترل تشخیصی	۴/۰۵	۰/۸۱۱	۶/۱۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تعاملی	۴/۰۵	۰/۸۰۱	۸/۱۰۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل محتوایی	۴/۵۵	۰/۷۰۱	۱۰/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرایندی	۴/۵۰	۰/۷۷۷	۸/۳۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط مداخله‌ای	کنترل مشوق‌ها	۴	۰/۸۶۰	۵/۲۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل فرهنگی	۴/۱۵	۰/۷۸۸	۶/۲۴	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل غیر رسمی	۴/۴۰	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
شرایط محیطی	کنترل بنیادی هدف‌گرا	۴/۲۰	۰/۸۱۳	۶/۳۲	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل بنیادی انسان‌گرا	۴/۰۵	۰/۸۲۶	۵/۶۸	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل تدریجی فرایندگرا	۴/۱۰	۰/۷۱۸	۶/۸۵	۰/۰۰۰	با اهمیت
کنترل محیطی و درون سازمانی	کنترل پیش نگر	۴/۲۵	۰/۸۵۱	۶/۵۷	۰/۰۰۰	با اهمیت
	کنترل حین عملیات	۳/۹۰	۱/۱۶۵	۳/۴۵	۰/۰۰۳	با اهمیت
	کنترل پس نگر یا بازخور	۴/۳۵	۰/۷۴۵	۸/۱۰	۰/۰۰۰	با اهمیت
	نظارت محیطی	۳/۹۰	۰/۹۱۲	۴/۴۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	تغییر ناگهانی	۴/۲۰	۰/۶۹۶	۷/۷۱	۰/۰۰۰	با اهمیت
	بهینه‌گزینی (بنج مارکینگ) و عملکرد	۴/۲۰	۰/۸۳۴	۶/۴۳	۰/۰۰۰	با اهمیت

همانگونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود میانگین تمامی عوامل کنترل راهبردی از متوسط ۳ بیشتر شده است. و همه شاخص‌ها دارای نمره لازم جهت استفاده در فرایند پژوهش هستند. همچنین نتایج حاصل از انحراف معیار بیانگر آنست که پراکندگی‌ها کمتر شده و به عبارتی میزان اجماع بین اعضای پانل دلفی و خبرگان زیاد است و تقریباً نتایج دور دوم دلفی تکرار شده است.

آزمون رتبه‌های دلیو کندال (ضریب توافق w) در جدول ۱۰ آمده است. با توجه به آنکه مقدار آزمون خی دو که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی دار است لذا با اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان داشت که تفاوت میانگین رتبه‌ها به دلیل آنکه $p < ۰/۰۵$ است، معنی دار است. با توجه به آنکه مقدار ضریب توافق از ۰/۸ بیشتر است و به یک بیشتر میل می‌کند پس می‌توان به صورت کلی اجماع میان نظرات خبرگان را در خصوص همه

مفاهیم دید، ولیکن با توجه دستیابی به اجماع کلی در دور سوم و ارائه مدل نهایی جهت اجماع نظر و تأیید نهایی از ادامه روش دلفی خودداری می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج آماری دور سوم دلفی عوامل کنترل راهبردی

تعداد	۴۰
آماره کندال	۰/۸۰۹
آماره کای دو	۴۰/۹۸۶
درجه آزادی	۱۶
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

جهت بررسی عوامل موثر بر مدل کنترل راهبردی از تحلیل‌های کمی و برای آزمون فرضیه‌ها و مدل نیز از نرم افزارهای کمی استفاده شد که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

روش کمی. برای روش کمی از پرسشنامه ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شد و نتایج به کمک نرم افزار PLS تحلیل و مدل بدست آمده در مرحله دلفی تست شد. جامعه آماری تحقیق در مرحله کمی تحقیق کارکنان شاغل در گمرک ایران بودند، که تعداد کل ۱۲۰۰ نفر است. روش نمونه گیری مورد استفاده نمونه گیری تصادفی ساده بود و حجم نمونه متناسب با آن طبق جدول مورگان برابر ۲۹۱ نفر انتخاب شده است. در ادامه به برزاش مدل پیشنهادی تحقیق پرداخته شده است. اما پیش از انجام تحلیل عاملی از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول شماره ۱۱ است.

جدول ۱۱. خروجی آزمون KMO و بارتلت

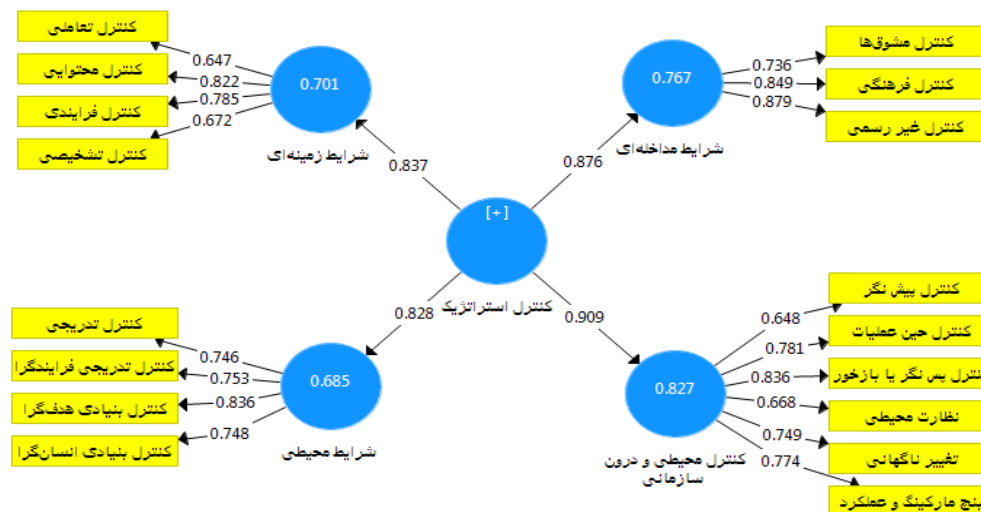
شاخص KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۹۲۹	۱۹۷۴/۳۶	۱۳۶	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۱۱ اندازه کفایت نمونه به دست آمده در خروجی نرم‌افزار SPSS برابر با ۰/۹۲۹ (که بزرگتر از ۰/۷ است) و همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت برابر صفر است که معناداری آماره به دست آمده (۱۹۷۴/۳۶) را نشان می‌دهد که نتایج حاکی از کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی است.

تحلیل عاملی تأییدی و ارائه مدل مطلوب. تأیید مدل و پاسخ به فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) با استفاده از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شده است. در این مرحله از تجزیه و تحلیل داده‌ها به آزمون مدل پیشنهادی پژوهش بر پایه داده‌های گردآوری شده در نمودار ۲ پرداخته می‌شود. مدل پیشنهادی پژوهش بر تاثیرگذاری شرایط زمینه‌ای، محیطی، مداخله‌ای و کنترل محیطی و درون سازمانی بر کنترل راهبردی تاکید دارد. نمودار ۲ نحوه ترسیم مدل مفهومی اصلی پژوهش در نرم‌افزار SmartPLS را بر اساس فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد.

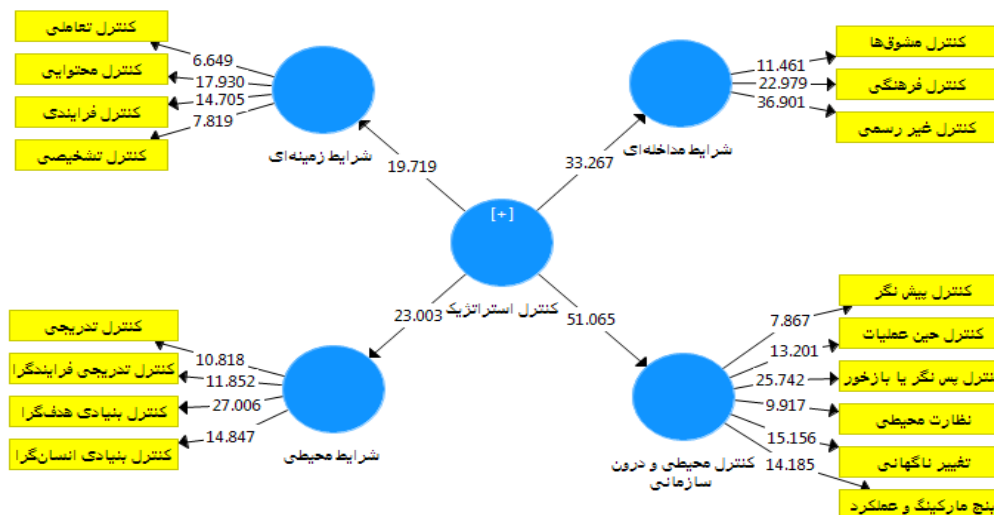
- فرضیه نخست: شرایط زمینه‌ای بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.
- فرضیه دوم: شرایط مداخله‌ای بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.
- فرضیه سوم: شرایط محیطی بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.
- فرضیه چهارم: کنترل محیطی و درون سازمانی بر مدل کنترل راهبردی گمرک تاثیر دارد.

^۱. Partial Least Square



نمودار ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

در نمودار ۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. تمامی آیت‌های پرسش‌نامه دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ است لذا می‌توان هم‌سویی سوالات پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سوالات پرسش‌نامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است توسط این ابزار محقق شده است. لذا روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. شاخصی که بار عاملی بالاتری داشته باشد، دارای اهمیت بالاتری نسبت به سایر شاخص‌ها است.



نمودار ۳. مدل پژوهش در حالت معناداری (t-value)

نمودار ۳ مدل تحقیق را در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی مرتبه اول و دوم) و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند اگر و

فقط اگر مقدار آماره‌ی t بزرگتر از $1/96+$ قرار گیرد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند.

بررسی مدل بیرونی پژوهش

نتایج و گزارش خروجی نرم‌افزار PLS برای این شاخص پایایی مرکب در جدول ۱۲ آورده شده است.

جدول ۱۲. جدول پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

متغیرهای پژوهش	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۲۳	۰/۷۱۲
شرایط مداخله‌ای	۰/۸۶۳	۰/۷۶۱
شرایط محیطی	۰/۸۵۴	۰/۷۷۲
کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۸۸۲	۰/۸۳۸

همانطور که در جدول ۱۲ می‌بینید مقادیر به دست آمده برای آلفای پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای پژوهش است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. اولین روایی مورد بررسی برای تأیید روا بودن مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا^۱ است. روایی همگرا به این معناست که مجموعه‌ی معرف‌ها، سازه‌ی اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا، پیشنهاد می‌کنند. حداقل AVE معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرای کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند.

جدول ۱۳. نتایج محاسبه شاخص متوسط واریانس

متغیر	AVE
شرایط زمینه‌ای	۰/۵۴۰
شرایط مداخله‌ای	۰/۶۷۸
شرایط محیطی	۰/۵۹۵
کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۵۵۶

همانطور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود مقدار AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. دومین روایی مورد بررسی برای تأیید روایی و اعتبار مدل اندازه‌گیری روایی افتراقی^۲ است که یک معیار تکمیل کننده است و در مدلسازی مسیری PLS از دو معیار شامل معیار فورنل - لارکر و آزمون بارهای عرضی^۳ برای بررسی آن استفاده می‌شود. همانطور که جدول ۱۴ نشان می‌دهد مقادیر بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها بیش از ۰/۴ است، لذا تمام بارهای عاملی در دامنه قابل قبول قرار داشته و روایی سازه با استفاده از روش آزمون بارهای عرضی تأیید می‌شود.

^۱ Convergent Validity

^۲ Discriminant Validity

^۳ Cross-Loadings

جدول ۱۴. بارهای عاملی معرفها

ردیف	زیرمعیارها یا عوامل فرعی منتخب از دیدگاه گروه پانل	بار عاملی	عدد معناداری
۱	کنترل تشخیصی	۰/۶۷۲	۷/۸۱۹
۲	کنترل تعاملی	۰/۶۴۷	۶/۶۴۹
۳	کنترل محتوایی	۰/۸۲۲	۱۷/۹۳۰
۴	کنترل فرایندی	۰/۷۸۵	۱۴/۷۰۵
۵	کنترل مشوقها	۰/۷۳۶	۱۱/۴۶۱
۶	کنترل فرهنگی	۰/۸۴۹	۲۲/۹۷۹
۷	کنترل غیر رسمی	۰/۸۷۹	۳۶/۹۰۱
۸	کنترل بنیادی هدفگرا	۰/۸۳۶	۲۷/۰۰۶
۹	کنترل بنیادی انسانگرا	۰/۷۴۸	۱۴/۸۴۷
۱۰	کنترل تدریجی	۰/۷۴۶	۱۰/۸۱۸
۱۱	کنترل تدریجی فرایندگرا	۰/۷۵۳	۱۱/۸۵۲
۱۲	کنترل پیش نگر	۰/۶۴۸	۷/۸۶۷
۱۳	کنترل حین عملیات	۰/۷۸۱	۱۳/۲۰۱
۱۴	کنترل پس نگر یا بازخور	۰/۸۳۶	۲۵/۷۴۲
۱۵	نظارت محیطی	۰/۶۶۸	۹/۹۱۷
۱۶	تغییر ناگهانی	۰/۷۴۹	۱۵/۱۵۶
۱۷	بهینه گزینی (بنچ مارکینگ) و عملکرد	۰/۷۷۴	۱۴/۱۸۵

در جدول ۱۵، مقدار جذر AVE هریک از سازه‌ها با مقادیر همبستگی میان سازه‌های دیگر نشان داده شده است.

جدول ۱۵. ماتریس سنجش روایی واکر به روش فورنل و لاکر

سازه‌های پژوهش	شرایط زمینه‌ای	شرایط محیطی	شرایط مداخله‌ای	کنترل محیطی و درون سازمانی
۱	شرایط زمینه‌ای	۰/۷۳۵		
۲	شرایط محیطی	۰/۶۳۰	۰/۷۷۲	
۳	شرایط مداخله‌ای	۰/۶۷۷	۰/۶۲۷	۰/۸۲۴
۴	کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۶۵۰	۰/۶۳۹	۰/۶۵۴
				۰/۷۴۶

در جدول ۱۵ مشخص است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، به عبارت دیگر روایی واکرای مدل در حد مناسب است. در پایان پژوهش با توجه نتایج نمودارهای ۲ و ۳، جدول ۱۶ برای بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل کنترل راهبردی ارائه شده است.

با توجه به این که مقدار آماره تی برای تمامی مسیرها خارج بازه معناداری است (بیشتر از ۱/۹۶ شده است) ($p < ۰/۰۵$)، با احتمال ۰/۹۵ می‌توان گفت که شرایط زمینه‌ای، محیطی، مداخله‌ای و کنترل محیطی و درون سازمانی و زیرعوامل آنها نقش مستقیم و معناداری بر کنترل راهبردی دارند.

جدول ۱۶. بررسی میزان تأثیرگذاری عوامل کنترل راهبردی

عامل اصلی	ضریب تأثیر (β)	عدد معناداری (t-value)	R ²	زیرعامل‌ها	ضریب تأثیر (β)	عدد معناداری (t-value)	نتیجه
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۳۷	۱۹/۷۱۹	۰/۷۰۱	کنترل تشخیصی	۰/۶۷۲	۷/۸۱۹	تأیید مسیر
				کنترل تعاملی	۰/۶۴۷	۶/۶۴۹	تأیید مسیر
				کنترل محتوایی	۰/۸۲۲	۱۷/۹۳۰	تأیید مسیر
				کنترل فرایندی	۰/۷۸۵	۱۴/۷۰۵	تأیید مسیر
شرایط مداخله‌ای	۰/۸۷۶	۳۳/۲۶۷	۰/۷۶۷	کنترل مشوق‌ها	۰/۷۳۶	۱۱/۴۶۱	تأیید مسیر
				کنترل فرهنگی	۰/۸۴۹	۲۲/۹۷۹	تأیید مسیر
				کنترل غیر رسمی	۰/۸۷۹	۳۶/۹۰۱	تأیید مسیر
				کنترل بنیادی هدف‌گرا	۰/۸۳۶	۲۷/۰۰۶	تأیید مسیر
شرایط محیطی	۰/۸۲۸	۲۳/۰۰۳	۰/۶۸۵	کنترل بنیادی انسان‌گرا	۰/۷۴۸	۱۴/۸۴۷	تأیید مسیر
				کنترل تدریجی	۰/۷۴۶	۱۰/۸۱۸	تأیید مسیر
				کنترل تدریجی فرایندگرا	۰/۷۵۳	۱۱/۸۵۲	تأیید مسیر
				کنترل پیش نگر	۰/۶۴۸	۷/۸۶۷	تأیید مسیر
کنترل محیطی و درون سازمانی	۰/۹۰۹	۵۱/۰۶۵	۰/۸۳۷	کنترل حین عملیات	۰/۷۸۱	۱۳/۲۰۱	تأیید مسیر
				کنترل پس نگر یا بازخور	۰/۸۳۶	۲۵/۷۴۲	تأیید مسیر
				نظارت محیطی	۰/۶۶۸	۹/۹۱۷	تأیید مسیر
				تغییر ناگهانی	۰/۷۴۹	۱۵/۱۵۶	تأیید مسیر
				بنج مارکینگ و عملکرد	۰/۷۷۴	۱۴/۱۸۵	تأیید مسیر

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همپای توجه و اهمیت به تدوین و اجرای درست راهبردها، باید به کنترل راهبردی هم توجه کرد تا بتوان مدیریت راهبردی را به صورت کامل و قطعی انجام داد. لذا با توجه به غفلت در حوزه کنترل راهبردی در سازمان‌های خصوصی و دولتی و بعضاً در میان کاربران و متخصصان، این پژوهش ضرورت را در پرداختن به کنترل راهبردی دانست.

برای همین منظور با توجه به آشنایی کامل پژوهشگران این پژوهش با سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران و این که در این سازمان مراحل تدوین و اجرای برنامه ریزی راهبردی انجام شده است اما خلاء کنترل راهبردی در آن حس شد و این که در برخی از کارهای انجام شده این سازمان مطابق برنامه ریزی راهبردی، اشتباهاتی مشاهده شد مانند سیستم یکپارچه ارزش گذاری کالاهای تجاری که فاقد کنترل راهبردی است، پژوهشگران اقدام به طراحی مدلی کاربردی برای کنترل راهبردی سازمان گمرک با توجه به مدل‌های برنامه-ریزی راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی و گمرک جمهوری اسلامی ایران کردند.

این پژوهش ابتدایی‌ترین مدل‌های کنترل راهبردی تا پیشرفته‌ترین مدل‌ها را مورد ارزیابی و بررسی قرار داد. مدل این پژوهش تکمیل کننده مدل‌های قبلی خود که از سال ۱۹۶۸ میلادی آغاز شده بود است که بر اساس روش کیفی دلفی این مدل طراحی شد. و در مرحله بعدی به منظور اطمینان بیشتر از صحت مدل، به روش معادلات ساختاری و در قالب نرم افزار PLS مدل سنجش و مورد تأیید قرار گرفت و در نهایت مدل کنترل راهبردی را به مدل تدوین و اجرای برنامه ریزی راهبردی پیوند داده و مدلی برای مدیریت راهبردی نیز طراحی شد.

متغیرهای به دست آمده براساس فرضیات پژوهش عبارتند از :

- فرضیه نخست **شرایط زمینه‌ای شامل** کنترل تشخیصی، کنترل تعاملی، کنترل محتوایی، کنترل فرایندی که با نتایج پژوهش عربی و فرقانی [۱]، پراتیستا [۲۸]، جلالی و همکاران [۹] مطابقت دارد.
- فرضیه دوم **شرایط مداخله‌ای شامل** کنترل مشوق‌ها، کنترل غیررسمی، کنترل فرهنگی. که با نتایج پژوهش پراتیستا [۲۸]، جلالی و همکاران [۹] مطابقت دارد.
- فرضیه سوم **شرایط محیطی شامل** کنترل بنیادی انسان‌گرا، کنترل بنیادی هدف‌گرا، کنترل تدریجی، کنترل تدریجی فرایندگرا که با تحقیقات لورانژ و همکاران [۱۸]، دوردان [۶]، پراتیستا [۲۸]، جلالی و همکاران [۹] مطابقت دارد.

- فرضیه چهارم **کنترل محیط درون سازمانی شامل** کنترل قبل از عمل، کنترل حین عمل، کنترل پس از عمل یا بازخور، نظارت محیطی، تغییر ناگهانی، بنچ مارکینگ و عملکرد که با نتایج سایمون [۲۲]، ایتر و لارکر [۱۴] دوردان [۶]، فرقانی و عربی [۱] مطابقت دارد.

حال با توجه به این که کلیه امور در گمرک به صورت سامانه‌ای انجام می‌شود می‌بایست کلیه متغیرهای کنترلی در سامانه‌های گمرکی به صورت کاملاً سیستمی و نرم افزاری بکار گرفته شوند. نتایج فرضیه‌های اصلی و فرعی نیز به شرح ذیل حاصل شد: با توجه به نتایج به دست آمده از روش کمی، مشخص شد مدل به دست آمده برای سازمان گمرک ایران تاثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تأیید شد. بر اساس تحلیل‌های انجام شده با نرم افزار و به روش معادلات ساختاری ۴ فرضیه فرعی مطرح شده یعنی شرایط زمینه-ای، شرایط مداخله‌ای، شرایط محیط درون سازمانی و شرایط محیطی بر کنترل راهبردی گمرک ایران تاثیر مثبت و معناداری دارند. بنابراین شرایط محیط درون سازمانی بیشترین تاثیر و شرایط زمینه‌ای کمترین تاثیر را بر مدل کنترل راهبردی داشت.

در شرایط زمینه‌ای ۴ شاخص در نظر گرفته شد که به ترتیب کنترل محتوایی و کنترل فرایندی بیشترین تاثیر و کنترل تشخیصی و کنترل تعاملی کمترین تاثیر را در مدل داشتند. در شرایط مداخله‌ای سه متغیر در نظر گرفته شد که به ترتیب کنترل غیررسمی، کنترل فرهنگی و کنترل مشوق‌ها در مدل کنترل راهبردی دارای اهمیت بودند. در شرایط محیط درون سازمانی که ۶ شاخص شناسایی شده بود به ترتیب کنترل پس نگر یا بازخور، تغییر ناگهانی، بنچ مارکینگ و عملکرد، کنترل حین عملیات، نظارت محیطی و کنترل پیش نگر دارای اهمیت بودند. در شرایط محیطی نیز ۴ شاخص شناسایی شدند که به ترتیب کنترل بنیادی هدف‌گرا، کنترل بنیادی انسان گرا، کنترل تدریجی فرایندگرا و کنترل تدریجی دارای اهمیت بودند. بر اساس پژوهش هر یک از متغیرهای چهارگانه فوق به صورت کلی و جزئی و بسته به شرایط در کنترل راهبردی سازمان تاثیر بسزایی دارند. این تاثیر نیز شامل سازمان گمرک هم می‌شود.

مشخصاً چهار متغیر فوق در سازمان گمرک قابلیت استفاده به صورت تلفیقی دارند به گونه‌ای که مکمل همدیگر خواهند بود لذا بر همین اساس به صورت کاربردی بر اساس نتایج بدست آمده می‌توان پیشنهادات کاربردی برای گمرک ایران ارائه داد:

با توجه به برنامه ریزی راهبردی گمرک ایران و الکترونیکی کردن امور بر اساس این برنامه ریزی می‌توان برای بخش‌های مختلف سازمان از متغیرهای کنترلی به نحو احسن استفاده کرد. با توجه به این که ستاد مرکزی گمرک ایران دارای چهار معاونت است که عبارتند از معاونت فنی و امور گمرکی (دارای ۴ اداره کل با عناوین مرکز واردات و امور مناطق ویژه و آزاد، اداره کل صادرات، اداره کل تعرفه گذاری، اداره کل بررسی و تعیین ارزش)، معاونت حقوقی و نظارت (با ۴ اداره کل شامل: اداره کل بازرینی و حسابرسی پس از ترخیص، اداره کل نظارت بر ترانزیت، اداره کل جرائم سازمان یافته و اداره کل حقوقی)، معاونت امور بین الملل (شامل ۴ اداره کل:

اداره کل امور بین الملل، اداره کل برنامه ریزی و فرایندهای گمرکی، اداره کل فناوری اطلاعات و آمار، اداره کل آموزش، تحقیقات و ظرفیت سازی، معاونت منابع و توسعه مدیریت (با ۴ اداره کل: اداره کل امور اداری، اداره کل امور مالی، اداره کل تدارکات، توسعه و تجهیز، اداره کل توسعه و تحول) و همچنین سازمان گمرک دارای ادارت کلی مانند حراست، بازرسی، امور استانها و اداره کل حوزه ریاست و ادارت کل و حوزه نظارت‌های اجرایی است که به اقتضای هر اداره کل می‌توان انواع کنترل‌های راهبرد را پیشنهاد نمود. با توجه به ماهیت اداره کل بررسی و تعیین ارزش که ارزش کالاهای وارداتی و صادراتی را مطابق قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مرتبط تعیین می‌کند، نیاز به کنترل‌های محیط درون سازمانی دارد. مخصوصاً کنترل پیش از عمل و نظارت محیطی و کنترل حین عمل تا بتواند بر اساس برنامه ریزی راهبرد که برای این اداره کل طراحی شده است پیشرفت و بهبود امور را توسعه دهد.

برای اداره کل بررسی و تعیین تعرفه که وظیفه تعرفه گذاری کالا برای اخذ حقوق ورودی را دارد نیاز به کنترل‌های قبل از عمل، کنترل پس از عمل، نظارت محیطی، کنترل تشخیصی و محتوایی دارد تا بتواند با نظارت بر محیط و محتوای اظهار کالا و نوع کالا بر اساس قانون و مقررات گمرکی تعرفه گذاری صحیح بر کالا را اعلام و کنترل قبل از عمل را بکار گرفته و بعد از اتمام تعرفه گذاری بر کالاهای گمرکی کنترل بازخور را نیز برای اطمینان از عمل انجام شده اجرا کند. مرکز واردات و امور مناطق ویژه و آزاد که مسئول نظارت بر واردات کالا و مناطق آزاد و ویژه است با توجه به ماهیت کار و سهم این اداره کل در برنامه ریزی راهبرد، می‌بایست از کنترل قبل از عمل، کنترل فرایندی، کنترل تدریجی فرایندگرا، کنترل بنیادی هدفگرا و کنترل بازخور استفاده کند چرا که روند مدیریت واردات کالا و جلوگیری از واردات کالاهای غیر ضروری بر اساس دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های صادره، حمایت از فضای کسب و کار داخلی ایران و جلوگیری از قاچاق کالا، جلوگیری از خلاف اظهاری کالا در گمرک را بر اساس این کنترل‌ها می‌تواند اجرا کند.

اداره کل صادرات که مسئولیت نظارت بر صادرات از ایران را بر عهده دارد و در این خصوص نیاز به نظارت محیط فضای کسب و کار، تشویق به صادرات کالاهای صادراتی با مشوق‌های صادراتی، تشویق فرهنگ صحیح صادرات کالاهای مازاد بر کشور، نظارت بر حسن انجام فرایند صحیح صادرات و بازگشت ارز به کشور در حوزه-های نفتی و غیر نفتی را دارد. بنابراین می‌بایست از کنترل‌های تشویقی، فرهنگی، فرایندی، تدریجی، تدریجی فرایندگرا، قبل از عمل و حین عمل و بازخور و کنترل نظارت محیطی استفاده کند. اداره کل حقوقی، و جرائم سازمان یافته با توجه به ماهیت کاری که پیگیر مباحثی همچون جعل اسناد، قاچاق کالا، مسائل حقوقی سازمان و موارد مشابه هستند نیاز به کنترل‌های بازخور، کنترل تشخیصی، بنیادی هدفگرا، تعاملی و تغییر ناگهانی دارند. اداره کل بازرسی و حسابرسی پس از ترخیص با توجه به ماهیت کاری که بازرسی اسناد کالاهای ترخیص شده و حسابرسی پس از ترخیص را بر عهده دارد می‌بایست از کنترل‌های بازخور، تشخیصی، فرایندی و تعاملی استفاده کند.

اداره کل نظارت بر ترانزیت کالا با توجه به ماهیت کاری می‌بایست از کنترل‌های محیط درون سازمانی، و کنترل‌های زمینه‌ای استفاده کند. اداره کل برنامه ریزی و بهبود فرایندهای گمرکی با توجه به نیاز به خلاقیت و نوآوری برای این اداره کل بهتر است از کنترل‌ها غیر رسمی، تشویقی، فرهنگی و بازخور استفاده کند تا ضمن افزایش کارآفرینی سازمانی، بازخورهای لازم را نیز برای بهبود عملکرد خود دریافت کند. اداره کل امور بین الملل با توجه به این که در امور بین‌المللی فعالیت می‌کند نیاز به کنترل‌های نظارت محیطی، بنچ مارکینگ و عملکرد و کنترل فرهنگی دارد. اداره کل آموزش، تحقیقات و ظرفیت سازی با توجه به ماهیت کاری نیاز به کنترل تشویقی، فرهنگی، بنیادی انسانگرا، بنچ مارکینگ و عملکرد، تعاملی، تشخیصی، محتوایی و تغییر ناگهانی دارد.

اداره کل فناوری اطلاعات و ارتباطات و امار با توجه به اهمیت کار در گمرک الکترونیک که به نوعی پاشنه آشیل گمرک الکترونیک محسوب می‌شود و با توجه به گستردگی این حوزه و با توجه به این که با همه ادارات در ارتباط است نیاز به کلیه کنترل‌های ۱۷ گانه در گمرک دارد.

معاونت توسعه و مدیریت منابع با توجه به این که ۴ اداره کل مهم را در اختیار دارد می‌بایست از کنترل‌های تشخیصی، فرهنگی، تشویقی، قبل از عمل، حین عمل و بازخورد، و بنیادی انسان‌گرا و هدف‌گرا استفاده کند. ادارت نظارتی با توجه به ماهیت نظارتی آنها می‌بایست از کنترل‌های غیر رسمی، تشخیصی، تعاملی، محتوایی، نظارت محیطی، و تغییر ناگهانی استفاده کنند. اداره کل امور استان‌ها با توجه به ماهیت کاری می‌بایست از کنترل نظارت محیطی بیشترین بهره را ببرد. در گمرکات اجرایی و حوزه نظارت‌ها به این دلیل که کلیه امور مربوط به ستاد گمرک ایران را در ابعاد کوچکتری در خود دارند، کلیه کنترل‌های ۱۷ گانه را در هر بخش مرتبط می‌بایست بکار گیرند.

منابع

1. Aarabi, M., Forghani, N., & Abadi, M.A. (2009). The control strategy design pattern in the defense industrial organizations, academic promotional Dvflsnamh Management Studies, 20(60), 8.
2. Arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010). Strategic control style and performance of holding companies, Quarterly Journal of Strategic Management Studies, 1, 7-26. (In persian)
3. Adams, P., & Bodas, M., Freitas, I., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management, Journal of Business Research, 97, 129-140.
4. Broderick, A., Garry, T., & Beasley, M. (2010). The need for adaptive processes of benchmarking in small business ti business services. Journal Business & Industrial Marketing. 25(5), 324-337.
5. Bradbeer, J., healey, M., & Kneale, P. (2004). Undergraduate geographers' understandings of geography, learning and teaching: a phenomenographic study. Journal of geography in higher education, 28(1), 17-34. ISSN 0309-8265.
6. Durden, C.H. (2001). The development of a strategic control framework and its relationship with management accounting. Discussion paper series. New Zealand: School of Accountancy, Massey University.
7. Fiegener, M.K. (1997). The control of strategy in dynamic versus stable environments. Journal of Managerial Issues Vol.9. Pittsburg: Department of Economics, Pittsburg State University
8. Faiz, D. (2011). Strategic management is the key to success in competitive markets, first edition, Semnan, Semnan University Press (in persian)
9. Jalali, M., Haghighi, M., Avestaei, A., & Moradpour, A. (2018). Strategic banking control model of Iran, Monetary and financial research institute, Central Bank of Iran. (in persian)
10. Gru'nig, R., & Ku'hn, R. (2018a). Strategieplanungsprozess, 2nd edn. Haupt, Bern
11. Gru'nig, R., & Ku'hn, R. (2018b). Proce'de' de planification strate'gique, 2e'me e'd. Haupt, Berne
12. Gleinch, R., Motwani, J., & Wald, A. (2008). Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas. 15(3), 242-56
13. Hunger, J.N., & Wheelen, T.L. (2011). *Essentials of Strategic Management*, 5th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
14. Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organization and Society Journal. Philadelphia PA: Elsevier Ltd.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy, 8th edition. London: Prentice Hall. 51
16. Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 3rd edition. New Delhi: TATA McGraw-Hill
17. Pearce, I.I., John A., Robinson, J.R., & Richard B. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 7th ed
18. Lorange, P., & Murphy, D. (1984). Considerations in implementing strategic control. Journal of Business Strategy, 4. Bingley, UK: Emerald Group.
19. Lorange, P., Vancil, R.F. (1995). How to design a strategic planning system in strategic planning and control: Issues in the strategy process. Cambridge, MA: Blackwell. 52
20. Memarzadeh, Gh., Najaf Beigi, R., & Tekehi, A. (2014). Designing a strategic control model for achieving the goals of the 20-year vision document of the Islamic Republic of Iran, Quarterly Journal of Strategic and Macro Policies, Second Year, 6, 1-24 (in persian)

21. Siro, B.M. (2009). Strategy evaluation and control at Kenya Wildlife Service. Nairobi: Unpublished MBA research project of the University of Nairobi.
22. Simons, R. (1994). How new managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), New York. John Wiley & Sons.
23. Steen, J. (2010). Actor-network theory and the dilemma of the resource concept in strategic management. *Scandinavian journal of management*, 26(3), 324-331. ISSN 0956-5221.
24. Schreyogg, C., & Steinmann, H. (1987). Strategic controls: A new perspective. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
25. Singh, K.R., Garg, K.S., & Deshmukh, S.G. (2008). Sterategy development by SMEs for competitiveness; a review, *Benchmarking: An Inernational Journal*. 15(5), 525-547.
26. Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2003). Strategic management formulation, implementation and control. New York: McGraw – Hill/Irwin.
27. Prof. JAA Lazenby (2012). Strategy control, Dept of Business Management Centre for Business Dynamics, School of Management, UFS 2012
28. Pratistha, B. (2016). The influence of strategic control, Strategy orientation, and business Environment on competitive strategy and Its effect to business performance, *Electronic Business Journal*, 15(12).
29. Rwara, J.K.M. (2011). Strategic control practices in the power generation, transmission and distribution. Nairobi: Unpublished MBA research project of the University of Nairobi.
30. Radadi, A., Gholipour Yasuri Tahmourth, H., & Shah Hosseini, M. A. (2015). Modeling obstacles to establishing a system for controlling business strategies at the national level, *Journal of Management Improvement*, 8(3), 89-104. (in persian)
31. Rudolf, G., & Ku`hn, R. (2018). The strategy planning process, University of Bern Bern, Switzerland, ISBN 978-3-662-56221-5, 2.
32. Rudd, J., Greenley, M., Gordon, E., Beatson, A., Lings, T., & Ian, N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, 61, 99–108.

سناریوهای راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی

رسول نظری*، زهرا سهرابی**، مهرداد محرمزاده***

چکیده

امروزه ورزش رقابتی در باشگاه‌های حرفه‌ای شکل نهادهی فرآیند ارتقای بخشی سرمایه اجتماعی جامعه باشد. مطالعه حاضر با هدف کشف آینده پیش‌روی باشگاه سپاهان و تدوین سناریوهای آن برای ۲۰ سال آینده و ارائه راهبرد انجام گردیده است. در پژوهش حاضر روش آینده‌نگاری با رویکرد سناریونویسی بر اساس روش منطق شهودی به کار گرفته شد. برای طراحی سناریوها از روش تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها استفاده گردید. ابتدا، محدوده پژوهش مشخص، سپس عوامل اصلی توسعه و نقاط کور با بازخورد ۳۶۰ درجه شناسایی گردید. دو عدم قطعیت کلیدی به عنوان پایه طراحی سناریوها تدوین شد. در گام بعد تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریو ممکن صورت پذیرفت. سپس یک راهبردهای کلی بر اساس سناریوها ارائه گردید و گام آخر شامل پایش و کنترل راهبردها انجام شد. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر شامل ۲۰ نفر از ذی‌نفعان داخلی و خارجی باشگاه سپاهان بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با مصاحبه و پرسش‌نامه باز صورت گرفت. بر اساس یافته‌ها، تحلیل ۲۶ عامل اصلی به‌دست‌آمده در نهایت منجر به تولید دو عدم قطعیت کلیدی «تخصیص منابع مالی پایدار» و «تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه» شد. به‌طورکلی در ساخت آینده مطلوب باشگاه سپاهان راهبردهایی با مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت یکپارچه، جایگاه اجتماعی، تخصص‌گرایی، برجسته‌سازی و الگوسازی و پرداختن رسانه‌ها برای ساخت آینده باشگاه در نظر گرفته شود.

کلیدواژه‌گان: آینده‌نگاری، باشگاه، سناریو، راهبردی، ورزش حرفه‌ای

۱. مقدمه

به نظر می‌رسد سرعت روزافزون تغییرات در دنیای کنونی، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت^۱ شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیش روی دستگاه‌های پیچیده کنونی قرار داده است [۲۹]. میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تحولات و نتایج آینده و درک نامناسب آن با دانش فعلی را عدم قطعیت گویند [۹]. مدیریت عدم قطعیت‌ها می‌تواند کارایی منابع را بهبود بخشد و تحول پایدار را ارائه دهد [۶]. یک ابزار قدرتمند که محیط‌های رقابتی آینده را حدس می‌زند و به توسعه استراتژی بلندمدت حتی در محیط‌هایی با بیشترین عدم قطعیت می‌پردازد، ابزار برنامه‌ریزی سناریو^۲ است [۲۰].

سناریو داستانی توصیفی از بدیل‌های موجه است که به بخش خاصی از آینده نظر دارد. سناریو چهره آینده است و هدف تحلیل سناریو، گسترش تفکر در ارتباط با آینده است. سناریوها اندیشیدن درباره نامعلوم‌ها را می‌آموزد و فرض‌های دست و پا گیر امروزی را از دست‌وپای ذهن باز کرده و گسست‌هایی را که ممکن است جهان را دگرگون سازد، شناسایی می‌گردد. توسعه سناریو در واقع یک روش پیش‌بینی است که داده‌های ارائه شده را برای توسعه^۳ های گوناگون امکان‌پذیر می‌کند [۱۶]. سناریوها نحوه انجام برنامه‌ریزی را توصیف می‌کنند و اثربخشی آن را به‌عنوان کمک به برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط نامشخص بیان می‌کند [۶]. سناریو موجب گسترش فرصت‌ها می‌شود و راه‌های درک و مداخله در آینده را ممکن می‌سازد. برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو، می‌تواند تصاویر متفاوتی از آینده ایجاد نماید و سازوکارهایی برای مواجه شدن با آینده‌های متفاوت آماده سازد. این رویکرد پتانسیل بسیار خوبی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد دارد. برنامه‌ریزی سناریو یکی از بخش‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی در دنیای امروز است و به نظر می‌رسد این تکنیک می‌تواند، خلأ نگرانی از عدم شناخت آینده‌های پیش رو را برطرف سازد. با توجه به قدرت برنامه‌ریزی سناریو در ارائه اطلاعات کیفی و مکالمات راهبردی در چندین سناریو، می‌تواند ابزار مفیدی برای ایجاد استراتژی و برنامه‌ریزی طولانی مدت باشد [۴۸].

باشگاه‌های ورزش حرفه‌ای ایران برای اینکه بتوانند به حیات خود ادامه دهند، باید از طریق کانال‌های جذب درآمد نظیر بلیط فروشی و حامیان مالی درآمدزایی داشته باشند. هر چه حضور هواداران به مثابه مشتریان باشگاه‌ها بیشتر باشد میزان درآمد باشگاه‌ها بیشتر شده و در نتیجه جایگاه و ارزش برند باشگاه‌ها بالاتر می‌رود [۲۸]. در بین فعالیت‌های گوناگون ورزشی رایج در سراسر دنیا بی‌تردید ورزش فوتبال پر شرکت‌کننده‌ترین و پربیننده‌ترین فعالیت و رشته ورزشی به شمار می‌آید. فوتبال با داشتن بیش از سه میلیارد هوادار، محبوب‌ترین ورزش جهان است به همین دلیل باشگاه‌های حرفه‌ای بیشتر به این ورزش می‌پردازند [۱۴]. بررسی و شناخت آینده باشگاه‌های حرفه‌ای که در رشته‌های مختلف ورزشی بخصوص فوتبال مشغول ارائه خدمات هستند، یکی از نیازهای اساسی ورزش حرفه‌ای برای بقا در محیط به‌شدت رقابتی و با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است. پیچیدگی‌های موجود در عرصه ورزش حرفه‌ای و مشکلات بی‌شماری که مدیران این رشته ورزشی با آن سروکار دارند، نیاز به انجام پژوهش آینده‌نگاری در این زمینه را روزبه‌روز بیشتر می‌کند.

باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان، باشگاه حرفه‌ای در اصفهان با قدمتی ۶۰ ساله یکی از قدیمی‌ترین باشگاه‌های ورزشی ایران است که در حال حاضر در رشته‌های ورزشی حرفه‌ای در دو قسمت آقایان و بانوان فعالیت می‌کند. گستردگی فعالیت‌های ورزشی این باشگاه چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی و نیاز این مجموعه به منابع مالی و درآمد پایدار نشان‌دهنده نیاز این باشگاه به برنامه‌های استراتژیک به‌خصوص در حوزه بازاریابی و مدیریت باشگاه است. از آنجا که یکی از مهم‌ترین چالش‌های جوامع در حال

1 Uncertainty

2 Scenario

توسعه سرعت روزافزون تغییر و تحولات سازمانی و محیطی است که با توجه به وجود عدم قطعیت‌ها و تهدیدهای رو در روی مدیران باشگاه‌ها دیگر نمی‌توانند با ابزار سنتی برنامه‌ریزی به مقابله با آن‌ها بپردازند و پای گذاردن به آینده نیازمند استفاده مدیران از ابزارهای آینده‌نگاری و ساختن آینده‌ای است که خودشان انتظار دارند و آن را طراحی می‌کنند. با توجه به اهمیت ورزش حرفه‌ای در ایران که جایگاه ویژه‌ای باشگاه سپاهان در عرصه ورزش حرفه‌ای دارد و زیستن در این محیط بی‌ثبات و به‌سرعت در حال تغییر خلأ انجام مطالعه آینده‌نگاری باشگاه به‌شدت محسوس است. باشگاه سپاهان که در امور ورزش حرفه‌ای ایران نقش بسیار مهمی را دارد، نیز از این مقول مستثنی ناست. از این رو می‌توان اذعان نمود که باشگاه سپاهان در ورزش حرفه‌ای ایران از اولویت بسیار بالایی برخوردار بوده ورزشکاران و هواداران بسیار زیادی را به خود مشغول کرده است. آینده‌نگاری ورزش حرفه‌ای می‌تواند کمک شایانی به مدیران باشگاه کرده و در مقیاس وسیع‌تر می‌تواند برای وزارت ورزش و جوانان ایران مفید واقع شود. پس از انجام این پژوهش نتایج احتمالی آن باعث می‌شود سازمان‌های ذی‌نفع بتوانند آینده محتمل ورزش حرفه‌ای را تصور کنند و تصمیم‌گیری آگاهانه‌ای داشته باشند و درنهایت بتوانند. جوانب مثبت و منفی را ارزیابی کرده و آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان را به وجود بیاورند.

۲. مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

یکی از محیط‌های بسیار مهم که دارای عدم قطعیت‌های بی‌شمار و محیط بسیار پیچیده و دائماً در حال تغییری دارد، محیط ورزش است [۲۶]. در ارتباط با ورزش، تاکنون مطالعات کمی در حوزه آینده‌نگاری به ثبت رسیده است؛ به آینده‌نگاری ورزش ایران با به‌کارگیری ماتریس اثرات متقابل پرداختند [۱۲]. یافته‌ها نشان داد که عوامل کلیدی اختصاص بودجه، الگو گیری از دیگر کشورها، طراحی برنامه‌های بلندمدت و ایجاد راهبردهای فرایند محور مهم‌ترین عوامل پیش‌روی آینده ورزش در ایران هستند. تحلیل عوامل مؤثر رفتار مدیران ورزش قهرمانی با رویکرد سناریونویسی، با مهم‌ترین دستاورد ارائه ۷ عامل اصلی برنامه جامع ورزش قهرمانی [۱۳]. آینده پژوهش‌های مدیریت ورزشی که ۱۲ تاکتیک برای تحقق آینده ایدئال، ارائه نمودند [۱]. تدوین سناریوهای ورزش قهرمانی استان خراسان رضوی در افق ۱۴۰۴، با ارائه ۴ سناریو، اشاره نمود.

اصول فکری حاکم در مطالعات آینده را می‌توان در آگاهی از نحوه تصمیم‌گیری و عملیات بازیگران برآمده از تصورات آینده دانست [۲]. اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی معتقدند هیچ بنگاه اقتصادی و خدماتی در خلأ فعالیت نمی‌کند، همه سازمان‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط در تعامل متقابل هستند و از هم دیگر تأثیر می‌پذیرند [۱۵]. امروزه سازمان‌های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به‌طور موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار کرده و سازمان را به‌طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کند [۱۸]. سرعت روزافزون تغییرات در قرن بیست و یکم، منجر به پیدایش عصری به نام عدم قطعیت شده و محیطی سرشار از فرصت و تهدید را پیشروی دستگاه‌ها و سازمان‌ها قرار داده است [۱۹]. در این محیط بی‌ثبات و به‌سرعت در حال تغییر، ابزارهای سنتی برنامه‌ریزی از جمله برون‌یابی روند گذشته، پیش‌بینی و آینده‌نگری صرف برای بازه‌های میان‌مدت و بلندمدت پاسخگو نخواهد بود [۲۹]. یکی از ویژگی‌های عصر حاضر، سرعت تغییرات در محیط سازمانی و برون‌سازمانی است، این سرعت بالا در تغییرات محیطی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا پلی از زمان حال به آینده بسازند و با پیش‌بینی این تغییرات، سازمان را برای مواجهه با آن‌ها و اتخاذ تصمیمات درست و کارا آماده سازند. برنامه‌ریزی راهبردی، راه‌حل مناسبی برای این امر باشد [۲۵].

مدیران در همه گروه‌های کسب‌وکار به‌طور کلی نظرات یکسانی درباره ابعاد راهبردی سازمان دارند (۳). این اساس مناسب‌ترین راه‌کار، اتخاذ تصمیمات مرتبط با توسعه و سازمان‌دهی است که در این راستا، کاهش هزینه‌ها

و افزایش کیفیت در یک چرخه پیوسته می‌تواند منجر به بهبود وضعیت رقابتی گردد [۲۱]. از این رو نیاز به پیش‌بینی صحیح برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی افزایش یافته است، لذا به تبع تقاضا برای استفاده از مطالعات آینده‌نگاری نیز افزایش یافته است. تصمیمات راهبردی ساختاری را برای اقدامات عملیاتی اتخاذ می‌کنند که پیامدهای آن از نظر دامنه واقف زمانی گسترده و دارای تأثیر بسیار می‌باشند و همچنین تصمیمات راهبردی تابعی از پیچیدگی و عدم قطعیت هستند که مشکلات اصلی تصمیم‌گیرندگان محسوب می‌شود [۲۲]. چرا که مسائل پیچیده‌تر نیاز به حمایت منسجم و پیش‌بینی‌های دقیق‌تری دارند، هرچند که دقت و قابلیت اطمینان الگوها و پیش‌بینی‌های کمی با افزایش پیچیدگی کاهش پیدا می‌کنند [۱۱].

آینده‌نگاری راهبردی رویکردی است که عدم قطعیت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی را در نظر می‌گیرد و کمک می‌کند که قلمروی ناشناخته‌ها در این فرایند کاهش یابد. این رویکرد با ترکیب تحلیل روندهای داخلی و خارجی با یکدیگر و تسهیل فرایند اتخاذ راهبرد و پشتیبانی از تصمیم‌گیری بر راهبرد موجب ایجاد برنامه‌ریزی خلاقانه می‌گردد [۱۰]. آینده‌نگاری راهبردی از روش‌های مختلفی برای ارزیابی وقایع آینده استفاده می‌کند. یکی از مهم‌ترین این ابزار سناریونویسی است. سناریونویسی توصیفی از آینده است که بر فرایندهای علت و معلولی مؤثر بر تصمیم‌گیری تمرکز دارد [۵]. برنامه‌ریزی سناریو فرایندی است برای ایجاد چندین محیط آینده جایگزین آگاه، قابل قبول و تصور شده که در آن می‌توان تصمیماتی به منظور تغییر تفکر فعلی، بهبود تصمیم‌گیری، تقویت یادگیری انسانی و سازمانی و بهبود عملکرد در مورد آینده‌ایفا کرد [۲۳]. سناریوها بهترین زبان برای موضوعات راهبردی هستند زیرا علاوه بر ایجاد درک مشترک از آینده، آینده‌های مختلفی را نشان می‌دهند و برای اینکه افراد تصمیمات بهتری بگیرند و همچنین برای مقابله با عدم قطعیت‌ها مفید هستند [۷].

در شرایط متغیر امروزی، تحولات دائمی و پیوسته، نحوه اندیشیدن و تفکر سازمان‌ها دچار تحول اساسی و بنیادین گردیده که ویژگی و صفت بارز آن توجه به تفکر راهبردی و مبانی مرتبط با آن است. ورزش حرفه‌ای در گذر زمان توانسته است خود را از یک رویداد صرف به یک ورزش درآمدزا تبدیل کند، به نحوی که در کشورهای پیشرفته جهان به دلیل رشد در چندین بعد و به‌طور ویژه در ابعاد تجاری و اقتصادی از آن با عنوان صنعت یاد می‌شود [۱۷]. از این رو باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند [۲۷]. با توجه به تغییرات سریع محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار می‌گردد. در این راستا در بعد تفکر راهبردی امروزه برای رهبرانی که می‌خواهند آینده خود و محیط شان را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است [۲۴].

بسیاری از حوادث و رویدادهای آینده قابل پیش‌بینی هستند و دخالت در این روند اسباب تغییر و تحولات مطلوب را به وجود خواهد آورد. اما در اغلب موارد درگیری با زمان حال و تلاش در جهت رفع مشکلات موجود، موانعی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان در جهت اندیشیدن به آینده ایجاد می‌کنند، حال آنکه مشکلات کنونی ناشی از عدم شناخت آینده بود. به بیان روشن‌تر، بحران‌ها و مشکلات کنونی، موجه‌ترین دلیل برای اندیشیدن پیرامون آینده است. واضح است که بحران امروز نتیجه نپرداختن به موانع و مشکلات، قبل از بروز به شکل بحران است. عامل دیگری که پرداختن به آینده را با اهمیت‌تر می‌سازد، در سرعت تحولات پنهان است. با وجود تغییرات گسترده جوامع امروزی در پیرامون زندگی بشر، انسان بیش از پیش در جستجوی آینده مطلوب است و با شناسایی عدم قطعیت‌ها و عوامل نااطمینان موضوعات کلان، در پی برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری جوامع برای بهتر زیستن و در رفاه بودن بشر است. باید توجه داشت که حضور عاملان در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمند رویکردی آینده‌نگرانه است که امکان کنش‌گری در رخدادهای آینده را

فراهم می‌سازد. آینده‌نگاری راهبردی و کلان محور در ورزش حرفه‌ای، این امکان را فراهم می‌کند تا با بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده، با بهره‌گیری از شیوه‌های نوین نسبت به تعیین عوامل کلیدی مؤثر و حیاتی و همچنین سناریوسازی و تعیین سناریوهای اولویت‌دار جوامع به تعالی و آینده مطلوب دست پیدا کنند. آینده‌نگاری باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در راستای بهبود و شناسایی آینده مطلوب و همچنین با کمک به مدیران عالی و سیاست‌گذاران و مدیران میانی و عملیاتی با مدنظر قرار دادن سناریوهای اولویت‌دار و همچنین تدوین راهبردهای آن، تعالی‌بخشیدن به باشگاه را تسهیل می‌نماید. با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر در صدد است که به تدوین آینده مطلوب باشگاه سپاهان بپردازد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که سناریوهای راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان شامل چه مواردی است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و با هدف شناخت آینده‌های پیش رو در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان انجام گرفت. هدف از پژوهش اکتشافی، روشن‌گری مفاهیم و تصحیح مسائل و ایده‌هاست. از آنجا که فرآیند این پژوهش دارای لایه‌های مختلفی است به‌صورت خلاصه لایه‌های فرآیند پژوهش به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. ساختار پیازه فرآیند پژوهش

مؤلفه	نوع
ماهیت پژوهش	کاربردی- توسعه‌ای
جهت‌گیری پژوهش	بنیادی
نحوه انجام پژوهش	ترکیبی
پارادایم حاکم بر پژوهش	تفسیری
رویکرد پژوهش	استقرایی
استراتژی پژوهش	پیمایشی و مطالعه موردی (آینده‌نگاری)
حیطه جمع‌آوری داده‌ها	کتابخانه‌ای و میدانی
ابزار جمع‌آوری داده‌ها	مصاحبه‌های عمیق، پرسشنامه باز و بررسی منابع، اسناد و مدارک

در پژوهش آینده‌نگاری، در مراحل مختلف پژوهش از روش‌های متفاوتی بهره گرفته می‌شود. این پژوهش از لحاظ رویکرد مطالعات آینده‌پژوهی دارای رویکرد اکتشافی است و برنامه‌ریزی بر پایه سناریو بر اساس روش منطق شهودی صورت گرفته است. اما رویکرد تحلیلی و پردازش نهایی یافته‌ها با استفاده از تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها و الگوی سناریونگاری تلفیقی صورت گرفته است. این رویکرد بر اساس یک فرآیند پنج مرحله‌ای صورت می‌پذیرد.

مرحله اول تعریف محدوده پژوهش؛ هدف پروژه، افق‌زمانی، شرکت‌کنندگان و ذی‌نفعانی که در فرآیند برنامه‌ریزی حضور دارند مشخص گردیدند. هدف اصلی این مرحله، ایجاد درکی مشترک نسبت به محدوده پژوهش برنامه‌ریزی سناریو است. در این بخش تیم پژوهش مشخص نمود که هدف این پروژه، توسعه سناریوهایی برای باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان تا ۲۰ سال آینده است. گام بعدی، تصمیم‌گیری در مورد ذی‌نفعان داخلی و خارجی است که در فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان به نظر آن‌ها استناد خواهد شد. در این پروژه، مدیران و کارشناسان باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان و

خبرگان مدیریت ورزش حرفه‌ای به‌عنوان ذی‌نفعان خارجی و جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شدند. به‌طور کل ۲۰ نفر بر اساس نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان ذی‌نفعان داخلی و خارجی شامل مدیرعامل، معاونین، مشاوران و مدیران آگاه و مسلط به مسائل باشگاه، انتخاب گردیدند. خروجی این مرحله، تعریف اهداف شفاف و صریح برای پروژه است.

مرحله دوم تحلیل شناختی؛ هدف اصلی، بررسی نقطه نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون تغییرات و توسعه‌های باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان در آینده است. ابزار مورد استفاده، فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان است. در این بازخورد در گام اول، از طریق مصاحبه و پرسشنامه^۱ باز پاسخ، از ذی‌نفعان خواسته شد تا تمامی عوامل تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، زیست‌محیطی و قانونی^۱ که به نظر آن‌ها ساختار و محیط باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان را در زمان حال و آینده شکل می‌دهند، نام ببرند. این روند، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشت. پس از اتمام مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌های باز مرحله اول و جمع‌آوری پاسخ‌های تمام شرکت‌کنندگان، تیم پژوهش با توجه به عوامل مشترکی که در میان تمامی عوامل وجود داشت، آن‌ها را گروه‌بندی یا با یکدیگر ترکیب نمودند. بر این اساس، ۲۶ عامل اصلی که از سوی ذی‌نفعان، مرتبط تشخیص داده شد، در غالب شش بُعد کلان محیطی که پیش از این ذکر گردید، تفکیک شدند. در گام بعدی بازخورد ۳۶۰ درجه، پرسشنامه^۲ محدود با ۲۶ عامل اصلی به‌دست‌آمده، در اختیار ذی‌نفعان قرار گرفت و از آن‌ها درخواست گردید تا به هر عامل بر اساس میزان تأثیرگذاری که می‌تواند بر توسعه باشگاه سپاهان داشته باشد از عدد ۱ به‌منزله ضعیف تا عدد ۱۰ به‌منزله قوی و همچنین به درجه عدم قطعیت مرتبط با آن عامل از عدد ۱ به‌منزله کم تا عدد ۱۰ به‌منزله زیاد، امتیازدهی کنند. خروجی این مرحله، شناسایی فهرستی از عوامل تأثیرگذار توسعه^۳ باشگاه سپاهان است که به‌نوعی محرک تغییرات آینده به‌حساب آمده و آن را شکل می‌دهند. در این مرحله نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون این عوامل با یکدیگر مقایسه گردید.

مرحله سوم تحلیل روندها و عدم قطعیت‌ها؛ هدف اصلی، بررسی و ارزیابی روندهای مرتبط هست. روندها معمولاً نیروهایی تا حدودی تدریجی، عوامل و الگوهایی هستند که به‌طور فراگیر باعث تغییر در جامعه می‌شوند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، نمودار تأثیر/عدم قطعیت است. این نمودار به‌عنوان راه‌حلی برای ساختاردهی و اولویت‌بندی تعداد بسیار زیاد متغیرهای ورودی در رویکردهای برنامه‌ریزی سناریو معرفی گردید. ماتریس تأثیر/عدم قطعیت، دارای دو بعد است؛ عدم قطعیت‌ها بر روی محور افقی و ظرفیت تأثیرگذاری بر عملکرد آینده بر روی محور عمودی نشان داده می‌شوند. هر یک از عوامل بر اساس امتیازهایی که از حیث پتانسیل‌های تأثیرگذاری و درجه عدم قطعیت در مرحله بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان گرفتند، جایگاه را در ماتریس پیدا می‌کنند. نمودار تأثیر/عدم قطعیت به سه بخش فاکتورهای کم‌اهمیت، روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی تقسیم می‌شود. خروجی این مرحله، دو عدم قطعیت کلیدی بود که اساس توسعه^۴ سناریوها در مرحله بعد می‌باشند.

مرحله چهارم ایجاد سناریوها؛ سناریوهای مشخصی برای باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان ایجاد کرده و آن‌ها را به‌طور کامل تشریح می‌نماییم. هدف اصلی این مرحله، توسعه^۵ سناریوها بر مبنای دو عدم قطعیت کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل است. ابزار مورد استفاده در این مرحله ماتریس سناریو^۲ بود. ماتریس سناریو روشی مبتنی بر قیاس با نگرش بیرون به درون فرآیند طراحی و توصیف سناریوها در سه گام است. در گام اول با در نظر گرفتن توسعه‌های مثبت و منفی و بر اساس نتایجی که از ماتریس تأثیر / عدم قطعیت به دست آمد، در گام دوم باید داستانی که در پس هر سناریو وجود دارد شکل بگیرد. برای ایجاد این

1 Political, Economic, Social, Technology, Environmental, Legal

2 Scenario Matrix

داستان‌ها، عموماً زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی را شکل داده که تعامل آن‌ها باهم وضعیت نهایی سناریو را رقم می‌زند. این زنجیره روابط علت و معلولی دیاگرام تأثیر نام دارد. به‌منظور ایجاد این دیاگرام، فهرستی از عوامل، نیروها، روندها و نحوهٔ تعامل با آن‌ها تهیه گردید. روندها و عدم قطعیت‌های شناسایی شده در مرحله سوم از رویکرد شش مرحله‌ای، بهترین نقطه برای شروع در دیاگرام تأثیر است. در گام سوم، فرآیند توصیف هر سناریو را در غالب یک داستان آغاز شد. با قرار دادن نقشه تأثیر مبنای می‌توان ماهیت پویای هر یک از توسعه‌ها را توصیف نمود. خروجی این مرحله، تعریف تفصیلی و کامل چهار سناریو ممکن باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان است.

مرحله پنجم تعریف استراتژی؛ استراتژی‌ها و گزینه‌های مشخص برای هر یک از سناریوها تعریف گردید و مجموعه اقدامات اجرایی مشخصی، توسعه یافتند. ابزار مورد استفاده در این مرحله، دستورالعمل راهروی استراتژی^۲ است. با استناد به روندها و عدم قطعیت‌های شکل‌دهندهٔ مثبت‌ترین سناریو، استراتژی اصلی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان، تعریف گردید. خروجی این مرحله، گزینه‌های جامع و کامل راهبردی برای مثبت‌ترین سناریو است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در ابتدا به تدوین ارکان جهت ساز استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان پرداخته شد. پس از برگزاری جلسات شورای راهبردی با حضور مدیرعامل، معاونین و مشاوران مسلط به حوزه راهبردی مأموریت، چشم‌انداز، خط‌مشی کلان و شعار باشگاه به شرح ذیل مدنظر قرار گرفت. **مأموریت:** فعالیت در عرصه ورزش رقابتی و حرفه‌ای و نقش‌آفرینی اجتماعی فرهنگی در جامعه در سایه حمایت شرکت فولاد مبارکه اصفهان به‌عنوان قوی‌ترین حامی ورزش در ایران است. **چشم‌انداز:** اعتلای نام ایران - اصفهان در سطح ملی و بین‌المللی و ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش رقابتی و حرفه‌ای در نظر گرفته شد. **خط و مشی کلان:** ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی با تأکید بر چهار عرصه فکر، علم، زندگی و معنویت در مسیر پیشرفت همه‌جانبه باشگاه فرهنگی ورزشی با جاری‌سازی رویکرد برنامه محوری در فرایندهای حوزه ورزش رقابتی و حرفه‌ای باشگاه، بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه کارخانه فولاد مبارکه به‌منظور محقق شدن چشم‌انداز باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان و درنهایت **شعار:** «بهترین از اولین» مورد تصویب قرار گرفت.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد ۷ عامل از بین عوامل ۲۷ گانه شناسایی شده را به‌عنوان عوامل کلیدی نهایی شناسایی کرد. مجموعه وضعیت‌های محتمل این عوامل به شکل شفاف گره‌ها و مسیرهای سیاست‌گذاری را برای مدیران معین می‌کند.

جدول ۲: شناسایی عوامل کلیدی استراتژیک باشگاه سپاهان

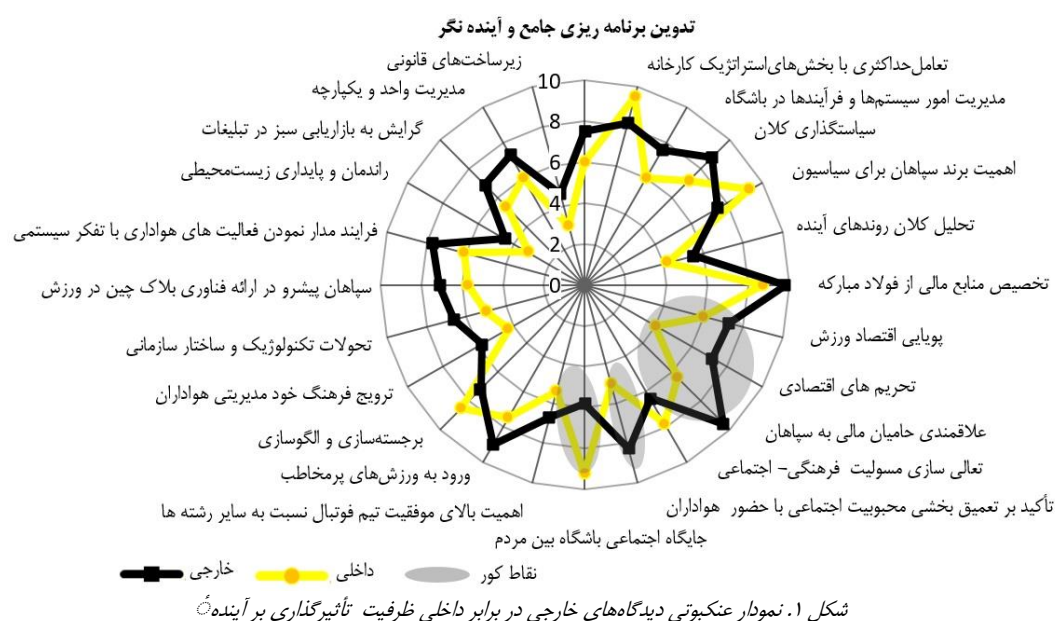
ردیف	عوامل کلیدی استراتژیک
۱	حمایت ارگان‌های دولتی و خصوصی از باشگاه (اقتصادی)
۲	تعالی سازی مسئولیت فرهنگی - اجتماعی باشگاه (فرهنگی)
۳	توسعه آگاهی رسانه‌ای (اجتماعی)
۴	مدیریت امور دستگاه‌ها و فرآیندها در باشگاه (مدیریتی)
۵	توسعه زیرساخت‌های ورزشی متناسب با نیاز باشگاه (محیطی)

1 Influence Diagram

2 Strategy Corridor

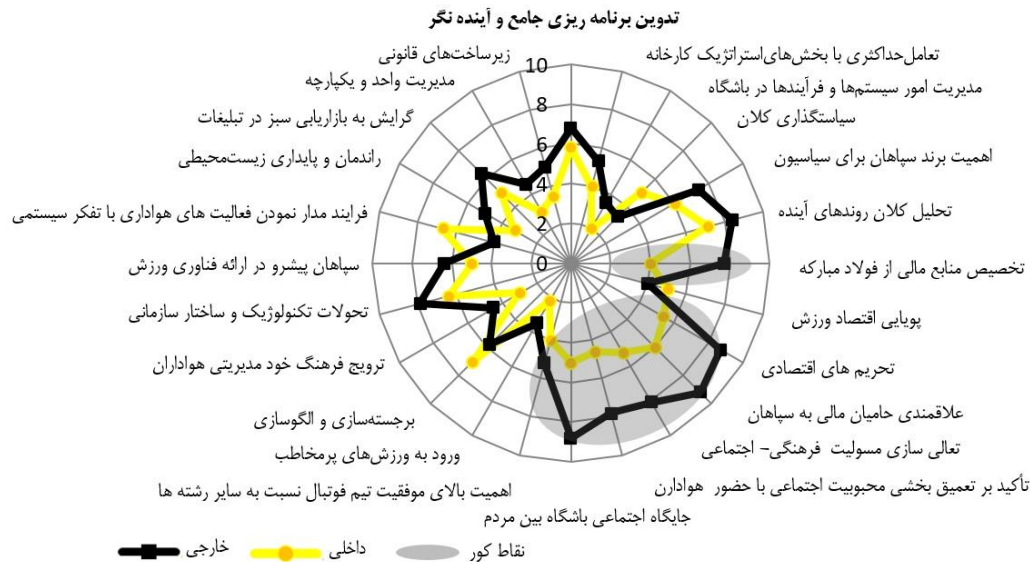
۶	پهپود وضعیت مالی باشگاه (اقتصادی)
۷	مؤثر بر عوامل محیطی و امنیتی متناسب با توسعه پایدار باشگاه (محیطی)

نتایج حاصل از اجرای فرآیند مرحله‌ای سناریونویسی در پایان مرحله دوم به شرح نمودارهای ۱ و ۲ هست. خروجی، ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه ذی‌نفعان، شامل ۲۴ عامل اصلی و مهمی بود که به‌طور بالقوه می‌توانند بر آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان تأثیرگذار باشند. در شکل ۱ مقایسه نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی پیرامون این ۲۴ عامل در ارتباط با پتانسیل تأثیرگذاری بر آینده باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان، به‌وسیله نمودار عنکبوتی نمایان است.



مشخص گردید که عوامل «تعامل حداکثری با بخش‌های استراتژیک کارخانه» و «تحریم‌های اقتصادی»، از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب به‌عنوان مؤثرترین و کم‌اثرترین و همچنین عوامل «تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه» و «زیرساخت‌های قانونی»، از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارا می‌باشند. در نمودار عنکبوتی، می‌توانیم نقاط کور را به‌صورت بصری شناسایی نماییم؛ نقاط کور آن دسته از عوامل تأثیرگذارند که از دید ذی‌نفعان خارجی تأثیر بیشتری بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارا هستند، در صورتی که این عوامل از نظر ذی‌نفعان داخلی، از اهمیت کمتری برخوردارند. بر روی نمودار عنکبوتی، هر جا که برای هر عامل فاصله بین نظر ذی‌نفعان خارجی و داخلی زیاد و معنی‌دار است، به‌عنوان محدوده نقاط کور با رنگ متمایز از زمینه مشخص می‌گردد. همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، چهار نقطه کور با عوامل «تحریم‌های اقتصادی، علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان، تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور هواداران و جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم»، مشخص شده است.

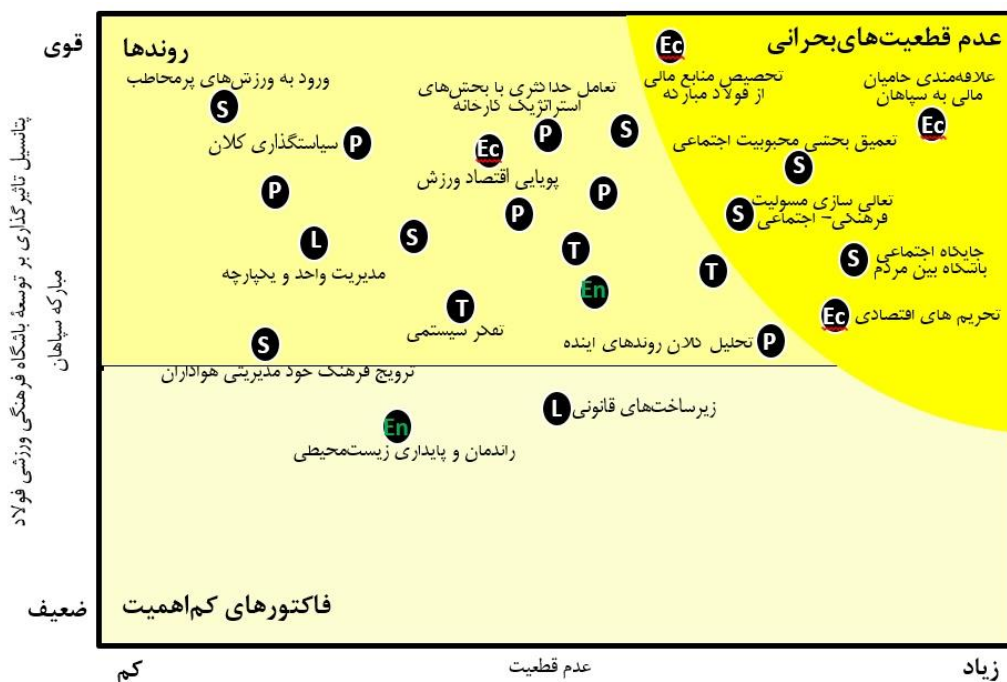
با توجه به نتایج شکل ۲ مشخص گردید که عوامل «تحلیل کلان روندهای آینده» و «مدیریت امور دستگاه‌ها و فرآیندها در باشگاه»، از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب به‌عنوان بیشترین و کمترین عوامل «علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان» و «ورود به ورزش‌های پرمخاطب» از نظر ذی‌نفعان داخلی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین درجه عدم قطعیت در ارتباط با توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان می‌باشند.



نمودار عنکبوتی موجود در شکل ۲ نشان داد که از لحاظ درجه عدم قطعیت، نقاط کور بیشتری نسبت به بعد تأثیرگذاری وجود دارد که تاکنون به هر دلیلی نادیده گرفته شده‌اند؛ علاوه بر چهار نقطه کوری که قبلاً معرفی گردید و در نمودار عنکبوتی درجه عدم قطعیت نیز حضور دارند و فاصله معنی‌داری بین نظر شرکت‌کنندگان خارجی و داخلی در این ارتباط وجود دارد، نقاط کور دیگری مانند فاکتورهای «تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه و تعالی سازی مسئولیت فرهنگی-اجتماعی» نمایان گردید؛ این نقاط کور اغلب در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی مطرح بودند. نقاط کور کشف‌شده در این مرحله، عدم قطعیت‌های بحرانی توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، از نظر ذی‌نفعان می‌باشند.

در گام سوم فرآیند سناریونویسی، مطابق شکل ۳ و در غالب نمودار تأثیر / عدم قطعیت، میزان تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان و همچنین درجه عدم قطعیت مرتبط با هر عامل، به‌طور سیستماتیک مشخص گردید است. جایگاه هر یک از عوامل در نمودار بر اساس متوسط امتیازهایی که از سوی ذی‌نفعان در مرحله دوم به آن‌ها تعلق گرفت، مشخص شد و به غیر از عواملی که نام آن‌ها در نمودار ذکر گردید، بقیه عوامل با حروف اختصاری نوع آن‌ها (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، زیست‌محیطی و قانونی) به نمایش درآمدند؛ البته با توجه به این مسئله که گروه‌های مختلف ذی‌نفعان، ممکن است از برخی عوامل، ارزیابی‌های متفاوتی داشته باشند، پس از بحث و تبادل نظر مجدد با برخی صاحب‌ه‌شوندگان پیرامون این عوامل، در ارتباط با جایگاه آنان در نمودار، تجدیدنظر گردید. بخش پایینی شکل ۳، فاکتورهای کم اهمیت که تأثیر نسبتاً اندکی بر عملکرد توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو، حذف‌شده و در ادامه به آن‌ها استناد نخواهد شد را نشان می‌دهد؛ فاکتورهای «راندمن و پایداری زیست‌محیطی و زیرساخت‌های قانونی»، کم‌اهمیت‌ترین فاکتور موجود از نظر ذی‌نفعان بود. بخش بالا و سمت چپ نمودار، عواملی را نشان می‌دهد که تأثیر بالایی بر توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان داشته و

پیش‌بینی آن‌ها نسبتاً آسان است و از این عوامل به‌عنوان روند نام می‌بریم. تأثیرگذارترین روند انتخابی توسط ذی‌نفعان، روند «ورود به ورزش‌های پرمخاطب» بود.



شکل ۳. نمودار تأثیر / عدم قطعیت آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

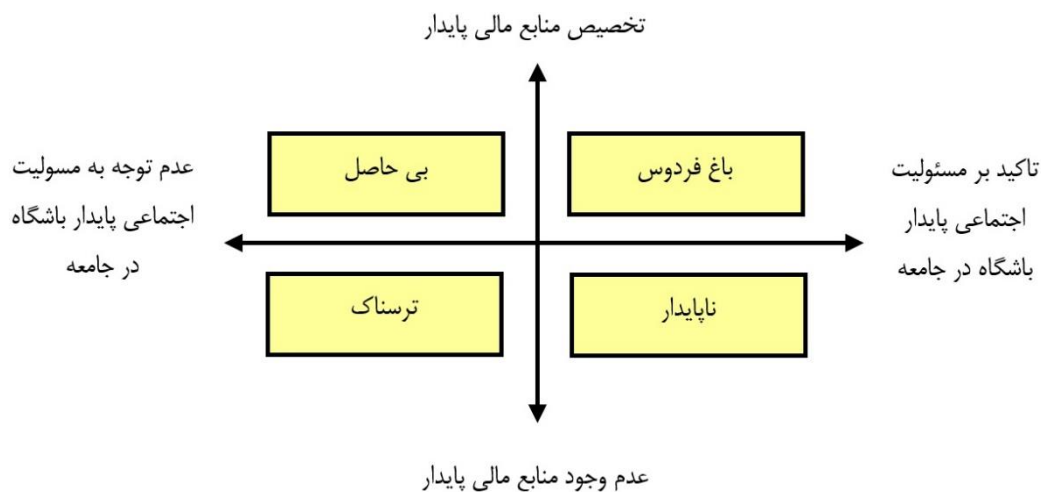
بخش بالا و سمت چپ نمودار (شکل ۳)، مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریوها را شامل می‌شود. عدم قطعیت‌های بحرانی، نقش مهمی در شناسایی دو بعد اصلی که پایه و اساس توسعه سناریو هستند، ایفا می‌نماید؛ عموماً این دو بعد اصلی از طریق ترکیب و تقسیم‌بندی صحیح و دقیق همین عوامل شناسایی می‌شوند؛ در این پروژه، عدم قطعیت‌های بحرانی، شش مورد و شامل «تحریم‌های اقتصادی، علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان، تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور هواداران، جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم، تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه و تعالی سازی مسئولیت فرهنگی- اجتماعی» می‌باشند؛ این عدم قطعیت‌های بحرانی بر اساس عناوین یا عناصر مشترک میان آن‌ها و همچنین معانی و کاربردهایشان در تقسیم‌بندی‌های سطح بالا به دو گروه تقسیم می‌گردند.

سه عدم قطعیت بحرانی (تحریم‌های اقتصادی، علاقه‌مندی حامیان مالی به سپاهان و تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه) در بعد اول قرار گرفتند. حمایت مالی یکی از مهم‌ترین منابع درآمدی در ورزش امروزی است و شرکت‌ها دریافته‌اند که حمایت مالی به‌منزله ابزار تبلیغاتی قدرتمندی برای آن‌هاست از طرفی هم کمبود بودجه یکی از معضلات همیشگی ورزش ایران است، مسئله‌ای که تأثیر مستقیمی بر عملکرد و نتایج در رقابت‌های مختلف دارد. در اوضاع کنونی مشکلات اقتصادی را نیز باید به این معضل اضافه کرد، از این رو این عوامل به تخصیص منابع مالی پایدار اشاره دارند، بنابراین این سه عامل با یکدیگر اولین بعد سناریو را با نام «تخصیص منابع مالی پایدار» شکل دادند.

سه عدم قطعیت بحرانی دیگر (تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور حداکثری هواداران، جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم و تعالی سازی مسئولیت فرهنگی- اجتماعی) در بعد دوم قرار گرفتند، این عوامل ریشه در مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تعهداتی دارند که یک باشگاه ورزشی برای حمایت، نگهداری و حفظ جامعه انجام

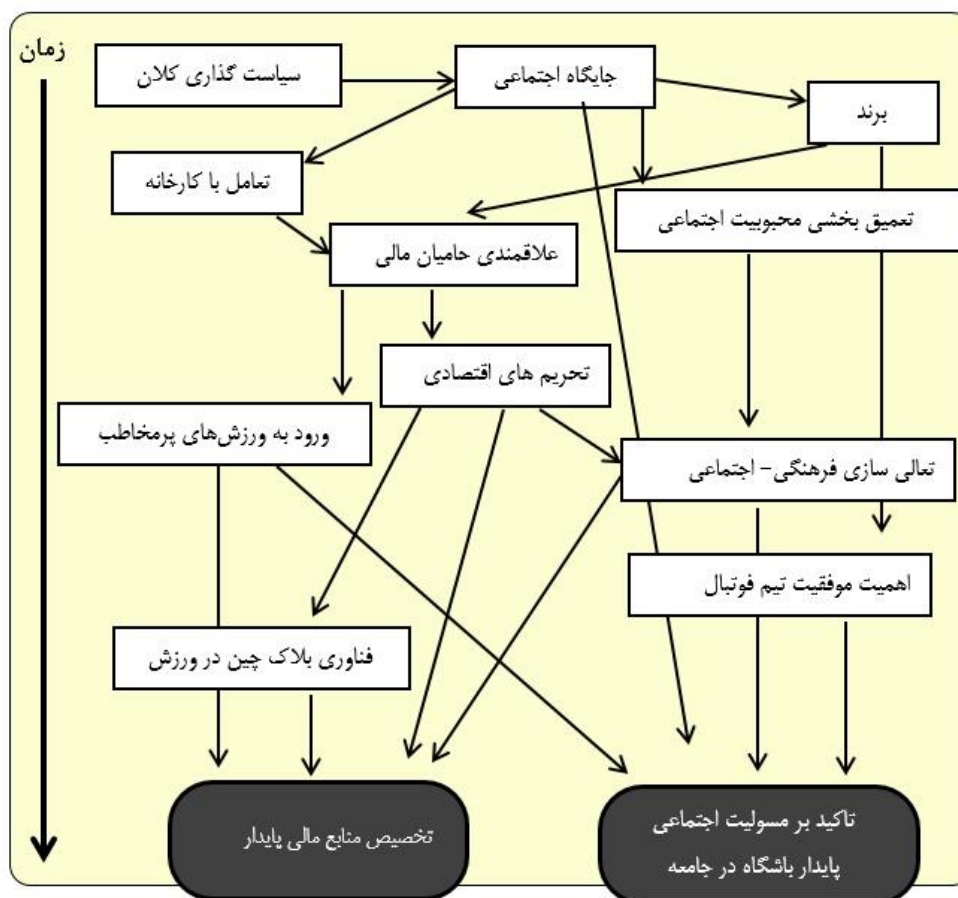
می‌دهد. این باشگاه‌ها الگوی ذهنی خود را مبتنی بر اخلاق، ارزش‌های شفاف و بالاترین استانداردها قرار می‌دهند و در عمل، اخلاقی را درون فرهنگ خود جای داده که این موارد آن‌ها را قادر می‌سازد تا برای پایداری زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی ممارست نمایند. این‌گونه سازمان‌ها، برای شفافیت و پاسخگویی به ذی‌نفعان خود در قبال عملکردشان روشی بسیار اخلاقی در پیش می‌گیرند. این سه عامل با یکدیگر دومین بعد سناریو را با نام «تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه» شکل دادند. شناسایی این دو عدم قطعیت کلیدی، پایه و اساس توسعه سناریوهای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان در گام بعد است.

نتایج حاصل از اجرای فرآیند سناریونویسی در پایان مرحله چهارم به شرح شکل ۴ هست. ماتریس سناریو، هسته اصلی شناسایی سناریوها مبتنی بر دو فاکتور عدم قطعیت کلیدی (تخصیص منابع مالی پایدار و تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه) است که با استفاده از ماتریس تأثیر / عدم قطعیت در مرحله قبل شناسایی شدند.



شکل ۴. ماتریس سناریو: آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

در گام اول از این مرحله، برای ایجاد سناریوها، وضعیت آتی هر یک از عدم قطعیت‌های کلیدی را در منفی‌ترین و مثبت‌ترین حالت بر روی محورهای افقی و عمودی ماتریس به تصویر می‌کشیم؛ سپس سناریوها در چهار ناحیه ماتریس سناریو جای گرفتند، که در نتیجه به صورت خودکار چهار سناریوی مجزا به وجود آمدند (شکل ۴). سناریوها را باید به گونه‌ای توسعه دهیم که افق زمانی مشخص شده در گام اول (سال ۱۴۲۰) را پوشش دهند. برای اینکه به خاطر سپردن سناریوها آسان باشد، به هر سناریو نامی کوتاه اختصاص می‌دهیم؛ برای سناریوهای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، نام‌های «باغ فردوس»، «نایادار»، «بی‌حاصل» و «ترسناک» بر این اساس که فرد خواننده به سرعت بتواند داستان پشت هر سناریو را حدس بزند، انتخاب گردیدند.



شکل ۵. دیاگرام تأثیر ساده توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

نتایج حاصل از اجرای دیاگرام تأثیر در گام دوم مرحله چهارم از فرآیند شش مرحله‌ای سناریونویسی به شرح شکل ۵ است. برای ایجاد داستان‌هایی که در پس هر سناریو وجود دارد از زنجیره روابط علت و معلولی با به‌کارگیری عوامل، نیروها، روندها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر استفاده می‌کنیم. در دیاگرام تأثیر یا دیاگرام تأثیر ساده توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان، در کل از شش روند، پنج عدم قطعیت بحرانی و دو عدم قطعیت کلیدی استفاده گردید.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدا به تدوین ارکان جهت ساز استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان پرداخته شد. مأموریت باشگاه فعالیت در عرصه ورزش رقابتی و حرفه‌ای و نقش‌آفرینی اجتماعی فرهنگی در جامعه در نظر گرفته شد. چشم‌انداز باشگاه اعتلای نام ایران - اصفهان در سطح ملی و بین‌المللی و ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش رقابتی و حرفه‌ای در نظر گرفته شد. برای محقق شده چشم‌انداز اهداف کلان باشگاه در بخش ورزشی قهرمانی در جام باشگاه‌های آسیا، کسب مقام‌های برتر در سایر رشته‌ها در لیگ‌های ملی و بین‌المللی، در بخش اقتصادی دستیابی به درآمد ۱۰۰ میلیارد تومانی و در بخش فرهنگی اجتماعی حضور مستمر در رویدادهای فرهنگی و دستیابی به میانگین ۲۵ هزار تماشاگر در هر بازی به‌عنوان اهداف کلان باشگاه در نظر گرفت شد. خط و مشی کلان «ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی در مسیر پیشرفت همه‌جانبه باشگاه فرهنگی ورزشی با جاری‌سازی رویکرد برنامه محوری در فرایندهای حوزه ورزش رقابتی و حرفه‌ای باشگاه، بهره‌گیری حداکثری از

ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه کارخانه فولاد مبارکه اصفهان به‌منظور محقق شدن چشم‌انداز باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان» و درنهایت شعار «بهترین از اولین» مورد تصویب قرار گرفت. ارزش‌های محوری باشگاه رعایت ارزش‌های ایرانی اسلامی، توجه به روحیه پهلوانی، صداقت و درستکاری و تأکید بر تفکر راهبردی در نظر گرفت شد.

مهم‌ترین عوامل کلیدی و راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان شامل حمایت ارگان‌های دولتی و خصوصی از باشگاه (اقتصادی)، تعالی سازی مسئولیت فرهنگی - اجتماعی باشگاه (فرهنگی)، توسعه آگاهی رسانه‌ای (اجتماعی)، مدیریت امور دستگاه‌ها و فرآیندها در باشگاه (مدیریتی)، توسعه زیرساخت‌های ورزشی متناسب با نیاز باشگاه (محیطی)، بهبود وضعیت مالی باشگاه (اقتصادی) و مؤثر بر عوامل محیطی و امنیتی متناسب با توسعه پایدار باشگاه (محیطی) مدنظر قرار گرفت. هم‌پوشانی شاخص‌های کلیدی استخراج شده شامل مواردی از قبیل عوامل بسترساز با مؤلفه‌هایی همچون تخصیص منابع مالی از فولاد مبارکه توزیع عادلانه منابع و ساخت ترغیب‌کننده ورزش موردتوجه قرار گرفت. عوامل هم‌سوساز اجتماعی شامل فاکتورهای ورود به ورزش‌های پرمخاطب و جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم بود. عوامل تعالی‌بخش مدیریت مواردی شامل؛ مدیریت واحد و یکپارچه و تخصص گرایی موردتوجه قرار گرفت. و درنهایت عوامل فرهنگی نهادینه‌ساز مواردی همچون همراهی مسئولین سیاسی، برجسته‌سازی و الگوسازی و فعالیت رسانه‌ای در نظر گرفته شد.

با توجه به یافته‌ها مشاهده می‌گردد که شاخص‌های توجه و اجرای تحریم‌های اقتصادی تغییرات عمده‌ای را در ورزش حرفه‌ای ایجاد کرده است و راهبردهای تدافعی تحریم‌های اقتصادی به عبارتی اقتصاد مقاومتی راه مقابله با تحریم‌های است تا بتوان ضمن توسعه و تعالی ورزش حرفه‌ای در هزینه‌های درمان و همچنین جلوگیری از هزینه‌های ناشی از آسیب‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی صرفه‌جویی نمود. ضمن اینکه سیاست‌گذاران راه‌های مقابله با این تحریم‌ها را در جهت بهبود وضعیت باشگاه‌های حرفه‌ای به‌صورت جدی و با تفکر راهبردی در پیش گیرند تا وضعیت بهبود یابد. از این رو دسترسی به امکانات نیز از شاخص‌هایی است که وجود یا عدم وجود آن سیستم باشگاه را دستخوش تغییر می‌نماید که در این خصوص نیز باید توجه ویژه‌ای در خصوص فراهم کردن شرایط استفاده از کلیه ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود در قلمرو جغرافیایی افزایش دسترسی امکانات صورت گیرد. شاخص‌های دوجهی الگوهای پیشرفته و موفق بین‌المللی، سیاست‌گذاری کلان و برنامه‌ریزی راهبردی وضعیت ناپایدار را به خود اختصاص داده است. با توجه به این مورد که ساختارهای بین‌المللی ورزش حرفه‌ای به علت اینکه مداوم دچار تغییر می‌گردند و همچنین با سیاست‌ها و شرایط حاکم بر کشور نیز دارای تناقضاتی هستند، حالت ناپایدار به خود گرفته و در ورزش حرفه‌ای کشور زمانی کاربردی خواهد داشت که به‌صورت مداوم اهداف و سیاست‌های بین‌المللی به‌صورت علمی و با مدنظر قرار دادن شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناوری و محیطی بومی‌سازی و در برنامه‌ریزی‌ها استفاده گردد.

با ورود همه‌جانبه رسانه به ورزش حرفه‌ای و همچنین افزایش آگاهی و درک عموم از ورزش حرفه‌ای را در جامعه جاری خواهد نمود. رسانه‌ها ورود همه‌جانبه اقشار از یک نوع هستند چون هر دو به دنبال درگیر کردن مردم به ورزش حرفه‌ای هستند. حال با درگیر شدن و ایجاد ورود همه‌جانبه اقشار به ورزش حرفه‌ای، اقتصاد ورزش حرفه‌ای فعال و پویا خواهد شد و با محقق شدن این امر روندها و رویکردهای ورزشی در باشگاه به حالت تعادل عرضه و تقاضا اتفاق خواهد افتاد و در آن شرایط سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به سمت باشگاه سوق پیدا خواهند نمود. شاخص‌های هدف تخصیص منابع مالی و تخصص‌گرایی، دستیابی به تغییرات و تکامل سیستم را فراهم می‌کند. تخصیص منابع مالی در نظام بودجه فولاد به مقوله ورزش، در راستای رشد و تعالی باشگاه و افزایش کارکردهای غنی ملی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی با یک نظام هوشمند در راستای نقشه راه و با یک تفکر راهبردی و آینده‌نگر می‌تواند به تکامل رسیدن چشم‌انداز باشگاه در نقش‌آفرینی در ورزش حرفه‌ای

ایران و همچنین مسئولیت‌های اجتماعی در قبال جامعه گام اساسی را بردارد. چرا که ورزش از ریشه‌های عمیق تاریخی برخوردار است و نقش مهمی در توسعه فرهنگ‌های گذشته و معاصر دارد و علوم مختلفی از جمله علوم اجتماعی به مطالعه آن پرداخته‌اند.

با نگاه تخصصی به امر ورزش و انتصاب مدیران و مسئولین ورزش از بدنه ورزش با رویکرد علمی در راستای گام برداشتن در نقشه راه رشد و تعالی ورزش حرفه‌ای کشور بسیار حیاتی است. زمانی که با استفاده از دیاگرام تأثیر ساده، توسعه‌های آتی متفاوت را به تصویر می‌کشیم، باید توجه داشته باشیم که توسعه‌ها از یک سو معتبر و از سوی دیگر با یکدیگر سازگار باشند. روابط میان یک روند، مثلاً «تحریم‌های اقتصادی» و یک عدم قطعیت بحرانی مانند «تعالی سازی مسئولیت فرهنگی اجتماعی» باید از طریق پیکان‌هایی که تأثیر توسعه یکی بر دیگری را نشان می‌دهند، واضح و خالی از ابهام باشد. پس از ترسیم دیاگرام تأثیر ساده، برای هر سناریو یک داستان یا شرح حال نگاشته می‌شود. داستان‌های مختلف بر اساس چگونگی تغییر عوامل در دیاگرام تأثیر ساده، توسعه پیدا می‌کنند. در ادامه نتایج این مطالعه، خلاصه‌ای از شرح حال چهار سناریویی که برای سال ۱۴۲۰ و توسعه باشگاه فولاد مبارکه سپاهان تعریف شده‌اند، بیان می‌گردد:

سناریو اول (باغ فردوس). شکل‌گیری انجمن‌ها و نهادهای غیردولتی در خصوص مسئولیت اجتماعی منجر به افزایش سطح آگاهی همه ارکان باشگاه گردیده است و باشگاه با تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور حداکثری هواداران و جایگاه اجتماعی باشگاه بین مردم، توانسته مفهوم مسئولیت اجتماعی پایدار در ورزش را از روی کاغذ به عمل آورده و با اتکاء به واقعیات توانسته برای پایداری زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی ممارست نمایند. با رفع کامل تحریم‌های اقتصادی و بهبودی اوضاع، شرکت‌ها و صنایع بزرگ به فکر تبلیغات برای جان گرفتن دوباره می‌باشند، از این رو باشگاه سپاهان که مفهوم مسئولیت اجتماعی پایدار را در جامعه نهادینه کرده است و دارای پایگاه اجتماعی گسترده‌ای است و همچنین در شرف خصوصی شدن به صورت کامل است، بهترین گزینه برای تبلیغات در ورزش است. بخش اقتصادی باشگاه، قراردادهای مالی بالا با چندین پشتیبان برای ۳۰ سال آینده دارد و باشگاه دارای منابع مالی پایدار گردیده است. باشگاه سپاهان با توان مالی پایدار، در استفاده از فناوری‌های نوین شگفتی‌ساز در باشگاه‌داری، ورزش و رفاه هواداران پیش‌تاز باشد.

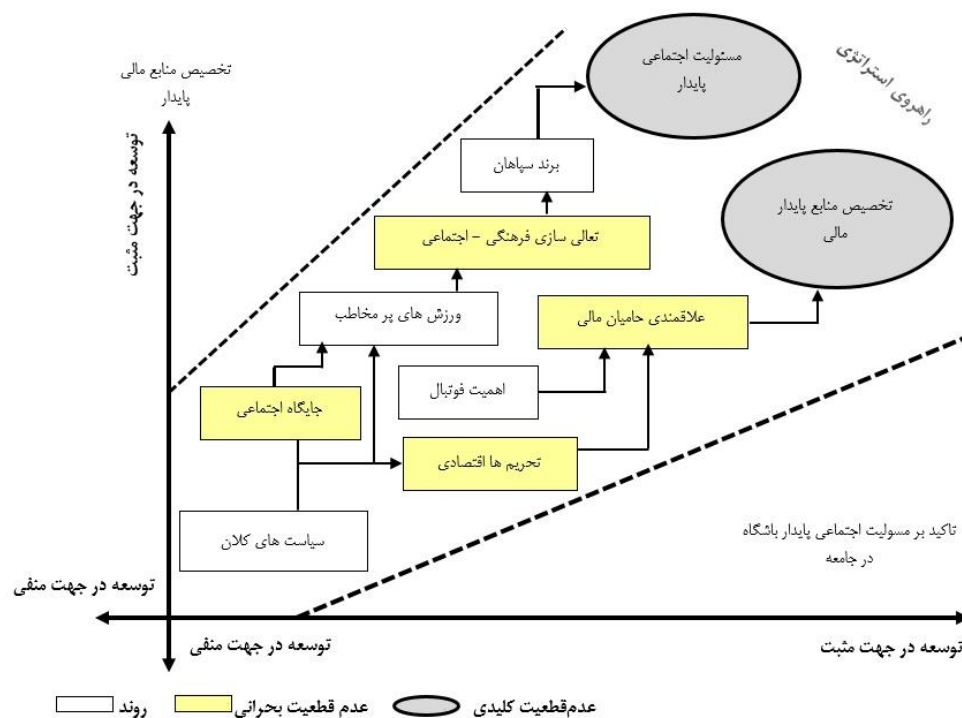
سناریو دوم (ناپایدار). باشگاه با نهادینه کردن مسئولیت اجتماعی پایدار در جامعه، منافع متقابل برای جامعه و شرکت ایجاد کرده است؛ مقوله مسئولیت اجتماعی در ذات انسان متفکر و متوجه به جامعه نهفته است و باشگاه فولاد مبارکه سپاهان از طریق ورزش و مخصوصاً رشته فوتبال، پرچمدار توجه به اصولی اخلاقی است. با همه این تفاسیر و با توجه به اوضاع نابسمان اقتصادی که دلیل اصلی آن ادامه و افزایش تحریم‌های اقتصادی؛ از جمله تحریم فولاد است، باشگاه از نظر مالی با مشکلات بزرگی دست‌به‌گریبان است و نه از طرف کارخانه و نه از طرف حامیان مالی، کمک خاصی حاصل نمی‌شود. با تداوم این وضع، باشگاه به مرور، بیشتر رشته‌های ورزشی را تعطیل می‌نماید. رشته فوتبال باشگاه، که تأثیر بسیار زیادی در به وجود آوردن مسئولیت اجتماعی پایدار در جامعه داشت، نیز حال‌وروز مناسبی نخواهد داشت.

سناریو سوم (بی‌حاصل). با توافقات بین‌المللی حاصل شده به تدریج تحریم‌های اقتصادی کاهش یافت و با به کلی تحریم‌های اقتصادی لغو گردیده‌اند. از آنجایی که صنعت فولاد، یکی از موارد اصلی تحریم‌ها بود، از این پس کارخانه مبارکه می‌تواند، درآمد ارزی چشمگیری داشته باشد. مدیران باشگاه ورزشی نیز با ارتباط‌گیری مناسب با قسمت‌های استراتژیک هولدینگ فولاد و کارخانه (مثل معاونت سرمایه‌گذاری و امور شرکت‌ها، منابع مالی مناسبی را دریافت می‌نمایند. از سوی دیگر، با توجه به پیشینه درخشان باشگاه و برند آن، حامیان مالی زیادی در حال همکاری هستند. با توجه به پایداری منابع مالی، باشگاه در تمامی رشته‌های پرطرفدار که تاکنون فعالیت نداشت، فعالیت حرفه‌ای را آغاز کرده است. احتمالاً بخش عمده‌ای از این بودجه‌ها به تعالی سازی

مسئولیت اجتماعی - فرهنگی اختصاص می‌یابد، زیرا باشگاه با عدم توجه به مسئولیت اجتماعی پایدار در جامعه، با کاهش محبوبیت اجتماعی روبرو گردیده است.

سناریو چهارم (ترسناک). بحران اقتصادی که ناشی از ادامه تحریم‌ها به معنای شوک‌های اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی و سرایت‌کننده به بخش‌های مختلف اقتصادی است، ادامه دارد. بحران اقتصادی می‌تواند سال‌ها، دوام داشته باشد تا به یک نقطه بحرانی برسد. در تأمین بودجه جاری خود با مشکلات فراوانی دست‌به‌گریبان است. متعاقباً ورزش و باشگاه‌داری نیز در شرایط بسیار بحرانی قرار دارد که باشگاه فولاد مبارکه هم از این قاعده مستثنی نیست. این شرایط به صورت اتوماتیک شرایطی را فراهم آورده است، که باشگاه بزرگ سپاهان که از سال‌ها پیش به دنبال تدوین برنامه‌های آینده‌نگرانه بود و تأکید بر مسئولیت‌های اجتماعی پایدار، از سیاست‌های کلان آن به شمار می‌رفت، دیگر نمی‌تواند تلاش مثبتی در این راه انجام دهد و جایگاه اجتماعی آن مانند گذشته نیست و مجالی برای انجام وظایف محوله در برابر اجتماع، وجود ندارد.

نتایج حاصل از اجرای دستورالعمل راهروی استراتژی برای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان که مرحله پنجم از فرآیند سناریونویسی را شامل می‌شود، به شرح شکل ۶ هست. این دستورالعمل همواره در تلاش است تا در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار بگیرد؛ این سناریو عموماً در قسمت بالا و سمت راست ماتریس سناریو قرار دارد. تمرکز راهروی استراتژی بر دو عامل اصلی محرک توسعه سناریو که همان محورهای ماتریس سناریو عدم قطعیت‌های بحرانی مرتبط با آن‌ها هستند، است.



شکل ۶. راهروی استراتژی برای آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان

با در نظر گرفتن راهروی استراتژی و تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های بحرانی که در مسیر مثبت‌ترین سناریو قرار داشتند، خروجی مرحله پنجم، تعیین استراتژی «نهادینه‌سازی مسئولیت اجتماعی پایدار ن راهبردی تأمین منابع مالی پایدار برای باشگاه» با کارکرد استراتژی اصلی آینده باشگاه فولاد مبارکه سپاهان بود.

برای تعیین راهبردهای تعالی ساز و اولویت‌دار باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان تابلو راهبرد ساز سازگار در جلسه شورای راهبردی اذعان گردید در ساخت آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اولویت اول به راهبرد با مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت یکپارچه داده شود، اولویت دوم به راهبرد با مؤلفه‌های جایگاه اجتماعی، تخصص گرایی و برجسته‌سازی و الگوسازی اختصاص یابد و درنهایت اولویت سوم به راهبردی با مؤلفه‌های پرداختن رسانه‌ها اختصاص یابد.

راهبردهای متشکل از مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت واحد و یکپارچه به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است.

فواید مادی ورزش سبب منافع مادی آنی برای شرکت‌های تجاری صنعتی می‌گردد و منافع غیرمادی آن در بلندمدت سبب افزایش سطح اقتدار و غرور ملی و بهره‌گیری بهتر از نیروی کار و افزایش اشتغال در بخش‌های ورزشی و غیره ورزشی می‌شود و دولت‌ها با بهره‌گیری از مزایای درازمدت ورزش باید به‌عنوان یک کالای سرمایه‌ای به‌حساب آورده شود و برای رونق ورزش حرفه‌ای توجه لازم را برای پیشرفت آن به عمل آورد. تفکر عدم تلاش در جهت درآمدزا کردن این حوزه و نبود تفکر اقتصادی و بازاریابی به ایجاد بحران‌های مالی در این حوزه دامن زده است. از این رو باشگاه می‌بایست به نحو احسن از این رویکرد پیروی نموده و در حوزه مأموریتی نقش‌آفرین مؤثر باشد.

یکپارچه عمل کردن در بخش‌های مختلف باشگاه، که ضعف در وحدت فرماندهی بین رشته‌های ورزشی فعال در این حوزه را برطرف خواهد نمود. یکپارچه و هماهنگ ساختن عملکرد نیروی انسانی باصلاحیت علمی و با تجربه کافی در بدنه باشگاه همواره از محدودیت‌های مهم به شمار می‌آید و به ایجاد مشکلات بیشتر و بروز بحران در این حوزه دامن زده است. با توجه به موارد مطروحه، آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در گرو ارائه راهکارها و راهبردهایی است که حلقه‌های اتصال بین مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی و مدیریت واحد و یکپارچه را برقرار نماید و در آن شرایط باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان به تکامل و تعالی و رشد و شکوفایی دست پیدا خواهد نمود.

راهبرد دوم متشکل از مؤلفه‌های تخصص گرایی و برجسته‌سازی و الگوسازی ورزشکاران در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است. از آنجایی که انسان موجودی اجتماعی است، تعلق به گروه و موردقبول گروه واقع شدن ازجمله نیازهای اصلی اوست که در روند اجتماعی شدن، انسان تلاش خواهد کرد تا با افراد دیگر ارتباط معناداری برقرار کند، بتواند به عضویت گروه‌ها درآید و نهایتاً موردقبول گروه و اجتماع باشد. فعالیت‌های ورزشی نیز به شیوه‌های مختلف در روند اجتماعی شدن افراد تأثیر گذاشته و در نگرش‌های افراد نسبت به جامعه تغییراتی اساسی ایجاد می‌کند. در این راستا آکادمی‌های باشگاه می‌تواند با ارائه خدمات بهینه شرایط را برای حضور گسترده آحاد جامعه در راستای مسئولیت‌های اجتماعی باشگاه فراهم آورد. ورزش در حکم نهادی اجتماعی با سطوح متعدد و فراوانی از روابط اجتماعی ارتباط دارد و با عناصر گوناگونی مانند حضور و عملکرد رسانه‌های جمعی، روابط قومی و نژادی، پوشش، زبان، فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی مردم و تماشاگران ارتباط عمیقی دارد. راهبرد سوم متشکل از مؤلفه پرداختن رسانه‌ها در باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان است. آگاهی علمی رسانه‌ها، برنامه هدف‌دار برای آگاهی با کارشناسی تخصصی، ارائه برنامه برای همه قشرها، نقش مهم تبلیغات هدف‌دار علمی ورزشی تصویری با نگرش مثبت بدون مدنظر قرار دادن درآمدزایی در صداوسیما به‌صورت اصولی و با هدف ترویج و پشتیبانی تخصصی علمی در بلندمدت در نهادهای فرهنگی باشگاه ورزشی فولاد مبارکه سپاهان جایگاه ویژه‌ای دارد. در این راستا باید برنامه‌هایی تهیه، تدوین و به معرض نمایش درآید که در جهت ارتقای سطح معلومات و دانش عمومی مردم نسبت به مقوله مأموریت و رسالت و اهداف کلان باشگاه باشد. پرداختن رسانه‌ها با کارکردهای متفاوتی در راستای گرایش عموم مردم به ورزش حرفه‌ای انجام می‌گیرد.

رسانه‌ها با آموزش دادن، اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی سبب انسجام اجتماعی و نهادینه‌سازی و برجسته‌سازی در ورزش حرفه‌ای می‌شوند و همچنین با ورود رسانه به ورزش حرفه‌ای نوگرایی و بازاریابی اجتماعی نقش ویژه‌ای به خود می‌گیرد و نظارت‌های محیطی افزایش پیدا کرده و در راستای رشد و تعالی بخشیدن به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان کمک شایانی خواهد کرد.

به‌طوری کلی می‌توان اذعان نمود در ساخت آینده مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان در گروه تلاش همه جانب تمامی ارکان باشگاه متناسب با شاخص‌های کلیدی راهبردی باشگاه خواهد بود که فرایند تدوین آن انجام گردیده و انتظار است مدیران اجرایی راهبردهای پیشنهادی را با اجرای پروژه‌های عملیاتی به اجرا در آورده تا چشم‌انداز باشگاه که اعتلای نام ایران - اصفهان در سطح ملی و بین‌المللی و ارتقای غرور ملی از طریق توسعه ورزش رقابتی و حرفه‌ای هست، محقق گردد. از این رو باشگاه بایستی حس نگرش پویایی در سرمایه‌های انسانی ایجاد کند و حس موفقیت خواهی در بین ذی‌نفعان جهت داشتن باشگاهی پویا که از اهداف عالی هولدینگ فولاد مبارکه است را نهادینه سازد. هر چقدر میزان این حس در بین ذی‌نفعان گسترده‌تر باشد کارکردها و پیامدهای مثبت بیشتری از جمله نشاط اجتماعی و نهایتاً به‌عنوان میراث ناملوس ورزش ایران مؤثر در ارتقای سرمایه اجتماعی مؤثر خواهد بود. در این راستا برنامه‌ریزی و فراگیر شدن تعالی سازی باشگاه نیازمند همسوسازی کلیه جریانات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و قانونی و همچنین وحدت رویه بین همه بخش‌ها و ذی‌نفعان مؤثر در باشگاه است تا با سیاست‌گذاری واحد و یکپارچه نظارت کافی بر عملکرد باشگاه موجبات تعالی سازی و شکوفایی باشگاه فولاد مبارکه سپاهان گردد.

در پایان باید اظهار داشت مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر این است که دستاوردها صرفاً به باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان قابلیت تعمیم داشته و به هیچ باشگاه حرفه‌ای دیگر در سطح ملی و بین‌المللی قابل تعمیم نیست. از این رو به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد آینده‌نگاری سایر باشگاه‌های حرفه‌ای ایران را انجام دهند.

منابع

1. Abdolmaleki, H., Heydari, F., Elahiari, M. & Zakizadeh, S. B. (2019). The future of sport management research in Iranian universities. *Sport Management & Development*, 7(4), 56-68. (In Persian)
2. Adib Roshan, F., M, Talebpour & Peymanizad. H. (2018). Development of Khorasan Razavi championship sport scenarios in horizon 1404.. *Sport Management and Development*, 6(3), 168-186. (in Persian)
3. Andayesh, A; Abdollahi, B. JafariNia, S., & Hassanpour, A (2020). Evaluate and validate the development model of risk-based human resource planning strategies. *Strategic Management Studies*. 11(41), 57-79. (in Persian)
4. Butler, J., MarteBergseng, A., Bohensky, E., Pedde, S., Aitkenhead, M. & Hamden, R. (2020). Adapting scenarios for climate adaptation: Practitioners' perspectives on a popular planning method. *Environmental Science & Policy*, 104, 13-19. doi.org/10.1016/j.envsci.2019.10.014
5. Dehghanian, H., & Najafi Rastaghi, H. (2017). Media Literacy Policy Making Based on a Future Research Approach Using the Scenario Writing Method, *Communication Research*, 92(24), 9-25. (in Persian)
6. Erkoyuncu, J. A., Roy, R. K., Shehab, E., Durugbo, CH., & Khan, S. (2019). An effective uncertainty-based framework for sustainable industrial product-service system transformation. *Journal of Cleaner Production*, 208, 160-177.
7. Frith, D. & Tapinos, E. (2020). Opening the 'black box' of scenario planning through realist synthesis. *Technological Forecasting and Social Change*, 151. doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119801 . 119801
8. Ghazinoory, S., Saghafi, F., & Mirzaei, M. (2018). Extracting future business model orientation through scenario development for developing countries. *Journal of Futures Studies*, 22(3), 65-84.
9. Giudici, F., Castelletti, A., Giuliani, M., & Maier, H. R. (2020). An active learning approach for identifying the smallest subset of informative scenarios for robust planning under deep uncertainty. 127. doi.org/10.1016/j.envsoft.2020.104681
10. Gong, Z., Wang, H., Guo, W., Gong, Z., & Wei, G. (2020). Measuring trust in social networks based on linear uncertainty theory. *Information Sciences*, 508(1). 154-172
11. Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819-831.
12. Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
13. Jourksh, S., & Nazari, R (2019). Predicting Iran's aging exercise using interaction matrix. *Journal of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd*, 26 (12), 1095-1109. (in Persian)
14. Keshavarz, L., Farahani, A., & Mohammadkhani, J. (2019). Analysis of factors influencing the behavior of iranian championship sports managers with scenario planning approach. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 5(1), 99-108. (in Persian)
15. Marchiori, M., & Vecchi, M. (2020). Secrets of soccer: Neural network flows and game performance. *Computers & Electrical Engineering*, 81, 106505.
16. Mobin Dehkordi, A. & Heidari, H. (2014). *Fundamentals of Strategic Environmental Knowledge*". Saffar Publishing House. First Edition. 43. (in Persian)
17. Mohebbi, E., Shirzadi, B., & Tajdine, A. (2019). Predicting the aviation industry's relevance to concurrent demand-side scenarios and capacity development of traffic terminals using the system dynamics approach.. *The Future of Management Research*, 29(12), 56-39. (in Persian)

18. Moradi, J. Nazari, R., & Moradi, M. R. (2020). Analysis of economic and financial barriers affecting performance and sustainable development of Iranian football industry. *Sport Management and Development*. 8(4), 31-40. (in Persian)
19. Nazari, R. Yaghmaei, L., & Sohrabi, Z. (2016). Strategic document of territorial development of sport sector of Isfahan province. *Sports Management Magazine*. 8(5), 680-665. (in Persian)
20. Nazari, R., Tabatabai, M., & Karimian, J. (2017). Analysis of barriers to operational strategic sports program of Isfahan province based on fortune model. *Sports Management Magazine*. 9(1), 99-112. (in Persian)
21. Oliver, J.J., & Parrett, E. (2017). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, Volume 61(2), 339-352.
22. Parchami Afra, A. & Behnamian, J. (2020). Develop a strategy for the operation of food industry companies in the face of stagflation. *Strategic Management Studies*. 11 (41), 31-56. (in Persian)
23. Ponomareva, J., & Sokolova, A. (2015). The identification of weak signals and wild cards in foresight methodology: Stages and methods. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 46.1-26.
24. Rahbar, F., Saifuddin, Asl, A. A., Shah Hosseini, M.A., & Niazi. I. (2019). Designing a Scenario Model Based on Key Factor Identification and Key Actors Interaction Analysis, *Public Management Research*, 11(39), 61-90. (in Persian)
25. Rahimi, F., Darzian, A., & Abdolhadi, R.A. (2018). Explanation of multilevel model of strategic thinking, *Strategic Management Research*, 66(23), 13 - 34. (in Persian)
26. Savio, N. D., & Nikolopoulos, K. (2013). A strategic forecasting framework for governmental decision-making and planning. *International Journal of Forecasting*, 29(2), 311-321.
27. Seyed Ameri, M. H., Elahi, A., Afshari, M., & Honary, H. (2016). Developing a Model of the Effect of Transnationalism in Management on Sport Development.. *Sport Management Information*, 38(8), 17-34. (in Persian)
28. Shabani, A., & Rezaei Sufi, M. (2014). Environmental analysis of sepanan steel mobility sport club. *Strategic Management Studies and Organizational Behavior in Sport*, 1(4), 25-34. (in Persian)
29. Shafaeii LM, J., & Asghari Jafar Abadi, M. (2018). The brand personality of the selected football teams of the Iranian Football League defines dimensions and presents a route model. *Journal of Management and Sports Development*. 1(5), 77-86.
30. Zali, N. & Poursarab, A. (2017). Regional development forecasting with integrated scenario approach and SWOT analytical model case study: Guilan Province, *Space Planning and Preparation*, 21 (3), 189-220. (in Persian)