



فصلنامه

۳۴

مدیریت سازمان های دولتی

دوره ۹، شماره ۲ (پیاپی ۳۴)، بهار ۱۴۰۰



شاپا الکترونیکی: X-۶۰۰-۲۵۳۸

شاپا چاپی: X-۵۲۲-۲۳۲۲

صاحب امتیاز: دانشگاه پیام نور

مدیر مسئول: رضا نجاری

سردبیر: محمدعلی سرلک

مدیر داخلی: علی قربانی

ویراستار لاتین: منیره السادات حسینی

صفحه آرای، ویراستار و طراح جلد: زیبا محمدزاده روشتی

شمارگان: ۲۵

بهاء: ۵۰۰۰۰ ریال

این فصلنامه در پایگاه های زیر نمایه می شود:

- پایگاه استنادی علوم جهان اسلام ([www.isc.gov.ir](http://www.isc.gov.ir))
- پایگاه مجلات تخصصی نور ([www.noormags.com](http://www.noormags.com))
- بانک اطلاعات نشریات کشور ([www.magiran.com](http://www.magiran.com))
- پایگاه مرجع دانش (سیویلیکا) ([www.Civilica.com](http://www.Civilica.com))

### آدرس پستی دبیرخانه

تهران، بلوار فرمانیه، دیباجی شمالی، خیابان شهید حاج محمد نوریان، کوچه شهناز، کوچه صفا

صندوق پستی: ۱۹۵۳۶۳۳۵۱۱

پست الکترونیکی: [ipom@pnu.ac.ir](mailto:ipom@pnu.ac.ir)

آدرس الکترونیکی: <http://ipom.journals.pnu.ac.ir>

اعضای هیئت تحریریه: (به ترتیب حروف الفبا)

ردیف	عضو هیئت تحریریه	مؤسسات آموزشی و پژوهشی	درجه علمی	رشته
۱	سید علی اکبر احمدی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۲	علی اصغر پور عزت	دانشگاه تهران	استاد	مدیریت دولتی
۳	رضا رسولی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۴	محمدعلی سرلک	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۵	فتاح شریفزاده	دانشگاه علامه طباطبائی	استاد	مدیریت دولتی
۶	لطف‌الله فروزنده دهکردی	دانشگاه تربیت مدرس	دانشیار	مدیریت بازرگانی
۷	علیرضا موغلی	دانشگاه پیام نور	استاد	مدیریت دولتی
۸	اکرم هادی زاده	دانشگاه شهید بهشتی	دانشیار	مدیریت بازرگانی

همکاران علمی فصلنامه (داوران)

سید علی اکبر احمدی	حسن درویش	علیرضا کوشکی
سید عباس ابراهیمی	مجتبی رفیعی	محمد منتظری
علی اصغری صارم	محمدعلی سرلک	امید مهدیه
محمد بخت آزمایی	میریاقوب سید رضایی	سید محمد موسوی
حسن بودلایی	ابراهیم سنجقی	علیرضا موغلی
مسعود پورسعید	اسماعیل عمران زاده	عباس نرگسیان
محمدجواد حضوری	اسفندیار فرج وند	سمیه نعمتی
امیرحسین خالقی	مرجان فیاضی	عطاء... هرنندی
حسن دانایی فرد	علی قربانی	رضا نجاری

## منشور اخلاقی نشریات علمی دانشگاه پیام نور

این منشور تعهدنامه‌ای است که برخی حدود اخلاقی و مسئولیت‌های مربوط به انجام فعالیت‌های علمی - پژوهشی و چاپ آن‌ها در نشریات را ترسیم می‌کند تا از بروز تخلفات پژوهشی آگاهانه یا ناآگاهانه توسط نویسندگان مقالات پیشگیری نماید. این منشور برگرفته از "منشور و موازین اخلاق پژوهش" مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران، موازین انتشاراتی پذیرفته شده بین‌المللی، و تجربیات موجود در حوزه نشریات علمی - پژوهشی است.

### ۱. مقدمه

نویسندگان، داوران، اعضای هیئت‌تحریریه و سردبیران نشریات موظف هستند تمام اصول اخلاق پژوهشی و مسئولیت‌های مرتبط در زمینه چاپ را دانسته و به آن متعهد باشند. ارسال مقاله توسط نویسندگان، داوری مقالات و تصمیم‌گیری در مورد قبول یا رد مقاله توسط اعضای هیئت‌تحریریه و سردبیر به‌منزله دانستن و تبعیت از این حقوق است و در صورت احراز عدم پایبندی هر یک از این افراد به این اصول و مسئولیت‌ها، نشریات هرگونه اقدام قانونی را حق خود می‌دانند.

### ۲. وظایف و تعهدات نویسندگان (Authors' Responsibilities)

- مقالات ارسالی باید در زمینه تخصصی مجله بوده و به صورت علمی و منسجم، مطابق استاندارد مجله آماده شده باشد.
- مقالات ارائه شده بایستی پژوهش اصیل (Original Research) نویسنده/نویسندگان مقاله باشد. دقت در پژوهش، گزارش صحیح داده‌ها و ذکر منابع دربردارنده تحقیقات سایر افراد، در مقاله الزامی است.
- نویسنده/نویسندگان مسئول صحت و دقت محتوای مقالات خود هستند.

#### نکته ۱. چاپ مقاله به معنی تأیید مطالب آن توسط مجله نیست.

- نویسندگان حق "ارسال مجدد (Duplicate Submission)" یک مقاله را ندارند. به‌عبارت‌دیگر، مقاله یا بخشی از آن نباید در هیچ مجله دیگری در داخل یا خارج از کشور چاپ شده یا در جریان داوری و چاپ باشد.
- نویسندگان مجاز به "انتشار همپوشان (Overlapping Publication)" نیستند. منظور از انتشار همپوشان، چاپ داده‌ها و یافته‌های مقالات پیشین خود با کمی تغییر در مقاله‌ای به‌عنوان جدید است.
- نویسنده/نویسندگان موظف‌اند در صورت نیاز به استفاده از مطالب دیگران، آن‌ها را با ارجاع‌دهی (Citation) دقیق و در صورت نیاز پس از کسب اجازه کتبی و صریح، از منابع موردنیاز استفاده نمایند. هنگامی که عین نوشته‌های پژوهشگر دیگری مورد استفاده قرار می‌گیرد، باید از روش‌ها و علائم نقل‌قول مستقیم، نظیر گذاشتن آن داخل گیومه (" ")، استفاده شود.
- نویسنده مسئول مقاله می‌بایست نسبت به وجود نام و اطلاعات تمام نویسندگان (پس از اخذ تأیید از نامبردگان) و نبودن نامی غیر از پژوهشگران درگیر در انجام پژوهش و تهیه مقاله اطمینان حاصل کند.

#### نکته ۲. از درج عبارت "مؤلف افتخاری (Gift Authorship)" و حذف "مؤلف واقعی (Ghost Authorship)" خودداری شود.

- نویسنده مسئول مقاله موظف است از اینکه همه نویسندگان مقاله، آن را مطالعه و نسبت به ارائه آن و جایگاه خود در مقاله به توافق رسیده‌اند، اطمینان حاصل کند.
- ارسال مقاله به‌منزله آن است که نویسندگان رضایت کلیه پشتیبان‌های مالی یا مکانی مقاله را جلب کرده و تمامی پشتیبان‌های مالی یا مکانی مقاله را معرفی نموده‌اند.
- نویسنده/نویسندگان موظف‌اند به هنگام وجود هرگونه خطا و بی‌دقتی در مقاله خود، متولیان نشریه را در جریان آن قرار داده، نسبت به اصلاح آن اقدام و یا مقاله را بازپس گیرند.
- نویسنده/نویسندگان ملزم به حفظ نمونه‌ها و اطلاعات خام مورد استفاده در تهیه مقاله، تا یکسال پس از چاپ آن در نشریه مربوط، جهت پاسخ‌گویی به انتقادات و سؤالات احتمالی خوانندگان نشریه هستند.

### ۳. رفتار غیر اخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

نویسنده/نویسندگان موظف به احتراز از "رفتار غیر اخلاقی انتشاراتی و پژوهشی (Research and Publication Misconduct)"

هستند. اگر در هر یک از مراحل ارسال، داوری، ویرایش، یا چاپ مقاله در نشریات یا پس از آن، وقوع یکی از موارد ذیل محرز گردد، رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی محسوب شده و نشریه حق برخورد قانونی با آن را دارد.

**جعل داده‌ها (Fabrication):** عبارت است از گزارش مطالب غیرواقعی و ارائه داده‌ها یا نتیجه‌های ساختگی به‌عنوان نتایج آزمایشگاهی، مطالعات تجربی و یافته‌های شخصی. ثبت غیرواقعی آنچه روی نداده است یا جابه‌جایی نتایج مطالعات مختلف، نمونه‌هایی از این تخلف است.

• **تحریف داده‌ها (Falsification):** تحریف داده‌ها به‌معنای دستکاری مواد، ابزار و فرایند پژوهشی یا تغییر و حذف داده‌هاست به‌نحوی که سبب می‌گردد تا نتایج پژوهش با نتایج واقعی تفاوت داشته باشند.

• **سرقت علمی (Plagiarism):** سرقت علمی به استفاده غیرعمدی، دانسته و یا بی‌ملاحظه از کلمات، ایده‌ها، عبارات، ادعا و یا استنادات دیگران بدون قدردانی و توضیح و استناد مناسب به اثر، صاحب اثر یا سخنران ایده گفته می‌شود.

• **اجاره علمی:** منظور آن است که نویسنده/نویسندگان، فرد دیگری را برای انجام پژوهش به کار گیرد و پس از پایان پژوهش، با دخل و تصرف اندکی آن را به نام خود به چاپ رساند.

• **انتساب غیرواقعی:** منظور انتساب غیرواقعی نویسنده/نویسندگان به مؤسسه، مرکز یا گروه آموزشی یا پژوهشی است که نقشی در اصل پژوهش مربوطه نداشته‌اند.

#### ۴. وظایف داوران (Reviewers' Responsibility)

داوران در بررسی مقالات، می‌بایست نکات ذیل را در نظر داشته باشند:

- بررسی کیفی، محتوایی و علمی مقالات به‌منظور بهبود، ارتقاء کیفی و محتوایی مقالات.
- اطلاع‌رسانی به سردبیر نشریه مبنی بر پذیرفتن یا نپذیرفتن داوری (به لحاظ مرتبط نبودن حوزه موضوعی مقاله با تخصص داور) و معرفی داور جایگزین در صورت پذیرفتن داوری.
- ضرورت در نپذیرفتن مقالاتی که منافع اشخاص، مؤسسات و شرکت‌های خاص به‌وسیله آن حاصل و یا روابط شخصی در آن مشاهده می‌شود و همچنین مقالاتی که در انجام، تجزیه و تحلیل یا نوشتن آن مشارکت داشته است.
- داوری مقالات بایستی بر اساس مستندات علمی و استدلال کافی انجام شده و از اعمال نظر سلیقه‌ای، شخصی، صنفی، نژادی، مذهبی و غیره در داوری مقالات خودداری گردد.
- ارزیابی دقیق مقاله و اعلام نقاط قوت و ضعف مقاله به صورتی سازنده، صریح و آموزشی.
- مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، وقت‌شناسی، علاقه‌مندی و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و رعایت حقوق دیگران.
- عدم‌اصلاح و بازنویسی مقاله بر اساس سلیقه شخصی.
- حصول اطمینان از ارجاع‌دهی کامل مقاله به کلیه تحقیقات، موضوعات و نقل‌قول‌هایی که در مقاله استفاده شده است و همچنین یادآوری موارد ارجاع نشده در تحقیقات چاپ شده مرتبط.
- احتراز از بازگویی اطلاعات و جزئیات موجود در مقالات برای دیگران.
- داور حق ندارد قبل از انتشار مقاله، از داده‌ها یا مفاهیم جدید آن به نفع یا علیه پژوهش‌های خود یا دیگران یا برای انتقاد یا بی‌اعتبار سازی نویسندگان استفاده کند. همچنین پس از انتشار مقاله، داور حق انتشار جزئیات را فراتر از آنچه توسط مجله چاپ شده است، ندارد.
- داور حق ندارد به‌جز با مجوز سردبیر مجله، داوری یک مقاله را به فرد دیگری از جمله همکاران هیئت‌علمی یا دانشجویان تحصیلات تکمیلی خود بسپارد. نام هر کسی که در داوری مقاله کمک نموده باید در گزارش داوری به سردبیر ذکر و در مدارک مجله ثبت گردد.
- داور اجازه تماس مستقیم با نویسندگان در رابطه با مقالات در حال داوری را ندارد. هرگونه تماس با نویسندگان مقالات فقط از طریق دفتر مجله انجام خواهد گرفت.
- تلاش برای ارائه گزارش "رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی" و ارسال مستندات مربوطه به سردبیر نشریه.

#### ۵. وظایف سردبیر و اعضای هیئت تحریریه (Editorial Board Responsibilities)

- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید حفظ نشریه و ارتقاء کیفیت آن را هدف اصلی خود قرار دهند.

- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه باید در جهت معرفی هرچه بیشتر نشریه در جوامع دانشگاهی و بین‌المللی بکوشند و چاپ مقالات از دانشگاه‌های دیگر و مجامع بین‌المللی را در اولویت کار خود قرار دهند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه نباید در چاپ مقالات خود دچار حس سهم‌خواهی و افراط شوند.
- اختیار و مسئولیت انتخاب داوران و قبول یا رد یک مقاله پس از کسب نظر داوران بر عهده سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله است.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله بایستی از نظر حرفه‌ای صاحب‌نظر، متخصص و دارای انتشارات متعدد، و همچنین دارای روحیه مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، حقیقت‌جویی، انصاف و بی‌طرفی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و رعایت حقوق دیگران باشند و به صورت جدی و مسئولانه در راستای نیل به اهداف مجله و بهبود مداوم آن مشارکت نمایند.
- از سردبیر و اعضای هیئت تحریریه انتظار می‌رود که یک بانک اطلاعاتی از داوران مناسب برای مجله تهیه و به‌طور مرتب بر اساس عملکرد داوران آن را به‌روز نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه بایستی در انتخاب داوران شایسته با توجه به زمینه تخصصی، سرآمدی، تجربه علمی و کاری، و التزام اخلاقی اهتمام ورزند.
- سردبیر مجله باید از داوری‌های عمیق و مستدل استقبال، از داوری‌های سطحی و ضعیف جلوگیری، و با داوری‌های مغرضانه، بی‌اساس یا تحقیرآمیز برخورد کند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید نسبت به ثبت و آرشیو اسناد داوری مقالات به‌عنوان اسناد علمی، و محرمانه نگاه داشتن اسامی داوران هر مقاله اقدام لازم را انجام دهند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظف به اعلام سریع نتیجه تصمیم‌گیری نهایی در مورد پذیرش یا رد مقاله به نویسنده مسئول هستند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید کلیه اطلاعات موجود در مقالات را محرمانه تلقی نموده و از در اختیار دیگران قراردادن و بحث درباره جزئیات آن با دیگران احتراز نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفانند از بروز تضاد منافع (Conflict of interests) در روند داوری، با توجه به هرگونه ارتباط شخصی، تجاری، دانشگاهی و مالی که ممکن است به‌طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد، جلوگیری کنند.
- سردبیر مجله موظف است آثار متهم به عدول از اخلاق انتشاراتی و پژوهشی که از سوی داوران یا به هر نحو دیگر گزارش می‌شود را با دقت و جدیت بررسی نموده و در صورت نیاز در این خصوص اقدام نماید.
- سردبیر مجله موظف است نسبت به حذف سریع مقالات چاپ شده‌ای که مشخص شود در آن‌ها "رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی" رخ داده است و اطلاع‌رسانی شفاف به خوانندگان و مراجع نمایه‌نمایی مربوطه اقدام نماید.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله موظفانند نسبت به بررسی و چاپ سریع اصلاحیه و اطلاع‌رسانی شفاف به خوانندگان، برای مقالات چاپ شده‌ای که در آن‌ها خطاهایی یافت شده است، اقدام نمایند.
- سردبیر و اعضای هیئت تحریریه مجله باید به‌طور مستمر نظرات نویسندگان، خوانندگان، و داوران مجله در مورد بهبود سیاست‌های انتشاراتی و کیفیت شکلی و محتوایی مجله را جویا شوند.

## منابع

۱. منشور و موازین اخلاق پژوهش مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲. Committee on Publication Ethics, COPE Code of

## محورها، شرایط تدوین، پذیرش و چگونگی ارسال مقاله

### محورهای پذیرش مقاله

مفاهیم و کاربرد کارآفرینی در سازمان‌های دولتی  
عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دولتی  
مباحث مدیریتی و مفاهیم جدید مدیریت در سازمان‌های دولتی  
مباحث توصیفی و کمی در مدیریت دولتی  
نظریه‌پردازی در مدیریت دولتی از نگاه اندیشمندان و از نگاه اسلام  
سیاست‌ها و راهبردهای حل مسائل سازمان‌های دولتی در ایران و کشورهای در حال توسعه  
بررسی تطبیقی سازمان‌های دولتی در ایران و کشورهای توسعه یافته  
کاربرد مدیریت دولتی نوین در حل مسائل و مشکلات سازمان‌های دولتی  
جهانی‌شدن و تأثیر آن بر سازمان‌های دولتی  
دولت الکترونیک و عوامل مؤثر بر استقرار آن و توسعه فرهنگ سازمانی برای گسترش آن  
قراردادهای استخدامی و کارایی افراد در سازمان‌های دولتی

### شرایط پذیرش مقاله

- مقاله‌های ارسالی باید در زمینه تخصصی نشریه و دارای جنبه آموزشی یا پژوهشی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد.
- مقاله‌های برگرفته از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان با نام استاد راهنما، مشاوران و دانشجو و با تأییدیه استاد راهنما و مسئولیت وی منتشر می‌شود.
- علاوه بر قرار گرفتن موضوع مقاله در دامنه تخصصی مجله، مقاله یا بخشی از آن نباید در هیچ مجله‌ای در داخل یا خارج از کشور در حال بررسی بوده یا منتشر شده باشد یا هم‌زمان برای سایر نشریه‌ها ارسال نشده باشد. مقالات ارائه شده به صورت خلاصه مقاله در کنفرانس‌ها، سمپوزیوم‌ها، سمینارهای داخلی و خارجی که چاپ و منتشر شده باشد، می‌تواند در قالب مقاله کامل ارائه شوند.
- زبان رسمی نشریه فارسی است (با این حال مقاله‌های به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی خواهد بود).
- نشریه در رد یا قبول، ویرایش، تلخیص یا اصلاح مقاله‌های پذیرش شده آزاد است و از بازگرداندن مقاله‌های داوری شده معذور است.
- مسئولیت صحت و سقم مطالب مقاله به لحاظ علمی و حقوقی و مسئولیت آراء و نظرات ارائه شده به عهده نویسنده مسئول مکاتبات است و چاپ مقاله به معنی تأیید تمام مطالب آن نیست.
- اصل مقاله‌های رد شده یا انصراف داده شده پس از شش ماه از آرشو مجله خارج خواهد شد و مجله هیچ‌گونه مسئولیتی در قبال آن نخواهد داشت.
- مسئولیت هر مقاله از نظر علمی، ترتیب اسامی و پیگیری به عهده نویسنده مسئول آن خواهد بود. نویسنده مسئول باید تعهدنامه ارسال مقاله را از سایت داندو و پس از اخذ امضای تمامی نویسندگان به دبیرخانه مجله ارسال نماید.
- تعداد و ردیف نویسندگان مقاله به همان صورتی که در نسخه اولیه و زمان ارائه به دفتر مجله مشخص شده، مورد قبول است و تقاضای حذف یا تغییر در ترتیب اسامی نویسندگان فقط قبل از داوری نهایی و با درخواست کتبی تمامی نویسندگان و اعلام علت امر قابل بررسی است.
- مقالات توسط هیئت تحریریه و با همکاری هیئت‌داوران ارزیابی شده و در صورت تصویب، طبق ضوابط مجله در نوبت چاپ قرار خواهند گرفت. هیئت تحریریه و داوران مجله در رد یا قبول، اصلاح مقالات و بررسی هرگونه درخواست نویسنده(گان)، دارای اختیار کامل می‌باشند.
- گواهی پذیرش مقاله پس از اتمام مراحل داوری و ویراستاری و تصویب نهایی هیئت تحریریه توسط سردبیر مجله صادر و به اطلاع نویسنده مسئول خواهد رسید.
- پس از چاپ مقاله نسخه‌ای از نشریه حاوی مقاله مورد نظر به تعداد نویسندگان، برای نویسنده مسئول مکاتبات ارسال خواهد شد.

## نحوه نگارش مقاله

مقاله‌های ارسالی بایستی حداقل دارای دو فایل اصل مقاله و فایل شناسنامه مقاله (شامل مشخصات نویسندگان) باشند:

### ۱- شناسه مقاله: در فایل شناسنامه مقاله اطلاعاتی ذیل به هر دو زبان فارسی و انگلیسی ارسال خواهد شد:

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی.
- نام و نام خانوادگی نویسنده/ نویسندگان به ترتیب میزان سهم در مقاله، مرتبه علمی، گروه علمی، سازمان محل اشتغال یا تحصیل (به فارسی و انگلیسی).
- نشانی کامل نویسنده مسئول مکاتبات به فارسی و انگلیسی (شامل نشانی پستی- شماره تلفن ثابت، همراه، دورنگار و نشانی الکترونیکی).
- مشخص نمودن نام مؤسسه تأمین‌کننده مخارج مالی (در صورت وجود).

### ۲- فایل اصل مقاله (دارای بخش‌های ذیل)

**صفحه اول:** عنوان کامل مقاله به فارسی: عنوان مقاله که در وسط صفحه اول نوشته می‌شود باید خلاصه و گویا بوده و بیانگر موضوع

تحقیق باشد و از ۲۰ کلمه تجاوز نکند. از درج اسامی نگارنده(گان) در صفحه اول مقاله اجتناب شود.

- **چکیده فارسی:** شامل شرح مختصر و جامعی از محتوای مقاله با تأکید بر طرح مسئله، هدف‌ها، روش‌ها و نتیجه‌گیری است. چکیده در یک پاراگراف، حداقل ۱۵۰ و حداکثر در ۲۵۰ کلمه تنظیم شود. این بخش از مقاله در عین اختصار باید گویای روش کار و برجسته‌ترین نتایج تحقیق بدون استفاده از کلمات اختصاری تعریف نشده، جدول، شکل و منابع باشد.
- **کلید واژگان فارسی:** (۳ تا ۷ واژه) واژه‌های کلیدی به نحوی تعیین گردند که بتوان از آن‌ها جهت تهیه فهرست موضوعی (Index) استفاده نمود.

- چکیده انگلیسی Abstract و کلید واژگان انگلیسی: (برگردان کامل عنوان، متن و واژگان کلیدی چکیده فارسی).

**مقدمه:** باید با طرح مسئله و مرور پژوهش‌های انجام شده، هدف پژوهش را توجیه کند و به خصوص نوآوری در تحقیق را به‌طور واضح بیان نماید.

**روش‌شناسی:** توضیح روش‌های شناسایی و ارزیابی، مواد و وسایل به کار رفته، شیوه اجرای پژوهش و طرح آماری باید کاملاً گویا بوده و در آن مشخصات محل، زمان و نحوه اجرای آزمایش همراه با روش جمع‌آوری داده‌ها و پردازش و تحلیل آماری آن‌ها ارائه شوند. حتی‌المقدور از شرح جزئیات پرهیز و فقط به ارائه اصول با ذکر مأخذ اکتفا شود. روش‌های ابداعی یا موارد خاصی که برای اولین بار بکار گرفته شده است به‌طور کامل شرح داده شوند.

**یافته‌ها:** برای ارائه منطقی و اصولی نتایج کمی و کیفی به دست آمده (در صورت نیاز با استفاده از جدول و نمودار و طبقه‌بندی نتایج). نتایج و بحث باید توأم و به صورت نوشتار، جدول، شکل و نمودار ارائه گردد. نتایج مقاله با استناد به منابع علمی مستند و مرتبط با موضوع مقاله، مورد بحث و تحلیل قرار گرفته و نتایج جدید علمی و نوآوری در تحقیق به‌دقت و با دلایل روشن ارائه گردند. نتایج عددی یک موضوع، تنها به یک صورت (شکل یا جدول) ارائه شوند.

## بحث و بررسی:

**بحث و نتیجه‌گیری:** برای تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده با توجه به هدف پژوهش و یافته‌های سایر پژوهش‌ها.

## فرمت مقاله

(به جهت ارزش نهادن به وقت پژوهشگران محترم، این بخش در ارسال اولیه مقاله مدنظر قرار نخواهد گرفت و در صورت پذیرش مقاله، می‌بایست در نسخه نهایی رعایت شود).

۱- حداکثر حجم مقاله‌ها همراه با جدول‌ها و نمودارها نباید از ۲۰ صفحه (۶۰۰۰ کلمه) بیشتر باشد.

۲- عناوین اصلی (فونت B Zar، اندازه ۱۲ درشت).

۳- قبل از هر عنوان اصلی یک خط فاصله در نظر گرفته شود.

۴- عناوین فرعی (فونت B Mitra، اندازه ۱۲ درشت).

- ۵- قبل از هر عنوان فرعی فاصله در نظر گرفته نشود.
- ۶- عناوین اصلی و فرعی نباید دارای هیچ‌گونه شماره‌گذاری باشند.
- ۷- برای اولین پاراگراف بعد از عنوان نباید فرورفتگی در نظر گرفت ولی اول پاراگراف‌های بعدی با تورفتگی ۰/۵ خواهد بود.
- ۸- حروف چینی مقاله‌های ارسالی بایستی در کاغذ A4 به صورت دو ستونی تنظیم شود.
- ۹- اندازه هر ستون ۷,۱۲ سانتی‌متر و فاصله ستون‌ها ۱,۲۵ سانتی‌متر و فاصله میان سطور ۱ سانتیمتر باشد.
- ۱۰- فاصله متن مقاله از بالا ۳,۵، پایین ۲، راست ۳ و چپ ۲,۵ سانتی‌متر باشد.
- ۱۱- متن فارسی مقاله می‌بایست قلم Mitra B نازک ۱۲، و برای متن‌های لاتین با قلم Times New Roman نازک ۱۱ باشد.
- ۱۲- مقاله در محیط Microsoft Word 2010 یا ویرایش‌های پایین‌تر انجام شود.
- ۱۳- نتایج و بررسی‌های آماری به یکی از روش‌های علمی منعکس شوند. چنانچه محاسبات آماری در سطوح ۰.۵٪ و ۰.۱٪ منجر به اختلاف معنی‌دار شده باشند به ترتیب با یک و دو ستاره نشان داده شوند و در صورتی که اختلاف معنی‌دار نباشد با علامت ns مشخص شوند.
- ۱۴- دستورهای نقطه‌گذاری در نوشتار متن رعایت شوند. به‌طور مثال گذاشتن فاصله قبل از نقطه (.)، کاما (،) و علامت سؤال (؟) لازم نیست، ولی بعد از آن‌ها، درج یک‌فاصله الزامی است.

## پانوشت

برای واژه‌ها و نام‌های خارجی، در حد امکان از معادل‌های فارسی مصوب استفاده کنید. در مورد اسم خارجی در اولین ارجاع و بلافاصله باید معادل لاتین آن را به‌صورت زیرنویس در پایین همان صفحه قید شود. پانوشت انگلیسی با قلم Times New Roman, 9, نازک و پانوشت فارسی با قلم B Mitra, 10, نازک باشد. در پانویس بعد از شماره یک نقطه، سپس یک‌فاصله و بعد معادل فارسی یا انگلیسی را تایپ نمایید. شماره بندی مربوط به پانوشت‌ها به غیر از ص اول (شماره زیرنویس مشخصات نویسندگان در فارسی و انگلیسی یکسان باشد) در طول مقاله در هر صفحه از اول شروع شود.

## جدول، اشکال؛ نمودارها و تصاویر

- کلیه شکل‌ها، نمودارها و تصاویر با واژه "شکل" نام‌گذاری شده و عنوان شکل در زیر آن درج شود. برای درج عنوان هر شکل، پس از کلمه شکل و شماره آن، خط تیره و سپس عنوان ذکر گردد. عکس‌ها باید به‌وضوح و کیفیت بالا تهیه و به صورت جداگانه، با فرمت JPG یا ۳۰۰ DPI در انتهای مقاله آورده شوند.
- شماره جدول (ها)، شکل (ها)، تصویر (ها) و نمودار (ها) به ترتیب ارائه نتایج آن‌ها در مقاله تعیین و محل قرارگیری شماره آن‌ها پس از ارائه نتایج ذی‌ربط در متن مقاله است.
- هر جدول از شماره، عنوان، سرستون‌ها و متن جدول تشکیل می‌شود. هر جدول با یک خط افقی از شماره و عنوان جدول جدا می‌شود. سرستون جدول هم با یک خط افقی از متن جدول جدا و در زیر متن جدول نیز یک خط افقی ترسیم گردد. در داخل متن جداول از درج خطوط عمودی و افقی خودداری شود. عنوان هر جدول در بالای آن درج شود. برای درج عنوان، پس از کلمه "جدول" و شماره آن، خط تیره و سپس عنوان ذکر گردد. از ارسال جداول و نمودارها به صورت تصویر خودداری گردد.

## منابع و مآخذ

- ۱- روش ارجاع داخل متون مطابق با آخرین ویرایش (APA) باشد، یعنی منابع مورد استفاده در متن به این صورت درج شود: نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار، شماره جلد و شماره صفحه (مظفر، ۱۳۷۵: ج ۱، ص ۱۱). در صورت تکرار بلافاصله همان منبع، کلمه همان یا شماره جلد و صفحه آورده شود.
- ۲- تمام منابع به صورت انگلیسی باشد. فهرست منابع در آخر مقاله برحسب حروف الفبایی نام خانوادگی نویسنده، به شکل زیر تنظیم گردد:

**الف) کتاب:** نام خانوادگی و نام نویسنده، سال انتشار، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار، نام ناشر، شماره چاپ، تاریخ انتشار، شماره جلد.



**ب) مقاله:** نام خانوادگی و نام نویسنده، سال انتشار، عنوان مقاله، نام نشریه، محل انتشار، شماره محله و شماره صفحات.  
**ج) مجموعه مقالات:** نام خانوادگی و نام نویسنده، سال انتشار، عنوان مقاله، نام و نام خانوادگی گردآورنده، عنوان مجموعه مقالات، سال، شماره صفحات.

**د) پی‌نوشت‌های توضیحی** در پایان همان صفحه آورده شود.  
۳- کلیه مقالاتی که در آن‌ها از روش‌های کمی و تجربی استفاده شده، لازم است داده‌ها، پرسشنامه و یا خروجی کامپیوتری را به ضمیمه مقاله ارسال نمایند.

### **نحوه ارسال مقاله**

- ۱- مراجعه به سایت فصلنامه به آدرس: <http://ipom.journals.pnu.ac.ir>
  - ۲- انتخاب گزینه ارسال مقاله.
  - ۳- مطالعه راهنمای نویسندگان و تنظیم مقاله بر اساس آن.
  - ۴- ثبت نام در سامانه.
  - ۵- ورود به سامانه با کلمه کاربری و کلمه عبور شخصی.
  - ۶- ارسال مقاله.
- لازم به ذکر است که نامه اعلام وصول به محض تکمیل فرایند ارسال مقاله به آدرس الکترونیک شما ارسال خواهد شد.

### **سایر نکات**

- ترتیب مقالات به ارزش علمی و یا شخصیت نویسندگان ارتباطی ندارد.
- مسئولیت محتوای مقالات بر عهده نویسندگان است و چاپ مقاله لزوماً به معنای تأیید محتوای آن از سوی فصلنامه نیست.
- فصلنامه در ویراستاری، تلخیص و تنظیم مطالب مقاله آزاد است.
- مقالات دریافت شده در صورت پذیرش، مسترد نخواهد شد.

## فهرست مطالب

- ۱۱ ..... نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر با رویکرد نظریه پردازی داده بنیان .....  
هدایت کارگر شورکی، احمدعلی فلاح، سمانه صرّامی، فاطمه پاک‌نژاد
- ۳۱ ..... فهم معنای پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه زنان شاغل در یک دانشگاه دولتی: رویکرد  
پدیدارشناسی توصیفی .....  
الهام ابراهیمی
- ۴۷ ..... پایش رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی .....  
مهديه باقري قاجاري، محمد صالحی، مریم تقوایی یزدی
- ۶۱ ..... تحلیلی بر عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌پژوهی مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی: قوه  
مقننه) .....  
حسین اصلی‌پور، هادی خانمحمدی، سلیمان فیاضی
- ۷۳ ..... طراحی الگوی موفقیت مدیران دولتی در ایران با توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی .....  
احمد جعفری، مجید نصیری، سید محمدرضا حسینی، پرویز سعیدی
- ۹۳ ..... طراحی مدل تشکلیابی و رونق بازار خدمات فرهنگی .....  
علی شاه‌نظری درچه، غلامرضا اسدی‌کرد
- ۱۰۵ ..... ارائه مدل رهبری کارآفرینانه براساس رویکرد کیفی نظریه پردازی داده بنیاد .....  
تقی داور، سعید صفاریان همدانی، فرشیده ضامنی
- ۱۲۱ ..... طراحی و تبیین مدل شبکه اجتماعی سازمانی در شعب بانک صادرات استان آذربایجان شرقی .....  
شیدا کمالی، محمدعلی سرلک، سید علی‌اکبر احمدی، محمود اسعدی
- ۱۳۷ ..... ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش بنیان .....  
سیده معصومه غمخواری
- ۱۵۳ ..... شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های مدیریتی آموزش مداوم پزشکی (یک مطالعه پدیدارشناسی) .....  
بهرام جلیل‌زاده امین، فرهادنژاد ایرانی، یوسف بیگ‌زاده، نادر بهلولی

## نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر با رویکرد نظریه پردازی داده‌بنیان

\*هدایت کارگر شورکی<sup>۱</sup>، احمدعلی فلاح<sup>۲</sup>، سمانه صرّامی<sup>۳</sup>، فاطمه پاک‌نژاد<sup>۴</sup>

۱. دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۴. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۱۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۸/۰۶)

### Organizational Structure for Administrative Organization in Islamic City Council by Grounded Theory

Hedayat Kargar Shouroki<sup>1</sup>, Ahmadali Fallah<sup>2</sup>, Samane Sarrami<sup>3</sup>, Fatemeh Paknezhad<sup>4</sup>

1. Ph.D, Department of Management, Yazd University, Yazd, Iran.

2. MSc, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. MSc, Department of Industrial Engineering, Yazd University, Yazd, Iran.

4. MSc, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (2020/Aug/09)

Accepted: (2020/Oct/27)

«نوع مقاله: اکتشافی»

#### Abstract

Islamic council is one of the basic and influential pillars of the urban management system in Iran, which have serious responsibilities. It can be accepted that the full realization of these expectations and missions requires the existence of several contexts, among which, the existence of an active and efficient administrative organization is considered one of the most basic requirements. This study has tried to design a suitable organizational structure for the establishment of this administrative organization for the Islamic City Council. To implement the present study, which is applied in terms of purpose and descriptive in terms of method and is considered as a case study, the qualitative approach and research strategy of "Grounded Theory" has been used; In addition, tools such as researcher-made forms, questionnaires, interviews and checklists were used to collect data. The validity and reliability of the questionnaire and interview questions have been confirmed by experts. The data required for conducting the present qualitative and descriptive research were collected from four sources (including study of legal documents; interview with informants; study of similar organizations and work study). The analysis of data was done with manual coding technique and based on these analyzes, while drawing a process map, a model of a suitable organizational chart was designed for the administrative organization of the Islamic Council of the city, which includes 68 organizational positions and most of it is in the form of a matrix structure and its other components are executable in functional structure. The findings of this study show that Islamic city council needs a kind of matrix structure in its administrative organization for achieving its goals and performing the missions.

#### Keywords

Organizational Structure, Matrix Structure, Grounded Theory, Islamic City Council, Yazd.

#### چکیده

شوراهای اسلامی از ارکان اساسی و تأثیرگذار نظام مدیریت شهری در ایران محسوب می‌شوند که مسئولیت‌های خطیری را بر عهده دارند. می‌توان پذیرفت که تحقق کامل این انتظارات و مأموریت‌ها مستلزم وجود بسترها و زمینه‌های متعددی است که در این میان، وجود سازمان اداری فعال و کارآمد از اساسی‌ترین الزامات قلمداد می‌شود. این مطالعه کوشیده است تا ساختار تشکیلاتی مناسب برای بخش اداری شورای اسلامی شهر را طراحی کند. برای اجرای پژوهش حاضر که از نظر هدفه کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و از دسته مطالعات موردی محسوب می‌شود از رویکرد کیفی و راهبرد پژوهشی «نظریه‌پردازی داده‌بنیان» استفاده شده است؛ ضمن آن که برای گردآوری داده‌ها از ابزارهایی چون فرم‌های محقق‌ساخته، پرسشنامه، مصاحبه، چک‌لیست‌های کنترلی و فیش‌برداری بهره‌برداری شده است. روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه و مصاحبه توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. داده‌های موردنیاز برای اجرای تحقیق کیفی و توصیفی حاضر از چهار منبع (شامل مطالعه اسناد حقوقی؛ مصاحبه با مطلعان؛ مطالعه سازمان‌های مشابه و مطالعه کارسنجی) گردآوری شده است. تحلیل این داده‌ها با تکنیک کدگذاری و به صورت دستی صورت گرفته است و بر مبنای این تحلیل‌ها ضمن ترسیم نقشه فرایندی، الگویی از نمودار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری شورای اسلامی شهر طراحی گردید که دربرگیرنده ۶۸ پست سازمانی است و بخش عمده‌ای از آن به صورت ماتریسی و دیگر اجزای آن به شکل وظیفه‌ای قابل اجرا است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که شورای اسلامی شهر برای تحقق اهداف و اجرای مأموریت‌های خود به الگویی از ساختار سازمانی ماتریسی در سازمان اداری شورا نیاز دارد.

#### واژه‌های کلیدی

ساختار سازمانی، ساختار ماتریسی، نظریه داده‌بنیان، شورای اسلامی شهر، شهر یزد.

\*Corresponding Author: Hedayat KargarShouroki

E-mail: Hkargar@ostanyazd.ir

\* نویسنده مسئول: هدایت کارگر شورکی

## مقدمه

تشکیل نهاد اسلامی «شورا» به‌ویژه شوراهای اسلامی شهر، الزامی است که قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر ضرورت آن تأکیدی ویژه معطوف داشته است. هدف از پیش-بینی و الزام ایجاد چنین نهادی در اکوسیستم سیاسی و اجتماعی جامعه ایرانی، ارتقای کیفیت زندگی شهروندان از طریق افزایش نظارت و مشارکت مردمی در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی نظام مدیریت شهری است؛ چراکه شوراهای اصلی‌ترین نهادهای اعمال نظارت مردم بر عملکرد بخش عمومی قلمداد می‌شوند (سالاری و صفوی‌سپه‌ای، ۲۰۱۷) و انتظار می‌رود که به‌عنوان واسطه‌ای هوشمند میان مردم و سازمان‌های عمومی، نقش خود را در توسعه فضای مدیریت شهری به‌خوبی ایفا کنند (پیشگاهی فرد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ به‌بیان دیگر، مفهوم مدیریت شهری از نگاه سازمان و تشکیلات در نهادهایی مانند شورای شهر تجلی می‌یابد (باخرزی قزالحصار<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و یکی از اصلی‌ترین دلایل حرکت دولت‌ها به سمت ایجاد ساختارهای حکومت محلی مانند شوراهای نزدیک کردن حکومت و مردم است (دادا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر می‌دانیم که اداره امور شهر و رسیدگی به درخواست‌ها و انتظارات شهروندان که از مأموریت‌های کلیدی شورای اسلامی شهر محسوب می‌شود، مستلزم وجود بسترها و زمینه‌های متعددی است (سالاری و صفوی‌سپه‌ای، ۲۰۱۷) که در این میان، وجود سازمان اداری فعال و کارآمد از اساسی‌ترین الزامات قلمداد می‌شود. طبیعی است که طراحی و استقرار چنین تشکیلاتی، به‌عنوان فرایندی تخصصی، از حساسیت بالایی برخوردار است. اصولاً انتخاب ساختار اثربخش، همواره یکی از چالش‌های مدیران سازمان‌ها بوده است (سن کریستوبال، فرناندز و دیاز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)؛ چراکه تجربه و تحقیقات ثابت کرده‌اند، هیچ سازمانی بدون برخورداری از ساختار سازمانی مناسب، نخواهد توانست موفقیتی پایدار و قابل‌اطمینان در پژوهش اهدافش کسب کند. بر این اساس قابل پیش‌بینی است که کارآمدی و تناسب ساختار سازمانی طراحی شده برای شوراهای اسلامی تأثیری سرنوشت‌ساز بر عملکرد این نهاد اصلی نظام مدیریت شهری خواهد داشت.

در مقررات ناظر بر اداره شوراهای اسلامی شهر، ساختاری با عنوان «دبیرخانه» پیش‌بینی شده است که مسئولیت انجام امور اداری و پشتیبانی از فرایند تصمیم‌گیری را بر عهده دارد. این واحد سازمانی در بیشتر شهرها، تنها به انجام امور دریافت و ارسال مکاتبات می‌پردازد و نتوانسته است به وظایف حساسی چون گردآوری داده‌های موردنیاز اعضای شورا برای تصمیم‌گیری، ارائه مشاوره‌های تخصصی برای ارتقای کیفیت مصوبات، پایش تأثیرات بلندمدت مصوبات شورا بر کیفیت نظام مدیریت شهری توجه کند. چنین نگاهی که گویا به دلیل برداشت سطحی از واژه دبیرخانه ایجاد شده، مانع از آن بوده است که فرایندهای کاری و پست‌های سازمانی متناسب با این مأموریت‌های تخصصی در سازمان اداری شورای اسلامی شهر شکل بگیرد. در نبود چنین تشکیلاتی، شوراهای زیرساخت‌های کافی برای انجام کامل وظایف‌شان محروم مانده و نتوانسته‌اند نقش مطلوب خود را در نظام مدیریت شهری ایفا کنند. مطالعه حاضر می‌کوشد تا با برخوردی علمی، نگاه رایج در این زمینه را اصلاح کند و از طریق طراحی ساختار سازمانی متناسب با مأموریت‌ها و وظایف خطیر مورد انتظار از دبیرخانه شورا زمینه‌سازی برای فعال-کردن نقش شوراهای در نظام مدیریت شهری را تسهیل کند. به‌عبارت دیگر، پژوهش حاضر به دنبال پاسخی دقیق به این پرسش اجرا شده است که «ساختار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری (دبیرخانه) شورای اسلامی شهر باید از چه شرایط و ویژگی‌هایی برخوردار باشد تا بتواند شورا را در تحقق کامل وظایفش یاری کند؟». انتظار می‌رود یافته‌های نهایی این مطالعه، اجزای اساسی ساختار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر را معرفی کرده و چگونگی ارتباط میان این اجزا را نیز به روشنی تبیین نماید.

## مبانی نظری

### پیشینه پژوهش

در تعریفی اولیه و ساده می‌توان ساختار سازمانی را طرح یا فرمی دانست که قسمت‌های مختلف سازمان را به هم پیوند می‌دهد (کردنائیج، احمدپورداریانی و شمس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). نگاهی عملیاتی‌تر به سازمان‌دهی باعث می‌شود که ساختار را الگویی قلمداد کنیم که نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند. از منظر طرفداران رویکرد ارتباطات و رسانه

1. Salari & Safavi-Soha

2. Pishgahi-Fard

3. Bakhazari-Ghezalhesar

4. Dauda

5. SanCristobal, Fernandez & Diaz

6. Kordnaej, Ahmadpour-Darmani & Shams

می‌دهد (سادرستورم و وبر،<sup>۹</sup> ۲۰۲۰). مجموعه این تأثیرات بوده است که باعث شده تا بسیاری از صاحب‌نظران، اهمیت و جایگاه ساختار در میان شبکه عناصر سازمانی را تا آنجا رشد بدهند که این عامل را اصلی‌ترین سنگ بنای سازمان معرفی کنند (کردنائیج، احمدپورداریانی و شمس، ۲۰۰۵) و نقش آن را در کسب اهداف سازمانی مهم جلوه دهند؛ به طوری که امروزه انتخاب ساختار سازمانی مناسب یکی از شرط‌های ضروری جهت انطباق موفقیت‌آمیز با تحولات محیطی دانسته می‌شود (بافنده زنده، ۲۰۰۹) و برای بسیاری از افراد، مفهوم ساختار سازمانی، هسته اصلی برداشت‌شان از پدیده سازمان را شکل می‌دهد (سادرستورم و وبر، ۲۰۲۰).

تاریخ تکامل اندیشه و عمل مدیریت شهری حاکی از آن است که پیش از دوران صنعتی شدن، شهرها با ساختارهایی زنده و خودکار اداره می‌شدند، اما با افزایش جمعیت و افزوده شدن فعالیت‌هایی جدید به کارکردهای شهر، تحولاتی در این زمینه ایجاد شد و نیاز به حل مسائل نوپدید زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در این عرصه باعث شد که مدیریت شهرها بر رشته‌های دانشگاهی متعدد و مطالعات علمی فراوان تمرکز یابد (لاله‌پور،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۶). نمونه‌ای از این تحولات را می‌توان در رویکرد تمرکززدایی شهری سراغ گرفت؛ در طول تاریخ، دولت‌هایی که زمام امور را در دست داشته‌اند، به دلیل ناتوانی در تحقق خواسته‌های مردمی، دچار بحران مشروعیت شده و برای جبران این وضعیت به سمت تمرکززدایی و اعطای اختیارات به نهادهای مردمی روی آورده‌اند (پیشگاهی فرد و همکاران، ۲۰۱۲). بدین ترتیب، «محل‌گرایی و تمرکززدایی» از جمله جریان‌های جدیدی محسوب می‌شود که در اداره جوامع و شهرها پدید آمده است (رجبی،<sup>۱۱</sup> ۲۰۱۳)؛ چراکه برقراری پیوند میان مردم و نظام مدیریت شهری یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی این حوزه در دنیا محسوب می‌شود (سالاری و صفوی‌سهی، ۲۰۱۷). شواهد تجربه شده در برخی کشورها حاکی از آن است که تمرکز شدید در سیستم مدیریت شهری به نحوی که از مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری کند، باعث بروز ناآرامی‌های اجتماعی و سیاسی خواهد شد (دادا، ۲۰۱۹). تجربیات حاصل از توسعه کشورهای پیشرفته نیز نشان می‌دهد که عدم مشارکت مردم در فرایند اداره شهر یا جامعه،

به سازمان، ساختار سازمانی، رسانه‌ای است که الگوی ارتباطی میان بخش‌ها و اجزای سازمان را اعلام می‌کند (طیبی شیرمرد و میرزایی،<sup>۱</sup> ۲۰۱۷)؛ در حالی که رهیافت عمل‌گرایی به سازمان، ساختار را شیوه یا راهی می‌داند که از طریق آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند (بافنده زنده،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹). در این رویکرد، هدف از طراحی ساختار سازمانی ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و برقراری اهداف عملیاتی مشترک و پیگیری اهداف سازمانی برای دستیابی به آن‌ها اعلام می‌شود (رفیعی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

یافته‌های تحقیقاتی معتبر از این واقعیت خبر می‌دهند که ساختار سازمانی بر ابعاد مختلف سازمان تأثیرگذار است. به استناد همین مطالعات است که تأثیر ساختار بر عملکرد سازمان، مورد پذیرش همگانی قرار گرفته است (ویلا، الفیریب و ملور،<sup>۴</sup> ۲۰۱۹)؛ تا حدی که ادعا می‌شود ساختار سازمانی ابزاری برای دستیابی به اهداف است (احمدی، مهرپور و نیکوروش،<sup>۵</sup> ۲۰۱۶) و ساختار نامناسب مانعی اساسی در تحقق اهداف سازمان خواهد بود (صابونچی، هادوی و مظفری،<sup>۶</sup> ۲۰۰۹). به بیان دیگر، ساختار سازمانی توضیح‌دهنده عملکرد سازمان است (سندها و کالیک،<sup>۷</sup> ۲۰۱۹). به طور کلی هدف از طراحی و استقرار ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است (صابونچی، هادوی و مظفری، ۲۰۰۹). ولی در این میان، سایر مؤلفه‌ها و پدیده‌های سازمانی را نیز تحت نفوذ و تأثیر خویش قرار می‌دهد. برای نمونه پژوهش‌های اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که ساختار سازمانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان بسیار مؤثر است و برای کسب مزیت رقابتی از اهمیتی برجسته برخوردار است (بافنده زنده، ۲۰۰۹). گفته می‌شود استراتژیست‌های سازمانی معتقدند موفقیت هر راهبرد، به شدت وابسته به تناسب با ساختار سازمانی است (جبنون،<sup>۸</sup> ۲۰۰۵)؛ چراکه ساختار سازمانی چگونگی مواجهه سازمان با مسائل نوپدید مانند فناوری‌های نوین، الزامات قانونی و جهت‌گیری‌های کسب‌وکار را شکل

1. Tayebi-Shirmard & Mirzae
2. Bafandeh-Zendeh
3. Rafiei
4. Willa, Al-Kfairyb & Mellor
5. Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh
6. Sabounchi, Hadavi & Mozaffari
7. Sandhu & Kulik
8. Jabnoun

9. Soderstrom & Weber

10. Lalehpour

11. Rajabi

نظام اداره شهرها بر مبنای دو رکن اصلی یعنی شهرداری و شورای شهر پایه‌گذاری شده است (صالحی امیری و محمدی، ۲۰۱۰) و این عناصر، چنان در نظام مدیریت شهری جای گرفته‌اند که بیشتر صاحب‌نظران و متفکران معتقدند در جهان امروز و آینده، سیاست‌گذاری و مدیریت شهرها بدون مشارکت مردم و به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت از قبیل شوراهای محلی امکان‌پذیر نخواهد بود (آذربایجانی و دریایی، ۲۰۰۷). امروزه حتی مفاهیم اقتصادی و سیاسی نوینی چون «حکمرانی خوب» نیز به گستره مدیریت شهری ورود پیدا کرده‌اند (بیسواز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و بر این اساس، از نظام مدیریت شهری انتظار می‌رود موضوعاتی چون شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت-پذیری، عدالت، مشارکت، اثربخشی، پایداری زیست‌محیطی، کارایی اقتصادی، ایمنی را مورد توجه قرار دهد (پوریه<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در چنین شرایطی تعریف جدیدی که از مفهوم قدیمی مدیریت شهری ارائه می‌شود، دربرگیرنده تعبیری است که به هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مبتنی بر رفع مشکلات شهری و خدمات‌رسانی به شهروندان زیر نظر سازمان‌هایی مانند شورای شهر اشاره دارد (سالاری و صفوی-سهی، ۲۰۱۷).

در ایران نیز چنین نهادی در شکل نوین خود از سال ۱۳۷۸ شمسی احیا شده، هرچند که دارای پیشینه‌ای طولانی‌تر نیز بوده است. درواقع، سابقه تشکیل چنین نهادی به حدود یک قرن پیش از آن و زمان شکل‌گیری مجلس شورای ملی در دوران مشروطیت باز می‌گردد که ساختاری با عنوان «انجمن-های بلدی» را پایه‌گذاری کرده است. البته در آن زمان چنین ساختاری با فضای فرهنگی جامعه هماهنگ نبود و در سال ۱۳۹۰ این انجمن‌ها منحل شدند. بدین ترتیب، در نظام اداری و اجرایی معاصر جمهوری اسلامی ایران، شورای اسلامی شهر به‌عنوان یکی از ارکان تصمیم‌گیرنده در نظام برنامه‌ریزی شهری شناخته می‌شود که در کنار شهرداری، استانداری و سایر دستگاه‌ها ایفای نقش می‌کند (حسینی، پوراحمد و پژوهان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶).

### پیشینه تجربی

جستجوهای گروه پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی حاوی

آسیب‌های فراوانی در پی خواهد داشت و نمی‌توان آن را پدیده‌ای پایدار و مطمئن به حساب آورد. از این‌رو، جوامع را به سوی توجه به امر مشارکت عمومی سوق داده است. مجموعه این آموزه‌ها باعث شده است که اغلب صاحب‌نظران علمی و صاحب‌منصبان اجرایی به این نتیجه دست یابند که برای حل مسائل رایج در نظام مدیریت شهری باید به تصمیم‌گیری مشارکتی و اجتماعی پرداخت (لای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). البته یادآوری می‌شود که شکل‌گیری ساختارهای نوین مدیریت شهری و نهادهای مدیریت مشارکتی در اداره شهرها از جمله جریان‌هایی است که به صورتی جهان‌شمول اتفاق افتاده است و به کشور یا منطقه خاصی محدود نیست (پاولیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). گفته می‌شود امروزه پدیده مشارکت شهروندی از مراحل اولیه و سنتی خود عبور کرده و به «راه‌حل جادویی» برای حل مسائل چندگانه، پیچیده، متنوع و به‌هم‌پیوسته شهری در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی و مدیریتی تبدیل شده است (مدرو و البالدجو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). طبیعی است که جلب مشارکت شهروندان در اداره شهر به برنامه‌هایی جامع و منظم نیاز دارد (رضویان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) که یکی از راه‌های مرسوم آن ایجاد و توسعه سازمان‌های محلی مانند شهرداری و شوراهای شهر است (فتحی و ثابتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

بدین ترتیب در نظام معاصر مدیریت شهری، عناصر متنوع و روابط متعددی شکل گرفته است که یکی از اساسی‌ترین آن‌ها شورا است که نهادی کاملاً مردمی قلمداد می‌شود (سالاری و صفوی‌سهی، ۲۰۱۷). تقریباً در تمام مناطق دنیا شورای شهر یکی از سازوکارهای سنتی و کلاسیک برای مشارکت‌جویی از شهروندان در مدیریت شهر محسوب می‌شود (مدرو و البالدجو، ۲۰۱۸). درواقع، انتظار می‌رود که واگذاری مدیریت شهری به نهادهای مردمی و شوراها باعث شود اداره شهرها به شکلی پویا و زنده انجام گیرد (پیشگاهی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۲). البته به نظر می‌رسد، تاریخچه حضور این‌گونه نهادهای مردمی در ساختارهای حکومتی بسیار طولانی است؛ به‌طوری که حتی گفته می‌شود قدیمی‌ترین شیوه‌های مدیریت اجتماعی نیز نشانه‌هایی از نظام شورایی را با خود داشته‌اند (قرخلو، شریفی و سرداری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). بر این اساس، مشاهده می‌شود که امروزه

1. Lai
2. Pavliv
3. Medero & Albaladejo
4. Razavian
5. Fathi & Sabeti
6. Gharkhgloo, Sharifi & Sardari

7. Salehi-Amiri & Mohammad
8. Azarbayejani & Daryaei
9. Biswas
10. Pouriye
11. Hosseini, Pourahmad & Pajooan

گزارش‌های پژوهشی معتبر به منظور یافتن سابقه مطالعاتی مشابه در زمینه طراحی ساختار سازمانی شورای شهر با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان با نتیجه مثبت همراه نبود. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که استفاده از راهبرد تئوری زمینه‌ای برای طراحی تشکیلات اداری شورای شهر مهم‌ترین وجه تمایز مطالعه حاضر در مقایسه با سوابق پیشین و اصلی‌ترین جنبه از مشارکت پژوهش در تکمیل سوابق تحقیقاتی مرتبط محسوب می‌شود. مجموعه پژوهش‌های تقریباً مشابه با مطالعه حاضر را می‌توان در چهار گروه به شرح زیر دسته‌بندی کرد:

الف) برخی مطالعات قبلی با هدف طراحی ساختار تشکیلاتی سازمان‌های مختلف، از روش‌ها و ابزارهایی متفاوت با پژوهش حاضر کمک گرفته‌اند؛ برای مثال، بافنده زنده (۲۰۰۹) با فرض قرار دادن رویکرد اقتضایی تلاش کرده تا در پژوهش خود مدلی بر مبنای ریاضیات فازی برای تعیین ساختار سازمانی مناسب ارائه کند. در این مدل پنج مرحله-ای، ویژگی‌های سازمان به‌عنوان ورودی قلمداد شده و شکل‌های مختلف ساختار سازمانی به‌عنوان خروجی طراحی می‌شود؛ به طوری که نشان می‌دهد در هر شرایط خاص (مثلاً با دارا بودن نوع خاصی از تکنولوژی یا اندازه سازمان) سهم هر کدام از بخش‌های پنج‌گانه ساختار (بروکراسی حرفه‌ای، بروکراسی ماشینی، ادوکراسی) به چه میزان باید باشد. در همین گروه از تحقیقات، محبی‌فر، طیبی و آصف-زاده<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با انجام مطالعه‌ای تطبیقی به بررسی ساختار مدیریت بلایای طبیعی در کشورهای آمریکا، ژاپن، استرالیا، هند، ترکیه و اندونزی پرداخته و با استفاده از منابع علمی و کتابخانه‌ای، الگویی از ساختار سازمانی مدیریت بلایا برای ایران را پیشنهاد کرده‌اند که پس از تعدیل و تأیید توسط سی نفر از صاحب‌نظران و خبرگان، نهایی شده است. همچنین براتی‌مارنانی، تورانی و ظهیری<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود که با هدف طراحی ساختار سازمانی مناسب برای مراکز کارآفرینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شده است، ده مرکز مشابه در کشورهای هلند، مالزی و آمریکا را به همراه دوازده مرکز کارآفرینی در دانشگاه‌های وزارت علوم ایران از طریق ابزارهای پرسشنامه، مصاحبه و بررسی مدارک مورد تحلیل قرار داده و در نهایت الگویی از نمودار سازمانی برای چنین مراکزی را پیشنهاد کرده‌اند. نمونه دیگر از این مطالعات، پژوهش حج فروش و اعرابی

(۲۰۰۵) است. این محققان به‌منظور پیشنهاد ساختار سازمانی مناسب برای «سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی ایران» مطالعه‌ای را اجرا کرده‌اند که طی آن با ابزارهایی نظیر پرسشنامه و مصاحبه متغیرهای ساختاری از قبیل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را در دو وضعیت موجود و مطلوب سازمان یاد شده مورد تحلیل قرار داده‌اند. در این گزارش با وجود آن که پیشنهادهایی برای اصلاح وضعیت موجود ساختار این سازمان مطرح شده ولی الگوی نمودار سازمانی مطلوب ارائه نشده است. الهی، بهاری‌فر و صالحی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز در تلاش برای طراحی ساختار سازمانی مناسب برای نظام مستندسازی تجارب مدیریتی، جامعه آماری پژوهش خود را خبرگان و متخصصان کشور در این زمینه قرار داده و با ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه داده‌هایی را درباره ارکان، مراحل و فرایند مستندسازی تجارب سازمانی گردآوری کرده و در نهایت نیز اهداف چنین ساختاری را به همراه فهرستی از مراحل پیش‌بینی شده در فرایند مستندسازی تجربیات مدیریتی احصا کرده‌اند، اما در گزارش خود الگوی نمودار سازمانی طراحی شده را ارائه نداده‌اند. همچنین کردنائیج و همکاران (۲۰۰۵) برای طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاه‌های کارآفرینی در کشور از تکنیک تحلیل محتوا و مطالعات تطبیقی استفاده کرده‌اند و ضمن بررسی مراکز مشابه در سایر کشورها، الگویی از ساختار سازمانی مناسب برای چنین مراکزی در کشور ایران را پیشنهاد داده‌اند که پس از مصاحبه با خبرگان مورد تعدیل و تأیید قرار گرفته است.

ب) دومین گروه از مطالعات پیشین، رهیافت پژوهشی مورد استفاده در این مطالعه (راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد) را در راستای پژوهش اهداف پژوهشی دیگری در علم سازمان و مدیریت جز طراحی ساختار سازمانی به کار گرفته‌اند. برای نمونه می‌توان به تحقیق آتشی، رستگار و دامغانیان<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) اشاره کرد که برای آن که بتوانند مدل و مؤلفه‌های رهبری دانشوران را در شرکت‌های دانش‌پایان ایران شناسایی کنند از راهبرد نظریه‌سازی داده‌بنیاد کمک گرفته و با انجام پانزده مصاحبه و کدگذاری محتوای آن‌ها نظریه‌ای در این باره ارائه داده‌اند. مصطفائی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) هم با بهره‌گیری از روش تحلیل داده‌بنیاد تلاش کرده‌اند تا الگوی

3. Elahi, Baharifar &amp; Salehi

4. Atashi, Rastgar &amp; Damghanian

5. Mostafaei

1. Mohebbifar, Tabibi &amp; Asefzadeh

2. Barati-Marnani, Tourani &amp; Zahiri

رهیافت یاد شده کمک گرفته بودند تا فرایند پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز پروژه شش سیگما را در شرکت‌های تولیدی طراحی کنند. بیندر و ادواردز<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) نیز با اجرای تحقیقی در صنایع خودروسازی کشور آلمان و از طریق انجام ۳۱ مصاحبه عمیق کوشیده‌اند تا از راهبرد نظریه‌سازی داده‌محور برای تبیین مدل حکمرانی روابط درون‌سازمانی استفاده کنند و این روش تحقیق کیفی را به سایر محققان حوزه مدیریت تولید و عملیات پیشنهاد نمایند. در همین گروه از تحقیقات، ملو و فلینت<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) نیز با هدف آشناسازی محققان فعال در حوزه زنجیره تأمین و مدیریت لجستیک با این راهبرد تحقیق کیفی، پژوهشی را شکل داده‌اند که در آن ضمن معرفی ابعاد و ارکان راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان، نمونه‌هایی از کاربرد این روش در مطالعات تخصصی حوزه یاد شده را تشریح کرده‌اند. آخرین تحقیق مورد اشاره در این دسته مطالعات، پژوهش صورت گرفته توسط رودون و پاستور<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) است که در آن به دنبال استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد در استقرار سیستم اطلاعاتی بین‌سازمانی تلاش کرده‌اند. آن‌ها با تمرکز بر نقش مدیران در طول پروژه استقرار این سامانه در تعدادی از شرکت‌های اسپانیایی، نظریه‌ای درباره مشکلات فراروی این شرکت‌ها ارائه داده‌اند.

ج) گروهی از پژوهش‌های قبلی نیز با وجود آن‌که نه به دنبال طراحی ساختار سازمانی بوده‌اند و نه از روش تئوری زمینه‌ای استفاده کرده‌اند، ولی به دلیل آن‌که در حوزه فرایندهای مورد عمل در مدیریت محلی و شوراهای شهر اجرا شده‌اند، مشابهت‌هایی با مطالعه حاضر دارند. برای نمونه در مطالعه‌ای که با رویکرد حقوقی انجام شده است، اصلانی و سهرابلو<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) به تحلیل و تبیین کارکردهای تقنینی، نظارتی و اجرایی شوراها (در مفهوم عام) و شورای اسلامی شهر به عنوان یکی از مصادیق این نهاد اجتماعی پرداخته‌اند. قرخلو و همکاران (۲۰۱۷) نیز طی مطالعه‌ای که با هدف تحلیل تأثیرات احتمالی عملکرد شوراهای اسلامی شهر بر زندگی شهروندان انجام شده است، کارکردهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نهاد شورا را در قالب مصادیقی از این کارکردها مورد معرفی و تبیین قرار داده‌اند. مطالعه انجام شده توسط صالحی امیری و محمد (۲۰۱۰)

دانشگاه کارآفرین را برای دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب ایران استخراج کنند. آن‌ها ضمن انجام مصاحبه نیمه-ساختاریافته با دوازده نفر از متخصصان و کدگذاری داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها تعداد ۲۱ مقوله مرتبط با دانشگاه کارآفرین را شناسایی و در شش طبقه اصلی دسته‌بندی کرده‌اند. همچنین باج، درستکار و بل<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) توانسته‌اند از نظریه داده‌بنیان برای بررسی عوامل تأثیرگذار بر کیفیت مناظر صوتی شهر تهران کمک بگیرند. آن‌ها از بیست نفر از شهروندان ساکن منطقه مورد مطالعه خواستند تا به مدت یک هفته در تمامی فضاهای عمومی و خصوصی، تجربه خود از صداها را یادداشت کنند و با تحلیل این داده‌ها در نرم‌افزار Nvivo چهار نوع قضاوت درباره پدیده مورد بررسی را شناسایی کرده‌اند. علاوه بر این تحقیقات، ویسچه<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مطالعه‌ای به تحلیل نحوه استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان در تحقیقات ناظر بر موضوع سیستم‌های اطلاعاتی پرداخته و با بررسی ۴۳ مطالعه انجام شده با رویکرد یاد شده به این نتیجه دست یافته‌اند که برخی از این تحقیقات منجر به تولید نظریه شده، اما بیشتر آن‌ها به توسعه مدل یا ارائه توصیفی دقیق از پدیده‌ها انجامیده‌اند. این پژوهشگران هر سه نوع مطالعه را در پیشبرد دانش سیستم‌های اطلاعاتی ارزشمند و مؤثر دانسته و با تحلیل تمامی این گزارش‌ها به ۹ رویه عملیاتی دست یافته‌اند که می‌تواند به عنوان سببی روش‌شناختی مورد استفاده محققان علاقه‌مند قرار گیرد. نمونه دیگر از این دسته مطالعات، پژوهش انجام شده توسط طهماسبی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) است. این پژوهشگران با بهره‌گیری از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان و ضمن انجام مصاحبه با شانزده نفر از مدیران سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه ایران کوشیده‌اند تا نظریه‌ای برای درک بهتر پدیده مدیریت استعدادها ارائه کنند.

پژوهش یوری<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) را نیز می‌توان در همین دسته مطالعات جای داد؛ چراکه ضمن انجام مصاحبه با پانزده نفر از طراحان، از رهیافت نظریه‌پردازی داده‌بنیان استفاده کرده است تا به تنظیم نظریه‌ای درباره تأثیر طراحی بر آموزش بپردازد. قبل از آنان، کروگر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) هم از

1. Bach, Dorostkar &amp; Bell

2. Wiesche

3. Tahmasbi

4. Uri

5. Krueger, Parast &amp; Adams

6. Binder &amp; Edwards

7. Mello &amp; Flint

8. Rodon &amp; Pastor

9. Aslani &amp; sohrablu



این نتیجه رسیده‌اند که در هر کدام از مراحل رشد سازمان‌ها از کدام نوع ساختار سازمانی می‌توان بهتر استفاده کرد. کامارودین<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز در بررسی موردی پروژه ادغام ساختاری دو دانشکده از دانشگاهی در استرالیا از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رهیافت ساخت‌گرایی) استفاده کرده‌اند تا براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با بیست نفر از کارکنان، مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه یاد شده، مسئله ارتباطات را در برنامه‌های تحول سازمانی مورد نظریه‌پردازی قرار دهند. مثال دیگر از این‌گونه مطالعات را هدا<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به‌عنوان رساله دکتری در رشته علوم کامپیوتر انجام داده و بر موضوع شکل‌گیری تیم‌های خودسازمان‌ده در پروژه‌های طراحی نرم‌افزارهای کامپیوتری تمرکز کرده و در این راه از نظریه‌پردازی داده‌بنیان کمک گرفته است تا چگونگی تشکیل این ساختارهای سازمانی نوین را مورد تحلیل قرار دهد. وی پس از گردآوری داده‌های موردنیاز خود از ۵۸ نفر از فعالان این حوزه در کشورهای نیوزیلند و هندوستان نظریه‌ای درباره این تیم‌ها ارائه کرده است که در آن نقش‌ها، اقدامات، عوامل مؤثر و اهداف شکل‌گیری این ساختارهای سازمانی بیان شده‌اند. همچنین سارکر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) کوشیده‌اند تا از راهبرد نظریه زمینه‌ای برای تبیین شکل‌های نوینی از سازمان‌های مبتنی بر فاوا مانند تیم‌های مجازی استفاده کنند. آن‌ها وجود چنین نظریه‌برخاسته از داده‌ای را برای ارزیابی و اداره این شکل‌های جدید از ساختار سازمانی ضروری قلمداد کرده‌اند. این محققان، پژوهش خود را با مشارکت اعضای تیم‌های مجازی متشکل از دانشجویان دو دانشگاه کانادایی و آمریکایی انجام داده و در نهایت پس از تحلیل داده‌های گردآوری شده به روایت داستانی پرداخته‌اند که در آن مراحل مختلف شکل‌گیری تیم‌های مجازی در طول اجرای پروژه‌ای خاص به تصویر کشیده شده است.

براساس اطلاعات فوق می‌توان وجوه تمایز مطالعه حاضر با سوابق پژوهشی مرتبط را به شرح جدول ۱ مورد اشاره قرار داد که نشان‌دهنده سهم این پژوهش در رفع خلأ پژوهشی موجود است.

نیز مثالی از همین تحقیقات است؛ چراکه با هدف شناخت آسیب‌های موجود در روابط میان شوراهای اسلامی شهر و شهرداری‌های کشور انجام شده و طی آن برخی ویژگی‌های ساختاری و فرایندی شوراهای شهر (مانند برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، تأمین منابع مالی، نظارت، تعارضات ساختاری) احصا شده است. از جمله دیگر مطالعات قابل‌طبقه‌بندی در این گروه، تحقیق معمارزاده طهران و بهلولی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) است که با هدف ارائه الگویی اثربخش از عملکرد بهینه شوراهای اسلامی شهر، ضمن استفاده از رویکرد تئوری مجموعه‌های فازی و بررسی موردی شورای اسلامی شهر تبریز، فعالیت‌های رایج در شوراها را شناسایی و در چهار گروه اصلی شامل فعالیت‌های درون‌سازمانی، میان‌سازمانی، برون‌سازمانی و فردی تقسیم‌بندی کرده‌اند. پژوهش دیگر از این‌گونه را علوی متین، دادجویان و نژادایرانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) اجرا کرده‌اند. این محققان نیز به مطالعه موردی عملکرد شورای اسلامی شهر تبریز پرداخته‌اند تا کارکرد این نهاد مدیریت شهری در اجرای پروژه‌های شهرداری را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند و در این راه مصادیقی از فرایندهای نظارتی شورا بر فعالیت‌های مختلف شهرداری را معرفی کرده‌اند. آذربایجانی و دریایی (۲۰۰۷) نیز در مطالعه‌ای که با هدف سنجش تأثیرات احتمالی تشکیل و فعالیت شورای اسلامی شهر بر اثربخشی شهرداری‌ها انجام داده‌اند، برخی از مهم‌ترین مأموریت‌ها و وظایف شوراها شامل انتخاب شهردار، تصویب مقررات شهری و نظارت بر شهرداری را به همراه تعدادی از فعالیت‌های رایج در شوراها از قبیل انتشار بیان عملکرد، برگزاری جلسات مردمی، جذب منابع درآمدی، برقراری عوارض شهری شناسایی و تحلیل کرده‌اند.

د) آخرین دسته از سوابق مطالعاتی مرتبط با این پژوهش را تحقیقاتی شکل می‌دهند که هم از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده کرده‌اند و هم هدفی پژوهشی را در حوزه ساختار سازمانی (جز طراحی نمودار سازمانی) دنبال کرده‌اند. نمونه‌ای از این دسته مطالعات، پژوهش صورت گرفته توسط شوور و هیتز<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) است که از راهبرد تئوری داده‌منا استفاده کرده‌اند تا تأثیرات دیجیتالی شدن را بر ساختار سازمانی بررسی کنند و در این راه به مقایسه میان ساختارهای سلسله‌مراتبی سنتی و ساختارهای نوین هولاکراسی پرداخته و به

4. Kamarudin

5. Hoda

6. Sarker, Lau & Sahay

1. Memarzadeh-Tehran & Bohlouli

2. Alavi-Matin, Dadjouyan & Nejhah-Irani

3. Schwer & Hitz

جدول ۱. نوآوری‌ها و تمایزات پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات قبلی

عنوان گروه مطالعات	نمونه‌ها: نام محقق (سال انتشار گزارش)	وجوه تمایز مطالعه حاضر
متمركز بر قلمرو موضوعی طراحی ساختار سازمانی	بافنده زنده (۲۰۰۹)؛ محبی‌فر و همکاران (۲۰۱۹)؛ براتی‌مارنانی و همکاران (۲۰۰۶)؛ حج فروش و اعرابی (۲۰۰۵)؛ الهی و همکاران (۲۰۰۶)؛ کردنائیج و همکاران (۲۰۰۵).	استفاده از راهبرد نظریه‌زمینه‌ای / اجرا در قلمرو مکانی شورای شهر
متمركز بر قلمرو روش-شناختی راهبرد نظریه‌زمینه‌ای	آتشی و همکاران (۲۰۱۹)؛ مصطفائی و همکاران (۲۰۱۹)؛ باج و همکاران (۲۰۱۷)؛ ویسجه و همکاران (۲۰۱۷)؛ طهماسبی و همکاران (۲۰۱۵)؛ یوری (۲۰۱۵)؛ کروگر و همکاران (۲۰۱۴)؛ بیندر و ادورادز (۲۰۱۰)؛ ملو و فلینت (۲۰۰۹)؛ رودون و پاستور (۲۰۰۷).	تمركز بر قلمرو موضوعی ساختار سازمانی / اجرا در قلمرو مکانی شورای شهر
اجرا در قلمرو مکان-شناختی شورای شهر	اصلانی و سهرابلو (۲۰۱۸)؛ قرخلو و همکاران (۲۰۱۷)؛ صالحی امیری و محمد (۲۰۱۰)؛ معمارزاده طهران و بهلولی (۲۰۰۹)؛ علوی متین و همکاران (۲۰۰۹)؛ آذربایجانی و دریایی (۲۰۰۷).	تمركز بر قلمرو موضوعی ساختار سازمانی / استفاده از راهبرد نظریه‌زمینه‌ای
استفاده از نظریه‌زمینه‌ای در مطالعه ساختار سازمانی	شور و هیتز (۲۰۱۸)؛ کامارودین و همکاران (۲۰۱۴)؛ هدا (۲۰۱۱)؛ سارکر و همکاران (۲۰۰۱).	تمركز بر موضوع طراحی نمودار سازمانی / اجرا در قلمرو مکانی شورای شهر

### روش‌شناسی پژوهش

برای اجرای پژوهش حاضر که از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و از دسته مطالعات موردی محسوب می‌شود از رویکرد کیفی استفاده شده است. در این رویکرد نیز عمدتاً از راهبرد «نظریه‌پردازی داده‌بنیان» کمک گرفته شده که شامل گونه‌های متنوعی از تکنیک «کدگذاری» است؛ ضمن آن که برای گردآوری داده‌ها از ابزارهایی چون فرم‌های محقق‌ساخته، پرسشنامه، مصاحبه، چک‌لیست‌های کنترلی و فیش‌برداری بهره‌برداری شده است. بررسی و تأیید روایی و پایایی سؤالات پرسشنامه و مصاحبه توسط سه نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استان یزد در رشته‌های مدیریت شهری (یک نفر) و مدیریت دولتی (دو نفر) صورت گرفته است که دارای تحصیلات علمی در مقطع دکتری، سابقه تدریس در رشته‌های دانشگاهی مرتبط و نیز پیشینه انجام پژوهش‌های مشابه با مطالعه حاضر بوده‌اند و به‌عنوان خیره در این زمینه مورد مشورت قرار گرفتند. مطابق با اصول رهیافت نظریه‌پردازی داده‌بنیان، داده‌های دریافتی از متون و مصاحبه‌ها از طریق ثبت و یادداشت منظم، مستندسازی شده و مورد تحلیل کمی و کیفی قرار می‌گیرند که این مراحل در مطالعه حاضر، به دلیل کم بودن نسبی حجم داده‌ها و با هدف افزایش دقت حاصل از کنترل انسانی مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به صورت دستی و بدون استفاده از نرم‌افزار انجام شده است. انتخاب اعضای جامعه آماری پژوهش شامل مطلعان، اسناد حقوقی و سازمان‌های مشابه براساس هماهنگی با هدف پژوهش حاضر صورت گرفته است؛ بدین ترتیب که ضمن مشورت با خبرگان تخصصی، مواردی انتخاب شده‌اند که بیشترین تناسب را با موضوع طراحی تشکیلات سازمان اداری شورای اسلامی شهر

داشته باشند. یادآوری می‌شود که نمونه‌گیری از جامعه آماری در این رویکرد تا زمانی که اشباع نظری حاصل شود، ادامه می‌یابد (دانایی‌فرد، ۲۰۰۵)؛ به‌عبارت‌دیگر، مطالعه اسناد یا انجام مصاحبه با مطلعان تا زمانی تداوم خواهد داشت که داده‌های جدیدی حاصل آیند. تحلیل چنین داده‌هایی در سه گام متوالی و بدین ترتیب انجام شده است:

- الف) کدگذاری باز: یافتن مضامین مفهومی از میان داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع؛
- ب) کدگذاری محوری: ترکیب میان مقوله‌ها و کشف مقوله‌های اصلی؛
- ج) کدگذاری انتخابی: تبیین روابط میان مقوله‌های اصلی.

در تشریح مدل مفهومی پژوهش حاضر باید به این نکته اشاره کرد که برای طراحی ساختار سازمانی دو رویکرد متفاوت و مکمل وجود دارد؛ نخستین رهیافت که با عنوان «از بالا به پایین» نامیده می‌شود، تلاش دارد تا عناصر ساختار تشکیلاتی را بر اساس اسناد فرادستی سازمان و راهبردهای کلان طراحی کند. در مقابل، طرفداران رویکرد «از پایین به بالا» بر این اعتقادند که برای طراحی عناصر تشکیلاتی باید از وظایف و فعالیت‌های در حال اجرا (یا لازم‌الاجرا) در سازمان شروع کرد و از ترکیب این عناصر اولیه به ساختار سازمانی نهایی دست یافت. البته برخی صاحب‌نظران نیز رویکردی میانه حاصل از تلفیق این دو رهیافت را مناسب‌تر می‌دانند که در پژوهش حاضر نیز از همین رویکرد ترکیبی (مطابق با شکل ۱) استفاده

شرح مشاغل، عنوان پست‌های سازمانی استخراج خواهد شد و در ادامه با تلفیق پست‌ها عنوان واحدهای فرعی سازمانی تعیین می‌شود و با ترکیب واحدهای فرعی نیز واحدهای اصلی و در نهایت الگوی کلان ساختار سازمانی طراحی می‌گردد

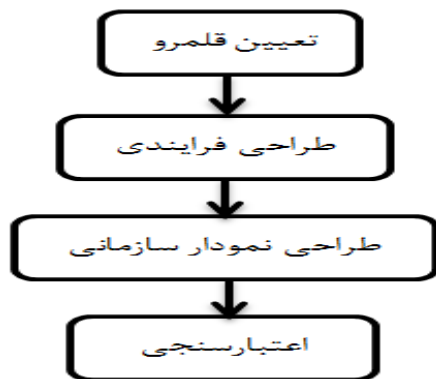
شده است. بر اساس این مدل، ابتدا مأموریت‌های کلان شورای اسلامی شهر احصا شده و با تفکیک آن‌ها به اهداف بلندمدت، شرح وظایف و فرایندها، نموداری از ارتباط میان فرایندهای اصلی این سازمان طراحی می‌شود و در ادامه، با تدوین کلیات



شکل ۱. رویکرد تلفیقی در طراحی ساختار سازمانی

مصاحبه با مطلعان و مطالعه کارسنجی؛  
 (ج) ترسیم نمودار سازمانی (تعیین تعداد و تنوع پست‌های سازمانی) براساس نظام فرایندی؛  
 (د) اعتبارسنجی نمودار از طریق تشکیل نشست خبرگان.

مطابق با شکل ۲ مراحل اجرای پژوهش به شرح زیر تنظیم شده‌اند:  
 الف) تعیین قلمرو پژوهش و تنظیم پرسش کلیدی پژوهش؛  
 ب) طراحی نظام فرایندی سازمان بر مبنای اسناد راهبردی،



شکل ۲. چارچوب مراحل انجام پژوهش

مدیریت شهری، نه تنها شامل سازمان‌ها و نهادها بلکه دربرگیرنده فرایندهای کاری نیز هست (باخرزی قزالحصار و همکاران، ۲۰۱۹). در این مطالعه، پایه‌های اصلی استخراج عناوین فرایندها را تحلیل اسناد حقوقی، مطالعه سازمان‌های مشابه، مصاحبه با مطلعان و انجام مطالعه کارسنجی تشکیل می‌دهد که یافته‌های هر بخش به شرح زیر گزارش می‌شود:  
 الف) مطالعه اسناد حقوقی: انتظار می‌رود بتوان اصلی‌ترین وظایف و مأموریت‌های پیش‌بینی شده برای شورای اسلامی

## یافته‌های پژوهش

### طراحی فرایندی

طبیعی است که اصلی‌ترین عامل در تعیین تعداد و تنوع پست‌های سازمانی هر مجموعه، شرح وظایف و مأموریت‌های مورد انتظار از آن خواهد بود. به بیان دیگر، مقدمه طراحی ساختار سازمانی، شناسایی مجموعه فرایندهای کاری است که در قالب «نقشه فرایندی» به تصویر کشیده می‌شود. ادبیات علمی ناظر بر موضوع پژوهش نیز بر این واقعیت تأکید دارد که نظام

دسته‌بندی شده‌اند. فهرست کامل فرایندهای اصلی (نه فرایندهای فرعی) شناسایی شده در این مرحله عبارت‌اند از: امور دبیرخانه‌ای و مدیریت نظام تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی توسعه شهری؛ امور حقوقی و رسیدگی به شکایات؛ اجرای نظام انتصاب؛ نظارت و بازخورد؛ نهادسازی؛ برنامه‌ریزی اقتصادی؛ پژوهش و تحلیل؛ اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی؛ امور مالی و بودجه‌ریزی؛ سایر.

شهر را از محتوای اسناد حقوقی ناظر بر این نهاد مدیریت شهری استخراج کرد. در این مطالعه و ضمن مشورت با خبرگان تخصصی موضوع، تعدادی از مهم‌ترین قوانین و مقررات ناظر بر فعالیت شوراهای اسلامی شهر مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفته‌اند. فهرست اسناد حقوقی مورد مطالعه در این بخش از پژوهش در جدول ۲ آمده است. جدول ۳ نیز نمونه‌ای از فرایندهای فرعی احصا شده از مطالعه این اسناد حقوقی را نشان می‌دهد که در قالب فرایندهای اصلی

جدول ۲. فهرست مشخصات اسناد حقوقی مورد مطالعه

عنوان سند حقوقی	مرجع تصویب	سال تصویب
قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران	شورای خبرگان قانون اساسی	۱۳۵۸
قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران	مجلس شورای اسلامی	۱۳۷۵
آیین‌نامه تشکیلاتی کارکنان دبیرخانه شوراهای اسلامی کشور	هیئت وزیران	۱۳۸۹
آیین‌نامه داخلی شورای اسلامی شهر	هیئت وزیران	۱۳۸۴
آیین‌نامه نحوه پرداخت حق جلسه و مزایا به اعضای شوراهای اسلامی	هیئت وزیران	۱۳۸۴
آیین‌نامه نحوه هزینه بودجه شوراهای اسلامی کشور	هیئت وزیران	۱۳۹۲
دستورالعمل شرح وظایف، ترکیب، تعداد و چگونگی اداره کمیسیون‌های شوراهای اسلامی شهر، شهرستان، استان و عالی استان‌ها	شورای عالی استان‌ها	۱۳۸۵
دستورالعمل شرح وظیفه هیئت ریسه شوراهای اسلامی بخش، شهر، شهرستان، استان و عالی استان‌ها	شورای عالی استان‌ها	۱۳۸۵

جدول ۳. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه اسناد حقوقی

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
اجرای نظام انتصاب	تعیین و معرفی نماینده شورای شهر در شورای شهرستان (۲) / انتخاب هیئت رئیسه (۲) / انتخاب شهردار / بررسی استعفا شهردار / برکناری شهردار / بررسی مستمر صلاحیت شهردار / بررسی پیشنهاد سلب عضویت اعضای متخلف یا غایب / انتخاب حسابرس رسمی برای نظارت بر شهرداری / بررسی صلاحیت ذی‌حساب شهرداری و قائم‌مقام وی / تعیین سرپرست شهرداری / امضای احکام مسئول و اعضای دبیرخانه و سایر کارکنان شورا (۳) / بررسی درخواست استعفا اعضای شورا (۲) / انتخاب نمایندگان شورا در سایر مجامع / انتخاب حسابرس رسمی / تعیین اعضای کمیسیون‌ها / صدور احکام انتصاب اعضای شورا.
تحقیق و پژوهش و نظارت	انجام آمارگیری و تحقیقات محلی / بررسی دقیق و کارشناسی مسائل، پیشنهادها، طرح‌ها و برنامه‌های ارجاعی به شورا / امکان استفاده کمیسیون‌ها و کمیته‌ها از خدمات کارشناسی و مشاوره‌ای با پرداخت حق الزحمه / تهیه آمار و اطلاعات / تهیه گزارش از عملکرد شورا / ارائه گزارش بررسی طرح‌های و لوایح توسط کمیسیون‌ها / رسیدگی به پیشنهادهای واصله شده به کمیسیون‌ها / بررسی آیین‌نامه‌های پیشنهادی شهرداری / ارسال طرح‌ها یا لوایح به کارشناسان یا مشاوران ذی‌صلاح برای اعلام نظر.

همدان). جدول ۴ نمونه عناوین فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه این سازمان‌ها را گزارش می‌کند؛ ضمن آن‌که فهرست فرایندهای اصلی شناسایی شده در این مرحله عبارت‌اند از: مدیریت؛ دبیری جلسات و ساختارها؛ هماهنگی و پیگیری؛ حراست؛ پژوهش و تحلیل کارشناسی؛ طرح و برنامه؛ ارتباطات و اطلاع‌رسانی؛ امور اداری و مالی؛ خدمات پشتیبانی؛ فناوری اطلاعات؛ نظارت و ارزیابی عملکرد؛ امور حقوقی و مصوبات؛ مشاوره؛ سایر.

ب) مطالعه سازمان‌های مشابه: برای تحلیل عملکرد و وضعیت سازمان‌های مشابه قلمرو پژوهش، فرمی طراحی شد که طی آن، مهم‌ترین ویژگی‌های قابل اقتباس از سازمان‌های مشابه یا رقیب شناسایی و تحلیل شده‌اند. فهرست سازمان‌های مورد مطالعه در این بخش از پژوهش عبارت است از: مجلس شورای اسلامی؛ مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ شورای سیاست‌گذاری ائمه جمعه؛ شورای عالی استان‌ها و شورای اسلامی شهرهای مختلف (شامل تهران، اصفهان، مشهد، تبریز، شیراز، قم، کاشان و

**جدول ۴. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه سازمان‌های مشابه**

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
هماهنگی و پیگیری	حوزه ریاست و دفتر هیئت‌رئیس/ دفتر رییس/ دفتر هیئت‌رئیس (۲) // دفتر ریاست (۲) // مسئول دفتر (۳) // رییس دفتر/ متصدی دفتر/ دفتر هیئت‌رئیس و مصوبات/ دفتر ریاست و روابط عمومی/ کارشناس اجرایی/ اجرائیات/ امور پیگیری‌های ویژه/ امور پیگیری مصوبات (۲) // متصدی پیگیری/ امور هماهنگی (۲) // مسئول هماهنگی و اجرایی.
خدمات پشتیبانی	امور پشتیبانی (۳) // هماهنگی و پشتیبانی/ امور رفاهی/ امور پشتیبانی و اداری (۲) // تشریفات (۲) // امور خدمات/ حمل و نقل و ارتباطات/ راننده/ مسئول خدمات موتوری/ امور عمومی.

محتوای مصاحبه صورت گرفته و تحلیل داده‌ها نیز براساس مرور دقیق فایل صوتی مصاحبه‌ها انجام شده است. در جدول ۵ نمونه عناوین فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مصاحبه با مطلعان آمده است. بر این اساس، فهرست فرایندهای اصلی شناسایی شده در این مرحله عبارت‌اند از: روابط عمومی؛ نظارت؛ پژوهش و مشاوره؛ پیگیری و هماهنگی؛ امور دبیری و دبیرخانه‌ای؛ امور اداری، امور مالی، امور خدماتی و پشتیبانی؛ امور حقوقی؛ سایر.

ج) مصاحبه با مطلعان: افراد مورد مصاحبه از میان مطلعان از فعالیت‌های سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد انتخاب شده‌اند که شامل گروه‌هایی به شرح زیر بوده‌اند: اعضای شورای اسلامی شهر یزد (دو نفر)؛ رؤسای کمیسیون‌های شورای اسلامی شهر یزد (سه نفر)؛ کارکنان دبیرخانه شورای اسلامی شهر یزد (یک نفر)؛ کارشناسان نظارتی استانداری یزد (دو نفر). میانگین سابقه آشنایی این افراد با فعالیت‌های شورای اسلامی شهر حدود شش سال است. یادآوری می‌شود که پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان اقدام به ضبط صوتی

**جدول ۵. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مصاحبه با مطلعان**

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
روابط عمومی	نیاز به واحد روابط عمومی/ لزوم ایجاد شفافیت و اعلام لحظه‌ای مصوبات به مردم و دستگاه‌های مرتبط/ دریافت نظرات مردمی/ جمع‌بندی پیشنهادهای درخواست‌های مردمی/ اطلاع‌رسانی عمومی بودجه و هزینه شورا به مردم و شورای شهرستان و استان.
نظارت	نظارت بر نحوه فعالیت شهرداری و سازمان‌های وابسته/ ایفای نقش نمایندگی شورا در ساختارهای تصمیم‌گیری مدیریت شهری و هیئت‌مدیره سازمان‌های وابسته به شهرداری/ لزوم وجود چند ناظر برای هر عضو/ شناسایی کمبودهای نظام مدیریت شهری/ نیاز به ناظر در برخی کمیسیون‌ها و کمیته‌ها/ نیاز به سیستم و واحد نظارتی/ نیاز به ایجاد واحد بازرسی برای شورا مشابه دیوان محاسبات به‌عنوان واحد نظارتی مجلس/ لزوم تحلیل اثرات مصوبات شورا توسط واحدی مانند رصدخانه/ لزوم طراحی و پایش شاخص‌های عملکردی شورا (۲) // دریافت برنامه سالانه دستگاه‌های عضو نظام مدیریت شهری/ ارزیابی عملکرد کمیسیون‌ها/ تدوین گزارش عملکرد سالانه شورا.

اعضای شورا (دارای سه سال سابقه فعالیت در شورا) فرم کارسنجی را تکمیل و به محققان ارائه کردند. جدول ۶ حاوی نمونه‌ای از عناوین فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه کارسنجی است؛ ضمن آن‌که عناوین فرایندهای اصلی شناسایی شده در این بخش از مطالعه عبارت‌اند از: امور دبیرخانه مکاتبات؛ بررسی‌های کارشناسی؛ دفترداری؛ دبیری ساختارهای تصمیم‌گیری؛ روابط عمومی؛ نظارت بر شهرداری؛ امور مالی.

د) مطالعه کارسنجی: در ادامه مسیر طراحی مدل فرایندی سازمان، ضمن طراحی فرم کارسنجی، از تمامی کارکنان دبیرخانه و همچنین اعضای شورا خواسته شد تا فهرستی از فعالیت‌هایی را که در طول سال انجام می‌دهند اعلام کنند. طی این فرم، فهرستی از فعالیت‌هایی که اجرای آن‌ها ضروری است ولی در وضعیت فعلی به هر دلیل اجرا نمی‌شوند نیز از مخاطبان خواسته شده است. در مجموع تعداد ۹ نفر از کارکنان دبیرخانه (با میانگین بیش از ۹/۵ سال سابقه همکاری با شورا) و یک نفر از

**جدول ۶. نمونه فرایندهای اصلی و فرعی احصا شده از مطالعه کارسنجی**

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آن‌ها)
دبیرخانه مکاتبات	دریافت و ارسال نامه از کانال‌های مختلف/ ثبت نامه‌های دریافتی و ارسالی/ ارجاع نامه‌های دریافتی/ ماشین‌نویسی نامه‌ها و صورت‌جلسات و گزارش‌ها/ بایگانی اسناد/ آماده کردن نامه‌های پستی برای ارسال.

فرایند اصلی	فرایندهای فرعی (و فراوانی آنها)
دبیری ساختارهای تصمیم گیری	برنامه ریزی سالانه کمیسیون / انجام امور دبیری کمیسیون / انجام امور دبیرخانه ای شورای مرکز پژوهش ها / تنظیم دستور کار جلسات / هماهنگی برگزاری جلسات / دعوت از مدعوین جلسات / تنظیم صورت جلسات / ثبت صورت جلسات در دفتر مخصوص / ارسال مصوبات کمیسیون به صحن شورا و پیگیری آنها / تنظیم مکاتبات کمیسیون و پیگیری آنها / هماهنگی برنامه بازدید از پروژه ها / تهیه و ارائه گزارش مصوبات / ثبت مصوبات شورا در سامانه / ابلاغ صورت جلسات شورا.

انجام شده است. مطابق با مندرجات این جدول، تعداد ۱۲۶ فرایند یا فعالیت در قالب شش مأموریت اصلی شناسایی شده است. توضیح آن که سه مأموریت نخست این فهرست را می-توان زیر چتر ابرمأموریتی با عنوان «ارتقای کیفیت مدیریت» در نظر گرفت که موضوعات کلیدی و مهمی چون مدیریت منابع انسانی نیز در ذیل اجزای آن یعنی «تأمین پایدار منابع فردافزاری» و «حفاظت از منابع سازمانی» جای گرفته اند.

ه) نقشه فرایندی: براساس داده های حاصل از این چهار مرحله (شامل تحلیل اسناد حقوقی، مطالعه سازمان های مشابه، مصاحبه با مطلعان و انجام مطالعه کارسنجی) می توان نقشه فرایندی سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد را به شرح جدول ۷ مجسم کرد. یادآوری می نماید که تنظیم این نقشه با استفاده از تکنیک «کدگذاری محوری»، که از جمله فنون متداول در رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد قلمداد می شود، در سه سطح سلسله مراتبی، شامل مأموریت ها، فرایندها و فعالیت ها

جدول ۷. نقشه فرایندی سازمان اداری شورای اسلامی شهر

مأموریت	فرایند	فعالیت
ارتقای کیفیت مدیریت (سازمان-دهی و برنامه ریزی)	برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی برای شورا	پیشنهاد برنامه ها، خط مشی ها و سیاست های اداره شورا / تدوین برنامه سالیانه شورا / مدیریت نظام بودجه ریزی شورا.
تأمین پایدار منابع سخت افزاری	اداره امور اجرایی تشکیلات شورا	اجرای آیین نامه سازمانی و تشکیلاتی دبیرخانه / تأسیس ارکان تشکیلاتی شورا شامل دفتر هیئت رئیسه، دبیرخانه و کمیسیون ها / سازمان دهی واحدهای کاری.
تأمین پایدار منابع نرم افزاری	تأمین زیرساخت های ارتباط الکترونیکی مبتنی بر تلفن و اینترنت / استقرار شبکه کامپیوتری درون و برون سازمانی / نگهداری و به روزآوری سامانه های مکانیزه / پشتیبانی فنی از برگزاری جلسات.	انجام امور مالی شورا / حساب داری / ثبت اسناد مالی / جمع داری اموال / حفاظت از اموال و املاک / کارپردازی / تنظیم صورت های مالی شورا / تدارکات و خرید.
ارتقای کیفیت مدیریت (مدیریت منابع سازمانی)	تأمین پایدار منابع فردافزاری	جذب نیرو / توانمندسازی کارکنان / ارزش یابی پرسنل / جبران خدمات کارمندان / ارائه خدمات پشتیبانی و رفاهی (پذیرایی، حمل و نقل، سلامت، تشریفات و...).
حفاظت از منابع سازمانی	ایجاد سازوکارهای حفاظت و حراست از اشخاص، فضاها، اسناد، اطلاعات، اشتهار و سایر دارایی های مادی و معنوی شورا / گزینش و بررسی صلاحیت متقاضیان همکاری با شورا / نظارت بر رفتارهای کارکنان دبیرخانه برای پیش گیری از بروز تخلف و ارجاع تخلفات به هیئت رسیدگی کننده / انجام امور دبیرخانه محرمانه / دفاع از حقوق و منافع شورا در مراجع ذیصلاح.	
ارتقای کیفیت مدیریت (نظارت و هدایت)	خودارزیابی خود بازخورد	طراحی و پایش شاخص های عملکردی شورا / ارزیابی دوره ای از عملکرد اعضا، کمیسیون ها و شورا / نظارت بر حسن اجرای آیین نامه داخلی و برنامه های شورا / حساب رسی هزینه های شورا.
ارتقای اثربخشی نظام تصمیم سازی	داده آوری و گزارش دهی	احصا و اعلام انحرافات احتمالی شورا از وظایف قانونی / تدوین (و ارائه) گزارش های دوره ای از عملکرد اعضا، کمیسیون ها و شورا
		انجام آمارگیری و تحقیقات محلی برای کسب داده های مورد نیاز نظام تصمیم گیری از قبیل افکارسنجی / اعزام گروه های بازرسی، بازمینی و راستی آزمایی برای کنترل برنامه ها و پروژه های نظام مدیریت شهری / دریافت گزارش از شهرداری و دستگاه های اجرایی در حوزه مأموریت شورا / ارائه گزارش های اولیه از نحوه اجرای مصوبات شورا و عملکرد دستگاه های مسئول / نظارت بر حسن اجرای مصوبات شورا / نظارت مالی و عملکردی بر نحوه فعالیت

فعالیت	فرایند	مأموریت
شهرداری و سازمان‌های وابسته/ نظارت میدانی بر پروژه‌ها و فرایندهای مدیریت شهری/ اعزام ناظر یا بازرس/ دریافت برنامه از دستگاه‌های اجرایی/ تحقیق و تفحص درباره ارکان یا فرایندهای نظام مدیریت شهری/ تحلیل ابعاد مختلف اثرات بلندمدت مصوبات شورا بر جامعه.		
نیازسنجی توسعه شهر و ارائه برنامه‌های پیشنهادی برای تنظیم طرح‌های ناظر بر توسعه شهر/ تهیه طرح‌ها و پیشنهادهای اصلاحی در زمینه توسعه شهر/ برنامه‌ریزی برای توسعه و اداره امور شهر/ اعلام نظر تخصصی درباره لوایح و طرح‌ها/ هم‌فکری کارشناسی در تصمیمات/ پردازش و تحلیل مسائل برای راهکارهایی/ ایجاد پشتوانه تحقیقاتی برای تصمیمات شورا/ ارائه مشاوره‌های تخصصی به کمیسیون‌ها و اعضای شورا/ ایجاد و اداره کتابخانه و پایگاه‌های اطلاعاتی تخصصی/ حضور در جلسات تصمیم‌گیری.	مشاوره و مدل-سازی داده‌ها در قالب تصمیمات	
ایجاد پشتوانه حقوقی برای مصوبات/ تهیه اسناد و مدارک حقوقی برای تنظیم مصوبات/ ویراستاری حقوقی پیش‌نویس مصوبات/ بررسی حقوقی طرح‌ها و لوایح/ کنترل موافقت تصمیمات شورا با موازین حقوقی/ پاسخگویی به شکایات مطرح شده علیه مصوبات شورا در محاکم صلاحیت‌دار/ تنقیح مصوبات و جلوگیری از تصویب مقررات موازی یا مغایر/ طرح پیشنهاد برای رفع تکرار یا مغایرت مصوبات/ احصا و فهرست‌برداری مصوبات/ بایگانی مصوبات و اسناد/ کدگذاری و طبقه‌بندی مصوبات.	اعتباربخشی حقوقی به تصمیمات	
تنظیم دستور جلسات و دعوت‌نامه/ ثبت مذاکرات/ تنظیم فهرست حاضران/ ثبت و ابلاغ صورت‌جلسات/ ثبت مکاتبات تخصصی/ نگهداری و بازیابی سوابق/ هماهنگی حضور مدعوین/ تعیین رسمیت جلسات و اعتبار رأی‌گیری‌ها/ پیگیری اجرای مصوبات/ اعلام موارد تخلف مقامات اجرایی از رعایت تصمیمات شورا برای رسیدگی در مراجع ذی‌صلاح/ هماهنگی بازدیدها/ تهیه و ارائه گزارش مصوبات/ استقرار نظام شورایی.	انجام امور دبیری شورا و کمیسیون-ها	ارتقای کارایی نظام تصمیم‌گیری
ارجاع و پیگیری دستورات و درخواست‌ها/ هماهنگی با نهادها و ادارات/ تنظیم ملاقات و جلسات/ پیگیری درخواست‌های مردمی/ پاسخگویی به مراجعان/ خلاصه‌سازی نامه‌ها و گزارش‌ها.	هماهنگی و پیگیری امور دفتر اعضای شورا	
دریافت و ارسال مکاتبات فیزیکی و الکترونیکی/ ثبت نامه‌ها/ ارجاع نامه‌ها/ بایگانی نامه‌ها و اسناد/ ماشین‌نویسی و تنظیم پیش‌نویس مکاتبات/ آماده‌سازی مسرولات پستی.	انجام امور دبیرخانه مکاتبات	
انتشار عمومی مصوبات قابل‌انتشار/ ارسال مصوبات به کمیته انطباق و شوراهای فرادست/ مدیریت سامانه مصوبات/ ایفای نقش سخن‌گو/ مدیریت بازتاب رسانه‌ای رفتار شورا/ مدیریت اطلاع‌رسانی شورا در فضای مجازی/ تبلیغات و انتشارات/ اعلام مواضع و اطلاعات رسمی شورا/ اعلام بودجه و هزینه شورا به مردم و شوراهای فرادست/ مدیریت نظام مسئولیت اجتماعی/ امور سمعی و بصری جلسات و رویدادها/ تولید، تنظیم و انتشار اخبار.	اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی	استقرار نظام تعامل با محیط
دریافت نظرات مردمی/ جمع‌بندی پیشنهادها و درخواست‌های مردمی/ پاسخگویی به شکایات با همکاری واحدهای تخصصی مرتبط/ سنجش واکنش گروه‌های تخصصی و افکار عمومی به رفتارهای سازمانی شورا/ برقراری نظام نظارت شهروندی.	بازخوردگیری	
تنظیم ارتباطات و برگزاری رویدادهای استانی، منطقه‌ای، ملی و فراملی/ برقراری ارتباط با نهادهای ملی و بین‌المللی مرتبط با مأموریت‌های شورا و شهر جهانی یزد/ همکاری با مسئولان شهری و استانی و ملی.	گسترش ارتباطات برون‌مرزی	

### ترسیم نمودار سازمانی

تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان اداری شورای اسلامی شهر را در قالب جدول ۸ پیش‌بینی کرد. در این جدول، سطح-بندی مشاغل پیشنهادی بر مبنای ماهیت شغل در دودسته مدیریتی (شامل مدیریت ارشد، میانی و پایه) و غیرمدیریتی صورت گرفته است.

الف) الگوی وظیفه‌ای: به استناد نقشه فرایندی شورای اسلامی شهر یزد و همچنین براساس دسته‌بندی موضوعی فرایندهای شناسایی شده در مراحل چهارگانه مطالعه (تحلیل اسناد حقوقی، مطالعه سازمان‌های مشابه، مصاحبه با مطلعان و کارسنجی) می‌توان مجموعه شغل‌های سازمانی موردنیاز برای

جدول ۸. عنوان مشاغل سازمان اداری شورای اسلامی شهر

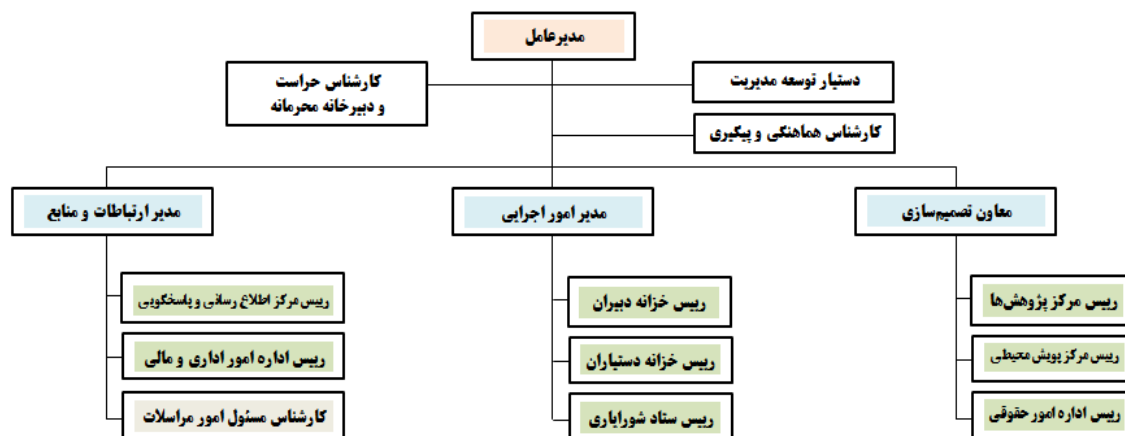
مدیریت ارشد	مدیریت میانی	مدیریت پایه	غیرمدیریتی
			کارشناس روابط عمومی
		رییس مرکز اطلاع‌رسانی و پاسخگویی	متصدی روابط عمومی کارشناس پاسخگویی به شکایات
	مدیر ارتباطات و منابع		کارشناس ارتباطات برون‌مرزی کارشناس مدیریت منابع انسانی
		رییس اداره امور اداری و مالی	کارشناس امور مالی کارشناس امور پشتیبانی و رفاه تکنسین فناوری اطلاعات
		کارشناس مسئول امور مراسلات	متصدی امور دبیرخانه مکاتبات (۳ نفر) کارشناس طرح‌های آماری
		رییس مرکز پویش محیطی	کارشناس ارزیابی عملکرد کارشناس بازرسی
مدیرعامل	معاون تصمیم‌سازی		کارشناس آینده‌پژوهی کارشناس برنامه‌ریزی شهری کارشناس عمران و شهرسازی کارشناس فرهنگی و اجتماعی کارشناس اقتصاد شهری کارشناس امور پژوهش‌های شهری
		رییس اداره امور حقوقی	کارشناس امور حقوقی (۳ نفر) کارشناس دبیرخانه شورا (۲ نفر)
	مدیر امور اجرایی	رییس خزانه دبیران	کارشناس دبیرخانه هیئت‌رئیس کارشناس دبیرخانه کمیسیون (۸ نفر)
		رییس خزانه دستیاران رییس ستاد شوراییاری	دستیار عضو شورا (۱۲ نفر) کارشناس امور شوراییاری (۶ نفر) کارشناس حراست و دبیرخانه محرمانه کارشناس هماهنگی و پیگیری دستیار توسعه مدیریت

شده نیز ذیل واحد تشکیلاتی اصلی با عنوان «معاونت تصمیم‌سازی» جانمایی شده‌اند که خود به‌عنوان یکی از معاونت‌های سه‌گانه زیر نظر مستقیم بالاترین مقام سازمان اداری شورا فعالیت خواهد کرد. رسالت معاونت یاد شده آن است که نخست، داده‌های موردنیاز برای تصمیم‌گیری اعضای شورا را از منابع مختلف گردآوری کند؛ سپس این داده‌ها را در قالب طرح‌های پیشنهادی شورا مدل‌سازی نموده و درنهایت، این مدل‌ها را پس از اعتباربخشی حقوقی در قالب پیش‌نویس مصوبات شورا تنظیم کند. خروجی این فرایندها به‌عنوان ورودی به «مدیریت امور اجرایی» تزریق می‌شود تا در سازوکارهای تصمیم‌گیری (صحن شورا و کمیسیون‌ها) مورد بررسی و اتخاذ تصمیم واقع شود.

الگوی متعارف از نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر که در برگزیده تمامی پست‌های سازمانی مرتبط با مشاغل در جدول فوق باشد، در شکل ۳ نشان داده شده است.

یادآوری می‌شود که انتخاب عنوان پست‌های سازمانی مندرج در این جدول براساس عنوان فرایندهای اصلی و فرعی شناسایی شده در جریان کدگذاری، توسط گروه پژوهش صورت گرفته و به تأیید خبرگانی است که در مرحله اعتبارسنجی نمودار سازمانی مورد مشورت قرار گرفته‌اند. بنابراین، فهرست پیشنهادی مشاغل سازمانی را می‌توان به صورت غیرمستقیم (با واسطه) ناشی از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیان دانست؛ مثلاً به ازای هر کدام از فرایندهای اصلی «داده‌آوری و گزارش‌دهی»، «مشاوره و مدل‌سازی داده‌ها در قالب تصمیمات» و «اعتباربخشی حقوقی به تصمیمات»، واحدهای فرعی ساختاری پیشنهاد شده است که به ترتیب، «مرکز پویش محیطی»، «مرکز پژوهش‌ها» و «اداره امور حقوقی» نام گرفته‌اند؛ همچنین از آنجا که در نقشه فرایندی شورا، این فرایندهای اصلی ذیل مأموریتی با عنوان «ارتقای کارایی نظام تصمیم‌گیری» قرار داشته‌اند، سه واحد ساختاری یاد





شکل ۳. الگوی نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر

ستادی دانست که از ترکیب طراحی وظیفه‌ای و تیم‌های پروژه‌ای افقی حاصل می‌آید. در این الگو معمولاً حوزه‌های وظیفه‌ای در محور افقی قرار داده می‌شوند و پروژه‌ها نیز در محور عمودی قرار می‌گیرند تا پروژه‌ها بتوانند برای تحقق اهداف خود از منابع موجود در خزانه‌های تخصصی استفاده کنند (سن کریستوبال، فرناندز و دیاز، ۲۰۱۸). روش پیاده‌سازی ساختار ماتریسی آن است که کارکنان تخصصی موردنیاز هر پروژه، با تشخیص رؤسای خزانه‌های تخصصی به مدیران پروژه معرفی می‌شوند و طبق دستورات آن‌ها انجام وظیفه می‌کنند؛ ضمن آن‌که استانداردهای کاری خود را از رئیس خزانه دریافت و با وی هماهنگی می‌کنند (الهیاری فرد و عباسی، ۲۰۱۲). از مزایای ساختار ماتریسی می‌توان به انعطاف‌پذیری در تخصیص منابع، افزایش سرعت جریان اطلاعات، توانایی تمرکز بر اهداف چندگانه و صرفه‌جویی اقتصادی اشاره کرد (باباشاهی و همکاران، ۲۰۱۹). بخشی از ساختار پیشنهادی در این مطالعه نیز از ماهیت ماتریسی برخوردار است و به همین دلیل از واژه «خزانه» برای اشاره به آن استفاده شده است. به بیان دیگر، «مدیریت امور اجرایی» در این تشکیلات با ساختار ماتریسی فعالیت خواهد کرد و سایر واحدهای اصلی (معاونت و مدیریت) با ساختار رایج (وظیفه‌ای) سازمان‌دهی شده‌اند. بدین ترتیب، رئیس هر کدام از خزانه‌های دبیران یا دستیاران، با تشخیص خود کارشناسان موجود در خزانه را بین پروژه‌های مختلف (کمیسیون‌ها یا اعضای شورا یا مناطق شهرداری یا ...) توزیع خواهد کرد و بر عملکرد تخصصی آن‌ها نظارت و هماهنگی خواهد داشت. در واقع، هر کدام از این کارکنان (دبیران یا دستیاران) گرچه تحت

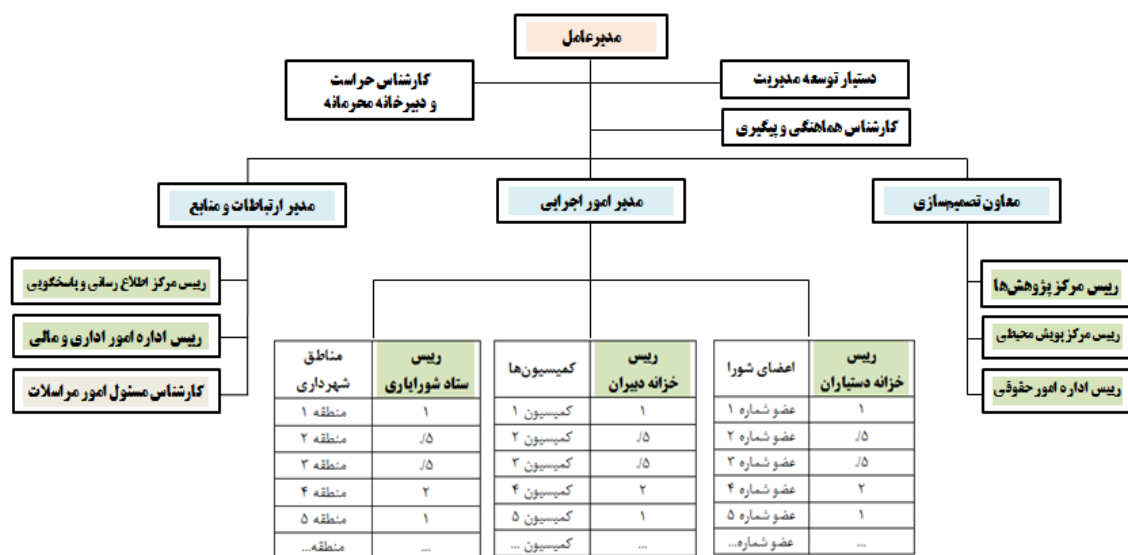
ب) الگوی ماتریسی: به کار بردن اصطلاح «خزانه» برای اشاره به دو مورد از واحدهای سازمانی پیش‌بینی شده در ساختار (شامل خزانه دبیران و خزانه دستیاران) به دلیل بهره‌برداری از بار معنایی ویژه‌ای است که این واژه در ادبیات طراحی سازمان با خود منتقل می‌کند. توضیح آن‌که انواع ساختارهای سازمانی شامل ساده، وظیفه‌ای، چندبخشی، ماتریسی، ترکیبی، شبکه‌ای، بروکراتیک (احمدی، مهرپور و نیکوروش، ۲۰۱۶) را می‌توان در نسل‌های مختلف طراحی مورد تحلیل قرار داد. در چنین فضایی، نسل دوم الگوهای طراحی سازمان، چارچوبی از نمودار سازمانی را به نمایش می‌گذارد که با الگوهای نسل اولی تفاوت زیادی دارد. در نسل اول طراحی سازمان، ارتباطات هرمی و سلسله‌مراتب عمودی بر ساختار حاکم است که نمونه آن را در تقریباً تمامی دستگاه‌های دولتی و حتی سازمان‌های خصوصی کشورمان می‌توان مشاهده کرد و نمودار تشکیلاتی پیشنهاد شده در مطالعه حاضر (شکل ۳) نیز با همین رویکرد تنظیم شده است. نسل دوم طراحی سازمان، به معرفی «ساختار ماتریسی» پرداخت که مهم‌ترین ویژگی آن نقض اصل سنتی «وحدت فرماندهی» است (باباشاهی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)؛ به عبارت دیگر، در سازمان ماتریسی، هر کارمند باید هم‌زمان به دو مافوق پاسخگو باشد: نخست، مدیر پروژه‌ای که او به صورت موقت در آن به کار گرفته شده است (مثلاً تأسیس دانشگاه) و دوم، رئیس خزانه‌ای که او به دلیل تخصصش (مثلاً حقوق) در آن قرار دارد و مطابق با استانداردهای ابلاغی از همان خزانه در پروژه‌ها همکاری می‌کند. ساختار ماتریسی را می‌توان تلفیقی از ساختار پروژه‌ای و ساختارهای صف و

تعیین می‌شود؛ به‌طوری که مدیران پروژه باید برنامه‌های سالانه خود را که به تأیید رییس ارشد سازمان رسیده است به خزانه تحویل دهند و رییس خزانه با توجه به حجم برنامه‌ها و همچنین تعداد نیروی در اختیار، سهم هر پروژه از نیروهای تخصصی موجود در خزانه را تعیین می‌کند.

یادآوری می‌نماید که با هدف اعتبارسنجی نمودار سازمانی پیشنهادی تحقیق، نشست با حضور چهار نفر از خبرگان مرتبط با موضوع تشکیل شد. این افراد که شامل نماینده شورای شهر، نماینده شهرداری، نماینده فرمانداری و یک نفر عضو هیئت علمی رشته مدیریت دولتی بودند طی یک جلسه نود دقیقه‌ای و پس از استماع گزارش گروه پژوهش از فرایند و نتایج مطالعه، با بحث و تبادل نظر اقدام به تعدیل جزئی و تأیید نمودار سازمانی کردند. شرط انتخاب خبرگان در این مرحله، دارا بودن سابقه اجرایی و مسئولیت اداری در حوزه تخصصی امور شوراهای شهری به مدت حداقل سه سال یا برخورداری از مدرک تحصیلی دکتری در رشته دانشگاهی مرتبط و سابقه تدریس و پژوهش در زمینه طراحی ساختار سازمانی بوده است.

فرمان مدیر پروژه (مثلاً رییس کمیسیون یا عضو شورا) هستند، اما باید روش‌های کاری خود را با رییس خزانه تخصصی هماهنگ کنند و به این ترتیب، هم‌زمان به دو مافوق پاسخگو خواهند بود. البته چنین الگویی تنها درباره مدیریت امور اجرایی قابل پیاده‌سازی است و سایر بخش‌های ساختار سازمانی طبق الگوی متعارف وظیفه‌ای مستقر می‌شوند. شکل (۴) تصویری از اجرای ساختار ماتریسی در شورای اسلامی شهر را نشان می‌دهد.

توضیح آن که اعداد نوشته شده در جداول ذیل هر کدام از خزانه‌ها، نشان‌دهنده تعداد نفراتی است که از خزانه به پروژه (کمیسیون یا دفتر عضو شورا) اعزام می‌شوند. برای مثال ممکن است یکی از کمیسیون‌ها به دلیل تراکم جلسات و حجم زیاد فعالیت‌های دبیرخانه‌ای به دو نفر دبیر نیاز داشته باشد؛ در حالی که دو کمیسیون دیگر بتوانند با وجود یک دبیر مشترک به فعالیت بپردازند. روش متعارف در سازمان ماتریسی آن است که تعداد افراد اعزامی به هر پروژه براساس تعامل میان مدیران پروژه‌ها و رؤسای خزانه‌ها در ابتدای هر سال



شکل ۴. الگوی ماتریسی از نمودار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر

مصاحبه با مطلعان؛ ج) مطالعه سازمان‌های مشابه و د) مطالعه کارسنجی گردآوری شد. این داده‌های مختلف با تکنیک کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند و نشانه‌های اولیه از وظایف دبیرخانه (سازمان اداری) شورای شهر استخراج گردید. در ادامه و با تلفیق کدهای مشابه یا همگن، فهرستی از فرایندهای اصلی این مجموعه (مفاهیم) احصا شد و سپس با ترکیب این مفاهیم، شش مقوله کلیدی شناسایی گردید که مأموریت‌های اصلی مورد انتظار از سازمان اداری شورای اسلامی شهر را تشکیل می‌دهند. این مأموریت‌ها عبارت‌اند از: سازمان‌دهی و

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از این مطالعه، طراحی نمودار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد بود که برای پیگیری آن از مدل مفهومی خاصی تبعیت شد که به استناد آن باید ابتدا مأموریت‌های مورد انتظار از این سازمان را شناسایی نمود و اجزای تشکیل‌دهنده آن را در قالب فرایندهای کاری تشخیص داد. با این هدف، اطلاعات مربوط به مأموریت‌های محول شده به شورای اسلامی شهر و سازمان اداری آن از چهار مسیر گوناگون شامل الف) مطالعه اسناد حقوقی؛ ب)

ساختار دبیرخانه شوراهای اسلامی شهر به‌عنوان یکی از چالش‌ها و موانع فراروی این نهاد در عمل به مسئولیت‌هایش اشاره ندارد، اما برخی کاستی‌های فرایندی از قبیل «فقدان برنامه‌ریزی»، «فقدان هدف‌گذاری» و «درگیری در مسائل روزمره» را فهرست کرده است که انتظار می‌رود با اصلاحات ساختاری پیشنهاد شده در این مطالعه، به‌ویژه پست‌های سازمانی «کارشناس ارزیابی عملکرد» و «دستیار توسعه مدیریت»، بتوان آن‌ها را برطرف نمود. همچنین با وجود آن‌که مدل دسته‌بندی فرایندهای کاری شورای اسلامی شهر در مطالعه صورت گرفته توسط معمارزاده طهران و بهلولی (۲۰۰۹) با الگوی به کار رفته در پژوهش حاضر متفاوت است، اما چنین برآورد می‌شود که استقرار نمودار سازمانی پیشنهاد شده در این مقاله بتواند هر سه گروه فعالیت‌های شناسایی شده در مطالعه یادشده (شامل فرایندهای درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و میان-سازمانی) را پوشش داده و ارتقای عملکرد آن‌ها را باعث شود؛ البته به نظر می‌رسد بیشترین تأثیرگذاری ساختار پیشنهادی بر فعالیت‌های درون‌سازمانی نهاد شورا اعمال شود چرا که تمرکز مطالعه حاضر بر طراحی تشکیلات متناسب برای سازمان اداری (دبیرخانه) شورای اسلامی شهر بوده است.

### پیشنهادها

براساس یافته‌های این مطالعه می‌توان به مسئولان نظام مدیریت شهری در سطوح ملی، استانی و شهری پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه کرد:

- به «شورای اسلامی شهر یزد» توصیه می‌شود فرایند قانونی برای اخذ مجوزهای لازم برای پیاده‌سازی ساختار سازمانی پیشنهاد شده در این پژوهش را طی کرده و مقدمات ضروری برای عملیاتی کردن این نمودار تشکیلاتی را فراهم آورد؛
- قابل پیش‌بینی است که انجام اصلاحات ساختاری همانند جراحی در حرفه پزشکی با درد و مقاومت همراه خواهد بود؛ به‌ویژه کارکنانی که خود را در معرض آسیب‌پذیری شغلی از این تحولات سازمانی می‌بینند، به‌راحتی با این جریان جدید همراه نخواهند شد. از این‌رو، به «شهرداری یزد» توصیه می‌شود از طریق برگزاری جلسات توجیهی و هم‌فکری و پاسخگویی شفاف به ابهامات، نگرانی‌ها و سؤالات همکاران، نسبت به جلب مشارکت و انگیزه کارکنان دبیرخانه شورا در همراهی با این تغییر ساختاری و پیش‌گیری از مقاومت‌های احتمالی اقدام کند؛
- به «شورای عالی استان‌ها» نیز پیشنهاد می‌شود نمودار سازمانی حاصل از این مطالعه را به‌عنوان چارچوب کلی قابل

برنامه‌ریزی؛ مدیریت منابع سازمانی؛ نظارت و هدایت (که این سه مقوله را می‌توان ذیل آبرم‌موریت «ارتقای کیفیت مدیریت» در نظر گرفت)؛ ارتقای اثربخشی نظام تصمیم‌سازی؛ ارتقای کارایی نظام تصمیم‌گیری؛ استقرار نظام تعامل با محیط. در ادامه و بر مبنای این داده‌ها ضمن ترسیم نقشه فرایندی، الگویی از نمودار تشکیلاتی مناسب برای سازمان اداری شورای اسلامی شهر یزد طراحی شد که دربرگیرنده ۶۸ پست سازمانی است و بخش عمده‌ای از آن به صورت ماتریسی و سایر اجزای آن به شکل وظیفه‌ای اجرا خواهند شد. بدین ترتیب و به استناد نتایج ارائه شده در بخش یافته‌ها می‌توان به این جمع‌بندی دست یافت که تمامی اهداف اصلی و فرعی پژوهش (شامل تعیین تعداد و عنوان شغل‌ها و واحدهای سازمانی قلمرو مورد مطالعه) محقق شده‌اند.

یافته‌های پژوهش حاضر درزمینه شناسایی مأموریت‌ها و وظایف مورد انتظار از نهاد شورا با مطالعه صورت گرفته توسط فتحی و ثابتی (۲۰۱۲) از این جهت هم‌راستا به نظر می‌رسد که هر دو گزارش، جنبه فرهنگ‌سازی و تقویت روحیه شهروندی در قالب مشارکت مردم در شوراهای محله و نهاد شورایی را مورد شناسایی و تبیین قرار داده‌اند. علاوه بر این، نتایج مطالعه حاضر، در بخش طراحی فرایندی شورای اسلامی شهر با نتایج حاصل از مطالعه آذربایجانی و دریایی (۲۰۰۷) نیز هم‌راستایی زیادی نشان می‌دهد؛ چراکه وجوه مشترک بسیاری میان فهرست فرایندهای کاری شوراها در این گزارش‌ها مشاهده می‌شود؛ البته از آنجا که مطالعه حاضر به دنبال احصای تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای کاری شوراها تلاش کرده است، فهرستی کامل‌تر در مقایسه با تحقیقات قبلی ارائه داده است. از آنجا که نتایج مطالعه انجام شده توسط دادا (۲۰۱۹) بر اهمیت نظام مدیریت منابع انسانی در ساختار شوراهای محلی تأکید کرده و اجرای صحیح کارکردهایی از قبیل آموزش و توسعه منابع انسانی را عاملی تأثیرگذار بر موفقیت نهاد شورا درزمینه ارتقای نظام مدیریت شهری دانسته است، امید می‌رود که پیاده‌سازی ساختار پیشنهادی مطالعه حاضر بتواند این جنبه از کارکرد سازمان اداری شوراهای اسلامی شهر در کشورمان را تقویت کند؛ زیرا در وضعیت کنونی، ساختار شورا در اکثر شهرهای ایران، فاقد پست سازمانی مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است، ولی در تشکیلات پیشنهادی حاضر، پست سازمانی «کارشناس مدیریت منابع انسانی» در واحدی با عنوان «اداره امور اداری و مالی» پیش‌بینی شده است.

از سوی دیگر، با آن‌که پژوهش انجام شده توسط صالحی امیری و محمد (۲۰۱۰) به صورت شفاف و صریح بر ناکارآمدی

اداری شهرداری متناظر با قلمرو پژوهش (شهرداری یزد) بوده است. بنابراین، توصیه می‌شود در مطالعات بعدی، تناسب میان ساختار سازمانی شورای اسلامی شهر با تشکیلات اداری شهرداری نیز مورد بررسی و توجه قرار گیرد؛ - محدودیت دیگر این مطالعه، عدم بهره‌گیری از نظرات شهروندان به‌عنوان اصلی‌ترین گروه ذی‌نفع فعالیت‌های شورای شهر بوده است. بنابراین، به محققان آتی توصیه می‌شود دریافت و تحلیل کیفی برداشت‌ها و تجارب اعضای جامعه محلی شهر را در طراحی ساختار تشکیلاتی سازمان اداری شورای اسلامی شهر در اولویت قرار دهند.

اقتباس برای سایر شهرهای کشور (به‌ویژه کلان‌شهرها و مراکز استان‌ها) اطلاع‌رسانی نماید؛ - از آنجا که دیگر شهرهای کشور (جز کلان‌شهرها و مراکز استان‌ها) نیز به الگوی تشکیلاتی متناسب با شرایط خود نیاز دارند به «وزارت کشور و مجموعه استانداردها» پیشنهاد می‌شود براساس درجه‌بندی شهرهای کشور، نسخه‌های لازم از این الگوی تشکیلاتی را مورد ویرایش قرار دهند تا پس از تأیید در مراجع ذی‌ربط برای بهره‌برداری به شوراهای اسلامی شهرهای کشور ارسال و توصیه گردد. همچنین با توجه به محدودیت‌های مطالعه حاضر (به شرح زیر)، پیشنهادهایی از این دست برای محققان آتی اعلام می‌شود:

- از جمله محدودیت‌های این پژوهش، عدم بررسی تشکیلات

## References

- Ahmady, G.A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). "Organizational Structure". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Alavi-Matn, Y., Dadjouyan, A., & Nejjad-Irani, F. (2009). "Evaluation of the Performance of Tabriz Islamic City Council (Case Study of Tabriz Municipality's Constructional Projects)". *The Journal of Productivity Management*, 3(10), 189-218. (In Persian)
- Allahyari-Fard, N., & Abbasi, R. (2012). "Suitable Organizational Structure for Knowledge-Based Companies". *Roshd -e-Fanavari*, 8(29), 47-54. (In Persian)
- Aslani, F., & sohrablu, A. (2018). "Executive Function of the Council Institution in the Legal System of the Islamic Republic of Iran". *Jurisprudence the Essentials of the Islamic Law*, 50(2), 241-260. (In Persian)
- Atashi, A., Rastgar, A., & Damghanian, H. (2019). "A Grounded Theory Approach: Model of Knowledge Workers Leadership in Iranian Knowledge-Based Organizations". *Majlis and Rahbord*, 26(97), 251-287. (In Persian)
- Azarbayejani, K., & Daryaei, J. (2007). "Survey the Effects of Town Councils function on the Municipality Effectiveness. (Case Study: Islam Town Council and Abadeh Municipality)". *Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(25), 13-28. (In Persian)
- Babashahi, J., Tahmasbi, R., Shahbazi, M., & Hasanzadeh, H. (2019). "Determining the Specifications of Human Resource Management Processes in Matrix Organization: A Meta-Synthesis Oriented Study". *Human Resource Management in The Oil Industry*, 11(41), 37-70. (In Persian)
- Bach, S., Dorostkar, E., & Bell, S. (2017). "Making the Soundscape Map of the City Using the Grounded Theory and Nvivo Application (Case Study: the District 12 of Tehran)". *Journal of Environmental Studies*, 43(2), 267-284. (In Persian)
- Bafandeh-Zendeh, A. (2009). "Developing an Expert Fuzzy-Based System for Planning the Organizational Structure". *The Journal of Productivity Management*, 3(9), 103-128. (In Persian)
- Bakhazari-Ghezelhesar, S.M., Khakpour, B., Kharazmi, O., & Habibirad, A. (2019). "Inter-Organizational Relationships (IOR) Pathology of the Urban Management Organizations in Mashhad Metropolitan Development Plans". *Urban Management*, 17(53), 159-176. (In Persian)
- Barati-Marnani, A., Tourani, S., & Zahirri, M. (2006). "Designing Organizational Structure for Entrepreneurship Centers in Medical Sciences Universities". *Journal of Health Administration*, 9(23), 41-50. (In Persian)
- Binder M., & Edwards J.S. (2010). "Using Grounded Theory Method for Theory Building in Operations Management Research". *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3), 232-259.
- Biswas, R., Jana, A., Arya, K., & Ramamritham, K. (2019). "A Good-

- Governance Framework for Urban Management". *Journal of Urban Management*, 8, 225-236.
- Danaee-Fard, H. (2005). "Inductive Approach to Building Theory: Grounded Theory Strategy". *Journal of Daneshvar Behavior*, 12(11), 57-70. (In Persian)
- Dauda, S.J. (2019). "Personnel Management in Local Government Performance: A Case Study of Bo City Council, Sierra Leone". *International Journal of Management and Fuzzy Systems*, 5(1), 21-26.
- Elahi, S., Baharifar, A., & Salehi, A. (2006). "Designing a Structure for the Documentation of Managers Organizational Experiences". *Human Sciences MODARES*, 9(3), 23-52. (In Persian)
- Fathi, S. & Sabeti, M. (2012). "Development of urban organizational structure and expansion of citizenship culture". *Urban Studies*, 2(2), 163-195. (In Persian)
- Gharkhgloo, M., Sharifi, A., & Sardari, A. (2017). "The Study of Economic, Social and Cultural Impacts of City Councils in Cities of Iran (Case Study: City Council of Sardasht)". *Geography and Planning*, 20(58), 203-220. (In Persian)
- Haj-Foroush, A. & Arabi, S.M. (2005). "Investigating and Designing the Organization Structure for Educational Research and Planning in Iran and Proposing a Model for Designing the Structure of Other Organizations". *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 4(12), 58-85. (In Persian)
- Hoda, R. (2011). "Self-Organizing Agile Teams: A Grounded Theory". PhD Thesis Submitted to the Victoria University of Wellington in Computer Science.
- Hosseini, A., Pourahmad, A., & Pajoohan, M. (2016). "Assessment of Institutions in Sustainable Urban-Management Effects on Sustainable Development of Tehran: Learning from a Developing Country". *Journal of Urban Planning and Development*, 142(2), 1-14.
- Jabnoun, N. (2005). "Organizational Structure for Customer-Oriented TQM: An Empirical Investigation". *The TQM Magazine*, 17(3), 226-236.
- Kamarudin, M.F., Starr, K., Abdullah, A.N., & Husain, K. (2014). "Communicating Change in Organizational Restructuring: A Grounded Theory Case Study". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155, 496-501.
- Kordnaiej, A., Ahmadpour-Darjani, M. & Shams, S. (2005) "Designing the Organizational Structure of Entrepreneurship Centers: An Empirical Case Study in Islamic Republic of Iran". *IQBQ*, 9(2), 119-156. (In Persian)
- Krueger, D.C., Parast, M.M., & Adams, S. (2014). "Six Sigma Implementation: a Qualitative Case Study Using Grounded Theory". *Production Planning & Control*, 25(10), 873-889.
- Lai, S.K. (2016). "Plan-Based Decision Making for Urban Complexity". *Journal of Urban Management*, 5, 1-2.
- Lalehpour, M. (2016). "Recognition of Management Structure and Spatial Planning in Tehran Metropolitan Area". *Journal of Urban Management*, 5, 3-15.
- Medero, G.S., & Albaladejo G.P. (2018). "The Quality of Participatory Processes in the Urban Redevelopment Policy of Madrid City Council". *Journal Of Local Self-Government*, 16(4), 841-872.
- Mello J., & Flint D.J. (2009). "A Refined View Of Grounded Theory And Its Application To Logistics Research". *Journal Of Business Logistics*, 30(1), 107-125.
- Memarzadeh-Tehran, G., & Bohlouli, N. (2009). "Providing an Effective Model for Optimum Performance of the Islamic Councils of Cities (Case study of Tabriz Islamic City Council)". *The Journal of Productivity Management*, 3(9), 51-76. (In Persian)
- Mohebbifar, R., Tabibi, S.J., & Asefzadeh, S. (2019). "Designing a Structure of Disaster Management for Iran". *Journal of Health Administration*, 11(33), 47-56. (In Persian)
- Mostafaei, S.M., Malekian, F., Kaviani, E. & Karamafrooz, M. (2019). "Desingning the Entrepreneurial University Model based on Grounded theory (Case Study: Units of Islamic Azad University of West Iran)". *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 41-74. (In Persian)
- Pavliv, A. (2018). "Influence of the City Council Towards Model Urban Development". *Geomatics, Landmanagement and Landscape*, 2, 65-74.
- Pishgahi-Fard, Z., Ansariizadeh, S., Poormusavi, S. M., Ahmadi-Firuzjaee, M.,

- & Ramezani, N. (2012). "Analysis Importance City Islamic Council in the Spatial Distribution of Political Power from of the Iran with Emphasis on Social Capital Theory". *Journal of Spatial Planning*, 16(1), 43-61. (In Persian)
- Pouriyeh, A., Khorasani, N., Lotfi, F.H., & Farshchi, P. (2016). "Efficiency Evaluation of Urban Development in Yazd City, Central Iran Using Data Envelopment Analysis". *Environmental Monitoring Assessment*, 188, 1-16.
- Rafiei, M., Balochi, H., Nematollahi, M., & Mottaghi, S. (2016). "Structural Modeling of Knowledge's Effect on Performance and Product Innovation with Mediator role of Organizational Structure". *Quarterly Journal of Public Organzations Management*, 4(1), 121-140. (In Persian)
- Rajabi, H. (2013). "Effect of City Council of Tehran on the Tehran Citizens' Attitudes toward Political Participation". *Urban Research & Planning*, 4(13), 97-112. (In Persian)
- Razavian, M.T., Ghadermarzi, H., Alian, M. & Cheraghi R. (2016). "Strategy Study of Urban Management for Sustainable Development in the Historical Texture (Case Study: Historic Texture of Yazd City)". *Geographical Urban Planning Research*, 3(4), 16-20.
- Rodon, J., & Pastor, J. A. (2007). "Applying Grounded Theory to Study the Implementation of an Inter-Organizational Information System". *Journal of Business Research Methods*, 5(2), 71-82.
- Sabounchi, R., Hadavi, F. & Mozaffari, S.A.A. (2009). "Explaining the organizational Structure of the Country's Physical Education Organization". *Journal of Motor Sciences and Sports*, 7(13), 137-144. (In Persian)
- Salari, M., & Safavi-Soha, M. (2017) "The Role of Islamic City Council in the Promotion of Citizenship Rights (Case: Islamic City Council of Tehran)". *IUESA*, 5(19), 113-131. (In Persian)
- Salehi-Amiri, S.R., & Mohammad, S. (2010). "Study and Pathology of Inconvenience of the Islamic City Council and Municipality's Relations: the Case Study of the Islamic City Council and Municipality of Tehran". *Urban Management Studies*, 2(2), 21-41. (In Persian)
- SanCristobal, J.R., Fernandez, V. & Diaz, E. (2018). "An Analysis of the the Main Project Organizational Structures :Advantages, Disadvantages, and Factors Affecting their Selection". *Procedia Computer Science*, 138, 791-798.
- Sandhu, S. & Kulik, C.T. (2019). "Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles". *Administrative Science Quarterly*, 64(3), 619-658.
- Sarker, S., Lau, F., & Sahay, S. (2001). "Using an Adapted Grounded Theory Approach for Inductive Theory Building About Virtual Team Development". *Advances in Information Systems*, 32(1), 38-56.
- Schwer, K. & Hitz, C. (2018). "Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization". *Journal Of Eastern European And Central Asian Research*, 5(1), 1-11.
- Soderstrom, S. B., & Weber, K. (2020). "Organizational Structure from Interaction: Evidence from Corporate Sustainability Efforts". *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-271.
- Tahmasbi, R., Gholipoor, A., Ziaei, M.S. & Ghalibaf-Asl, H. (2015). "Talent Management: A Grounded Theory". *Quarterly Journal Public Administration*, 7(21), 133-151. (In Persian)
- Tayebi-Shirmard, M., & Mirzae, N. (2017). "An Investigation of Relationship between Organizational Structure and Employee Empowerment of Development Management Department of Tehran Municipality". *Urban Management Studies*, 9(29), 67-74. (In Persian)
- Uri, T. (2015). "The Strengths and Limitations of Using Situational Analysis Grounded Theory as Research Methodology". *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 10, 135-151.
- Wiesche, M., Jurisch, M.C, Yetton, P.W., & Krcmar, H. (2017). "Grounded Theory Methodology in Information Systems Research". *MIS quarterly*, 41(3), 685-701.
- Willa, M.G., Al-Kfairyb, M., & Mellor, R.B. (2019). "How organizational Structure Transforms Risky Innovations into Performance – A Computer Simulation". *Simulation Modelling Practice and Theory*, 94, 264-285.

## فهم معنای پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه زنان شاغل در یک دانشگاه دولتی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی

الهام ابراهیمی

استادیار، گروه مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.  
تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۰۱) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۱/۲۹)

### Understanding the Meaning of Queen Bee Syndrome Phenomenon from the Perspective of Women Working in a Public University: A Descriptive Phenomenological Approach

Elham Ebrahimi

Assistant Professor, Department of Management Institute for Humanities and Cultural Studies,  
Tehran, Iran.

Received: (2020/Sep/22)

Accepted: (2021/Feb/15)

«نوع مقاله: توصیفی»

#### Abstract

The aim of this study was to understand the meaning and basic structure of the queen bee syndrome. This understanding was obtained from the analysis of the biological experience of seven women working in one of the country's universities, whose directors were women faculty members. According to the purpose of the research, Husserl descriptive phenomenological method based on Colizzi's optimized model was used. The main question of this study was: "What is the structure of the queen bee syndrome from the perspective of people who have experienced it?". For sampling, considering the two criteria of Colizzi's inclusion, non-probability purposive and snowball methods were used to select the sample. Conducting screening questions, seven women working in one of the public universities, which has been managing by female faculty members, were selected as the research sample. After in-depth interviews with these individuals, the eight-step Colizzi's phenomenological method was used to analyze the data. According to the results, fifteen clusters were classified into five discovered themes. The themes explaining the meaning of the queen bee syndrome from the participants' perspectives were: 1) Injecting and instilling a sense of despair, 2) Communication deadlock, 3) Unfair behavior, 4) Fake management style, and 5) The experienced discriminatory context. In the end, based on the identified themes, a comprehensive description of the meaning and structure of the queen bee syndrome phenomenon was presented.

#### Keywords

Queen Bee Syndrome, women, Husserl Descriptive Phenomenology, Optimised Colizzi Model.

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف فهم معنا و ساختار اساسی پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل انجام شد. این فهم، از تحلیل تجربه زیسته هفت نفر از زنان شاغل در یکی از دانشگاه‌های کشور که مدیران آنان، زنان عضو هیئت‌علمی بودند به دست آمد. بنابراین، هدف پژوهش، روش پدیدارشناسی توصیفی هوسرل مبتنی بر مدل بهینه شده کلایزی مورد استفاده قرار گرفت. پرسش اصلی مطرح شده در این پژوهش «پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده‌اند چه ساختاری دارد؟». برای نمونه‌گیری با در نظر گرفتن دو معیار شمولیت کلایزی، از روش‌های غیراحتمالی هدفمند و گلوله برفی برای انتخاب نمونه استفاده شد. با پرسیدن پیش‌سؤال‌های غربالگری، هفت نفر از زنان شاغل در یکی از دانشگاه‌های کشور که مدیران زن عضو هیئت‌علمی داشتند، به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. پس از انجام مصاحبه‌های مفصل با این افراد، از روش پدیدارشناسی هشت مرحله‌ای کلایزی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مطابق یافته‌های پژوهش، پانزده خوشه در قالب پنج تم مکشوف، دسته‌بندی شدند. تم‌های مبین معنای پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه مشارکت‌کنندگان عبارت بودند از: ۱. تزریق و تلقین حس فروماندگی، ۲. بن‌بست ارتباطی، ۳. سلوک ناعادلانه، ۴. سبک مدیریت جعلی و ۵. بافتار تبعیض‌آمیز تجربه‌شده. در پایان بر مبنای تم‌های احصا شده، توصیف جامعی از معنا و ساختار پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل ارائه شد.

#### واژه‌های کلیدی

نشانگان ملکه زنبورعسل، زنان، پدیدارشناسی توصیفی هوسرل، مدل بهینه شده کلایزی.

## مقدمه

بر کمتر کسی در جهان، پوشیده است که طی چند دهه اخیر، ظهور و حضور زنان در سازمان‌ها روزبه‌روز پررنگ‌تر می‌شود. در ایران نیز نمی‌توان این حقیقت را نادیده گرفت یا تکذیب کرد. نه تنها تعداد زنان شاغل در سازمان‌ها رو به افزایش است؛ بلکه این روند صعودی در رابطه با مشاغل مدیریتی و پست‌های بالای سازمانی نیز مصادیقی ملموس دارد. از سوی دیگر گاهی موانع مشهود و نامشهود متعددی سرعت و شدت این روند را کند می‌کنند. موانعی که در جوامع، سازمان‌ها و زمان‌های مختلف، متفاوت‌اند (غفوری و همکاران، ۱۳۹۶). اسفیدانی (۱۳۸۱) این موانع را شامل فرهنگ سازمانی، نگرش منفی مدیران مرد نسبت به توانایی‌های مدیریتی زنان و تفاوت مهارت‌های انسانی مدیران زن و مرد می‌داند. همچنین کرمانی و کرمانی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای مروری به این نتیجه رسیدند که عواملی نظیر فقدان گروه‌های یکپارچه زنان برای پشتیبانی از آنان، نبود فرصت‌های استخدامی و ارتباطی برابر، در دست نداشتن قدرت و ابزارهای آن، گرایش برخی زنان به فرمان‌پذیری مطلق، دیدگاه‌های سنتی مدیران نسبت به فعالیت‌های زنان، عدم ریسک‌پذیری مدیران زن، باور نداشتن مدیران و سرپرستان به توانایی‌های زنان و فرهنگ مردسالاری حاکم در سازمان‌ها و جامعه، در عدم پیشرفت مطلوب و احساس ناراضی‌ت شغلی زنان مؤثر است.

به‌رغم این موضوع، عدم توفیق حداکثری زنان، تنها به موارد اشاره شده محدود نمی‌شود. علاوه‌بر تمامی عوامل بیان شده و برخی تبعیض‌های جنسیتی موجود، پدیده جدی و تأثیرگذار دیگری وجود دارد که این بار نه از سوی مردان، بلکه از جرگه زنان به آنان لطمه می‌زند. پدیده‌ای که می‌تواند مصداق بارز این بیت از حافظ باشد: «ما ز یاران چشم یاری داشتیم، خود غلط بود آنچه می‌پنداشتیم»؛ پدیده‌ای تحت عنوان «نشانگان ملکه زنبورعسل».

این پدیده توسط استینز، تاوریس و جبارتن<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) در وصف زنانی ارائه شد که به‌سرعت در جهان سازمان‌ها در حال رشد بودند؛ اما نه تنها از پیشرفت زنان دیگر به مناصب مدیریتی ارشد حمایت نمی‌کردند، بلکه در مواردی سبب کارشکنی در تلاش‌های زنان دیگری که سعی در ارتقای سازمانی داشتند می‌شدند (بدنار و گیچوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ گرومکوسکا-ملوسیک<sup>۳</sup>،

۲۰۱۴؛ افوف، ماچاکا و استندر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

به نظر می‌رسد پدیده ملکه (رهبر) زنبورعسل در سیر مطالعات رهبری، یک ناهنجاری در پژوهش‌های رهبری زنان است. بیشتر تحقیقات، رهبران زن را دارای ویژگی‌های رفتاری زنانه مانند همدلی، همکاری و پرورش می‌دانند (رابینسون، شکسشت، گروگان و نیومکب<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). اما با رشد تعداد زنان در بافتارهای حرفه‌ای، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد برخی زنان ویژگی‌های رهبری مردانه را برای خود مفروض می‌دانند. برای مثال، مطالعات متعددی نشان داده که زنان در سمت‌های اجرایی، بیش از حد قاطع<sup>۶</sup> و پرخاشگر<sup>۷</sup> هستند، از تحقیر<sup>۸</sup> و تقویت منفی<sup>۹</sup> استفاده می‌کنند و محیط‌های کاری خصمانه<sup>۱۰</sup> ایجاد می‌شود (کار و کلن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶؛ درکس، ون لار، المرز و راقوئه<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵؛ سربی، بالنجر و تریپسز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵). در این پژوهش، دانشگاه به‌عنوان بافتار اصلی پژوهش انتخاب شد. دلیل این انتخاب آن است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان سازمان‌های خدماتی آموزشی و پژوهشی، کمتر در تحقیقات مرتبط با حوزه‌های رفتار سازمانی و رهبری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این در حالی است که دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات دانشی و پژوهشی مانند سایر سازمان‌ها در حال گذار و تجربه تغییرات ساختاری هستند (اکانر<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵) به‌عبارت‌دیگر، بازطراحی ساختارهای آموزشی و پژوهشی، مطالبات و چالش‌های متعددی برای مدیران دانشگاه‌ها که بسیاری از آن‌ها زنان عضو هیئت‌علمی هستند، ایجاد کرده است (پترسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴). به‌علاوه، ماهیت متفاوت این بافتارها و مشاغل دانشی، افزایش تعداد اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها و به‌تبع آن افزایش پست‌های مدیریتی تصدی شده توسط زنان، لزوم پرداختن به موضوع از این دیدگاه ویژه را نشان می‌دهد.

در این پژوهش از طریق انجام مصاحبه‌های پدیدارشناختی با زنان فرودست در مشاغل دانشگاهی، با پشتوانه نظری تئوری هویت اجتماعی، تهدید هویت اجتماعی، نظریه رفتارهای

4. Ophoff, Machaka & Stander  
5. Robinson, Shakeshaft, Grogan & Newcomb  
6. Assertive  
7. Aggressive  
8. Humiliation  
9. Negative reinforcement  
10. Hostile work environments  
11. Carr & Kelan  
12. Derks, Van Laar, Ellemers & Raghoe  
13. Searby, Ballenger & Tripses  
14. O'Connor  
15. Peterson

1. Staines, Tavis & Jayaratne  
2. Bednar & Gicheva  
3. Gromkowska-Melosik



ضمنی این عبارت این است که هرچه یک گیاه خشخاش از سایر هم‌جنس‌های خود بلندتر شود، غالباً زودتر بریده می‌شود. اصطلاح دیگری برای توصیف زنانی که در حوزه آموزش و پرورش به موفقیت دست می‌یابند، «شعله افروزان آبی»<sup>۱۰</sup> است (فانک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴). در محیط کار پزشکی نیز به این نوع رفتارها «خشونت افقی»<sup>۱۲</sup> اطلاق می‌شود (دابروسکی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳؛ گریفین و کلارک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴؛ پورپورا و بلگین<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵؛ وثور<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳). خشونت افقی توسط سرپرستاران زنی نشان داده می‌شود که رفتارهای منفی، خصمانه و پرخاشگرانه نسبت به همکاران زن خود دارند و در نهایت مراقبت از بیمار را تحت تأثیر قرار می‌دهند (آرمر<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۷؛ هاتچینسون و جکسون<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۵؛ رینولدز، کلی و ساین-کارلسون<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۴).

به نقل از سبازاک<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۸) پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با این پدیده، شیوع سه شیوه رفتاری در میان این زنان را نشان می‌دهد: ۱. شبیه نشان دادن خود به مردان، ۲. دوری‌گزینی فیزیکی و روان‌شناختی از زنان دیگر و ۳. صحنه گذاشتن و مشروعیت‌بخشی به سلسله‌مراتب جنسیتی جاری در سازمان (درکس، ۲۰۱۷).

### خود را شبیه مردان نشان دادن

زنانی که مشتاق دست‌یابی به مقام‌های رهبری در سازمان هستند و مایلند متناسب با سازمان تحت سلطه مردان فعالیت کنند، بدیهی‌ترین روش را، تأکید بر ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری مردانه می‌بینند. به اعتقاد این زنان، از آنجا که کلیشه‌ها در مورد ویژگی‌های رهبران موفق (به‌عنوان مثال، کیفیت‌های نمایندگی<sup>۲۱</sup>) و نقش‌های جنسیتی زنان (کیفیت‌های جمعی<sup>۲۲</sup>) با یکدیگر ناسازگارند، زنان در مناصب رهبری توفیقی نخواهند داشت (اکلی و کارائو<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۲).

مخرب رهبری و همچنین نظریه عدم هویت‌یابی در منهج هدف قدم گذاشتیم تا در نهایت چارچوبی برای توصیف پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل ارائه کنیم. مصاحبه‌های پدیدارشناختی، تجارب زیستی هفت زن که در پست‌های زیرمجموعه مدیران زن عضو هیئت‌علمی در یکی از دانشگاه‌های کشور مشغول به کار بودند را توصیف می‌کند. نتایج پژوهش حاضر با آگاه‌سازی و ایجاد انگیزه در زنان برای تبدیل شدن به مربی<sup>۱</sup> و مشاور<sup>۲</sup> دیگر زنان در محیط کار، می‌تواند برای آنان مفید فایده باشد.

### ادبیات نظری و پیشینه تجربی

با حضور روزافزون زنان در سازمان‌ها، مطالعات، شواهدی را نشان می‌دهند که بر مبنای آن برخی زنان متصدی مناصب مدیریتی ویژگی‌های رهبری مردانه -از جمله سبک‌های رهبری قاطع یا مهاجم<sup>۳</sup>- اتخاذ می‌کنند تا بتوانند در موضعی که کسب کرده‌اند مانع رشد شغلی زنان دیگر شوند (الیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ کولیچ، لورنزی، سیولدی و لاکویلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ سربی، بالنجر و تریپس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). این موضوع تحت عنوان «نشانگان (نشانگان) ملکه زنبورعسل»<sup>۷</sup> عنوان شده است (گرومکوسکا-ملوسییک، ۲۰۱۴).

به گفته کانتر<sup>۸</sup> (۱۹۷۷) برجسب تحقیق‌آمیز ملکه زنبورعسل به زانی نسبت داده می‌شود که در محیط‌های کاری مردسالار (سازمان‌هایی که در آن مردان بیشترین پست‌های ارشد را دارند) از طریق سازگاری با فرهنگ مردانه و دوری از زنان دیگر (عموماً پایین‌دست) توفیقات فردی خود را دنبال می‌کنند (درکس، ون لار و المرز، ۲۰۱۶). به‌طور خلاصه، رفتار ملکه زنبورعسل با قلدری، داشتن عقاید منفی، بی‌احترامی و خصومت نسبت به زنان دیگر بروز می‌یابد.

پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل، با عبارات دیگر و مضامین مشابهی نیز مورد بررسی قرار گرفته است. به‌عنوان مثال «نشانگان خشخاش»<sup>۹</sup>، در استرالیا برای توصیف زنانی که به سرعت به رده‌های بالاتر می‌روند، استفاده می‌شود. هشدار

10. Blue flammers

11. Funk

12. Horizontal violence

13. Dubrosky

14. Griffin & Clark

15. Purpora & Blegen

16. Weaver

17. Armmer

18. Hutchinson & Jackson

19. Reynolds, Kelly & Singh-Carlson

20. Sobczak

21. Agentic Qualities

22. Communal Qualities

23. Eagly & Karau

1. Mentor

2. Advisor

3. Assertive or aggressive leadership style

4. Ellis

5. Kulich, Lorenzi-Cioldi & Iacoviello

6. Searby, Ballenger & Tripses

7. Queen Bee Syndrome

8. Kanter

9. Poppy syndrome

موفقیت رسیده‌اند، تمایل دارند خود را با زنان دیگر بسیار متفاوت ببینند (درکس و همکاران، ۲۰۱۱؛ استروبی، المرز، برتو و مومندی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). آن‌ها نه تنها خود را با کلیشه‌های مردانه جلوه می‌دهند، بلکه در مقام قیاس، خود را بسیار مردانه‌تر از زنان دیگر می‌بینند (فانیکو و همکاران، ۲۰۱۵).

نکته قابل توجه این است که این زنان در عین فاصله گرفتن از زنان فرودست در سلسله‌مراتب سازمان، خود را از زنانی که در همان رده سازمانی هستند جدا نمی‌کنند (فانیکو و همکاران، ۲۰۱۵). این نتیجه نشان می‌دهد که زنان ارشد به‌طور کلی از همه زنان دیگر فاصله نمی‌گیرند؛ بلکه خود را از زنانی که به عقیده آنان به اندازه کافی موفق و مترقی نبوده‌اند منفک می‌کنند (درکس و همکاران، ۲۰۱۶).

### مشروعیت بخشی به سلسله‌مراتب جنسیتی سازمان

شاید بتوان گفت مخرب‌ترین رفتارها و نگرش‌های ملکه‌های زنبورعسل می‌تواند مشروعیت بخشی به نابرابری جنسیتی موجود، باشد. ملکه زنبورعسل می‌تواند از طرق مختلفی به وضع موجود مشروعیت بخشد. موافقت با کلیشه‌های منفی در مورد زنان، اذعان عدم مشروعیت ادعاهای مبنی بر دریافتی کمتر زنان و همچنین حمایت نکردن از (حتی مخالفت با) اقدامات مربوط به رفع تبعیض‌های جنسیتی، نمونه‌هایی از این روش‌هاست (درکس و همکاران، ۲۰۱۶). مشخص شده زنانی که در سازمان‌های مردسالار به موفقیت شخصی دست یافته‌اند، مراحل گزینش را مشروع و بی‌نقص می‌دانند؛ حتی اگر نشانه‌های روشنی از تعصب جنسیتی وجود داشته باشد (استروبی و همکاران، ۲۰۰۹).

در رابطه با انکار وجود نقص ساختاری، ملکه‌های زنبورعسل، همواره سیاست‌های برابری جنسیتی برای زنان زیردست را عادلانه می‌دانند (درکس و همکاران، ۲۰۱۱). به‌عنوان مثال، یک مطالعه نشان داد در حالی که زنان ارشد، طرفدار سیاست‌های برابری جنسیتی در سطوح غیرمدیریتی هستند (به‌عنوان مثال، زمان منعطف<sup>۱۱</sup>، سیاست‌های سهمیه‌ای<sup>۱۲</sup> و آموزش‌های بیشتر برای زنان<sup>۱۳</sup>)، در سطوح مدیریتی به همان اندازه با این سیاست‌ها مخالف‌اند (نگ و چیو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱).

مطالعات متعددی نشان می‌دهد زنان با تأکید بر ویژگی‌هایی که به نظر می‌رسد با موفقیت شغلی مرتبط‌اند، -یعنی خصوصیات کلیشه‌ای مردانه- در پی حل این مطالبات متناقض هستند. به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای در استادان دانشگاهی زن و مرد در ایتالیا نشان داد استادان زن ارشد<sup>۱</sup> (و نه استادان تازه‌کار<sup>۲</sup>) خود را نسبت به همکاران مردشان با صفات‌های مردانه (قاطع<sup>۳</sup>، رقابت‌جو<sup>۴</sup> و ریسک‌پذیر<sup>۵</sup>) توصیف می‌کنند (المرز، ون دن هیول، دی گلدر، ماس و بونوینی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). مطالعه‌ای جدیدتر در میان اعضای هیئت‌مدیره سازمانی در هلند نشان داد که زنان عضو هیئت‌مدیره، خود را نسبت به زنان تحت سرپرستی‌شان و حتی هم‌تایان مردشان، جایگاه‌محورتر<sup>۷</sup> (یک ویژگی کلیشه‌ای مردانه) توصیف می‌کنند (لوکراس رورز، دی باس و دی وریس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). نتایج مشابهی در بین زنان ارشد پلیس (درکس، ون لار، المرز و دی گروت، ۲۰۱۱) و به‌طور کلی رهبران زن در هلند (درکس و همکاران، ۲۰۱۱)، سوئیس و آلبانی (فانیکو، المرز و درکس، ۲۰۱۵) به دست آمد.

مطالعه دیگری به‌طور مستقیم توصیف‌های شخصی زنان و مردان را در موقعیت‌های ارشد و زیردست مقایسه کرده و نشان داد، رهبران زن نه تنها خود را مردانه‌تر و جاه‌طلب‌تر از زنان فرودست توصیف می‌کنند؛ بلکه حتی خود را مردانه‌تر و جاه‌طلب‌تر از هم‌رده‌های مرد خود می‌بینند (فانیکو، المرز و درکس، ۲۰۱۵). شایان توجه است، میزانی که رهبران زن خود را با ویژگی‌های کلیشه‌ای مردانه معرفی می‌کردند، با تعداد زیردستانشان ارتباط مستقیم داشت. در مجموع، این نتایج نشان می‌دهد زنان، به‌جای اینکه بتوانند «دیدگاه زنانه»<sup>۹</sup> مناسبی به رهبری سازمان اضافه کنند، ممکن است در بالا رفتن از نردبان شغلی، خود را با ویژگی‌های مردانه رهبری سازگار کنند.

### تأکید بر عدم تشابه و دوری از زنان دیگر

راهکار دومی که زنان می‌توانند از طریق آن فرصت‌های شخصی خود را در سازمان‌های مردسالار بهبود بخشند، فاصله گرفتن از زنان دیگر است. زنانی که در بافتارهای توأم با تعصب جنسیتی به

1. Senior
2. Junior
3. Assertive
4. Competitive
5. Risk-taking
6. Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass & Bonvini
7. Status Oriented
8. Lückerrath-Rovers, de Bos & de Vries
9. Feminine Perspective

10. Stroebe, Ellemers, Barreto & Mummendey

11. Flex-time

12. Quota Policies

13. Additional training for women

14. Ng & Chiu

همسویی با رفتارهای مردانه، دیگر زنان را از خود جدا کرده و حتی بی‌ارزش جلوه می‌دهند (رونز و استیدر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸).

### رفتار رهبری مخرب

رفتار رهبری مخرب در حیطه موضوعی سبک‌های منفی رهبری قرار می‌گیرد (ووستمن و واسونگا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵). رفتارهای رهبری مخرب شامل رفتارهایی مانند تمسخر، سوءاستفاده، کنش‌ها و گفتارهای تحقیرآمیز و آزار و اذیت کارکنان است (متیو، نیومن، هیر و بابیاک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴). ووستمن و واسونگا (۲۰۱۵) دریافتند که شصت تا هفتادوپنج درصد از کارکنان، استرس‌زاترین عامل شغل خود را سرپرستان مستقیم‌شان معرفی می‌کنند. در یک مطالعه دیگر، شصت درصد از کارکنان گزارش دادند که سرپرست آن‌ها به‌طور مداوم الگوهای رفتاری مخرب را نشان می‌دهد. با بررسی تأثیر منفی رفتار مخرب رهبری بر رضایت شغلی معلمان و استرس شغلی، خان، نواز، قریشی و خان<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۶) دریافتند که رفتار مخرب باعث افزایش استرس ناشی از شغل و ایجاد انگیزه ترک خدمت معلمان جدید می‌شود. رفتار مخرب رهبری نشان‌دهنده نتایج فاجعه‌بار برای سازمان، پیروان و خود رهبر است (خان، عمران و انوار<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۹؛ نوس و چیس<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۸). نشانگان ملکه زنبورعسل به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای رهبری صدمه‌زننده به زیردستان، خود رهبر و سازمان، همانند رهبری سمی<sup>۱۸</sup> و دیگر صور رهبری مخرب، می‌تواند از پشتوانه نظری نظریه رفتار مخرب رهبری استعانت جوید.

### نظریه عدم هویت‌یابی

بکر و تاوش<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۴) دریافتند که انسان‌ها وقتی می‌خواهند خود را از افرادی که مشابه‌شان هستند جدا کنند، با چالش‌های هویتی مواجه می‌شوند. طی این فرایند ممکن است عدم هویت‌یابی با گروه اتفاق بیفتد. عدم هویت‌یابی نیز می‌تواند به کناره‌گیری، احساس عدم شباهت و یا نارضایتی منجر شود. رفتارهایی که مرتبط با احساس عدم شباهت و نارضایتی هستند نسبتاً بی‌ضررند، زیرا منجر به جدایی منفعل از گروه می‌شوند.

### پشتوانه نظری

اوستر و پراساد<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشانگان ملکه زنبورعسل را با نظریه هویت اجتماعی<sup>۲</sup> و تهدید هویت اجتماعی<sup>۳</sup> مرتبط می‌دانند. همچنین داپول (۲۰۱۹) رفتار رهبری مخرب<sup>۴</sup> و کوشمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) نظریه عدم هویت‌یابی<sup>۶</sup> را نیز پشتوانه نظری این پدیده می‌دانند. بنابراین، در این مطالعه، نظریه هویت اجتماعی و تهدید آن، رفتار رهبری مخرب و نیز نظریه عدم هویت‌یابی به‌عنوان پشتوانه‌های نظری پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### نظریه هویت اجتماعی و تهدید هویت اجتماعی

یکی از تئوری‌هایی که به‌عنوان پشتوانه نظری مطالعه در مورد نشانگان ملکه زنبورعسل در نظر گرفته می‌شود، نظریه هویت اجتماعی است (جانسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ کولیچ و همکاران، ۲۰۱۵؛ استروبی، ونگ و رایت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)؛ زیرا این نظریه در مورد رفتار موجود بحث می‌کند؛ رفتاری که براساس آن افراد تصمیم می‌گیرند با کسانی که در یک گروه مشترک قرار دارند - گروهی شامل افرادی با علایق، ایده‌ها، پیش‌زمینه‌ها و فرهنگ مشابه - پیوند برقرار کرده و تعامل داشته باشند؛ در حالی که این رفتار در میان افراد خارج از آن گروه دیده نمی‌شود (باند، شولمن و گلبرت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). در صورت بروز اختلاف وضعیت در یک گروه، فشار برای گسست پیوند با اعضای گروه ایجاد می‌شود. این تأثیر، تهدید هویت اجتماعی نامیده شده و منجر به رفتارهای منحصربه‌فردی می‌شود که براساس آن، فرد با گروه جدیدی هویت‌یابی می‌شود (سیت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). این رفتار در زنان در برابر مردان و همچنین در بین افراد رنگین‌پوستی که ممکن است در برابر رفتار کلیشه‌ای از سوی سفیدپوستان احساس فشار کنند، مشاهده شده است. در این شرایط افراد تلاش می‌کنند از گروه هویت خود فاصله بگیرند (بردال، کوپر، گلیک، لیوینگستون و ویلامز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸). بر اثر تهدید هویت اجتماعی، زنان برای

1. Auster & Prasad
2. Social Identity Theory (SIT)
3. Social Identity Threat
4. Destructive Leadership Behavior (DLB)
5. Cushman
6. Theory of Disidentification
7. Johansson
8. Stroebe, Wang & Wright
9. Bond, Shulman & Gilbert
10. Seate
11. Berdahl, Cooper, Glick, Livingston & Williams

12. Rones & Steder
13. Woestman & Wasonga
14. Mathieu, Neumann, Hare & Babiak
15. Khan, Nawaz, Qureshi & Khan
16. Khan, Imran & Anwar
17. Neves & Schyns
18. Toxic leadership
19. Becker and Tausch

۲۰۲۱). بنابراین، پرسش کلی مطرح شده در این پژوهش این بود: «پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده‌اند چه ساختاری دارد؟» ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های دیالوگی (گفت‌وشنودی) بود. همه شرکت‌کنندگان رضایت خود را از فرایند مصاحبه و پژوهش اعلام کردند. مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شدند تا هیچ اطلاعاتی نادیده گرفته نشود. تک‌تک مصاحبه‌های ضبط شده با این جملات آغاز می‌شدند: «لطفاً تجارب خود از ... برایم توصیف کنید. تمامی افکار، احساسات و ادراکات خود را تا جایی که می‌توانید بیان کنید. ارائه هرگونه مثال برای نکاتی که بیان می‌کنید ارزشمند خواهد بود.»

برای تحلیل داده‌ها از فرایند هشت مرحله‌ای کلایزی بهره گرفته شد که در شکل ۱ نشان داده شده است (بک و واتسون، ۲۰۰۸). کلایزی به افرادی که قصد استفاده از رویکرد وی را دارند هشدار داده که غالباً میان این مراحل همپوشانی وجود دارد و توالی مراحل می‌بایست منعطف تلقی شود و در صورت نیاز تغییر کند.

### گام اول: خواندن پروتکل مکتوب

پس از جمع‌آوری داده‌ها، محقق می‌بایست متون پیاده‌سازی شده را بارها خوانده و بازخوانی کند. در این پژوهش پس از هر مصاحبه، متن آن مصاحبه در فایل ورد جداگانه‌ای پیاده‌سازی شد. همچنین تمامی مواردی که به صورت معنی‌دار، مصادیق زبان بدن یا بالا و پایین رفتن تن صدا و لحن بیان و عواطف و احساسات عیان در چهره و حرکات مصاحبه‌شونده بودند اما در فایل صوتی قابل ضبط شدن نبودند را چنانکه در حین مصاحبه یادداشت‌برداری کرده بودم، در جایگاه مناسب در متن مصاحبه پیاده‌سازی کردم. سپس متون پیاده‌سازی شده را بارها و بارها خواندم تا گامی جدی در جهت رفتن به مرحله دوم یعنی استخراج گزاره‌های مهم برداشته شود.

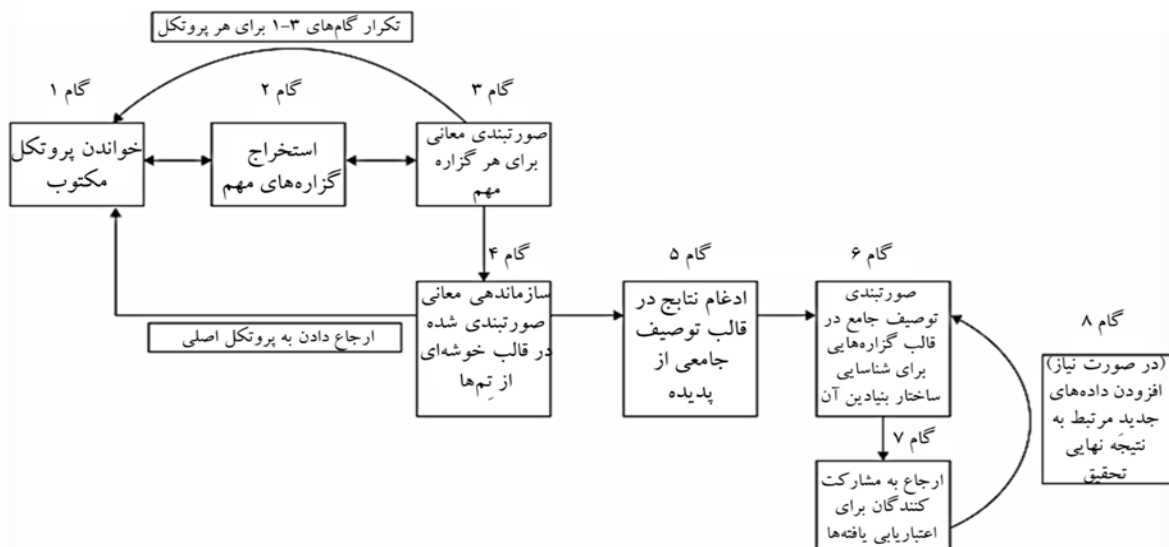
اما کناره‌گیری، تهاجمی‌تر بوده و با بروز احساس خشم همراه است که منجر به یک مجموعه رفتارهای مخرب و مضر نسبت به آن گروه می‌شود (بکر و تاوش، ۲۰۱۴). تا آنجایی که به پژوهش حاضر مربوط است، برخی زنان در مناصب رسمی رهبری، خودشان را با گروه‌شان هویت‌یابی نمی‌کنند تا بتوانند به موفقیت برسند. این باعث می‌شود تا خودشان را از زنان فرودست جدا کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، پدیدارشناسی توصیفی براساس چارچوب کلایزی است. نمونه این پژوهش هفت نفر از زنان شاغل در یکی از دانشگاه‌های کشور بودند که مدیران زن عضو هیئت‌علمی داشتند. کلایزی دو معیار را برای شمولیت به‌عنوان نمونه مطرح می‌کند: ۱) شخص تجربه رویارویی با پدیده مورد مطالعه را داشته باشد و ۲) بتواند آن تجربه را به‌وضوح بیان کند. نیازی نیست نمونه از تعداد معینی مشارکت‌کننده تشکیل شده باشد. اندازه نمونه به عوامل مختلفی از جمله میزان غنی بودن داده‌های ارائه شده توسط هریک از مشارکت‌کنندگان بستگی دارد.

برای نمونه‌گیری با در نظرگرفتن دو معیار شمولیت کلایزی، از روش‌های غیراحتمالی هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. با پرسیدن این پیش‌سوال‌های غربالگری که «آیا تجربه تبعیض‌های جنسیتی از سوی مدیر زن خود داشته‌اید؟»، «آیا میل و آرزوی ارتقای شغلی داشته و دارید؟» و «آیا از سوی مدیر زن خود رفتارهایی که مصادیق تلاش برای عدم رشد شما بوده، دیده‌اید؟» و در آخر، «آیا توان یا تمایل به صحبت کردن در مورد این تجربیات را دارید؟» اعضای نمونه انتخاب شدند. بدین صورت اعضای نمونه به صورت هدفمند گزینش شدند. به‌عبارت‌دیگر، اگر افراد تجربه مورد تبعیض واقع شدن از سوی مدیر زن و همچنین شرایط تشریح تجربه زیسته‌شان در ارتباط با ملکه زنبورعسل را داشتند، به‌عنوان عضوی از نمونه انتخاب می‌شدند. همچنین به دلیل دشواری یافتن کارکنانی که چنین تجاربی داشته‌اند، پس از اتمام فرایند مصاحبه، از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا در صورت شناخت و تمایل، دیگر زنانی که تجارب مشترکی داشته‌اند را معرفی کنند.

پرسشی که عموماً در مورد پژوهش پدیدارشناسی با روش کلایزی وجود دارد را می‌توان به این شکل مطرح کرد: «معنای تجربه... چیست؟» یا «ساختار اساسی پدیده... چیست؟» (بک،



شکل ۱. گام‌های روش کلایزی برای تحلیل داده‌های پدیدارشناختی (Beck & Watson (2008)

جدول‌هایی ساختاردهی شدند. در این گام چنانچه برخی از مطالب موجود در متون حاوی گزاره‌های مهم، مشابه یا تقریباً یکسان بودند، آن‌ها را حذف کرده و کنار گذاشتم. پس از حذف تکرارها و موارد بسیار مشابه، ۲۵۳ گزاره مهم از مجموع ۷ مصاحبه انجام شده استخراج شد.

#### گام سوم: صورت‌بندی معانی برای هر گزاره مهم

در این گام که تحت عنوان صورت‌بندی معانی<sup>۴</sup> شناخته می‌شود، محقق، منظور مشارکت‌کنندگان از آنچه گفته‌اند را برداشت می‌کند. البته، معانی صورت‌بندی شده هرگز نمی‌بایست تمامی پیوندهایشان با توصیف اصلی ارائه شده توسط مشارکت‌کننده را از دست بدهند. در این مرحله، محقق تلاش می‌کند تا معانی نهفته در پروتکل‌های اصلی [یعنی آنچه مشارکت‌کنندگان گفته‌اند] را کشف کند. کلایزی (۱۹۷۸) معتقد است «محقق می‌بایست از آنچه در داده‌های اصلی ارائه شده فراتر رفته و در عین حال، از آن‌ها جدا نشود. او نباید معنایی را صورت‌بندی کند که هیچ‌گونه پیوندی با داده‌ها ندارد (همان: ۵۹)». در این پژوهش در جدول ۱ چند نمونه از گزاره‌های مهم مستخرج از متون مصاحبه‌ها و صورت‌بندی معانی متناسب با هر گزاره آمده است.

در روش‌شناسی پدیدارشناسی کلایزی، محققان کار خود را با بررسی پیش‌فرض‌هایشان در مورد پدیده مورد مطالعه آغاز می‌کنند. کلایزی از محققان می‌خواهد تا باورها، نگرش‌ها، فرضیه‌ها و گمانه‌های<sup>۱</sup> خود در خصوص یک پدیده را مورد پرسش و تفحص قرار دهند تا آن‌ها را [از نو] کشف کنند. در اینجا ممکن است سؤالاتی برای محقق مطرح شود، از جمله اینکه «چرا من درگیر این پدیده هستم؟ گرایش‌ها و پیش‌فرض‌های من در مورد ارزش: پژوهش چگونه ممکن است بر نحوه و نوع: پژوهش من تأثیر بگذارد یا آن را دچار سوگیری کند؟» این موارد برای در پراترگذاری (اپوخه)<sup>۲</sup> آن مطرح می‌شود. البته به اعتقاد کلایزی، هرگز نمی‌توان به‌طور کامل مطمئن بود که محقق افکار آلاینده خود را به‌طور موفقیت‌آمیزی در پراتر قرار داده است؛ تنها لازم است نگرش محقق تغییر کند تا حدی که بتواند با فکر باز تجربه مشارکت‌کننده را درک کند.

#### گام دوم: استخراج گزاره‌های مهم

در این گام، از میان توصیفات مشارکت‌کنندگان در خصوص پدیده مورد مطالعه، گزاره‌های<sup>۳</sup> مهم استخراج می‌شود. از بین تمامی توصیفات شرکت‌کنندگان در خصوص تجربه زیسته نشانگان ملکه زنبورعسل، گزاره‌های مهم استخراج و در

1. Hunches  
2. Bracketing  
3. Statements

4. Formulating Meanings

## جدول ۱. نمونه گزاره‌های مهم مستخرج از متن مصاحبه‌ها (گام ۲) و صورت‌بندی معنای آن‌ها (گام ۳)

گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معنای
واقعاً چرا نمی‌تواند بدون پوزخندزدن یا تکه‌پرانی من را متوجه اشتباهاتم کند؟	مدیر در قبال قصور زبردستش، وی را به سخره می‌گیرد.
به‌مرور زمان این احساس به من دست داده که شاید واقعاً مردها برترند.	حس تخریب عزت نفس و باور به فرودست بودن نسبت به مردان
شاید شما نتوانید درک کنید همیشه حس تحقیر داشتن چقدر می‌تواند بد باشد.	داشتن حس تحقیر همیشگی از سوی مدیر
حتی تبلیغات را نگاه کنید؛ همیشه زن‌ها را در حال سبزی پاک کردن و مردها را در حال بحث کردن و تصمیم گرفتن نشان می‌دهند، چه فرهنگی جا می‌افتد؟	تزییق حس مهم‌تر بودن رفتارهای مردان نسبت به زنان از سوی برخی رسانه‌ها
گمان نمی‌کنم در هیچ جای دیگری ارائه راهکار خلاقانه باعث شرمندگی شود. من فقط می‌خواهم کارها بهتر انجام شوند.	تجربه پشیمانی و شرمندگی بعد از بیان راهکارهای خلاقانه
با اینکه مشکل از ما نبود ولی چندین بار سعی کردیم که رابطه‌مان را [با او] درست کنیم که خوب، نشد.	تلاش‌های مکرر برای بهبود رابطه با مدیر و شکست‌های پی‌درپی در این راه
حالا چون خودش بالادستی شده فکر می‌کند دیگر زن نیست! در هیچ برنامه‌ای [زنان] شرکت نمی‌کند.	القای رفتارهای مردانه برای فاصله گرفتن از گروه زنان
پدرم همیشه دوست داشت من پیشرفت کنم؛ خیلی کم‌کم می‌کرد و از این نظر فرقی بین من و برادرانم نمی‌گذاشت. ولی می‌دانم در همه خانه‌ها شرایط این‌طور نیست.	اهمیت حمایت پدر در خانواده و عدم تبعیض جنسیتی در اعمال و رفتار وی.

## گام چهارم: سازمان‌دهی معنای صورت‌بندی شده در قالب خوشه‌ای از تم‌ها

می‌بایست بر وسوسه حذف برخی داده‌ها یا تم‌هایی که به ظاهر با هم تناسب ندارند غلبه کند. در پایان این مرحله ۲۵۳ گزاره معنی‌دار موجود، در قالب ۱۵ خوشه طبقه‌بندی شدند. خوشه‌هایی مانند: «تخفیف عزت نفس»، «صعوبت همدلی و مفاهمه» و «تشویق به رقابت‌جویی مخرب». همچنین درنهایت، پنج تم از تحلیل داده‌ها طی چهار گام فوق‌الذکر احصا شد. تم‌های پنج‌گانه به همراه خوشه‌های مربوط به هریک در جدول ۲ گزارش شده‌اند.

در این مرحله، معنای صورت‌بندی شده در قالب چند خوشه یا تم (مضمون) مرتب می‌شوند. پس از آن، این خوشه‌ها برای اعتباریابی، به پروتکل‌های اصلی ارجاع داده می‌شوند. اگر تم‌ها معتبر نباشند، در این صورت محقق می‌بایست مراحل قبلی را مجدداً بررسی یا تکرار کند. در اینجا، محقق می‌بایست «بر روی تحمل ابهام خود حساب کند» (کلایزی، ۱۹۷۸: ۶۱). چرا که ممکن است میان تم‌ها ناهمخوانی‌هایی مشاهده شود. او

## جدول ۲. تم‌های احصا شده و خوشه‌های مربوطه در تحلیل

تم‌های احصا شده	خوشه‌ها
تزییق و تلقین حس فروماندگی	ویرانی شخصیت تخفیف عزت نفس
بن‌بست ارتباطی	رسوب حس انفعال و کنش‌پذیری امکان‌ناپذیری هم‌رایزی صعوبت همدلی و مفاهمه تناوب مذاکرات بی‌ثمر
سلوک ناعادلانه	تنگ‌نظری در کسب توفیق اعتقاد به تبعیض معکوس در مناصب ارشد دیالوگ از موضع نابرابر
سبک مدیریت جعلی	نهادینه کردن فرهنگ سلطه‌جویی فروکاست برابری در حد حفظ شعائر تشویق به رقابت‌جویی مخرب
بافتار تبعیض‌آمیز تجربه شده	فرانشست جریان اطلاعاتی از طریق رسانه‌ها تصلب قوانین نوشته و نانوشته درهم‌تنیدگی با خرده‌فرهنگ‌های مردسالار

## گام هفتم و هشتم: ارجاع به مشارکت‌کنندگان برای اعتباریابی یافته‌ها و در صورت نیاز افزودن داده‌های جدید

در پایان مراحل تحلیل، می‌توان یک مرحله اعتباریابی انجام داد که طی آن محقق مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌کند تا از آن‌ها بپرسد که نتایج توصیفی وی چه تفاوتی با تجربیات آن‌ها دارند و احیاناً کدام جنبه‌های تجربه از قلم افتاده است. در اینجا، هرگونه داده مرتبطی که توسط مشارکت‌کنندگان ارائه شود، در نتیجه نهایی پژوهش دخالت داده خواهد شد. اعتباریابی اولین پیش‌نویس ساختار بنیادی با کمک مشارکت‌کنندگان در مطالعه، به محقق اطمینان داد که ساختار بنیادی پدیده مورد مطالعه به نحو مناسبی شناسایی شده است.

شایان ذکر است که دو گام نهایی، تنها در روش پدیدارشناسی کلایزی مدنظر قرار می‌گیرند و بسیاری دیگر از پدیدارشناسان مانند گئورگی<sup>۲</sup> اساساً اعتقادی به این روش نداشته و حتی با آن مخالفند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با تمرکز بر فهم معنای پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه هفت زن شاغل در دانشگاه، آغاز و شد و به انجام رسید. پس از تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، پانزده خوشه و پنج تم احصا شدند که در مجموع، بیانگر معنای پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه زنان فرودست هستند. این تم‌ها، مرتبط با تجارب زیسته متعددی بودند: «تلفیقی از حس ناامیدی حاصل از بن‌بست ارتباطی و سلوک ناعادلانه ناشی از یک سبک مدیریتی جعلی تا روزهایی از امید به اصلاح ساختارها و بافتار اجتماعی و فرهنگی تبعیض‌آمیز». در ادامه به بررسی و ارائه گزارش تفصیلی از هریک از تم‌های احصا شده پرداخته می‌شود.

### تم اول: تزریق و تلقین حس فروماندگی

«ویرانی شخصیت»، «تخفیف عزت نفس» و «رسوب حس انفعال و کنش‌پذیری» تجاربی بودند که در این پژوهش ذیل تم تزریق و تلقین حس فروماندگی دسته‌بندی شدند. یکی از مهم‌ترین مواردی که قاطبه مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کردند و در زمان اشاره به آن عموماً منقلب و درمانده به نظر

## گام پنجم: ادغام نتایج در قالب توصیف جامعی از پدیده

پس از آنکه تم‌ها با استناد به متن پیاده‌سازی شده اصلی اعتباریابی شدند، محقق نتایجی که تاکنون به دست آمده را ادغام می‌کند تا توصیف جامعی از پدیده مورد مطالعه حاصل شود. در پژوهش حاضر، توصیف جامع من از پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل بدین شرح است:

همکاری با زنان ملکه زنبورعسل، تجربه «غوطه‌وری در حس از نومییدی توأم با روزهایی از امید» بود. زنان فرودست، سبک مدیریتی ملکه‌های زنبورعسل را یک «سبک مدیریتی جعلی» می‌دانستند که نه مصادیق مردانه دارد و نه شواهد زنانه. آنان از منش و «سلوک ناعادلانه» مدیران خود سرخورده بودند و «تزریق و تلقین حس فروماندگی» را از سوی سرپرستان زن تجربه می‌کردند. در عین حال، آنان تلاش برای به‌سامان کردن شرایط را بی‌نتیجه می‌دیدند؛ چرا که کوشش‌های مستمرشان برای رفع این ناهنجاری از طریق گفتگو، غالباً به «بن‌بست ارتباطی» منتهی می‌شد. در عین تمامی این احساسات منفی، آنان رفتارهای غیرمنصفانه ملکه‌های زنبورعسل را ناشی از «بافتار تبعیض‌آمیز تجربه شده توسط زنان» در هر کسوتی می‌دانستند. این ادراک، باعث می‌شد کورسویی از امید به بهبود شرایط از طریق تغییر دیدگاه جامعه نسبت به شایستگی افراد، فارغ از جنسیت آنان را در ذهن داشته باشند.

## گام ششم: صورت‌بندی توصیف جامع در قالب گزاره‌هایی برای شناسایی ساختار بنیادین پدیده

توصیف جامع گام پیشین، پس از نوشته شدن، در قالب یک گزاره بدون ابهام صورت‌بندی می‌شود تا ساختار بنیادین<sup>۱</sup> پدیده را شناسایی کند.

معنای پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل از دیدگاه زنان شاغل در دانشگاه در دانشگاه بدین شرح است: یک سبک مدیریتی جعلی در زنان که می‌تواند از بافتار تبعیض‌آمیز تجربه شده توسط آنان نشأت گیرد، سلوک ناعادلانه و تزریق حس فروماندگی به زیردستان از ویژگی‌های آن است و در نهایت به بن‌بست ارتباطی منتهی می‌شود.

2. Giorgi

1. Fundamental Structure

«تناوب مذاکرات بی‌ثمر». گهگاه می‌توان امید به بهبودی یک رابطه متزلزل داشت؛ با این پیش‌فرض که طرفین اجازه مذاکره و رایزنی با هدف مشارکت در تصمیمات یا حل تعارض‌های مخرب را در اختیار یکدیگر قرار دهند.

«... هر دفعه من با اینکه سن و سال بیشتری هم نسبت به مدیرم دارم، سعی کردم با او یک رابطه دوستانه و دوطرفه ایجاد کنم، در حل مشکلات نظر بدهم و [نظر] بگیرم. یعنی در واقع مشارکت کنم. ولی او مستقیم و غیرمستقیم فاصله زیادی بین ما ایجاد می‌کرد و اگر بخواهم ساده‌تر بگویم حد و مرز تعیین می‌کرد» (خانم الف، پ ۳).

برتری‌جویی و ایجاد شکاف ارتباطی، باعث عدم شکل‌گیری همدلی و مفاهمه میان رهبران و زیرمجموعه آن‌ها شده و بنیانی بر سد کردن روابط و رایزنی‌ها ایجاد کرده بود.

«[او] مشکلاتی که من به‌عنوان یک مادر با آن مواجه بودم را خیلی خوب می‌فهمید، من مطمئنم که می‌فهمید. ولی همیشه جواری رفتار می‌کرد، [جواری] صحبت می‌کرد که انگار متوجه نمی‌شود من دارم از چه مشکلاتی حرف می‌زنم. انگار نه انگار که خودش هم چند سال پیش بچه کوچک داشته...» (خانم ف-۲، پ ۱۲).

«... انتظار دارم او [من را] درک کند و تجربیات شیرین موفقیت خودش را، حتی سختی‌های مسیر پیشرفتش را در حد توان با من در میان بگذارد، چون او تمام دغدغه‌ها و نقاط ضعف و قوت من را به‌عنوان یک زن می‌داند. ولی متأسفانه چنین تجربیاتی هرگز نداشتم» (خانم ر، پ ۶).

امکان‌پذیر نشدن مکالمه و عدم برقراری حس مفاهمه میان افراد، در مواردی بارها و بارها تکرار شده بود.

«... حتی فکر می‌کردم ارتباط دوطرفه است؛ شاید من نتوانسته‌ام مسیر درست را پیش بروم. برای همین هم چندین و چند بار سعی کردم با روش‌های مختلف [به او] نزدیک شوم و ارتباط بگیرم... اما هر بار بی‌نتیجه بود» (خانم ف-۱، پ ۱۸).

همان‌گونه که در بحث تئوری عدم هویت‌یابی مطرح شد، برخی زنان در مناصب رسمی رهبری و مدیریت، خود را با گروهی خاص هویت‌یابی نمی‌کنند تا بتوانند به موفقیت برسند. این امر باعث می‌شود تا خود را از زنان فرودست جدا کنند (بکر و تاوش، ۲۰۱۴). مصادیق این دوری‌گزینی، در تجارب زیسته افراد ثبت و حک شده بود.

### تم سوم: سلوک ناعادلانه

مصادیق رفتارهای تبعیض‌آمیز ملکه زنبورعسل در اظهارات اکثر افراد متجلی بود. این مصادیق ذیل سه خوشه «تنگ‌نظری

می‌آمدند، موارد مربوط به تهاجم و تخریب شخصیت آنان بود. «شاید به نظر ساده و سطحی بیاید اما مدیری که شخصیت زبردستانش را نشانه می‌رود، تأثیر منفی عمیقی بر آن‌ها می‌گذارد... من می‌توانم انتقادات، ایراد گرفتن‌ها، تند برخورد کردن‌ها و خیلی [چیزهای دیگر] را نادیده بگیرم، ولی وقتی در جمع به شخصیت من توهین شود، دیگر قابل چشم‌پوشی نیست. دیگر نمی‌توان حتی ذره‌ای احتمال داد که شاید برای خود من و به نفع خود من این کار را می‌کند» (خانم ف-۱، پ ۷).

از سوی دیگر، یک مدیر، رهبر و یا سرپرست به همان اندازه که می‌تواند عامل انگیزه‌سازی و تزریق خون قدرت و توانمندی در رگ‌های زبردستانش باشد، به همان اندازه می‌تواند انگیزه‌سوز بوده و ریشه‌های عزت نفس و خودباوری را در وجود زبردستانش بخشکاند.

«این ماه‌های اخیر دیگر انگار خودم هم باورم شده که حدم همین است، باورش برایم سخت است... ولی بعد از این همه مدت بعضی از آرزوهایم را در این شغل فراموش کرده‌ام، شاید [این آرزوها] از همان ابتدا هم برایم دست‌نیافتنی بوده‌اند...» (خانم ر، پ ۸).

چندان دور از ذهن نیست که رسوب این بی‌انگیزگی و از دست دادن عزت نفس افراد، موجب خاموش شدن چراغ در میانه میدان بودن و عامل انفعال و گوشه‌نشینی شغلی آنان باشد.

«لان دیگر واقعاً برایم مهم نیست... دلم نمی‌خواهد حرص و جوش چیزی را بخورم که آخرش هم قرار نیست اتفاق خاصی بیفتند. کار خودم را انجام می‌دهم و تمام. ولی [قبلاً] هم [گفتم]؛ زمانی حتی مسائل تکراری و ساده هم برایم خیلی مهم بود. دوست داشتم در کارم اولین نفر و بهترین نفر باشم» (خانم ن، پ ۱۵).

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، تمسخر، رفتارها و گفتارهای تحقیرآمیز از مصادیق رهبری مخرب است (متیو و همکاران، ۲۰۱۴). در این مطالعه نیز، رفتارهای مخرب رهبران به‌وضوح بر تجربه افراد اثر منفی گذاشته است.

### تم دوم: بن‌بست ارتباطی

یک مجموعه دیگر از تجارب مشارکت‌کنندگان در رابطه با پدیده ملکه زنبورعسل، بن‌بست ارتباطی بود. این مفهوم مشتمل بر مجموعه مواردی است که به سد شدن مسیرهای مثبت ارتباطی و تعامل میان افراد منتهی می‌شوند؛ از جمله «امکان‌ناپذیری هم‌رایزنی»، «صعوبت همدلی و مفاهمه» و



«... یک‌بار که صورت‌جلسه یکی از جلسات هیئت‌رئیس را دیدم شوکه شدم. [نام فرد] که همیشه دم از برابری جنسیتی می‌زد و می‌گفت باید شایسته‌سالاری باشد گفته بود [باید] معاونان و حتی رئیس [دانشگاه] زن باشند... [زنان] به حد کافی پست‌های مدیریت و کارشناسی را اشغال کرده‌اند...» (خانم و، پ ۹).

تجربه یکی از زنان مشارکت‌کننده، گفتگوی او با مدیرش از جایگاه دو قشری بود که فاصله قدرت زیادی داشتند. در ابتدا، برای گنجاندن این خوشه ذیل تم «بن‌بست ارتباطی» مردد بودم. اما در بازبینی مشارکت‌کنندگان دریافتم، فرد این موضوع را به رفتارهای تبعیض‌آمیز ملکه زنبورعسل مرتبط می‌داند و معتقد است وزن واژه «نابرابری» در این خوشه بسیار بیشتر از واژه «دیالوگ» است. از این‌رو، در بازنگری بعدی، این خوشه را ذیل تم «سلوک ناعادلانه» قرار دادم.

«... موضع او همیشه ارباب، رعیتی است... حرف‌های ناخوشایند... با همین واژگان با من بحث می‌کند و دستور می‌دهد» (خانم ف-۱، پ ۱۸).

### تم چهارم: سبک مدیریت جعلی

در مجموع، رهبران زن را با سبک‌های رهبری تحول‌گرا، پادشاه محور (دیویس و مالدونادو، ۲۰۱۵)، مشارکت‌گرا، حمایتی و دموکراسی محور (شیکد، ۲۰۱۸) معرفی می‌کنند. همچنین آنان عموماً به‌عنوان رهبرانی با کنترل‌مداری کمتر شناخته می‌شوند و به‌جای استفاده از الگوی رهبری از بالا به پایین، قادرند با استفاده از سبک‌های تعامل بین فردی و مشارکتی خاص خود، سطح جدیدی از موفقیت را به سازمان هدیه کنند (کالینز، بوروس و مایر، ۲۰۱۴). نجارزاده آرانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز رهبران زن را به دلیل پذیرش نقش‌های مادرانه و هویت زنانه در جامعه، دارای سبک رهبری مادرانه با ویژگی‌هایی مانند اخلاق مراقبتی می‌دانند. اما شواهد این پژوهش نشان می‌دهند که این کلیشه رهبری زنان همیشه، همه‌جا و برای همه، جاری و ساری نیست. کما اینکه بر ساخت کلیشه ملکه‌های زنبورعسل نیز قابل تسری به همه زنان نیست. از این‌رو، در این پژوهش ترجیح دادم از تم «سبک مدیریتی جعلی» که ویژگی‌های رهبری زنانه را ندارد و در عین حال شاید کاریکاتوری مضحک از پیروی از سبک‌های رهبری منتسب به مردان باشد، استفاده کنم. برای نمونه اگر کسب قدرت و سلطه‌جویی، ویژگی سبک رهبری مردانه تلقی شود- که باز هم به عقیده نگارنده می‌تواند یک رفتار قالبی منتسب به

در کسب توفیق»، «اعتقاد به تبعیض معکوس در مناصب ارشد» و «دیالوگ از موضع نابرابر» قرار گرفتند. القای حس اندک‌بینی، نادیده انگاشتن موفقیت افراد و بی‌توجهی به توسعه فردی آنان، از جمله کنش‌های ناموجه ملکه‌های زنبورعسل- به‌زعم کارکنان- بود.

«... یک‌بار که به‌عنوان کارمند نمونه انتخاب شدم انتظار داشتم [او هم] خوشحال شود... با بی‌اعتنایی [رفتار کرد] انگار که مهمی است [انگار که اتفاق مهمی نیفتاده است]» (خانم ر، پ ۱۰).

«دکتری گرفتم. می‌توانستم کارشناس پژوهشی باشم اما چون [او] تأیید نکرد هنوز کارشناس اداری‌ام. چیزی از او کم نمی‌شود...» (خانم ص، پ ۱۵).

بر اساس تعریف، تبعیض معکوس<sup>۲</sup> عبارت است از شمول گروه‌های اقلیت به‌منظور برقراری توازن میان افراد. به‌عبارت‌دیگر، چنانچه گروه‌های اقلیت جنسیتی، قومیتی یا نظایر آن در جایگاه سازمانی یا حتی ملی نادیده انگاشته شده‌اند، می‌توان تا زمان حصول توازن نسبی، برای این گروه‌ها اولویت‌هایی قائل شد (گلدمن، ۲۰۱۵). به‌رغم این موضوع که تبعیض می‌تواند در هر سطحی از سازمان رخ دهد، مشارکت‌کنندگان اعتقاد داشتند، ملکه‌های زنبورعسل، صرفاً قائل به تبعیض معکوس در سطوح مدیریتی بالاتر از خود هستند و این موضوع را حتی به پست‌های هم‌رده خود تسری نمی‌دهند. این موضوع شایان توجه است که مسئله تبعیض معکوس، تنها به سازمان یا فرهنگ خاصی محدود نمی‌شود. به‌عنوان نمونه، مطالعه‌ای در مورد مدیران زن ارشد در استرالیا نشان داد ۵۸ درصد با سیاست‌های سهمیه‌بندی برای ارتقای تعداد بیشتری از زنان به مقام‌های بالاتر مخالف بودند (ریندفلیش و شریدان، ۲۰۰۳) و مطالعه‌ای دیگر نشان داد زنان در رده‌های بالای سازمان مخالف سیاست‌های سهمیه‌بندی که به‌نفع زنان رده‌های پایین‌تر یا حتی هم‌سطح خودشان است هستند. با این حال از سیاست‌هایی که برای زنان رده‌های بالا طراحی شده‌اند، حمایت می‌کنند (فانیکو و همکاران، ۲۰۱۵). این یافته نشان می‌دهد ملکه‌های زنبورعسل، زنان رده‌پایین را هدف قرار داده و در حالت کلی نسبت به زنان هم‌رتبه خود نیز خوش‌بین نیستند (درکس و همکاران، ۲۰۱۶).

۱. جمله در ضبط حین گفتگو، نامفهوم بود و در بازنگری با مشارکت‌کنندگان اصلاح شد.

2. Reverse discrimination  
3. Rindfleisch & Sheridan

### تم پنجم: بافتار تبعیض‌آمیز تجربه‌شده

چنانکه در توصیف پدیده نشانگان ملکه زنبورعسل عنوان شد، مشارکت‌کنندگان به‌رغم تمام ناکامی‌ها و ناملایمتی‌های ادراک شده، همچنان بخش عمده‌ای از سبک مدیریت جعلی و سلوک ناعادلانه مدیران زن را اسناد بیرونی می‌دادند. به‌عبارت‌دیگر، هیچ‌گاه نقش بافتار اجتماعی-فرهنگی را در بروز این پدیده کم‌رنگ ندیدند. برای نمونه رسانه‌های دارای مخاطب عام مانند تلویزیون، تبلیغ محصولات غذایی و بهداشتی از طریق بیلبردها، اخبار شبکه‌های اجتماعی و مواردی از این دست را جریان‌ساز حرکتی می‌دانستند که به تضعیف اعتماد به نفس زنان و تلاش برای بروز رفتارهای جایگزین به‌منظور کسب جایگاه مناسب می‌انجامید.

«... همه ما هر روز [در خیابان] می‌بینیم. بیلبردهایی که جایزه محصولات بهداشتی را به زنان می‌دهند. تصورشان این است که تازه به زنان لطف شده ولی در پس ذهن همه می‌گذرد که تمیز کردن خانه وظیفه زن است و جایزه‌اش را هم می‌گیرد» (خانم و، پ ۱۱).

«... از کودکی برایشان جا افتاده که مثلاً معلم باشی، سه روز در هفته کار کنی و بقیه‌اش در خدمت مرد خانه و بچه‌ها... برای همه‌مان این بوده هرچند معتمد رفته‌رفته این ذهنیت‌ها دارد از بین می‌رود البته راه درازی در پیش است» (خانم ف-۲، پ ۱۳).

یکی از مشارکت‌کنندگان، این جریان‌های اطلاعاتی هم‌واره را، باعث نهادینه شدن الگوی «زن به‌مثابه سنگ زیرین آسیاب [آسیا]» (خانم و، پ ۱۲)<sup>۲</sup> در جامعه می‌دانست؛ به این وجود، فحوای کلام مشارکت‌کنندگان نشان می‌داد به‌رغم ناامیدی، چشم‌انداز مثبتی به بهبود شرایط دارند.

مشارکت‌کنندگان به‌عنوان زن، قوانین مستند یک‌سویه‌ای (به‌زعم آنان) مانند حق طلاق و حق حضانت فرزند و حتی توافقات نامرئی و نامستندی که از آنان به «سقف شیشه‌ای»، «کف چسبیده» و «صخره شیشه‌ای» تعبیر می‌شود را مصادیقی از بافتار تبعیض‌آمیز جوامع می‌دانستند که بر شکل‌گیری پدیده مورد مطالعه اثرگذار است.

«... یکی از آنان برای گرفتن حضانت فرزندش مثل یک مرد [تعبیر جنسیتی به‌کار رفته توسط یک زن که نشان از نهادینه شدن این کلیشه‌ها در او دارد] جنگید ولی موفق نشد. پس حتماً حالا هم به‌تلافی آن، دیکتاتورمآبانه [با ما] رفتار

مردان باشد- این ویژگی در نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان آشکار بود.

«... اما تا الان مردان [مدیران مرد] را این‌قدر دیکتاتور و قدرت‌طلب می‌دانستیم. فکرش را هم نمی‌کردم این رفتارها از یک زن بر بیاید» (خانم و، پ ۱۲).

«... البته ادایش را در می‌آورد... فکر می‌کند این‌طوری قوی‌تر دیده می‌شود یا بیشتر از او حساب می‌برند» (خانم ن، پ ۷).

به‌علاوه، مشارکت‌کنندگان معتقد بودند ملکه‌های زنبورعسل در عین علاقه به بروز رفتارهای مدیریتی منتسب به سبک رهبری مردانه، سبب ترویج و نهادینه کردن این رفتارها در دیگر مدیران زن می‌شوند و حتی این انتظار را در مدیران مرد هم ایجاد می‌کنند که از آن‌ها توقع بروز چنین رفتاری را داشته باشند تا جدی گرفته شوند؛ چرخه باطلی که مدام خود را تقویت می‌کند. گویی آنچه در ادبیات نهادگرایی تحت عنوان «هم‌شکلی تقلیدی»<sup>۱</sup> به‌مثابه ضرورتی سازمانی می‌شناسیم (دی‌ماجیو و پاول، ۱۹۸۳)، در بطن سازمان و از سوی اعضا (اجزای آن) متبلور می‌شود.

«... الان حتی جواترها [مدیران زن جوان] هم برای دیده شدن و پذیرفته شدن یاد می‌گیرند این‌طور رفتار کنند» (خانم ف-۲، پ ۵).

به عقیده مشارکت‌کنندگان، ملکه‌های زنبورعسل حتی در صورت اذعان به برابری جنسیتی، آن را در حد یک نماد و نشانه یا شعار و کلام تقلیل می‌دادند و روح برابری را سبک مدیریتی خود نادیده می‌انگاشتند.

«... حتی مدتی به‌عنوان مشاور رئیس فعالیت می‌کرد... [با وجود این] انتخابش برای کارهای کلیدی همیشه مردان بوده‌اند... حتی عملکرد آن‌ها را بهتر می‌بیند» (خانم الف، پ ۸).

آخرین خوشه از تم سبک مدیریت جعلی-که نه با نشانگان سبک رهبری مردانه و نه زنانه (تأکید می‌کنم، اگر اساساً چنین سبک‌هایی وجود داشته باشند) همخوانی دارد- حاکی از تشویق کارکنان به رقابت مخرب بود. حتی به گمان یکی از مشارکت‌کنندگان، سبک رهبری ملکه زنبورعسل را می‌توانستیم مصداق ضرب‌المثل «تفرقه بینداز و حکومت کن» بدانیم (خانم الف، پ ۹).

«جوری شده بود که همه با هم جدال می‌کردیم. یعنی واقعاً همکاری ما از بین رفته بود و فقط تلاش می‌کردیم به هر قیمتی خودمان را نشان دهیم» (خانم و، پ ۱۰).

۲. به تعبیر این مشارکت‌کننده، زنان مصداق شعر سعدی «مرد آن است که در کشاکش دهر سنگ زیرین آسیا باشد» بودند.

اشباع داده‌ها<sup>۱</sup> انجام نمی‌شود. به عبارت دیگر، اشباع داده در پدیدارشناسی به این معنی نیست که محقق جزئیات خاصی از یک رخداد فردی را اشباع کند؛ بلکه ویژگی‌های تم‌ها یا مفاهیم منتج از تحلیل، اشباع می‌شوند. اینکه شرکت‌کنندگان تجارب خود را به شکلی عمیق توضیح داده و برای آن‌ها مثال‌های مشخصی ارائه دهند می‌تواند به تأمین داده‌های پرمایه (غنی)<sup>۲</sup> که از مصادیق قابلیت اعتماد<sup>۳</sup> پژوهش‌های کیفی است بینجامد (مورس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). از این رو، در این پژوهش تلاش شد برای هر یک از خوشه‌ها و تم‌های منتج از تحلیل داده‌ها، نقل‌قول‌ها و مثال‌های مرتبطی ارائه شود. سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر در دو حوزه قابل اشاره است؛ نخست، موضوع پژوهش که در تحقیقات داخلی کمتر مورد توجه قرار گرفته و دوم، روش پژوهش که در علوم مدیریت و رفتار سازمانی به ندرت استفاده می‌شود.

- 
1. Data saturation
  2. Thick data
  3. Trustworthiness
  4. Morse

## References

- Armmer, F. (2017). An Inductive Discussion of the Interrelationships between Nursing Shortage, Horizontal Violence, Generational Diversity, and Healthy Work Environments. *Administrative Sciences*, 7(4), 34-41.
- Auster, E. R., & Prasad, A. (2016). Why do women still not make it to the top? Dominant organizational ideologies and biases by promotion committees limit opportunities to destination positions. *Sex Roles*, 75(5-6), 177-196.
- Becker, J., & Tausch, N. (2014). When group memberships are negative: the concept, measurement, and behavioural implications of psychological disidentification. *Self and Identity*, 13(3), 294-3210.
- Bednar, S., & Gicheva, D. (2014). Are female supervisors more female-friendly? *The American Economic Review*, 104 (5), 370-375.
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448.
- Carr, M., & Kelan, E. (2016). Femininities at Work: How Women Support Other Women in the Workplace.
- Cushman, A. (2019). *Queen Bee Syndrome & Ingroup Distancing by Women in Formal Leadership Roles in the Northeast Region of the United States: A Phenomenological Study*. Northcentral University School of Business.
- Derks, B. (2017) *Queen bee syndrome*. In: Rogelberg, S. G. (eds.) *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N.

می‌کند» (خانم ر، پ ۱۶).  
«... خودشان هم می‌دانند از یک حدی بالاتر نمی‌روند...»

مگر چند تا رئیس دانشگاه زن داریم؟» (خانم ر، پ ۱۱).  
در قیاس با برخی مشارکت‌کنندگان که بافتار کلی جامعه را تبعیض‌آمیز می‌دانستند، برخی معتقد بودند قومیت‌ها یا خرده‌فرهنگ‌های خاصی این تبعیض جنسیتی را از کودکی در وجود زنان رشد و نمو می‌دهد. نویسنده به جهت رعایت اخلاق پژوهش و اینکه اهانتی به قومیت خاصی نشود از ذکر قومیت‌های یاد شده در نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان خودداری می‌کند.

«... همه هم این‌طور بزرگ نشده‌اند. اما [نام مدیر] یک [نام قومیت] است که همه می‌دانند پسر چقدر برایشان مهم است. [می‌خندد]؛ حتی اسم پدر بزرگ یا جدش را برایش می‌گذارند، باید نسلشان ادامه پیدا کند...» (خانم ف-۲، پ ۱۴).  
در نهایت شایان ذکر است که این پژوهش با هدف فهم معنای پدیده ملکه زنبور عسل با استفاده از آگاهی خود-داده‌ای از زندگی افرادی که آن را تجربه کرده بودند انجام شد. نویسنده ادعای تعمیم‌پذیری یافته‌ها به بافتارهای دیگر را ندارد؛ چراکه اساساً پدیدارشناسی با هدف تعمیم‌یافته‌ها یا حتی در مواردی

- (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dubrosky, R. (2013). Iris Young's five faces of oppression applied to nursing. *Nursing forum*, 48(3), 205-210.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.
- Ellis, C. F. (2014). Gender, Leadership, and the Public Sector Equality Duty in Further Education Colleges of England. Women's Leadership Network.
- Esfidani, M.R. (2002). Obstruction of Women's Management. Women in development and politics, 1 (4), 67-85. (In Persian)
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). *Creating the queen bee: How career experiences of female professionals undermine support for affirmative action policies*. Manuscript under review.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). Queen bees and alpha males: Who is more likely to distance from same-gender colleagues? Manuscript in press.
- Funk, C. (2004). Female leaders in educational administration: Sabotage within our own ranks. *Advancing Women in Leadership Journal*, 17, 1-16.
- Ghafouri, M., Naseri Far, S., & Naseri, H.R. (2018). The effect of glass Ceiling breaking strategy on the effectiveness of recruiting among the staff of special schools in District 4 of Mashhad, *Third International Conference on New Achievements in Management and Economic*, Mashhad. (In Persian)
- Goldman, A. H. (2015). *Justice and reverse discrimination*. New Jersey : Princeton University Press.
- Griffin, M., & Clark, C. M. (2014). Revisiting cognitive rehearsal as an intervention against incivility and lateral violence in nursing: 10 years later. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 45(12), 535-542.
- Gromkowska-Melosik, A. (2014). The masculinization of identity among successful career women? A case study of Polish female managers. *Journal of Gender and Power*, 1(1), 25-47.
- Hutchinson, M., & Jackson, D. (2015). The construction and legitimation of workplace bullying in the public sector: insight into power dynamics and organizational failures in health and social care. *Nursing inquiry*, 22(1), 13-26.
- Johansson, T. (2016). Minorities of Europeanization: The new others of European social identity. *Ethnic and Racial Studies*, 39(3), 512-514.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kermani, S.L., & Kermani, S.M. (2017). A Review of Barriers to Women's Growth in Organizations and a Study of the Organizational Status of Women in an Electricity Distribution Company, *The First National Congress of Successful Women in Iran*, Tehran. (In Persian)
- Khan, I., Nawaz, A., Qureshi, Q. A., & Khan, Z. A. (2016). The Impacts of Burnout, Absenteeism and Commitment on Intention to Leave.

- Journal of Education and Practice*, 7(1), 5-9.
- Khan, N. Z. A., Imran, A., & Anwar, A. (2019). Destructive Leadership and Job Stress: Causal Effect of Emotional Exhaustion on Job Satisfaction of Employees in Call Centers. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 135-144.
- Kulich, C., Lorenzi-Cioldi, F., & Iacoviello, V. (2015). Moving across Status Lines: Low Concern for the Ingroup and Group Identification. *Journal of Social Issues*, 71(3), 453-475.
- Lückerath-Rovers, M., de Bos, A., & de Vries, R. (2013). Nationaal Commissarissen Onderzoek 2013: Rollen en Drijfveren van de Commissaris [National investigation on members of boards of directors 2013]. Tilburg, The Netherlands: TiasNimbas.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Morse, J. M. (2015). Data were saturated. *Qualitative Health Research*, 25, 587-588
- Najarzadeh Arani, S., Nargesian, A., Amiri, M., Safiri, K. (2020). Model of Women Leadership Style in Managerial Positions in Public Sector, with Emphasis on the Role of National Culture, Using multi-grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 12(1), 120-144. (In Persian)
- Neves, P., & Schyns, B. (2018). With the Bad Comes What Change? The Interplay Between Destructive Leadership and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(2), 91-95.
- Ng, C. W., & Chiu, W. C. K. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. *Human Resource Management Journal*, 11, 75-88.
- O'Connor, P. (2015). Good Jobs—but Places for women? *Gender and Education*, 27(3), 304-319.
- Ophoff, J., Machaka, T., & Stander, A. (2015). Exploring the impact of cyber incivility in the workplace. *Proceedings of Information Science & IT Education Conference (InSITE)*, 443-504.
- Peterson, H. (2014). An Academic' Glass Cliff'? Exploring the Increase of Women in Swedish Higher Education Management. *Athens Journal of Education*, 1(1), 32-44.
- Purpora, C., & Blegen, M. A. (2015). Job satisfaction and horizontal violence in hospital staff registered nurses: the mediating role of peer relationships. *Journal of clinical nursing*, 24(15-16), 2286-2294.
- Reynolds, G., Kelly, S., & Singh-Carlson, S. (2014). Horizontal hostility and verbal violence between nurses in the perinatal arena of health care: Grace Reynolds and colleagues explore the causes and effects of hostile behaviour between perinatal nurses based on the results of a US survey. *Nursing Management*, 20(9), 24-30.
- Rindfleisch, J., & Sheridan, A. (2003). No change from within: Senior women managers' response to gendered organizational structures. *Women in Management Review*, 18, 299-310.
- Robinson, K., Shakeshaft, C., Grogan, M., & Newcomb, W. S. (2017). Necessary but not Sufficient: The Continuing Inequality between Men and Women in Educational Leadership, Findings from the AASA Mid-Decade Survey. *Frontiers in Education* 2.
- Rones, N., & Steder, F. B. (2018). The Queen Bees and the Women's Team-A contextual examination of enmity and friendship between military women. *Women, Gender & Research*, 2(3) 32-48.
- Searby, L., Ballenger, J., & Tripses, J. (2015). Climbing the ladder, holding the ladder: The mentoring experiences

- of higher education female leaders. *Advancing Women in Leadership*, 35, 98-107.
- Seate, A.A., Ma, R., Chien, H. Y., & Mastro, D. (2018). Cultivating intergroup emotions: An intergroup threat theory approach. *Mass Communication and Society*, 21(2), 178-197.
- Sobczak, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61.
- Staines, G., Tavris, C., and Jayaratne, T. (1974). The Queen Bee Syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 63-66.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M., & Mummendey, A. I. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39, 576-591.
- Stroebe, K., Wang, K., & Wright, S. C. (2015). Broadening perspectives on achieving social change. *Journal of Social Issues*, 71(3), 633-645.
- Weaver, K. B. (2013). The effects of horizontal violence and bullying on new nurse retention. *Journal for nurses in professional development*, 29(3), 138-142.
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.

## پایش رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی بر اساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی

مهديه باقري قاجاري<sup>۱</sup>، \*محمد صالحی<sup>۲</sup>، مریم تقوایی یزدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۰۶) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۸/۱۱)

### Investigating the Mental Imaging Management Behaviors Based on Situational and Personal Predictors

Mahdieh Bagheri Qajari<sup>1</sup>, \*Mohammad Salehi<sup>2</sup>, Maryam Taghavai Yazdi<sup>3</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Educational Sciences, Sari Branch, Islamic Azad University, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Received: (2020/June/26)

Accepted: (2020/Nov/01)

«نوع مقاله: توصیفی»

#### Abstract

Mental imaging plays a significant role in orienting the activities of individuals in the organization and has potential effects on the employees' performance. The purpose of this study was to investigate mental imaging management behaviors based on situational and personal predictors. This applied study was conducted using descriptive-survey and cross-sectional approach. The statistical population of study included the education staff of Mazandaran province in 33 branches of this department in spring 2019 (39,220 persons factor analysis show that components of performance evaluation, job conditions and position, role ambiguity (job stressors), leader-member exchange, organizational culture, political skills, accountability hierarchy, situational explanators and components, self-control (self-appraisal), personal attraction, self-confidence, and need for power and conscience (conscientiousness) were the explanators of the personal conditions that affect the mental imaging management of the staff of the education department of Mazandaran Province. In explaining the relationships between research variables, the results indicate that situational and personal conditions have a significant and positive impact on the mental imaging management of staff., among whom 380 were selected as the sample of study through the multistage cluster sampling method using Karajsi and Morgan. To collect data, two questionnaires of situation and personal predictors and Bolino and Thornley (1999) Mental Imaging Management Questionnaire were used. The SPSS and AMOS software were used for data analysis. The results of exploratory and confirmatory

#### چکیده

تصویرپردازی ذهنی نقش قابل توجهی در سوءگیری فعالیت‌های افراد در سازمان دارد و آثار بالقوه‌ای بر عملکرد فردی کارکنان دارد. هدف از پژوهش حاضر، پایش رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی بر اساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی بوده است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی و به صورت مقطعی است. جامعه آماری شامل کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران در بهار ۱۳۹۸ در ۳۳ شعبه این اداره، به تعداد ۳۹۲۲۰ نفر که از این میان با روش نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای چندمرحله‌ای با جدول کرجسی مورگان و به تعداد ۳۸۰ تعیین شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی و پرسشنامه مدیریت تصویرپردازی ذهنی بولینگ و تورنلی (۱۹۹۹) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای اس. پی. اس. اموس و آموس استفاده شد. یافته‌ها نشان داد، با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد، شرایط و جایگاه شغلی، ابهام نقش (عوامل استرس‌زای شغلی)، مبادله رهبر - عضو، فرهنگ‌سازمانی، مهارت‌های سیاسی، سلسله‌مراتب پاسخگویی، تبیین‌کننده شرایط موقعیتی (وضعیتی) و مؤلفه‌ها، خودکنترلی (خودارزیابی)، جذابیت شخصی، اعتماد به نفس، نیاز به قدرت و وجدان (وظیفه‌شناسی) تبیین‌کننده شرایط شخصی مؤثر بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، بوده‌اند. در تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش، نتایج حاکی از آن بوده که شرایط موقعیتی بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی و شرایط شخصی بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی تأثیر معنی‌داری و مثبتی داشته است.

#### واژه‌های کلیدی

مدیریت تصویرپردازی ذهنی، پیش‌بینی‌کننده وضعی، پیش‌بینی‌کننده شخصی، اداره آموزش و پرورش استان مازندران.

#### Keyword

Mental Imaging Management, Situational Predictor, Personal Predictor, Department of Education of Mazandaran Province.

## مقدمه

در محیط‌های شغلی امروزی که در آن‌ها امکان استخدام بلندمدت برای همه وجود ندارد، کارکنانی که می‌خواهند مسیرهای شغلی خود را با موفقیت طی کنند و آن را مدیریت نمایند، باید تلاش کنند علاوه بر انجام دادن صحیح وظایف رسمی‌شان، از نظر همکاران و مدیران خود نیز افرادی شایسته به نظر برسند (کنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). سازمان‌ها برای دستیابی و موفقیت و رضایت نیازمند استفاده از روش‌ها و تکنیک‌هایی است تا منافع شخصی و حرفه‌ای را بر مبنای منافع سازمان تأمین کند (اسپورتی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها باید به ادراکات و تصورات کارمندان خود توجه کرده و سعی در برطرف کردن آن کنند و با نوآوری سریع در فناوری، مفاهیم جدید کار و اشتغال و همچنین تغییر قدرت جهانی و محلی مقابله کنند. احساسات مثبت و تمرکز بر راه‌حل به‌عنوان کلیدهای ایجاد معنا در انقلاب چهارم صنعتی کلید رهایی و پیشرفت سازمان‌ها قلمداد می‌شود (مایر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

مدیریت تصویرسازی یکی از جنبه‌های ادراکی رفتار سازمانی است. مدیریت تصویرسازی، فراگردی است که طی آن افراد می‌کوشند تا واکنش دیگران نسبت به افکارشان یا تصویر خود در ذهن دیگران را پیگیری کنند و مثبت جلوه دهند. کمبود منابع، افزایش تعداد افراد جویای کار، رقابتی شدن روزافزون محیط کار و عدم ثبات اقتصادی باعث شده است که کارمندان در سازمان‌ها برای به دست آوردن منافع بیشتر به استفاده از هر راه و روشی دست بزنند تا بدین ترتیب ارزش خود را در سازمان افزایش دهند. برای این هدف کارمند یک سازمان ممکن است دست به اقدامات سیاسی بزند تا برای مثال خود را فردی با قدرت یا پرنفوذ جلوه دهد (زیونوسکا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

لذا، کارکنان در سازمان‌ها، تصویرپردازی را به این خاطر به کار می‌برند تا برداشت‌های مدیران و همکاران در مورد آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهند و از این طریق بتوانند به مشاغل و فرصت‌های شغلی بهتری دست یابند (شکاری و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۳۹۶). به نظر می‌رسد افراد تأثیرگذار، نقش فعالی در چگونگی تشکیل تصویری که دیگران از آن‌ها دارند، بازی می‌کنند. پژوهش‌های اولیه گافمن گام‌هایی ابتدایی در شکل‌گیری مفهوم مدیریت تصویرسازی است (گافمن<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸). وی

مدیریت تصویرسازی را رفتاری تعریف می‌کند که با هدف تحت‌تأثیر قراردادن ادراک دیگران و در جهت منافع شخصی است. وین و لیدن نیز مدیریت تصویرسازی را این‌گونه تعریف می‌کنند: رفتارهای فردی کارمندان جهت حفاظت و نگهداری از وجهه شخصی خود یا تأثیرگذاری بر نحوه ادراک افراد مهم دیگر (مانند سرپرست‌ها و مدیران) از آن‌ها. کارمندان از طریق مدیریت تصویرسازی سعی می‌کنند، اعتماد و احترام دیگر همکاران و به‌ویژه سرپرستان خود را به دست آورند (وین و لیدن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). ادراکات، تصورات و برداشت‌ها اهمیت زیادی در سازمان‌ها دارند و مدیریت آن‌ها بخش اساسی زندگی سازمانی و عاملی حیاتی برای برقراری ارتباطات سازمانی مؤثر است؛ به‌طوری که می‌توان گفت یکی از راه‌های شناخت کامل زندگی سازمانی، شناخت مدیریت تصویرپردازی است. اینکه متقاضیان استخدام هنگام مصاحبه می‌کوشند تصویر مثبتی از خود در ذهن مصاحبه‌گر ایجاد کنند و یا اینکه مدیران (کارکنان) می‌خواهند تصویر درستی از خودشان در ذهن کارکنان (مدیران) به وجود آورند؛ و یا شرکتی که تلاش می‌کند تصویر مثبتی از کیفیت و تخصص‌گرایی خود در ذهن مشتریان ایجاد کند، برخی از کاربردهای مدیریت تصویرپردازی در سازمان‌ها هستند (شوکر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷).

شلنکر مدیریت تصویرسازی را تلاش فرد برای تحت کنترل درآوردن تصویری از خودت تعریف می‌کند که در تعاملات اجتماعی مطرح می‌شود. این تلاش شامل فن‌های بیان شفاهی، ارتباط غیرکلامی (مانند حرکات بدن)، نمایش‌های مصنوعی و یا مجموعه رفتارهای خاص است (شلنکر<sup>۸</sup>، ۱۹۸۰). فهم پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار مدیریت تصویرپردازی ذهنی به ما در شناسایی عواملی که موجب بروز این رفتار می‌شوند کمک می‌کند. با توجه به آنچه ذکر شد تصویرپردازی ذهنی نقش قابل‌توجهی در سوگیری فعالیت‌های افراد در سازمان دارد اما آنچه اهمیت این موضوع را برای مدیران و مسئولان سازمان‌ها قابل توجه می‌سازد، آثار بر عملکرد فردی کارکنان است که در صورت نامناسب بودن آن منجر به نتایج ناگوار برای عملکرد کلی سازمان خواهد شد. آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین سازمان‌های آموزشی کشور بوده و اثر حیاتی بر آینده نوجوانان و جوانان به‌عنوان آینده‌سازان کشور دارد، اما آنچه که در این سازمان مشاهده می‌گردد، توجه نه‌چندان جدی به مقوله «مدیریت تصویرپردازی ذهنی» و پیش‌بینی‌کننده‌های تاکتیک‌های مختلف آن است. با

1. Kang & et al
2. Sportie
3. Mayer
4. Zivnuska & et al
5. Goffman

6. Wayne & Liden
7. Schokker
8. Schlenker



تصورپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی است و اینکه دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

### مبانی نظری

#### مدیریت تصویرپردازی ذهنی<sup>۱</sup>

هدف اصلی منابع انسانی در سازمان‌ها ارائه بهترین‌ها در میان کارمندان و در نتیجه کمک به موفقیت سازمان است. شایستگی به دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا ویژگی‌های شخصیتی فرد گفته می‌شود که مستقیماً بر عملکرد شغلی وی تأثیر می‌گذارد و هرچه این توانایی‌ها و مهارت‌ها در جهت حمایت کارکنان و پشتیبانی از یکدیگر به کار رود، در وهله اول کارکنان و در نهایت سازمان ذی‌نفع خواهد بود (آرون‌دی‌کومار، ۲۰۲۰). از دهه ۱۹۷۰ میلادی، محققان رفتار سازمانی و مدیریتی به موضوعاتی نظیر قدرت، نفوذ، تعارض و سیاست در سازمان علاقه‌مند شدند تا آن حد که در پی پژوهش‌های بسیاری در این زمینه، نظریه قدرت و سیاست شکل گرفت. در این نظریه، سازمان به‌عنوان سیستم پیچیده‌ای از افراد و ائتلاف‌ها پنداشته می‌شود، که هر یک دارای منافع، باورها، ارزش‌ها، سلیقه‌ها، انتظارات و پنداشت‌های خاص خود است. این ائتلاف‌ها به صورت دائمی برای کسب منابع کمیاب سازمانی با یکدیگر رقابت می‌کنند. تضاد و تعارض امر اجتناب‌ناپذیری تلقی می‌شود و اعمال نفوذ و قدرت که در رفتار سیاسی نمایان می‌شود، نخستین اسلحه‌ای است که در این رقابت و تعارض استفاده خواهد شد. بنابراین، آشکار است که رفتار سیاسی از جنبه‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی است. اما اغلب افراد رفتار سیاسی را فعالیتی زشت و منفی در نظر می‌گیرند، در حالی که سیاست در معنای اولیه و اصلی خود ناشی از این ایده است که در هر جامعه‌ای به علت وجود تکثر منافع، باید ابزارهایی برای رفع اختلاف‌های افراد از طریق مذاکره و گفت‌وگو وجود داشته باشد. یکی از رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها، به‌کارگیری مدیریت تصویرپردازی (مدیریت تأثیر) توسط افراد است. افراد زیادی در سازمان‌ها می‌کوشند تا تصویرشان در ذهنیت دیگران را تحت تأثیر قرار دهند. نتایج پژوهش‌های در سازمان‌ها نشان می‌دهند که افراد بسیاری در رفتارهای مدیریت تصویرپردازی درگیر می‌شوند. این ایده به رفتارهایی اشاره دارد که افراد با استفاده از آن، تصویری را که

توجه به اهمیت «مدیریت تصویرپردازی ذهنی» در سازمان و آثار مثبتی که در صورت کنترل و به‌کارگیری صحیح بر مدیریت منابع انسانی در سازمان و عملکرد فردی کارکنان می‌گذارد و همچنین، لزوم شایسته‌سالاری در سازمان‌های امروزی و ضرورت قرار دادن افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب، به خصوص در سیستم‌های آموزش، ضرورت انجام پژوهش در خصوص رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی نمود پیدا می‌کند. مدیریت اندک تصویرپردازی ذهنی و پرمشغله بودن مدیران دو عاملی هستند که با هم موجب می‌شوند برخی از کارهای ارزشمند کارکنان به هنگام تصمیم‌گیری‌های مربوط به واگذاری شغل، پرداخت و ارتقا نادیده گرفته شوند (رضاییان، ۱۳۸۹).

لذا، در محیط‌های کاری پویا و پرفشار امروزی که نیازمند اخذ تصمیمات سریع می‌باشند مهارت داشتن در مدیریت تصویرپردازی ذهنی یکی از ضروریات زندگی سازمانی است؛ که کارکنان و مدیران سازمان‌ها باید از آن آگاه باشند و افرادی که از این بعد زندگی سازمانی آگاهی ندارند، ممکن است در معرض ارزیابی ضعیف عملکرد و حتی تنزل به سطوح پایین سازمانی قرار گیرند. لذا، این پژوهش سعی دارد عوامل وضعی و شخصی مؤثر بر رفتار مدیریت تصویرپردازی را شناسایی کند و با ارائه یک الگوی کاملاً بومی بتواند مقداری از خلأ پژوهش‌ها در زمینه مدیریت تصویرپردازی ذهنی به‌عنوان یکی از موضوعات جدید رفتار سازمانی را در کشورمان پر کند و مدیران و کارکنان را از اهمیت این موضوع آگاه سازد و نیز از این طریق بتواند با شناسایی و تأثیر این پیش‌بینی‌کننده‌ها از برخی پیامدهای منفی این‌گونه رفتارها جلوگیری کرده و از پیامدهای مثبت آن در راستای ارتقای بهره‌وری سازمان استفاده نماید. با توجه به اهمیت «مدیریت تصویرپردازی ذهنی» در سازمان و آثار مثبتی که در صورت کنترل و به‌کارگیری صحیح بر مدیریت منابع انسانی در سازمان و عملکرد فردی کارکنان می‌گذارد و همچنین، لزوم شایسته‌سالاری در سازمان‌های امروزی و ضرورت قرار دادن افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب، به خصوص در سیستم‌های آموزش، ضرورت انجام پژوهش در خصوص رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی نمود پیدا می‌کند. در واقع، سؤال اصلی این پژوهش بررسی رفتار مدیریت

رسیده‌اند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). یوزل<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) به نقش شخصیت در تأثیر محیط‌های اجتماعی بر خودکنترلی پرداخت و بر ارتباط روان‌رنجوری و احیای مدیریت تصویرپردازی تأکید کرد و نشان داد که تفاوت‌های فردی در احیای مدیریت تصویرپردازی نقش دارند (یوزیل، ۲۰۱۲).

### شرایط موقعیتی<sup>۵</sup>

شرایط موقعیتی ممکن است تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی مورد استفاده را تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، عواملی از مله ابهام نقش، مبادله رهبر-عضو، سطوح سلسله‌مراتبی پاسخگویی و ابهام در پژوهش‌های مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بعضی از پژوهش‌های نیز رابطه میان فرهنگ‌سازمانی با تاکتیک‌های خاص مدیریت تصویرپردازی را مورد بررسی قرار داده‌اند (طبرسا و معینی کربکندی، ۱۳۹۳).

### پیشینه پژوهش

در پژوهشی که توسط دامغانیان و همکاران با عنوان «تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران با هدف بررسی مدیریت تصویرپردازی ذهنی دبیران مدارس متوسطه دوم شهرستان‌های سمنان، مهدی‌شهر، سرخه» انجام شد موضوع‌های فرعی در قالب هشت مفهوم اصلی که همان تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی دبیران بوده، قرار گرفت که عبارت‌اند از: خودشیرینی؛ خود ارتقایی؛ تظاهر؛ تضرع؛ ارباب؛ رفتارهای محافظه‌کارانه؛ اعتراض‌های خاموش؛ واکنش در موقعیت‌های چالشی (دامغانیان و همکاران، ۱۳۹۷). مهدوی در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی بر عملکرد کارکنان وزارت دفاع»، نشان داد که بین تاکتیک متمرکز بر شغل با عملکرد کارکنان از دیدگاه سازمان رابطه منفی معنی‌داری مشاهده شد. همچنین، مشاهده شد که بین تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی با عملکرد شغلی و هر سه مؤلفه آن یعنی تاکتیک متمرکز بر سرپرست، تاکتیک متمرکز بر خود و تاکتیک متمرکز بر شغل با عملکرد شغلی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد (مهدوی، ۱۳۹۶). دیهیم و همکاران در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت تصویرسازی در سازمان‌ها به بررسی و معرفی مدیریت تصویرسازی» به عنوان ابزاری برای استفاده هرچه بیشتر در سازمان‌های آموزشی و توضیح و تبیین آن پرداختند (دیهیم و همکاران، ۱۳۹۵).

دیگران از آن‌ها دارند، کنترل می‌کنند (شریفی و نرگسیان، ۱۳۹۲). کاپریوتی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) تصویر را به‌طور کلی به‌عنوان نمود ذهنی اشیاء واقعی که در ظرف مکان شیء عمل می‌کند، تعریف می‌نماید. گفتنی است بسیاری از تعاریف پیشنهاد شده تصویر را به‌عنوان مجموعه‌ای از عقاید یا نگرش‌ها که به رویکرد شناختی صرف تمایل دارند مورد بررسی قرار داده‌اند. کاتلر<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) تصویر ذهنی را ایده و نظری راجع به خصوصیات کلی یک فرد یا یک شیء می‌داند (صالح‌نیا، کاظمی و احمدزاده‌جزی، ۱۳۹۱). به عقیده اشنایدر<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) مدیریت تصویرپردازی یکی از خصوصیات عمومی در زندگی اجتماعی است. به عقیده او مدیریت تصویرپردازی تلاشی در جهت تحت‌تأثیر قرار دادن تصورات و برداشت‌های دیگران از ماست. به عقیده گافمن (۱۹۹۲) مدیریت تصویرپردازی تلاشی است برای ایجاد معنی یا هدف از تعاملات اجتماعی که اقدامات ما را هدایت می‌کند و به ما در پیش‌بینی چیزی که از دیگران انتظار داریم کمک می‌نماید.

مدیریت تصویرپردازی تلاش فرد تحت کنترل درآوردن تصویری از خود است که در تعاملات اجتماعی مطرح است. این تلاش شامل تکنیک‌های بیان شفاهی، ارتباط غیرکلامی، نمایش‌های مصنوعی و یا مجموعه رفتارهای خاص (تقلیدوار) است (طبرسا و معینی کربکندی، ۱۳۹۳). از مهم‌ترین پیامدهای مدیریت تصویرپردازی که در پژوهش‌های به آن توجه شده، می‌توان به اثر این تاکتیک‌ها بر متغیرهای مهم سازمانی نظیر ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، ارتقای شغلی، مصاحبه‌های استخدامی، رفتارهای شهروندی سازمانی، بهبود عزت‌نفس فردی، مشارکت، اثربخشی سازمانی، موفقیت در شغلی، اجتناب از موارد نامطلوبی مانند اخراج، کاهش حقوق و رفتارهای ضد شهروندی اشاره کرد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۹).

### شرایط شخصی

در سال‌های اخیر، توجه زیادی به رابطه بالقوه میان ویژگی‌های شخصیتی کارکنان سازمان‌ها با پیامدهای کاری و سازمانی صورت گرفته است. پژوهشگران در خصوص مطلوبیت ویژگی‌های شخصیتی در تشریح نتایجی چون رضایت شغلی، عملکرد شغلی، اثربخشی مدیریتی، رهبری، رفتار اجتماعی و استرس و فشار روانی به نتایج قابل قبولی

4. Uziel  
5. Situation Conditions

1. Kaperiutti  
2. Kotler  
3. Scheinder

تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی را ممکن می‌سازند. همچنین، ممکن است تفاوت‌های اندکی در کاربرد برخی از تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی وجود داشته و افراد در شرایط مختلف، از شیوه‌های گوناگونی استفاده کنند. گیگن-هابر و دوبوش<sup>۳</sup> در پژوهشی با عنوان «ساخت یک تصویر از بازبودن به بررسی نقش مهم و غیرقابل‌انکار مدیریت تصویرپردازی» پرداختند و نشان دادند که استفاده از تکنیک-های مدیریت تصویرپردازی در حفظ مشتری و جذب سرمایه‌گذار تأثیر معنی‌داری دارد (گیگن هابر و دوبوش، ۲۰۱۷). ونگ و چانگ<sup>۴</sup> در پژوهشی با عنوان «آیا واقعاً مدیریت تصویر کمک می‌کند؟» نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی تأثیر مثبتی بر تبادل رهبر-عضو دارند و رفتار مدیریت تصویرپردازی آن‌ها نیز نقش مهمی در میان آن‌ها ایفا می‌کند. همچنین نتایج نشان داد که انسجام گروهی رابطه بین رفتار مدیریت تصورات و تبادل رهبر-عضو را کاهش می‌دهد (ونگ و چانگ، ۲۰۱۵). در پژوهشی که توسط چن و فنگ<sup>۵</sup> تحت عنوان «میزان سیاست‌زدگی سازمان و استفاده از تاکتیک‌های مدیریت تصویرسازی»، انجام گرفت، نتایج نشان داد که به هر اندازه میزان سیاست‌زدگی در سازمان‌ها کمتر باشد، استفاده از تاکتیک تمرکز بر شغل و وظیفه در آن سازمان بیشتر نتیجه مثبت دارد و برعکس هرچقدر کارمندان احساس سیاست‌زده بودن سازمان را داشته باشند؛ استفاده از تاکتیک‌های تمرکز بر سرپرست و خودشیرینی بیشتر می‌شود و این تاکتیک‌ها نتیجه مثبت‌تری می‌دهند (چن و فنگ، ۲۰۱۳). یوزل در پژوهشی با عنوان «بازاندیشی مقیاس‌های مطلوبیت اجتماعی از مدیریت تصویر تا خودکنترلی‌گرایی بین فردی به بررسی نقش شخصیت در تأثیر محیط‌های اجتماعی بر خودکنترلی» پرداخت و بر ارتباط روان رنجوری و احیای مدیریت تصویرپردازی تأکید کرد و نشان داد که تفاوت‌های فردی در احیای مدیریت تصویرپردازی نقش دارند (یوزیل، ۲۰۱۲).

در پژوهشی که توسط دامغانیان و یزدانی زیارت با عنوان «پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی در سازمان» انجام گرفت، نشان داده شد که عوامل وضعی و شخصی (فراوانی تعاملات، حمایت مدیریتی و فشار شغلی و خودارزیابی درونی) در بروز رفتار مدیریت تصویرپردازی ذهنی مؤثر هستند. خودارزیابی درونی و حمایت مدیریتی بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی تأثیر منفی و فراوانی تعاملات و فشار شغلی بر آن تأثیر مثبت دارند؛ همچنین ترکیبی از عوامل وضعی و شخصی قادر به پیش‌بینی بروز رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی در سازمان هستند (دامغانیان و یزدانی زیارت، ۱۳۹۵). یزدانی زیارت و رستگار در پژوهشی به بررسی تأثیر مهارت‌های سیاسی و مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران بر یکدیگر پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های سیاسی (هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای و صداقت ظاهری) بر توانایی استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی ذهنی دیگران مؤثر هستند و میزان استفاده کارکنان از مهارت‌های سیاسی و نیز استفاده از فنون مدیریت تصویرپردازی در حد متوسط به بالا بود (یزدانی زیارت و رستگار، ۱۳۹۳) طبرسا و معینی‌کربکندی در پژوهش خود با عنوان «بررسی رابطه مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی» به این نتیجه رسیدند که میان مؤلفه‌های خودارتقایی، نمونه جلوه دادن خود و حامی‌سازی و فرسودگی شغلی ارتباط دوه‌دو معکوس و معنی‌داری وجود دارد. اما بین سایر مؤلفه‌ها رابطه معنی‌داری پیدا نشد. همچنین بین نمره کلی مدیریت تصویرپردازی و فرسودگی شغلی ارتباط معنی‌دار وجود دارد (طبرسا و معینی‌کربکندی، ۱۳۹۳). در پژوهشی که توسط کیسر و پین<sup>۱</sup> و تحت عنوان «آیا بررسی کارمندان مغرضانه است» انجام شد مدیریت تصویرپردازی به‌عنوان یک گرایش واکنشی در سازه‌های ایمنی در محل کار بیان شد، نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت تصویرپردازی ذهنی در هر سه گروه مورد پژوهش، توانایی پیش‌بینی روابط ایجاد ایمنی در محل کار را داشته است (کیزر و پین، ۲۰۱۹). در پژوهشی که توسط ماهر و همکاران<sup>۲</sup> با عنوان «مهارت و اراده سیاسی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده تعدد و سبک مدیریت» تأثیر انجام شد، نتایج نشان داد که اراده سیاسی و مهارت سیاسی نشان‌دهنده فرآیندهای شناختی است که انتخاب

3. Gegenhuber & Dobusch  
4. Weng & Chang  
5. Chen & Fang

1. Keiser & Payne  
2. Maher & et al



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

و انواع تاکتیک‌های آن از سوی کارکنان بوده‌اند. تاکنون عمده پژوهش‌های انجام گرفته در مورد عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری مدیریت تصویرپردازی ذهنی بر این نکته اذعان داشته‌اند که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این رفتار را می‌توان در دودسته کلی به شرح ۱. عوامل موقعیتی (وضعیتی) (سازمانی) و ۲. عوامل شخصی (خلقی) جای داد. برای ارائه یک الگوی جامع، کاملاً بومی و منطبق بر شرایط سازمان‌های ایرانی برای شناسایی پیش‌بینی‌کننده‌های «وضعیتی» و «شخصی» مدیریت تصویرپردازی ذهنی، پژوهش‌های مختلفی بررسی و مطالعه گردید و با الهام از این پژوهش‌های مدل پژوهش ارائه شد. ۱۲ عامل در دودسته عوامل «وضعیتی» و «شخصی» مؤثر بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی تعیین گردیدند. این ۱۲ عامل به شرح:

**الف. عوامل موقعیتی (وضعیتی):** ۱. ارزیابی عملکرد، ۲. شرایط و جابگاه شغلی، ۳. ابهام نقش (عوامل استرس‌زای شغلی)، ۴. مبادله رهبر-عضو، ۵. فرهنگ سازمانی، ۶. مهارت‌های سیاسی، ۷. سلسله‌مراتب پاسخگویی

**ب. عوامل شخصی (شخصیتی):** ۸. خودکنترلی (خودارزیابی)، ۹. جذابیت شخصی، ۱۰. اعتماد به نفس، ۱۱. نیاز به قدرت و ۱۲. وجدان (وظیفه‌شناسی)، تعیین شدند.

بعد از تعیین متغیرها و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی، با رجوع به پژوهش‌های معرفی شده و پرسشنامه‌های استاندارد و همچنین مطالعه ادبیات نظری مربوط به متغیرهای مورد بحث، پرسشنامه‌ای با ۷۲ گویه (شرایط موقعیتی ۴۲ و شرایط شخصی ۳۰ گویه) طراحی گردید. این پرسشنامه شامل دو بخش سؤالات عمومی و سؤالات تخصصی بوده؛ تعیین روایی پرسشنامه پژوهش حاضر به روش روایی صوری و روایی محتوایی بوده که در روش صوری، تأیید پرسشنامه به وسیله گروهی از خبرگان بوده و برای تأیید محتوایی هم با محاسبه  $CVR^2$  و  $CVI^2$  این نوع روایی مورد

عوامل مدل پیشنهادی از الف) عوامل موقعیتی (وضعیتی): ۱. ارزیابی عملکرد (هریس و همکاران، ۲۰۰۷)، ۲. شرایط و جابگاه شغلی (بروتر و همکاران، ۲۰۱۲)، ۳. ابهام نقش (عوامل استرس‌زای شغلی) (کیزر و همکاران، ۲۰۱۹)، ۴. مبادله رهبر-عضو (کیزر و همکاران، ۲۰۱۹)، ۵. فرهنگ سازمانی (چن و فنگ، ۲۰۱۳)، ۶. مهارت‌های سیاسی (بلیکل و همکاران، ۲۰۱۱-هریس و همکاران، ۲۰۰۷ و یزدانی زیارت و رستگار، ۱۳۹۳)، ۷. سلسله‌مراتب پاسخگویی (بروتر و همکاران، ۲۰۱۲) و ب) عوامل شخصی (شخصیتی): ۸. خودکنترلی (خودارزیابی) (یوزل، ۲۰۱۲)، ۹. جذابیت شخصی (یوزل، ۲۰۱۲)، ۱۰. اعتماد به نفس (بروتر و همکاران، ۲۰۱۲)، ۱۱. نیاز به قدرت (بروتر و همکاران، ۲۰۱۲) و ۱۲. وجدان (وظیفه‌شناسی) (کیزر و همکاران، ۲۰۱۹)، انتخاب شدند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی<sup>۱</sup> و از نظر روش، توصیفی-تحلیلی (غیرآزمایشی) از گروه پیمایشی و به صورت مقطعی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران در بهار ۱۳۹۸ در ۳۳ شعبه این اداره، به تعداد ۳۹۲۲۰ نفر (شامل ۲۰۲۹۷ نفر زن و ۱۸۹۲۳ نفر مرد) و روش نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای چندمرحله‌ای با جدول کرجسی و مورگان و به تعداد ۳۸۰ تعیین گردید. در پژوهش حاضر در پی ارائه مدل رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی بوده و بدین منظور پژوهش‌های پیشین انجام شده در خصوص «مدیریت تصویرپردازی ذهنی» و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن در سازمان-های امروزی؛ بررسی و مطالعه گردید. با توجه به جدید بودن مبحث «مدیریت تصویرپردازی ذهنی»، اخیراً محققان به این مقوله توجه کرده و با ارائه چارچوب‌های نظری مختلف سعی در معرفی مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت تصویرپردازی ذهنی

2. Content Validity Ratio  
3. Content Validity Index

1. Applied Research

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش پژوهش عنوان شد برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد و برای تجزیه تحلیل داده‌ها و مدل‌سازی از نرم‌افزارهای اس. پی. اس. اس و آموس استفاده شد. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، متغیر موردنظر که در این پژوهش تبیین الگوی رفتار مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی، در اداره آموزش و پرورش استان مازندران است، موردسنجش قرار گرفت. از شاخص آزمون تناسب کایزر مایر و آزمون بارتلت استفاده گردید. مقدار کی. ام. او (کفایت نمونه‌برداری) محاسبه شده برای شرایط موقعیتی و شخصی برابر ۰/۸۸۱ و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه‌برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود.

بررسی فرار گرفت که تمام گویه‌های پژوهش دارای CVI بین ۰/۸۷ تا ۱ و CVR بین ۰/۶۰ تا ۱ بوده است.

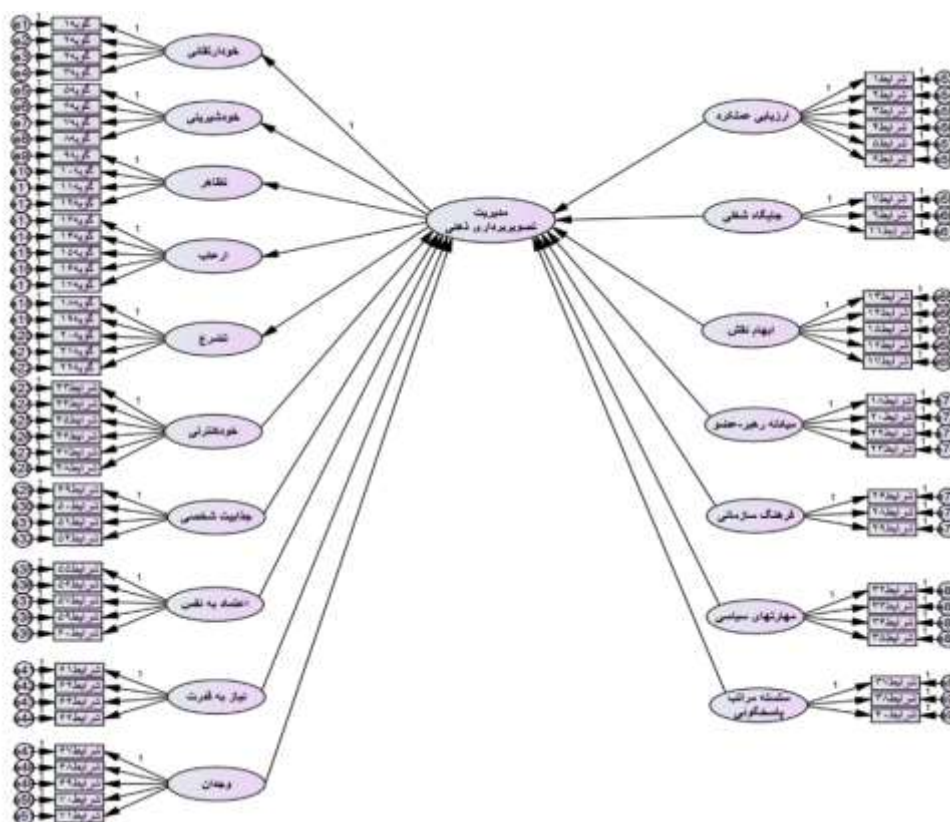
برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان پایایی هریک از مؤلفه‌های مدل به شرح ۱. ارزیابی عملکرد (۰/۸۲)، ۲. شرایط و جایگاه شغلی (۰/۸۱)، ۳. ابهام نقش (عوامل استرس‌زای شغلی) (۰/۷۹)، ۴. مبادله رهبر- عضو (۰/۸۳)، ۵. فرهنگ سازمانی (۰/۸۰)، ۶. مهارت‌های سیاسی (۰/۸۱)، ۷. سلسله‌مراتب پاسخگویی (۰/۸۰)، ۸. خودکنترلی (خودارزیابی) (۰/۸۴)، ۹. جذابیت شخصی (۰/۷۸)، ۱۰. اعتماد به نفس (۰/۸۲)، ۱۱. نیاز به قدرت (۰/۸۰) و ۱۲. وجدان (وظیفه‌شناسی) (۰/۸۱)، در حد مناسب و مطلوبی گزارش گردید. آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز ۰/۸۱ محاسبه گردید. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی به توصیف داده‌ها شامل ویژگی‌های دموگرافیک آزمودنی‌ها پرداخته شد و برای بررسی سؤال‌های پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزارهای اس. پی. اس. اس و آموس بهره گرفته شد.

جدول ۱. عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده به وسیله مؤلفه‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی

مؤلفه	مقادیر		مجموع توان دوم بارهای عاملی		مجموع توان دوم بارهای عاملی بعد از چرخش واریماکس	
	کل	درصد از واریانس	کل	درصد از واریانس	کل	درصد از واریانس
۱	۷/۲۹	۳۳/۱۴	۷/۲۹	۳۳/۱۴	۳/۲۷	۱۴/۸۵
۲	۲/۴۰	۴۴/۰۴	۲/۴۰	۱۰/۹۰	۳/۲۴	۱۴/۷۱
۳	۱/۸۴	۸/۳۴	۱/۸۴	۸/۳۴	۲/۸۸	۱۳/۰۹
۴	۱/۶۵	۷/۵۲	۱/۶۵	۷/۵۲	۲/۷۸	۱۲/۶۴
۵	۱/۴۰	۶/۳۷	۱/۴۰	۶/۳۷	۲/۴۱	۱۰/۹۷

مؤلفه‌ها براساس دوران واریماکس مشخص می‌شود که ۵ عامل تعیین شده به شرح: ۱. خودارتقایی، ۲. خودشیرینی، ۳. تظاهر، ۴. ارباب و ۵. تضرع، در نظر گرفته شده است. شکل ۲ روابط میان مؤلفه‌های شرایط موقعیتی و شخصی مؤثر بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی را نشان می‌دهد.

مطابق محاسبات از میان ارزش‌های ویژه ۵ عامل مورد پژوهش؛ بزرگ‌تر از ۶ که مجموعاً تقریباً ۶۶/۲۷ درصد از تغییرات کل مدیریت تصویرپردازی ذهنی را به عهده دارند، ارزش ویژه عامل اول برابر با ۳۳/۱۴، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۰/۹۰، عامل سوم برابر با ۸/۳۴، عامل چهارم ۷/۵۲، عامل پنجم ۶/۳۷ است. طبق نتایج به دست آمده از استخراج



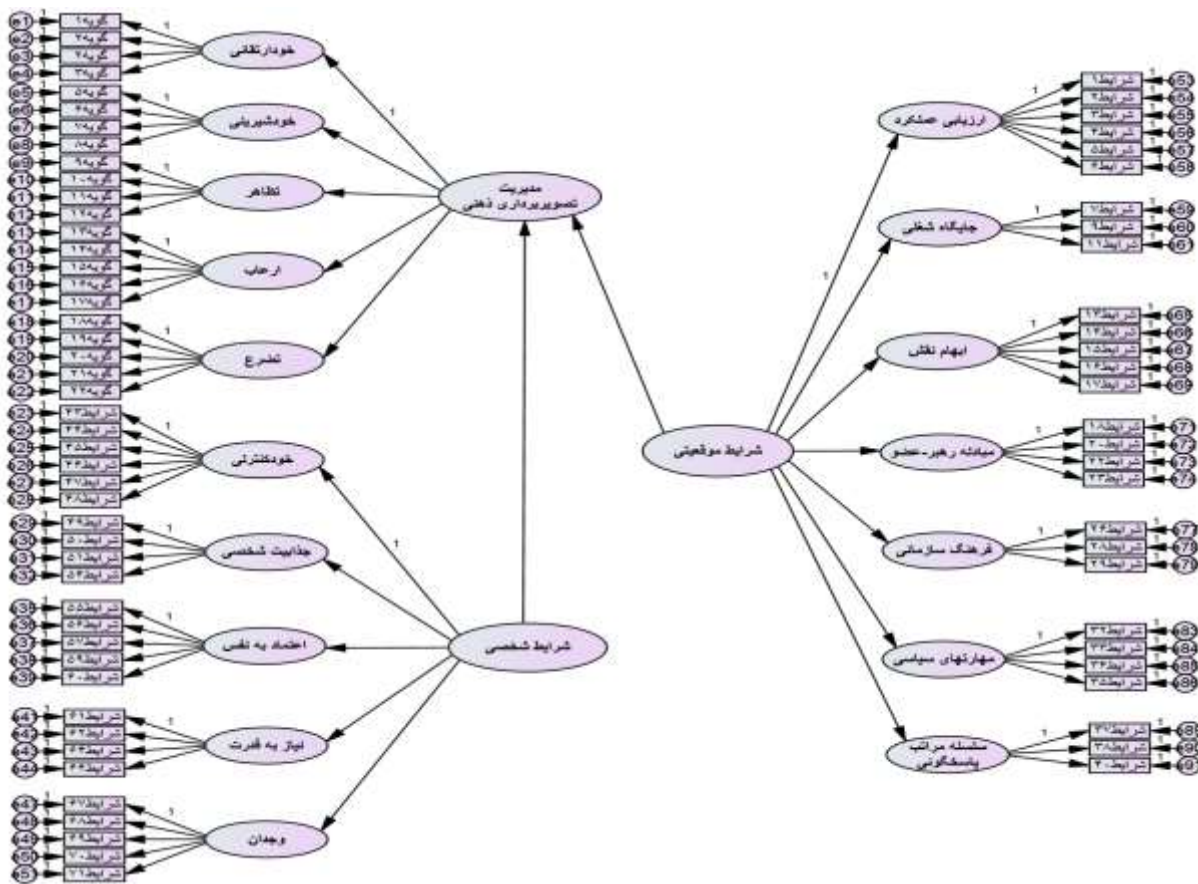
شکل ۲. مدل روابط میان مؤلفه‌های شرایط موقعیتی و شخصی مؤثر بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی

تصویرپردازی ذهنی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، از آزمون فریدمن استفاده شد. قابل ذکر است.

به‌منظور شناسایی بهتر عوامل و رتبه‌بندی متغیرهای مدل روابط میان مؤلفه‌های وضعی و شخصی مؤثر بر رفتار مدیریت

جدول ۲. رتبه‌بندی عوامل موقعیتی و شخصی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه	متغیرهای پژوهش
هفتم	۶/۰۹	ارزیابی عملکرد
سوم	۷/۵۵	شرایط و جایگاه شغلی
یازدهم	۵/۰۲	ابهام نقش
چهارم	۷/۳۷	مبادله رهبر-عضو
پنجم	۷/۰۰	فرهنگ سازمانی
ششم	۶/۹۰	مهارت‌های سیاسی
دوازدهم	۴/۳۱	سلسله‌مراتب پاسخگویی
اول	۸/۱۷	خودکنترلی
نهم	۵/۸۹	جذابیت شخصی
دوم	۷/۸۵	اعتماد به نفس
دهم	۵/۸۷	نیاز به قدرت
هشتم	۶/۰۰	وجدان



شکل ۳. مدل بومی رفتار مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد، با توجه به نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، مؤلفه ۱. «ارزیابی عملکرد» (ضریب استاندارد ۰/۴۵ و مقادیر  $t$  ۶/۸۱۱)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های هریس و همکاران (۲۰۰۷) و وین و لیدن (۱۹۹۵) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۲. «شرایط و جایگاه شغلی» (ضریب استاندارد ۰/۶۸ و مقادیر  $t$  ۱۰/۲۸۹)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بروئر و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۳. «ابهام نقش» (ضریب استاندارد ۰/۶۸ و مقادیر  $t$  ۱۰/۰۹۲)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با

همان‌طور که در جدول ۲ و شکل ۲ ملاحظه می‌شود از نظر افراد حاضر در این پژوهش برای متغیر شرایط موقعیتی و شخصی، اولویت اول مربوط به مؤلفه خودکنترلی با میانگین رتبه ۱۷/۸، اولویت دوم مربوط به مؤلفه اعتماد به نفس با میانگین رتبه ۸۵/۷، اولویت سوم مربوط به مؤلفه شرایط و جایگاه شغلی با میانگین رتبه ۵۵/۷، اولویت چهارم مربوط به مؤلفه مبادله رهبر - عضو با میانگین رتبه ۳۷/۷، اولویت پنجم مربوط به مؤلفه فرهنگ‌سازمانی با میانگین رتبه ۰۰/۷، اولویت ششم مربوط به مؤلفه مهارت‌های سیاسی با میانگین رتبه ۹۰/۶، اولویت هفتم مربوط به مؤلفه ارزیابی عملکرد با میانگین رتبه ۰۹/۶، اولویت هشتم مربوط به مؤلفه وجدان با میانگین رتبه ۰۰/۶، اولویت نهم مربوط به مؤلفه جذابیت شخصی با میانگین رتبه ۸۹/۵، اولویت دهم مربوط به مؤلفه نیاز به قدرت با میانگین رتبه ۸۷/۵، اولویت یازدهم مربوط به مؤلفه ابهام نقش با میانگین رتبه ۰۲/۵ و اولویت نهمین (دوازدهم) مربوط به مؤلفه سلسله‌مراتب پاسخگویی با میانگین رتبه ۳۱/۴ بوده است.

یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۱۱. «نیاز به قدرت» (ضریب استاندارد ۰/۷۷ و مقادیر t ۱۳/۹۰۱)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط شخصی (خلقی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های کیزر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۱۲. «وجدان» (ضریب استاندارد ۰/۹۰ و مقادیر t ۱۴/۶۰۵)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط شخصی (خلقی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش چن و فنگ (۲۰۱۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد.

مؤلفه «خودارتقایی» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت تصویرپردازی ذهنی اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دامغانیان، ابراهیمی و نیکویی (۱۳۹۷)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۵) و طبرسا و معینی‌کربکندی (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه «خودشیرینی» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت تصویرپردازی ذهنی اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دامغانیان، ابراهیمی و نیکویی (۱۳۹۷)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۵) و طبرسا و معینی‌کربکندی (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه «تظاهر» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت تصویرپردازی ذهنی اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دامغانیان، ابراهیمی و نیکویی (۱۳۹۷)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۵) و طبرسا و معینی‌کربکندی (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه «ارعاب» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت تصویرپردازی ذهنی اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دامغانیان، ابراهیمی و نیکویی (۱۳۹۷)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۵) و طبرسا و معینی‌کربکندی (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه «تضرع» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده مدیریت تصویرپردازی ذهنی اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دامغانیان، ابراهیمی و نیکویی (۱۳۹۷)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۵) و طبرسا و معینی‌کربکندی (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار

نتایج به دست آمده از پژوهش‌های کیزر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۴. «مبادله رهبر-عضو» (ضریب استاندارد ۰/۵۰ و مقادیر t ۷/۰۴۲)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های کیزر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۵. «فرهنگ‌سازمانی» (ضریب استاندارد ۰/۵۱ و مقادیر t ۸/۱۹۷)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش چن و فنگ (۲۰۱۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۶. «مهارت‌های سیاسی» (ضریب استاندارد ۰/۵۷ و مقادیر t ۹/۳۶۵)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بیگل و همکاران (۲۰۱۱)، هریس و همکاران (۲۰۰۷) و یزدانی زیارت و رستگار (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۷. «سلسله‌مراتب پاسخگویی» (ضریب استاندارد ۰/۵۴ و مقادیر t ۸/۳۹۸)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط وضعی (موقعیتی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های بروئر و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۸. «خودکنترلی» (ضریب استاندارد ۰/۶۶ و مقادیر t ۹/۶۶۷)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط شخصی (خلقی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های یوزل (۲۰۱۲) و بولینو و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۹. «جذابیت شخصی» (ضریب استاندارد ۰/۵۰ و مقادیر t ۷/۵۸۱)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط شخصی (خلقی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های یوزل (۲۰۱۲) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد. مؤلفه ۱۰. «اعتماد به نفس» (ضریب استاندارد ۰/۷۳ و مقادیر t ۱۲/۶۴۳)، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تبیین‌کننده شرایط شخصی (خلقی) اداره آموزش و پرورش، تعیین شده که با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های کیزر و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی داشته و در



وجود تناسب بین تخصص حرفه‌ای کارکنان با پست سازمانی‌شان، در اداره آموزش و پرورش از نکات بسیار مهمی است که باید مدیران به آن توجه کنند.

وجود انعطاف‌پذیری در شغل تأثیر مثبت و غیرقابل‌انکاری را در به‌کارگیری تاکتیک‌های مناسب مدیریت تصویرپردازی ذهنی خواهد گذاشت.

رصدکردن میزان فعالیت کارکنان در اداره آموزش و پرورش برای رسیدن این اداره به اهداف بلند و دخالت دادن آن در نظام جبران خدمات.

اجتناب کارکنان واحدهای مختلف اداره آموزش و پرورش از چیزهایی که بر روند انجام وظایف و امور محوله تأثیر منفی می‌گذارد.

دارا بودن ظاهر آراسته و مرتب برای کارکنان واحدهای مختلف اداره آموزش و پرورش، امری مهم است، چرا که هر روز با ارباب‌رجوع سروکار دارند و این مسئله بر تصویر ذهنی ایجادشده از مردم مؤثر است.

دارد. در تبیین روابط بین متغیرهای پژوهش، نتایج حاکی از آن بوده که شرایط موقعیتی بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی (ضریب استاندارد ۰/۸۴ و مقادیر t ۶/۱۰۸) و شرایط شخصی بر مدیریت تصویرپردازی ذهنی (ضریب استاندارد ۰/۲۶ و مقادیر t ۳/۴۲۱) تأثیر معنی‌دار و مثبتی داشته‌است. نتایج به دست آمده از پژوهش‌های دامغانیان و همکاران (۱۳۹۷)، دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۵)، طبرسا و معینی کربکندی (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستا قرار دارد.

### پیشنهادها

با توجه به هدف پژوهش در ارائه مدل رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی براساس پیش‌بینی‌کننده‌های وضعی و شخصی براساس داده‌های به دست آمده و با استناد به نتایج حاصل از سؤال‌های پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

اعتقاد عملی مدیران به مدیریت مشارکتی در اداره آموزش و پرورش، به‌طوری که تصمیمات با تغییرات شغلی که مقامات مافوق در مورد کار می‌گیرند با اطلاع و مشورت کارکنان باشد.

### References

- Abbaspour, A., Sajadi, A. N., Karimi, T., yazdani, H.R. (2010). "Extra role behaviors for the good of organization or the one itself: the impact of upward impression management on OCB". *Journal of Public Administration (JPA)*, 2(5), 107-124. (In Persian)
- Aravindakumar, A. (2020). Managing and utilizing human resources in an organization with reference to higher education. *Editorial Board*, 9(8).
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., & Oerder, K., (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology*, 61(2), 295-322.
- Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B., & Turnley, W.H. (2006). "The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 97-281.
- Brouer, R. L., Badaway, R. L., Gallagher, V. C., & Haber, J. A. (2015). "Political skill dimensionality and impression management choice and effective use". *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 217-233.
- Chen, Y., & Fang, W. (2013). "The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship". *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
- Damghanian, H., Ebrahimi, S. A., & Nikooei, M. (2018). Teachers' Impression Management Tactics (Case Study: Teachers in Girls' High Schools in Semnan, Mahdishar, and Sorkhe). *Organizational Culture Management*, 16(3), 591-615. (In Persian)
- Dihim, J., Maqool, A., & Fotouhi, M. (2015). "The role of illustration management in organizations (with emphasis on educational organizations)". *Journal of Research in Management and Accounting*, 16, 221-241.
- Farhangi, A. A., Maleki, M. H., Fattahi, M., & Vasegh, B. (2010). "Exploring the Antecedents and Consequences of

- Impression Management". *IQBO*, 2010; 14(3), 173-194. (In Persian)
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (2017). "Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures". *Long Range Planning*, 50(3), 337-354.
- Gofman, D. E. (1978). *The presentation of self in everyday life*, Garden City, NY: Doubleday: 40.
- Gwal, R. (2015). Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship. *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 92(1), 278.
- Hassani M, Ghasemzadeh A, Kazemzadeh M. (2013). "Role of Conscientiousness and Perceived Control on Job Satisfaction and Stress of Employees". *j.health*, 4(1), 47-56. (In Persian)
- Hossein Damghanian, H., & Yazdani Ziarat, M. (2016). "Situational and Dispositional Antecedents of Impression Management Behaviors in Organization". *Management Studies in Development and Evolution*, 23(80), 27-46. (In Persian)
- Kang, D. S., Gold, J., & Kim, D., (2012). "Responses to job insecurity: The impact on discretionary extra-role and impression management behaviors and the moderating role of employability". *Career Development International*, 17(4), 314-332.
- Keiser, N. L., & Payne, S. C. (2019). Are employee surveys biased? Impression management as a response bias in workplace safety constructs. *Safety science*, 118, 453-465.
- Mahdavi, A. (2018). The Impact of Imaging Management Tactics on the Performance of Ministry of Defense Staff. *4th Conference on Economics and Applied Management with National Approach*, Babolsar, Hazrat Masoumeh University of Qom, Islamic Azad University, Rafsanjan Branch, Taroud Shomal Research Company, Payame Noor University, Yazd Branch, Welfare and Power University Bakhshi - Bu Ali Sina University. (In Persian)
- Maier, L. P., Gallagher, V. C., Rossi, A. M., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2018). Political skill and will as predictors of impression management frequency and style: A three-study investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 276-294.
- Mayer, C. H. (2020). "Key concepts for managing organizations and employees turning towards the Fourth Industrial Revolution". *International Review of Psychiatry*, 1-12.
- Rezaian, A., (2011). *Management of Political Behaviors in the Organization* (Third Edition), Tehran: Samat Publications. (In Persian)
- Schlenker, B. (1980). *Impression management: The self-concept, socials identity and interpersonal relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schokker, M.C. (2007). *The use of Impression Management tactics in group's overtime and the effect on the interpersonal outcomes of liking, competence and performance*. Final Master Thesis of Organizational Change and Consultancy, Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht.
- Sharifi, S. M., & Nargesian, A. (2013). "Investigating the Relationship between Impression Management and Its Behavioral Consequences among Managers and Staff of Libraries of University of Tehran. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*, 47(1), 97-112. (In Persian)
- Shekari, G. A., Enayati, G. R., & Mehdinejad, E. (2018). A Study of Imaging Management Strategies in the Organization. *National Conference on New Approaches in Management and Entrepreneurship*, April 20, Mashhad, 12-1. (In Persian)
- Shiri, A., Rezaei, Z., & Shakarami, M. (2017). "Examining the Effect of Positive Impression Management on Conflict Management Strategies". *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 5(1), 93-119. (In Persian)
- Spoorthi, G.V.N. (2020). "Different Impression Management Techniques Used in Organizational Settings". *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 1430-1435.

- Tabarsa, G., & Moeini, Korbekandi, M. (2015). "Investigation The Relationship Between Impression Management and Job Burnout". *Management Studies in Development and Evolution*, 23(76), 157-186. (In Persian)
- Uziel, L., (2012). "Rethinking Social Desirability Scales From Impression Management to Interpersonally Oriented Self-Control". *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 243-262.
- Wayne, S.J., & Liden, R.C. (2003). "Effects of impression management on performance ratings: Alongitudinal study". *Academy of Management Journal*, 38(1), 232- 260.
- Weng, L., Wen-Ching, C., (2015). "Does impression management really help? A multilevel testing of the mediation role of impression management between personality traits and leader-member exchange". *Asia Pacific Management Review*, 20, 2-10.
- Yazdaniziarat, M., & Rastegar, A. (2013). The Impact of Political Skills on the ability to use tactics of Impression Management (Case study: Governorate of North Khorasan Personnels). *ORMR*, 3(3), 111-134. (In Persian)
- Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Witt M.L., Carlson, D.S., & Bratton, V. K. (2010). "Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 627-64.



## تحلیلی بر عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌پژوهی مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی: قوه مقننه)

\*حسین اصلی‌پور<sup>۱</sup>، هادی خانمحمدی<sup>۲</sup>، سلیمان فیاضی<sup>۳</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۱/۲۹)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۰۷)

### An Analysis of Factors Affecting Policy Research based on ISM Approach (Case Study: Legislative Power)

\*Hosein Aslipour<sup>1</sup>, Hadi Khanmohammadi<sup>2</sup>, Soleyman Fayazi<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Public Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. MSC, Department of public Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: (2020/June/24)

Accepted: (2021/Fer/17)

«نوع مقاله: اکتشافی»

#### Abstract

Policy research as one of the most important stages of policymaking brings policymakers' actions closer to policy knowledge. Policy research is the process of conducting research on social issues in order to provide scientific advice to policymakers. The purpose of this study was to determine the factors affecting the policy research in the Iranian legislature. Given that the policy research arm of the legislative branch of the government is the research center of the Parliament, research data have been gathered from experts and managers of this organization. In this regard, by combining two methods of content analysis based on interviews with experts and interpretive structural modeling (ISM), the factors influencing legislative policy research were attempted to be identified and classified. The findings of the study suggest a four-level model. The first level includes the themes of "influential stakeholder groups" and "the objection to the internal regulations of the Islamic Consultative Assembly (Parliament)", the second level includes the theme of "ambiguity in prioritizing a plan or a bill", and the third level includes the themes of "utilitarianism in some of the representatives" and "the political interests of representatives". Finally, the fourth level contains various themes such as the "total knowledge approach of representatives" and the "difference in the viewpoint of the research center of government and parliament".

#### Keywords

Public policy Making, Policy Research, Legislative Power, ISM.

#### چکیده

خط‌مشی‌پژوهی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین مراحل خط‌مشی‌گذاری از اهمیت زیادی در نزدیک کردن عمل خط‌مشی‌گذاران به دانش رشته خط‌مشی‌گذاری برخوردار است. خط‌مشی‌پژوهی فرآیند انجام پژوهش در باب مسئله اجتماعی به‌منظور ارائه توصیه‌های علمی به خط‌مشی‌گذاران است. پژوهش حاضر با هدف دست‌یابی به عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌پژوهی در قوه مقننه ایران انجام شده است. طبعاً با توجه به آنکه بازوی خط‌مشی‌پژوهی قوه مقننه، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی است، داده‌های پژوهش از خبرگان، کارشناسان و مدیران این نهاد گردآوری شده است. در این راستا و با تلفیق دو روش تحلیل مضمون مبتنی بر مصاحبه با خبرگان و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) تلاش شده است تا عوامل تأثیرگذار بر خط‌مشی‌پژوهی قوه مقننه شناسایی و سپس سطح‌بندی گردند. یافته‌های پژوهش بیانگر یک مدل چهارسطحی است. سطح اول مدل شامل مضامین «گروه‌های ذی‌نفع بانفوذ»، «ایراد در آیین‌نامه داخلی مجلس شورای اسلامی»، سطح دوم شامل مضمون «ابهام در اولویت‌دهی به طرح یا لایحه»، سطح سوم شامل مضامین «منفعت‌گرایی برخی نمایندگان» و «سلايق سیاسی نمایندگان» و نهایتاً سطح چهارم شامل مضامین مختلفی نظیر «رویکرد دانای کل نمایندگان» و «تفاوت در نوع دیدگاه مرکز پژوهش‌ها دولت و مجلس» است.

#### واژه‌های کلیدی

خط‌مشی‌گذاری عمومی، خط‌مشی‌پژوهی، قوه مقننه، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

## مقدمه

تحلیل و پژوهش در مورد خطامشی، به‌عنوان یک حوزه علمی و حرفه‌ای، از علوم خطامشی با مبنایی که دیوید لرنر و هارولد لاسول<sup>۱</sup> در ۱۹۵۱ بنا گذاشتند، آغاز شد. این اندیشمندان، تحلیل و پژوهش در مورد خطامشی را به این صورت تعریف می‌کنند: ارائه اطلاعات مرتبط که «منسجم و میان‌رشته‌ای»، «پیش‌بینی‌کننده»، «مسئله محور» و «شهروند محور» است. این اصول از طریق پژوهش‌های نیم قرن اخیر مورد تأکید قرار گرفته‌اند؛ چراکه خطامشی پژوهان، امروزه صراحتاً به این اهداف خطامشی پژوهی اشاره می‌کنند (برکلند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۱۷).

تمام تلاش خطامشی پژوهی آن است که خطامشی‌هایی وضع شود که در قالب آن، مسئله اجتماعی به وجود آمده به بهترین وجه ممکن حل شود. با توجه به اینکه کشور ما در مسیر پیشرفت قرار دارد (مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، ۱۳۹۰) و نیز منابع در دسترس محدود است. لذا، نهادهایی ایجاد شده‌اند تا فعالیت خطامشی پژوهی را در کشور انجام دهند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، پژوهشگاه قوه قضاییه و پژوهشگاه شورای نگهبان قانون اساسی.

در این میان مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی به دلیل تأثیرگذاری مستقیم بر تصمیمات اصلی‌ترین نهاد خطامشی‌گذاری کشور (قوه مقننه) حائز اهمیت فراوان است. نقش مرکز پژوهش‌های مجلس به‌عنوان سازمان تأمین‌کننده پشتوانه علمی و کارشناسی در امر تدوین خطامشی‌ها برای کمیسیون‌های تخصصی مجلس شورای اسلامی، جایگاهی کلیدی و راهبردی است. حال ممکن است در این بین، عواملی در ایفای نقش راهبردی این نهاد تأثیرگذار بوده و بعضاً ایفای نقش مؤثر آن را دچار خدشه سازند. وجود فاصله معنی‌دار میان وضع موجود و مطلوب خطامشی پژوهی قوه مقننه در پژوهش قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹) مورد تأکید قرار گرفته است. این پژوهش در پی آن است تا با شناسایی و نیز سطح‌بندی عوامل مؤثر بر خطامشی پژوهی قوه مقننه، برخی چالش‌های مرتبط را شناسایی کند و از این رهگذر در مسیر نزدیک شدن مسائل اجتماعی به خطامشی‌های تدوین شده قوه مقننه تا حدی اثرگذار باشد.

از این رو، پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

۱. عوامل مؤثر بر خطامشی پژوهی در قوه مقننه ایران کدام است؟

۲. سطح‌بندی عوامل مؤثر بر خطامشی پژوهی در قوه مقننه ایران چگونه است؟

با توجه به آنکه پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع اکتشافی است. لذا، فرضیه مشخصی در پاسخ به پرسش‌های پژوهش قابل طرح نیست.

## مبانی نظری پژوهش

به‌طور کلی، ظهور علوم خطامشی (برخلاف علوم سیاسی که فرآیند سیاسی را مورد مطالعه قرار می‌دهد) بر این باور است که مشکلات اجتماعی را می‌توان به صورت سیستماتیک مورد مطالعه و تحلیل قرار داد (یک رویکرد منطقی) و بنابراین، می‌توان خطامشی‌گذاری را به صورت سیستماتیک بهبود داد (آنتس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

خطامشی پژوهی فرآیند انجام پژوهش در باب مسئله اجتماعی دارای اهمیت و یا تحلیل آن به‌منظور ارائه توصیه‌های عملی و معطوف به عمل به خطامشی‌گذاران جهت حل مسئله است. به‌عبارت‌دیگر، ضمن خطامشی پژوهی، خطامشی‌های مختلف برای کاهش مسئله پیدا می‌شود و این شقوق به اطلاع خطامشی‌گذاران می‌رسد. فعالیت‌هایی که تحت عنوان خطامشی پژوهی صورت می‌گیرد، نه تنها از لحاظ مسئله مورد بررسی، بلکه از لحاظ سبک و خلاقیت و قضاوت محقق نیز متنوع است (ماژرزاک<sup>۴</sup>، ۱۳۹۲).

لیندبلوم و کوهن<sup>۵</sup> (۱۹۷۹) پژوهش اجتماعی را در وسیع‌ترین مفهوم خود معرفی می‌کنند: «هر چیزی که ممکن است به دانش یا راه‌حل برای مشکلات اجتماعی کمک کند». تعریف دیگر، خطامشی پژوهی را این‌گونه توضیح می‌دهد: «اطلاعات و یا داده‌هایی که جمع‌آوری، تحلیل، سازمان‌دهی و ابلاغ شده است تا به حل مشکلات عمومی کمک کند.» (لیندبلوم و کوهن، ۱۹۷۹: ۴۳).

به‌طور کلی فرآیند خطامشی پژوهی براساس مدل ماژرزاک به پنج مرحله زیر تقسیم می‌شود: ۱. آماده‌سازی؛ ۲. مفهوم‌سازی؛ ۳. تحلیل تکنیکی؛ ۴. تحلیل توصیه‌ها و ۵. انتقال نتایج. برای موفقیت‌آمیز بودن خطامشی توجه به همه این پنج مرحله ضروری است. ابتدا باید اطلاعات مقدماتی درباره مسئله اجتماعی و محیط اجتماعی سیاسی گردآوری شود؛ سپس مسئله و پرسش‌های پژوهش مفهوم‌سازی شوند؛ رویکرد تحلیلی باید انتخاب شده و اعمال شود؛ توصیه‌ها از لحاظ عملی بودنشان باید مورد تحلیل قرار گیرند و در صورت اقتضا جرح و تعدیل شوند و نتایج مطالعه باید به‌طور مناسبی منتقل شود. در شکل زیر چهار نوع شیوه پرداختن به مسائل اجتماعی ارائه شده است (ماژرزاک، ۱۳۹۲).

3. Anthes  
4. Majchrzak  
5. Lindblom & Cohen

1. Lasswell  
2. Birkland

## جدول ۱. انواع شیوه‌های پژوهش درباره مسائل اجتماعی

تمرکز		کم	زیاد
تکنیکی	اساسی		
تحلیل خطامشی	پژوهش بنیادی		
پژوهش تکنیکی	خطامشی پژوهی		

## پیشینه پژوهش

قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش «طراحی الگویی جهت ارزیابی سیاست پژوهی» از طریق به‌کارگیری رویکرد کیفی، شاخص‌های مؤثر در ارتقای سطح کیفیت نتایج سیاست پژوهی را طراحی و نهایتاً دسته‌بندی کرده‌اند.

شهائی و دانایی‌فرد (۱۳۹۵) در پژوهش «تحلیلی بر دانش پژوهی فرآیند خطامشی عمومی در ایران» چنین نتیجه‌گیری کرده‌اند که علی‌رغم ظهور رویکردهای جدید در رشته خطامشی‌گذاری، دانش پژوهان این حوزه در ایران همچنان در راستای رویکرد فرآیندی قدم برمی‌دارند و توجه چندانی به رویکردهای نظری جدید ندارند.

امیری فرح‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش «آسیب‌شناسی فرآیند سیاست پژوهی در نظام آموزش عالی ایران» وجود آسیب‌های ساختاری و کارکردی مرتبط با سیاست‌گذاران و عوامل ارتباطی و تعاملی با سایر کنشگران در فرآیند خطامشی پژوهی را شناسایی کرده‌اند.

جاودانی (۱۳۹۲) در پژوهش «سیاست پژوهی لایه گمشده در فرآیند تصمیم‌گیری نظام آموزش عالی» چنین بیان کرده‌اند که موفقیت نهادهای نوین نیازمند ایجاد آگاهی و مفاهمه در میان ذی‌نفعان است. به این ترتیب محرمانه پنداشتن عملیات سیاست‌گذاری و دور نگاه‌داشتن آن از افکار عمومی، می‌تواند نه تنها به از میان رفتن اثربخشی خطامشی پژوهی، بلکه به نوعی افزایش خودبستگی دولتمردان منجر شود.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله «بررسی تأثیر سیاست پژوهی در فضای سیاست‌گذاری» به بررسی تأثیر نهادهای خطامشی پژوهی در فضای خطامشی‌گذاری پرداخته‌اند.

کیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش «بررسی افق پایگاه داده خطامشی پژوهی با یک مدل موضوع احتمالی» چنین گفته است که دولت‌ها، در هنگام انجام فرآیندهای پیش‌بینی از هوش جمعی بهره برده و مسائل در حال ظهور را از طریق نظرات تخصصی، درک می‌کنند.

یون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش «خطامشی پژوهی امکان‌سنجی استراتژی نوآوری پژوهش و توسعه دولت» بیان کرده‌اند که دولت، مطالعات امکان‌سنجی را به‌عنوان راهی برای تعیین مقادیر اختصاص یافته در بودجه خود انجام داده و اولویت‌های خطامشی‌گذاران در رابطه با پژوهش‌های جدید را که بودجه‌های بسیاری را دریافت می‌کنند، تنظیم می‌کند.

بورج و هنریچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش «روش‌های آمیخته برای خطامشی پژوهی و ارزیابی برنامه» به ارائه یک دستور کار برای برنامه و ارزیابی خطامشی مبتنی بر رویکرد آمیخته پرداخته‌اند.

برانن و موس<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش «مسائل مهم طراحی روش‌های آمیخته در خطامشی پژوهی» چنین یافته‌اند که در تحقیقات مرتبط با خطامشی به نظر می‌رسد که ترکیب تیم، سازمان و کار تیمی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

ریموند<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش «ارزیابی و سنجش ظرفیت سازمان‌های خطامشی پژوهی» برخی از نکات کلی برای توسعه برنامه‌های مؤثر را تشریح کرده و روش‌های عینی را برای اندازه‌گیری دو پیامد مهم تبیین می‌کند: بهبود ظرفیت تحقیقات و اثربخشی بیشتر در عرصه خطامشی‌گذاری.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به سؤالات پژوهش، راهبرد اصلی این پژوهش کثرت‌گرایی روش‌شناختی با بهره‌گیری از دو راهبرد کیفی و کمی به صورت هم‌زمان است. با توجه به تقدّم روش کیفی بر کمی در این پژوهش لذا، می‌توان استراتژی اصلی پژوهش را از نوع «آمیخته اکتشافی» دانست. برای پاسخ به پرسش اول پژوهش از راهبرد «تحلیل مضمون»<sup>۶</sup> و برای پاسخ به پرسش دوم از راهبرد «مدل‌سازی ساختاری تفسیری» استفاده شده است. علت به‌کارگیری «تحلیل مضمون»<sup>۷</sup> آن است که این روش به‌عنوان

2. Yoon

3. Burch &amp; Heinrich

4. Brannen &amp; Moss

5. Raymond

6. Thematic Analysis

7. ISM

1. Kim

از سوی دیگر مدل سازی ساختاری تفسیری فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با یکدیگر در یک الگوی مشخص سامان می یابند. این روش در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می کند و شیوه مناسب بررسی تأثیر هر متغیر بر متغیرهای دیگر است. این روش از آن جهت جنبه تفسیری دارد که قضاوتی از تصمیم گروهی درباره ارتباطات متغیرها ارائه می نماید (تیزرو، ۱۳۸۹).

سؤال محوری روش ISM آن است که «آیا رابطه ای بین عناصر وجود دارد؟ و در صورت مثبت بودن جواب، ارتباط آن ها چگونه است؟» (یاوری، ۱۳۹۱: ۲۰۰).

روش جمع آوری داده های این پژوهش بررسی کتابخانه ای، انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته و سپس توزیع پرسشنامه های ISM است. نمونه مورد نظر در این پژوهش در بخش کیفی مطابق با روش نمونه گیری قضاوتی یا هدفمند، ۸ نفر از مدیران، کارشناسان و یا اعضای هیئت علمی در مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی بوده است.

یکی از روش های متعارف و کاملاً نظام مند در تحلیل داده های کیفی مورد استفاده قرار می گیرد. لذا، پژوهشگران در راستای تحلیل مصاحبه های نیمه ساختاریافته در مورد عوامل مؤثر بر ختامشی پژوهی قوه مقننه از این روش بهره گرفتند. همچنین روش مدل سازی ساختاری تفسیری در راستای سطح بندی و شناسایی تأثیر و تأثر مضامین اصلی شناسایی شده مورد استفاده قرار گرفته است.

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده های متنی است و داده های پراکنده و گوناگون را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. (براون و کلارک، ۲۰۰۶) به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

- دیدن متن
- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب
- تحلیل اطلاعات کیفی
- مشاهده نظام مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ (بویاتزیس، ۱۹۹۸).

## جدول ۲. مشخصات نمونه پژوهش

ویژگی	سمت سازمانی
مرد- ۵۲ ساله	عضو هیئت علمی مرکز و مشاور کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی
مرد- ۵۱ ساله	معاون سابق پژوهش های زیربنایی و امور تولیدی
مرد- ۳۴ ساله	استادیار مرکز پژوهش ها و کارشناس دفتر حقوقی مرکز
مرد- ۳۵ ساله	استادیار مرکز پژوهش ها و کارشناس پولی و بانکی مرکز
مرد- ۳۹ ساله	کارشناس دفتر اقتصادی مرکز
مرد- ۴۰ ساله	مدیر گروه اقتصاد کلان مرکز
مرد- ۳۸ ساله	کارشناس تحریم و اقتصاد مقاومتی مرکز
مرد- ۵۴ ساله	معاون فعلی پژوهش های زیربنایی و امور تولیدی

مطابق فرمول فوق، ۷۸ درصد بوده است.

همچنین برای اجرای روش مدل سازی ساختاری تفسیری از پرسشنامه استفاده شده است. در نمونه گیری بخش کمی نیز مطابق با مراحل ISM از نمونه گیری هدفمند بهره گرفته شده است و بدین منظور ۱۷ پرسشنامه میان خبرگان جهت سطح بندی عوامل به دست آمده در روش تحلیل مضمون، توزیع شد و در نهایت پس از پیگیری های لازم، ۱۵ پرسشنامه اخذ و مبنای این پژوهش قرار گرفت. تعداد پرسشنامه ها از قاعده  $15 \pm 5$  پیروی کرده است (آذر و خسروانی، ۱۳۹۸).

مراحل اجرایی روش شناسی مدل سازی ساختاری و تفسیری به شرح زیر دنبال شده است:

### مرحله نخست: تعیین ابعاد/عناصر

در این پژوهش، برای استخراج ابعاد و عناصر مورد نظر از روش

با توجه به آنکه خروجی بخش کیفی به عنوان ورودی بخش کمی به کار می رود. لذا، سنجش اعتبار و پایایی بخش کیفی حائز اهمیت فراوان است. بدین منظور در این پژوهش از روش محاسبه پایایی بازآزمون در بین دو فاصله زمانی، استفاده شده است؛ مطابق فرمول زیر: (خواستار، ۱۳۸۸)

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

کدهایی که با یکدیگر مشابه بوده با عنوان «توافق» تلقی شده و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» نامیده می شوند. بر این اساس مقدار حداقل ۷۰ درصد به عنوان نصاب پایایی در فرمول بازآزمون قابل قبول است. (همان، ص ۱۶۸) برای اطمینان از پایایی تحلیل مضمون، پس از گذشت فاصله زمانی دوهفته ای، مجدداً کدگذاری مصاحبه ها صورت گرفته و درصد توافق حاصل شده



- سه: عامل سطر i روی عامل ستون j کاملاً مؤثر است. (تأثیر زیاد)
- دو: عامل سطر i روی عامل ستون j مؤثر است. (تأثیر متوسط)
- یک: عامل سطر i روی عامل ستون j تأثیر ناچیزی دارد (تأثیر اندک)
- صفر: عامل سطر i روی عامل ستون j بی‌تأثیر است. (بدون تأثیر)

نتایج پرسشنامه‌ها با هم جمع شده و اعداد حاصله در جدول ۴ آمده است. در هر یک از خانه‌های این جدول اعدادی بین ۴ تا ۳۴ قرار خواهند گرفت؛ به‌عنوان مثال عدد ۱۱ به این معناست که جمع امتیاز ۱۵ نفر خبره (هرکدام بین عدد صفر تا سه می‌توانند امتیاز دهند) برای تأثیر مؤلفه اول بر مؤلفه دوم امتیاز ۱۱، است. برای تک‌تک خانه‌های جدول، مجموع این امتیازها محاسبه گردیده و جدول ۴ بیانگر حاصل مجموع امتیازات خبرگان است.

تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (بخش کیفی پژوهش) استفاده شده است. براساس این خروجی روش تحلیل مضمون، عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌پژوهی قوه مقننه به صورت جدول ۳ (عوامل ۱۱ گانه) به دست آمده است. از آنجا که روند ساخت مضامین به صورت استقرایی و از بطن مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است. لذا، به‌منظور توضیح هر یک از آن‌ها چند عبارت یا نقل‌قول از مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

ضمناً نوع‌شناسی مضمون در این پژوهش مطابق با دسته‌بندی رایان و برنارد صورت گرفته است. این دو در طبقه‌بندی خود برای انواع مضامین، نوع دوسطحی تفکیک مضامین در قالب دودسته مضامین اصلی و مضامین فرعی را پیشنهاد کرده‌اند (رایان و برنارد، ۲۰۰۳).

**مرحله دوم: به دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری**  
تعداد سطر و ستون این ماتریس مربعی به همان تعداد مضامین استخراج شده است؛ آن‌گاه روابط دوبه‌دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شود. برای تعیین روابط بین عناصر از یک طیف چهارتایی به صورت زیر استفاده شده است: (بولانس، ۲۰۰۵)

**جدول ۳. خروجی روش تحلیل مضمون (شناسایی ابعاد در مرحله اول ISM)**

عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	نمونه عبارات مصاحبه‌شوندگان
۱. ای‌راد در فرآیند خط‌مشی‌گذاری و آیین‌نامه داخلی مجلس	مشکلات فرآیندی خط‌مشی‌گذاری عمومی جابجایی اولویت‌ها در دستور کارگذاری	اصلاح آیین‌نامه داخلی مجلس در اهمیت یافتن گزارش‌های مرکز بسیار مهم است. وقتی اولویت‌ها به‌درستی شناسایی نشود، نتیجه این می‌شود که آنچه مهم نبوده را مورد بررسی قرار داده‌ایم و آنچه داری اهمیت بوده را به فراموشی سپرده‌ایم.
۲. رویکرد «دانای کل» نمایندگان مجلس	عدم مطالعه گزارش‌های مرکز پژوهش‌ها توسط نمایندگان بی‌نیاز دانستن نماینده از کمک علمی مرکز پژوهش‌ها	نماینده تصور می‌کند که آن‌قدر توان علمی و دانش دارد و در موضوعات مختلف صاحب‌نظر است که نیازمند کمک گرفتن از هیچ شخص یا نهادی نیست.
۳. سلايق سياسی نمایندگان مجلس	در نظر نگرفتن سیاست‌های کلان کشور توسط نمایندگان مجلس، در نظر نگرفتن منفعت عمومی توسط نمایندگان مجلس	از آثار دیگر کمبود مطالعه در نمایندگان مجلس، عدم آشنایی نماینده به راهبرد و نقشه کلان کشور است و در این حالت، راه سلیقه‌ای عمل کردن برای نماینده باز می‌شود.
۴. اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفع بانفوذ	گروه‌هایی متضرر از طرح یا لایحه ورود ذی‌نفعان بانفوذ به‌عنوان مشاوران مرکز پژوهش‌ها، به وجود آمدن لابی‌های بد در نظر کارشناسی مرکز پژوهش‌ها	مرکز پژوهش‌ها، هم‌زمان از کارشناسان داخلی و بعضی خبرگان بیرونی بهره می‌برد. گاهی پیش می‌آید که عده‌ای از این افراد بیرونی از ذینفعانی هستند که می‌خواهند به این طریق، گزارش و حتی خط‌مشی نهایی را به سمت مقاصد خود سوق دهند.
۵. ابهام در اولویت‌دهی به طرح یا لایحه	اولویت طرح بر لایحه در ایران اولویت لایحه بر طرح در جهان برخلاف اصول علمی رفتار کردن	نماینده مجلس، برای اینکه دولت را مجبور به کاری کند، طرحی تدوین می‌کند، طرح خود را به جریان می‌اندازد حتی اگر دولت هم لایحه بدهد، باز هم نمایندگان بر این پافشاری دارند که طرح خود را در دستور کار قرار دهند، فارغ از اینکه ممکن است لایحه دولت همخوانی بیشتری با واقعیت مسائل و مصلحت عمومی داشته باشد.

عنوان مضمون اصلی	عنوان مضمون فرعی	نمونه عبارات مصاحبه‌شوندگان
۶. تفاوت در نوع دیدگاه مرکز پژوهش‌ها، مجلس و دولت	دیدگاه میان‌مدت و بلندمدت در مرکز پژوهش‌ها دیدگاه میان‌مدت و کوتاه‌مدت در دولت دیدگاه مبهم نماینده مجلس	دولت معمولاً به دنبال مسیر راحت‌تر و افق کوتاه‌مدت است. اگر بخواهد کار سخت انجام دهد با مشکلاتی مواجه می‌شود. باید ساختار خود را تغییر دهد و همچنین باید در بلندمدت و بعضاً خارج از بازه زمانی آن دولت به نتیجه برسد در حالی که نوع نگاه در مرکز به هیچ‌وجه این گونه نیست.
۷. منفعت‌گرایی برخی نمایندگان	ردّ نظر کارشناسی مرکز از سوی نماینده مجلس، به خطر افتادن موقعیت‌سازمانی و رفاهی نماینده مجلس	با تأسف بسیار باید گفت که تعداد زیادی از نمایندگان مجلس درگیر فعالیت اقتصادی هستند و این موضوع بسیار نگران‌کننده است. برای همین اگر قوانین شفاف‌تری وضع شود، بعضاً به ضرر این گروه از نمایندگان خواهد بود.
۸. عدم تناسب اولویت‌های دولت با مجلس	فقدان سیستم ارتباطی مردم با دولت درگیری نماینده در کارهای اجرایی	نمایندگان مجلس، بیشتر از آنکه به رفع مشکلات قانون و وضع خط‌مشی‌های موردنیاز مردم بپردازند، درگیر امور اجرایی هستند.
۹. تأثیر گروه‌های فشار مخرب بر نمایندگان	پیشنهاد رانت‌های وسوسه‌انگیز به نماینده تمایل نماینده به انتخاب در دور بعدی	پیشنهاد اخذ مجوزها، پیشنهاد انتخاب شدن در دوره‌های آتی مجلس، ویلای شمال و خودروهای لوکس همگی از پیشنهادها و وسوسه‌انگیز به نمایندگان مجلس است.
۱۰. جایگاه تصمیم‌سازی مرکز پژوهش‌ها و نه تصمیم‌گیری	مرکز پژوهش‌ها به‌عنوان پیشنهاددهنده تصمیم و نه تصمیم‌گیر شأن علمی و کارشناسی مرکز پژوهش‌ها	نظر نماینده مجلس همواره غالب بر نظر کارشناسی مرکز پژوهش‌هاست، لاجرم از بعد اختیار، نمی‌توان جایگاهی جز مشورت را برای مرکز پژوهش‌ها متصور شد.
۱۱. تعلق سازمانی مرکز پژوهش‌ها به مجلس	جدایی ساختار مرکز پژوهش‌ها از امور اجرایی و قوه مجریه دور شدن از اطلاعات اجرایی به جهت قرار گرفتن ذیل قوه مقننه	دولت از نظر مرکز پژوهش‌ها استفاده می‌کند، اما خیلی کم. اینکه مرکز پژوهش‌ها به لحاظ ساختاری به مجلس شورای اسلامی وصل شده است. مرکز پژوهش‌ها نیاز به اطلاعات اجرایی دارد، ولی بعضی به دلیل وابستگی ساختاری به مجلس در موضوع جلب همکاری سایر نهادهای حکومتی با مشکل مواجه است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری مضامین (مرحله دوم ISM)

مضمون ۱: تعلق سازمانی مرکز پژوهش‌ها به مجلس	مضمون ۲: تأثیر گروه‌های فشار مخرب بر نمایندگان	مضمون ۳: جایگاه تصمیم‌سازی مرکز پژوهش‌ها و نه تصمیم‌گیری	مضمون ۴: عدم تناسب اولویت‌های دولت با مجلس	مضمون ۵: منفعت‌گرایی برخی نمایندگان	مضمون ۶: تفاوت در نوع دیدگاه مرکز پژوهش‌ها، مجلس و دولت	مضمون ۷: ابهام در اولویت‌دهی به طرح یا لایحه	مضمون ۸: اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفع بانفوذ	مضمون ۹: سلب‌تعلق سیاسی نمایندگان مجلس	مضمون ۱۰: رویکرد «دانی کل» نمایندگان مجلس	مضمون ۱۱: ایراد در فرآیند ختم‌شده‌گذاری و آیین‌نامه داخلی مجلس	مضامین کلیدی
۲۵	۲۴	۴۲	۳۹	۳۶	۲۰	۲۴	۳۷	۴۲	۴۰	۱	مضمون ۱
۱۹	۳۲	۴۳	۳۰	۴۵	۱۹	۳۴	۳۲	۳۷	۳۳	۲	مضمون ۲
۴۲	۲۹	۳۰	۳۷	۴۱	۱۴	۳۷	۴۰	۳۷	۳۹	۳	مضمون ۳
۴۰	۳۸	۳۷	۴۵	۳۴	۱۷	۲۰	۳۹	۳۹	۴۱	۴	مضمون ۴
۳۴	۳۱	۲۲	۴۱	۲۳	۲۶	۲۷	۲۳	۲۳	۲۵	۵	مضمون ۵
۲۲	۳۲	۲۹	۲۵	۳۳	۲۶	۴۱	۳۴	۴۲	۴۰	۶	مضمون ۶
۲۳	۲۰	۳۲	۳۹	۳۳	۳۳	۳۱	۳۵	۳۷	۴۲	۷	مضمون ۷
۲۷	۱۶	۱۴	۴۲	۴۲	۳۹	۳۶	۳۹	۳۲	۳۲	۸	مضمون ۸
۱۷	۲۷	۲۰	۴۳	۳۳	۴۴	۳۲	۳۴	۳۴	۲۵	۹	مضمون ۹
۲۴	۲۴	۳۲	۴۳	۱۹	۳۰	۳۸	۳۲	۲۴	۲۴	۱۰	مضمون ۱۰
۳۲	۴۳	۲۲	۳۶	۲۳	۳۳	۳۵	۳۰	۳۷	۲۰	۱۱	مضمون ۱۱

بولانس و همکارانش برای یافتن عدد مقیاس از فرمول زیر استفاده می‌کنند:

برای این پژوهش عدد مقیاس ۳۰ به دست می‌آید.

$$m = 2 \times n$$

عدد مقیاس = m

n = تعداد پرسشنامه‌های جمع آوری شده

$$m = 2 * 15 = 30$$

حاصل این محاسبات که ماتریس دست‌یابی است در جدول زیر آمده است.

### مرحله سوم: طراحی ماتریس دست‌یابی

ماتریس دست‌یابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس مرحله قبل

$$M = f(x) = \begin{cases} a_{ij} = 1 & \text{if } a_{ij} \geq m \\ a_{ij} = 0 & \text{if } a_{ij} < m \end{cases}$$

و طی دو مرحله به دست می‌آید. در مرحله اول ابتدا

یک مقیاس عددی واحد در نظر گرفته شده و اعداد جدول مرحله قبل با آن مقایسه می‌شود. در صورتی که عدد مربوط در جدول از مقیاس بزرگ‌تر باشد در جدول جدید از عدد یک و در غیر این صورت از صفر استفاده می‌شود (بولانس، ۲۰۰۵).

جدول ۵. ماتریس دست‌یابی

مضامین کلیدی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	قدرت نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۶
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۵	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۷
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۷
۹	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۱۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۱۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
وابستگی	۹	۷	۹	۹	۸	۳	۹	۷	۹	۶	۵	۳

شامل عواملی می‌شود که بر این عامل تأثیرگذار است. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دست‌یابی به دست می‌آید. پس از تعیین مجموعه دست‌یابی و پیش‌نیاز هر عامل، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر عامل شناسایی می‌شود. سپس نوبت به تعیین سطح عوامل می‌رسد. در اولین جدول، عاملی دارای بالاترین سطح است که مجموعه دست‌یابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها از جدول حذف شده و با دیگر عناصر باقی‌مانده جدول بعدی تشکیل خواهد شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص شده و این فرآیند تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. در پژوهش حاضر این کار طی جداول ۶ الی ۹ انجام شده است.

به عبارت دیگر، اعداد صفر و یک به این معناست که رابطه‌ای بین دو مؤلفه وجود دارد یا خیر. اگر عدد صفر باشد یعنی رابطه‌ای بین دو مؤلفه برقرار نیست. چنانچه عدد یک باشد یعنی این دو مؤلفه با همدیگر رابطه دارند.

### مرحله چهارم: تعیین سطح عوامل

در این مرحله به دنبال این هستیم که بدانیم کدام عوامل متغیرهای وابسته، میانجی و مستقل است. برای شناسایی چنین روابطی باید عوامل سطح‌بندی شوند. قطعاً عوامل سطح یک در زمره متغیرهای وابسته است و آخرین سطح جزء متغیرهای مستقل به شمار می‌رود. برای سطح‌بندی نیز باید برای تک‌تک عوامل، مجموعه دست‌یابی و مجموعه پیش‌نیاز شناسایی شوند. مجموعه دست‌یابی هر عامل، شامل عواملی می‌شود که از این عامل تأثیر می‌پذیرد و مجموعه پیش‌نیاز

جدول ۶. تعیین سطح عوامل (سطح اول)

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۱	۹-۸-۷-۴-۳-۲	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۹-۸-۷-۴-۳-۲	یک
۲	۱۰-۹-۸-۷-۵-۴-۳-۱	۱۱-۸-۷-۶-۴-۳-۱	-۸-۷-۴-۳-۱	
۳	۱۱-۹-۸-۷-۵-۴-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۴-۲-۱	۱۱-۹-۸-۷-۴-۲-۱	
۴	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۳-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۳-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۳-۲-۱	یک
۵	۱۱-۱۰-۸-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۳-۲	۱۱-۱۰-۸	
۶	۱۰-۷-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۷	۷	
۷	۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۴-۳-۲-۱	۹-۸-۶-۴-۳-۲-۱	
۸	۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰-۷-۵-۴-۳-۲-۱	۷-۵-۴-۳-۲-۱	
۹	۷-۶-۵-۴-۳-۱	۱۱-۷-۴-۳-۲-۱	۷-۴-۳-۱	
۱۰	۸-۷-۵-۴-۳-۱	۱۱-۶-۵-۴-۲	۵-۴	
۱۱	۱۰-۹-۷-۵-۴-۳-۲	۵-۴-۳	۵-۴-۳	

تأثیرگذاری را بر آن‌ها در مدل نهایی دارد و به همین دلیل بالاترین سطح مدل را به خود اختصاص می‌دهد.  
با حذف عامل نخست و چهارم جدول زیر نیز سطح دوم عوامل را نشان می‌دهد.

براساس توضیحات پیشین مشاهده می‌شود که تنها دو عامل اول و چهارم یعنی مضمون «ایراد در فرآیند ختمشی‌گذاری و آیین‌نامه داخلی مجلس» و نیز «اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفع بانفوذ»، مجموعه دریافتنی و مشترک به‌طور کامل یکسان است؛ یعنی این عاملی است که بیشترین تأثیرپذیری را از دیگر عوامل و کمترین

جدول ۷. تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۲	۱۰-۹-۸-۷-۵-۳	۱۱-۸-۷-۶-۳	۸-۷-۳	
۳	۱۱-۹-۸-۷-۵-۲	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۲	۱۱-۹-۸-۷-۲	
۵	۱۱-۱۰-۸	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۳-۲	۱۱-۱۰-۸	دوم
۶	۱۰-۷-۵-۳-۲	۹-۸-۷	۱۰-۷	
۷	۹-۸-۶-۵-۳-۲	۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۳-۲	۹-۸-۶-۳-۲	
۸	۷-۶-۵-۳-۲	۱۰-۷-۵-۳-۲	۷-۵-۳-۲	
۹	۷-۶-۵-۳	۱۱-۷-۳-۲	۷-۳	
۱۰	۸-۷-۵-۳	۱۱-۶-۵-۲	۵	
۱۱	۱۰-۹-۷-۵-۳-۲	۵-۳	۵-۳	

با توجه به جدول فوق، عامل پنجم حذف می‌شود و در سطح دوم مدل قرار می‌گیرد. با حذف عوامل سطح دوم در جدول

جدول ۸. تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

عوامل	مجموعه دریافتنی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۲	۱۰-۹-۸-۷-۳	۱۱-۸-۷-۶-۳	۸-۷-۳	
۳	۱۱-۹-۸-۷-۲	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۲	۱۱-۹-۸-۷-۲	سوم
۶	۱۰-۷-۳-۲	۹-۸-۷	۷	
۷	۹-۸-۶-۳-۲	۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۳-۲	۹-۸-۶-۳-۲	سوم

عوامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۸	۷-۶-۳-۲	۱۰-۷-۳-۲	۷-۳-۲	
۹	۱۱-۷-۶-۳	۱۱-۷-۳-۲	۱۱-۷-۳	
۱۰	۸-۷-۳	۱۱-۷-۶-۲	۷	
۱۱	۱۰-۹-۷-۳-۲	۳-۲	۳-۲	

متطابق جدول فوق، در این مرحله عوامل سوم و هفتم حذف شده و اقدام برای تعیین سطح بعدی صورت می‌گیرد.

جدول ۹. تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

عوامل	مجموعه دریافتی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۲	۱۰-۹-۸	۱۱-۸-۶	۸	چهارم
۶	۱۰-۲-۸	۹-۸	۸	چهارم
۸	۶-۲	۱۰-۲	۲	چهارم
۹	۱۱-۶	۱۱-۲	۱۱	چهارم
۱۰	۲-۸	۱۱-۶-۲	۲	چهارم
۱۱	۱۰-۹-۲	۲	۲	چهارم

از: عامل ۲ (رویکرد «دانای کل» نمایندگان مجلس)، عامل ۶ (تفاوت در نوع دیدگاه مرکز پژوهش‌ها، مجلس و دولت)، عامل ۸ (عدم تناسب اولویت‌های دولت با مجلس)، عامل ۹ (تأثیر گروه‌های فشار مخرب بر نمایندگان)، عامل ۱۰ (جایگاه تصمیم‌سازی مرکز پژوهش‌ها و نه تصمیم‌گیری) و عامل ۱۱ (تعلق سازمانی مرکز پژوهش‌ها به مجلس).

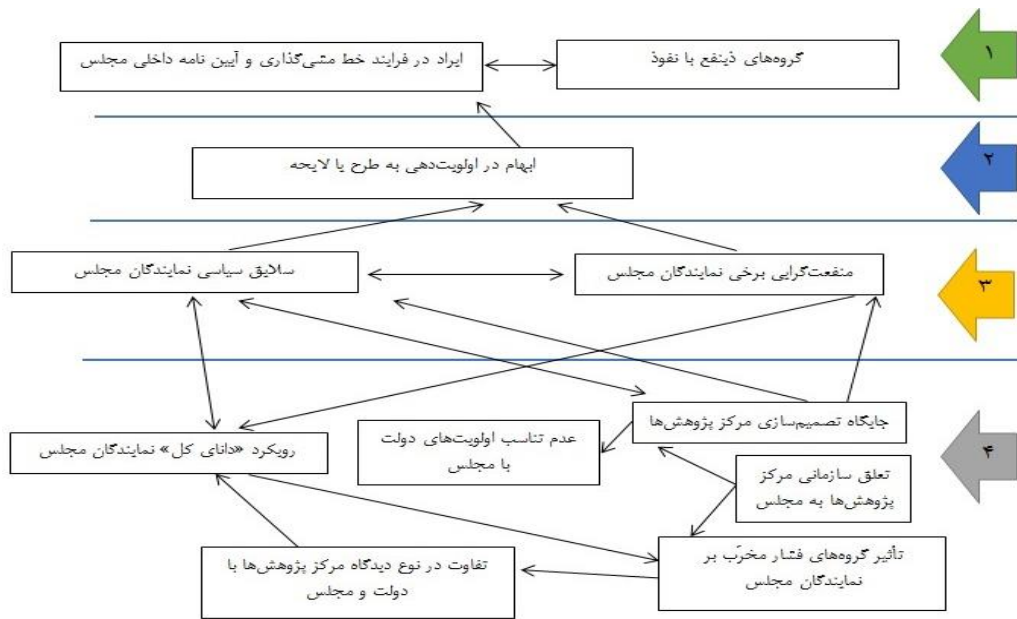
نتیجه سطح‌بندی عوامل در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است. عوامل سطح بالاتر در شکل (به‌ویژه عوامل سطح یک) بیانگر عوارض بیرونی و خروجی‌های ملموس در میان عوامل مؤثر بر خط‌مشی‌پژوهی قوه مقننه و عوامل سطح زیرین به‌ویژه سطح چهارم بیانگر علل و ریشه‌های اصلی بروز عوارض و نشانه‌های بیرونی هستند.

در ادامه نیز می‌توان تجزیه و تحلیل میک‌مک را انجام داد که در واقع، تشخیص و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی هرکدام از مضامین است. در این تحلیل عوامل بر اساس میزان قدرت نفوذ و وابستگی خود به چهار دسته تقسیم می‌شوند که در جدول ۱۰ میزان قدرت و میزان وابستگی آن‌ها نشان داده شده است. براساس میزان این دو معیار، عوامل در چهار وضعیت قرار می‌گیرند (یاوری، ۱۳۹۱: ۲۰۷).

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، در این سطح، عاملی یافت نمی‌شود که عوامل مشترک با عوامل دست‌یابی آن‌ها یکی باشد. لذا، کلیه عوامل باقیمانده در سطح چهارم دسته‌بندی می‌شوند.

### یافته‌های پژوهش

پس از تعیین سطح عوامل مؤثر بر فرآیند خط‌مشی‌پژوهی، رابطه آن‌ها با یکدیگر در قالب یک مدل به نمایش در می‌آید. براساس جداول تعیین سطح، دو عامل ۱ (ایراد در فرآیند خط‌مشی‌پژوهی قوه مقننه) و عامل ۴ (اعمال نفوذ گروه‌های ذی‌نفع با نفوذ) در سطح اول، یعنی بالای مدل قرار می‌گیرند و سایر عوامل پایین‌تر از آن‌ها خواهند بود. به‌عبارت‌دیگر، همه عوامل منجر به این دو عامل می‌شوند. در سطح دوم فقط یک عامل یعنی عامل ۵ (ابهام در اولویت‌دهی به طرح یا لایحه) قرار دارد. این عامل، با عوامل سطح یک و همچنین با عوامل سطح سوم در تماس است. در سطح سوم، دو عامل قرار می‌گیرند، عامل ۳ (سلايق سياسي نمايندگان مجلس) و عامل ۷ (منفعت‌گرایی برخی نمایندگان مجلس). در آخرین سطح، یعنی سطح چهارم، سایر عوامل باقی‌مانده قرار می‌گیرند که عبارت‌اند



شکل ۱. شبکه روابط بین مضمون‌های اصلی عوامل مؤثر بر فرآیند خنثی‌سازی پژوهی قوه مقننه ایران

جدول ۱۰. تحلیل میک‌مک

عوامل	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
قدرت نفوذ	۸	۸	۸	۴	۷	۸	۷	۶	۶	۷
میزان وابستگی	۷	۹	۹	۸	۳	۹	۷	۶	۵	۳

### تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی

هدف از این مرحله، تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عامل‌هاست. در این مرحله، عوامل مؤثر بر فرآیند خنثی‌سازی پژوهی قوه مقننه ایران در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند.

#### ناحیه اول: عوامل مستقل

نخستین ناحیه، دربرگیرنده عوامل مستقل (خود مختار) است که قدرت نفوذ و وابستگی ناچیزی دارند. این گروه تا حدودی از دیگر عوامل جداساز و ارتباطات کمی با آنها دارد. در این پژوهش، هیچ عاملی در این گروه جای ندارد.

#### ناحیه دوم: عوامل وابسته

ناحیه دوم، عوامل وابسته را در بر می‌گیرد که قدرت نفوذ ناچیز، اما وابستگی زیادی به سایر مضامین دارند. به عبارت دیگر کمتر تأثیرگذار و بیشتر تأثیرپذیرند. در این پژوهش عامل ۶ (تفاوت در نوع دیدگاه مرکز پژوهش‌ها، مجلس و دولت) و عامل ۱۰ (جایگاه تصمیم‌سازی مرکز پژوهش‌ها و نه تصمیم‌گیری) در این ناحیه جای دارند.

### ناحیه سوم: عوامل پیوندی

عوامل این ناحیه، قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی آنها، سبب تغییر دیگر عوامل می‌شود. در این پژوهش، عامل ۱ (ایراد در فرآیند خط‌مشی‌گذاری و آیین‌نامه داخلی مجلس)، عامل ۲ (رویکرد «دانای کل» نمایندگان مجلس)، عامل ۳ (سلايق سياسي نمایندگان)، عامل ۴ (گروه‌های ذی‌نفع با نفوذ)، عامل ۷ (ذی‌نفع اقتصادی بودن برخی نمایندگان)، عامل ۸ (عدم تناسب اولویت‌های دولت با مجلس) و عامل ۹ (تأثیر گروه‌های فشار مخرب بر نمایندگان) در این ناحیه جای می‌گیرند.

### ناحیه چهارم: عوامل کلیدی

ناحیه چهارم شامل عوامل کلیدی است که قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در این پژوهش عامل ۵ (ابهام در اولویت‌دهی طرح یا لایحه) در این ناحیه قرار می‌گیرد. آشکار است که عوامل با قدرت نفوذ و تأثیرگذاری زیاد در یکی از گروه‌های عامل‌های پیوندی یا کلیدی قرار می‌گیرند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های صورت گرفته در ادبیات موضوع «خطامشی پژوهی» عمدتاً بیانگر این نکته است که اگرچه عموماً در عرصه جهانی گسست میان مسائل عمومی جامعه و خطامشی‌های وضع شده توسط حکومت‌ها قابل مشاهده است، اما این واگرایی در کشورهای در حال توسعه به مراتب ژرف‌تر است. (جاودانی، ۱۳۹۲) یکی از علل شدت گرفتن این واگرایی در فضای خطامشی‌گذاری ایران، ضعف در کنش‌های نمایندگان مجلس است. ذی‌نفع اصلی مرکز پژوهش‌ها نمایندگان مجلس شورای اسلامی است، اما شاهد آن هستیم که نمایندگان بعضاً گزارش‌های کارشناسی مرکز را مورد مطالعه قرار نمی‌دهند و یا حتی اهمیتی برای آن‌ها قائل نیستند. وقتی گزارش از سوی نماینده خوانده نشود، اثربخشی مرکز پژوهش‌ها به شدت تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد. عده‌ای از نمایندگان، خود را بی‌نیاز از گزارش‌های مرکز پژوهش‌ها می‌بینند و یا به دلیل اشتغال بیش‌ازحد به امور اجرایی یا حتی اقتصادی، فرصت مطالعه و تأمل در خروجی‌های مرکز را ندارند. داشتن نگاه جامع به مسائل کلان کشور و به عبارت بهتر، اولویت دادن منفعت ملی بر منفعت محلی (حوزه انتخابیه) توسط نمایندگان مجلس از اهمیت بالایی برخوردار است. این مهم نیازمند آن است که تعامل بهتری بین مرکز پژوهش‌ها و نمایندگان مجلس شورای اسلامی برقرار شود. به‌عنوان مثال، بحث بر سر موضوع اولویت لایحه بر طرح (به‌عنوان عامل کلیدی شناسایی شده در تحلیل میک‌مک)، در بیشتر اوقات صورت نمی‌گیرد.

یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، امیری فرح‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵) و نیز شهائی و دانایی‌فرد (۱۳۹۵) همخوانی دارد. در پژوهش‌های مذکور موضوعاتی نظیر وجود فاصله معنادار میان وضع موجود خطامشی‌پژوهی در کشور و وضع مطلوب آن در بعد پشتیبانی از فرآیند انتخاب تصمیم در مجلس شورای اسلامی و نیز بعد ارزیابی و فرآیند کنترل مورد تأکید قرار گرفته است. به همین دلیل شاهد آن هستیم که خطامشی‌های وضع شده، پاسخگوی نیازهای جامعه نبوده؛ (کاتوزیان، ۱۳۸۵) منعکس‌کننده نظر اکثریت نیست (کاتوزیان، ۱۳۷۸: ۱۵۲) و حتی منفعت عموم (عامه) را تأمین نمی‌کنند. چنین خروجی‌هایی از قوه قانون‌گذاری یک کشور، موجب خدشه‌دار شدن عدالت اجتماعی

خواهد شد.

یکی از ویژگی‌های خطامشی‌پژوهی این است که محور تحقیقات در آن چندبعدی است. این مهم نیازمند آن است که رویکردهای تجربی-استقرایی در پژوهش اعمال شود و در عین حال ارزش‌ها در فرآیند پژوهش لحاظ گردد. خطامشی‌پژوهی باید به صورت گسترده به‌عنوان «پرسشگری اجتماعی حرفه‌ای» تعریف شود؛ (آنتس، ۲۰۰۷) این در حالی است که برخورداری مرکز پژوهش‌ها از رویکرد تجربی و استقرایی به دلیل محدودیت در دسترسی به اطلاعات میدانی دستگاه‌های اجرایی، کنش پرسشگری اجتماعی این نهاد را با چالش مواجه کرده است.

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی زیر در راستای بهبود عملکرد خطامشی‌پژوهی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی ارائه می‌گردد:

- قرار گرفتن معیار «تعامل مؤثر نمایندگان مجلس با مرکز پژوهش‌ها» در زمره معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد نمایندگان مجلس توسط هیئت نظارت بر رفتار نمایندگان.
- تدوین گزارش «مدیریت تعارض منافع» نمایندگان مجلس توسط مرکز پژوهش‌های مجلس به‌منظور مدیریت آسیب‌های ذی‌نفع اقتصادی بودن برخی نمایندگان و ارائه آن به نهادهای نظارتی ذی‌ربط.
- به‌کارگیری مشاورانی از بدنه کارشناسی کمیسیون‌های هیئت دولت در تهیه گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس به‌منظور برقراری تعامل مؤثر میان خطامشی‌پژوهی قوه مجریه و خطامشی‌پژوهی قوه مقننه.
- استقرار دفاتر استانی مرکز پژوهش‌های مجلس در برخی از استان‌های منتخب به صورت آزمایشی جهت پایش ملموس و عملیاتی مسائل مردم.
- ارزیابی مستمر و سالیانه میزان تأثیر یافته‌های تحقیقاتی و گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌ها در مصوبات نهایی کمیسیون‌ها و نیز صحن علنی مجلس و ارائه آن به هیئت‌رئیس مجلس شورای اسلامی.
- برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران گروه‌ها و کارشناسان مرکز پژوهش‌ها با موضوع مباحث خطامشی‌گذاری و خطامشی‌پژوهی از منظر علم مدیریت دولتی.

## References

- Aflatoon (1957). *Jomhour*. Translated by Rohani, F., Tehran: Entesharate Elmi Va Farhangi. (In Persian)
- Amiri Farahabadi, J., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M., (2017). "Pathology of the

- policy research process in the higher education system of Iran". *Motaleate Miyān Reshtei Daneshe Rahbordī*, 32(4), 139-171. (In Persian)

- Anthes, C. Q. (2007). *An exploratory study of how policy research is used in the policy process by policymaker staff and public administrators*, Doctoral dissertation, University of Colorado.
- Arastoo (2003). *Siasat*, Translated by Enayat, H., Tehran: Entesharate Elmi- Farhangi. (In Persian)
- Azar, A., & Khosrovani, F., (2020). *Soft operation research*, Tehran: Entesharate Sazmane Modiriate Sanati. (In Persian)
- Birkland, T., (2001). *An introduction to the policy process*, New York: Routledge press.
- Bolanos, R., (2005). "Using interpretive structural modeling in strategic decision-making groups". *Management Decision*, 43(6), 877-895.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, New York: Sage.
- Brannen, J., & Moss, G., (2012). "Critical Issues in Designing Mixed Methods Policy Research". *American Behavioral Scientist*, 56(6), 789-801.
- Braun, V., & Clarke V., (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burch, P., & Heinrich, C., (2016). *Mixed methods for policy research and program evaluation*, CA: Sage Publication.
- Document of Islamic- Iranian model of progress* (2012). Tehran: Markaze Olgoye Eslami Irani Pishraft. (In Persian)
- Gholipour, R., Alipour, A., & Moadi Roudsari, M. (2016). "Designing a model for evaluating policy research." *Faslname Majlis & Rahbord*, 22 (82), 267- 295. (In Persian)
- Gholipour, R., Poursaeid, B., Hamidzadeh, A., & Amiri, A., (2011). "Studying the Effect of Policy Research in Policy Making Area". *Modirate Dolati*, 2 (4), 127-144. (In Persian)
- Javdani, H., (2014). *Policy research as a missing layer in the decision-making and policy-making process of the educational system of Iran*, Tehran: Moasese Amoozesh va Pajouhesh Modiriat va Barnamerizi. (In Persian)
- Katouzian, N., (2000). *A step towards justice*, Tehran: Entesharate Daneshkade
- Hoghough & Oloume Siasi Daneshgahe Tehran. (In Persian)
- Katouzian, N., (2007). *Philosophy of Law*, Tehran: Sherkate Sahami Enteshar. (In Persian)
- Khastar, H., (2010). "A method for calculating the reliability of the coding step in research interviews". *Ravesh Shenasi Oloume Ensani*, 58(2), 174-161. (In Persian)
- Kim, H., (2018). "Horizon scanning in policy research database with a probabilistic topic model". *Technological Forecasting and Social Change*, 146(2), 588-594.
- Lindblom, C., & Cohen, C. (1979). *Usable Knowledge: Social Science and Problem Solving*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Majerzak, A., (2014). *Research and policy making*, Translated by Nayebi, H., Tehran: Nashre Ney. (In Persian)
- Rayan, G., & Bernard, H., (2003). "Techniques to Identify Themes". *Field Methods*, 15(1), 85-109.
- Raymond, J., (2011). "Evaluating Capacity Building for Policy Research Organizations". *American Journal of Evaluation*, 32(1), 50-69.
- Schuller, T., (2005). "Constructing International Policy Research: the role of CERI/OECD". *European Educational Research Journal*, 4(3), 170-180.
- Shahae, B., & Danayifard, H., (2017). "An Analysis of the Study of Public Policy Process in Iran". *Pajouheshhaye Modiriate Manabe Sazmani*, 6 (1), 133- 166. (In Persian)
- Tizro, A., (2020). *Designing agile supply chain model based on ISM*, Resale Doktori Modiriyate Sanati, Tehran: Daneshgahe Tarbiyate Modares. (In Persian)
- Yavari, V., (2013). *Tarahi modele mafhومية modirate amalkarde sazmani baraye sazmane oghaf va omoure kheiriye*, Resale Doktori Modirate Dolati, Tehran: Daneshgahe Allameh Tabatabayi. (In Persian)
- Yoon, D., (2018). "The policy research of preliminary feasibility study for the government R&D innovation strategy". *International Journal of Engineering Business Management*, 10(1), 1-11.



## طراحی الگوی موفقیت مدیران دولتی در ایران با توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی

احمد جعفری<sup>۱</sup>، \*مجید نصیری<sup>۲</sup>، سید محمدرضا حسینی<sup>۳</sup>، پرویز سعیدی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

۴. دانشیار، گروه حسابداری، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۱۳) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۱۴)

### Designing Success Pattern of Government Managers in Iran with Respect to Psychological and Personality Traits

Ahmad Jafari<sup>1</sup>, \*Majid Nasiri<sup>2</sup>, Seyed Mohammadreza Hosseini<sup>3</sup>, Parviz, Saedi<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Entrepreneurship, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

4. Associate Professor, Department of Accounting, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

Received: (2020/Jul/03) Accepted: (2021/Jun/03)

«نوع مقاله: علمی»

#### Abstract

Correct understanding of business processes and service platform are equally important for real modeling of services utilization and their delivery and preparation. The present study is basic research based on aims and its data collection method is cross-sectional survey research method. This study was performed based on quantitative and qualitative approaches. Questionnaire distribution and data collection of Semnan industrial estates experts are performed after qualitative analysis phase, and then the study was interred to quantitative phase. So the present study is a mixed survey from this perspective. The present study execution algorithm is designed based on scientific research method and after systematic phases. The study statistical population in qualitative section of research method include to experts of the Semnan industrial estates active firms managers and experts. The study statistical population in a quantitative section of research method includes 325 persons. Sample size Are estimated 176 persons by using Krejcie and Morgan Table. Data analysis in qualitative section of performed by thematic analysis method and using MaxQDA software. Data in quantitative section are screened by fuzzy Delphi method and finally the model is presented. Modeling is performed by mixed method ISM-DEMATEL. Then partial least squares approach and Smart PLS software are used in quantitative section. Finally, success pattern and business starting pattern in Iran are designed with respect to entrepreneurs psychological and personality in Semnan industry section.

#### Keyword

Business, Entrepreneurship, Innovative Business, Psychological Characteristics of Entrepreneurs.

#### چکیده

درک درست فرآیندهای کسب‌وکار پلت‌فرم خدماتی به یک اندازه برای مدل‌سازی واقعی کاربرد خدمات، تحویل و آماده‌سازی آن‌ها مهم هستند. پژوهش حاضر، براساس هدف یک پژوهش توسعه‌ای از جهت روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. این مطالعه براساس دو رویکرد کمی و کیفی انجام شد، به این صورت که پس از مرحله تحلیل کیفی به توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان شهرک‌های صنعتی استان سمنان پرداخته شد و پژوهش وارد فاز کمی شد. بنابراین، از این منظر مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته است. در روش پژوهش در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش مدیران و خبرگان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی استان سمنان به شامل ۱۰ نفر از خبرگان بودند و در بخش کمی، جامعه آماری تعداد ۳۲۵ نفر است. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۷۶ نفر برآورد شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA صورت گرفته است و در بخش کمی با استفاده از دلفی فازی غربالگری شده و در نهایت مدل ارائه شده است. برای مدل‌سازی از روش ترکیبی ISM-Dematel سپس در بخش کمی نیز از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد و در نهایت الگوی موفقیت و شروع کسب‌وکار در ایران با توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارآفرینان در بخش صنعت استان سمنان طراحی گردید.

#### واژه‌های کلیدی

کسب‌وکار، کارآفرینی، کسب‌وکار نوآورانه، ویژگی‌های روان‌شناختی کارآفرینان.

## مقدمه

آغاز پیشرفت فناوری، اغلب توسط کارآفرینان و فن آفرینان شروع می‌شود. برای موفقیت در یک محیط نوآوری جدید، یک شرکت نوپا باید یک مدل تجارت آزاد را اتخاذ کند. این امر به این دلیل است که در محیط انقلاب صنعتی چهارم که با ترکیبی خلاقانه از فناوری و بازار در کلیه صنایع مبتنی بر فناوری اطلاعات مشخص شده است، رشد موفقیت‌آمیز تجارت مبتنی بر ترکیب خلاقانه و باز فناوری و بازار از طریق نوآوری آزاد یا یک مدل کسب‌وکار آزاد دیگر است. نوآوری باز به‌عنوان یک ارتباط باز و خلاق بین فناوری و بازار رخ می‌دهد. به‌طور خاص، اگر فردی که یک فناوری را توسعه می‌دهد با کسی که از این فناوری برای تولید یک محصول یا خدمات استفاده می‌کند و آن را به بازار عرضه می‌کند، متفاوت باشد، به این پدیده نوآوری باز گفته می‌شود (یون، ۲۰۱۷). علاوه بر این، رشد کسب‌وکارهای آنلاین و موبایلی و همچنین توسعه صنایع فرهنگی، خلاق، محتوی و دانش گسترش یافته است و مدل‌های کسب‌وکار کنونی را تنوع بخشیده و موارد جدیدی را نیز ایجاد کرده است که به تعبیر و مباحث در مورد مدل کسب‌وکار جدید منجر شده است (کیم و همکاران، ۲۰۱۸).

مدل کسب‌وکار از دسته مفاهیمی محسوب می‌شود که در طی سالیان اخیر توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. مدل کسب‌وکار، مدلی مفهومی است که با ایجاد منطق‌های ابتکاری، قابلیت‌های فنی و ایده‌های تجاری را به ارزش‌های واقعی اقتصادی تبدیل می‌کند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱). آلیسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مدل کسب‌وکار را منعکس‌کننده فرضیه مدیریت در مورد آنچه مشتریان می‌خواهند، چگونه آن‌ها را می‌خواهند و چگونه یک بنگاه اقتصادی می‌تواند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کند و برای ارائه آنچه پرداختی باید انجام دهند، می‌داند. مفهوم اولیه مدل کسب‌وکار با اصطلاح «منطق غالب» مطرح شد. پراهالاد و بتیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) منطق غالب را به‌عنوان مجموعه‌ای از هنجارها و اصول می‌دانند که باید توسط مدیران برای سازمان‌دهی درست شرکت‌ها و جستجو و استفاده از فرصت‌هایی به کار رود که در بازار به وجود می‌آیند. این رویکرد که بر عقلانیت در عملیات بنگاه‌های اقتصادی تأکید دارد، ایجاد قواعدی خاص برای مدیریت کسب‌وکار را ضروری می‌داند. گرابوسکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) هسته‌های اصلی تعریف مدل کسب‌وکار براساس منطق غالب را ایجاد و حفظ ارزش، در محدوده ارزشی مشتری قرار داشتن، موفق بودن در مجموعه خاصی از ابتکارات و

نوآوری‌ها، دست‌یابی به منطقه سود، استفاده از فرصت‌های کسب‌وکار و ایده مسیره‌های توسعه شرکت می‌داند و سه جریان تحقیقاتی اصلی برای مفهوم‌شناسی مدل کسب‌وکار شناسایی می‌نماید. با آنکه طی سالیان مختلف مفهوم مدل کسب‌وکار توسط محققان متعددی مورد مطالعه قرار گرفته است، برای مدل کسب‌وکار یک تعریف استاندارد وجود ندارد (رضایی‌منش و همکاران، ۱۳۹۱).

بازار به سرعت در حال تغییر، فناوری بی‌وقفه در حال تکثیر، عمر رو به کاهش فناوری و چرخه پرشتاب نوآوری، محیطی بسیار پرفشار و آشفته برای شرکت‌ها ایجاد نموده است. بقا در چنین محیطی تنها با تکیه بر نوآوری در حوزه‌های محصول و فرآیند، ناکافی است و مستلزم نوآوری در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار است. از همین رو، تلاش بسیاری از شرکت‌های بزرگ، تبدیل نوآوری فناوری به نوآوری مدل کسب‌وکار است؛ اقدامی که موجب شده سرعت کسب مزیت رقابتی برای ایشان دوچندان شود. این اقدام مبتنی بر این فروض است که نوآوری مدل کسب‌وکار عاملی کلیدی در به‌کارگیری کارآمد و مؤثر نوآوری فناوری است (زانگ، ژائو و زو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) و درجه نوآوری مدل کسب‌وکار بر بقای شرکت‌های جدید تأثیر مستقیم دارد. بر این اساس، نوآوری مدل کسب‌وکار اولویت اصلی مدیران از جنبه ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر است (ولو، ۲۰۱۵). مطالعات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که تأکید بیشتری بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارند، سود نهایی عملیاتی‌شان سریع‌تر از رقبای رشد داشته است (آی بی ام<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). نوآوری مدل کسب‌وکار اهمیت ویژه‌ای برای شرکت‌های نوپا دارد؛ زیرا بر موفقیت رقابتی‌شان و در نتیجه، شانس بقایشان تأثیر می‌گذارد (جرج و باک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). عوامل اصلی در افزایش اهمیت نوآوری در مدل کسب‌وکار عبارت‌اند از فرآیندهای جهانی‌سازی، چرخه‌های کوتاه تولید (که مبتنی بر راه‌حل‌های نوآورانه هستند)، تغییرات شدید فناوری و افزایش نقش اطلاعات، منابع نامشهود و سرمایه‌های فکری در دستیابی به اهداف تعیین شده در شرکت‌ها. این عوامل تلاش‌ها برای بهبود قابلیت رقابت در بسیاری از بخش‌های شرکت را برانگیخته و بر راهبرد و سازمان‌دهی راه‌حل‌های کسب‌وکار تأثیر قابل‌توجهی گذاشته است. شرکت‌ها به‌منظور حفظ ارزش ایجاد شده در سطح قبلی و یا تلاش برای افزایش سطح ایجاد ارزش تصمیم به پیاده‌سازی نوآوری در مدل کسب‌وکار خود می‌گیرند (گرابوسکا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین، مسئله

4. Zhang Zhao & Xu  
5. IBM, Global CEO Study  
6. George & Bock  
7. Grabowska

1. Allison & et al.  
2. Prahalad & Bettis  
3. Grabowska

نبودن توافق عمومی، در مورد تعاریف متعدد کسب‌وکار تا حدی به سبب وجود دامنه وسیعی از اصول است، یعنی اصولی که به نحوی در ارتباط با مجموعه‌ای از اصطلاح است همچنین این نقص از لحاظ عملی نیز گریبانگیر صاحبان کسب‌وکار است. عدم تعریف درست از الگوی مناسب کسب‌وکار برای صاحبان کسب‌وکار نیز بزرگ‌ترین مشکل در این مسیر است.

### مبانی نظری پژوهش

#### مفهوم مدل کسب‌وکار

استروالدر و همکارانش دریافتند ورود واژه مدل کسب‌وکار به ادبیات کسب‌وکار، به پنج دهه اخیر برمی‌گردد. این واژه نخستین بار در یک مقاله دانشگاهی از بلمن و کلارک در سال ۱۹۵۷ دیده شد. در سال ۱۹۶۰ در عنوان و چکیده مقاله‌ای از جونز به کار رفت. پس از آن آلفرد چندلر در سال ۱۹۶۱ در کتاب خود با عنوان استراتژی و ساختار، گزارشی جامع و مفصل از رشد سریع و تغییرات حاصل از آن در شرکت‌های صنعتی ارائه کرد و در آن به مفهوم مدل کسب‌وکار اشاره کرد. او چگونگی پاسخ‌گویی شرکت‌ها به چالش‌های متفاوت حاصل از تغییرات محیطی یا داخلی شرکت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و اهمیت مدل کسب‌وکار را نشان داد (شربتداران و همکاران، ۱۳۹۷). مدل کسب‌وکار مجموعه‌ای از باورها به‌منظور خلق ارزش از کسب‌وکار پیشنهادی است. به‌بیان‌دیگر، نقش‌ها و ارتباطات میان مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان شرکت و جریان‌های تولیدی، اطلاعاتی، مالی و منافع اصلی شرکا را مشخص می‌سازد (اسدالله و همکاران، ۱۳۹۸). محققان در تعاریف مدل‌های کسب‌وکار رویکردهای متفاوتی مانند ساختار محور، فناوری محور، استراتژی محور، منبع محور، فعالیت محور، دانش محور، راهبرد محور، اقتصادی و شبکه‌ای را پیش گرفتند (نیکبین و همکاران، ۱۳۹۷). لکن امروزه شرکت‌ها برای موفقیت نیاز به مجموعه‌ای از مدل‌های کسب‌وکار دارند تا منابع رقابت‌پذیری را تسهیل نمایند (اسدالله و همکاران، ۱۳۹۸). مدل کسب‌وکار در واقع به شرح روش خلق ارزش و سود آفرینی کسب‌وکار می‌پردازد (براندربرگ و استراوت، ۲۰۱۶).

علاوه‌بر این، رشد کسب‌وکارهای آنلاین و موبایلی و همچنین توسعه صنایع فرهنگی، خلاق، محتوی و دانش گسترش یافته است و مدل‌های کسب‌وکار کنونی را تنوع بخشیده و موارد جدیدی را نیز ایجاد کرده است که به تعابیر و مباحث در مورد

اساسی در مدیریت معاصر، ایجاد و معماری مدل کسب‌وکاری است که منجر به ایجاد ارزش شود، دستیابی به ثبات در محیط آشفته را ممکن سازد و به موفقیت در بازار کمک کند. لذا، مدل کسب‌وکار جامع، پویا و نوآورانه در حال تبدیل شدن به عامل مهم خلق ارزش برای بنگاه‌های اقتصادی است.

سخن از امکان تقویت قابلیت‌های کارآفرینی در میان است. بخشی از این قابلیت‌ها مربوط به خصوصیات شخصیتی و انگیزشی است و بخش دیگر به مهارت‌ها، دانش و تجربه و مساعد بودن شرایط محیطی و ساختاری ارتباط دارد. عامل ویژگی‌های شخصیتی فرد کارآفرین را که بر موفقیت و شکست فرآیند کارآفرینی مؤثر هستند می‌توان به چهار زیرگروه شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (با متغیرهای سن، جنسیت، وضعیت تأهل، موقعیت اجتماعی، تحصیلات، تجربه، نژاد)، ویژگی‌های روان‌شناختی (با متغیرهای توفیق‌طلبی، خطرپذیری، اعتماد به نفس، عمل‌گرا بودن، استقلال، کانون کنترل درونی)، ویژگی‌های رفتار کاری (با متغیرهای سخت‌کوشی، پرنرژدی بودن، پشتکار داشتن، رهبر بودن و در دیگران نفوذ داشتن، استراتژیک عمل کردن) و شایستگی‌های اساسی (با متغیرهای مهارت‌های فنی، هنری، سیاسی، اجتماعی، روابط انسانی، تیزهوشی و شم تجاری، خلاقیت و نوآوری، وظایف هفت‌گانه مدیریتی<sup>۱</sup>)، تقسیم کرد. هر کدام از این متغیرها برحسب دو محدودیت زمان و مکان، دارای اثرات مثبت، منفی و مثبت منفی توأمان بر موفقیت و شکست فرآیند کارآفرینی هستند. کارآفرینی از طریق ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها و کسب موفقیت در بازار، به مناسب بودن ویژگی‌های روان‌شناختی کارآفرینان شامل خودیابی، فرصت شناسی، استقلال در کار، داشتن سرمایه انسانی و مهارت‌های اجتماعی بستگی دارد (مارک من و بارون، ۲۰۰۳). یک سری از تحقیقات سعی می‌کنند تا مفهوم مدل کسب‌وکار را تعیین کنند و یا مؤلفه‌های اصلی آن را تعیین کنند اما متأسفانه مفهوم مدل کسب‌وکار که در حوزه‌های چندگانه واقع شده است همچنان نامشخص و نامعین باقی مانده است (نیکبین و همکاران، ۱۳۹۷). این همچنین منجر به سردرگمی در دانش واژه‌ها می‌شود. از جمله واژه‌هایی شامل مدل کسب‌وکار، استراتژی، مدل درآمد و مدل اقتصادی که اغلب به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند.

1. Posdcorb (P=Planning, O=Organizing, S=Staffing, D=Directing, Co=Coordinating, R=Reporting, B=Budgeting).

Posdcorb وظایف هفت‌گانه مدیریتی هستند که گیولیک (Guelick) و ارویک (Urwick) بیان کرده‌اند.

2. Markman & Baron

3. Brandenburger & Stuart

توسعه آموزش کارآفرینی در هر نظام آموزشی دستیابی به‌شناخت لازم درباره سطح شایستگی‌های و قابلیت‌های کارآفرینانه دانشجویان است. شناخت به‌دست‌آمده هم می‌تواند به‌سان نقطه‌ی آغازین برای برنامه‌ریزی توسعه آموزش کارآفرینی، نیز راهکاری برای ارزیابی موفقیت‌آمیز فرآیندهای آموزشی به‌منظور پرورش قابلیت‌های کارآفرینی باشد. تربیت دانش‌آموخته‌ی توانا، دارای ظرفیت اشتغال کارآفرینانه، مولد و متناسب با بازار کار و فرصت‌های شغلی از جهت‌گیری‌های عمده نظام آموزش کشاورزی به شمار می‌رود. در این زمینه، لازم است که نظام آموزش عالی کشاورزی در جهت پرورش ظرفیت‌های یادشده در بین دانشجویان به پیش‌برود (خسروپور و همکاران، ۱۳۸۶). یکی از رویکردها برای بررسی و ارزیابی کارآفرینی و شناسایی کارآفرینان، استناد به ویژگی‌های رفتاری آنان است که از آن با عنوان رویکرد ویژگی‌های یا خصایص نام برده می‌شود. از این منظر، افراد کارآفرین ویژگی‌های شخصیتی دارند که خطرپذیری (معتدل)، نوآوری و خلاقیت، مسئولیت‌پذیری، داشتن عزت و اعتمادبه‌نفس، احترام خواهی، منزلت و شهرت اجتماعی، آزادی-خواهی، ابتکار عمل، توانایی برقراری ارتباط قوی با دیگران، واقع‌گرایی، هدف‌گرایی، آرزومندی، توفیق‌طلبی و رشد‌گرایی، قدرت‌طلبی، تهاجمی بودن (اندیشه و رفتار آوانگارد گونه)، ظرفیت راهبری، تحمل ابهام و عدم قطعیت، توانایی واکنش به بحران‌ها و دشواری‌ها، پراورزی، انگیزه‌مندی، خوش‌بینی، نوع‌دوستی، متعهد بودن، استقلال‌طلبی و گرایش به ارزش‌های شخصی، خواهان شناخت و کسب مهارت و دانش فنی (توسعه حرفه‌ای) و داشتن مرکز کنترل درونی بخشی از ویژگی‌های این افراد است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). بر پایه این رویکرد، توانمندی‌های روحی و روانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و پرورش روحیه کارآفرینانه دارند. عمده این توانمندی‌ها را می‌توان در مفهوم سرمایه روان‌شناختی خلاصه کرد. سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان نیرویی در جهت ترقی فرد، بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت فردی و حرفه‌ای مورد توجه است (لارسن و همکاران، ۲۰۱۳). پس از سرمایه انسانی و اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک مزیت رقابتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود (امیرخانی و عارف‌نژاد، ۱۳۹۱). از این رو است که از فرآیندهای آموزشی انتظار می‌رود تا به پرورش این سرمایه کمک کند. سرمایه روان‌شناختی یکی از شاخص‌های

مدل کسب‌وکار جدید منجر شده است (کیم و همکاران، ۲۰۱۸). این تغییرات مهم‌ترین جنبه چهارمین انقلاب صنعتی هستند که معادل تکامل اینترنت اشیا (IOT)<sup>۱</sup> است (کوداما و همکاران، ۲۰۱۷ و لی و همکاران، ۲۰۱۸). لی و همکاران<sup>۲</sup> معتقدند که چون چهارمین انقلاب صنعتی در راه است، گستره و نوآوری باز و ظهور ترکیب جدید مدل‌های کسب‌وکار نیز به‌شدت افزایش خواهد یافت (لی و همکاران، ۲۰۱۸). تغییر سریع از جامعه اطلاعاتی و دانش به یک جامعه خلاق فرم‌های جدید کسب‌وکار را ایجاد کرده است. جامعه در چهارمین انقلاب صنعتی نماینده یک شبکه بزرگ است که در آن شرکت‌های برون‌سپاری به دلیل کوچک شدن سازمان‌ها، توسعه جامعه آنلاین و SN و ترکیبات آنلاین به آنلاین<sup>۳</sup> در حال افزایش هستند (کیم و همکاران، ۲۰۱۸). این جامعه شرکت‌های تجاری مبتنی بر دانش را ایجاد کرده است که براساس ایده‌های خلاق، تجربیات متنوع، تخصص و فناوری هستند که وارد یک مدل کسب‌وکار جدید می‌شوند و دانش تخصصی نیز به‌راحتی تجاری می‌شود (کیم، ۲۰۱۷). شماری از دولت‌ها در سراسر جهان راه‌اندازی مشاغل کوچک را به‌عنوان یک اقدام برای تقویت رشد اقتصادی و سطح اشتغال ترویج کرده‌اند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری در سیلیکون ولی<sup>۴</sup> که محور اصلی اقتصاد ایالات‌متحده است، همچنان نوآوری را مبتنی بر کارآفرینی، ایجاد ثروت اقتصادی و اشتغال در سرتاسر کشور دنبال می‌کند، ضمن اینکه ساختارهای اقتصادی موجود را که توسط شرکت‌های بزرگ ایجاد شده است به پویا تبدیل کرده است، در این شرایط، مهم‌ترین عامل، «ظهور» ترکیب‌های جدید تحول‌آفرین<sup>۵</sup> بین فناوری‌ها و بازار است. کلمه «ظهور» دلالت بر این دارد که ترکیب‌های جدید داوطلبانه، غیرمنتظره و غیرقابل کنترل هستند (لی و همکاران، ۲۰۱۸).

## مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی و ویژگی‌های کارآفرینانه

در سال‌های اخیر نظام‌های آموزشی کشورهای مختلف رویکرد هدفمندی را برای تلفیق کارآفرینی در برنامه‌های آموزشی خود در پیش گرفته‌اند تا از این راه قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار جامعه و بازار کار در دانش‌آموختگان را افزایش دهند و بتوانند کیفیت فرآیندهای آموزشی را نیز بهبود بخشند. یکی از ملاک‌ها و معیارهای

1. Internet of Things
2. Lee & et al
3. Nline to Offline
4. Silicon Valley
5. Disruptive

همکاران، ۱۳۹۶). بر این پایه، بررسی عامل‌های تأثیرگذار و مرتبط با شکل‌گیری ویژگی‌های کارآفرینانه دانشجویان می‌تواند دست‌اندرکاران نظام آموزشی برای جهت‌دهی فرآیندهای تدریس- یادگیری در محیط آموزشی برای تأمین شرایط لازم در جهت پرورش سرمایه روان‌شناختی (هوگز، ۲۰۱۰) و تحقق یادگیری کارآفرینانه فراهم آورد (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۱). در صورت دستیابی به چنین شناختی و ارائه آن به دست‌اندرکاران آموزش، می‌توان انتظار داشت ماهیت تجربی یادگیری کارآفرینانه در رویدادهای یاددهی- یادگیری در نظام‌های آموزش عالی کشاورزی که باید عمل‌گرا باشند؛ در نظر گرفته شود (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶). از بین بررسی‌های صورت گرفته در زمینه ارتباط بین سرمایه روان‌شناختی و کارآفرینی می‌توان به موردهای زیر اشاره کرد. فروهر و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند که بین سرمایه روان‌شناختی و سویگان آن (امیدواری، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و خودکارآمدی / اعتمادبه‌نفس) و کارآفرینی سازمانی اعضای هیئت‌علمی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین تحلیل رگرسیون نشان داد که هیچ‌یک از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی به‌تنهایی برآوردکننده کارآفرینی سازمانی اعضای هیئت‌علمی نیستند. بهادری خسروشاهی و همکاران (۱۳۹۱، ب) در پژوهشی سرمایه روان‌شناختی با سرمایه اجتماعی دانشجویان دانشگاه تبریز به این نتایج دست یافتند که سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. از سویی، نتایج نشان دادند که سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن می‌توانند، تغییرپذیری بهزیستی روان‌شناختی را به‌طور معنی‌داری پیش‌بینی کنند. بر این پایه، افرادی که سرمایه روان‌شناختی مطلوب‌تری دارند از سرمایه اجتماعی بالاتری نیز بهره‌مند هستند. این پژوهشگر و همکاران (۱۳۹۱، الف) در بررسی دیگری به رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و رضایتمندی شغلی نیز پی برده‌اند. مرعشیان و نادری (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان رابطه فرهنگ‌سازمانی، هوش هیجانی و سرمایه روان‌شناختی با خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی به این نتایج دست یافتند؛ بین فرهنگ‌سازمانی، هوش هیجانی و سرمایه روان‌شناختی با

روانشناسی مثبت‌گرا است که با ویژگی‌هایی مانند باور فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به موفقیت، داشتن پشتکار در پی‌گیری هدف‌ها، ایجاد اسنادهای مثبت درباره خود و تحمل کردن دشواری‌ها تعریف می‌شود. به‌طور کلی دیانت نسب و همکاران (۱۳۹۳) سرمایه روان‌شناختی را با ویژگی‌های داشتن اعتمادبه‌نفس لازم و تلاش برای موفقیت در کارهای چالش‌برانگیز (خودکارآمدی)، ایجاد اسنادی مثبت در مورد موفقیت در زمان حال و آینده (خوش‌بینی)، پافشاری در رسیدن به هدف‌ها و بهنگام لزوم، تغییر دادن مسیرهای رسیدن به هدف‌ها (امیدواری) و هنگام رویارویی با دشواری‌ها و سختی‌ها، تحمل کردن و بازگشت به موقعیت اولیه (خویشتن‌یابی) برای دستیابی به موفقیت (تاب‌آوری) توصیف کرده‌اند. بنابر بررسی‌های پیشین، این مؤلفه‌ها، سویگان مختلف یک کلیت یکپارچه، یعنی سرمایه روان‌شناختی را تشکیل می‌دهند و از این رو، دارای هم‌افزایی هستند (سویتمن و همکاران، ۲۰۱۰). لوتانز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) درباره پیوند سرمایه روان‌شناختی و ویژگی کارآفرینانه، نیز به این نتیجه رسیده‌اند که افرادی که سرمایه روان‌شناختی بالاتری دارند انگیزه پیشرفت (به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مهم کارآفرینانه) بالاتری دارند و تلاش می‌کنند سطح سرمایه‌های انسانی (برای نمونه از راه موفقیت در امر آموزش و تحصیل به‌قصد ارتقای توانمندی‌های شغلی) و اجتماعی خود را نیز برای رسیدن به موفقیت در زندگی کاری و شخصی افزایش دهند. بنابراین، سرمایه روان‌شناختی می‌تواند در جریان تحصیل نیز بر تلاش دانشجویان برای رسیدن به موفقیت تحصیلی و به‌منظور ارتقای دانش و مهارت موردنیاز برای اشتغال و کارآفرینی تأثیرگذار باشد. به‌راستی، کارآموزشگران و مسئولان آموزشی در زمینه فراهم‌سازی یک محیط مناسب برای توسعه سرمایه روان‌شناختی با نقش محوری آنان در توسعه سرمایه انسانی از راه پرورش مجموعه قابلیت‌های رفتاری یکپارچه در سویگان دانشی، بینشی و مهارتی موردنیاز برای کار و زندگی همسو و هم‌راستا است. پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه روان‌شناختی می‌تواند بازده شایان‌پذیری را به همراه داشته باشد (شریف‌زاده و

1. Sweetman & et al  
2. Luthans

متغیرهای فردی و تحصیلی پاسخگویان مانند سن، پیشینه شغلی پاره‌وقت، امید به کسب مهارت و آمادگی شغلی و انجام دادن پروژه‌های علمی و نیز برخی از سویگان سبک یادگیری مانند یادگیری فعال، دیداری و تأمل‌گرا گزارش شده است (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش هیجانی و گرایش به کارآفرینی دانشجویان کشاورزی و منابع طبیعی نشان‌دهنده همبستگی مثبت و معنی‌داری بین هوش هیجانی و همه مؤلفه‌های آن (ارزیابی خود ادراکی، استفاده از احساسات، ارزیابی احساسات دیگران و تنظیم احساسات) با گرایش به کارآفرینی دانشجویان مورد بررسی است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

### تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رشد کسب‌وکار از طریق برندسازی

بسیاری از کسب‌وکارها طبق روال‌های گذشته خود، برندسازی را یک دغدغه ثانویه نسبت به مسائل سنتی مدیریتی مانند تعالی تولید و کنترل کیفیت در نظر گرفته‌اند (فشارکی و همکاران، ۱۳۹۶). پژوهشگران بیان کرده‌اند که این امر تا حدودی به این دلیل است که هنوز عدم اطمینان گسترده‌ای بین مالکان و مدیران بنگاه‌ها از اثربخشی رویه‌های برندسازی به شکل نتایج قابل‌مشاهده مالی وجود دارد (مشبکی و همکاران ۱۳۹۴). رشد کسب‌وکار از سنجه‌های کلیدی برای ارزیابی میزان عملکرد و موفقیت یک بنگاه اقتصادی است. در دنیای رقابتی امروز دیگر شرکت‌ها نمی‌توانند به حفظ یک‌روند ثابت طی مدت‌زمان طولانی متکی باشند و برای بقا و حفظ و بهبود جایگاه خود نسبت به بنگاه‌های دیگر ناچار از رشد مستمر هستند. این رشد می‌تواند در عرصه‌های مختلف نظیر رشد فروش، رشد سهم بازار، رشد دارایی‌ها، رشد منابع انسانی و خزانه استعداد و غیره صورت پذیرد (اجرا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

### پیشینه‌های پژوهش

اسدالله و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به الگوی کسب‌وکار بانکداری الکترونیک مبتنی بر ظهور فینتک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی پرداختند. نتایج نشان داد که از نظر خبرگان در حوزه پیشران‌های مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک به ترتیب شاخص‌های ساختار مؤسسات مالی، بخش‌بندی مشتریان، توسعه‌دهندگان فناوری‌های مالی و محیط

خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. داشتن سرمایه روان‌شناختی سازنده از ضرورت‌های شخصیت پویا به شمار می‌آید که خود دارای ویژگی‌هایی مانند خود‌آغازی، تغییر محوری و آینده‌گرایی است. کرانت و بیتمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که این افراد، موقعیت‌ها و فرصت‌ها را شناسایی می‌کنند، اقدام‌هایی را انجام می‌دهند و تا هنگامی که تغییرپذیری‌های معنی‌داری ایجاد نکنند، به تلاش خود ادامه می‌دهند. انتظار می‌رود که شخصیت پویا فرایندهای انگیزش پویا مانند خودکارآمدی را برانگیزاند و درنهایت منجر به پیامدهای بهتر (نظیر قصد و رفتار کارآفرینانه) شود. بررسی صحت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) نشان‌دهنده تأثیر مستقیم و مثبت اخلاق کاری اسلامی بر سرمایه روان‌شناختی (شامل ویژگی‌هایی مانند امیدواری، پشتکار، خوش‌بینی و خودکارآمدی) در سازمان‌های دولتی در تهران است. درباره قابلیت‌های کارآفرینانه دانشجویان نیز پژوهش‌های چندی انجام شده است. ازجمله، پژوهش شریف‌زاده و زمانی (۱۳۸۵) درزمینه روحیه کارآفرینی دانشجویان کشاورزی در دانشگاه شیراز با توجه به چهار ویژگی توفیق‌طلبی، قدرت‌طلبی، رقابت‌مندی و مخاطره‌پذیری نشان دادند که دانشجویان مورد بررسی از نظر چهار ویژگی یاد شده در وضعیت نامطلوبی بودند. بررسی خسروی‌پور و همکاران (۱۳۸۶) نشان داد که بین عامل‌های آموزشی، نگرش دانش‌آموختگان به تأثیر مؤلفه‌های آموزشی و توانمندی کارآفرینانه دانشجویان مرکزهای آموزش عالی علمی کاربردی رابطه معنی‌داری وجود دارد. قاسمی و همکاران (۱۳۸۸) با بررسی عامل‌های تأثیرگذار در ایجاد روحیه کارآفرینی دانشجویان تحصیلات تکمیلی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران به این نتیجه دست یافتند که بین سن، عامل روان‌شناختی، عامل آموزشی و دانشگاهی با ایجاد روحیه کارآفرینی در بین دانشجویان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بررسی سبک یادگیری و ویژگی‌های کارآفرینانه دانشجویان کشاورزی نشان داده است که بیشتر دانشجویان مورد بررسی از نظر داشتن ویژگی‌های کارآفرینانه در سطح ضعیف و خیلی ضعیف قرار داشتند. بر پایه ضریب‌های همبستگی رابطه مثبت و معنی‌داری بین ویژگی‌های کارآفرینی و برخی از

1. Crant & Bateman

2. Sehhat

3. Eggers & et.al

مالی رابطه معنی‌داری ندارد. خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی با کارآفرینی در میان دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز به مطالعه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی با کارآفرینی دانشجویان رابطه وجود دارد. رودریگو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به نقش میانجی پیچیدگی سازمانی بین برنامه‌ریزی منابع سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار پرداختند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که پیچیدگی سازمانی میان برنامه‌ریزی منابع سازمانی و نوآوری مدل کسب‌وکار واسطه است. پیامدهای مهمی برای محققان و مدیران فراهم شده است تا بهینه‌سازی پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی را به دست آورند تا سطح بالاتری به دست آورند هزینه‌ها و درآمد حاصل از نوآوری مدل کسب‌وکار را بازگردانند. کیم و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی عوامل موفقیت بحرانی در طراحی یک کسب‌وکار نوپا پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که تجاری‌سازی ایده مهم‌ترین عامل موفقیت به‌عنوان معیار نوآوری در بین چهار معیار موفقیت در استارت‌آپ‌های طراحی است. از این رو، شرایط کارآفرینی مانند هدف‌گیری هدف و شایستگی کارآفرینان از مهم‌ترین عوامل موفقیت در شروع طراحی است. میلانسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان مدل کسب‌وکار در صنعت مد و لباس پرداخت. در این پژوهش به‌منظور دستیابی به کلیه عوامل از قبیل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، روان‌شناختی و در بعد بازارهای بین‌المللی به منشأ بازارهای خارجی و میزان گرایش به کالاهای لوکس توجه نمودند. درنهایت مدلی فراگیر به‌منظور آغاز حرکت و توسعه به سمت بازارهای بین‌المللی برای کسب‌وکارهای مدل و لباس ارائه گردید.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، براساس هدف یک پژوهش بنیادی است از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر براساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی-مقطعی است. درنهایت باید اشاره کرد این مطالعه براساس دو رویکرد کمی و کیفی انجام شد. در بخش نخست براساس

کسب‌وکار دارای بیشترین اهمیت می‌باشند. در خصوص ابعاد مدل کسب‌وکار نیز به ترتیب خدمات پیشنهادی ارائه شده دارای بیشترین اهمیت و پس از آن سازه ارتباطی مشتریان، مدیریت زیرساخت و جنبه مالی در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در حوزه پیامدهای طراحی مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک نیز به ترتیب شاخص‌های بهبود فضای کسب‌وکار، بهبود عملکرد سازمانی و رواج بانکداری مجازی دارای بیشترین اهمیت است. شربت‌داران و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به توسعه مدل کسب‌وکار و پایدارسازی مشاغل پرداختند. مستند به هدف مذکور در پژوهش حاضر مدل مفهومی از عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب‌وکار و پایداری مشاغل ارائه شد و در پایان به تشریح چگونگی و نحوه اثرگذاری و تعاملات مدل کسب‌وکار و عناصر تشکیل‌دهنده آن بر پایدارسازی مشاغل پرداخته شد. در پایان ضمن جمع‌بندی به ارائه پیشنهادها مدیریتی و همچنین پیشنهاد برای تحقیقات آتی ارائه شد. نیک‌بین و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به ارائه مدل کسب‌وکار مؤثر در حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی با روش شبکه خزانه پرداختند. مشارکت نظری این پژوهش بیان چارچوبی از مدل کسب‌وکار مؤثر در حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی با استفاده از روش شبکه خزانه است. این چارچوب می‌تواند برای شروع و توسعه کسب‌وکار برای کارآفرینان مفید بوده و برای درک مدل کسب‌وکار مؤثر در تحقیقات آینده مورد استفاده قرار گیرد. پژوهش جهرمی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان نوآوری در مدل کسب‌وکار به مطالعه پرداخت. مقاله نتیجه می‌گیرد شرکت‌های بزرگ‌تر برای تسخیر ارزش از نوآوری در مدل کسب‌وکار توانایی بیشتری داشته و شرکت‌های قدیمی‌تر به دلیل پیری، انعطاف‌پذیری کمتری برای نوآوری در مدل کسب‌وکار نشان می‌دهند. همچنین تجربه بیشتر در حوزه ائتلاف و مدت‌زمان بیشتر آن، منجر به افزایش ایده برای نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌شود. باورصاد و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان تبیین الگوی بهبود سازوکارهای کسب‌وکار به مطالعه پرداختند. نتایج نشان می‌دهد، حمایت مدیریت ارشد، چشم‌انداز کسب‌وکار و کیفیت تخصص عوامل خارجی رابطه مثبت و معنی‌داری با برنامه‌ریزی منابع سازمان دارند؛ همچنین بین برنامه‌ریزی منابع سازمان و عملکرد مالی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. درنهایت، رابطه بین حمایت مدیریت ارشد و کیفیت تخصص منابع خارجی با عملکرد مالی تأیید می‌شود؛ در حالی که چشم‌انداز کسب‌وکار با عملکرد

روان‌شناختی کارآفرینان است. تم‌های فرعی شامل آموزش کارآفرینی، توسعه منابع انسانی، خط‌مشی‌گذاری، روند سیستماتیک، زمینه‌ای، ساختاری، عوامل فردی، ویژگی‌های جامعه‌شناختی، نظام آموزش عالی، فعالیت‌های آموزشی، فعالیت‌های پژوهشی و فعالیت‌های ترویجی.

### اعتبارسنجی مقوله‌های الگوی موفقیت کسب‌وکار با روش دلفی فازی

برای اعتبارسنجی مقوله‌های و شناسایی شاخص‌ها از رویکرد دلفی فازی استفاده شده است. برای سنجش اهمیت شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در پایان راند نخست پیشنهاد شد شاخص «محتوای آموزشی و روش‌های تدریس مناسب» در قالب دو شاخص «محتوای آموزشی مبتنی بر کارآفرینی» و «روش‌های تدریس کارآفرینانه» ارائه شود. «برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌ها» با عنوان «برنامه‌های عملیاتی در راستای اجرای سیاست‌ها» ارائه شود. به‌جای شاخص «اعتماد به نفس» نیز از عنوان «خودکارآمدی» استفاده شود. شاخص «روندها و رویه‌های اجرایی سیاست‌های کارآفرینی» نیز به مقوله «خط‌مشی‌گذاری» اضافه شد. شاخص‌های «امکانات و تجهیزات مناسب»، «ارزیابی و ارزشیابی سیاست‌ها»، «تحمل ابهام» و «ارزیابی عوامل کارآفرینی» نیز حذف گردید. ۳۵ شاخص باقی مانده در راند دوم در اختیار خبرگان قرار گرفتند و میانگین نتایج راند نخست به آن‌ها گزارش شد. در پایان این راند شاخص جدیدی حذف یا اضافه نشد. برای حصول اطمینان بیشتر، این مراحل یک راند دیگر نیز ادامه یافت و در پایان راند سوم نیز تغییر جدیدی مشاهده نشد.

یک نشانه برای پایان راندهای دلفی آن است که دو راند متوالی تغییری در میانگین آراء خبرگان مشاهده نشود. در این حالت میانگین امتیازات دو راند متوالی باید باهم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچک‌تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲). بنابراین، ۳۵ شاخص نهایی برای شاخص‌های الگوی موفقیت کسب‌وکار با رویکرد روان‌شناختی شناسایی گردید. از این شاخص‌ها برای طراحی اولیه مدل پژوهش با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. براساس نتایج راند نهایی دلفی فازی اولویت هر یک از شاخص‌های موفقیت کسب‌وکار با رویکرد روان‌شناختی در بخش صنعت تعیین شده است.

مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی به شناسایی شاخص‌های موفقیت کسب‌وکار با رویکرد روان‌شناختی مبادرت ورزیده خواهد شد. پس از مرحله تحلیل کیفی به توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌ها از خبرگان شهرک‌های صنعتی استان سمنان پرداخته شد و پژوهش وارد فاز کمی شد. بنابراین، از این منظر مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته است. الگوریتم اجرایی پژوهش حاضر براساس طی مراحل نظامی و مبتنی بر روش پژوهش علمی طراحی شده است. در روش پژوهش کیفی جامعه آماری، در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی استان سمنان به شامل ۱۰ نفر از خبرگان شامل مدیران و کارشناسان فنی و در بخش کمی، جامعه آماری تعداد ۳۲۵ نفر است. حجم نمونه با استفاده از جدول کریجسی و مورگان ۱۷۶ نفر برآورد شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا صورت گرفته است و در بخش کمی با استفاده از دلفی فازی غربالگری شده و در نهایت مدل ارائه شده است. برای مدل‌سازی از روش ترکیبی ISM-DEMATEL سپس در بخش کمی نیز از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس. استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### بخش کیفی

#### شناسایی مقوله‌های الگوی موفقیت کسب‌وکار با روش تحلیل محتوایی

در گام نخست با ارائه سؤالات مصاحبه پژوهش و جداول مقوله‌های مصاحبه‌شونده‌ها، با رویکرد روش پژوهش کیفی تعداد زیادی شاخص از متون مذکور مربوطه استخراج گردید. در ادامه به بررسی، کدگذاری و تعیین شناسه‌های پژوهش حاضر پرداخته شد. شاخص‌های مذکور با استفاده از نرم‌افزار مکس‌کیودا استخراج گردیده‌اند.

#### تم‌های اصلی و فرعی

از تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری باز کدهای مفهومی اولیه حاصل شدند. پس از بررسی و مطابقت این کدها و حذف کدهای تکراری، کدهای مشترک و هم‌طبقه احصا گردید. بنابراین، با نظر استادان و کارشناس‌های امر، شاخص‌های اولیه به ۳۷ شاخص موجود تعدیل شد. تم اصلی شامل نظام کارآفرینی، نظام کسب‌وکار و ویژگی‌های



جدول ۱. اولویت شاخص‌های موفقیت کسب‌وکار با رویکرد روان‌شناختی

رتبه	مقدار قطعی	میانگین فازی	شاخص‌ها
۲۷	۰,۸۳۱	(0.673,0.855,0.964)	آموزش رسمی کارآفرینی
۴	۰,۸۹۱	(0.773,0.918,0.982)	آموزش کارآفرینان در مقطع متوسط
۳۴	۰,۸۰۷	(0.641,0.836,0.945)	آموزش کارآفرینان در دانشگاه
۲۴	۰,۸۳۸	(0.686,0.864,0.964)	کمیت و کیفیت منابع انسانی
۲۸	۰,۸۳۰	(0.677,0.859,0.955)	برنامه‌ریزی و روش اجرای آموزش
۳۵	۰,۸۰۰	(0.627,0.827,0.945)	میزان اشتغال‌زایی فارغ‌التحصیلان
۱	۰,۹۱۴	(0.809,0.941,0.991)	تدوین سیاست‌های اثرگذار
۳۱	۰,۸۱۵	(0.655,0.845,0.945)	برنامه‌های عملیاتی در راستای اجرای سیاست‌ها
۲	۰,۸۹۸	(0.786,0.927,0.982)	روندها و رویه‌های اجرایی سیاست‌های کارآفرینی
۴	۰,۸۹۱	(0.773,0.918,0.982)	فعالیت توأم با ریسک
۲۱	۰,۸۴۶	(0.7,0.873,0.964)	شایسته‌گزینی افراد با انگیزه، صاحب فکر و ایده
۱۲	۰,۸۶۸	(0.736,0.895,0.973)	انگیزه و استعداد نیروی انسانی
۸	۰,۸۷۶	(0.75,0.905,0.973)	نیل به مزیت رقابتی پایدار
۸	۰,۸۷۶	(0.75,0.905,0.973)	مسائل سیاسی و اقتصادی دولت
۲۱	۰,۸۴۶	(0.7,0.873,0.964)	زیرساخت‌های کسب‌وکار
۲۱	۰,۸۴۶	(0.7,0.873,0.964)	قوانین و رویه‌های کسب‌وکار
۲۴	۰,۸۳۸	(0.691,0.868,0.955)	اطلاع‌رسانی کسب‌وکار
۱۱	۰,۸۷۶	(0.745,0.9,0.982)	وجود شبکه‌های ارتباطی میان کسب‌وکارها
۱۴	۰,۸۶۱	(0.727,0.891,0.964)	خودکارآمدی
۷	۰,۸۸۳	(0.759,0.909,0.982)	ریسک‌پذیری
۱۲	۰,۸۶۸	(0.736,0.895,0.973)	ابتکار عمل و نوآوری
۴	۰,۸۹۱	(0.773,0.918,0.982)	توفیق و استقلال طلبی
۱۸	۰,۸۵۳	(0.714,0.882,0.964)	درماندگی آموخته شده
۲	۰,۸۹۸	(0.786,0.927,0.982)	خوش‌بینی نهادینه شده
۱۴	۰,۸۶۱	(0.727,0.891,0.964)	محتوای آموزشی مبتنی بر کارآفرینی
۳۰	۰,۸۲۳	(0.664,0.85,0.955)	روش‌های تدریس کارآفرینانه
۱۴	۰,۸۶۱	(0.718,0.882,0.982)	فضای مناسب کارآفرینی
۱۸	۰,۸۵۳	(0.714,0.882,0.964)	ساختار مدیریتی کارآفرینانه
۲۴	۰,۸۳۸	(0.686,0.864,0.964)	ارتباط مستمر با صنعت
۳۱	۰,۸۱۵	(0.655,0.845,0.945)	برگزاری کارگاه‌های آموزشی
۳۱	۰,۸۱۵	(0.655,0.845,0.945)	اشاعه فرهنگ کارآفرینی
۲۸	۰,۸۳۰	(0.677,0.859,0.955)	انتقال دانش و پرورش استعدادها
۱۴	۰,۸۶۱	(0.727,0.891,0.964)	توانمندسازی افراد در حوزه تخصصی خود
۱۸	۰,۸۵۳	(0.714,0.882,0.964)	فراهم‌سازی زیرساخت‌های بنیادین
۸	۰,۸۷۶	(0.75,0.905,0.973)	ارتقای شناخت جامعه از فعالیت‌های کارآفرینی

وسط طیف لیکرت است. مقدار معنی‌داری نیز  $0/000$  به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای  $0/05$  است بنابراین میانگین مشاهده شده معنی‌دار است. مقدار آماره  $t$  نیز  $5,54$  به دست آمده است که از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر است که می‌توان گفت: آموزش

### بخش کمی

#### وضعیت ابعاد موفقیت کسب‌وکار با رویکرد روان‌شناختی

همان‌طور که در جدول ۲ آمده، میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد آموزش کارآفرینی  $3,4$  به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد

کارآفرینی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد توسعه منابع انسانی ۳,۰۴ به دست آمده است. مقدار معنی‌داری ۰,۵۵۹ به دست آمده که میانگین مشاهده شده معنی‌دار نیست و نمی‌توان ادعایی پیرامون وضعیت توسعه منابع انسانی مطرح کرد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد خطامشی گذاری ۴,۰۶ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است و می‌توان گفت: خطامشی گذاری در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد روند سیستماتیک ۳,۱۷ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است و می‌توان گفت: روند سیستماتیک در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد عوامل زمینه‌ای ۳,۰۸ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معنی‌داری نیز ۰,۱۵۳ به دست آمده که بزرگ‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین، میانگین مشاهده شده معنی‌دار نیست. مقدار آماره  $t$  نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کوچک‌تر است و نمی‌توان ادعایی پیرامون وضعیت توسعه منابع انسانی مطرح کرد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد عوامل ساختاری ۴,۰۲ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار آماره  $t$  نیز ۲۵,۴۶ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و می‌توان گفت: عوامل ساختاری در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد عوامل فردی ۴,۵۳ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معنی‌داری نیز ۰/۰۰۰ به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است. بنابراین، میانگین مشاهده شده معنی‌دار است. مقدار آماره  $t$  نیز

۳۸,۸۸ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. می‌توان گفت: عوامل فردی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد عوامل جامعه‌شناختی ۳,۸ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معنی‌داری نیز ۰/۰۰۰ به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنی‌دار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۱۳,۲۲ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. می‌توان گفت: عوامل جامعه‌شناختی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد نظام آموزش عالی ۳,۸۳ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است و می‌توان گفت: نظام آموزش عالی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد فعالیت‌های آموزشی ۴,۵۱ به دست آمده است مقدار آماره  $t$  نیز ۳۴,۷ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. می‌توان گفت: فعالیت‌های آموزشی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد فعالیت‌های ترویجی ۴,۵۵ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معنی‌داری نیز ۰/۰۰۰ به دست آمده که کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنی‌دار است. مقدار آماره  $t$  نیز ۳۵,۴۳ به دست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. می‌توان گفت: فعالیت‌های ترویجی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان در بعد فعالیت‌های پژوهشی ۳,۸۹۵ به دست آمده است که بزرگ‌تر از حد وسط طیف لیکرت است. می‌توان گفت: فعالیت‌های پژوهشی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون  $t$  تک نمونه برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	میانگین	مقدار $t$	مقدار معنی‌داری	فاصله اطمینان ۹۵٪
				حد پائین      حد بالا
آموزش کارآفرینی	۳,۴۰۲	۵,۵۳۵	۰,۰۰۰	۰,۲۵۸ - ۰,۵۴۵
توسعه منابع انسانی	۳,۰۴۲	۰,۵۸۶	۰,۵۵۹	۰,۰۹۹ - ۰,۱۸۲
خطامشی گذاری	۴,۰۶۳	۱۸,۰۱۰	۰,۰۰۰	۰,۹۴۶ - ۱,۱۷۹
روند سیستماتیک	۳,۱۷۰	۲,۴۷۴	۰,۰۱۴	۰,۰۳۴ - ۰,۳۰۶
عوامل زمینه‌ای	۳,۰۸۴	۱,۴۲۷	۰,۱۵۳	۰,۰۳۱ - ۰,۱۹۹
عوامل ساختاری	۴,۰۲۲	۲۵,۴۵۹	۰,۰۰۰	۰,۹۴۳ - ۱,۱۰۱
عوامل فردی	۴,۵۲۸	۳۸,۸۷۵	۰,۰۰۰	۱,۴۵۱ - ۱,۶۰۶
عوامل جامعه‌شناختی	۳,۸۰۱	۱۳,۲۲۴	۰,۰۰۰	۰,۶۸۲ - ۰,۹۲۱
نظام آموزش عالی	۳,۸۳۳	۲۲,۳۲۲	۰,۰۰۰	۰,۷۵۹ - ۰,۹۰۷
فعالیت‌های آموزشی	۴,۵۰۶	۳۴,۶۹۹	۰,۰۰۰	۱,۴۲۰ - ۱,۵۹۱
فعالیت‌های ترویجی	۴,۵۵۴	۳۵,۴۳۴	۰,۰۰۰	۱,۴۶۷ - ۱,۶۴۱
فعالیت‌های پژوهشی	۳,۸۹۵	۱۵,۵۲۷	۰,۰۰۰	۰,۷۸۱ - ۱,۰۰۹

می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای الگوی موفقیت کسب‌وکار در شکل نشان داده شده است.

### مدل‌سازی ساختاری تفسیری

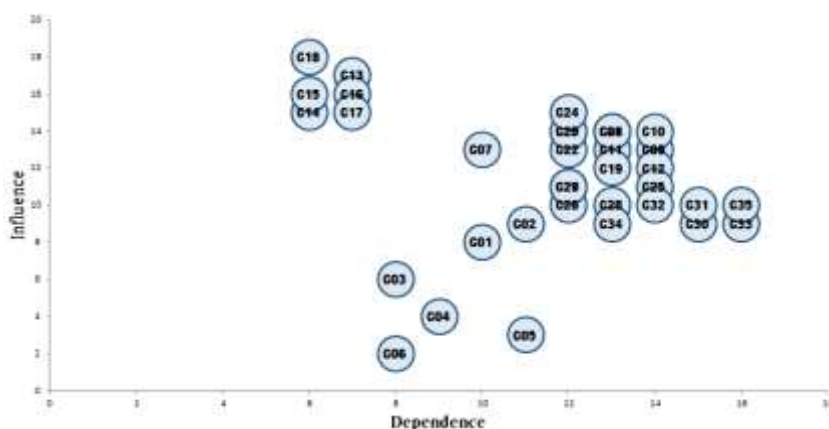
#### نمودار قدرت-وابستگی

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین متغیرهای الگوی موفقیت کسب‌وکار به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران

**جدول ۳.** قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای الگوی موفقیت کسب‌وکار

قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش	
۸	۱۰	آموزش رسمی کارآفرینی	C01
۹	۱۱	آموزش کارآفرینان در مقطع متوسط	C02
۶	۸	آموزش کارآفرینان در دانشگاه	C03
۴	۹	کمیت و کیفیت منابع انسانی	C04
۳	۱۱	برنامه‌ریزی و روش اجرای آموزش	C05
۲	۸	میزان اشتغال‌زایی فارغ‌التحصیلان	C06
۱۳	۱۰	تدوین سیاست‌های اثرگذار	C07
۱۴	۱۳	برنامه‌های عملیاتی در راستای اجرای سیاست‌ها	C08
۱۳	۱۴	روندها و رویه‌های اجرایی سیاست‌های کارآفرینی	C09
۱۴	۱۴	فعالیت توأم با ریسک	C10
۱۳	۱۳	شایسته‌گزینی افراد با‌انگیزه، صاحب فکر و ایده	C11
۱۲	۱۴	انگیزه و استعداد نیروی انسانی	C12
۱۷	۷	نیل به مزیت رقابتی پایدار	C13
۱۵	۶	مسائل سیاسی و اقتصادی دولت	C14
۱۶	۶	زیرساخت‌های کسب‌وکار	C15
۱۶	۷	قوانین و رویه‌های کسب‌وکار	C16
۱۵	۷	اطلاع‌رسانی کسب‌وکار	C17
۱۸	۶	وجود شبکه‌های ارتباطی میان کسب‌وکارها	C18
۱۲	۱۳	خودکارآمدی	C19
۱۴	۱۲	ریسک‌پذیری	C20
۱۴	۱۳	ابتکار عمل و نوآوری	C21
۱۳	۱۲	توفیق و استقلال طلبی	C22
۱۴	۱۲	درماندگی آموخته شده	C23
۱۵	۱۲	خوش‌بینی نهادینه شده	C24
۱۱	۱۴	محتوای آموزشی مبتنی بر کارآفرینی	C25
۱۰	۱۲	روش‌های تدریس کارآفرینانه	C26
۱۱	۱۲	فضای مناسب کارآفرینی	C27
۱۰	۱۳	ساختار مدیریتی کارآفرینانه	C28
۱۱	۱۲	ارتباط مستمر با صنعت	C29
۹	۱۵	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	C30
۱۰	۱۵	اشاعه فرهنگ کارآفرینی	C31
۱۰	۱۴	انتقال دانش و پرورش استعدادها	C32
۹	۱۶	توانمندسازی افراد در حوزه تخصصی خود	C33

متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ
C34 فراهم‌سازی زیرساخت‌های بنیادین	۱۳	۹
C35 ارتقاء شناخت جامعه از فعالیت‌های کارآفرینی	۱۶	۱۰



شکل ۱. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای الگوی موفقیت کسب‌وکار

توانمندسازی افراد در حوزه تخصصی خود، فراهم‌سازی زیرساخت‌های بنیادین و ارتقاء شناخت جامعه از فعالیت‌های کارآفرینی.

**متغیرهای سطح ۴:** متغیرهای مربوط به مقوله «خط‌مشی‌گذاری» و «روند سیستماتیک» در سطح چهارم قرار گرفته‌اند. مقوله «خط‌مشی‌گذاری» شامل: تدوین سیاست‌های اثرگذار، برنامه‌های عملیاتی در راستای اجرای سیاست‌ها، روندها و رویه‌های اجرایی سیاست‌های کارآفرینی. مقوله «روند سیستماتیک» شامل: فعالیت توأم با ریسک، شایسته‌گزینی افراد بانگیزه، صاحب فکر و ایده، انگیزه و استعداد نیروی انسانی.

**متغیرهای سطح ۵:** مقوله «نظام آموزش عالی» شامل: محتوای آموزشی مبتنی بر کارآفرینی، روش‌های تدریس کارآفرینانه، فضای مناسب کارآفرینی، ساختار مدیریتی کارآفرینانه، ارتباط مستمر با صنعت.

**متغیرهای سطح ۶:** مقوله «عوامل فردی» شامل: خودکارآمدی، ریسک‌پذیری، ابتکار عمل و نوآوری، توفیق و استقلال‌طلبی. مقوله «ویژگی‌های جامعه‌شناختی» شامل: درماندگی آموخته شده، خوش‌بینی نهادینه شده.

**متغیرهای سطح ۷:** مقوله عوامل «زمینه‌ای» شامل: نیل به مزیت رقابتی پایدار، مسائل سیاسی و اقتصادی دولت، زیرساخت‌های کسب‌وکار. عوامل «ساختاری» شامل: قوانین و رویه‌های کسب‌وکار، اطلاع‌رسانی کسب‌وکار، وجود شبکه‌های ارتباطی میان کسب‌وکارها.

### تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

**متغیرهای سطح ۱:** متغیرهای مربوط به مقوله «توسعه منابع انسانی» در سطح اول قرار گرفته‌اند. مقوله «توسعه منابع انسانی» شامل: کمیت و کیفیت منابع انسانی، برنامه‌ریزی و روش اجرای آموزش و میزان اشتغال‌زایی فارغ‌التحصیلان. پس از شناسایی متغیر(های) سطح اول این متغیر(ها) حذف می‌شوند و مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح اول محاسبه می‌شود. مجموعه مشترک شناسایی و متغیرهایی که اشتراک آن‌ها برابر مجموعه ورودی‌ها باشد به‌عنوان متغیرهای سطح دوم انتخاب می‌شوند.

**متغیرهای سطح ۲:** متغیرهای مربوط به مقوله «آموزش کارآفرینی» در سطح دوم قرار گرفته‌اند. مقوله «آموزش کارآفرینی» شامل: آموزش رسمی کارآفرینی، آموزش کارآفرینان در مقطع متوسط، آموزش کارآفرینان در دانشگاه.

**برای تعیین عناصر سطح ۳:** متغیرهای سطح دوم حذف می‌شوند و یک‌بار دیگر مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها بدون در نظر گرفتن متغیرهای سطح دوم محاسبه می‌شود. متغیرهای مربوط به مقوله «فعالیت‌های آموزشی، ترویجی، پژوهشی» در سطح سوم قرار گرفته‌اند. مقوله «فعالیت‌های آموزشی، ترویجی، پژوهشی» شامل: برگزاری کارگاه‌های آموزشی، اشاعه فرهنگ کارآفرینی، انتقال دانش و پرورش استعدادها،

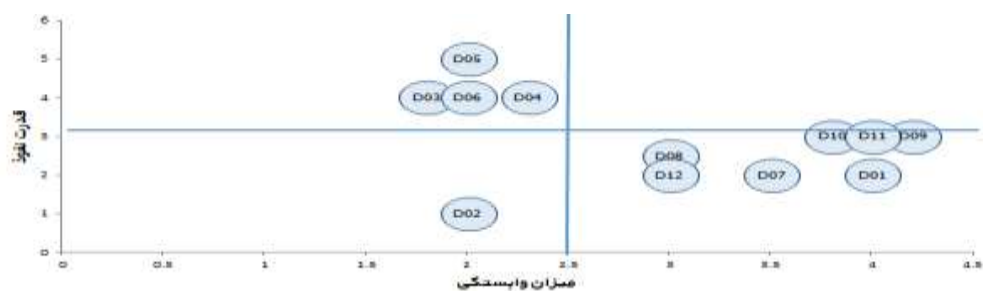
به روشی مشابه سطح‌بندی ۱۲ مقوله اصلی با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام شده است. مقوله‌های اصلی عبارت‌اند از: آموزش کارآفرینی، توسعه منابع انسانی، خطامشی‌گذاری، روند سیستماتیک، زمینه‌ای، ساختاری، عوامل فردی، ویژگی‌های جامعه‌شناختی، نظام آموزش عالی، فعالیت‌های آموزشی، فعالیت‌های ترویجی، فعالیت‌های پژوهشی.

این عوامل به‌عنوان زیربنایی‌ترین عناصر مدل می‌باشند و با عنوان «شرایط علی» در مدل لحاظ شده‌اند. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنی‌دار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنی‌دار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.

### سطح‌بندی مقوله‌های اصلی موفقیت کسب‌وکار

جدول ۴. سطح‌بندی مقوله‌های اصلی موفقیت کسب‌وکار

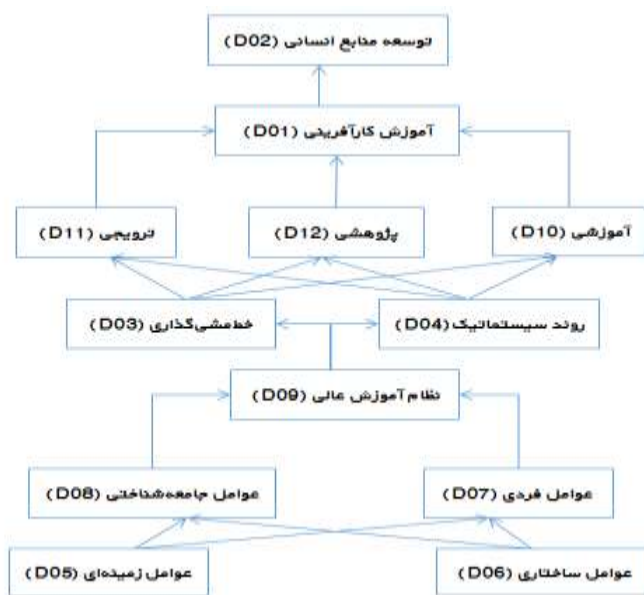
مقوله‌های اصلی	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
D01	آموزش کارآفرینی	D01,D02	D01,D10,D11,D12	D01	۴	۲
D02	توسعه منابع انسانی	D02	D01,D02	D02	۲	۱
D03	خطامشی‌گذاری	D03,D10,D11,D12	D03,D09	D03	۲	۴
D04	روند سیستماتیک	D04,D10,D11,D12	D04,D09	D04	۲	۴
D05	زمینه‌ای	D05,D06,D07,D08,D09	D05,D06	D05,D06	۲	۵
D06	ساختاری	D05,D06,D07,D08	D05,D06	D05,D06	۲	۴
D07	عوامل فردی	D07,D09	D05,D06,D07	D07	۳	۲
D08	ویژگی‌های جامعه‌شناختی	D08,D09	D05,D06,D08	D08	۳	۲
D09	نظام آموزش عالی	D03,D04,D09	D05,D07,D08,D09	D09	۴	۳
D10	فعالیت‌های آموزشی	D01,D10,D11	D03,D04,D10,D11	D10,D11	۴	۳
D11	فعالیت‌های ترویجی	D01,D10,D11	D03,D04,D10,D11	D10,D11	۴	۳
D12	فعالیت‌های پژوهشی	D01,D12	D03,D04,D12	D12	۳	۲



میزان وابستگی مقوله‌های اصلی موفقیت کسب‌وکار

کسب‌وکار در شکل ۳ ترسیم شده است.

بر این اساس سطح‌بندی نهایی مقوله‌های اصلی موفقیت

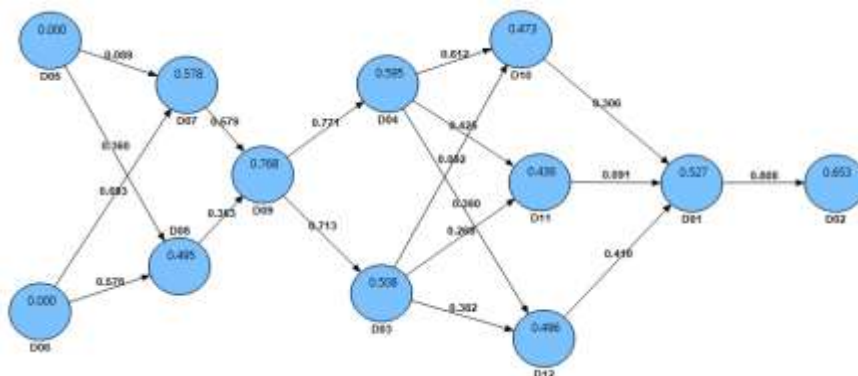


شکل ۳. سطح‌بندی مقوله‌های اصلی موفقیت کسب‌وکار

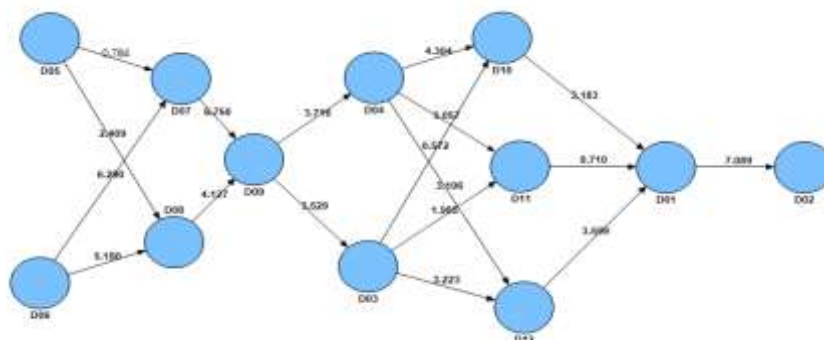
**مدل درونی پژوهش (آزمون فرضیه‌ها)**

است. در این مدل که خروجی نرم‌افزار Smart PLS است خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها ارائه شده است. آماره  $t$  و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معنی‌داری روابط نیز در شکل ۴ آمده است.

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هریک از فرضیه‌های پژوهش براساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. مدل کلی پژوهش در شکل نمایش داده شده



شکل ۴. خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی



شکل ۵. معنی‌داری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر روند سیستماتیک بر فعالیت‌های پژوهشی مقدار  $t$  نیز  $۰/۳۸۲$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۲۲۳$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر فعالیت‌های آموزشی بر آموزش کارآفرینی مقدار  $t$  نیز  $۰/۳۰۶$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۱۸۳$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر فعالیت‌های ترویجی بر آموزش کارآفرینی مقدار  $t$  نیز  $۰/۰۹۱$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۰/۷۱۰$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه رد می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر فعالیت‌های پژوهشی بر آموزش کارآفرینی مقدار  $t$  نیز  $۰/۴۱۰$  به دست آمده است. بنابراین این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر آموزش کارآفرینی بر توسعه منابع انسانی مقدار  $t$  نیز  $۰/۸۰۸$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۷/۰۸۹$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر بر آن بود به طراحی الگوی موفقیت و شروع کسب‌وکار در ایران با توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارآفرینان بپردازد. در بخش کیفی تعداد ۳۷ شاخص حاصل شد. براساس نتایج تحلیل کیفی در این مطالعه ۳ مقوله اصلی و ۱۲ مقوله فرعی شناسایی شده است. تم اصلی شامل نظام کارآفرینی، نظام کسب‌وکار و ویژگی‌های روان‌شناختی کارآفرینان است. تم‌های فرعی شامل آموزش کارآفرینی، توسعه منابع انسانی، خطمشی‌گذاری، روند سیستماتیک، زمینه‌ای، ساختاری، عوامل فردی، ویژگی‌های جامعه‌شناختی، نظام آموزش عالی، فعالیت‌های آموزشی، فعالیت‌های پژوهشی و فعالیت‌های ترویجی.

نتایج وضعیت ابعاد موفقیت کسب‌وکار با رویکرد روان‌شناختی با استفاده از آزمون تی نشان داد:

آموزش کارآفرینی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. وضعیت توسعه منابع انسانی و وضعیت عوامل زمینه‌ای در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. خطمشی‌گذاری، روند سیستماتیک، عوامل ساختاری، عوامل فردی، عوامل جامعه‌شناختی، نظام آموزش عالی، فعالیت‌های آموزشی، فعالیت‌های ترویجی و فعالیت‌های پژوهشی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. نتایج حاصل از معادلات ساختاری نشان داد:

بارعاملی استاندارد تأثیر عوامل ساختاری بر عوامل جامعه‌شناختی مقدار  $۰/۵۷۸$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۶/۲۸۰$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر عوامل ساختاری بر عوامل فردی مقدار  $۰/۶۸۳$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۵/۱۸۰$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر عوامل زمینه‌ای بر عوامل جامعه‌شناختی مقدار  $۰/۳۶۰$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۲/۴۰۹$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر عوامل زمینه‌ای بر عوامل فردی مقدار  $۰/۰۸۹$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۰/۷۸۴$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه رد می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر عوامل جامعه‌شناختی بر نظام آموزش عالی مقدار  $۰/۳۶۳$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۴/۱۲۷$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر عوامل فردی بر نظام آموزش عالی مقدار  $۰/۵۷۹$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۶/۷۵۰$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر نظام آموزش عالی بر روند سیستماتیک مقدار  $۰/۷۷۱$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۷۱۶$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر نظام آموزش عالی بر خطمشی‌گذاری مقدار  $۰/۷۱۳$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۵۲۹$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر روند سیستماتیک بر فعالیت‌های آموزشی مقدار  $۰/۶۱۲$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۴/۳۰۴$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر روند سیستماتیک بر فعالیت‌های ترویجی مقدار  $۰/۴۲۵$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۰۵۷$  به دست آمده است. بنابراین این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر روند سیستماتیک بر فعالیت‌های پژوهشی مقدار  $۰/۳۶۰$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۱۰۶$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه تأیید می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر روند سیستماتیک بر فعالیت‌های آموزشی مقدار  $۰/۰۸۲$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۰/۵۷۲$  به دست آمده است. بنابراین، این فرضیه رد می‌شود. بارعاملی استاندارد تأثیر روند سیستماتیک بر فعالیت‌های ترویجی مقدار  $۰/۲۶۸$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۱/۹۸۵$  به دست

می‌شود. بنابراین در شرایط استقلال شغلی پایین، احتمالاً شخصیت نقشی کم یا هیچ نقشی در رفتار افراد ایفا نمی‌کند زیرا آن‌ها در خصوص فعالیت‌های مرتبط با شغل بصیرت (صلاح دیدی) ندارند (فیضی و همکاران، ۱۳۹۶). عوامل جامعه‌شناختی بر نظام آموزش عالی تأثیر معنی‌داری دارد. عوامل فردی بر نظام آموزش عالی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲)، سلمانی‌زاده و انصاری (۱۳۸۸) همسو است. نظام آموزش عالی بر روند سیستماتیک تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. مدیران با تأکید بر شایسته‌سالاری در استخدام افراد و فراهم نمودن زیرساخت تسهیل ارتباطات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، سعی در پیاده‌سازی هوش استراتژیک با تأکید بر مهارت‌های اشتغال‌زا در مراکز آموزش عالی را داشته باشند. شناسایی نیازهای استراتژیک این مراکز در کنار کسب هوش و اطلاعات مربوط به رقبا و قابلیت‌های استراتژیک رقبا، جایگاه، اجرا و اهداف مرتبط با آن‌ها می‌تواند به ارتقاء هوش استراتژیک در این مراکز کمک شایانی نماید. نظام آموزش عالی بر خط‌مشی‌گذاری تأثیر معنی‌داری دارد. با تدوین برنامه‌هایی عملیاتی در مراکز آموزش عالی جهت کسب مزیت رقابتی اقدام نمایند. به‌کارگیری هوش تاکتیکی یا عملیاتی در این مراکز با استخدام و شایسته‌گزینی افراد متخصص و با مهارت امکان‌پذیر خواهد شد. همچنین با پیاده‌سازی مدیریت دانش و فناوری در سازمانی می‌توان در راه دستیابی به هوش جمعی / سازمانی و هوش فرهنگی / اجتماعی کمک شایانی نمود. روند سیستماتیک بر فعالیت‌های آموزشی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش و ایجاد ارزش‌افزوده دانش و اطلاعات در مراکز آموزش عالی، به ممیزی‌های سیستماتیک هوش استراتژیک دانشگاه بپردازند. همچنین با نظارت بر روند هوش استراتژیک و ارزیابی آن در این مرکز، میزان تأثیرگذاری هوش استراتژیک بر ایجاد، نگهداری، تبادل و به‌کارگیری دانش را تعیین نمایند. تغییرات فزاینده در عرصه‌های اقتصادی، صنعتی، سیاسی و تکنولوژیک سبب ایجاد رقابت، فناوری، نوآوری، ترجیحات و الگوی رفتاری افراد گشته و این مهم نیاز به تدوین، بازنگری، اصلاح و ارزیابی استراتژی‌ها را یادآور می‌شود. روند سیستماتیک بر فعالیت‌های ترویجی تأثیر دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است.

عوامل ساختاری بر عوامل جامعه‌شناختی تأثیر معنی‌داری وجود دارد. در مورد عوامل ساختاری و تأثیر آن بر عوامل جامعه‌شناختی باید توجه داشت قوانین و رویه‌های کسب‌وکار، اطلاع‌رسانی کسب‌وکار، وجود شبکه‌های ارتباطی میان کسب‌وکارها نیز عواملی هستند که می‌تواند بر عوامل جامعه‌شناختی تأثیر بسزا و مثبتی داشته باشند. عوامل ساختاری بر عوامل فردی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲)، سلمانی‌زاده و انصاری (۱۳۸۸)، دالبورگ و وینسنت (۲۰۱۵) همسو است. تحولات عمده در محیط کسب‌وکار مثل جهانی‌شدن کسب‌وکار و سرعت بالای تغییرات مدیریت را با ریسک‌های متنوعی مواجه ساخته است. ریسک‌پذیری قسمت جدایی‌ناپذیر هر کسب‌وکاری است. فعالیت اقتصادی یعنی به‌کارگیری منابع کنونی برای آینده‌ای نامطمئن، درواقع، تنها چیزی که در مورد آینده قطعی است، عدم اطمینان و ریسک است. عوامل زمینه‌ای بر عوامل جامعه‌شناختی تأثیر معنی‌داری دارد. در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی هستند که بتوانند آن‌ها را در بهبود روزافزون عملکردشان یاری رساند؛ زیرا در چنین محیط رقابتی شرکت‌هایی قادر به بقا هستند که از گردونه رقابت جا نمانده و خود را با شرایط متغیر و پویای بازار رقابتی همگام نمایند. به‌عبارت‌دیگر، مدیران شرکت‌ها، حاصل تصمیم‌گیری‌های خود را در قالب انتخاب استراتژی، در آینه معیارهای عملکردی مشاهده خواهند نمود. تجزیه و تحلیل و مقایسه عملکرد مشاهده شده با روند گذشته، رقبا و یا متوسط صنعت، بازخورد مناسبی را جهت تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های آتی فراهم می‌آورد. به همین دلیل یکی از مهم‌ترین اهداف تمامی شرکت‌ها در طول زمان، بهبود مستمر عملکرد بوده است (گیلمور و کارسون، ۲۰۰۰ به نقل از فیض و همکاران، ۱۳۹۱). عوامل زمینه‌ای بر عوامل فردی تأثیر معنی‌داری ندارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲)، سلمانی‌زاده و انصاری (۱۳۸۸)، همسو است. در مشاغل که در آن افراد درجه بالایی از استقلال شغلی را دارا هستند، به‌احتمال بیشتری رفتارها به تفاوت‌های شخصیتی افراد وابسته است زیرا در انتخاب رفتارهای مورد استفاده برای تمام وظایف واگذار شده و رسیدن به اهداف تعیین شده، بصیرت (صلاح دید) وجود دارد. در مشاغل با سطوح پایین استقلال شغلی، اعمال افراد احتمالاً به خاطر اجباری است که از طریق عوامل مختلفی شامل نظارت بسته و قوانین کاری به‌تفصیل شرح داده شده اعمال



همکاران، ۲۰۱۸). فعالیت‌های آموزشی بر آموزش کارآفرینی تأثیر معنی‌داری دارد. فعالیت‌های ترویجی بر آموزش کارآفرینی تأثیر معنی‌داری ندارد. فعالیت‌های پژوهشی بر آموزش کارآفرینی تأثیر معنی‌داری دارد. سازمان‌هایی که روابط هماهنگ بین مافوق و زیردست را تشویق می‌کنند باعث می‌شوند که کارمندان در بیان پیشنهادهای خلاقانه خود احساس آزادی کنند که به غنای انگیزه فردی کمک می‌کند (فرناندز و مولدوگازیف، ۲۰۱۲). زمانی که کارمندان توانمند شدند و استقلال و انعطاف‌پذیری داشتند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند و مسئولیت کامل برای پیدا کردن راه‌های جدید و توسعه مهارت‌های جدید برای پاسخ به چالش‌ها را قبول می‌کنند (لو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). لاشینگر (۱۹۹۶) توانمندسازی ساختاری را به‌عنوان ساختارهای محیط کار تعریف می‌کند که کارمندان را قادر می‌سازد تا به طرق معنی‌دار کار کنند. این سازه‌ها کارمندان را با تأمین دسترسی به اطلاعات لازم برای انجام کار به بهترین شکل، حمایت از همکار و بازخورد مافوق، منابعی مانند زمان و تأمین برای انجام کار و فرصت برای یادگیری و رشد درون سازمان توانمند می‌کنند (کریشنا و همکاران، ۲۰۱۸). آموزش کارآفرینی بر توسعه منابع انسانی تأثیر معنی‌داری دارد. محققان معتقدند که سازمان‌ها باید اقدامات توسعه منابع انسانی را طراحی و اجرا کنند تا فرد بتواند کارکرد مؤثری داشته باشد و انتظارات عملکردی را از طریق بهبود شایستگی‌های فردی برآورده کند. در حقیقت، هدف کلی اقدامات توسعه منابع انسانی ایجاد یک کارمند شایسته و یا مهارت است که شغل منتصب را به‌خوبی انجام داده و به خروجی تجاری سازمان کمک می‌کند (نولان و گاراون، ۲۰۱۶). درنهایت بدون شک، حداقلی از بروکراسی در هر سازمانی بدون توجه به ماهیت و مأموریت و کارکردهای آن، موردنیاز است.

در یک سیستم بایستی مهارت‌ها و دانش و نگرش‌ها مورد ملاحظه قرار گیرد و عوامل تشکیل‌دهنده رفتارهای یادگیری در محدودهای است که توسعه و استفاده از چنین رفتارهایی هدایت به سمت نتایج یادگیری مطلوب را تسهیل می‌کند. کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد، میزانی که شغل بتواند به هنگام برنامه‌ریزی کار و تعیین روال کار، به فرد آزادی، استقلال و اختیار دهد استقلال شغلی است و یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران این است که

در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و معنی‌داری دارد. نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه‌فکری و هوش است. روند سیستماتیک بر فعالیت‌های پژوهشی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. بیشتر محققان و پژوهشگران دریافته‌اند، اشتراک و انتقال دانش به خصوص در عصر جاری که سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای مستمر یاد بگیرند و خلاق باشند تا در فضای رقابتی باقی بمانند، بسیار اهمیت دارد. روند سیستماتیک بر فعالیت‌های آموزشی تأثیر معنی‌داری ندارد. روند سیستماتیک بر فعالیت‌های ترویجی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. ما دچار نوعی کهنوت ساختاری شده‌ایم. یعنی در عین داشتن استعداد تحول، کهنگی ساختارها و نگرش غلط به انسان و توسعه انسانی، موجب شده که سازمان‌های ما بستر مناسب برای رشد کارآفرینی و به طبع، فناوری نباشد. گسستن از سازمان‌های مکانیکی و داشتن خصیصه ارگانیکی همراه با سیستم‌های فنی و اجتماعی به این معناست که ساختار سازمانی به سوی پویایی انعطاف‌پذیری، عدم‌تمرکز، نوآوری، فعالیت ترمی، تفویض اختیارات، خودکنترلی، استقلال و غیره ... در حرکت است و با توجه به کارآفرینی هرچقدر سازمان‌ها به سوی ساختارهای نوین تغییر ماهیت می‌دهند، انگیزه مفهوم کارآفرینی هم بالا می‌رود. روند سیستماتیک بر فعالیت‌های پژوهشی تأثیر معنی‌داری دارد. فرضیه حاضر با تحقیقات انجام شده توسط خدایی محمودی و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. توانمندسازی کارمند شامل تأمین میزان بیشتری از انعطاف‌پذیری و آزادی بیشتر برای تصمیم‌گیری در ارتباط با کار است (گریزلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). توانمندسازی ارتباط نزدیکی با ادراک افراد در مورد خودشان در رابطه با محیط‌های کاریشان دارد (کو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). در یک مطالعه جدید، نقش میانجی مثبت فرهنگ یادگیری سازمانی بین توانمندسازی و رفتار مثبت کارمند پیدا کردند، جایی که نتایج آن‌ها نشان داد که اگر سازمان فرهنگ یادگیری بالایی در حضور توانمندسازی داشته باشد، رفتار کارمند به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد (کریشنا<sup>۳</sup> و

1. Greasley  
2. Kuo  
3. Krishna

4. Fernandez & Moldogaziev  
5. Luoh

عمل داد تا از این طریق تعهد، توسعه، نوآوری، تولید محصولات جدید و یادگیری سازمانی حاصل شد.

آن‌ها از اهمیت رضایتمندی کارکنان آگاه هستند، اما نمی‌دانند که چگونه باید استقلال شغلی و خودمختاری را ایجاد کنند. لذا، در تدوین استراتژی منابع انسانی باید به نیروی کار آزادی و استقلال

## Referenes

- Amirkhani, T., & ArefNejad, M. (2012). "The Impact of organizational citizenship behavior and psychological capital on social capital". *Iranian Academy of Management science*, 7(26), 89-112. (In Persian)
- Asadollah, M., Sanavifard, R., & Hamidizadeh, A. (2019). "Introducing a New E-Banking Model Based on the Rise of FinTechs and Startups (A Case of a Private Bank In Iran)". *Technological Development Management*, 7(2), 195-248. (In Persian)
- Bahadori Khosroshahi, J., Hashemi Nosratabadi, T., & Bayrami, M. (2013). "The relationship between psychological capital and personality traits with job satisfaction among librarians' in public libraries in Tabriz". *Pajoohande*, 17(6), 313-319. (In Persian)
- Bahadorikhosroshahi, J., Hashemi Nosratabad., T., & Babapur Kheyroddin, J. (2015). "The Relationship between Social Capital and Psychological Well-being among the Students of Tabriz University". *journal of social cognition*, 3(2), 44-54. (In Persian)
- Belghis Bavarsad, B., Norozi, P., & Hajipour. B. (2017). "Explanation of Business Process Improvement Pattern". *Iran Strategic Management Society*, 8(29), 37-64. (In Persian)
- Brandenburger, A.M. & Stuart, H. (2016). "Value-based business strategy". *Journal of Economics and Management strategy*, 5-25.
- Cheng, C. H., & Lin, Y. (2002). "Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation". *European journal of operational research*, 142(1), 174-186.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). "Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality". *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Eggers, F, O'Dwyer, M, Kraus, S, Vallaster, C, & Guldenberg, S, (2013), "The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective". *Journal of World Business*, 48(1), 112-139.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). "Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), pp. 155-187.
- Fesharaky, F., Sehat., S. & Mosavi, S.M. (2017). "Investigating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Growth Through Branding". *Strategic management research*, 23(66), 57-79. (In Persian)
- Feyz, D., Nemati, M.A., Jeblijavan, A., & Zangian, S. (2012). "The effect of marketing capabilities on the performance outcomes of small and medium-sized entrepreneurial companies (Case study: Tehran Hamburger Food Company)". *Innovation and Value Quarterly Creation*, 1(1), 28-19. (In Persian)
- Foroher, M., Hoveida, R., & Jamshidian, A. (2011). "Explaining the Relationship between Psychological Capital and Organizational Entrepreneurship of University Faculty Members". *Journal of Counseling and Psychotherapy Culture*, 2(8), 84-100. (In Persian)
- George, G., & Bock, A. J. (2011). "The business model in practice and its implications for entrepreneurship research". *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Ghasemi, J., Asadi, A., & hoseininia, Gh. (2012). "Investigating Factors Affecting Entrepreneurial Mentality of Tehran University's Graduate Students". *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 40(2), 71. (In Persian)
- Grabowska, M. (2015). "Innovativeness in business models". *Procedia Computer Science*, 65, 1023-1030.

- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). "Employee perceptions of empowerment". *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Guercini, S., & Milanesi, M. (2017). Extreme luxury fashion: business model and internationalization process. *International Marketing Review*.
- Jahromi, A. (2017). "Innovation in Business Model (New Factor of Competitive Advantage)". *Business Reviews*, 14(80)1-13. (In Persian)
- khodaye Mahmodi, R., Bohlouli, N., & Ghanimat, P. (2013). "Investigating the Relationship of Personality and Psychological Traits with Entrepreneurship (Case of study: Tabriz Branch, Islamic Azad University)". *the Journal Productivity Management*, 7(2), 127-141. (In Persian)
- KhosraviPour, B., Irvani, H., Hosseini, S. M., Movahed Mohammadi, S.H. (2007). "Identification and analysis of educational components affecting the entrepreneurial empowerment of students of applied science higher education centers". *Iranian Journal of Agricultural Sciences*, 2(38). 217-207. (In Persian)
- Kim, B. (2017) Startup trends and implications from unicorn. *Inst. Int. Trade*, 212-223.
- Kodama, F., & Shibata, T. (2017). "Beyond fusion towards IoT by way of open innovation: an investigation based on the Japanese machine tool industry 1975-2015". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(4), 23.
- Kuo, T. H., Ho, L. A., Lin, C., & Lai, K. K. (2010). Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data Systems*.
- Larson, M.D., Norman, S.M., Hughes, L.W., & Avey, J.B. (2013). "Psychological capital: a new lens for understanding employee fit and attitudes". *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 28-43.
- Lee, M., Yun, J. J., Pyka, A., Won, D., Kodama, F., Schiuma, G., & Zhao, X. (2018). "How to respond to the fourth industrial revolution, or the second information technology revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 21.
- Luoh, H.F., Tsaur, S.H., & Tang, Y.Y. (2014). "Empowering employees: job standardization and innovative behavior". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100-1117.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction". *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- M. Dianatnasab, M., H. Javidi, H., & Bagholi, H. (2014). "The Meditation role of Job stress in the Relationship Between Psychological Capital and Personnels Performance of Gachsaran Oil and Gas Company Operating in Dashtgaz". *Psychological methods and models*, 4(15), 75-89. (In Persian)
- Marashian, F.M., & Naderi, F. (2017). "Relations of Organizational Culture, Emotional Intelligence and Psychological Capital with Job Self - efficacy and Organizational Entrepreneurship among the Employees of Khuzestan Water and Power Organization". *Knowledge & Research Applied Psychology*, 14(3), 112-121.
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). "Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others". *Human resource management review*, 13(2), 281-301.
- Meshbaki, A., Sadeghiani, F., & Sadeghiani, A. (2015). Brand equity with an approach to the Iranian market, Tehran: Marketing Publications. (In Persian)
- Nikbeen, H., Badizadeh, A., Davari, A., hosseininia., Gh. (2017). "An Effective

- Business Model in the Field of Electronics Business Using Repertory Grid Technique". *Technological Development Management*, 6(1), 137-159. (In Persian)
- Nirumand, p., Zafarian, Reza Ghasemzadeh, F., & Delkhosh Kasmaei, A. (2012). "Selecting the appropriate business model for enterprises operating in the field of mobile Internet in Iran using the approach of hierarchical analysis". *Information technology management*, 4(13), 186-171. (In Persian)
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). "Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature". *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*.
- Rezaei Manesh, B., Roodsaz., H., Mohammad Taghi Taghavifard., M.T., Haghghi Kaffash., M., & Kamareie, A. (2018). "Identify the capabilities and resources to change the business model of commercial banks in Iran". *Investment knowledge*, 6(21), 161-174. (In Persian)
- Rodríguez, R., Molina-Castillo, F. J., & Svensson, G. (2020). "The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation". *Industrial Marketing Management*, 84, 328-341.
- Sehhat, S., Mahmoud Zadeh, S. M., Ashena, M., & Parsa, S. (2015). "Positive psychological capital: The role of Islamic work ethics in Tehran Public Organizations". *Iranian journal of management studies*, 8(4), 545-566.
- Sharbatdaran, H., Yadalahi, J., Aghajani, A. A. (2018). Business Model Development and Job Sustainability, National Conference on Entrepreneurship, *Export Development and Internationalization of Business*. (In Persian)
- Sharifzadeh, A., & Abdollahzadeh, G. (2012). "Evaluating Relationships between Learning Styles and Entrepreneurial Traits of Agriculture Students". *IRPHE*, 18(2), 131-152. (In Persian)
- Sharifzadeh, M. S., Pahlavani., M.H. & Abdollahzadeh, GH. (2017). "The Relationship between Psychological Capital Components and Entrepreneurial Characteristics of Students of Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources". *Journal of Agricultural Education Management Research*, 9(40), 68-83. (In Persian)
- Sharifzadeh, M., & Zamani, Gh. (2006). "Entrepreneurial spirit in agricultural students: A case study of Shiraz University". *Iranian Journal of Agricultural Sciences*, 37(1), 115-107. (In Persian)
- Spith, P., Tidd, J., Matzler, K., Schneckenberg, D., & Vanhaverbeke, W. (2013). Special issue on business model innovation—editorial note.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). "Relationship between positive psychological capital and creative performance". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Velu, C., & Stiles, P. (2013). "Managing decision-making and cannibalization for parallel business models". *Long Range Planning*, 46(6), 443-458.
- Yun, J. J. (2017). *Business Model Design Compass: Open Innovation Funnel to Schumpeterian New Combination Business Model Developing Circle*. Springer.
- Zhang, Y., Zhao, S., & Xu, X. (2016). "Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions". *Information Technology and Management*, 17(3), 303-310.

## طراحی مدل تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی

\*علی شاه‌نظری درچه<sup>۱</sup>، غلامرضا اسدی کرد<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دکتری، گروه مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، دانشگاه علمی کاربردی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۵/۱۵) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۸/۰۶)

### Designing a Model for the Organization and Prosperity of the Cultural Services Market

\*Ali Shahnazari Dorcheh<sup>1</sup>, Golamreza Asadikord<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Ph.D, Department of Business Management (Marketing), University of Applied Sciences, Tehran, Iran.

Received: (2020/Aug/05) Accepted: (2020/Oct/27)

«نوع مقاله: توصیفی»

#### Abstract

The main purpose of the research is to provide a model for the organizing and prosperity of the cultural services market. This qualitative research is an exploratory and purposeful research, applied and has a nature, descriptive-survey and quantitative. The theoretical foundations of the library method and its data have been confirmed by experts through random sampling and using a researcher-made questionnaire. Content validity is formal and convergent with factor validation. Also, in all cases, Cronbach's alpha level is desirable and valid for the overall reliability of the questionnaire. The statistical population of this study is the consumers of cultural services from 15 to 60 years old, both men and women referring to cultural centers in the sixth district of Tehran in the period of 1398, including 288 people, who were randomly selected. In the Delphi process, the sampling method is judgmental for selecting experts. To answer the research questions, review the hypotheses and analyze the findings, descriptive and inferential statistics were used with SPSS software version 22 and for structural equation modeling, LISREL software was used. Based on the results, all research hypotheses were confirmed at 95% confidence level.

#### Keywords

Cultural Market, Organization, Cultural Services, Prosperity, Market Capabilities.

#### چکیده

هدف اصلی پژوهش ارائه مدل تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی است. این پژوهش به لحاظ کیفی یک پژوهش اکتشافی و از نظر هدف، کاربردی و دارای ماهیت، توصیفی-پیمایشی و کمی است. مبانی نظری به روش کتابخانه‌ای و داده‌های آن به وسیله نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته به تأیید خبرگان رسیده است. روایی محتوا از نوع صوری و از نوع همگرا با تأیید عاملی است. همچنین در تمامی موارد میزان آلفای کرونباخ برای پایایی کل پرسشنامه مطلوب و مورد تأیید است. جامعه آماری هدف این پژوهش مصرف‌کنندگان خدمات فرهنگی از بین افراد ۱۵ تا ۶۰ سال اعم از زن و مرد مراجعه‌کننده به مراکز فرهنگی منطقه شش تهران در مقطع زمانی سال ۱۳۹۸ شامل ۲۸۸ نفر است که به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند. در انجام فرایند دلفی روش نمونه‌گیری برای انتخاب خبرگان قضاوتی است. برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، بررسی فرضیه‌ها و تحلیل یافته‌ها، از آمار توصیفی و استنباطی با نرم‌افزار اس. پی. اس. نسخه ۲۲ و برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. براساس نتایج به دست آمده تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شد است.

#### واژه‌های کلیدی

بازار فرهنگی، تشکل‌یابی، خدمات فرهنگی، رونق، قابلیت‌های بازار.

## مقدمه

با علم به این‌که هدف اولیه فرهنگ برانگیختن جریان‌های از معنا است، اما دیگر صرفاً با آن ملاک سنجیده نمی‌شود، بلکه با منطق بازار و ملاک‌های بازارسنجی و بازاریابی نیز محک زده می‌شود؛ یعنی در کنار ابعاد و نشانه‌های معنانشناختی، بر ابعاد و نشانه‌ها و ارزش‌های تولیدی و مصرفی و مبادله‌ای آن نیز تأکید می‌شود. در چشم‌انداز تجاری شدن فرهنگ، انتظار می‌رود فرهنگ در کنار تولید انسجام و همبستگی اجتماعی و تولید ارزش معنوی بر انتفاع و سود نیز تأکید داشته باشد.

موضوع خدمات فرهنگی، به‌عنوان بخشی از اقتصاد فرهنگ رویکردی نوین به تولید ثروت است که از نظر تأثیر آن بر جامعه نشان‌دهنده عنصری قابل‌توجهی از توسعه ملی است. رونق خدمات فرهنگی ضمن کمک به شکوفایی استعدادها و فرهنگی و هنری و ترویج خلاقیت هنری زمینه ورود آن را به عرصه مبادلات فرهنگی و اجتماعی فراهم و موجب توسعه انسانی و نیز رشد بازار فرهنگی خواهد بود.

در حوزه تولید فرهنگی به‌رغم حوزه‌های دیگر، چون اقتصاد یا سیاست، قانون بنیادینی به نام بی‌طرفی وجود دارد که حوزه فرهنگی را به‌مثابه جهانی واژگون در مقابل حوزه اقتصادی قرار می‌دهد و به معنی رابطه معکوس میان موفقیت مالی و ارزش هنری ناب است، زیرا هنرمندان بی‌اعتنایی خاصی نسبت به اقتصاد دارند (بوردیو<sup>۱</sup> ۱۹۹۳: ۲۲۱). «درواقع، بسیاری از کسانی که در بخش فرهنگ کار می‌کنند و شاید از جمله هنرمندانی که فعالیت‌های هنری آنان دارای مؤلفه نفع اقتصادی است، این نظریه را پذیرفته‌اند که فعالیت‌های فرهنگی نقش مهمی در اقتصاد دارد» (تراسبی<sup>۲</sup>، ۱۳۸۹: ۱۴۳).

بازار خدمات فرهنگی با مفهوم خدمات و فرهنگ عجین است. خدمات<sup>۳</sup> شامل کلیه فعالیت‌های اقتصادی می‌شود که خروجی آن کالا یا سازه‌ای فیزیکی نیست، عموماً در همان زمان تولید مصرف می‌شود و ارزش‌افزوده را به شکل‌های مختلف (مثل راحتی، سرگرمی، به موقع بودن، آسایش یا بهداشت) که برای اولین خریدار لزوماً ناملموس است، خلق می‌کنند (فیتزسیمونز و فیتزسیمونز<sup>۴</sup>، ۱۳۸۲: ۸).

مفهوم خدمات، مفهوم پیچیده‌ای است و متعاقب با آن کیفیت

خدمات مفهومی بسیار پیچیده‌تر است (گرونروس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰: ۱۴-۵). کیفیت خدمات به‌طور کلی از ارزیابی ذهنی مشتریان از عملکرد یک خدمت به دست می‌آید. بنابراین، قضاوت درباره کیفیت خدمات را مشتری انجام می‌دهد. به‌طور ساده کیفیت خدمات از دیدگاه گرونروس این‌گونه تعریف می‌شود: «نوعی قضاوت که مشتریان براساس ادراک خود پس از یک فرایند دریافت خدمات انجام می‌دهند که آنان با این قضاوت انتظارات خود را با خدماتی که دریافت آن را ادراک کرده‌اند مقایسه می‌کنند» (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۵: ۸۸-۶۳). لی و همکاران کیفیت خدمات دریافتی را عقیده و نگرش کلی مرتبط با برتری خدمات توصیف کرده و معتقدند که توجه به کیفیت خدمات، بازتابی از میزان و جهت اختلاف میان درک و انتظارات مشتری است (لی و همکاران، ۲۰۱۱: ۶۳-۵۴).

در نخستین تعریف رسمی از فرهنگ تایلور<sup>۶</sup> می‌گوید: «فرهنگ یا تمدن کلیت درهم تافته‌ای است شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم و هرگونه توانایی و عاداتی که آدمی همچون هموندی<sup>۷</sup> از جامعه به دست می‌آورد. به‌عنوان ابزاری برای کمک به پیشرفت و رفع موانع اثربخش دوره تمدن» (تیلور، ۱۸۷۱: ۴۰۱).

بنابر تعاریف فوق می‌توان خدمات فرهنگی<sup>۸</sup> را فعالیتی دانست که با هدف تأمین نیازها و یا علایق فرهنگی ارائه می‌شوند و خود معرف کالاهای مادی نبوده و شامل: خدمات برنامه‌ای و تمام خدمات پشتیبان تولید کالاهای فرهنگی می‌شود.

## پیشینه پژوهش

از جنبه ادبیات اقتصادی در بخش فرهنگ منشأ مدرن آن به آثار اولیه جان کنت گالبرایت<sup>۹</sup> (۱۹۵۹)، درباره اقتصاد و هنر باز می‌گردد، او برای اولین بار بحث تقابل اقتصاد و هنر را در مقاله‌ای مطرح کرد که در کتابی به نام "ساعت آزاد" منتشر شد. در این مقاله وی وضعیت اقتصادی هنرمندان و نقش طراحی مناسب در افزایش کالاهای صنعتی امریکا را بررسی کرد (تراسبی، ۱۳۸۹: ۳۱).

ویلیام لیزر<sup>۱۰</sup> (۱۹۶۳)، با تعریف سبک زندگی، دیاگرام سلسله‌مراتب سبک زندگی که بیانگر نحوه ورود

5. Grönroos

6. Edward Burnett Tylor

7. Member

8. Cultural services

9. John Kenneth Galbraith

10. William & Lazer

1. Bourdieu

2. Throsby

3. Service

4. Fitzsimmons & Fitzsimmons

جامعه‌شناسانه به‌طور فزاینده‌ای بر اهمیت مصرف فرهنگی و قریحه بر شکل بخشیدن به موقعیت و روابط اجتماعی تأکید می‌ورزد»، از همین رو باید فرهنگ مصرف‌کننده را نسبت به ساختار اقتصادی وی در جایگاه رفیع تری قرار داد و به جای تأکید بر درآمد، شغل و تحصیلات باید بر معیارهای فرهنگی چون الگوهای قریحه و ذوق<sup>۴</sup> تأکید ورزید (بورديو، ۱۹۸۴: ۷۸). تفاوت‌های لایه‌های اجتماعی را با ابراز قریحه هنری تبیین کرد (همان).

قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود با عنوان «آسیب‌شناسی نظام نوآوری صنایع فرهنگی کشور با به‌کارگیری دو روش «نگاشت نهادی» و «تحلیل ذی‌نفعان» به‌عنوان ابزاری برای تحلیل نظام نوآوری به آسیب‌شناسی پنج شاخه منتخب صنایع فرهنگی (شامل نشر، اسباب‌بازی، بازی‌های رایانه‌ای، مد و لباس و نوشت‌افزار) می‌پردازند. نتایج حاصله حاکی از عدم تعامل مؤثر حوزه و دانشگاه با بنگاه‌های فرهنگی؛ تعدد نهادی در حیطه ارزیابی وعدم نظارت مؤثر بر واردات محصولات فرهنگی؛ عدم کارکرد مؤثر در بازاریابی و عدم ارتباط مؤثر بنگاه‌های صنایع فرهنگی با نهادهای حامی کارآفرینی و مراکز رشد است.

کامل اف و اسدی‌کرد (۱۳۹۷)، در پژوهش خود با عنوان «مدیریت خدمات فرهنگی از نظر تأثیر بر جامعه آن را» نشان‌دهنده عنصری درخور توجه از توسعه ملی می‌دانند. در این مطالعه وضعیت خدمات فرهنگی تاجیکستان با شاخص‌های مربوط به فضاهای فرهنگی و هنری و میزان دسترسی به آن‌ها در مقایسه رشد یک دوره زمانی بررسی می‌شود. نتایج بیانگر آن است که میزان دسترسی، بهره‌برداری و کیفیت ارائه خدمات و فعالیت‌های فرهنگی و هنری با نیازهای جامعه انطباق ندارد.

اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهش خود را با عنوان «بررسی رابطه دسترسی به کالاهای هنری و خدمات فرهنگی با سرمایه اجتماعی ارائه کرده‌اند. در سطح تحلیلی» نتایج نشان داده بین سازه دسترسی به کالاهای هنری و خدمات فرهنگی با سازه سرمایه اجتماعی ارتباط وجود نداشته است؛ اما با برخی از مؤلفه‌های آن، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

علوی فر و زبردست (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان «جایگاه سازمانی ارائه خدمات در فضای مجازی با تأکید بر عملکرد مؤسسات و مراکز فرهنگی معتبر دنیا» نحوه برخورد

مصرف‌کنندگان به بازار فرهنگی است را براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند سن، نژاد، قومیت، جنس، پایگاه اقتصادی و اجتماعی و یا مشخصات روان‌شناختی تقسیم‌بندی کرد. از نظر لیزر سبک زندگی با لوازم یا کیفیات خاص زندگی یا فرهنگ گروه‌ها مرتبط است و الگوهایی را دارد که از دینامیسم زندگی در یک جامعه برمی‌آیند و توسعه می‌یابند. بدین ترتیب، سبک زندگی نتیجه نیروهایی مانند فرهنگ، ارزش‌ها، منابع، نمادها، هویت‌ها و مجازات است. از یک منظر، انباشتگی مصرف‌کننده و روش مصرف او، انعکاس سبک زندگی اوست (لیزر، ۱۹۶۳: ۱۳۰). تعریف لیزر برای مطالعات بازاریابی کاربرد تبیینی ندارد، چرا که فقط الگوی خرید و مصرف را که بازاریاب‌ها به دنبال آن هستند، توصیف می‌کند؛ اما به‌عنوان اولین تعریف اشاره‌کننده به مفهوم الگوی مصرف اهمیت دارد.

پل لازارسفلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، از او به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیشتازان سبک زندگی و روان‌سنجی<sup>۲</sup> در دفتر تحقیقات اجتماعی کاربردی در امریکا نام برده می‌شود. مطالعات کنش مصرف‌کنندگان بازار خدمات فرهنگی و بخش‌بندی کردن بازار بر مبنای سبک زندگی عمدتاً در راستای مطالعات سبک زندگی و روان‌سنجی<sup>۳</sup> قرار دارد (دیمی<sup>۴</sup>، ۱۹۷۴: ۳۱-۹).

پاول دی مگیو<sup>۵</sup> و مایکل اوسیم<sup>۶</sup> (۱۹۷۹)، یکی از تحقیقاتی را که به صورت بسیار گسترده در خصوص مصرف کالاهای فرهنگی انجام داده پژوهشی است تحت عنوان "طبقه اجتماعی و مصرف کالاهای هنری: ریشه‌ها و پیامدهای تفاوت‌های طبقاتی در بیان هنرها در امریکا"<sup>۷</sup> (دی مگیو و اوسیم، ۱۹۷۹: ۸۴). پاول دی مگیو، با بهره‌گیری از نظریه بورديو در خصوص مصرف کالاهای فرهنگی متعالی و عوام‌پسند، تحقیقات بسیار گسترده و راهگشایی در خصوص مصرف کالاهای فرهنگی انجام داد که نتایج آن مورد استفاده بسیاری از جامعه‌شناسان و برنامه‌ریزان فرهنگی قرار گرفت. (گلدثورپ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹-۱)

پیر بورديو<sup>۹</sup> (۱۹۸۴)، در تحقیقات خود در زمینه تولید فرهنگی نظریاتی را مطرح می‌نماید. وی معتقد است: «ادبیات

1. Lazarsfeld
2. Psychographic Studies
3. Psychographic Studies
4. Emanuel Demby
5. Ussim
6. Dimaggio
7. Goldthorpe
8. Pierre Bourdieu

استفاده از سیستم توزیع کارآمد است. از آنجا که محصولات فرهنگی در انتقال افکار، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. و همراه با خود پیام‌ها و ارزش‌های فرهنگی را منتقل می‌نماید توزیع آن‌ها نیز اهمیت زیادی پیدا می‌کند.

یزدانی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهش خود با عنوان «سطح‌بندی توزیع فضایی خدمات فرهنگی در شهرستان‌های استان اردبیل در مقاله خود چگونگی توزیع فضایی خدمات فرهنگی و سطوح برخورداری شهرستان‌های استان اردبیل» را با بهره‌گیری از ۱۴ شاخص فرهنگی و با استفاده از مدل تاکسونومی عددی، مورد ارزیابی قرار داده‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد هیچ کدام از شهرستان‌ها در طبقه برخورداری واقع نشده‌اند که این امر چالش بزرگی فراروی مدیران شهری استان قرار می‌دهد.

در جدول زیر فرایند توسعه موضوع خدمات فرهنگی و تحلیل رفتار مصرف‌کننده به‌طور مختصر نشان داده شده است:

آن‌ها با پدیده خدمات مجازی را مورد کاوش قرار داده تا به الگویی مشترک در این خصوص دست یابند. در بعد نظری، این پژوهش می‌تواند به شناسایی جایگاه سازمانی خدمات مجازی در سازمان‌ها منجر شده و از نظر کاربردی نیز، با شناسایی ساختارهای عملی، به تهیه الگویی جهت ایجاد ساختار سازمانی متناسب با جایگاه این خدمات در سازمان‌ها بیانجامد.

رشیدپور و اکبری (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان «تأملی بر جهانی‌شدن مصرف کالاها و خدمات فرهنگی آن» را به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین موضوعات اثرگذار در بستر جهانی که می‌تواند هم به‌عنوان مسئله‌ای چالش‌زا و هم تعدیل‌کننده باشد مورد بررسی قرار داده و بیان کرده‌اند با هر رویکردی که به این مقوله نگریسته شود فرصت‌ها و چالش‌های حاصل از آن پیش روی جامعه برای حضور حداکثری در عرصه جهانی وجود دارد.

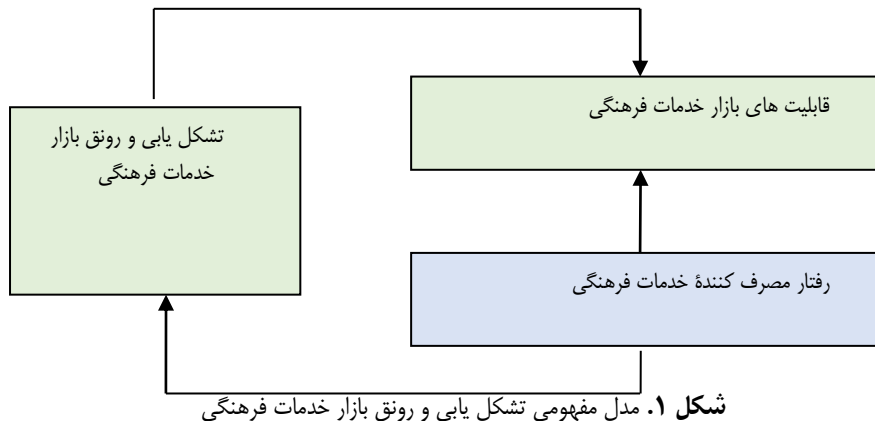
فیاض و عزیزی‌نیا (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان «چالش‌های موجود در کانال‌های توزیع کالا و خدمات فرهنگی» بیان کردند، یکی از ابزارهای اصلی بازاریابی،

### جدول ۱. خلاصه‌ای از مطالعات مؤثر در توسعه خدمات فرهنگی و تحلیل رفتار مصرف‌کننده

صاحب‌نظران	مبانی نظری پژوهش
ویلیام لیزر (۱۹۶۳)	تعریف سبک زندگی با ترسیم دیاگرام سلسله‌مراتب سبک زندگی که بیانگر نحوه ورود مصرف‌کنندگان به بازار فرهنگی است
پل لازارسفلد (۱۹۷۰)	براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی پایگاه اقتصادی، اجتماعی و روان‌شناختی مطالعات کنش مصرف‌کنندگان بازار خدمات فرهنگی و بخش‌بندی کردن بازار بر مبنای سبک زندگی عمدتاً در راستای مطالعات سبک زندگی و روان‌سنجی
پاول دی مگیو و مایکل اوسیم (۱۹۷۸)	مصرف کالاها و فرهنگی و هنری، طبقه اجتماعی، ریشه‌ها و پیامدهای تفاوت‌های طبقاتی در بیان هنرها و مصرف کالاها و فرهنگی متعالی و عوام‌پسند
پیر بوردیو (۱۹۸۴)	تأکید بر معیارهای فرهنگی و تبیین تفاوت‌های لایه‌های اجتماعی با ابراز قریحه و ذوق هنری به‌جای تأکید بر درآمد، شغل و تحصیلات
قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۷)	آسیب‌شناسی نظام نوآوری صنایع فرهنگی کشور با به‌کارگیری دو روش «نگاشت نهادی» و «تحلیل ذی‌نفعان» به‌عنوان ابزاری برای تحلیل نظام نوآوری
کامل اف و اسدی‌کرد (۱۳۹۷)	نبین خدمات فرهنگی براساس تجربه داخلی و خارجی از نظر تأثیر آن بر جامعه به‌عنوان عنصری درخور توجه از توسعه ملی بر بررسی شاخص‌های مربوط به فضاهای فرهنگی
اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی رابطه دسترسی به کالاها و هنری و خدمات فرهنگی با سرمایه اجتماعی با توجه به اهمیت اشکال سرمایه در توسعه شهری و نیز قابلیت تبدیل آن‌ها به یکدیگر
علوی‌فر و زبردست (۱۳۹۴)	بررسی جایگاه سازمانی ارائه خدمات در فضای مجازی با تأکید بر عملکرد مؤسسات و مراکز فرهنگی معتبر دنیا،
رشید پور و اکبری (۱۳۹۴)	تأملی بر جهانی‌شدن مصرف کالاها و خدمات فرهنگی و چالش‌های پیش روی جامعه برای حضور حداکثری در عرصه جهانی
فیاض و عزیزی‌نیا (۱۳۹۴)	تحلیل چالش‌های موجود در کانال‌های توزیع کالا و خدمات فرهنگی و اهمیت نقش آن در انتقال افکار، ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی
یزدانی و همکاران (۱۳۹۱)	تبیین سطح‌بندی توزیع فضایی خدمات فرهنگی و چگونگی توزیع و سطوح برخورداری از آن در استان اردبیل



این خصوص این است که «رفتار مصرف‌کننده بازار خدمات فرهنگی بر تشکل‌یابی و رونق این بازار تأثیر و رابطه معنی‌داری دارد». براساس مبانی نظری می‌توان ابعاد محتوایی چنین فرضی را شامل: رفتار مصرف‌کننده و قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی در مدل مفهومی مطابق شکل ۱ ارائه کرد.



## روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش، در پاسخ به این پرسش که درواقع «الگوی مناسب برای تبیین تأثیر رفتار مصرف‌کننده خدمات فرهنگی بر میزان تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی شهر دوشنبه کدام است؟» ارائه مدلی به همین منظور است. فرض اهم در

که از این تعداد ۱۸۴ نفر یعنی ۶۳/۹ درصد مرد و ۱۰۴ نفر یعنی ۳۶/۱ درصد زن هستند. در بخش کیفی برای انتخاب حجم نمونه خبرگان دلفی در ابتدا لیست ۲۰ نفر از استادان دانشگاه، متخصصان و دست‌اندرکاران فرهنگی و هنری که با روش پژوهش آشنا و در موضوع پژوهش از علم و اطلاعات کافی برخوردار و در حوزه بازاریابی و خدمات فرهنگی صاحب‌نظر بودند تهیه و پس از اطلاع‌رسانی راجع به موضوع پژوهش و فرآیند آن، درنهایت ۱۵ نفر از این لیست، برای انجام فرایند دلفی انتخاب شدند.

ابزار سنجش از نوع پرسشنامه محقق‌ساخته است که در طی فرایند دلفی در سطح ۹۵٪ به اجماع نخبگان رسیده است. برای سنجش پایایی از دو روش همبستگی درونی گویه‌ها که مبتنی بر همبستگی هر گویه با سایر گویه‌ها بوده و همچنین از ضریب آلفای-کرونباخ که مبتنی بر ماتریس همبستگی گویه‌ای است و ضریب پایایی کل طیف را مشخص می‌نماید، استفاده شد. همچنین برای تعیین روایی دیدگاه داوران و میزان وحدت نظر از ضریب هماهنگی کندال استفاده گردید.

برای تحلیل الگوی نهایی و اندازه‌گیری مدل از مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> یا روابط خطی ساختاری و تکنیک<sup>۲</sup> استفاده شده است.

در این مدل عوامل و مؤلفه‌های قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی به‌عنوان متغیرهای وابسته و عوامل و مؤلفه‌های رفتار مصرف‌کننده خدمات فرهنگی به‌عنوان متغیرهای مستقل برای تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی مدنظر است.

نوع پژوهش در آنجا که به مطالعه ادبیات و مبانی نظری می‌پردازد از نوع کتابخانه‌ای با رویکرد اکتشافی است. برای تست مدل و آزمون فرضیات از رویکرد کمی و شیوه آمار استنباطی استفاده شده و در آن بخش که به تحلیل معادلات ساختاری می‌پردازد از نوع علی است. پژوهش از حیث عملیاتی، در زمره پژوهش‌های پیمایشی-توصیفی قرار می‌گیرد. همچنین از روش دلفی برای استانداردسازی فرضیات و متغیرهای پژوهش استفاده می‌کند. دلفی یک روش کاملاً ارزان و نسبتاً کارآمد برای ترکیب دانش و قابلیت‌های یک گروه از متخصصان شناخته شده است (پائول، ۲۰۰۲: ۳۷۶-۳۸۲).

روش نمونه‌گیری برای انتخاب خبرگان قضاوتی است. طرح نمونه‌برداری قضاوتی بخشی از نمونه‌برداری هدف‌دار است و موقعیت به کار گرفته می‌شود که طبقه محدودی از افراد، اطلاعات موردنظر را دارند.

مکان پژوهش مراکز فرهنگی منطقه شش شهر تهران برای مقطع زمانی سال ۱۳۹۸ است. جامعه آماری برای بخش کمی و پیمایشی این پژوهش شامل مصرف‌کنندگان خدمات فرهنگی از بین افراد ۱۵ تا ۶۰ سال (اعم از زن و مرد) مراجعه‌کننده به مراکز فرهنگی هستند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران و حجم نمونه ۲۸۸ نفر مشخص شده است

1. Structural Equation Model (SEM)

2. Linear Structural RELations (LISREL)

### یافته‌های پژوهش

در فرایند اجرایی دلفی از بین مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که براساس تئوری‌های پشتیبان به دست آمده‌اند از مجموع ۵۶ مؤلفه تعداد ۱۲ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر در خدمات فرهنگی و شش مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های فضای فرهنگی معرفی گردید و ۳۸ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های تغییر رفتار مصرف‌کننده در نظر گرفته شد که پاسخ‌دهندگان می‌بایست نظر خود را دربارهٔ میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های پیشنهادی اعلام نمایند. درنهایت طی سه دور دلفی ۲۲ مؤلفه مشخص که ۱۱ شاخص برای بُعد تغییر رفتار مصرف‌کننده و ۱۱ شاخص هم برای بُعد قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی به‌عنوان گزینه‌های لحاظ شده در پرسشنامه در غالب طیف ۵ رتبه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، ۱؛ مخالفم، ۲؛ نظری ندارم، ۳؛ موافقم، ۴؛ کاملاً موافقم، ۵) مورد استفاده قرار گرفت.

در بررسی اعتبار سنجی مشخص شد که آزمون نمونه‌های طیف به‌کارگیری شده براساس ضریب آلفای-کرونباخ که مبتنی بر ماتریس همبستگی گویه‌ای است و ضریب پایایی کل طیف را مشخص می‌نماید، از پایایی لازم (قابلیت تکرار) برخوردار است. برای محاسبهٔ آلفای کرونباخ باید واریانس نمره‌های زیرمجموعه سؤال‌های پرسشنامه و

واریانس کلی را محاسبه نمود، سپس با استفاده از فرمول زیر مقادیر ضریب آلفا را محاسبه کرد.

$$r_{\alpha} = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right)$$

-  $j$  = مقدار زیر مجموعهٔ سؤال‌های پرسشنامه

-  $s_j^2$  = واریانس زیر آزمون  $j$

-  $s^2$  = واریانس کلی آزمون

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود در تمامی موارد میزان آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه‌ها مطلوب است که از لحاظ آماری مورد تأیید است.

برای روایی دیدگاه داوران از ضریب همبستگی کندال استفاده شد. ضریب همبستگی کندال که با نماد  $W$  نشان داده می‌شود یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان همبستگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب توافق کندال پس از طی سه دور دلفی برابر ۰/۸۵۴ بوده و این میزان بیش از ۰/۶ است. جدول ۳

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای عوامل تأثیرگذار بر هر دو بُعد پرسشنامه

بُعد رفتار مصرف‌کننده	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ	بُعد قابلیت‌های بازار	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
اجتماعی - فرهنگی	۳	۰/۸۸	خدمات فرهنگی	۵	۰/۹۸
روان‌شناختی	۳	۰/۹۰	فضای فرهنگی	۵	۰/۹۱
اقتصادی	۲	۰/۸۹	-	-	-
مهارتی - فنی	۲	۰/۸۹	-	-	-
کل پرسشنامه	۱۰	۰/۸۹	کل پرسشنامه	۱۰	۰/۹۰

جدول ۳. نتایج ضریب توافق کندال برای هر سه دور دلفی

دور اول تعداد خبرگان	دور دوم تعداد خبرگان	دور سوم تعداد خبرگان	دور اول تعداد خبرگان	دور دوم تعداد خبرگان	دور سوم تعداد خبرگان
ضریب توافق کندال	۰/۳۲۴۵	ضریب توافق کندال	۰/۴۸۸	ضریب توافق کندال	۰/۸۵۴
کای اسکوتر	۲۱۶/۰۰۸	کای اسکوتر	۲۰۷/۵۴۱	کای اسکوتر	۲۳۵/۲۵۴
معنی‌داری	۰/۰۰۰	معنی‌داری	۰/۰۰۰	معنی‌داری	۰/۰۰۰

سوم دلفی در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

بنابراین، می‌توان استنباط کرد که در دور سوم بین متخصصان توافق لازم حاصل شده است. نتایج این توافق و خروجی دور

جدول ۴. نتایج توافق و خروجی دور سوم دلفی

مؤلفه‌های پیشنهادی	عوامل	بُعد بازار	مؤلفه‌های پیشنهادی	عوامل	بُعد تمایل
کتاب			معیارها و ارزش‌های موجود در جامعه	اجتماعی- فرهنگی	
فیلم سینمایی و ویدئویی			همبستگی گروهی		
نمایش (تئاتر)	خدمات فرهنگی		اثرپذیری از دیگران		
موسیقی			جایگاه، منزلت و شأن اجتماعی		
برنامه‌های فرهنگی			احساس لذت		
تلویزیون		قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی	شهرت، اعتبار و مقبولیت	روان‌شناختی	تغییر رفتار مصرف‌کننده
برنامه‌های فرهنگی			قریحه و ذوق آفریننده		
کتابخانه			حمایت‌های دولت	اقتصادی	
سالن سینما			سطح حمایت‌های دولت		
موزه	فضای فرهنگی		توانایی نوآوری و کیفیت اثر	مهارتی - فنی	
سالن‌های نمایش تئاتر			به‌کارگیری فناوری در تولید		
سالن موسیقی					

است. بنابراین، فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

براساس نتایج حاصله، مقدار ضریب همبستگی چندگانه (R) بین عوامل چندگانه و تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی برابر با ۰/۷۴۵ است که بیانگر همبستگی بالایی است. ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) برابر با ۰/۵۵۵ است. بدین معنی که ۵۵/۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته (تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی) توسط متغیرهای مستقل پژوهش، قابل پیش‌بینی است که مقدار بالا و قابل توجهی است. با توجه به نتایج جدول (۵)، چنین استنباط می‌گردد که مدل خطی رگرسیون توأم می‌تواند واریانس مربوط به متغیر وابسته (تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی) را تبیین کنند به طوری که میزان F به دست آمده برابر با ۴۷/۲۵۸ در سطح ۱ درصد معنی‌دار است. نتایج این جدول بیانگر معنی‌دار بودن رگرسیون و رابطه خطی بین متغیرهای پژوهش است به طوری که براساس آماره F معنی‌دار بودن آن در سطح ۱ درصد تأیید می‌گردد.

با عنایت به سؤال پژوهش، فرضیه اهم و مدل مفهومی و در اجرای مدل معادلات ساختاری در تحلیل رفتار مصرف‌کننده نتایج حاصل برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق در خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است.  $\chi^2/df=2/24$ ؛  $RMSEA=0/053$ ؛  $GFI=0/93$ ؛  $AGFI=0/91$ ؛  $NFI=0/97$ ؛  $NNFI=0/99$ ؛  $CFI=0/99$ . به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. بر طبق معادله ساختاری به دست آمده میزان ضریب مسیر میان متغیرها ۰/۴۳ است که بر طبق آزمون t،  $1/96 < 4/60$  در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان ۰/۹۵ مورد حمایت قرار گرفته است و با میزان خطای ۵٪ می‌توان گفت که: تغییر رفتار مصرف‌کننده بر تشکل‌یابی و رونق بازار خدمات فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در این مشاهده مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است در نتیجه با اطمینان ۹۹٪ فرض صفر رد می‌شود و این تأثیر معنی‌دار

جدول ۵. برآورد برازش مدل رگرسیون با استفاده از آزمون F (تحلیل واریانس)

منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۴۲۸۵۶/۸۷۴	۰	۱۲۵۲/۲۳۵	۴۷/۲۵۸	
باقی‌مانده	۳۲۵۶۲/۱۵۸	۳۸۴	۷۴۵/۵۶۰		۰/۰۰۰
کل	۹۵۲۳۴/۴۵۵	۳۸۴			

براساس جدول ۶، مقدار  $t$ ، تک‌تک ضرایب رگرسیون در سطح معنی‌دار بودن معادله رگرسیون است. معنی‌دار بودن معادله رگرسیون است.  $F$  و  $t$  حاکی از

جدول ۶. میزان تأثیر عوامل پنج‌گانه بر تشکلیابی و رونق بازار خدمات فرهنگی

متغیرهای پیش‌بینی‌کننده	B	Std. Error	beta	t	Sig
ضریب ثابت	-۶۱/۲۲۱	۲۵/۲۰۵	-	-۴/۰۸۸**	۰/۰۰۰
رفتار مصرف‌کننده	۰/۴۴۵	۰/۲۲۵	۰/۱۲۵	۸/۲۸۷**	۰/۰۰۰
عامل اجتماعی - فرهنگی	۰/۵۲۵	۰/۱۷۴	۰/۱۱۵	۵/۲۶۵**	۰/۰۰۰
عامل روان‌شناختی	۰/۷۲۵	۰/۲۶۵	۰/۱۰۵	۲/۲۱۵**	۰/۰۰۰
عامل اقتصادی	۱/۳۸۷	۰/۱۸۵	۰/۰۹۵	۲/۱۱۵**	۰/۰۰۰
عامل مهارتی - فنی	۱/۴۵۸	۰/۲۰۵	۰/۰۷۵	۱/۱۴۵**	۰/۰۰۰

ضریب مسیر میان متغیرها  $۰/۴۵$  است که بر طبق آزمون  $t$   $۴/۷۴ < ۱/۹۶$  در سطح معنی‌داری  $۰/۰۵$  فرضیه صفر رد شده است، در نتیجه ادعای محقق با اطمینان  $۰/۹۵$  مورد حمایت قرار گرفته است و با میزان خطای  $۵\%$  می‌توان گفت، که: مؤلفه‌های خدمات و فضاها، فرهنگی بر قابلیت‌های بازار تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

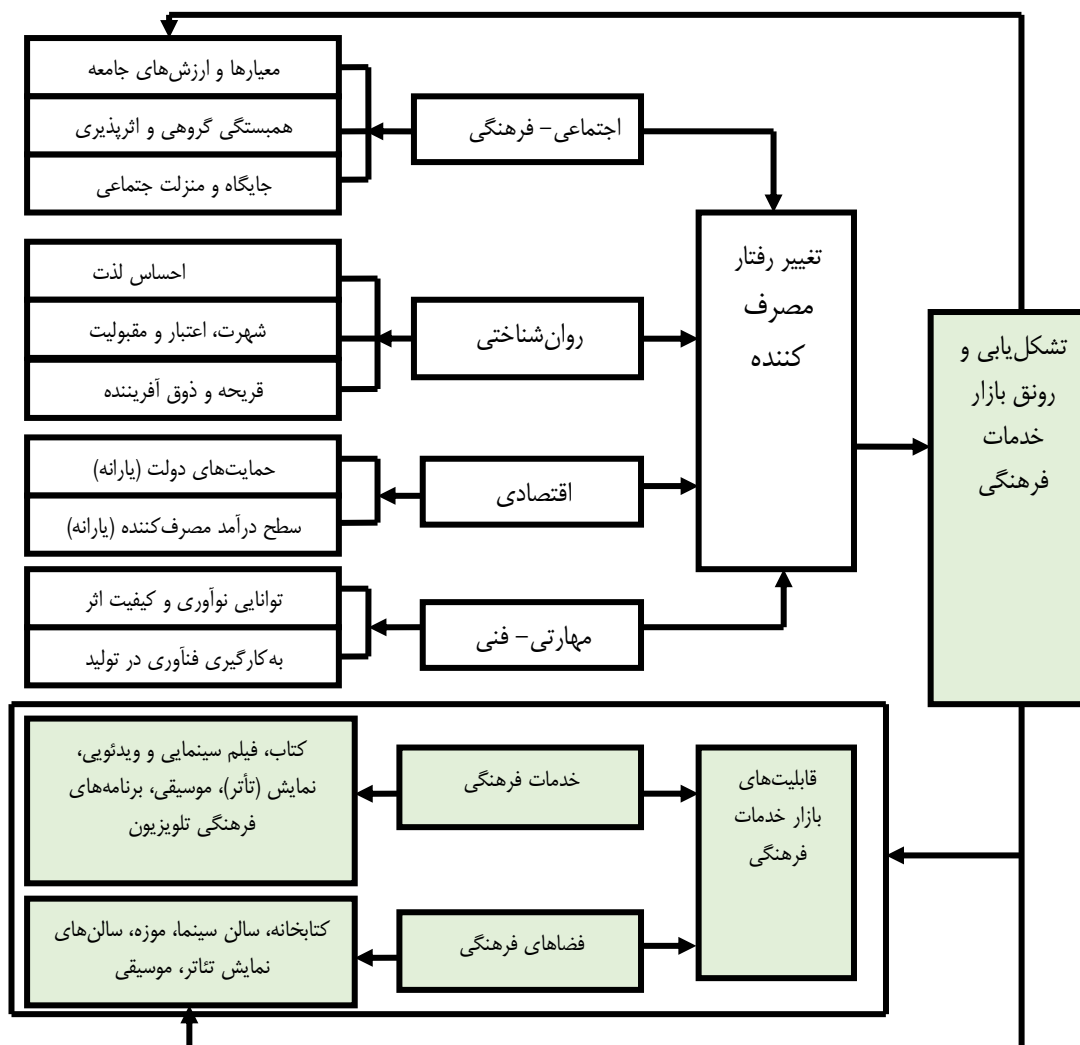
در اجرای مدل معادلات ساختاری برای عوامل بعد قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی، ابتدا خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ( $\chi^2/df=۲/۵$ ) و  $NFI=۰/۹۷$ ;  $AGFI=۰/۹۱$ ;  $GFI=۰/۹۳$ ;  $RMSEA=۰/۰۶۴$ ;  $CFI=۰/۹۹$ ;  $NNFI=۰/۹۹$ ). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. بر طبق معادله ساختاری به دست آمده در جدول‌های ۷، میزان

جدول ۷. تحلیل تأثیر و معنی‌داری مؤلفه‌های خدمات و فضاها، فرهنگی بر قابلیت‌های بازار

عامل	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t محاسبه شده	ضریب تعیین (R2)	سطح معنی‌داری
قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی	۴/۱۸	۱۰/۳۱	۰/۰۳۹	۵۴/۲۱	۰/۱۴۳	۰/۰۰۰
تحلیل رگرسیون عوامل قابلیت‌های بازار	B	Std. Error	beta	t	مقدار خطا	Sig
	۰/۵۵۴	۰/۱۱۵	۰/۱۴۳	۷/۰۰۷**	۰/۰۵	۰/۰۰۰

مدل مفهومی اصلاح شده پژوهش با نظر خبرگان به صورت شکل ۲ ترسیم شده است.

مشاهدات فوق و نتایج اجرای مدل‌های اندازه‌گیری نشان‌دهنده مناسب بودن مدل مفهومی پژوهش است که با توجه به خروجی آخرین دور دلفی و متغیرهای باقی مانده و دسته‌بندی نهایی آن‌ها،



شکل ۲. مدل مفهومی اصلاح شده پژوهش با استفاده از نظر خبرگان

## بحث و نتیجه‌گیری

در بحث مبانی نظری برخی دیدگاه‌ها تأکید بر متغیرهای غیرفرهنگی داشتند که عموماً به‌طور نسبی در بسیاری از بازارهای ملی یکنواخت‌اند. اما در این پژوهش همان‌گونه که مشاهده شد متغیرهای دیگری که در محور اقتصادی لحاظ نشده‌اند در الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان در بازار فرهنگی از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. بنابراین، در جامعه مورد مطالعه حتی هنگامی که امکان تأثیرگذاری بعضی از متغیرهای اقتصادی وجود دارد، باید بسیار محتاطانه حرکت کرد، به خصوص اگر هدف این باشد که در جهت تلاش معطوف به اثرگذاری بر الگوهای رفتاری معین فرهنگی وساطت شود.

در این مقاله، نوآوری عبارت است از استدلالات علمی در شکل‌گیری و استفاده مؤثر از بازار خدمات فرهنگی. شامل:

- شناسایی مبانی نظری تشکیل بازار خدمات فرهنگی با تعیین نقش اقتصاد فرهنگ در شکل‌گیری درآمد ملی، ایجاد اشتغال

و همچنین اصلاح افزایش نقش ارتباط بین پدیده‌های اقتصادی و فرهنگی؛

- طراحی مدل مفهومی شکل‌گیری بازار خدمات فرهنگی بر مبنای مطالعه دو بُعد اصلی و براساس تحلیل شش عامل توسعه (اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی، روان‌شناختی، مهارتی- فنی، خدمات فرهنگی و فضاهای فرهنگی)؛

- تعیین ساختار و محدودیت‌های بازار خدمات فرهنگی با در نظر گرفتن تأثیر استفاده از استانداردهای علمی و فنی در ایجاد فضای فرهنگی، بهبود کیفیت محصولات فرهنگی، جاذبه‌های فرهنگی، تعیین امکانات لازم برای دسترسی تعداد بیشتری از مردم، جذب مخاطب برای رونق و ارتقای بخش فرهنگی و تحکیم بازار خدمات فرهنگی؛

- شناسایی گرایش و تقاضای واقعی مردم در بازار خدمات فرهنگی با احتساب ماهیت منحصره‌فرد تقاضا و براساس تحلیل میزان استقبال ساکنان شهری از این خدمات؛

جایگاه و منزلت افراد را در مصرف خدمات فرهنگی مؤثر می‌داند.

در رویکرد شناختی نتایج بیانگر آن است که سه متغیر احساس لذت، شهرت و مقبولیت آفریننده اثر فرهنگی و قریحه و ذوق به ترتیب بیشترین تأثیر و معنی‌داری را بر تشکلیابی و رونق بازار خدمات فرهنگی دارند. مشاهده عامل اقتصادی بیانگر آن است که بین نتایج مربوط به تأثیر متغیر کمک‌های دولت و متغیر سطح درآمد با تمایل افراد به مصرف خدمات فرهنگی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در عامل مهارتی-فنی از دو منظر میزان تمایلات مصرف‌کنندگان بررسی می‌شود. یکی تأثیر مهارت‌ها، نوع‌آوری‌ها و دیگری تکنولوژی و ابزار فنی که در تولید یک اثر فرهنگی به کار رفته است. در نتایج شاهد رابطه معنی‌دار هر دو مؤلفه با تمایل افراد به مصرف خدمات فرهنگی هستیم. این نتیجه بیانگر آن است که هر اثر فرهنگی و هنری آنگاه مورد اقبال قرار می‌گیرد که در تولید آن از فناوری، دانش، تجربه، نوآوری و نیز کیفیت از فرم، شکل و محتوی بهره لازم داشته باشد.

نتایج عوامل قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی بیانگر آن است که مؤلفه‌های عامل فضای فرهنگی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی دارد. مشاهدات گویای آن است که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است در نتیجه با اطمینان ۹۹ درصد فرضیه صفر رد می‌شود و این تأثیر معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه‌های درونی برای این عامل تأیید می‌شود.

نتایج پژوهش برای این فرضیه با نتایج تحقیقات دیگران کاملاً همسو بوده و همخوانی دارد. از جمله: پژوهش یونسکو، (۲۰۰۵) تحت عنوان جریان‌های بین‌المللی کالاها و خدمات فرهنگی، یونسکو (۲۰۱۰) تحت عنوان نظام طبقه‌بندی خدمات فرهنگی، پژوهش کامل اف و اسدی‌کرد (۱۳۹۷) با عنوان آسیب‌شناسی مدیریت خدمات فرهنگی، پژوهش حاتمی نژاد (۱۳۹۷) با عنوان، تحلیلی بر توزیع خدمات فرهنگی.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات از این دست و نیز یافته‌های این پژوهش، ضمن نوآوری در روش‌های دست‌یابی به شکل‌گیری و رونق بازار خدمات فرهنگی به مدیران و سیاست‌گذاران فرهنگی در بخش دولتی و عمومی و نیز سرمایه‌گذاران و تولیدکنندگان محصولات فرهنگی در بخش خصوصی برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مناسب یاری می‌رساند.

- اثبات توسعه سیاست‌های منطقه‌ای بازار خدمات فرهنگی با در نظر گرفتن توسعه معنوی، رشد اقتصادی، بهبود امنیت شخصی، عدالت اجتماعی و اصلاح اقدامات مرتبط با حمایت دولت در قالب یارانه، صدور مجوز و ارائه امتیازات مالیاتی و دیگر اموری که با همکاری سازمان‌های فرهنگی قابل بسط و گسترش است؛

- نظامی از پیشنهادها عملی برای شکل‌گیری و توسعه بازار خدمات فرهنگی با سطح بالایی از تقاضا برای خدمات فرهنگی، تقویت جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی و رفع وضعیت نامطلوب خدمات در بازار مورد نظر.

اهمیت و نوآوری پژوهش عمدتاً در شناسایی شاخص‌هایی است که می‌تواند در سیاست‌گذاری و مدیریت بهینه بازار فرهنگی مفید واقع گردد، ولی در تحقیقات گذشته کمتر به آن‌ها پرداخته شده است.

در این پژوهش هدف دست‌یابی به مدل تشکلیابی و رونق بازار خدمات فرهنگی در دو بُعد رفتار مصرف‌کننده و قابلیت‌های بازار خدمات فرهنگی بود. نتایج حاصل از اجرای مدل‌های اندازه‌گیری و تحلیل عاملی تأییدی، با استفاده از فن تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری حاکی از مناسب بودن مدل مفهومی پژوهش و معنی‌داری تحلیل عاملی مدل اندازه‌گیری رفتار مصرف‌کننده بازار خدمات فرهنگی است. در این مشاهده مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ است در نتیجه با اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر رد می‌شود و این تأثیر معنی‌دار است؛ بنابراین، فرضیه اصلی تأیید می‌شود.

نتایج این پژوهش با تحقیقات پیشین از جمله: تحقیقات دی مگیو و مایکل اوسیم (۱۹۹۰)، بوردیو (۱۹۹۳)، دیوید تراسبی (۱۹۹۴)، یزدانی و همکاران (۱۳۹۱)، کرد و اورعی یزدانی (۱۳۹۲)، علوی فر و زبردست (۱۳۹۴)، رشیدپور و اکبریان (۱۳۹۴)، فیاض و عزیزی‌نیا (۱۳۹۴)، کامل اف و اسدی‌کرد (۱۳۹۷)، قاضی نوری و همکاران (۱۳۹۷) و اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷) کاملاً همسو بوده و همخوانی دارد.

در تحلیل رفتار مصرف‌کننده نتایج کلی بیانگر آن است که متغیر معیارها و ارزش‌های اخلاقی حاکم بر جامعه تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر نحوه رفتار و کنش فردی و اجتماعی مصرف‌کنندگان خدمات فرهنگی دارد. مهم‌ترین معرف‌های این شاخص ریشه در تمایلات و کنش‌های درونی انسان در راستای اندیشه و آگاهی‌های او دارد. بر پایه این نتایج تمایل مصرف‌کنندگان تحت تأثیر خصیصه یا رفتار جمعی و گروهی تقاضای فردی را تقویت و تقاضای جمعی را ارتقا می‌بخشد. همچنین مشاهدات این بررسی گویای آن است که جامعه نمونه

- تقویت مهارت‌های ارتباطی در توجه ویژه به مشتری و توسعه مشتری محوری به معنی انتقال از محصول محوری و تمرکز بر نیازهای مشتری از طریق شناسایی، جذب، توسعه و حفظ مشتریان؛  
- در بحث داده‌کاوی بازار خدمات فرهنگی بایستی لایه‌های عمیق فرهنگی یعنی ارزش‌ها و باورهای جامعه مورد کنکاش جدی قرار گیرد.  
- توسعه روش‌ها، الگ(وهای نوین و ایده‌های نوآورانه با بهره‌مندی از بازاریابی و تحقیقات بازاریابی در حوزه خدمات فرهنگی.

## References

- Alavifar, S., & Zabrdast, M. (2015). "Organizational position of providing services in cyberspace with emphasis on cultural institutions". *Electronic Publication of Astan Quds Razavi Documentation Center*, 7(28-29), 16-1. (In Persian)
- Bourdieu, p. (1984). "Distinction: A social critique of the Judgements of Taste", London: R.K.P.
- Bourdieu, p. (1993). *Flauberts point of View*, Translated by Priscilla parkhurst Ferguson. Literature and Social practice. Internet.
- Chang, H. H. Wang, Y. H. & Yang, W. Y. (2009). "The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value". *Total Quality Management*, 2(4), 423-443.
- Chen, C. F. (2008). "Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers". *Evidence from Taiwan. Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(4), 709-717.
- Demby, E. (1974). *Psychographic and from whence it came, in Life style and Psychographics*, American marketing Association.
- Dimaggio, p. (1979). "Review Essay: on Pierre Bourdieu". *American Journal of Sociology*, 84(6), 1460-1474.
- Esmaili, R., Faeghi, S., Bayangani, B. (2018).

## پیشنهادها

- در راستای نتایج پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- تبیین و اجرای مدل تشکلیابی و رونق بازار خدمات فرهنگی با حمایت و مساعدت مسئولان مربوطه همراه با طراحی نظام تشویق و تنبیه مناسب برای زمینه‌سازی و استقرار مدل؛  
- قبول مخاطره، تعقیب فرصت‌ها، ارضای نیازها از طریق نوآوری و تأسیس کسب‌وکارهای جدید با جذب سرمایه‌گذاری‌های مولد در بخش بازار خدمات فرهنگی برای راه‌اندازی و توسعه واحدهای تولید محصولات فرهنگی؛  
- مدیریت جریان منابع و اطلاعات به‌منظور بالا بردن درجه پاسخگویی به مشتریان به صورت یکپارچه و فرایندی؛  
- بهره‌مندی از مدل پژوهش برای داده‌کاوی‌های جدید به‌منظور دستیابی به نظرات مشتریان و شناسایی، برآورد خواسته‌ها، تحلیل رفتار آنان و تبیین رویکردهای جدید؛

- "The Relationship between Access to Cultural Services and Artistic Goods with Social Capital and Its Dimensions (Research Subjects: Isfahani Citizens)". *Journal of Applied Sociology*, 29(1), 87-106. (In Persian)
- Fayyaz, R., & Azizinia, M. (2015). Challenges in Cultural Goods and Services Distribution Channels, *Civilica - Specialized Publisher of Conference Papers and Journals Articles, Publication in International Conference New Challenges in Management*, Ardabil. <https://civilica.com/doc/592854> (In Persian)
- FitzSimmons, J. A., & FitzSimmons, M.J. (2003). *Service Managemnet: Operations, Strategy, and Information Technology*. Translated by Seyed Mohammad Aarabi and Davood Izadi, Volume 1, Tehran: Cultural Research Office. (In Persian)
- Fry M, Burr G. (2001). "The Delphi technique to design a self-reporting triage urvey tool". *Accid Emerg Nurs Oct*, 9(4), 235-41.
- Gilbert, G. R. & Veloutsou, C. (2006). "A cross-industry comparison of customer satisfaction". *Journal of Services Marketing*, 20(5), 298-308.
- Goldthorpe, J. H. (2007). "Social stratification and cultural consumotion". *Music in England University of oxford. European Sociological Review*, 23(1), 1-19
- Grönroos, C. (2000). "Creating a Relationship dialogue, Communication, Interaction

- Andvalue". *The marketing review*, 1(1), 5-14.
- Hagoort, G. (2011). *Art Management Entrepreneurial Style*. Translated by Zohreh Hosseinzadegan and Soheil Sami, Tehran: Phoenix Publications. (In Persian)
- Lazer, W. (1963), *Life style concepts and marketing*, Toward scientific marketing. American marketing Association.
- Lee, J. H. Kim, H. D. Ko, Y. J. & Sagas, M. (2011). "The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy". *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.
- Linstone, H.A., & Turoff, M. (eds.) (1975) *the Delphi Method Techniques and Applications*, Massachusetts, Reading, Addison-Wesley.
- Powell, C. (2002). "Methodological issues in nursing research: The Delphi technique: myths and realities. Lecturer in Child Health Nursing", School of Nursing and Midwifery, *University of Southampton, Southampton, UK*, 376-382.
- Qazinouri, S.S., Malekifar, S., Ghaneirad, S.M.A., & Mousavi, A. (2018). "A Systematic Pathology of cultural industries innovation system of the Country: Institutional Mapping and Stakeholder Analysis Application". *Strategy for Culture*, 11(41), 7- 44. (In Persian)
- Rashidpour, A., & Akbarian, A. (2015). "A Reflection on the Globalization and Consumption of Cultural Goods and Services". *Journal of World Challenges*, 1(1), 50-31. (In Persian)
- Seyed Javadin, S. R., Fattahi, M., & Wathiq, B. (2006). "Investigating the Relationship between Human Resource Management Measures and Service Quality and the Mediating Role of Service Behaviors". *Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(23), 88-63. (In Persian)
- Sirajedin Kamullof, S., & Gholamreza Asadikord, G.R. (2018). "Pathology Management Cultural Services in Tajikistan". *Central Eurasia Studies*, 11(1,2), 177-196. (In Persian)
- Throsby, C. D. (2010). *Economics and Culture*. Translation: Kazem Farhadi, Tehran: Ney Publishing
- Yahyazadehfar, M., Shams, S., & Larimi, S.J. (2010). "Relationship among EVA, Profitability Ratios and Market value added of listed companies in Tehran Stock Exchange". *Accounting and Auditing Review*, 17(1), 113-128. (In Persian)



## ارائه مدل رهبری کارآفرینانه براساس رویکرد کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

تقی داور<sup>۱</sup>، \*سعید صفاریان همدانی<sup>۲</sup>، فرشیده زامنی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. استادیار، گروه کارآفرینی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۸/۲۶) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۶)

### Presenting the Entrepreneurial Leadership Model Based on the Qualitative Approach of Grounded Theory

Taghi Davar<sup>1</sup>, \*Saeed Safariyan Hamedani<sup>2</sup>, Farshideh Zameni<sup>3</sup>

1. Ph.D, Candidate, Department of Entrepreneurship, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

2. Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

Received: (2020/Nov/16) Accepted: (2020/Dec/26)

«نوع مقاله: توصیفی»

#### Abstract

Today, the development of countries is based on creativity, innovation and entrepreneurship. Achieving this goal is facilitated by entrepreneurial leadership. One of the areas of interest for researchers is the need of today's organizations for entrepreneurial leadership in such changing and unstable economic conditions. Entrepreneurial leadership is a style of leadership in which the leader emphasizes the group's performance in achieving organizational goals, which includes discovering and exploiting entrepreneurial opportunities. Therefore, the purpose of this article is to identify and explain the dimensions and components of entrepreneurial leadership in order to present a model. In this research, a qualitative method based on the Grand Theory approach has been used. The statistical sample of this study includes 14 members of the board of directors and senior managers of Saipa Automotive Group who have been purposefully selected as a group of experts and data collection has been done through semi-structured interviews with these people. Data were analyzed through open coding, axial coding and selective coding and were classified into 355 codes, 72 concepts, 13 sub-categories and 5 main categories. Finally, the entrepreneurial leadership model by identifying and introducing 13 components and 5 dimensions, including Guidance (goal orientation, inspiration and role modeling), Facilitation (perceptual ability, communication ability and empowerment), Supporting (commitment, motivation and emotional intelligence), Coaching (team orientation and participation), Entrepreneurial activism (professionalism and entrepreneurial ability), has been designed and presented.

#### Keyword

Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurship, Grounded Theory.

#### چکیده

امروزه توسعه کشورها براساس خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی پایه‌ریزی می‌شود. رسیدن به این هدف در سایه رهبری کارآفرینانه تسهیل می‌شود. یکی از زمینه‌های مورد توجه محققان، ضرورت نیاز سازمان‌های امروزی به رهبری کارآفرینانه در چنین شرایط متغیر و ناپایدار اقتصادی است. رهبری کارآفرینانه، سبکی از رهبری است که در آن رهبر، بر عملکرد گروه در دستیابی به اهداف سازمانی که شامل کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی است، تأکید دارد. لذا، هدف این مقاله شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه به‌منظور ارائه مدل است. در این پژوهش از روش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۴ نفر از اعضای هیات مدیره و نیز مدیران ارشد گروه خودروسازی سایپا است که به عنوان گروه خبرگان، بصورت هدفمند انتخاب شده‌اند و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با این افراد انجام شده است. داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تحلیل شده و در قالب ۳۵۵ کد، ۷۲ مفهوم، ۱۳ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی طبقه‌بندی شده است. درنهایت مدل رهبری کارآفرینانه با شناسایی و معرفی ۱۳ مؤلفه و ۵ بعد، شامل هدایت‌گری (هدف‌گرایی، الهام‌بخشی و الگوسازی)، تسهیلگری (قابلیت ادراکی، قابلیت ارتباطی، توانمندسازی)، حمایتگری (ایجاد تعهد، ایجاد انگیزه و هوش هیجانی)، مربی‌گری (جهت‌گیری تیمی و مشارکت‌جویی) و عامل کارآفرینی (قابلیت حرفه‌ای و قابلیت کارآفرینی)، طراحی و ارائه شده است.

#### واژه‌های کلیدی

رهبری کارآفرینانه، کارآفرینی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

## مقدمه

امروزه توسعه کشورها براساس خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی پایه‌ریزی می‌شود. این بحث با توجه به پدیده جهانی‌شدن، اهمیت ویژه‌ای یافته و سازمان‌ها مجبورند برای بقا در محیط به‌شدت رقابتی شده و ناپایدار اقتصادی، همیشه آماده نوآوری باشند تا این امر به‌عنوان یک مزیت رقابتی، حیات و بقای آن سازمان را تضمین نماید. این نوآوری در کنار چتر حمایتی رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها، نمود پیدا می‌کند و به نتیجه مطلوب که همان کارآفرینی است، می‌رسد. از طرفی امروزه، چون شرکت‌ها با چالش‌ها، منابع محدود و همچنین رقابتی متعدد روبرو هستند، شرکت‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با شناسایی و کشف فرصت‌ها، خود را با تغییرات و پویایی محیط تطبیق داده و بقای خود را در بازار تثبیت کنند.

در یک منظر جهانی کارآفرینی محور که به‌طور فزاینده‌ای تحت‌تأثیر آشفستگی، عدم اطمینان و ابهام قرار می‌گیرد، اندیشمندان در تلاش هستند تا یک نظریه موافق برای رهبری ارائه دهند که توفیق بالای رهبران خاص را در زمینه کارآفرینی، تبیین کند. این موضوع تا حد زیادی مورد اختلاف نظر است که آیا این پدیده، باید از منظر رهبری یا منظر کارآفرینی مورد بررسی قرار گیرد؟ (لیتچ و ولری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری به‌عنوان یک عنصر و عامل تعیین‌کننده در کارآفرینی مؤثر است ولی از آنجا که امروزه دنیای کسب‌وکار، غیرقابل پیش‌بینی و بسیار پیچیده شده است، به‌کارگیری رویکردهای سنتی و یا حتی به نسبت جدید رهبری و راهبری، نمی‌تواند برای بلندمدت، اثربخش باشند. در چنین شرایطی، استراتژی رهبری کاملاً جدیدی برای هدایت کسب‌وکار موردنیاز است که مک‌گریس و مک‌میلان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) آن را «رهبری کارآفرینانه»<sup>۳</sup> می‌نامند. البته از سال ۱۹۹۳ که شولز<sup>۴</sup> مفهوم رهبری کارآفرینانه را مطالعه کرد تا سال ۲۰۰۸، پژوهش‌های بسیار کمی در این زمینه انجام شده بود ولی آنچه مسلم است، با توجه به محیط رقابتی امروز و نیز نیاز به شناسایی فرصت‌ها، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که این نوع رهبری جدید به نام رهبری کارآفرینانه، در مقابل نظریه‌های سنتی رهبری که قادر به مقابله با تغییرات جدید نیستند، به‌طور

مستمر در حال توسعه و تحول است. از نظر آن‌ها مفهوم رهبری کارآفرینانه نشان‌دهنده یک مرحله کلیدی در این توسعه و تحول بوده و پارادایم جدیدی است که در حال شکل‌گیری است (میشرا و کومر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). رهبری کارآفرینانه در سازمان‌ها، با تعریف چشم‌انداز و اتحاد استراتژیک و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان، قابلیت‌های لازم را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، از طریق تشویق به نوآوری و استفاده خلاقانه از سرمایه انسانی و اجتماعی و دیگر منابع سازمان، ایجاد کرده و به خلق ارزش اقدام می‌کند و نهایتاً، زمینه و بستر مناسب را برای کارآفرینی در سازمان‌ها فراهم و تسهیل می‌کند (یداللهی، ۱۳۸۷). بر همین اساس این مقاله که برگرفته از پژوهشی برای رساله دکتری در سال ۹۹ در شرکت خودروسازی سایپا انجام شده، تلاش کرده است تا رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان یک دیدگاه نوین و شیوه مناسب رهبری سازمان‌های امروزی و راه‌حلی کارآمد برای کارآفرینی، مطرح کند.

## مبانی نظری

محققان سعی کرده‌اند بسته به دیدگاهی که در نظر می‌گیرند، رهبری کارآفرینانه را از بسیاری جهات تعریف کنند: این که آیا آن‌ها رهبر را به‌عنوان یک فرد و رهبری را به‌عنوان یک رفتار تلقی می‌کنند؟ یا این که رهبری کارآفرینانه را مبتنی بر عوامل مشروط می‌بینند؟ (لیتچ و ولری، ۲۰۱۷: ۱۵۰). رهبری کارآفرینانه، یک سبک رهبری است که در آن رهبر، بر عملکرد گروه در دستیابی به اهداف سازمانی که شامل شناخت و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی است، تأکید دارد (رنکو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). رومی و هریسون<sup>۷</sup>، رهبری کارآفرینانه را توانایی برقراری ارتباط میان دیدگاه‌های مختلف برای درگیر شدن تیم‌ها در شناسایی، توسعه و استفاده از فرصت‌ها، ایجاد ارزش برای سازمان، تأثیرگذاری و هدایت عملکرد گروهی برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق شناخت و کشف فرصت‌ها تعریف می‌کنند (رومی و هریسون، ۲۰۱۱: رنکو، ۲۰۱۵). به‌عبارتی‌دیگر، رهبری کارآفرینانه، نوعی از رهبری است که سطوح بالایی از اعتماد و تعامل در سازمان‌ها را در ارتباط با مسئولیت‌های مدیریتی و خلاقیت افزایش

1. Leitch & Volery
2. McGrath & MacMillan
3. Entrepreneurial Leadership
4. Schulz

5. Mishra & Kumar
6. Renko
7. Roomi & Harrison

برخوردار می‌شوند، بیشتر می‌شود (مک گریس و مک میلان، ۲۰۰۰). از دیدگاه گوپتا<sup>۶</sup> نیز رهبری کارآفرینانه سبک مشخصی از رهبری است که از ناکارآمدی رویکردهای سنتی رهبری متولد شده است (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۴). این شکل از رهبری در سازمان‌هایی با اندازه، نوع و عمر مختلف وجود دارد که می‌تواند در انواع صنایع و مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی، رسمی یا غیررسمی رونق بگیرد (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵). دلیل این امر آن است که یک کارآفرینی شامل هر سازمانی است که به‌طور فعال در شناسایی، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی فعالیت کند. با این حال، این سبک رهبری معمولاً در زمینه‌های محیط‌هایی که رقابت، تغییرات سریع و شتاب بالایی دارند، مطرح است که اغلب در شرکت‌های جدید و کوچک‌تر دیده می‌شود. (لیتیج و ولری، ۲۰۱۷). گوپتا، رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان یک شیوه رهبری تعریف می‌کند که در آن رهبر، سناریوهای چشم‌انداز را ایجاد می‌کند و برای جمع‌آوری و بسیج بازیگران پشتیبان اقدام می‌کند که متعهد به چشم‌انداز و نیز کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد ارزش استراتژیک می‌شوند (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۴).

### ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه

اندیشمندان و محققان ویژگی‌های متعددی را برای رهبری کارآفرینانه برشمرده‌اند. براساس نظر کوراتکو<sup>۷</sup>، ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه عبارت‌اند از: الهام‌بخشی، انگیزش سریع یک گروه صاحب ایده‌های جدی و نهایتاً هدایت آن‌ها در تبدیل این دیدگاه مشترک به واقعیت. رهبری کارآفرینانه پنج تفاوت عمده با رهبری کسب‌وکارهای دیگر دارد: ۱. جهت‌دهی استراتژیک ۲. کشف فرصت‌ها ۳. جمع‌آوری منابع ۴. کنترل منابع ۵. ساختار مدیریتی؛ درواقع این پنج ویژگی، رهبری کارآفرینانه را از سایر شیوه‌های رهبری متمایز می‌کند. (کوراتکو، ۲۰۰۷). از دیگر ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه، رهبری جمعی و داشتن رویکرد جمعی است به این معنی که هر سازمان رهبران متعددی دارد: افراد بسیاری در سطوح مختلف در ایجاد و حفظ پایداری خلاقیت سازمانی نقش ایفا می‌کنند. در نتیجه، ما جمع رهبران داریم و نه رهبران واحد و قهرمان. در رهبری کارآفرینانه، همه اعضای تیم، دارای گرایش‌ها کارآفرینانه بوده و ویژگی‌هایی نظیر نوآوری، خطرپذیری، فعال

می‌دهد و موجب تقویت و گسترش اصلاحات اداری و شیوه‌های مدیریت در سیستم جدید می‌شود (کیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). رهبری کارآفرینانه نه تنها به افزایش انگیزه پیروان برای ایجاد ایده‌های خلاقانه در واکنش به فرصت‌هایی که در کار با آن روبه‌رو هستند منجر می‌شود، بلکه مشوقی است برای بهره‌گیری از این ایده‌ها در رفتار نوآورانه و منافع تجاری (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری کارآفرینانه، یکی از رویکردهای بالقوه است که می‌تواند رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار دهد؛ همان‌گونه که تحقیقات، به اهمیت رهبری کارآفرینانه به‌عنوان یک عامل کلیدی در زمینه ایجاد و تقویت رفتار نوآورانه در سازمان‌ها اشاره داشته‌اند (می آيو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

با آغاز قرن ۲۱، مفهوم «رهبری کارآفرینانه» هم‌زمان با چالش جهانی شدن و باز شدن اقتصاد جهانی، مطرح و گسترش یافت و مورد استفاده سازمان‌های پیشرو و موفق قرار گرفت (رنکو و همکاران، ۲۰۱۵؛ هریسون و همکاران، ۲۰۱۵). رهبری کارآفرینانه، پارادایم جدیدی است که از حوزه رهبری و کارآفرینی ظهور کرده است که با شروع قرن حاضر با توجه به اقتصاد جهانی و چالش‌های آن، بیشتر مورد توجه قرار گرفت. مطالعه بر روی رهبری کارآفرینانه با کونینگ‌هام و لیس‌چرون<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) آغاز شد. بر این اساس، تحقیقات در مورد رهبری کارآفرینانه بر این مفهوم تأکید داشتند که این نوع رهبری شامل تنظیم اهداف روشن، خلق فرصت‌ها، توانمندسازی افراد، حفظ صمیمیت سازمانی و توسعه سیستم‌های منابع انسانی است.

در پروژه گلوب<sup>۴</sup> به رهبری هاوس<sup>۵</sup> و همکاران، آن‌ها توجه خود را به مفهوم کارآفرینی متمرکز کردند که از آن به‌عنوان سبک رهبری کارآفرینانه یاد می‌شود. آن‌ها رهبری کارآفرینانه را به‌عنوان میزان توصیف رهبران از ویژگی‌های کارآفرینی تعریف کردند. این ویژگی‌ها، جهت‌دهی سازمان به سوی کشف فرصت‌ها را تسهیل می‌کند و با ادغام خلاقانه شبکه منابع انسانی و سایر منابع و نیز ایجاد سریع عرصه و شرایط لازم در جهت کسب حداکثر منافع ممکن برای اعضای سازمان، عمل می‌کند. در نتیجه در این فرآیند، منافع پولی (سودآوری) و نیز مزایای غیر پولی (توانمند شدن) اعضای سازمان که از آن

1. Kim
2. Miao
3. Cunningham & Lischeron
4. GLOBE
5. House

6. Gupta  
7. Kuratko

مستمر و ایجاد فرصت‌های جدید در فعالیت‌های موجود نهادینه شود، روند تولید ایده افزایش می‌یابد (مک‌گریس و مک‌میلان، ۲۰۰۰). چنین فشارهایی، ابتکاراتی را ایجاد می‌کند که منابع موجود سازمان را گسترش یافته و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد و در نتیجه منابع جدید، فناوری‌ها و سیستم‌های کاری جدید، ایجاد می‌شود.

یک تحلیل نظری دیگر در مورد رهبری، چهار ویژگی اصلی را برای رهبری کارآفرینانه برمی‌شمارد که در ادبیات رهبری و کارآفرینی بیان شده است. توجه به این نکته ضروری است که این ویژگی‌ها از یکدیگر متمایز نیستند بلکه از یکدیگر مستقل هستند. این چهار ویژگی رهبری کارآفرینانه، عبارت‌اند از (کالاتراوا و کوتی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸): ۱) رویکرد جمعی و از پایین به بالا؛ رهبری در یک سازمان یا حتی یک محدوده اقتصادی، باید نتیجه یک اقدام جمعی باشد که بین ذی‌نفعان مختلفی که مشترکاً با همان هدف مشترک، کار می‌کنند گسترش یافته است. این اقدام جمعی باید بخش‌های عمومی و خصوصی را در بر بگیرد (استیمسون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). علاوه بر این، رهبری کارآفرینانه نباید مبتنی بر روابط سلسله‌مراتبی سنتی باشد بلکه باید براساس یک رویکرد از پایین به بالا باشد به این معنی که این روابط باید مبتنی بر مشارکت همه شرکت‌کنندگان در دسترس باشد که در پاسخگویی به چالش‌ها و سیاست‌های پایین به بالا، مسئول هستند (پورتو گومز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). ۲) حضور رهبران رسمی و غیررسمی؛ در سازمان‌ها، هر دو گروه رهبران رسمی و غیررسمی وجود دارند. رهبری کارآفرینانه باید توسط هر دو رهبر رسمی و غیررسمی ارائه شود (سوتاراتا<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)؛ زیرا افراد در هر دو نقش، قادر به ایجاد منافع برای سازمان هستند. از یک سو، رهبران رسمی به واسطه اقتدار به دست آمده از جایگاه‌های قانونی خود، می‌توانند دسترسی آسان به منابعی از قبیل سرمایه و امکانات و برنامه‌ها را داشته باشند. از طرفی دیگر، رهبران غیررسمی جایگاهی رسمی در درون یک موسسه یا سازمان ندارند، اما به لطف گذشته تاریخی خود و مشروعیت کسب شده در محدوده‌شان، قدرت چانه‌زنی و نفوذ برای تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌ها را دارا هستند. ۳) ترویج قربانیت و نزدیکی اجتماعی؛ یکی از مشخصه‌های رهبری کارآفرینانه است به گونه‌ای که این ویژگی

بودن، اعتمادبه‌نفس داشتن، دارای چشم‌انداز بودن، در همه اعضا وجود دارد (یداللهی، ۱۳۸۷).

گوپتا (۲۰۰۴) معتقد است در ادبیات کارآفرینی، حداقل چهار شرط به‌عنوان خصیصه‌های با اهمیت رهبری کارآفرینانه، پیشنهاد شده است که منجر به تشویق کارآفرینی در سازمان‌ها می‌شود: شرط اول؛ حضور و ارتباط مؤثر چشم‌انداز کارآفرینانه در سازمان است. هیت<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۹) به اهمیت «توسعه، برقراری ارتباط و تأکید بر ارزش‌های مشترک خاص در بین اعضای سازمان» توجه دارند، در حالی که نقش چشم‌اندازی مدیریت ارشد را در ایجاد زمینه تغییرات در اقدامات و فعالیت‌ها سازمان، برجسته می‌کنند. شرط دوم؛ تشویق ابتکار عمل کارآفرینانه در فرآیندهایی است که نوآوری را تقویت کرده و پرورش می‌دهند. مانند سیستم‌هایی برای طراحی سریع محصول، توسعه و تجاری‌سازی سریع (کوپن و اسلوین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸) یا سیستم‌هایی که کارکنان نوآور و خلاق را تشویق می‌کنند و به آن‌ها در جهت موفقیت در ارائه محصولات جدید و سرمایه‌گذاری‌های تجاری، اجازه و اختیار می‌دهند (شین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). شرط سوم و مهم‌تر؛ وجود فرآیندهای کافی برای تولید یا تأمین منابع موردنیاز و تجربه و تخصص برای فعالیت‌های کارآفرینانه است (دیلی و دالتون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). ادبیات عمومی کارآفرینی بر لزوم فرآیندهای ایجاد تغییر برای تخصیص بهینه و صحیح منابع موجود و نیز منابع عمومی کمیاب به روش‌های اصولی در سازمان تأکید می‌کند. علاوه بر این که سازمان نسبت به تغییر از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی و ارتباطات شفاف، بایستی پاسخگوتر شود (موریس و جونز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). شرط چهارم؛ ظرفیت تسهیل برای کشف و تولید مستمر و مداوم ایده‌ها است. (جیلینک و لیتزر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵). تقویت آزمون و خطا و نیز ابتکار عمل و تفویض اختیار در زیردستان برای ارتقای «تصمیم‌گیری مستقل استراتژیک» به و افزایش سطح مشارکت و درگیری کارکنان در سازمان کمک می‌کند، روحیه آن‌ها را بالا می‌برد و ظرفیت پرداختن به ابهامات را از طریق بهبود توانایی دستیابی به اطلاعات موردنیاز سازمان از کانال‌های متعدد، افزایش می‌دهد. اگر فشارهایی برای کشف

1. Hitt
2. Covin & Slevin
3. Shane
4. Daily & Dalton
5. Morris & Jones
6. Jelinek & Litterer

7. Calatrava & Coti
8. Stimson
9. Porto Gomez
10. Sotarauta

از جمله کارکردهای رهبری کارآفرینانه، توانمندسازی سازمان برای انجام تغییر است. چالش اصلی رهبران کارآفرینی، پیش‌بینی فرصت‌های آینده و توانایی سازمان برای انجام تغییر در مجموعه فعالیت‌ها و عملیات فعلی خود است. علاوه بر این، چنین اقدامی بایستی با در نظر گرفتن منابع محدود واحد، صورت گیرد. البته این کار اغلب باید در مواجهه با نگرش‌های محافظه‌کارانه و خطرناک برخی از کارکنان که ناشی از عدم اعتماد به نفس آن‌ها به منافع نوآوری در محیط‌های نامعین است، انجام شود (مک‌گریس و مک‌میلان، ۲۰۰۰). مک‌گریس و مک‌میلان در تحقیقات خود برای رهبری کارآفرینانه، سه بعد را معین کردند: الف) بعد اول رهبری کارآفرینانه «کشف جهت‌دار»<sup>۷</sup> است که تحت عنوان ترسیم جهت به آینده‌ای نامعین و تغییر مسیر به عنوان یک واقعیت آشکار، اشاره می‌شود. این بعد از رهبری کارآفرینانه با سه عنصر و مؤلفه اندازه‌گیری می‌شود که توسط آن‌ها پیشنهاد شده است: ۱. تعیین چارچوب<sup>۸</sup> ۲. جذب عدم اطمینان<sup>۹</sup> ب) بعد دوم رهبری کارآفرینانه از دیدگاه مک‌گریس و مک‌میلان، «یکپارچه‌سازی خلاقانه» شبکه‌ها توسط رهبر است. منظور از یکپارچه‌سازی خلاقانه، سازمان‌دهی و استفاده بهینه از افراد و همچنین منابع غیرانسانی برای دست‌یابی به اهداف است. این تلاش باعث کاهش ناکارآمدی‌های موقتی و افزایش ارزش سازمان می‌شود. مؤلفه‌های اصلی این بعد از رهبری کارآفرینانه عبارت‌اند از: ۱. سازمان‌دهی<sup>۱۰</sup>. ۲. استفاده بهینه از منابع انسانی<sup>۱۱</sup>. ۳. استفاده بهینه از سایر منابع است که برای دست‌یابی به اهداف سازمان بکار گرفته می‌شود (همان). از دیدگاه شین و ونکاتارامان<sup>۱۲</sup>، دو عنصر اساسی برای تحقق این مؤلفه‌ها، کمک‌کننده است. یکی، «تعیین جاذبه»<sup>۱۱</sup> است که مبتنی بر تحریک فکری، ایجاد اشتیاق، تقویت نگرش مثبت و ایجاد انسجام است. مورد دیگر، «پاک‌سازی مسیر»<sup>۱۲</sup> است؛ مانند حذف موانع از مسیر راه برای موفقیت افراد از طریق بهبود هدایت، تشویق و جهت‌گیری تیم که به دست‌یابی اهداف سازمان کمک می‌کند. (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰). ج) بعد سوم رهبری کارآفرینانه، «عرصه‌سازی»<sup>۱۳</sup> است که در آن رهبر باید بر توسعه محصول جدید یا جستجوی راه‌های جدید

به روابط اجتماعی افراد شامل اعتماد به نفس مبتنی بر دوستی، خویشاوندی و تجربه آن‌ها باز می‌گردد (بوشما<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۵). این در حالی است که سطح مناسبی از قربت و نزدیکی اجتماعی افراد در سازمان، این امکان را برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا از طریق رویدادها و سازمان‌های اجتماعی، تبادل دانش و شبکه‌سازی را به انجام برسانند و همین‌طور وجود وقایع و شبکه‌های اجتماعی، نزدیکی اجتماعی را در یک سازمان یا جامعه امکان‌پذیر و بیشتر می‌کند (میلر و بواند<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین، رهبران کارآفرینی باید سازمان‌دهی رویدادها و مناسبت‌ها و ابتکاراتی را که کل سازمان می‌تواند در آن درگیر و به هم پیوند بخورد را مورد تشویق قرار داده و به‌طور عملی حمایت کنند. ۴) رهبری هدایت شده توسط مربی‌گری (رهبری مربی‌محور)؛ رهبری کارآفرینانه باید مربی محور و مبتنی بر شایسته‌سالاری و نه فردسالاری باشد. افرادی که در یک زمینه کارآفرینی، موفق بوده‌اند، باید به‌جای مختلف بروند تا در آنجا به‌عنوان مربی، مشاور کمک کنند (میسون و براون<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۳). این «قهرمانان» به دلیل آشنایی با زمینه و تاریخچه، می‌توانند سایر افراد را قادر به دیدن و تعقیب فرصت‌های جدید، بسیج منابع و ایجاد روابط بین ذی‌نفعان نمایند که در نهایت منجر به رونق و تحول اقتصادی خواهد شد (فیلدمن<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۴). در رهبری هدایت شده توسط مربی، تجربیات سریع‌تر به افراد منتقل شده و توانمندی‌های آن‌ها برای بروز کارآفرینی در زمینه‌های مشابه، تقویت می‌شود.

مطالعات انجام شده، رهبری کارآفرینانه را عاملی برای شناسایی فرصت‌های خوب، ریسک‌پذیری، حفظ نوآوری و انطباق در محیط‌های با عدم اطمینان بالا می‌دانند (سوری و اشلی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۸؛ کوراتکو، ۲۰۰۷). همچنین رهبری کارآفرینانه، به‌عنوان یک نوع مشخص از رهبری مورد نیاز برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌های موجود در تنظیمات فعلی سازمان، به‌طور فزاینده‌ای برای بهبود عملکرد سازمان به کار گرفته می‌شود (فیاهی<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

رهبری کارآفرینانه، موجب ارتقای نگرش مثبت کارکنان در جهت بهبود پتانسیل کسب‌وکار و نوآوری در سازمان می‌شود.

7. Directed discovery  
8. Framing  
9. Absorbing uncertainty  
10. Venkataraman  
11. Defining gravity  
12. Path clearing  
13. Arena building

1. Boschma  
2. Miller & Bound  
3. Mason & Brown  
4. Feldman  
5. Surie & Ashley  
6. Pihie

در این پژوهش، مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته انجام شده و پرسش‌های مصاحبه نیز، بر مبنای سؤالات و اهداف پژوهش و با توجه به ادبیات نظری و مدل مفهومی اولیه، طراحی و تدوین شده است. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه انفرادی نیمه ساختاریافته استفاده شده و تعداد ۶ سؤال کلی پس از بررسی و بازبینی دقیق در راستای اهداف تحقیق، طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است. در تدوین سؤالات مصاحبه، سعی شده تا سؤالات ساده و قابل فهم بوده و چندگانه و شامل چند قسمت نباشد و در حد امکان بدون اوریب و غیر قضاوتی طراحی شده باشند. برای حصول اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها یعنی مصاحبه و سؤالات آن و نیز دقیق بودن یافته‌ها، از نظرات استادان و افراد صاحب‌نظر استفاده شده و نهایتاً براساس جمع‌بندی محقق از مجموع نظرات اخذ شده و پس از چندین مرحله بازنگری و اصلاح سؤالات مصاحبه، نسبت به روایی صوری و محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها به طور نسبی و قابل قبول، اطمینان حاصل گردیده است. جامعه آماری این پژوهش را، مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره و صاحب‌نظران در حوزه رهبری و مدیریت شرکت سایپا که عمدتاً در گروه خودروسازی سایپا تجربه فعالیت داشته و از سوابق اجرایی در سطوح کلان مدیریت و تصمیم‌گیری برخوردار بوده‌اند و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند، تشکیل داده است. برای انتخاب نمونه در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند، با هدف دستیابی به بیشترین اطلاعات در مورد پدیده مورد بررسی، استفاده شده است.

براساس منابع موجود، معمولاً اگر هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۲۵-۱۵ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود البته این تعداد با توجه به نظر محقق و کفایت داده و اشباع نظری داده‌های جمع‌آوری شده، متغیر خواهد بود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). به همین منظور برای انتخاب این افراد، اولاً بر مبنای شناخت فردی محقق از محیط مورد مطالعه و مدیران ارشد و نیز بر مبنای مشاوره با افراد با سابقه و صاحب‌نظر در گروه خودروسازی سایپا، نسبت به شناسایی و انتخاب نمونه به تعداد ۲۰ نفر اقدام شده است. در ادامه، محقق مبتنی بر اشباع نظری کفایت داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان یک استاندارد قابل قبول نمونه‌گیری، با تعداد ۱۴ نفر مصاحبه انجام داده است. محقق به موازاتی که داده‌های مشابه را بارها و بارها مشاهده می‌نمود، از لحاظ تجربی و پس از کسب اطمینان از اینکه یک

برای سازمان خود متمرکز شود. این مورد توسط شومپیترا<sup>۱</sup> (۱۹۳۴)، به‌عنوان نقش ابتکاری کارآفرین در کشف فرصت‌های جدید تجاری تأکید شده است. این امر از طریق اعتمادبه‌نفس، ریسک‌پذیری و منافع شخصی در درون خود رهبر محقق می‌شود (مک‌گریس و مک‌میلان، ۲۰۰۰).

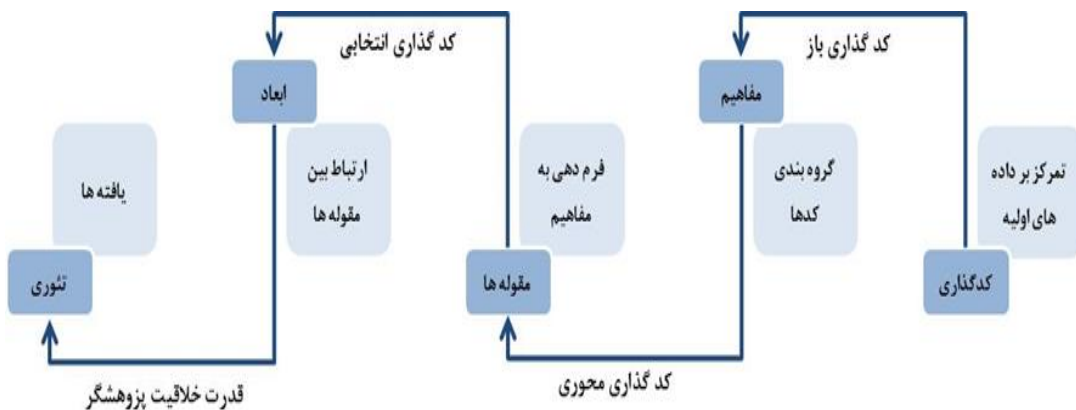
در منابع نظری، نقش‌ها و ویژگی‌های برای انواع رهبری نظیر سبک‌های نوین رهبری نظیر رهبری تحول‌گرا، تیم محور و مبتنی بر ارزش، مشارکتی و نظایر آن و نیز دیدگاه‌های فرهنگی مربوط به رهبری، مطرح شده که با بسیاری از ویژگی‌های عنوان شده برای رهبری کارآفرینانه مشترک بوده و هم‌پوشانی دارد لیکن تأکید ویژه و نقطه تمایز در سبک رهبری کارآفرینانه، تعریف خود رهبر به‌عنوان عامل و فعال کارآفرین و برخوردار او از هوشیاری کارآفرینانه برای کشف جهت‌دار فرصت‌ها به‌منظور خلق ارزش استراتژیک با بهره‌گیری از همه ظرفیت‌ها و فرصت‌های احتمالی در کنار سایر نقش‌های اساسی آن است. در این پژوهش، با بررسی و مطالعه نظریه‌ها و ادبیات مربوط به رهبری کارآفرینانه و نیز مرور تحقیقات تجربی انجام شده در این رابطه که عمدتاً بعد از سال ۲۰۰۰، انجام شده است، محقق تلاش کرده است تا با رویکرد کیفی داده بنیاد، مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه را ارائه نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توصیفی بوده و به روش کیفی، انجام شده است. در این پژوهش با هدف اکتشاف مدل از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد<sup>۲</sup> از نوع رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۳</sup> استفاده شده و ادراک مصاحبه‌شوندگان پیرامون ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مفهوم رهبری کارآفرینانه در شرکت خودروسازی سایپا، به‌منظور ارائه یک مدل، مورد بررسی قرار گرفته است. جهت دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به مفهوم رهبری کارآفرینانه و برای شناخت و تبیین بهتر آن، از طریق انجام مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی به صورت انفرادی با خبرگان تعیین شده در جامعه آماری مورد مطالعه شرکت سایپا که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، داده‌های کیفی موردنیاز، جمع‌آوری شده است.

1. Schumpiter
2. Grounded Theory
3. Strauss & Corbin

اجتناب نماید و نیز به موضوعات یا مطالبی خارج از محورهای اصلی و سؤالات پژوهش منحرف نشود. محقق در حین مصاحبه، با سؤالات راهنما و تکمیلی، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. در خلال مصاحبه‌ها، مطالب و موضوعات محوری و کلیدی مطرح شده توسط مصاحبه محقق، یادداشت‌برداری شده است. پس از پایان مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌های کیفی، مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد استراوس و کوربین (۱۳۹۰)، مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی بررسی، کدگذاری و استخراج شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. شکل ۱ روند پیدایش نظریه از داده‌ها را در این روش نمایش می‌دهد:



شکل ۱. روند پیدایش نظریه از داده‌ها در روش نظریه‌پردازی داده‌ها

شناسایی کرده و مشخصات و ابعاد آن‌ها در داده را کشف می‌کند. در مرحله اول براساس فرآیند کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی با خبرگان، استخراج شده و عمل پالایش انجام شده است. سپس کدهای مفهومی ارائه شده و اولویت هر یک از عوامل براساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها، مشخص شده است. در جریان کدگذاری باز، داده‌ها به‌دقت مورد بررسی قرار گرفته و از جهت شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر مقایسه شده‌اند و در نهایت مواردی که از لحاظ مفهوم، ماهیت یکسان داشته یا از لحاظ معنایی به هم مربوط بودند، ذیل مفهوم‌های انتزاعی‌تر که «مقوله»<sup>۴</sup> می‌نامیم، قرار گرفته‌اند (خنifer، ۱۳۹۸). در این مرحله تعداد ۳۵۵ کد باز اولیه برای مقوله‌های برگرفته از مصاحبه‌ها،

مقوله به‌کفایت رسیده و به عبارتی اشباع حاصل شده، به همین تعداد مصاحبه اکتفا نموده است. برای اجرای بهتر مصاحبه‌ها و حصول اطمینان از روایی بیرونی آن، محقق پروتکلی تهیه و نموده و فرآیند مصاحبه را طبق اصول آن انجام داده است. همچنین به دلیل استفاده کامل از پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و مطالب ارائه شده توسط او، مصاحبه‌ها از ابتدا تا انتها ضبط گردیده و البته قبل از اقدام به ضبط به اطلاع مصاحبه‌شونده رسیده و پس ایجاد اطمینان از محرمانه بودن گفتگوها و اخذ موافقت او، این کار صورت گرفته است. در انجام مصاحبه تلاش شده تا از واژگان ساده و شفاف استفاده شود و در حین مصاحبه سعی پژوهشگر بر این بوده که بیشتر گوش دهد و کمتر سخن بگوید و از هدایت مشارکت‌کننده به پاسخ خاصی

کدگذاری داده‌ها فرآیندی مبتنی بر شیوه استقرایی بوده و جنبه اکتشافی داشته است. در کدگذاری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها، بر روی کاغذ پیاده شده و سپس مفاهیم مزبور، تجزیه و مفهوم‌پردازی شده است. بر این اساس مفاهیم اولیه ابتدا استخراج و کدگذاری شده و در نهایت دوباره مفاهیم به یکدیگر متصل شده‌اند. در این پژوهش، انواع گذاری‌هایی که بر روی داده‌های کیفی انجام شده است عبارت‌اند از: کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup>؛

این کدگذاری‌ها از نوع کدگذاری تحلیلی هستند. در کدگذاری باز که اولین مرحله از تجزیه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها است، محقق طی یک فرآیند تحلیلی، مفاهیم را

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding

مختلف به صورت یک طرح تئوریک کلان است. مقوله هسته ای، پدیده اصلی است که سایر مقولات بر محور آن گرد می‌آیند و کیفیتی را تشکیل می‌دهند که پژوهشگر درصد بررسی آن است. (خنیفر؛ ۱۳۹۵). در پایان این فرآیند، مقوله‌های انتخابی (هسته‌ای) طبقه‌بندی شده و در نهایت به‌عنوان «ابعاد» تشکیل‌دهنده مفهوم رهبری کارآفرینانه تعریف شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل کیفی داده‌ها منجر به استخراج ۳۵۵ کد اولیه ناشی از تحلیل مصاحبه‌ها شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها براساس تشابه در چندین مرحله و مقایسه آن با مقوله‌های شناسایی شده و برگرفته از نظریه‌ها و مطالعات انجام شده، در نهایت ۷۲ کد استخراج شد که تحت ۱۳ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی، طبقه‌بندی شد. مقوله‌های فرعی تحت عنوان مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه نام‌گذاری شده عبارت‌اند از: الهام بخشی؛ هدف‌گرایی؛ الگوسازی، ایجاد تعهد؛ ایجاد انگیزش؛ هوش هیجانی؛ قابلیت ادراکی؛ قابلیت ارتباطی؛ توانمندسازی؛ قابلیت حرفه‌ای؛ قابلیت کارآفرینی؛ جهت‌گیری تیمی؛ مشارکت‌جویی. پنج مقوله اصلی که همان ابعاد تعریف شده در مدل مفهومی پژوهش است عبارت‌اند از: هدایت‌گری؛ تسهیلگری؛ حمایتگری؛ مربی‌گری و عامل (فعال) کارآفرینی؛ مفاهیم، مقوله‌ها و ابعاد رهبری کارآفرینانه و ارتباط آن‌ها با همدیگر را که طی فرآیند کدگذاری رهیافت داده‌بنیاد اشتراوس و کوبین، در این پژوهش استخراج، طبقه‌بندی و تعریف شده است، در جدول ۱ به‌طور تفصیلی نمایش داده شده است.

تعریف شده است. سپس این مقوله‌های اولیه با حذف موارد تکراری و ادغام موارد مشابه و تفکیک موارد متفاوت، از نظر مفهومی، پالایش شده‌اند. پس از آن، محقق مفاهیم و مقوله‌های بیان شده در نظریه‌ها و ادبیات نظری پژوهش را به مقوله‌های استخراج و پالایش شده مربوط به مصاحبه‌ها، اضافه نموده است. سپس با بازبینی مجدد و در نظر گرفتن شباهت‌ها و تفاوت‌های این مقوله‌ها، ادغام و کدگذاری مجدد انجام داده و در نهایت این مفاهیم به‌عنوان کد باز و مقوله‌های اولیه تعریف شده است.

مرحله دوم کدگذاری مقوله‌های حاصل از داده‌ها، کدگذاری محوری است. در مرحله کدگذاری محوری، نیاز به تمرکز بیشتری بوده و در آن مرتبط کردن گروه‌ها به زیرگروه‌هایشان انجام شده است. به عبارتی مقوله‌هایی که از نظر مشخصات و مفهوم به همدیگر مرتبط می‌شوند، حول محور یک گروه قرار گرفته و کدگذاری شده‌اند. در واقع، در کدگذاری محوری، اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده، از حالت کاملاً باز خارج شده و شکل گزیده‌تر به خود گرفته است و محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها مشخص شده است. این مقوله‌های محوری تحت عنوان «مؤلفه»، شناسایی و تعیین شده است.

در مرحله سوم و نهایی کدگذاری، کدگذاری انتخابی انجام شده است. در واقع، مدل پارادایمی پژوهش، مشخص شده است. کدگذاری انتخابی فرآیند انتخاب سیستماتیک مقوله اصلی و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها و اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن خلأها با مقوله‌هایی است که نیاز به اصلاح و بسط بیشتری دارند. در واقع، در کدگذاری انتخابی، یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در جهت مدل‌سازی و خلق نظریه است. جهت‌گیری کدگذاری انتخابی به سمت یکپارچه کردن مقولات

جدول ۱. مقوله‌های شناسایی شده مربوط به رهبری کارآفرینانه شامل مفاهیم، مؤلفه‌ها و ابعاد

مقوله‌های انتخابی (ابعاد)	مقوله‌های محوری (مؤلفه‌ها)	مقوله‌های اولیه (کدهای باز) (مفاهیم)
تسهیلگری	قابلیت ادراکی	(۱) شناسایی و پیش‌بینی عوامل و زمینه‌های تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان؛ (۲) داشتن فهم سیستماتیک و استراتژیک از درون و برون سازمان؛ (۳) شناخت صنعت خودرو شامل تکنولوژی، محصول و بازار و مشتری؛ (۴) شناخت علایق و نگرش‌ها و دغدغه‌های کارکنان و لایه‌های منابع انسانی (گروه‌های غیررسمی)؛ (۵) شناخت مزیت‌های نسبی و رقابتی حال و آینده و ظرفیت‌های سازمان برای توسعه کسب‌وکار؛ (۶) شناسایی و تحلیل متغیرهای محیطی و شاخص‌های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و قانونی مؤثر بر کسب‌وکار؛ (۷) شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و موانع توسعه سازمان.



مقوله‌های انتخابی (ابعاد)	مقوله‌های محوری (مؤلفه‌ها)	مقوله‌های اولیه (کدهای باز) (مفاهیم)
	قابلیت ارتباطی	(۱) ایجاد روابط با گروه‌ها و رهبران غیررسمی سازمان و افراد با نفوذ و استفاده مثبت از آنان؛ (۲) برقراری ارتباطات اثربخش و سیستماتیک با شرکا، رقبا و زنجیره تأمین؛ (۳) برقراری روابط انسانی و مؤثر و تعامل سازنده با کارکنان؛ (۴) توسعه ارتباطات و همکاری با مؤسسات حاکمیتی و نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری؛ (۵) تقویت نزدیکی و مودت اجتماعی و احساس دوستی و مردم‌داری در سازمان.
	توانمندسازی	(۱) اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش و اطلاعات و انتقال تجربه؛ (۲) تقویت ناکارآمدی‌ها و ضعف‌ها کارکنان و ارتقا توانمندی آنان؛ (۳) توجه و تمرکز بر شایستگی‌های محوری کارکنان در به‌کارگیری آنان؛ (۴) دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد در تصمیم‌گیری و انجام وظایف؛ (۵) دادن فرصت آزمون و امکان خطابه افراد.
	ایجاد تعهد	(۱) برخورداری از تعهد سازمانی در جهت پیشبرد اهداف سازمانی؛ (۲) ایجاد تعهد در میان کارکنان و سایر ذی‌نفعان جهت تحقق اهداف؛ (۳) تعهد بر رعایت الزامات قانونی و مقررات و استانداردها در سطوح مختلف؛ (۴) توجه به منافع و خواسته‌های سایر ذی‌نفعان سازمان از جمله مشتریان و سهام داران و جامعه؛ (۵) مسئولیت‌پذیری در قبال منافع سازمان از جمله کارکنان.
حمایتگری	ایجاد انگیزش	(۱) افزایش رضایتمندی کارکنان؛ (۲) تشویق کارکنان انجام رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی؛ (۳) انگیزش هوشمندانه و هدفمند کارکنان در جهت اجرای برنامه‌های سازمان؛ (۴) ایجاد فرصت‌های برابر رشد و شکوفایی برای همگان؛ (۵) همسوسازی اهداف سازمان با اهداف کارکنان از طریق سیستم پاداش و تشویق مناسب.
	هوش هیجانی	(۱) آسان‌گیری و عفو و بخشش خطاهای کارکنان؛ (۲) پذیرش انتقادات و پیشنهادها و نظرات مختلف و حتی معایر با رویه‌های جاری سازمان؛ (۳) تقویت روحیه انعطاف‌پذیری و هماهنگی و همسویی سازمانی در بین کارکنان؛ (۴) داشتن صبر و سعه‌صدر در برخورد با مسائل؛ (۵) راهنمایی و مشاوره به‌جای توبیخ و سرزنش؛ (۶) رفع تعارضات و کاهش دادن کشمکش بین افراد.
	هدف‌گرایی	(۱) تعیین و ابلاغ چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان به صورت شفاف؛ (۲) تعیین و اعلام اهداف براساس نیازها و آرمانه‌ای سازمان؛ (۳) آینده‌نگری و دوراندیشی در مسائل سازمانی؛ (۴) برنامه‌ریزی و تلاش برای رسیدن به اهداف
هدایت‌گری	الهام‌بخشی	(۱) تعیین ارزش‌های سازمانی و تلاش برای نهادینه کردن آن‌ها در سازمان؛ (۲) تقویت مثبت‌اندیشی و امیدواری و باور خوش‌بینانه؛ (۳) اعتمادسازی در بین کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان نسبت به تصمیمات و اهداف سازمان؛ (۴) ایجاد اطمینان و دلگرمی در کارکنان؛ (۵) تأکید به جنبه‌های اخلاقی کار و تلاش برای نهادینه کردن اخلاقیات در سازمان.
	الگوسازی	(۱) مسئولیت‌پذیری عملی برای کسب موفقیت و پیشرفت سازمان؛ (۲) برخورداری از روحیه و رفتار متواضعانه و نداشتن غرور (۳) صداقت و درستکاری در عمل، گفتار و تصمیم؛ (۴) برخورد عادلانه و پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز؛ (۵) رعایت عملی ارزش‌های سازمانی در اعمال فردی؛ (۶) پایبندی به اخلاق حرفه‌ای.
	جهت‌گیری تیمی	(۱) اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های مهم سازمانی به صورت تیمی؛ (۲) تیم‌سازی حرفه‌ای و مناسب و پرهیز از باندبازی و باند‌سازی؛ (۳) تقویت و حمایت از انجام کارهای تیمی و فعالیت گروهی (۴) توسعه مهارت‌های کار تیمی و فعالیت‌های مشارکتی برای کارکنان.
مربی‌گری	مشارکت‌جویی	(۱) جلب مشارکت جمعی کارکنان در جهت تحقق اهداف و پیشبرد برنامه‌های بهبود؛ (۲) مشارکت دادن کارکنان در تدوین اهداف عملکردی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛ (۳) تفویض مسئولیت به کارکنان و دادن کارهای چالشی به آنان؛ (۴) تقویت روحیه و حس خود رهبری و خود نظارتی در میان کارکنان.
عامل کارآفرینی	قابلیت حرفه‌ای	(۱) برخورداری از تخصص، صلاحیت و شایستگی علمی فنی و تجربی در مناصب مدیریتی؛ (۲) به‌کارگیری و انتصاب افراد براساس تخصص و تجربه کارآمد و صلاحیت حرفه‌ای آنان؛ (۳) مدیریت اثربخش فرایندها و سیستم‌های سازمان و ارزیابی مستمر و بازنگری در صورت نیاز؛ (۴) برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی منابع سازمانی در جهت تحقق اهداف کسب‌وکار؛ (۵) تأمین مؤثر منابع مالی، انسانی، تجهیزات و مواد موردنیاز سازمان؛ (۶) استفاده بهینه از منابع موجود در جهت ارتقاء

مقوله‌های انتخابی (ابعاد)	مقوله‌های محوری (مؤلفه‌ها)	مقوله‌های اولیه (کدهای باز) (مفاهیم)
		بهره‌وری و اثربخشی سیستم‌ها.
	قابلیت کارآفرینی	(۱) راضی نشدن به وضع موجود و رقابت‌جویی جهت توسعه کسب‌وکار؛ (۲) ریسک‌پذیری و توانایی مدیریت ریسک‌های حساب شده در سازمان؛ (۳) شناسایی و کشف فرصت‌های جدید و نوآورانه برای توسعه کارآفرینی و کسب سود؛ (۴) برخورداری از هوشیاری کارآفرینانه برای بهره‌برداری به موقع از فرصت‌ها؛ (۵) بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان؛ (۶) به‌کارگیری و بسیج تمام امکانات و منابع برای رسیدن اهداف کارآفرینانه؛ (۷) ایجاد تغییر و تحول در بهبود و تقویت عناصر و عوامل مختلف سازمان؛ (۸) بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین و روش‌های جدید مورد استفاده دیگر سازمان‌ها و رقبا؛ (۹) توسعه محصول و خدمات، بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های مؤثر بر محصول یا خدمت ارائه شده؛ (۱۰) اعمال فشار سازنده در جهت تحقق اهداف سازمانی نظیر افزایش تولید و پیشرفت برنامه‌ها

### تحلیل یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، مفهوم رهبری کارآفرینانه براساس تحلیل داده‌های کیفی، در پنج بعد کلی و ۱۳ مؤلفه اصلی قابل تبیین است:

۱. بعد اول رهبری کارآفرینانه، هدایت‌گری است؛ رهبران کارآفرین با هدف‌گرایی، الهام‌بخشی و الگوسازی در سازمان، نقش هدایت‌گری خود را ایفا می‌کنند. رهبر کارآفرین با آینده‌نگری و دوراندیشی نسبت به تعیین و ابلاغ چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف به صورت شفاف، اقدام نموده و با برنامه‌ریزی درست، برای رسیدن به آن‌ها، تلاش می‌کند. نکته بعدی که در بعد هدایت‌گری رهبری کارآفرینانه از اهمیت برخوردار است، الهام‌بخشی رهبر است. رهبر کارآفرین با تعریف ارزش‌های سازمانی و تلاش برای نهادینه کردن آن‌ها در سازمان و تقویت مثبت اندیشی و امیدواری و باور خوش‌بینانه و اعتمادسازی و ایجاد اطمینان و دلگرمی در بین کارکنان و سایر ذی‌نفعان سازمان نسبت به تصمیمات و اهداف سازمان، نقش الهام‌بخشی خود را ایفا می‌کند. تأکید و توجه رهبر به جنبه‌های اخلاقی کار و تلاش برای نهادینه کردن اخلاقیات در سازمان در این زمینه، از کارهای ضروری است. مؤلفه مهم دیگر در هدایت‌گری رهبران کارآفرین، الگوسازی است. یکی از عوامل کلیدی مؤثر در الگوسازی رهبران کارآفرین، مسئولیت‌پذیری عملی آنان برای کسب موفقیت و پیشرفت سازمان است. در این رابطه برخورداری رهبر از روحیه و رفتار متواضعانه، صداقت و درستکاری، برخورد عادلانه و پرهیز از رفتار تبعیض‌آمیز و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای رهبر در این رابطه به الگوسازی مثبت در سازمان کمک می‌کند.

۲. بعد دوم رهبری کارآفرینانه در مدل مفهومی ارائه شده، نقش تسهیلگری رهبر کارآفرین است. اولین و مهم‌ترین

مؤلفه در این رابطه، قابلیت‌های ادراکی رهبر است. رهبر کارآفرین با برخورداری از فهم سیستماتیک و استراتژیک از درون و برون سازمان نسبت به شناسایی و پیش‌بینی عوامل و زمینه‌های تغییرات سازمان، از جمله متغیرهای محیطی و شاخص‌های اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و نیز شناخت مزیت‌های نسبی و رقابتی حال و آینده و ظرفیت‌های سازمان برای توسعه کسب‌وکار، اقدام می‌کند.

از جمله قابلیت‌های ادراکی موردنیاز برای رهبر کارآفرین، شناخت صنعت مربوطه شامل تکنولوژی، محصول و بازار و مشتری و آگاهی و برداشت درست از علایق و نگرش‌ها و دغدغه‌های کارکنان و لایه‌های منابع انسانی در سازمان است. بدیهی است برخورداری رهبر از این قابلیت اساسی، در جهت رفع موانع و محدودیت‌های سازمان و توسعه کارآفرینی، تسهیلگری خواهد کرد. مؤلفه دیگر در تسهیلگری رهبری کارآفرینانه، قابلیت ارتباطی است. رهبران کارآفرین از طریق ایجاد روابط با گروه‌ها و رهبران غیررسمی سازمان و نیز افراد با نفوذ و استفاده مثبت از آنان و تقویت نزدیکی و مودت اجتماعی و احساس دوستی و مردم‌داری در سازمان و برقراری روابط انسانی و مؤثر و تعامل سازنده با آنان، فضا و جو سازمان را برای بهره‌برداری از توانمندی‌ها و ابتکارات و خلاقیت منابع انسانی مهیا می‌کنند. برقراری ارتباطات اثربخش و سامانمند با شرکا، رقبا و زنجیره تأمین و همچنین توسعه ارتباطات و همکاری با مؤسسات حاکمیتی و نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری از جمله دیگر قابلیت‌های ارتباطی رهبر در زمینه تسهیلگری برای تحقق اهداف کارآفرینانه سازمان به شمار می‌رود. مؤلفه دیگر در این مورد، توانمندسازی سازمان به خصوص کارکنان است. ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان از طریق یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات و انتقال تجربه موجب تقویت ناکارآمدی‌ها و ضعف‌های

مورد راهنمایی و مشاور قرار می‌دهند. رهبران کارآفرین با استفاده از هوش هیجانی خود، در قلب‌ها نفوذ کرده و نقش حمایتگری خود را به نحو مطلوبی ایفا می‌کنند.

۴. بعد چهارم مفهوم رهبری کارآفرینانه در این مدل، مربی‌گری رهبران کارآفرین است. در این تحقیق، دو مؤلفه در این رابطه شناسایی شده است. اولی جهت‌گیری تیمی رهبران کارآفرین است. اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های مهم سازمانی به صورت تیمی، تیم‌سازی حرفه‌ای و مناسب و پرهیز از باندبازی و باند‌سازی، تقویت و حمایت از انجام کارهای تیمی و فعالیت گروهی و توسعه مهارت‌های کار تیمی و فعالیت‌های مشارکتی برای کارکنان از جمله مصادیق جهت‌گیری رهبری کارآفرینانه است. مؤلفه دوم مشارکت جویی رهبران کارآفرین است. رهبری کارآفرینانه با رویکرد جلب مشارکت جمعی کارکنان در جهت تحقق اهداف و پیشبرد برنامه‌های بهبود؛ مشارکت دادن آنان در تدوین اهداف عملکردی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی و نیز تفویض مسئولیت‌ها و دادن کارهای چالشی به آنان و درنهایت بهره‌گیری هوشمندانه از افکار و ایده‌های کارکنان، می‌تواند از مشارکت منابع انسانی در راستای اهداف کارآفرینانه خود، حداکثر استفاده را بکند.

۵. پنجمین و مهم‌ترین بعد رهبری کارآفرینانه که براساس این مدل در این پژوهش شناسایی شده است، عامل کارآفرینی بودن خود رهبران است. بدین معنی که رهبران کارآفرین، قبل از همه خود، در راستای رسیدن به برنامه‌ها و اهداف کارآفرینانه، فعال بوده و یک عامل پیشرو هستند. این بعد در دو مؤلفه اساسی تحت عنوان دو قابلیت محوری برای رهبران کارآفرین، تعریف می‌شود. اولی قابلیت حرفه‌ای رهبری کارآفرینانه است. رهبران کارآفرین با تکیه بر قابلیت حرفه‌ای خود از تخصص، صلاحیت و شایستگی علمی فنی و تجربی برخوردار هستند. به‌کارگیری و انتصاب افراد در سازمان براساس تخصص و تجربه کارآمد و صلاحیت حرفه‌ای آنان، مدیریت اثربخش فرایندها و سیستم‌های سازمان و ارزیابی مستمر و بازنگری در صورت نیاز و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی منابع سازمانی در جهت تحقق اهداف کسب‌وکار، بیانگر قابلیت حرفه‌ای رهبران کارآفرین است. تأمین اثربخش منابع مالی، انسانی، تجهیزات و مواد موردنیاز کسب‌وکار، استفاده بهینه از منابع موجود در جهت ارتقای بهره‌وری و اثربخشی سیستم‌ها، از جمله دیگر قابلیت‌های حرفه‌ای این‌گونه رهبران است.

کارکنان خواهد شد. از جمله عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان، توجه و تمرکز رهبران بر شایستگی‌های محوری کارکنان بخصوص در به‌کارگیری آنان، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و انجام وظایف و همچنین دادن فرصت آزمون و امکان خطا به افراد است. توانمندی کارکنان در سازمان به‌عنوان یک عامل تسهیلگر، می‌تواند به کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های رشد و کارآفرینی در سازمان، کمک کند.

۳. بعد سوم در تبیین مفهوم رهبری کارآفرینانه، نقش حمایتگری رهبر است. یکی از مؤلفه‌های اثرگذار در ایفای نقش حمایتگری رهبر، ایجاد تعهد است. رهبران کارآفرین اولاً خود از تعهد سازمانی در جهت پیشبرد اهداف کارآفرینانه برخوردار بوده و ثانیاً با ایجاد تعهد در میان کارکنان و دیگر ذی‌نفعان جهت تحقق اهداف سازمان و رعایت الزامات قانونی و مقررات و استانداردها در کنار توجه به منافع و خواسته‌های تمام ذی‌نفعان سازمان از جمله کارکنان، مشتریان و سهامداران و جامعه، نقش حمایتی خود را ایفا می‌کنند. ایجاد انگیزه از مهم‌ترین جنبه‌های حمایتگری رهبری کارآفرینانه است. انگیزش هوشمندانه و هدفمند کارکنان در جهت اجرای برنامه‌های سازمان با ایجاد فرصت‌های برابر رشد و شکوفایی برای همگان، همسوسازی اهداف سازمان با اهداف کارکنان از طریق سیستم پاداش و تشویق مناسب در راستای افزایش رضایت‌مندی کارکنان و نیز تشویق کارکنان برای انجام رفتارهای منطبق با ارزش‌های سازمانی، از جمله مصادیق انگیزشی مربوط به بعد حمایتگری رهبری کارآفرینانه است.

یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده در اثربخشی حمایتگری رهبران کارآفرین، هوش هیجانی است. رهبران با بهره‌گیری از هوش هیجانی خود، در مقابل مشکلات صبور بوده و در مواجهه با معضلات با سعه‌صدر برخورد می‌کنند. این ویژگی ممتاز، به آنان کمک می‌کند تا نسبت به تقویت روحیه انعطاف‌پذیری و هماهنگی و همسویی سازمانی در بین کارکنان اقدام کنند و تعارضات و کشمکش بین افراد در سازمان را رفع کرده یا کاهش دهند. هوش هیجانی به رهبران کمک می‌کند تا آنان انتقادهای پیشنهادها و نظرات مختلف و مغایر با رویه‌های جاری سازمان و حتی رفتارهای ساختارشکنانه افراد را بپذیرند چراکه این امر می‌تواند منشأ برخی ابتکارات و نوآوری‌ها در سازمان باشد. رهبران دارای هوش هیجانی در برابر اشتباهات و خطاهای کارکنان، عفو و بخشش از خود نشان داده و جای توبیخ و سرزنش، آنان را

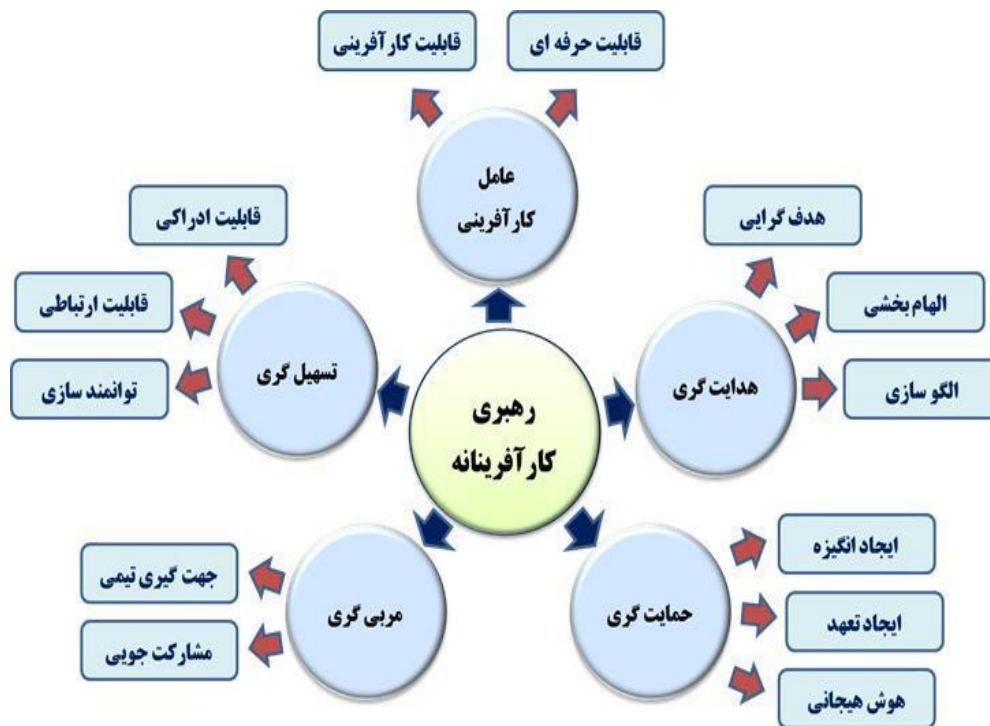
اقتصادی، شرکت‌ها بایستی همیشه آماده نوآوری بوده تا قادر باشند با رویکرد کارآفرینانه، حیات و بقای آن سازمان را تضمین نمایند، رسیدن به این هدف به شیوه رهبری و مدیریت جدید و متناسب با شرایط، نیازمند است. رهبری کارآفرینانه یکی از رویکردهایی است که صاحب‌نظران حوزه رهبری و کارآفرینی در جهان، در دو دهه اخیر به آن توجه کرده‌اند. بنابراین، با توجه به نظریه‌های رهبری در الگوهای جدید تلاش می‌شود تا از منظر کارآفرینی به‌عنوان یک پارادایم جدید به موضوع رهبری نگریسته شود.

براساس نتایج به دست آمده در این پژوهش، رهبری کارآفرینانه در پنج بعد هدایت‌گری، تسهیلگری، حمایتگری، مربی‌گری و عامل کارآفرینی، به‌عنوان نقش‌های محوری و اساسی این سبک رهبری، قابل تبیین است. در بعد هدایت‌گری رهبران با هدف‌گرایی، الهام‌بخشی و الگوسازی برای پیروان خود، زمینه را برای تحقق اهداف کارآفرینانه سازمان، مهیا می‌کنند. در بعد تسهیلگری رهبران کارآفرین با اتکا و بهره‌گیری از قابلیت‌های ادراکی خود نسبت به شناخت محیط درون و بیرون و فرصت‌ها و تهدیدات و مزیت‌های رقابتی خود، مسیر حرکت را تشخیص داده و با استفاده از قابلیت‌های ارتباطی با کارکنان و شرکا و رقبا و سایر ذی‌نفعان، توسعه کارآفرینی و کسب‌وکار سازمان را تسهیل می‌کنند. آنان از طریق توانمندسازی کارکنان، رسیدن به اهداف را تسریع می‌بخشند. در بعد حمایتگری نیز، رهبری کارآفرینانه از طریق ایجاد تعهد و انگیزه و با بهره‌گیری از هوش هیجانی خود، حمایت و پشتیبانی خود از کارکنان و سایر ذی‌نفعان را نشان داده و جهت رسیدن به اهداف کارآفرینانه، کمک می‌کنند. رهبری کارآفرینانه در بعد مربی‌گری نیز از طریق جهت‌گیری تیمی و مشارکت‌جویی در سازمان، از ایده‌های و نظرات و همکاری کارکنان بهره‌جسته و با کاهش ریسک سازمان و ارتقای هم‌افزایی، به‌عنوان یک مربی نقش‌آفرینی می‌کند. متمایزترین بعد رهبری کارآفرینانه، عامل کارآفرینی بودن رهبران در سازمان است. رهبران کارآفرین از طریق بالفعل کردن قابلیت‌های حرفه‌ای و کارآفرینی خود، با هوشیاری کارآفرینانه، نسبت به شناسایی و کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و آتی در محیط درون و بیرون، اقدام کرده و در مسیر سودآوری، توسعه کسب‌وکار و کارآفرینی، گام برمی‌دارند. درنهایت براساس یافته‌ها و نتایج این پژوهش، مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه، در قالب شکل ۲ نمایش داده شده است.

متمایزترین مؤلفه مربوط به بعد عامل بودن رهبران در کارآفرینی، قابلیت‌های کارآفرینی آنان است. از ویژگی‌های بارز رهبری کارآفرینانه در این بعد، راضی نشدن آنان به وضع موجود است. آنان به‌طور مداوم در جستجوی وضعیت مطلوب‌تری بوده و بر همین اساس در جهت توسعه کسب‌وکار و اهداف کارآفرینانه خود رقابت‌جو هستند. ویژگی مهم دیگر در قابلیت کارآفرینی رهبران، ریسک‌پذیری آنان و توانایی‌شان در مدیریت ریسک است. شاید بتوان ادعا کرد محوری‌ترین خصیصه اثرگذار در قابلیت کارآفرینی رهبران، برخورداری از هوشیاری کارآفرینانه برای شناسایی و کشف و بهره‌برداری به موقع از فرصت‌های جدید و نوآورانه برای توسعه کارآفرینی است. بهره‌گیری از خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان، به‌کارگیری و بسیج تمام امکانات و منابع برای رسیدن اهداف کارآفرینانه، پاک‌سازی مسیر و رفع محدودیت‌ها و موانع، ایجاد تغییر و تحول جهت بهبود، بهره‌گیری از تجارب و شیوه‌های نوین و روش‌های جدید مورد استفاده دیگر سازمان‌ها و رقبا و درنهایت اعمال فشار سازنده در جهت تحقق اهداف کارآفرینانه نظیر توسعه محصول و خدمات، بهبود فرآیندها، افزایش تولید و فروش و سهم بازار و نیز افزایش سودآوری در کسب‌وکار، ازجمله قابلیت‌های مهم کارآفرینی رهبران کارآفرین است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های صنعتی گروه خودروسازی سایپا بود. براساس نتایج به دست آمده، ۵ مقوله اصلی و ۱۳ مقوله فرعی به ترتیب به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه از منظر خبرگان و منابع نظری مورد بررسی، شناسایی شد. تأمل در این موارد نشان می‌دهد که موارد مطرح شده توسط خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر متناسب با شرایط محیط صنعتی مورد مطالعه جهت رسیدن به اهداف کارآفرینانه این سازمان‌ها، ضروری است. دیگر مطالعات انجام شده در خصوص رهبری کارآفرینانه در داخل به‌طور گسترده به ارائه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های این مدل نپرداخته و یا این موضوع را به‌طور کلی مورد بحث و مذاقه قرار نداده‌اند؛ همچنین در داخل کشور تاکنون پژوهشی در خصوص شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری کارآفرینانه به صورت تجربی انجام نپذیرفته است. با توجه به جهانی‌شدن و محیط به‌شدت رقابتی شده و ناپایدار



شکل ۲. مدل مفهومی رهبری کارآفرینانه (ابعاد و مؤلفه‌ها)

کارآفرینانه یک ویژگی اساسی برای رهبران است که موجب می‌شود آنان فرصت‌ها را شناسایی و کشف نموده و به موقع از آن بهره‌برداری کنند. هوشیاری کارآفرینانه رهبران در اثر ارتقاء قابلیت‌های ادراکی، ارتباطی و حرفه‌ای آنان تقویت می‌شود. تعامل و ارتباط رهبران با دنیای بیرون، از جمله سازمان‌ها و شرکت‌های برتر و پیشرو و استفاده از تجارب و ایده‌ها آنان و استفاده از تحقیقات آینده‌پژوهی و تحلیل مستمر متغیرهای محیطی، امری ضروری برای رهبران کارآفرین است. البته در کنار توجه به این موضوع، نباید از ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی افراد در انتصاب و رشد آنان در سازمان به‌عنوان رهبران آینده، غافل بود چراکه برخی از خصیصه‌ها همانند هوش هیجانی و ریسک‌پذیری و جاه‌طلبی و میل به پیشرفت که لازمه رهبری کارآفرینانه است، از شخصیت و علایق فردی نشات می‌گیرد.

## References

Anselm, S., & Corbin, J. (2012). *Principles of Qualitative Research Methodology: Basic Principles of Qualitative Research Methodology: Basic*. Translator: Buick Mohammadi, Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies. (In Persian)

## پیشنهادها

با در نظر گرفتن ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده برای رهبری کارآفرینانه در این مدل، می‌توان دریافت که این مفهوم دربرگیرنده ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی است که رهبر باید واجد آن باشد. این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها می‌تواند جنبه ذاتی و شخصیتی داشته و یا اینکه اکتسابی باشد. از منظری دیگر این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها، می‌تواند جنبه بینشی، دانشی و کنشی داشته باشد. لذا، به‌عنوان راهکار پیشنهادی رهبران کارآفرین باید نسبت به توانمندسازی مداوم خود در جنبه‌های سه‌گانه فوق اقدام کنند و شایستگی‌ها و قابلیت‌ها خود را ارتقا بخشند. یادگیری مستمر و فعال توسط افراد جهت تقویت دانش، تجربه و قابلیت ادراکی، برای تعامل سازنده با افراد و محیط و همچنین بهره‌برداری از فرصت‌ها برای کارآفرینی، لازم این کار است. هوشیاری

Boschma, R. (2015). Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies*, 49(5), 733-751.

Calatrava Castagnetti, R. A., & Coti Zelati, A. (2018). Understanding Entrepreneurial Leadership that supports local entrepreneurship.

- Master's Thesis, Uppsala Universitet, Faculty of Science and Technology.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style". *J. Manag. Stud.* 25 (3), 217-259.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), 45-61.
- Daily, C. M., & Dalton, D.R. (1993). "Board of directors leadership and structure: control and performance implications". *Entrep. Theory Pract*, 17(3), 65-81.
- Danaeifard, H., & Emami, S.M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (In Persian)
- Feldman, M. P. (2014). The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43(1), 9-20.
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct". *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Harrison, R. C., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). "Breaking glass: Toward a gendered analysis of entrepreneurial leadership". *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693-713.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E., & Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 145-168.
- Jelinek, M., & Litterer, J. A. (1995). "Toward entrepreneurial organizations: meeting ambiguity with engagement. *Entrep. Theory Pract.* 19(3), 137-68.
- Khanifar, H., & Moslemi, N. (1398). *Principles and foundations of qualitative methods*, Tehran: , Negah Danesh. (In Persian)
- Kim, Y. K., & Ryu, M. H. (2017). Towards entrepreneurial organization: from the case of organizational process innovation in Naver. *Procedia computer science*, 122, 663-670.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Leitch, C., & Volery, T. (2017). "Entrepreneurial leadership: Insights and directions". *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- MacGrath, R.G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial Mindset*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211-225.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). "How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior". *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Start-Up Factory: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. Nesta, Discussion Paper.
- Mishra, p. Kumar, misra.r. (2017). "Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives". *Procedia Computer Science* 122, p.71-78.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). "Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector". *Entrep. Theory Pract.* 24(1), 71-91.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.
- Porto Gomez, I., Otegi OIaso, J. R., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2016).

- "ROSA, ROSAE, ROSIS: modelling a regional open sectoral innovation system". *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 26-50.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). "Understanding and measuring entrepreneurial leadership style". *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Roomi, M.A., & Harrison, P. (2011). "Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?". *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 144.
- Shane, S. A. (1994). "Cultural values and the championing process. *Entrep. Theory Pract.* 18 (4), 25-41.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sotarauta, M., Horlings, L. & Liddle, M. (2012). *Leadership and change in sustainable regional development*. London: Routledge.
- Stimson, R. J., Stough, R. R. & Roberts, B. H. (2002). *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*. Berlin: Springer.
- Surie, G. & Ashley, A. (2008). "Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation". *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Yadalahti Farsi, J. (2008). Entrepreneurial Leadership to Create Competitive Advantage in Future Organizations. *National Conference on Entrepreneurship, Creativity and Future Organizations*. (In Persian)





## طراحی و تبیین مدل شبکه اجتماعی سازمانی در شعب بانک صادرات استان آذربایجان شرقی

شیدا کامالی<sup>۱</sup>، \*محمدعلی سرلک<sup>۲</sup>، سید علی اکبر احمدی<sup>۳</sup>، محمود اسعدی<sup>۴</sup>

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

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۷/۰۵) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۹/۰۴)

### Designing and Explaining the Organizational Social Network Model in the Branches of Bank Saderat, East Azarbaijan Province

Sheida Kamali<sup>1</sup>, \*Mohammadali Sarlak<sup>2</sup>, Seyed Aliakbar Ahmadi<sup>3</sup>, Mahmood Asaadi<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Assistant professor, Department of Public Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: (2020/Sep/26)

Accepted: (2020/Nov/24)

«نوع مقاله: توصیفی»

#### Abstract

This study is a descriptive survey approach to design and explain the model of the organizational social networks in the branches of Saderat Bank of East Azarbaijan Province. Research shows that one of the best ways for an organization to grow is to build and develop internal communities in the digital world; however, recent studies show that the use of these networks has not been as successful as expected. For this purpose, 14 main components of the organizational social network were extracted from the literature and then the main components in the banking contexts were extracted through the Delphi method with the presence of 30 university professors and industry experts. Then, the conceptual model of the organizational social networks in the banking industry was identified and drawn from the 7 main components. Then a questionnaire was prepared to test the hypotheses and the reliability and validity of the questionnaire were evaluated through Cronbach's alpha tests and confirmatory factor analysis. Finally, the hypothesis test for 7 hypotheses was performed through path analysis and structural equations and then, the conceptual model was confirmed. The results showed that the main components of organizational social networking are teamwork atmosphere, advanced technology, flexible structure, specialized human resources, and competitiveness, all of which have a significant relationship with organizational social networking. There is also a significant relationship between the use of organizational social networks and communication empowerment and customer relationship management.

#### Keywords

Organizational Social Networking, Communication Empowerment, Customer Relationship Management, Flexible Structure, Competitiveness.

#### چکیده

این مطالعه با رویکردی توصیفی-پیمایشی درصدد طراحی و تبیین مدل شبکه اجتماعی سازمانی در شعب بانک صادرات استان آذربایجان شرقی است. تحقیقات نشان می‌دهد که یکی از بهترین راه‌ها برای رشد سازمان، ساخت و پرورش مجامع داخلی در دنیای دیجیتال است. اما پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که به‌کارگیری این شبکه‌ها آن‌طور که انتظار می‌رفته با موفقیت روبه‌رو نبوده است. به همین منظور، ۱۴ مؤلفه اصلی شبکه اجتماعی سازمانی از روی ادبیات موضوع استخراج و سپس مؤلفه‌های اصلی در محیط بانکداری از طریق اجرای روش دلفی و با حضور ۳۰ تن از استادان دانشگاهی و خبرگان صنعتی استخراج گردید. سپس مدل مفهومی شبکه اجتماعی سازمانی در صنعت بانکداری از روی ۷ مؤلفه اصلی حاصل، شناسایی و ترسیم گردید. در ادامه پرسشنامه‌ای جهت آزمون فرضیه‌ها تهیه و پایایی و روایی پرسشنامه از طریق آزمون‌های آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد. درنهایت، آزمون فرض برای ۷ فرضیه، از طریق تحلیل مسیر و معادلات ساختاری انجام گردید و سپس، مدل مفهومی مورد تأیید قرار گرفت. این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های اصلی یک شبکه اجتماعی سازمانی شامل جو کار تیمی، فناوری پیشرفته، ساختار منعطف، منابع انسانی متخصص و رقابت‌گرایی است که این مؤلفه‌ها با به‌کارگیری شبکه اجتماعی سازمانی رابطه معنی‌داری دارند. همچنین بین به‌کارگیری شبکه اجتماعی سازمانی با توانمندسازی ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### واژه‌های کلیدی

شبکه اجتماعی سازمانی، فناوری پیشرفته، توانمندسازی ارتباطی، مدیریت ارتباط با مشتری، ساختار منعطف، رقابت‌گرایی.

## مقدمه

موفق‌ترند که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان را به دست آورند. از طرف دیگر نظر به حساس‌تر شدن مشتریان نسبت به ارائه خدمات از سوی بانک‌ها، آن‌ها همواره خواهان ارائه خدمات مطلوب‌تر و بهتر می‌باشند (حسنقلی‌پور، ۱۳۹۰).

شبکه‌های اجتماعی ابزار جدیدی برای تجارت و بازاریابی ایجاد کرده است و به وسیله آن می‌توانیم فعالیت‌های اعضا را به‌طور آنلاین و در قالب داده‌ها تشریح کنیم. به عبارت بهتر، قلمرو داده‌ها برای تحلیل رفتارهای مشتریان گسترش یافته و محیط بازاریابی یک به یک پیشرفت کرده است. در حقیقت مشتریان از این عقیده که در وقت و پول آن‌ها صرفه جویی شده است، اطلاعات بهتری دریافت داشته‌اند و با آن‌ها به‌طور خاصی برخورد شده است، به سطح رضایت مطلوبی می‌رسند (ادوارد و همکاران، ۲۰۱۶).

مدیریت ارتباط با مشتری دیدگاهی است که بر همکاری مشترک بین طرفین مبادله در جهت ایجاد ارزش تأکید می‌کند. این دیدگاه که معلول پیشرفت‌های اخیر فناوری اطلاعات<sup>۶</sup> است، با جمع‌آوری و سامان‌دهی داده‌های مشتریان در پایگاه‌های اطلاعاتی درصدد پاسخگویی بهتر و سریع‌تر خواسته‌ها و نیاز آن‌ها در نتیجه تثبیت ارتباط با مشتری و بقای سازمان است (دالوو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). در خصوص تأثیر استفاده از شبکه‌های اجتماعی در سازمان‌های طی دهه گذشته، مطالعات چندی انجام گرفته که امروزه با تحول در گونه‌های تکنولوژی‌های ارتباطات و اطلاعات و تغییر در مصادیق و توانمندی‌های آن‌ها، تعمیم‌یافته‌های این تحقیقات کاهش یافته است. به همین لحاظ در این مطالعه سعی شده است تا ضمن تبیین نتایج تحقیقات گذشته، براساس مصادیق نوین اثربخشی استفاده از شبکه‌های اجتماعی بر توانمندی‌های ارتباطی نیروی انسانی و مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان بررسی شود؛ هدف از این پژوهش طراحی و تبیین مدل شبکه اجتماعی سازمانی برای اجرا در شعب بانک صادرات استان آذربایجان شرقی است. با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه ما (شعب بانک صادرات استان آذربایجان شرقی) بر آن شدیم تا با شناسایی عوامل مؤثر بر شبکه اجتماعی سازمانی، مدلی را ارائه نماییم که بتواند تمام جوانب مدل شبکه اجتماعی سازمانی را تحت پوشش قرار دهد.

امروزه شبکه‌های اجتماعی زمینه‌ساز تعاملات اجتماعی و تبادل اطلاعات بین مشتریان و کسب‌وکارها شده است (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۹) تجزیه و تحلیل شبکه با تصویرسازی روابط بین افراد، گروه‌ها، بخش‌ها (و حتی روابط برون‌مرزی) در یک سازمان کمک می‌کند تا الگوهای ارتباطی غیررسمی و مهم کشف شوند و با ساختار ارتباطات رسمی مورد مقایسه قرار گیرند (آنیل راجاپوتا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). این الگوهای نوظهور در توضیح بسیاری از پدیده‌های سازمانی استفاده می‌شوند. برای مثال جایگاهی که کارکنان در یک شبکه ارتباطی دارند تعیین می‌کند که آنان به چه میزان در معرض چه نوع اطلاعاتی هستند یا میزان کنترل‌شان بر اطلاعات چقدر است (ویبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

از آنجا که الگوهای روابط، کارکنان را در تماس با نگرش‌ها و رفتارهای دیگر اعضای سازمان قرار می‌دهد، این روابط ممکن است در توضیح اینکه چرا کارکنان نگرش‌های خاصی در مورد وقایع سازمانی یا مسائل مربوط به شغل را اتخاذ می‌کنند و توسعه می‌دهند نیز مفید باشد (راجرز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶).

یکی از ملزومات اولیه و پیش‌نیازهای اصلی برای قرار گرفتن در مسیر توسعه، تأمین و تخصیص سرمایه و منابع مالی به شکل مطلوب است (مارویک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰) که در این میان نهادها و مؤسسات مالی با واسطه‌گری‌های مالی در تجهیز، تأمین و گردآوری سرمایه و منابع مالی از یک طرف و از طرف دیگر در تخصیص و توزیع مطلوب آن مؤثرند. محیطی که بانک‌ها امروزه در آن فعالیت می‌کنند محیطی در حال رشد و بسیار رقابتی است و بانک‌ها برای ادامه حیات مجبور به رقابت با عوامل متعددی در سطح ملی و بین‌المللی و بسط فعالیت‌های خود از طریق ارائه خدمات جدید و استفاده از روش‌های جدید مشتری‌مداری هستند (سایمون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹) و تبلیغات در این شبکه‌ها به مهم‌ترین و اثرگذارترین فعالیت‌های بازاریابی تبدیل شده است (شفیعی و زارعی، ۱۳۹۶). در نظام بانکی مشتریان محور اصلی بوده و در واقع همه کارها برای طلب رضایت، توجه و جذب آن‌هاست. لذا، در فضای رقابتی بین‌بانکی، بانک‌هایی

1. AnilRajputa
2. Wiberg
3. Rogers
4. Marwicka
5. Cimona

6. Edward & et al.
7. Information Technology
8. Dalwoo

## مبانی نظری

### شبکه‌های اجتماعی سازمانی

شاید شبکه استعاره غالب و مهمی از زمان ما شده باشد که برای توصیف ساختارها مورد استفاده قرار می‌گیرد، ساختارهایی از مغز (شبکه‌های عصبی)، گره‌های منحوس اجتماعی (شبکه‌های تروریستی) تا سیستم‌های جهانی ارتباط کامپیوتری (تارنمای گسترده جهانی). در رویکرد شبکه‌ها سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌هایی از بخش‌های وابسته به هم و با پیوندهای ضعیف دوتایی در نظر می‌گیریم، به‌طوری که مواد، انرژی و اطلاعات بین آن‌ها در جریان است. درست نظیر سیستم‌های زنده که از سطح سلولی تا سطح سازمانی و یا سیستم ابرملی متغیر هستند، شبکه‌ها نیز برای تشریح سیستم‌ها در تمامی سطوح تحلیلی قابل استفاده‌اند (اسکات و دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

کاستلز<sup>۳</sup> ویژگی‌های عمده شبکه‌های اجتماعی را در انعطاف‌پذیری (بازسازی و واکنش‌پذیری در برابر تغییرات محیطی)، مقیاس‌پذیری (کوچک و بزرگ شدن) و توانایی تداوم حیات، بدون وابستگی به مرکزی واحد ذکر می‌کند. قابلیت مهم این شبکه‌ها، امکان ورود کاربران جدید و وجود فضای تعامل گسترده با دیگران، تولید آزادانه محتوا، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و استقلال آن‌ها از مراکز قدرت رسمی است. در شبکه‌های اجتماعی، قدرت کنترل رسمی جریان اطلاعات، به نفع بازیگران جدید، محدود شده و شبکه روابط بین کاربران، سرمایه اجتماعی عظیمی را خلق کرده است. از یک سو، با گستردگی واسطه‌های انتشار اطلاعات، تمرکز قدرت در کنترل اطلاعات از میان رفته است؛ و از سوی دیگر، کانون‌های قدرتی که در شبکه‌های اجتماعی، پیرامون ارزش‌ها، ایده‌ها و علایق مشترک شکل گرفته‌اند، در عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی در نقش بازیگران قدرتمند، اظهار وجود کرده‌اند (کاستلز، ۲۰۰۴).

### کارکردهای شبکه‌های اجتماعی سازمانی

ابزار ارتباطی مؤثر: شبکه اجتماعی سازمانی ابزاری مؤثر برای برقراری ارتباط با کارکنان است.

تاثیرگذاری: شبکه اجتماعی سازمانی، بر باورها و رفتار افراد بسیار تأثیرگذار است.

مدیریت دانش: شبکه اجتماعی سازمانی بر مبادله دانش و

دانش‌افزایی سازمانی مؤثر است.

**رویکرد رابطه محور:** در مطالعه شبکه اجتماعی سازمانی، واقعیت ویژگی‌های روابط بین و میان عناصر، درک شده و مورد بررسی قرار گیرد و شخصیت عناصر موردنظر نیست.

**قابلیت بسط:** شبکه اجتماعی سازمانی قابلیت بسط به محیط بیرون از مرزهای سازمانی را دارد. این امر امکان انتقال دانش و اطلاعات را از داخل سازمان به خارج از آن و بالعکس فراهم می‌سازد.

**تسهیم ارزش‌ها:** شبکه‌های اجتماعی، هنجارها و ارزش‌ها را بین اعضا تسهیم می‌نماید، این هنجارها و ارزش‌ها می‌توانند آینده سازمان را رقم بزنند.

**ادغام‌های بدون شکست:** استفاده از شبکه‌های اجتماعی که روابط افراد را به‌خوبی شناسایی و بهینه نماید می‌تواند افراد را به کار با یکدیگر تشویق کرده و یک روش مناسب برای تسریع در ادغام‌های موفقیت‌آمیز باشند.

**آسان‌سازی تغییرات سازمانی:** ایجاد و حفظ یک مدل شبکه سازمانی مطلوب و هدفمند در زمان اجرای تغییر، موفقیت کوشش‌های تغییر را رقم می‌زند. بهترین راه ایجاد تعاملات سازنده با اعضای سازمان، کانال‌های ارتباطی شبکه اجتماعی سازمانی است.

**رویکرد سیستمی:** در مطالعه شبکه اجتماعی سازمانی، عناصر مورد مطالعه شامل افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها و جوامع در تعامل و ارتباط با یکدیگر و به صورت یک کل واحد مطالعه می‌شوند.

شناسایی الگوهای ارتباطی در مطالعه شبکه اجتماعی سازمانی، الگوهای ارتباطی غیررسمی و مهم کشف شوند و با ساختار ارتباطات رسمی مورد مقایسه قرار گیرند (پیسوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

### پیشینه‌های پژوهش

لونید و اسکارلت<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) به بررسی عوامل مؤثر بر استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای کسب‌وکار از طریق تجزیه و تحلیل نقش توییت و یوتیوب در کسب‌وکارها پرداخته‌اند. در این مطالعه به تعیین عوامل مؤثر از دیدگاه کارآفرینان و مدیران شرکت‌های رومانی در استفاده از شبکه‌های اجتماعی پرداخته‌اند و نتایج نشان داد که این شبکه‌های اجتماعی دارای کارکردهایی چون بهبود مکالمات و ارتباطات، تسهیم اطلاعات، شناسایی مشتریان، شهرت و

4. Peacock  
5. Ioanid & Scarlat

1. World Wide Web (WWW)  
2. Scott & Davis  
3. Castells

ارتباطی سازمان را پوشش دهد. سلطانی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای در زمینه تأثیر فناوری‌های نوین در مدیریت ارتباط با مشتری نشان داده است که ۵ عنصر استراتژی، تعریف بخش، فناوری، فرآیند و سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری مورد نیاز است.

نتایج پژوهش سالاری جائینی (۱۳۹۲) نشان داد که از بین ابعاد ساختار سازمانی بعد تمرکز و از بین ابعاد فناوری اطلاعات و ارتباطات بعد آشنایی با نرم‌افزار قدرت پیش‌بینی بیشتری را برای استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی در سازمان نشان دادند. نتایج تحلیل تجربی فرهنگی و ترمزی نژاد نشان دادند که داده‌ها بر روی تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی موجود در این سازمان می‌توانند به ترتیب از طریق کاهش رسمیت، عدم وابستگی فعالیت‌ها به زمان و مکان و کاهش پیچیدگی در سلسله‌مراتب سازمانی بر توانمندسازی ارتباطی کارکنان مؤثر واقع شوند و کارایی ارتباطات سازمانی را افزایش دهند.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش در مرحله اول به شکل اسنادی و کتابخانه‌ای به گردآوری شاخص‌ها، ابعاد و معیارهای در نظر گرفته شده مدل شبکه اجتماعی سازمانی با استفاده از روش دلفی پرداخته شده است. پس از اجرای مرحله مرحله دلفی، اطلاعات به دست آمده از دور اول روش دلفی مورد بررسی قرار گرفت و معیارهای در نظر گرفته شده مدل شبکه اجتماعی سازمانی مشخص گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه مرحله اول، پاسخ‌ها دسته‌بندی شد و مبنای تنظیم پرسشنامه دوم قرار گرفت. سپس میزان موافقت هر یک از متخصصان با مقوله مورد نظر بررسی گردید. سپس به اولویت‌بندی این شاخص‌ها پرداخته شد و در مرحله آخر به اعتبارسنجی مدل با استفاده از توزیع پرسشنامه بین نمونه منتخب با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته شده است. با توجه به نتایج به دست آمده در دور سوم دلفی و همچنین ضریب توافق نسبتاً بالا که در جدول ۱ آمده است. در نهایت ۸ مؤلفه یا سازه اصلی و ۴۲ مؤلفه فرعی به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدل شبکه اجتماعی سازمانی به شرح زیر جهت تدوین مدل مفهومی انتخاب شدند:

معرفی محصولات و خدمات می‌باشند. ثابت کرده‌اند که به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی توییتر و یوتیوب، عملکرد بخش‌های مختلف شامل ارتباطات، خدمات‌رسانی به مشتریان، کسب مشتریان جدید، خلاقیت در ارائه خدمات، بازاریابی، شبکه‌سازی و در نهایت افزایش درآمد را با حداقل ۳۰ درصد تحت تأثیر قرار می‌دهند.

یوکویاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند که کارکنان در انجام کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی<sup>۲</sup> از طریق سیستم‌عامل‌های شرکت‌ها یا وب‌سایت‌های باز مانند توییتر، لینکدین<sup>۳</sup> یا فیس‌بوک استفاده می‌کنند ولی از آنجایی که شبکه‌های اجتماعی پدیده‌ای نوین هستند، توانایی‌ها، مزایا و خطرات چنین ابزارهایی هنوز به‌طور منظم در داخل سازمان‌ها مورد توجه قرار نگرفته است.

اولیورا و فیگوریا<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به تجزیه و تحلیل معیارهای استفاده استراتژیک از رسانه‌های اجتماعی در بخش آموزش عالی پرداخته‌اند و نشان می‌دهد که معیارهای استفاده، عمدتاً بر شبکه‌سازی، حفظ تصویر و شهرت سازمان و تبلیغ خدمات آموزشی متمرکز است، اما از ابعاد مربوط به محیط سازمانی غفلت می‌شود. براساس نتایج مطالعه کامارول و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) منابع انسانی (سطح تجربه کاربران نهایی در استفاده از شبکه‌های اجتماعی زیرا کاربر نهایی نفوذ زیادی در روند تطبیق فناوری در میان SME ها دارد)، ساختار سازمانی (مدیریت، تبادل اطلاعات را با توجه به سطح پیچیدگی و رسمیت ساختار جدید، سازمان‌دهی خواهد کرد)، سیستم‌های اطلاعاتی، محیط سازمانی و ایجاد جو مناسب جهت تصمیم‌گیری‌های جمعی و کارهای تیمی و مشارکتی بر استفاده از تکنولوژی نوین تأثیرگذار است.

رضایی (۱۳۹۵) در پژوهشی نشان داده است که مدیریت ارتباط با مشتری در شبکه‌های اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر متغیرهای وفاداری و رضایت مشتریان دارد. فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای در زمینه تأثیر فناوری اطلاعات در توسعه مدیریت ارتباط با مشتری نتیجه گرفته‌اند که CRM با ترکیب کردن فناوری اطلاعات بازاریابی و خدمات به‌راحتی قادر است نیازهای اطلاعاتی و

1. Yokoyama
2. Social Networking Sites (SNS)
3. LinkedIn
4. Oliveira & Figueira
5. Kamarul & et al.

جدول ۱. شاخصه‌های شناسایی شده به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدل شبکه اجتماعی سازمان

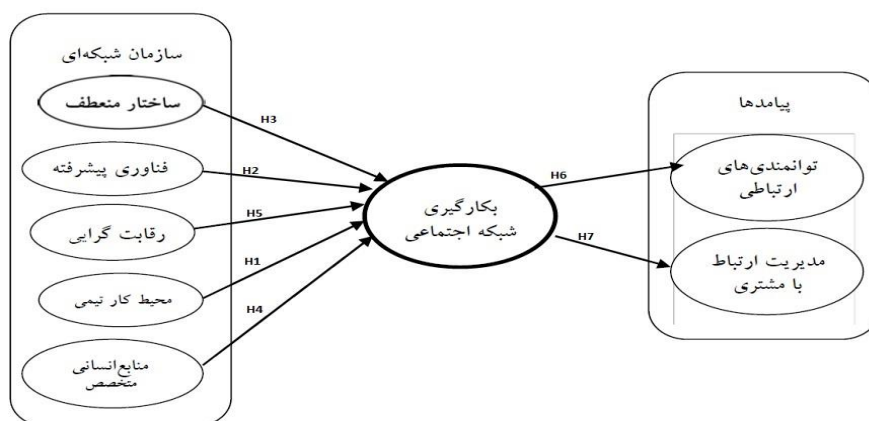
سطح صفر	سطح یک	سطح دو
عوامل مؤثر بر مدل شبکه اجتماعی سازمانی	محیط کار تیمی	برگزاری مراسم فرهنگی مانند جشن تولد کارکنان در سازمان
		اعتقاد به تصمیم‌گیری‌های جمعی در سازمان
		ایجاد حس اعتماد در بین کارکنان نسبت به یکدیگر
		برگزاری بازی وارسازی در سازمان
		قرار گرفتن کارهای تیمی و مشارکتی در اولویت مدیران ارشد
	فناوری پیشرفته	تقاضای ارائه پیشنهاد توسط کارکنان از طرف مدیران ارشد
		وجود فضای باز رفتاری در سازمان
		توانایی برقراری ارتباط و شبکه‌سازی بالای کارکنان
		کفایت تجربه کارکنان در زمینه استفاده از فناوری‌های پیشرفته شبکه‌های اجتماعی
		حمایت مدیریت ارشد برای استفاده از فناوری‌های پیشرفته از جمله شبکه‌های اجتماعی
ساختار سازمانی منعطف	آموزش سخت‌افزار و نرم‌افزارهای موردنیاز برای استفاده از شبکه‌های اجتماعی	
	استقلال زمانی و مکانی فعالیت‌ها	
منابع انسانی متخصص	پیچیدگی کم	
	رسمیت کم	
	آموزش صحیح پرسنل در راستای ایجاد ارتباط و شبکه‌سازی	
	جلسات هم‌اندیشی بین واحدهای مختلف سازمانی	
	ذهنیت شفاف از تصمیم کلان سازمان، ضمانت اجرای تصمیمات	
رقابت گرایی	برنامه‌های کمک اقتصادی و پاداش مالی به کارکنان متخصص	
	ایجاد عوامل انگیزشی مانند ارتقاء شغلی کارکنان متخصص	
	ارزیابی تیمی و فردی براساس درصد مشارکت افراد متخصص	
شبکه‌های اجتماعی سازمانی	افزایش سرعت پاسخگویی به مشتری	
	افزایش سرعت جریان اطلاعات	
	افزایش مزیت رقابتی در بازار	
	افزایش خدمت‌رسانی به مشتریان	
توانمندسازی ارتباطی نیروی انسانی	پشتیبانی به اشتراک‌گذاری	
	پشتیبانی مکالمات	
	پشتیبانی ارتباطات	
	پشتیبانی گروه‌ها / جامعه	
	افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌های ویدیویی	
	رشد و ارتقای همکاری‌های گروهی	
	افزایش رضایت کارکنان از ارتباط سازمانی	
	توزیع صحیح اطلاعات	
	دسترسی به موقع به اطلاعات	
	افزایش کیفیت تصمیمات متخذه	
برقراری ارتباط بدون مراجعه به سایر بخش‌ها		
در شبکه‌های CRM اجتماعی	تسریع زمان برقراری ارتباط	
	انجام وظایف فارغ از محدودیت‌های زمانی	
	جلوگیری از اتلاف ساعات انجام کار	
	تولید اطلاعات	
	انتشار اطلاعات	
پاسخگویی		

استفاده از شبکه اجتماعی سازمانی در حکم یک متغیر میانجی بوده و نقشی دوگانه دارد، یعنی هم متغیر مستقل است و هم وابسته. چهار مؤلفه محیط، سیستم‌های اطلاعاتی، ساختار سازمانی و منابع انسانی به‌عنوان متغیرهای مستقل و دو مؤلفه توانمندی‌های ارتباطی نیروی انسانی و مدیریت ارتباط با مشتری به همراه مؤلفه استفاده از شبکه اجتماعی سازمانی سه متغیر وابسته می‌باشند. مدل مفهومی پژوهش ترکیبی از مدل مطالعات کامارول و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عوامل مؤثر بر شبکه‌های اجتماعی سازمانی، مطالعه (۲۰۱۶) و کوکر (۲۰۱۱) در زمینه تأثیر شبکه اجتماعی سازمانی بر توانمندسازی ارتباطی نیروی انسانی و مطالعه لونید و اسکارلت (۲۰۱۷) در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری در شبکه‌های اجتماعی است.

برای جمع‌آوری ادبیات موضوعی پژوهش به روش کتابخانه‌ای از کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، مجلات و پژوهش‌های مختلف استفاده شده است. برای گردآوری داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش به روش پیمایشی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

### مدل مفهومی پژوهش

با استفاده از نتایج دوره‌های اول تا سوم دلفی و استخراج نهایی عوامل مؤثر بر شبکه اجتماعی سازمانی و اثربخشی استفاده از آن در سازمان، مدل مفهومی پژوهش به شرح نمودار ۱ ارائه می‌شود. در این مدل، سازه‌ها یا مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار بر شبکه اجتماعی سازمانی و نوع رابطه میان این مؤلفه‌ها نشان داده شده است. همان‌گونه که در نمودار ۱ آمده است، متغیر



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

H7: بین به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتری رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
جامعه آماری پژوهش حاضر به دودسته تقسیم می‌شود: (۱) در روش دلفی از نخبگان دانشگاهی جهت شناسایی ابعاد و شاخص‌های شبکه اجتماعی سازمانی استفاده شده است. (۲) در روش پیمایشی جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان بانک صادرات در سطح استان آذربایجان شرقی می‌باشند که براساس آمار، ۱۰۸۱ نفر کارکن در شعب بانک صادرات استان آذربایجان شرقی وجود دارد. نمونه‌گیری نیز برای هر مرحله جداگانه انجام گرفته شده است: برای انجام بخش اول پژوهش یعنی روش دلفی پس از تصمیم‌گیری، باید خبرگان انتخاب شده و در خصوص مسئله توجیه شوند. برخی ویژگی‌های اصلی برای انتخاب خبرگان بدین شرح است: با مسئله مورد بحث درگیر باشند، دارای اطلاعات کافی از مسئله باشند دارای انگیزه برای شرکت در فرآیند دلفی باشند و احساس کنند اطلاعات

### گزاره‌های پژوهش

با عنایت به سؤال‌های پژوهش و همچنین با تمرکز بر مدل مفهومی پژوهش، ۷ فرضیه به شرح زیر تدوین شده است.  
H1: بین محیط کار تیمی و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
H2: بین فناوری پیشرفته و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
H3: بین ساختار منعطف و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
H4: بین منابع انسانی متخصص و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
H5: بین رقابت‌گرایی و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
H6: بین به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی و توانمندی‌های ارتباطی نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

متغیر وابسته تعیین شده است و در نهایت با استفاده از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS به مدل یابی و بررسی آثار عوامل مؤثر پرداخته شده است. در پژوهش حاضر برای بررسی اعتبار ابزار سنجش از اعتبار صوری و اعتبار سازه استفاده شده است، جهت اعتبار صوری پس از طراحی گویه‌های طیف‌های مربوطه (براساس پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده در تحقیقات انجام شده و دیدگاه‌های نظری) آن‌ها را در اختیار استادان دانشگاه و مدیران و مسئولان بانک قرار داده‌ایم. اظهار نظر این افراد در راستای سنجش گویه‌های هر طیف، در نهایت به گزینش گویه‌های هر طیف منجر شده است. جهت ارزیابی اعتبار سازه‌ای طیف، ضمن استناد به مبانی نظری تحقیق از تحلیل عامل نیز استفاده شده است. همچنین در این تحقیق برای شناخت انسجام درونی (پایایی) گویه‌های مفاهیم پژوهش از سه معیار میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۲ توزیع افراد نمونه را برحسب میزان تحصیلات، سن، سابقه کار، جنسیت و سمت شغلی نشان می‌دهد.

حاصل از یک توافق گروهی برای خود آن‌ها نیز ارزشمند خواهد بود. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آن‌ها وابسته به فاکتورهای: هموزن یا هتروژن بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، توانایی تیم پژوهش در اداره مطالعه، اعتبار داخلی و خارجی، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس، دامنه مسئله و پذیرش پاسخ است. در پژوهش حاضر نیز برای روش دلفی تعداد متخصصان انتخاب شده ۳۵ نفر در نظر گرفته می‌شود و از روش نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده شده است. برای انجام بخش دوم پژوهش یعنی بخش میدانی با استفاده از فرمول کوکران، با سطح اطمینان ۹۵ درصد، احتمال خطای ۰/۰۵ درصد و با این فرض که ۵۰ درصد از جمعیت پاسخ یکسانی بدهند، حجم نمونه ۲۸۴ نفر برآورد می‌شود. در روش پیمایشی برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای توصیف داده‌ها در نرم‌افزار SPSS از روش‌های آمار توصیفی در قالب نمودارها و جداول فراوانی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شده است. با استفاده از رگرسیون چندگانه سهم هر یک از متغیرها در پیش‌بینی

جدول ۲. توزیع پاسخگویان برحسب متغیرهای زمینه‌ای

نام متغیر	گروه‌ها	فراوانی	درصد	درصد
سطح تحصیلات	زیر لیسانس	۱۰۲	۳۵/۹	۳۵/۹
	لیسانس	۱۳۳	۴۶/۹	۸۲/۸
	فوق لیسانس	۴۹	۱۷/۲	۱۰۰
	دکتری	۰	۰	۱۰۰
سابقه کار	زیر ۵ سال	۱۶	۵/۵	۵/۵
	۵ تا ۱۰ سال	۸۲	۲۹	۳۴/۵
	۱۰ تا ۱۵ سال	۶۳	۲۲	۵۶/۵
	۱۵ سال و بالاتر	۱۲۳	۴۳/۵	۱۰۰
سن	زیر ۳۰ سال	۱۲	۴/۳	۴/۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۶	۴۴/۵	۴۸/۸
	۴۰ سال و بالاتر	۱۴۵	۵۱/۲	۱۰۰
جنسیت	مرد	۲۳۶	۸۳	۸۳
	زن	۴۸	۱۷	۱۰۰
سمت شغلی	صف	۲۴۳	۸۵	۸۵
	ستاد	۴۱	۱۵	۱۰۰

درصد پاسخگویان ۴۰ سال و بالاتر، ۸۳ درصد پاسخگویان مرد و ۱۷ درصد زن هستند. بیشترین درصد سمت شغلی، ۸۵ درصد در رده شغلی صف است.

براساس نتایج جدول ۲ بیشترین درصد سطح تحصیلات ۴۷ درصد لیسانس است. بیشترین درصد سابقه کار، ۴۳/۵ درصد بالاتر از ۱۵ سال است. بیشترین درصد سن پاسخگویان، ۵۱/۲

برای اطمینان یافتن از تعداد نمونه از دو آزمون K.M.O و بارتلت استفاده کردیم. در جدول ۳ مقادیر مرتبط با هر دو آزمون نشان داده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هر دوی آماره‌ها به ما اطمینان می‌دهند که می‌توانیم تحلیل را ادامه بدهیم.

جدول ۳. مقادیر آزمون K.M.O و بارتلت برای اطمینان از شمار نمونه برای متغیرهای پژوهش

نام آزمون	Kmo	بارتلت	سطح معنی‌داری
محیط کار تیمی	۰/۸۲۳	۴۲۸/۴۴	۰/۰۰۰
فناوری پیشرفته	۰/۷۹۴	۴۹۲/۶۳	۰/۰۰۰
ساختار منعطف	۰/۸۵۵	۵۱۰/۳۴	۰/۰۰۰
منابع انسانی متخصص	۰/۹۲۳	۸۸۴/۹۹	۰/۰۰۰
رقابت‌گرایی	۰/۷۸۸	۷۲۰/۲۱	۰/۰۰۰
به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۷۲۵	۶۲۰/۳۱	۰/۰۰۰
توانمندسازی ارتباطی	۰/۸۳۸	۸۴۲/۳۸	۰/۰۰۰
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۹۱۵	۸۱۰/۲۳	۰/۰۰۰

عوامل به دست آمده با توجه به ماهیت متغیرها نام‌گذاری شد. با توجه به تحلیل حاصل از خروجی نرم‌افزار PLS در جدول ۴ می‌توان ادعا کرد بارهای عاملی مربوط به همه پرسش‌های پژوهش بالاتر از ۰/۴۰ بوده و بنابراین، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

به‌منظور شناخت بیشتر عامل‌ها و اینکه هر عامل متشکل از چه متغیرهایی است، به ماتریس چرخیده عامل‌ها (جدول ۴) مراجعه می‌کنیم. برای اینکه مشخص کنیم هر متغیر درون چه عاملی جای گرفته است، باید به بارهای عاملی نظر کنیم. درنهایت

جدول ۴. بار عاملی مربوط به گویه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش

گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی	گویه‌ها	بار عاملی	بار عاملی	
محیط ۱	۰/۷۷۰	ساختار ۱	۰/۷۵۱	توانمندسازی ارتباطی ۴	۰/۸۱۹	مدیریت ارتباط با مشتری ۶	۰/۵۹۸
محیط ۲	۰/۷۱۸	ساختار ۲	۰/۹۴۱	توانمندسازی ارتباطی ۵	۰/۸۳۷	مدیریت ارتباط با مشتری ۷	۰/۷۹۱
محیط ۳	۰/۷۹۸	ساختار ۳	۰/۹۲۴	توانمندسازی ارتباطی ۶	۰/۷۶۴	مدیریت ارتباط با مشتری ۸	۰/۶۶۰
محیط ۴	۰/۸۱۵	منابع انسانی ۱	۰/۸۳۴	توانمندسازی ارتباطی ۷	۰/۸۰۳	مدیریت ارتباط با مشتری ۹	۰/۶۶۶
محیط ۵	۰/۷۷۷	منابع انسانی ۲	۰/۴۱۱	توانمندسازی ارتباطی ۸	۰/۸۳۳	مدیریت ارتباط با مشتری ۱۰	۰/۸۵۰
محیط ۶	۰/۷۳۳	منابع انسانی ۳	۰/۸۶۲	توانمندسازی ارتباطی ۹	۰/۷۵۴	مدیریت ارتباط با مشتری ۱۱	۰/۸۲۹
محیط ۷	۰/۸۲۹	منابع انسانی ۴	۰/۸۴۵	توانمندسازی ارتباطی ۱۰	۰/۸۲۴	مدیریت ارتباط با مشتری ۱۲	۰/۸۲۳
منابع انسانی ۶	۰/۸۵۴	منابع انسانی ۵	۰/۷۹۱	مدیریت ارتباط با مشتری ۱	۰/۸۴۴	مدیریت ارتباط با مشتری ۱۳	۰/۷۰۰
فناوری ۱	۰/۸۳۴	توانمندسازی ارتباطی ۱	۰/۸۴۰	مدیریت ارتباط با مشتری ۲	۰/۸۴۳	اهداف سازمانی ۱	۰/۸۳۱
فناوری ۲	۰/۸۸۰	توانمندسازی ارتباطی ۲	۰/۷۵۵	مدیریت ارتباط با مشتری ۳	۰/۸۷۰	اهداف سازمانی ۲	۰/۸۳۹
فناوری ۳	۰/۸۵۸	توانمندسازی ارتباطی ۳	۰/۸۵۹	مدیریت ارتباط با مشتری ۴	۰/۷۷۸	اهداف سازمانی ۳	۰/۸۳۹
فناوری ۴	۰/۸۱۸	شبکه‌های سازمانی ۱	۰/۸۴۳	مدیریت ارتباط با مشتری ۵	۰/۷۹۹	اهداف سازمانی ۴	۰/۷۴۱
فناوری ۵	۰/۸۴۶	شبکه‌های سازمانی ۲	۰/۸۷۵	شبکه‌های سازمانی ۳	۰/۸۳۹	شبکه‌های سازمانی ۴	۰/۸۰۰



بود که این نشانگر بالا بودن میزان انسجام درونی گویه‌ها است. برای بررسی پایایی مرکب هریک از سازه‌ها از ضریب دیلون-گلدشتاین و میانگین واریانس استخراج شده AVE استفاده می‌شود.

در این بررسی برای شناخت انسجام درونی (پایایی) گویه‌های مفاهیم پژوهش از آلفای کرونباخ پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده AVE استفاده شده است. نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

براساس نتایج جدول ۵ آلفای کرونباخ در کل بالاتر از ۰/۷

**جدول ۵.** بررسی ضریب آلفا، مقادیر AVE و پایایی مرکب

ابعاد	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا	AVE	پایایی مرکب
جو کار تیمی	۷	۰/۹۲۸	۰/۷۰۲	۰/۹۴۳
فناوری پیشرفته	۵	۰/۹۵۵	۰/۷۰۳	۰/۹۲۲
ساختار منعطف	۳	۰/۸۷۳	۰/۷۹۵	۰/۹۲۱
منابع انسانی متخصص	۶	۰/۹۵۴	۰/۸۱۵	۰/۹۶۳
رقابت‌گرایی	۴	۰/۹۲۳	۰/۷۸۲	۰/۹۰۲
به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۴	۰/۸۸۸	۰/۷۵۱	۰/۹۲۳
توانمندسازی ارتباطی	۱۰	۰/۹۱۱	۰/۵۶۹	۰/۹۲۷
مدیریت ارتباط با مشتری	۱۳	۰/۹۵۳	۰/۶۴۴	۰/۹۵۹

براساس نتایج جدول ۶ ملاحظه می‌شود که سطح معنی‌داری دست آمده در آزمون کولموگروف اسمیرنوف تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از سطح معنی‌داری قابل قبول (۰/۰۵) است. بنابراین، نتیجه گرفته می‌شود که نمرات کلیه متغیرها در این بررسی از ویژگی‌های توزیع نرمال پیروی نمی‌کند و از آنجایی که مقیاس متغیرها نیز کیفی است، آزمون ناپارامتری اسپیرمن به‌منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش انتخاب شده است.

در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ برای هر سازه نشان‌دهنده پایایی مناسب آن دارد. مقادیر این ضریب که بیشتر از ۰/۷ است، در جدول ۵ بیان شده است. بنابراین سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردارند. مقادیر میانگین واریانس استخراج شده AVE مربوط به سازه‌ها نیز در جدول ۵ گزارش شده‌اند که با آن می‌توان ملاک سوم همسانی درونی سازه‌ها را بررسی کرد. در جدول ۵ این مقادیر از ۰/۵ بیشتر است که نشانگر پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است.

**جدول ۶.** نتایج حاصل از آزمون کولموگروف اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیرها	حجم نمونه	مقدار Z	سطح معنی‌داری
جو کار تیمی	۲۸۴	۰/۱۱۹	۰/۰۰۰
فناوری پیشرفته	۲۸۴	۰/۱۳۹	۰/۰۰۰
ساختار منعطف	۲۸۴	۰/۱۵۵	۰/۰۰۰
منابع انسانی متخصص	۲۸۴	۰/۱۴۱	۰/۰۰۰
رقابت‌گرایی	۲۸۴	۰/۱۰۱	۰/۰۰۰
به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۲۸۴	۰/۱۲۴	۰/۰۰۰
توانمندسازی ارتباطی	۲۸۴	۰/۰۷۹	۰/۰۰۰
مدیریت ارتباط با مشتری	۲۸۴	۰/۱۱۲	۰/۰۰۰

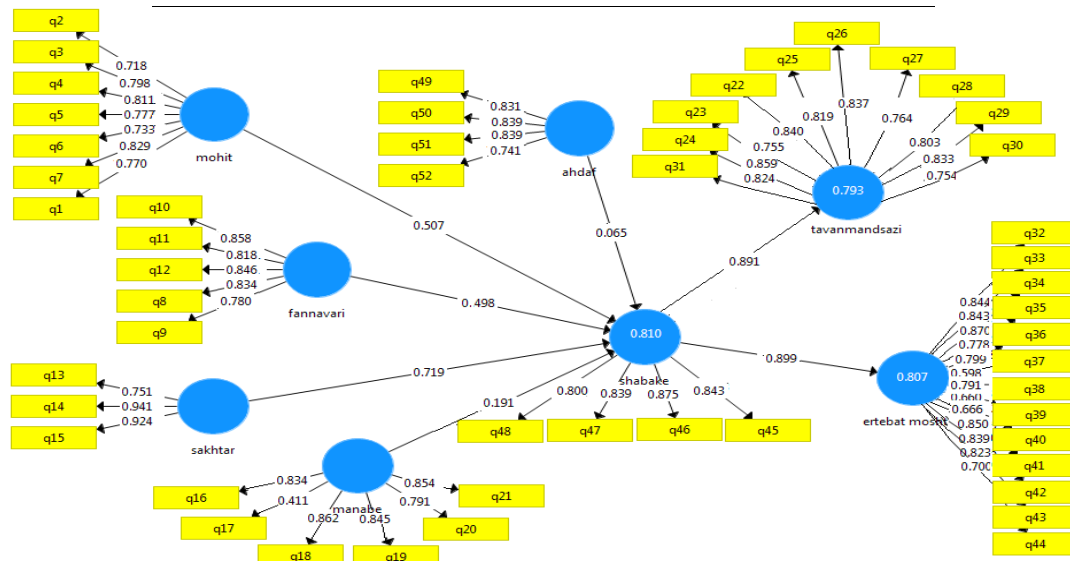
سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان ملاکی برای ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین ارائه داده‌اند و زیاد بودن مقدار آن را نشان از برازش بهتر مدل معرفی می‌کنند (رضازاده و

دومین معیار ضروری برای بررسی برازش مدل ساختاری، بررسی ضرایب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زای مدل است. رضازاده و داوری (۱۳۹۳) به نقل از چین (۱۹۹۸)،

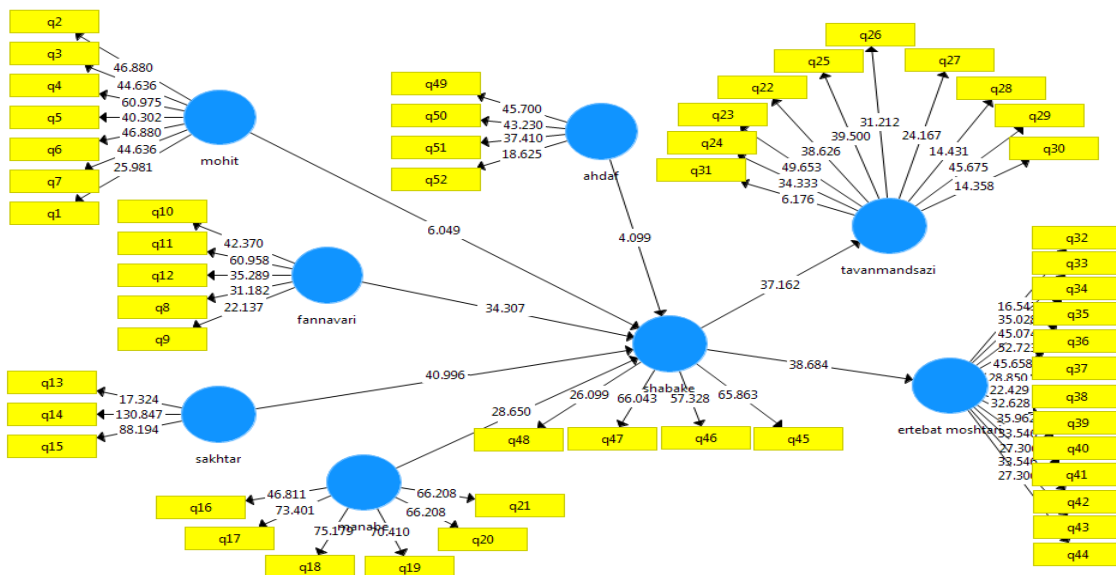
داوری، ۱۳۹۳). مقادیر ضرایب تعیین در جدول ۷ مشخص شده است که با در نظر گرفتن سه مقدار ملاک، مناسب بودن

جدول ۷. ضرایب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون‌زای مدل

متغیر	ضریب تعیین	کیفیت برازش
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۸۰۷	مناسب
به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۸۱۰	مناسب
توانمندسازی ارتباطی	۰/۷۹۳	مناسب



نمودار ۲. خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد



نمودار ۳. خروجی آزمون رابطه علی میان متغیرهای پژوهش در حالت معنی‌داری

فرضیات (هفت فرضیه مدل اولیه) با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود.

در جدول ۸ به ارائه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، با توجه به مقدار آماره آزمون  $t$  که در خارج از بازه  $[-۱/۹۶, ۱/۹۶]$  است، تمامی

**جدول ۸. نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای پژوهش**

نتیجه	میزان تأثیر	آماره آزمون t	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۵۰۷	۶/۰۴۹	جو کار تیمی ← به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
تأیید	۰/۴۹۸	۳۴/۳۰۷	فناوری پیشرفته ← به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
تأیید	۰/۷۱۹	۴۰/۹۹۶	ساختار منعطف ← به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
تأیید	۰/۱۹۱	۲۸/۶۵	منابع انسانی متخصص ← به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
تأیید	۰/۰۶۵	۴/۰۹۹	رقابت‌گرایی ← به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
تأیید	۰/۸۹۱	۳۷/۱۶۲	به کارگیری شبکه‌های اجتماعی ← توانمندسازی ارتباطی
تأیید	۰/۸۹۹	۳۸/۶۸۴	به کارگیری شبکه‌های اجتماعی ← مدیریت ارتباط با مشتری

### بحث و نتیجه‌گیری

این جدول نشان می‌دهد که میان کدام دو مؤلفه بیشترین رابطه وجود دارد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود رابطه میان مؤلفه «به کارگیری شبکه‌های اجتماعی» و «مدیریت ارتباط با مشتری» بالاترین همبستگی و رابطه میان مؤلفه «منابع انسانی متخصص» و «به کارگیری شبکه‌های اجتماعی» پایین‌ترین همبستگی است.

همان‌طور که بیان شد، با توجه به مقدار آماره آزمون t، تمامی فرضیات (هفت فرضیه مدل اولیه) با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. جدول ۹ مؤلفه‌های پژوهش را براساس آزمون ناپارامتری اسپیرمن و براساس شدت رابطه، رتبه‌بندی نموده‌اند. به عبارت دیگر،

**جدول ۹. رتبه‌بندی رابطه‌ها براساس ضریب همبستگی اسپیرمن**

رتبه	نام مؤلفه‌ها	ضریب اسپیرمن
۱	به کارگیری شبکه‌های اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۷۰۱
۲	به کارگیری شبکه‌های اجتماعی و توانمندسازی ارتباطی	۰/۶۵۱
۳	ساختار منعطف و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۶۴۶
۴	محیط کار تیمی و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۵۹۱
۵	فناوری پیشرفته و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۵۸۶
۶	منابع انسانی متخصص به کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۵۴۹
۷	رقابت‌گرایی سازمانی و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی	۰/۴۲۳

براساس رابطه علی در شرایط استاندارد است. تفاوتی میان رتبه های جدول ۸ و ۹ نیست. نکته مهم در این جدول این است که رابطه میان دو مؤلفه بدون در نظر گرفتن و وارد کردن اثر دیگر مؤلفه‌ها در مدل معادلات ساختاری است.

جدول ۹ نیز نشان‌دهنده رتبه‌بندی میان مؤلفه‌های اصلی در مدل معادلات ساختاری براساس رابطه علی و شدت رابطه براساس ضریب استاندارد t در تحلیل مسیر است. به عبارت دیگر، جدول ۹ همان جدول ۸ است ولی رتبه‌بندی

**جدول ۱۰. رتبه‌بندی رابطه‌ها براساس ضریب استاندارد در رابطه خطی**

زمانی که اثرات همه مؤلفه‌ها زمانی که اثرات فقط دو متغیر موردنظر بدون در مدل در نظر گرفته شود		تأثیر دیگر مؤلفه‌ها در نظر گرفته شود		نام مؤلفه‌ها
ضریب استاندارد	رتبه	ضریب استاندارد	رتبه	
۰/۸۹۹	۱	۰/۸۵۲	۲	به کارگیری شبکه‌های اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۸۹۱	۲	۰/۸۲۳	۳	به کارگیری شبکه‌های اجتماعی و توانمندسازی ارتباطی
۰/۷۱۹	۳	۰/۷۱۷	۷	ساختار منعطف و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
۰/۵۰۷	۴	۰/۸۵۳	۱	محیط کار تیمی و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
۰/۴۹۸	۵	۰/۷۹۶	۵	فناوری پیشرفته و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
۰/۱۹۱	۶	۰/۸۰۱	۴	منابع انسانی متخصص و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی
۰/۰۶۵	۷	۰/۷۷۰	۶	رقابت‌گرایی و به کارگیری شبکه‌های اجتماعی

همان‌گونه در جدول ۱۰ آمده، زمانی که آثار فقط دو متغیر مورد نظر بدون تأثیر دیگر مؤلفه‌ها در نظر گرفته شود، قوی‌ترین رابطه علی میان مؤلفه‌های محیط کار تیمی و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی با ضریب استاندارد (۰/۸۵۳) برقرار شده است. پس می‌توان نتیجه گرفت که داشتن محیط کار تیمی، بیش از سایر مؤلفه‌ها به به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی می‌انجامد. مطابق با نتیجه حاصل شده، کامارول و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای نشان داده‌اند که ایجاد جو مناسب جهت تصمیم‌گیری‌های جمعی و کارهای تیمی و مشارکتی بر استفاده از تکنولوژی نوین از جمله شبکه‌های اجتماعی در سازمان تأثیرگذار است.

ضعیف‌ترین رابطه علی میان ساختار منعطف و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی برقرار شده است ولی به علت بالا بودن ضریب استاندارد به دست آمده (۰/۷۱۷)، نمی‌توان گفت که تأثیر این متغیر بر به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی پایین است. همه ضرایب استاندارد به دست آمده، مؤید تأیید مدل مفهومی است ولی به هر حال شدت رابطه برابر نیست. مطابق با نتیجه حاصل شده، نتایج مطالعه سالاری جائینی (۱۳۹۲) نیز نشانگر این است که بین ابعاد ساختار سازمانی و نوع ارتباطات سازمانی و استفاده از تکنولوژی نوین رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین فرهنگی و ترزومی نژاد (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای نشان دادند که متغیرهای ساختار اجتماعی (شامل پیچیدگی، رسمیت) و ساختار فیزیکی (شامل استقلال فعالیت‌ها از مکان و زمان) میزان کارایی ارتباطات و استفاده از تکنولوژی نوین در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

همچنین جدول ۱۰ رابطه علی میان مؤلفه‌ها در تحلیل مسیر را زمانی که اثرات همه مؤلفه‌ها در مدل در نظر گرفته شود، رتبه‌بندی کرده است. قوی‌ترین رابطه علی میان مؤلفه‌های به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتری و ضعیف‌ترین رابطه علی میان رقابت‌گرایی و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی برقرار شده است. مطابق با نتیجه حاصل شده در زمینه ارتباط میان به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی و مدیریت ارتباط با مشتری، کاهار<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان شبکه‌های اجتماعی، استراتژی برای توسعه مدیریت ارتباط با مشتری نشان داده است که استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، عامل مهمی در توسعه یک استراتژی CRM است و به این نتیجه رسیده است که سازمان‌ها برای موفقیت باید با ظهور این روند جدید، یعنی

کاربرد شبکه‌های اجتماعی در توسعه مدیریت ارتباط با مشتری سازگار شود. لونید و اسکارلت (۲۰۱۷) به بررسی عوامل مؤثر بر استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای کسب‌وکار از طریق تجزیه و تحلیل نقش توییت و یوتیوب در کسب‌وکارها پرداخته‌اند و ثابت کرده‌اند که به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی توییت و یوتیوب، عملکرد بخش‌های مختلف شامل ارتباطات، خدمات‌رسانی به مشتریان، کسب مشتریان جدید، خلاقیت در ارائه خدمات، بازاریابی، شبکه‌سازی تحت تأثیر قرار می‌دهند. ادوارد و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به بررسی مدیریت ارتباط با مشتری در دوران رسانه‌های اجتماعی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که همگرایی رسانه‌های اجتماعی و CRM باعث ایجاد فرصت‌هایی برای سازمان می‌شود، زیرا بر کسب، حفظ و ایجاد وفاداری در مشتریان تأثیر حمایت‌کننده می‌گذارد. محمدعلی و یونس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و دهدشتی شاهرخ (۱۳۹۴) نیز در این زمینه بیان کرده است که امروزه با ظهور تکنولوژی رسانه‌های اجتماعی و ادغام آن با سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، مفهوم جدیدی از CRM یعنی SCRM ایجاد شده است. با ورود شبکه‌های اجتماعی، مشتریان دیگر نمی‌توانند نقش غیرفعالی در روابط خود با شرکت ایفا کنند. شبکه‌های مجازی انتقال قدرت را به نفع مشتریان ایجاد کرده است و شکل مدیریت ارتباط با مشتری را تغییر داده‌اند. تکنولوژی‌های رسانه‌های اجتماعی شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بهتر نیازهای مشتریان را برآورده سازند. سلطانی (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای در زمینه تأثیر تکنولوژی‌های نوین در مدیریت ارتباط با مشتری بیان کرده‌اند: امروزه استفاده از کامپیوتر، شبکه‌های اینترنتی و اجتماعی، مرکز ارتباط چندرسانه‌ای، انبارهای داده، ابزارهای داده‌کاری باعث تأثیر زیادی در مدیریت ارتباط با مشتری در نتیجه سرمایه‌گذاری فراوان شرکت‌ها در آن شده است. کامارول و همکاران (۲۰۱۴) و اسکاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای نشان داده‌اند که سطح استفاده از تکنولوژی‌های نوین از جمله شبکه‌های اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان یک ابزار برای رقابت و توانمندسازی کارکنان محسوب می‌شود.

### پیشنهادها

با توجه به فرضیه اول که رابطه بین محیط کار تیمی و

2. Mohamed Ali & Younes

3. Skuse

1. Kahar

نرم‌افزاری، سخت‌افزاری، دانشی و مهارتی و ارتباطات و یکپارچگی میان آن‌ها؛

افزایش برنامه‌ریزی، هماهنگی و جریان اطلاعات برای تصمیم‌گیری؛

افزایش فرهنگ سازمانی نوآورانه؛

افزایش قابلیت واکنش سازمان یعنی اندازه‌ای که بانک می‌تواند با سرعت و کیفیت مورد انتظار خود را با تحولات محیطی هماهنگ نماید.

با توجه به فرضیه چهارم که رابطه بین منابع انسانی متخصص و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی را می‌سنجد و نتایج حاصل از این فرضیه‌ها، پیشنهادهایی کاربردی جهت تقویت منابع انسانی متخصص ارائه می‌گردد:

افزایش آموزش صحیح پرسنل در راستای ایجاد ارتباط و شبکه‌سازی

افزایش جلسات هم‌اندیشی بین واحدهای مختلف سازمانی تقویت ذهنیت شفاف از تصمیم کلان سازمان، ضمانت اجرای تصمیمات؛

افزایش برنامه‌های کمک اقتصادی و پاداش مالی به کارکنان متخصص؛

ایجاد عوامل انگیزشی مانند ارتقای شغلی کارکنان متخصص؛

ارزیابی تیمی و فردی براساس درصد مشارکت افراد متخصص.

با توجه به فرضیه پنجم که رابطه بین رقابت‌گرایی و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی را می‌سنجد و نتایج حاصل از این فرضیه‌ها، پیشنهادهایی کاربردی جهت تقویت رقابت‌گرایی ارائه می‌گردد:

افزایش سرعت پاسخگویی به مشتری؛

افزایش مزیت رقابتی در بازار؛

افزایش خدمت‌رسانی به مشتریان؛

افزایش تعامل مشتریان با بانک از طریق افزایش آگاهی مشتری با ارائه مطالب جدید و غیرتکراری، استفاده از تصاویر همراه مطالب؛

افزایش دل‌بستگی مشتری به بانک و تجربه هیجان‌انگیز مشتری در استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای ارائه خدمات بانکی با استفاده از موسیقی و ویدئوها در ارائه مطالب و تبلیغات؛

ارائه مزیت‌های اقتصادی؛ یکپارچه‌سازی، افزایش اهداف مشترک بین بانک و گروه‌های مشتریان و ذی‌نفعان؛

اقدامات فعالانه در جهت افزایش مشارکت در سراسر خطوط بخش‌ها، رهبری فعال تعامل با مشتری؛

به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی را می‌سنجد و نتایج حاصل از این فرضیه، پیشنهادهایی کاربردی جهت تقویت محیط کار تیمی ارائه می‌گردد:

برگزاری مراسم فرهنگی مانند جشن تولد کارکنان در سازمان؛

افزایش اعتقاد به تصمیم‌گیری‌های جمعی در سازمان؛

ایجاد حس اعتماد در بین کارکنان نسبت به یکدیگر برگزاری بازی وارسازی در سازمان؛

قرار گرفتن کارهای تیمی و مشارکتی در اولویت مدیران ارشد؛

تقاضای ارائه پیشنهاد توسط کارکنان از طرف مدیران ارشد افزایش فضای باز رفتاری در سازمان.

با توجه به فرضیه دوم که رابطه بین فناوری پیشرفته و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی را می‌سنجد و نتایج حاصل از این فرضیه، پیشنهادهایی کاربردی جهت تقویت فناوری پیشرفته ارائه می‌گردد:

افزایش توانایی برقراری ارتباط و شبکه‌سازی بالای کارکنان؛

افزایش کفایت تجربه کارکنان در زمینه استفاده از فناوری‌های پیشرفته شبکه‌های اجتماعی؛

افزایش حمایت مدیریت ارشد برای استفاده از فناوری‌های پیشرفته از جمله شبکه‌های اجتماعی؛

افزایش آموزش کارکنان برای استفاده از فناوری‌های پیشرفته از جمله شبکه‌های اجتماعی؛

افزایش سخت‌افزار و نرم‌افزارهای موردنیاز برای استفاده از فناوری‌های پیشرفته از جمله شبکه‌های اجتماعی.

با توجه به فرضیه سوم که رابطه بین ساختار سازمانی منعطف و به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی را می‌سنجد و نتایج حاصل از این فرضیه‌ها، پیشنهادهایی کاربردی جهت تقویت ساختار سازمانی منعطف ارائه می‌گردد:

افزایش توانایی مدیریت در انطباق بخشی میان ساختار سازمانی و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان و فرایندهای ارتباطی و پاسخگویی با تحولات محیطی با رویکرد اثرپذیری از محیط؛ توجه بیشتر به تغییرات تکنولوژیک، سبد جدید محصولات و خدمات در بازار یا قوانین جدید کسب‌وکار در محیط که می‌تواند مدل رقابت در آن را به صورت معنی‌داری دستخوش تغییر کند؛

افزایش انعطاف‌پذیری عملیاتی، قابلیت‌های تجدید سریع ساختار و تغییر فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتباطی؛

افزایش تکنولوژی‌های موجود در سازمان، امکانات

در شبکه‌های اجتماعی و وبسایت بانک، برای کاربرانی که از خدماتی استفاده کرده‌اند، امکان انتشار نظر خود درباره محصول را فراهم آورند که این اقدام تأثیر بسزایی در قصد استفاده از خدمات بانک مربوطه و مخاطبان وبسایت می‌گذارد.

همچنین مدیران و برنامه ریزان می‌توانند با ایجاد زیرساخت مناسب به اشتراک‌گذاری هرچه بیشتر تجربه مثبت و لذت-بخش استفاده از خدمات در شبکه‌های اجتماعی کمک کند.

برگزاری کمپین‌هایی که منجر به اشتراک‌گذاری تجربه مشتریان در شبکه‌های اجتماعی می‌شود نیز تأثیر بسزایی برافزایش حس مشابهت و دوست‌داشتنی بودن سایر کاربران در فضای تعاملات شبه اجتماعی خواهد گذاشت.

به مدیران ارشد بانک‌ها پیشنهاد می‌شود شرایط لازم برای برقراری مکالمات رودررو بین مشتریان راضی که از خصوصیات مثبت خدمات استفاده شده، تعریف می‌کنند با سایر مشتریان را فراهم آورند.

## References

- Castells, M. (2004). *The network society A cross-cultural perspective*. Edward Elgar.
- Cimon, D., & Garriott, C. (2019). "Banking regulation and market making". *Journal of Banking & Finance*, 109, 105653.
- Coker, B. L. (2011). "Freedom to surf: the positive effects of workplace Internet leisure browsing". *New technology, work and employment*, 26(3), 238-247.
- Dehdashti Shahrokh, Z. (2015) Social Customer Relationship Management: A Leading Future in the Insurance Industry, *Proceedings of the Management and Information Technology Conference*. (In Persian)
- Elena, C. A. (2016). "Social media—a strategy in developing customer relationship management". *Procedia Economics and Finance*, 39, 785-790.
- Farahani, B., Bahari, Sh., Bahari, J., Bazleh, M., & Bahari, H. (1395). "Investigating the Role of Information Technology in the Development of Customer Relationship Management". *Management and Entrepreneurship Studies*, 2(1), 110-123. (In Persian)
- Farhangi, A. A, & Tarzami nejad, V. (2008). "Organizational communication in Information Society: Effectiveness of Information & Communication Technologies (ICTs) in Organizational Communication Efficiency". *Journal of Future Management Studies*, 19(78), 19-32. (In Persian)
- Hassan Gholipour, T., Seyed Javadin, S. R., Rosta, A., & Khanlari, A. (1390). "Provide a customer relationship management framework in private commercial banks with a cognitive mapping approach". *Journal of Business Management Perspective*, 10(8), 73-93. (In Persian)
- Ioanid, A. & Scarlat, C. (2017). "Factors Influencing Social Networks Use for Business: Twitter and YouTube Analysis". *Procedia Engineering*, 81, 977-983.
- Kahar, R. (2015). "Trusting the Social Networks in Small Business Procedia". *Social and Behavioral Sciences*, 75, 721-742
- Kamarul, M., Marzuki, M., Noor, J., & Fabeil, F. (2014). "Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 119-126.
- Karacapilidis, A. (2010). The Effect of Management Information System on Organizational Performance: Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies,

با بررسی تئوری‌های مختلف پیرامون رفتار مشتری، مدیران بانک‌ها و بازاریاب‌ها به انتخاب مناسب استراتژی‌های بازاریابی، بخش‌بندی بهتر بازار و انتخاب درست بازار هدف بپردازند.

با توجه به فرضیه ششم و هفتم که رابطه بین به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی و توانمندی‌های ارتباطی نیروی انسانی و مدیریت ارتباط با مشتری را می‌سنجد و نتایج حاصل از این فرضیه‌ها، پیشنهادهایی کاربردی جهت تقویت به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی ارائه می‌شود:

ایجاد رابطه هوشمندانه‌ای با مشتری و ایجاد بخش مشاوره آنلاین برای راهنمایی کاربران و ارائه خدمات در شبکه‌های اجتماعی.

به مدیران و برنامه ریزان بازاریابی پیشنهاد می‌شود که با توجه و تقویت ویژگی‌های مرتبط اجتماعی در بستر تجارت اجتماعی بر شکل‌گیری تعامل شبه اجتماعی اقدام نمایند. مثلاً

- Information and Knowledge Management, 5(6), 112-125
- Marwick, A., Hasan, M. M., & Luo, T. (2020). Organization capital and corporate cash holdings. *International Review of Financial Analysis*, 68, 101458.
- Mohamed Ali, B and Younes, T. (2013). The Impact of Information Systems on user Performance: An Exploratory Study, *Iss Economics, Information Technology*, 3(2), 128-135.
- Nam, D., Lee, J., & Lee, H. (2019). "Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance". *International Journal of Information Management*, 45, 233-245.
- Oliveira, L., & Figueira, A., (2015). "Benchmarking Analysis of Social Media Strategies in the Higher Education Sector". *Procedia Computer Science*, 64, 779-786.
- Peacock, M. (2010). *PHP 5 Social Networking*. Packt Publishing, Limited.
- Rajput, A. A., Li, Q., Zhang, C., & Mostafavi, A. (2020). "Temporal network analysis of inter-organizational communications on social media during disasters: a study of Hurricane Harvey in Houston". *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 46, 101622.
- Rezaei, M. (1395). Investigating the Impact of Customer Relationship Management in Social Networks on Bank Mellat Customer Loyalty, *Proceedings of Management and Entrepreneurship Conference*. (In Persian)
- Rezazadeh, A., & Davari, A. (1393). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Tehran: Jihad Daneshgahi Publishing Organization Mehran. (In Persian)
- Rezvani, M., Seyyedamiri, N., & Mirzaee, B. (2020). Identifying the Effect of EWOM Marketing on Social Networks on Value Co-creation A Study on the Startup Tourism Industry. *Journal of Executive Management*, 12(23), 212-238. (In Persian)
- Rogers, E. M. (1986). *Communication Technology: The New Media in Society*. New York: Free Press.
- Salari Jaini, Z. (2013). *The Relationship between Organizational Structure, Leadership Style and Information and Communication Technology with the Type of Organizational Communication of Hormozgan University of Medical Sciences Staff*, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch, Faculty of Educational Sciences and Psychology. (In Persian)
- Sarlak, M. A. (2011). *The New Faces of Organizations in the 21st Century*. NAISIT Publishers.
- Scott, W.R., & Davis, G.F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Pearson Prentice Hall.
- Shafiei Nikabadi, M., & Zarei, A. A. (2017). Effectiveness of Advertisements on Electronic Social Networks. *Journal of Business Administration Researches*, 9(17), 149-173. (In Persian)
- Skuse, A. (2010). "Information Communication Technologies Poverty and Empowerment." *Social Development Department Dissemination*, 10(3), 262.
- Soltani, F. (2013) Introduction to the Impact of New Technologies on CRM and E-CRM Customer Relationship Management, *Proceedings of the Management and Entrepreneurship Conference*. (In Persian)
- Yokoyama, M. H., (2016). "How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)?" *Human Resources and Organizations*, 23(1), 2-9.
- Zeng, W., & Koutny, M. (2019). Modelling and analysis of corporate efficiency and productivity loss associated with enterprise information security technologies. *Journal of Information Security and Applications*, 49, 102385.





## ارائه مدل چابکی استراتژیک و تعیین وضعیت آن در صنایع دانش‌بنیان

سیده معصومه غمخواری

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۲/۰۶) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۰۷)

### Providing a Model of Strategic Agility Determining its Status in Knowledge-Based Industries

Seyedeh Masoumeh Ghamkhari

Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: (2019/June/11) Accepted: (2020/May/05)

«نوع مقاله: اکتشافی»

#### Abstract

Strategic agility is an emerging weapon in a competitive environment. This research attempts to introduce strategic agility and present the key factors and indicators of strategic agility in the form of a conceptual model by comprehensively examining the existing theoretical foundations and using the opinion of experts. In this regard, seven factors have been identified and introduced as key factors for conceptualizing strategic agility, which are: strategic sensitivity, clear vision, selection of strategic goals, identification of key capabilities, action, continuous innovation, and hyperactivity. The method of the present research is mixed mode and a combination of qualitative and quantitative approaches was used. The statistical population of this research in the qualitative part included organizational experts, which consisted of ten managers and experts of knowledge-based companies (including: telecommunication industry, microelectronics, pharmacology, medical biotechnology, and software), and in the quantitative part, included all staff members of knowledge-based companies among whom 365 people were selected as the samples by the use of Cochran's formula. After designing the research model, dimensions, and indicators of strategic agility, qualitative data were used to localize the model indicators. The conceptual model was then quantitatively evaluated using LISREL software. The tools of this research, in the qualitative phase, were semi-structured interviews and the experts were asked to adjust the identified indicators. In the quantitative phase, a questionnaire was used. The proposed model has been validated using factor analysis and structural equation modeling techniques. The relationship of some dimensions of the model with each other was also confirmed. The results of the study model showed that some aspects of strategic agility are in a favorable position and others are in an unfavorable position that should be well planned.

#### Keywords

Agility, Strategic Agility, Knowledge Based Industries, Model Agility, Determine the Status.

#### چکیده

چابکی استراتژیک، سلاحی نوظهور در محیط رقابتی متلاطم است. این پژوهش درصدد است که چابکی استراتژیک را معرفی کند و با بررسی جامع مبانی نظری موجود و استفاده از نظر خبرگان عوامل و شاخص‌های کلیدی چابکی استراتژیک را در قالب مدل مفهومی ارائه نماید. در این راستا، هفت عامل به‌عنوان عوامل کلیدی برای مفهوم‌سازی چابکی استراتژیک شناسایی و معرفی شده‌اند که عبارت‌اند از: حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش‌فعالی. روش پژوهش حاضر، ترکیبی است و در آن از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، شامل خبرگان سازمانی بود که تعداد ده نفر از مدیران و متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان (شامل: صنعت مخابرات، میکروالکترونیک، داروسازی، بیوتکنولوژی پزشکی و نرم‌افزار) بوده است و در بخش کمی، شامل کلیه کارکنان ستادی شرکت‌های دانش‌بنیان بوده است که با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۳۶۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. به این صورت که بعد از طراحی مدل پژوهش، ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک، از داده‌های کیفی برای بومی‌سازی شاخص‌های مدل به کار گرفته شد. سپس مدل مفهومی به‌طور کمی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد ارزیابی قرار گرفت. ابزار این پژوهش، در فاز کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است و از خبرگان خواسته شده شاخص‌های شناسایی شده را تعدیل کنند. در فاز کمی نیز، از پرسشنامه استفاده شده است. مدل پیشنهادی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شده است. همچنین رابطه برخی از ابعاد مدل با یکدیگر مورد تأیید قرار گرفت. نتایج بررسی مدل نشان داد که برخی از ابعاد چابکی استراتژیک در وضعیت مطلوب و برخی دیگر در وضعیت نامطلوب قرار دارند که بایستی برای تقویت آن‌ها برنامه‌ریزی مطلوبی صورت پذیرد.

#### واژه‌های کلیدی

چابکی، چابکی استراتژیک، صنایع دانش‌بنیان، مدل چابکی، تعیین وضعیت.

## مقدمه

برای رشد در محیط متغیر امروزی، شرکت‌ها باید با تغییرات مقابله و از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند (کوکیجیت و آکایا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰؛ راویچاندرا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ پارک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). نیاز مبرم به توسعه، بهبود انعطاف‌پذیری و پاسخگویی موجب الزام اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب‌وکاری و بازیابی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی در محیط پرتلاطم کنونی شده است (لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). به عبارتی می‌توان گفت رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده و یا لازم به اعمال تغییراتی در آن‌ها است (هارسچ و فستینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی، پارادایمی جدید به نام چابکی استراتژیک در سازمان است (درویش‌متولی و همکاران، ۲۰۲۰).

در دو دهه اخیر، مدیریت سازمان در بحران‌ها به دلیل قادر ساختن سازمان به استفاده از مزایای رقابتی موجود در این شرایط و نادیده گرفتن فرصت‌ها توسط رقبا، به یکی از موضوعات جذاب و مهم تبدیل شده است (لیو و یانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان موردنیاز است و دلیل اصلی آن، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب‌وکار و اجازه به مدیران جهت توجه به بحث‌هایی که نیاز به بهبود دارند، است (زینال<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند که عملکرد، دربرگیرنده مسائلی چون موفقیت سازمان، عملکرد گروه‌های درون‌سازمانی و رضایت فردی بوده و به تجزیه و تحلیل در سطح فردی، گروهی و سازمانی اشاره دارد (احمد و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر بحث عملکرد و مدیریت آن، امروزه سازمان‌ها به علت محیط رقابتی (زینال و همکاران، ۲۰۲۰)، تغییر فناوری (لی و همکاران، ۲۰۲۰)، نوسان تقاضا

(دیل و هافمن<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰)، اختلال در زنجیره تامین (بنزیدیا و ماکائو<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰)، با آشفتگی‌های محیطی مواجه هستند. سطح بالایی از آشفتگی‌های محیطی می‌تواند عملکردهای سازمان را فلج کند (درویش‌متولی و همکاران، ۲۰۲۰). آشفتگی از عدم قطعیت و خطرات پیشروی یک سازمان تشکیل شده است (شان<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در نتیجه مدیریت ریسک و مدیریت عدم اطمینان در سازمان‌ها بایستی افزایش یابد. چابکی استراتژیک در سازمان‌ها یک راه مفید برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی نشده و مدیریت ریسک فراروی سازمان است و به‌عنوان قابلیت زنده ماندن و موفق شدن در محیط رقابتی و تغییرات محیط غیرقابل‌پیش‌بینی است که به وسیله واکنش سریع و مؤثر به محیط‌های در حال تغییر، از طریق ارائه خدمات جدید صورت می‌گیرد (لی<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

چابکی استراتژیک را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان در محیط‌های مشکل و متغیر معرفی می‌کنند و مدیران استراتژیک، آن را به‌عنوان قابلیت سازمان به انعطاف‌پذیری در رویارویی با تحولات جدید تعریف کرده‌اند (کریک و چو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰). توجه به تغییر و یا اصلاح شکل استراتژی‌های سازمان چه در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک و چه در مورد اجرای استراتژی‌ها، برای حفظ پویایی سازمان در محیط رقابتی به میان می‌آید، تعریف و درک چابکی استراتژیک لازم و ضروری است (باران و وازنی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). در واقع چابکی استراتژیک پا را فراتر از چابکی سازمانی می‌گذارد و قابلیت سازمان‌ها برای پاسخ سریع به تغییرات محیط نامطمئن و همچنین شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات را در برمی‌گیرد.

در چند دهه اخیر مدیران روزه‌روز بیشتر متوجه این حقیقت شده‌اند که کوشش‌های پراکنده و جزء به جزء برای حل مسائل پیچیده سازمانی کافی نیست. امروزه برنامه‌ریزی همه‌جانبه وسیع‌تری لازم است به نحوی که استراتژی‌های هماهنگ شده‌ای باید برای پرورش فضای سازمانی، روش‌های کار، نظام‌های ارتباطی و اطلاعاتی در محیط فرا رقابتی بکار گرفته شوند، به‌گونه‌ای که با شرایط و الزامات قابل‌پیش‌بینی

8. Theyel & Hofmann  
9. Benzidia & Makaoui  
10. Shan  
11. Lee  
12. Crick & Chew  
13. Baran & Woznyj

1. Koçyiğit & Akkaya  
2. Ravichandran  
3. Park  
4. Li  
5. Harsch & Festing  
6. Liu & Yang  
7. Zainal.

می‌کند که «ابعاد چابکی استراتژیک با یکدیگر رابطه معنی‌داری دارند». فرضیه آخر این‌گونه بیان می‌شود که «وضعیت چابکی استراتژیک در صنایع دانش‌بنیان مطلوب است.»

شایان ذکر است که از جنبه‌های برجسته این پژوهش، ارائه مدل چابکی استراتژیک برای اولین بار با رویکرد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌طور توأم است که مبنایی برای سنجش چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی در ایران فراهم می‌آورد.

برای این منظور در ابتدای مقاله به مفهوم چابکی سازمان و چابکی استراتژیک پرداخته می‌شود. سپس مدل مفهومی براساس مبانی نظری ارائه می‌گردد. بعد از آن روش‌شناسی پژوهش و سپس تشریح یافته‌ها و در ادامه بحث و نتیجه‌گیری انجام خواهد شد.

## مبانی نظری

### چابکی سازمان

اصطلاح چابکی، سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کند (اسماعیل و السعد، ۲۰۲۰). برای اینکه سازمان‌ها به‌سرعت و با انعطاف‌پذیری کامل عمل کنند، نیازمند به‌کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرایندهای کسب‌وکار، همسو شدن با اشکال مجازی سازمان‌ها، همکاری داخلی و خارجی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند (رشید و موتار، ۲۰۲۰).

با وجود این، به دلیل جدید بودن این مفهوم، هنوز تعریف مشترکی از چابکی سازمانی ذکر نشده است، به‌گونه‌ای که محققان گوناگون تعاریف گوناگونی از این مفهوم ذکر کرده‌اند. به عقیده سلیمی و کشوری (۲۰۲۰) چابکی سازمانی عبارت است از دادن ارزش به مشتری آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان. فلیپ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند که چابکی سازمانی به معنای عرضه محصولات متنوع و باکیفیت در کوتاه‌ترین زمان است.

آینده منطبق و سازگار باشد (کارستت و هلینبورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، سازمان‌ها با پروراندن این ویژگی در خود یعنی فوق‌فعال بودن، می‌توانند به توانایی ویژه‌ای تحت عنوان «چابکی استراتژیک» دست یابند. مسئله این است که برای پیش‌تاز و فوق‌فعال بودن در کسب‌وکاری که تلاطم محیطی آن بسیار زیاد است و رقبای اصلی آن بر آن حاکمیت دارند، چه باید کرد/ به نظر‌گیری هم‌یکی از متفکران استراتژی، در فضای با تغییرات غیرخطی، سازمان باید اصول و مقررات حاکم بر صنعت را به پرسش گیرد و بهبود و نوآوری باید به‌طور هم‌زمان صورت گیرد تا قبل از آنکه بحران با شرایط نامطلوب به وجود آید، سازمان‌ها خود را با آن هماهنگ کنند. این همان خاصیت چابکی استراتژیک است.

با توجه به وجود شرایط متغیر در فضای کسب‌وکار صنایع دانش‌بنیان در ایران، چابکی استراتژیک امری ضروری و مهم جلوه می‌کند. هدف از انجام این پژوهش این است که به مفهوم چابکی استراتژیک در ایران خصوصاً در صنایع دانش‌بنیان بپردازد و برای سنجش و اندازه‌گیری این مهم ابعاد و شاخص‌های مناسب را در قالب یک مدل مفهومی ارائه نماید تا با استفاده از آن صنایع تولیدی خصوصاً صنایع دانش‌بنیان بتوانند وضعیت موجود خود را در این زمینه ارزیابی کنند و با تقویت زیرساخت‌های مناسب زمینه لازم برای بهبود و توسعه چابکی استراتژیک را در خود ایجاد نمایند. ایجاد و افزایش قابلیت چابکی استراتژیک در سازمان‌ها، قابلیت پاسخگویی فوق‌فعاله به تلاطم‌های محیطی را بهبود می‌بخشد و باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود.

سؤال اصلی این پژوهش این است که چابکی استراتژیک با چه ابعاد و شاخص‌هایی شناخته می‌شود؟ آیا رابطه‌ای بین ابعاد چابکی استراتژیک وجود دارد؟ و وضعیت موجود این قابلیت در صنایع دانش‌بنیان ایران چگونه است؟ برای پاسخ به سؤالات مذکور، فرضیه اصلی مطرح شده است که «ابعاد تشکیل‌دهنده سازه چابکی استراتژیک، حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های کلیدی، اقدام، نوآوری مستمر و بیش‌فعالی است.» در این راستا هفت فرضیه فرعی شکل‌گرفته است که به بررسی معنی‌داری و رابطه مثبت هر یک از هفت بعد مدل با چابکی استراتژیک می‌پردازد. فرضیه دیگر پژوهش، بیان

2. Ismail & Al-Assa'ad  
3. Rashid & Muttar  
4. Felipe

1. Karlstedt & Hellenborg

توانایی پیش‌بینی پیامدهای ناخواسته با تعاملات تیزبینانه است و خلاقیت خود‌انگیزی که شامل تمایل، انگیزه، خواستن و نوآوری به‌منظور انطباق با شرایط متغیر بیرونی است، هستند (گودرزی و همکاران، ۲۰۱۸). بر همین اساس صاحب‌نظران به این نتیجه رسیده‌اند که نائل شدن به چابکی سازمانی بدون بهبود چابکی کارکنان سازمان امکان‌پذیر نیست.

با توجه به تحقیقات متعددی که به حوزه چابکی پرداخته‌اند، مطالعاتی به جنبه خاصی از چابکی، تحت عنوان چابکی استراتژیک اشاره کرده‌اند (احمد و همکاران، ۲۰۲۰؛ کوها و همکاران، ۲۰۲۰؛ خینگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ کیل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹) که در ادامه به آن می‌پردازیم.

### چابکی استراتژیک

چابکی استراتژیک را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان در محیط‌های مشکل و متغیر معرفی می‌کنند و مدیران استراتژیک، آن را به‌عنوان قابلیت سازمان به انعطاف‌پذیری در رویارویی با تحولات جدید تعریف کرده‌اند (نجایتیان و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، از فرآیندها و سیاست‌های بیرون سازمان مشتق می‌شود، کاملاً مبتنی بر دانش است، به اقدامات استراتژیک همچون گسترش بازار و قابلیت‌ها برای مطابقت بیشتر با محیط احتیاج دارد. از منابع بین‌سازمانی مثل سرمایه‌های اجتماعی و رابطه‌ای، برای مدیریت تغییرات و بهبود دانش و توانایی تصمیم‌گیری در محیط متغیر استفاده می‌کند و ماهیتی ذاتاً کنشی در پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات دارد (دنینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

چابکی استراتژیک، از فرآیندها و سیاست‌های بیرون سازمان مشتق می‌شود، کاملاً مبتنی بر دانش است، به اقدامات استراتژیک همچون گسترش بازار و قابلیت‌ها برای مطابقت بیشتر با محیط احتیاج دارد (شمس و همکاران، ۲۰۲۰). از منابع بین‌سازمانی مثل سرمایه‌های اجتماعی و رابطه‌ای، برای مدیریت تغییرات و بهبود دانش و توانایی تصمیم‌گیری در محیط متغیر استفاده می‌کند و ماهیتی ذاتاً کنشی در پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات دارد (وایلانته و لافونته<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

از طرف دیگر پالاکوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله خود، استفاده از دانش کسب‌وکار و فرصت‌های ایجاد شده به‌واسطه سازمان‌های مجازی را با عنوان چابکی سازمانی نام‌برده است. به نظر کاگارا و مارتلو<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) چابکی سازمانی به‌واسطه به دست آوردن توانمندی‌های ضروری با استفاده از تفکر و پاسخگویی به نیازهای مشتریان حاصل می‌شود. لیو و یانگ (۲۰۲۰) نیز توانایی تشخیص نیاز، پاسخ سریع، انعطاف‌پذیری و تولید هم‌زمان را از ویژگی‌های چابکی سازمانی نام برده‌اند. دیل و هافمن (۲۰۲۰) در تحقیق خود به این نکته اشاره کردند که وجود تقاضای متغیر و در نتیجه، تولید محصولات نوآورانه از عوامل اصلی ایجادکننده چابکی در سازمان‌هاست. لی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش‌های خود چابکی سازمانی را توانایی انعطاف‌پذیری نهاد حساس به‌منظور پاسخگویی سریع به تغییرات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تعریف کرده‌اند، البته با این توضیح که این کار را در محدوده زمانی بسیار کوتاه انجام می‌دهد، از وسایل مقرون‌به‌صرفه ساده و باکیفیت در محیط پویا استفاده می‌کند و دانش و تجربیات قبلی خود را، به‌منظور یادگیری از محیط داخلی و خارجی خود، به‌روز می‌کند.

در سازمان‌های چابک، سرمایه‌های انسانی عامل اصلی بهره‌وری هستند. اینکه مشتریان برای چه خدمتی پول می‌پردازند، به افرادی بستگی دارد که با دانش، اطلاعات و فناوری‌هایی که سازمان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، قادر به ارضای نیازهای مراجعان خود باشند (ردمارکز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در سازمان‌های چابک، کارکنان در همه سطوح سازمانی اهداف سازمانی را درک می‌کنند، مشتری‌گرا هستند، در قبال موفقیت سازمان مسئولیت‌پذیر هستند، در حرفه خود متخصصانی در سطح جهانی هستند، در کار خود نوآوری دارند و به‌سرعت تصمیماتی حرفه‌ای‌تر و با مهارت‌های کافی برای انطباق با بهبود دائمی و تحول سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند (آکایا و تاباک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). همچنین، در سازمان‌های چابک، کارکنان دارای دانش ادراکی که مقدمه‌ای است برای نظم حرفه‌ای، مهارت‌های پیشرفته که شامل به‌کارگیری قوانین به‌منظور نظم دادن به مشکلات پیچیده سازمانی، فهم سیستم‌ها که دربرگیرنده دانش مربوط به روابط علت و معلولی و

5. Cuha  
6. Xing  
7. Kale  
8. Denning  
9. Vaillant & Lafuente

1. Pulakos  
2. Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez.  
3. Rademakers.  
4. Akkaya & Tabak

سازمان، سیستمی کردن فرایندها، تفکر سیستمی، هوشمندسازی منقطع (آربوسا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷): انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، تغییر فرهنگ، سرعت عمل بالا، یکپارچگی بالا-پیچیدگی کم، کیفیت بالا، تولید سفارشی، شایستگی‌های اصلی، بهره‌وری نیروی انسانی (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)؛ قابلیت‌های چابکی، فرایندهای زنجیره تأمین، شایستگی، پاسخگویی، شبکه کسب‌وکار، سازمان مشتری محور (سید حسینی و همکاران، ۱۳۹۱) را به‌عنوان مؤثرترین عوامل مدل چابکی استراتژیک سازمانی مطرح کرده‌اند.

با مرور پیشینه تحقیقات متوجه می‌شویم که در سال‌های اخیر تحقیقاتی در زمینه متغیرهای چابکی استراتژیک در خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها، در کشورهای جهان صورت گرفته که نشان از اهمیت این مباحث در ارتقای سطح خدمت‌رسانی و عملکرد مناسب سازمان‌های مختلف دارد. بحث مدیریت و پاسخ فعال استراتژیک در محیط متلاطم و دائماً در حال تغییر سازمان‌های امروزی بسیار مهم است و به‌تبع آن نیاز جدی سازمان‌ها به تغییر و تحولات پیوسته در مباحث استراتژیک لازم و ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به پیشینه تحقیقات ذکر شده متوجه می‌شویم در پژوهش‌های خارج از کشور به مباحث استراتژیک توجه بیشتری شده است، هرچند در تحقیقات اندکی متغیر چابکی استراتژیک با رویکرد پاسخ فعال در استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های نوپیان علمی، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. از طرفی بیشتر چالش‌های مورد توجه در تحقیقات خارجی ذکر شده، بررسی ابعاد مختلف این متغیرها در سازمان‌های تولیدی و کمتر خدماتی بوده است. ضمن اینکه متغیرهای دیگری نیز در بررسی رابطه آن‌ها دخالت داده شده‌اند. چالش مورد توجه تحقیقات داخلی نیز بیشتر مباحث سازمانی بوده و توجه چندانی به مباحث مهم استراتژیک نشده است. در تحقیقات داخلی، متغیرهای چابکی سازمانی همراه با متغیرهای گوناگون دیگری بررسی شده‌اند و مدل‌هایی برای سازمان‌هایی ارائه شده است که سابقه زیادی دارند و کارکنان محیط سازمان و بازار را درک کرده‌اند، ولی پژوهشی که طراحی مدل چابکی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان، بررسی کرده باشند وجود ندارد.

استراتژیک و مقیاس آن را متشکل از ابعاد وضوح دید، مسئولیت مشترک، آگاهی مشتریان، اهداف استراتژیک تعیین شده، درک قابلیت‌ها، دانش رقبا و اقدام سازمانی معرفی کرده است. سه بُعد چابکی استراتژیک یعنی حساسیت استراتژیک، روان بودن منابع و تعهد اجتماعی توسط کلاس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، معرفی شده‌اند.

ابعاد چابکی استراتژیک را به پنج مورد تقسیم‌بندی کرد وضوح و روشنی چشم‌انداز، فهم و درک قابلیت‌های بنیادین، انتخاب اهداف استراتژیکی، تقسیم مسئولیت‌ها، گرایش عملکرد در هر واحد کاری از سازمان. تحولات ایدئولوژیک معاصر در زمینه مدیریت استراتژیک، سازمان‌ها را برای شکستن حصر و آوردن آنچه جدید و منحصر به فرد است آماده می‌کند (دبلیس و همکاران، ۲۰۲۰). یکی از این اهداف، یادگیری با هدف تغییر پایه دانش سازمان، بهبود قابلیت استراتژیک‌ها و فعال شدن روابط با محیط سازمان از طریق تطبیق با متغیرهای داخلی و خارجی می‌باشد. در همین زمینه، آموزش استراتژیک، یک رکن اساسی بوده که آثار خود را بر چابکی استراتژیک سازمان به‌عنوان یک راه‌حل استراتژیک برای رسیدگی به چالش‌های سازمان‌ها در محیط داخلی و خارجی بر جای می‌گذارد (هایدر و کایانی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). همان‌طور که بیان شد، امروزه سازمان‌ها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. حفظ و ماندگاری سازمان در این محیط بسیار دشوار است. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد که هرچقدر این تغییرات و پیچیدگی زیاد باشد، به همان نسبت میزان عدم اطمینان محیطی بالا خواهد بود و هرچقدر عدم اطمینان بالا باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند.

### پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش در حوزه مدل‌سازی چابکی استراتژیک سازمان نشان می‌دهد که محققان عواملی مانند پاسخگویی سریع به بازار، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت (ویاشناوی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)؛ استراتژی‌گذاری باز ارتباطات مؤثر جهت استراتژی‌گذاری، هوشیاری بالا و دست به ماشه بودن (محمد و همکاران، ۲۰۲۰)؛ تعامل مثبت با محیط، تخت کردن

1. Clauss  
2. Haider & Kayani  
3. Vaishnavi

4. Arbussa

## چارچوب نظری پژوهش

برای سنجش چابکی استراتژیک سازمانی، میانی نظری موجود نشان می‌دهد که تعداد محدودی تحقیقات در این زمینه صورت گرفته است. در تحقیقات انجام شده نیز به‌طور جامع و با رویکرد درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به این عامل پرداخته نشده است و تنها بخشی از ابعاد و شاخص‌ها ارائه شده‌اند. در این پژوهش، به‌منظور شناسایی ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک در شرکت‌های نوبنیان و استارت‌آپ‌ها، کلیه

تحقیقات انجام شده در زمینه چابکی سازمان در شرکت‌های دانش‌بنیان در چند سال اخیر و مصاحبه با خبرگان، بررسی و پس از تطابق با شرایط بومی ایران و در نظر گرفتن ویژگی‌ها و الزامات شرکت‌های دانش‌بنیان، در نهایت هفت بعد (عامل کلیدی) و بیست‌ویک شاخص برای چابکی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان استخراج و تعریف گردید که مشخصات آن‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده در رابطه با چابکی استراتژیک

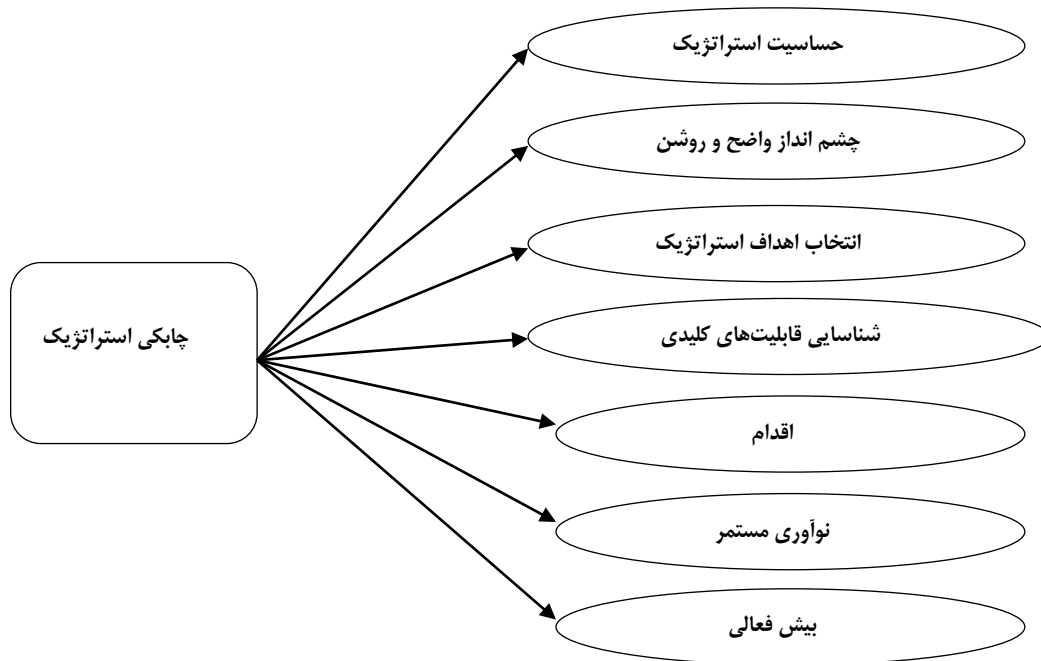
ابعاد	تعریف	گویه	شاخص‌های شناسایی شده	منابع
حساسیت استراتژیک	ترکیبی از پیش‌بینی، بصیرت و کاوش برای شناسایی مستمر و حفظ فرصت‌هاست.	۱	فرآیند استراتژی‌گذاری باز	محمد و همکاران (۲۰۲۰)
		۲	ارتباطات مؤثر جهت استراتژی‌گذاری	
		۳	هوشیاری استراتژیک بالا	
چشم‌انداز واضح و روشن	یک چشم‌انداز واضح و شفاف از نهایت یک سازمان که در جهت آن در حال حرکت است و روابط و نتایجی را که سازمان امیدوار است که آن‌ها را ایجاد نماید و به آن‌ها دست یابد در بر می‌گیرد.	۴	افتخار به مأموریت سازمان	نیمند <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)
		۵	درک روشن از مقاصد	
		۶	درک اهداف کوتاه‌مدت و اثربخشی آن‌ها	
		۷	توافق بر سر اصول هدایت‌کننده رفتار	
انتخاب اهداف استراتژیک	سازمان می‌تواند قابلیت‌های خود را جهت تطبیق با فرصت‌های موجود و فرصت‌های پیش‌آمده جدید، اصلاح و توسعه دهد.	۸	شناسایی بخش‌های بازار و مشتری که ارزش بالایی برای محصولات ما قرار می‌دهند.	هیکیلا <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)
		۹	آگاهی از فرآیندها و شایستگی‌هایی که باید توسعه یابند برای خدمت بهتر به بخش‌های بازار هدف	تورس و آگوستو <sup>۳</sup> (۲۰۱۷) هیکیلا و همکاران (۲۰۲۰)
		۱۰	وجود فرآیندهایی برای شناسایی و ایجاد محصولات که تطابق مناسب بین قابلیت‌ها و فرصت‌های بازار ایجاد می‌کنند.	ایشیکا و گوردون <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)
شناسایی قابلیت‌های کلیدی	ترکیبی مناسب از سرعت و تناسب را در سازمان است.	۱۱	تشریح مهارت‌ها، دانش و نقاط قوتی که منجر به مزیت رقابتی می‌شود	پارنل <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)
		۱۲	شناسایی مهارت‌ها و دانش حمایتی برای دستیابی به نتایج	
		۱۳	آگاهی از شهرت سازمان	
اقدام	درجه‌ای که یک سازمان می‌تواند اقدام بی‌درنگ انجام دهد وقتی که فرصت‌ها به آن روی می‌آورد.	۱۴	توانمندی کارکنان در شناسایی اقدامات لازم برای اجرای استراتژی‌ها	گوین <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)
		۱۵	اطمینان از اینکه کارکنان از استراتژی‌ها و مقاصد اطلاع دارند	
		۱۶	قابلیت تغییر استراتژی‌ها با شرایط تغییر بدون از دست دادن هدف اصلی	

1. Niemand
2. Heikkilä
3. Torres & Augusto
4. Ishizaka & Gordon
5. Parnell
6. Nguyen

ابعاد	تعریف	گویه	شاخص‌های شناسایی شده	منابع
نوآوری مستمر	ایجاد تعهد نسبت به خلاقیت از طریق آزمایش محصولات یا خدمات جدید و رهبری تکنولوژیکی با استفاده از تحقیق و توسعه در فرآیندهای جدید است.	۱۷	توانایی برای توسعه و ایجاد مواد جدید در نرخ بالا نسبت به رقبا،	اوزکان و همکاران (۲۰۱۶)
		۱۸	توانایی برای ایجاد ویژگی‌های جدید برای محصولات موجود در نرخ بالا نسبت به رقبا	
		۱۹	توانایی برای ایجاد فناوری‌های جدید تولید در نرخ بالا نسبت به رقبا.	
بیش‌فعالی	ارائه کالاها و خدمات جدید فراتر از رقبا و پیشرو در پیش‌بینی تقاضای آینده است.	۲۰	بهره‌برداری از فرصت‌های بازار	استخراج از مصاحبه‌ها
		۲۱	پاسخگویی فوق‌فعال به تغییرات محیطی	
		۲۲	مخاطره‌پذیری و سرمایه‌گذاری مختلف	

پیشنهاد می‌شود که به صورت شکل ۱ نشان داده شده است.

در نهایت پس از تعیین ابعاد اصلی چابکی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان، مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش جهت سنجش چابکی استراتژیک

شاخص‌ها استفاده شده برای مدل‌سازی چابکی استراتژیک و ابعاد آن استفاده نشده است.

روش کمی پژوهش: این پژوهش از جنبه هدف، کاربردی است چراکه به بررسی و آزمون کارایی نظریه‌های موجود در زمینه چابکی استراتژیک می‌پردازد و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. همچنین در میان انواع پژوهش‌های همبستگی از نوع «تحلیل ماتریس همبستگی» است، چرا که از تحلیل عاملی استفاده شد و آزمون فرضیات مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است.

همچنین در جدول ۱، نیم رخ ثانویه مدل پژوهش در قالب ابعاد، شاخص‌ها به همراه منابع آن‌ها مشخص شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، ترکیبی است و در آن از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. به این صورت که بعد از طراحی مدل پژوهش، ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک، از داده‌های کیفی برای بومی‌سازی شاخص‌های مدل استفاده شده است. پس مدل مفهومی به‌طور کمی مورد آزمون قرار می‌گیرد. شایان ذکر است که از پژوهش کیفی صرفاً جهت بومی‌سازی

بیوتکنولوژی پزشکی و نرم‌افزار از روش نمونه‌گیری هدف‌دار انتخاب شده‌اند. شرکت‌های فعال در این پنج صنعت ۸۹۸ شرکت در سطح شهر تهران شناسایی شده‌اند. نمونه آماری در فاز کمی، براساس روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی به دست آمده است. حداقل حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران از جامعه محدود، با دقت ۵ درصد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۲۶۸ به دست آمده است. اما برای افزایش اعتبار پژوهش، تعداد ۳۶۵ پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه پژوهش، مدیران عامل شرکت‌ها بوده‌اند. حجم جامعه و نمونه آماری در جدول ۲، ارائه شده است.

روش کیفی پژوهش: از آنجا که مدل ارائه شده برای مفهوم‌سازی چابکی استراتژیک برای اولین بار در ایران ارائه شده است، به‌منظور بومی‌سازی شاخص‌ها از رویکرد کیفی-اکتشافی براساس مفهوم‌سازی بنیادی استفاده شده است. جامعه و نمونه فاز کیفی: ۱۰ نفر از خبرگان صنایع دانش‌بنیان به‌منظور مصاحبه جهت تعدیل شاخص‌های مفهوم چابکی استراتژیک انتخاب شده‌اند، روش نمونه‌گیری در این قسمت «هدف‌دار» است. جامعه و نمونه فاز کمی: شرکت‌های فعال در صنایع دانش‌بنیان به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند. از میان این صنایع پنج صنعت مخابرات، میکروالکترونیک، داروسازی،

جدول ۲. جامعه و نمونه آماری

نوع صنعت دانش‌بنیان	فاز کمی پژوهش		فاز کیفی پژوهش	
	جامعه آماری	نمونه آماری	در صد طبقات	تعداد خبرگان انتخاب‌شده
مخابرات	۳۵۰	۱۳۳	۳۸	۳
میکروالکترونیک	۱۸	۱۳	۲	۱
داروسازی	۷۰	۳۰	۷	۱
بیوتکنولوژی	۹۰	۴۰	۱۰	۱
نرم‌افزار	۳۷۰	۱۴۳	۴۱	۴

طریق آزمون بارتلت و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شده است و مورد تأیید قرار گرفته است.

پایایی پرسشنامه با انجام یک پیش‌آزمون شامل ۳۰ پرسشنامه از صنایع دانش‌بنیان، از روش آلفای کرونباخ مشخص شده است. با استفاده از نرم‌افزار spss24، ضریب آلفا برای سازه چابکی استراتژیک ۰/۸۱ به دست آمده است. سپس پرسشنامه در ۳۶۵ شرکت توزیع شده است. ضریب آلفا به دست آمده از ۳۶۵ پرسشنامه در جدول ۳، ارائه شده است.

### ابزار گردآوری داده‌ها و اعتبار آن

در فاز کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است و از خبرگان خواسته شده شاخص‌های شناسایی شده را تعدیل کنند در فاز کمی، از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه این پژوهش دارای سؤالاتی است که به ارزیابی چابکی استراتژیک می‌پردازد و شامل ۲۲ گویه است. این پرسشنامه در صنایع دانش‌بنیان توزیع شد.

روایی پرسشنامه پژوهش از طریق روایی محتوا با استفاده از روش «نشست متخصصان» تأیید شده است. روایی سازه، از

جدول ۳. آلفای کرونباخ چابکی استراتژیک

متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	ابعاد فرعی	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
چابکی استراتژیک	۲۲	۰/۸۱	حساسیت استراتژیک	۳	۰/۷۵
			چشم‌انداز واضح و روشن	۴	۰/۸۲
			انتخاب اهداف استراتژیک	۳	۰/۸۱
			شناسایی قابلیت‌های کلیدی	۳	۰/۸۶
			نوآوری مستمر	۳	۰/۸۴
			بیش‌فعالی	۳	۰/۹۰
			اقدام	۳	۰/۷۴



نفر کارشناسی ارشد هستند. ۷ نفر بین ۱۵ تا ۳۰ سال سابقه و تجربه کاری و ۳ نفر بیشتر از ۳۰ سال سابقه کار دارند. از نظر سنی ۸ نفر بین ۳۰ تا ۶۰ سال و ۲ نفر بیشتر از ۶۰ سال سن دارند. این افراد خبرگان صنایع دانش‌بنیان یا به عبارتی مدیران عالی آن‌ها هستند.

در فاز کمی، از بین ۳۶۵ شرکت انتخاب شده، ۱۷۹ شرکت کمتر از ۱۰۰ نفر نیروی انسانی و ۱۸۶ شرکت بیشتر از ۱۰۰ نفر نیروی انسانی دارند. از نظر سابقه فعالیت، ۱۹۰ شرکت دارای سابقه فعالیت کمتر از ۱۰ سال و ۱۷۵ شرکت دارای سابقه فعالیت بیشتر از ۱۰ سال هستند.

**فاز کیفی پژوهش:** در فاز کیفی پژوهش برای تعدیل شاخص‌های شناسایی شده از روش کدگذاری باز استفاده شده و نتایج آن در جدول ۴، ارائه شده است.

## تکنیک‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، ابتدا از آمار توصیفی برای تشریح ویژگی‌های دموگرافیک اعضای نمونه استفاده شده است. سپس آمار استنباطی برای آزمون فرضیات به کار گرفته شده است. روش آماری برای آزمون فرضیه اول و دوم، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است که برای تأیید روایی سازه مدل پژوهش و آزمون بر ارزش آن استفاده شده است. برای آزمون فرضیه سوم وضعیت عوامل و شاخص‌های مرتبط با چابکی استراتژیک در صنایع دانش‌بنیان، از آزمون میانگین (t) استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

باید ذکر کرد در فاز کیفی، از ۱۰ نفر مصاحبه‌شونده، ۹ نفر مرد و یک نفر زن هستند. همچنین ۷ نفر دارای مدرک دکتری و ۳

جدول ۴. شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه خبرگان

تم	کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز	فراوانی مصاحبه‌شوندگان	وزن	جمع کل مفاهیم در این مقوله
۸	حساسیت استراتژیک	ارتباطات مؤثر برای استراتژی گذاری	۷	۱	۷
		بهره‌برداری از فرصت‌ها	۷	۰/۳۳	
۹	بیش فعالی	پاسخگویی فوق فعال به تغییرات محیطی	۶	۰/۲۸	۲۱
		مخاطره پذیری و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پر ریسک	۸	۰/۳۸	

در بررسی مدل، سؤال اساسی این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ و به عبارت دیگر، آیا داده‌ها با مدل مفهومی همخوانی دارند یا نه؟

به‌طور کلی دو نوع شاخص برای آزمون بر ارزش مدل وجود دارد. شاخص‌های مناسب بودن و شاخص‌های نامناسب بودن. شاخص‌های مناسب بودن مثل NFI، GFI، AGFI که هرچقدر بیشتر باشند، بهترند و شاخص‌های نامناسب بودن مثل RmMSEA،  $\chi^2/df$  که هرچقدر کمتر باشند، مدل دارای بر ارزش بهتری است. برای پاسخ به پرسش بر ارزش مدل باید شاخص‌های مناسب و نامناسب بودن باهم مورد بررسی قرار گیرند.

نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸.۵ نشان می‌دهد که روابط میان هریک از هفت عامل شناسایی شده با شاخص‌های خود و با متغیر مرتبه بالاتر یعنی چابکی استراتژیک مورد تأیید است علت این امر این است که کلیه اعداد معنی‌داری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ هستند. همچنین در حالت تخمین استاندارد، مقدار

## فاز کمی پژوهش

### نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی

در ابتدا به‌منظور مناسب بودن داده‌ها از لحاظ کفایت نمونه از آزمون بارلت استفاده شده است. اندازه کفایت نمونه و میزان معنی‌داری آن به ترتیب ۰/۸۱۶ و عدد معنی‌داری ۰/۰۰۰ است. با توجه به اینکه عدد کفایت نمونه برای سازه چابکی استراتژیک بیشتر از ۰/۷ است و عدد معنی‌داری آن کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، می‌توان گفت داده‌ها شرایط موردنیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.

### نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی تأییدی به وسیله نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ به صورت جداگانه برای هر بعد از سازه چابکی استراتژیک انجام شده است. شایان ذکر است که به‌منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آن‌ها به‌عنوان یک متغیر تاکنون، بار عاملی به دست آمده باید بیشتر از ۰/۳ باشد.

هریک از شاخص‌ها، در وضعیت مناسبی قرار دارد. در جدول ۵، شاخص‌های نیکویی بر ارزش مدل مفهومی چابکی استراتژیک ارائه شده است.

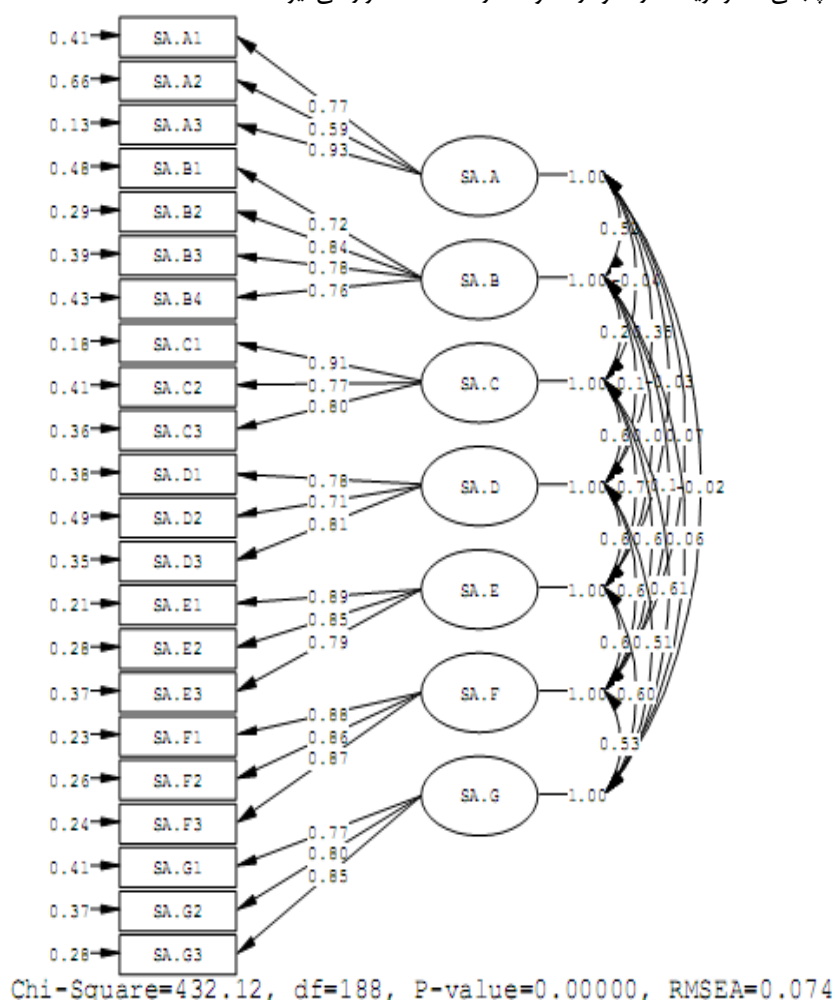
بار عاملی استاندارد نیز برای همگی شاخص‌ها و ابعاد بیشتر از ۰/۳ است که همبستگی قابل‌ملاحظه‌ای را نشان می‌دهد. همچنین شاخص‌های بر ارزش مدل نشان‌دهنده این است که مقادیر به دست آمده برای مدل پژوهش حاضر با توجه به مقدار مجاز

**جدول ۵. شاخص‌های نیکویی بر ارزش سازه چابکی استراتژیک**

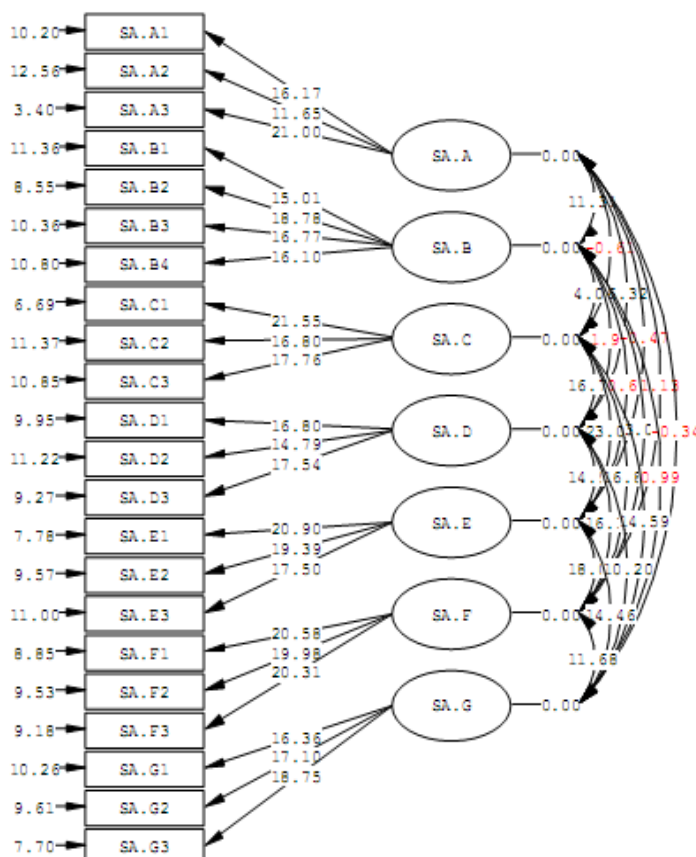
شاخص	مقدار استاندارد	مقدار به دست آمده
x2/df	کمتر از ۳	۲/۲۹
RMSEA	کمتر از ۰,۱	۰/۰۷
AGFI	بیشتر از ۰,۸	۰/۸۸
GFI	بیشتر از ۰,۹	۰/۹۱
NFI	بیشتر از ۰,۹	۰/۹۲

شده است. با توجه به نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه اصلی اول تأیید می‌شود. همچنین هفت فرضیه فرعی تحت آن فرضیه نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

همچنین مقدار معنی‌داری و بارهای عاملی استاندارد شده برای ابعاد و شاخص‌های چابکی استراتژیک در نمودار ۲ و ۳، ارائه



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری چابکی استراتژیک در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=432.12, df=188, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۳. مدل اندازه‌گیری چابکی استراتژیک در حالت ضرایب معنی‌داری

در جدول ۶ اولویت‌بندی ابعاد چابکی استراتژیک براساس بار عاملی آن‌ها و مقدار معنی‌داری دیده می‌شود.

بررسی بارهای عاملی در نمودارهای مذکور نشان می‌دهد که هریک از ابعاد در نظر گرفته شده برای چابکی استراتژیک به چه میزان با این سازه همبستگی دارند و مهم‌ترین عوامل در تبیین سازه چابکی استراتژیک کدامند

جدول ۶. تبیین چابکی استراتژیک براساس ابعاد آن

ضریب مسیر استاندارد	مقدار معنی‌داری	ابعاد چابکی استراتژیک (به ترتیب اهمیت)
۰/۸۱	۱۶/۵۸	شناسایی قابلیت‌های کلیدی
۰/۸۰	۱۶/۳۹	حساسیت استراتژیک
۰/۸۰	۱۶/۳۷	اقدام
۰/۷۶	۱۵/۳۳	چشم‌انداز واضح و روشن
۰/۶۳	۱۲/۲۷	انتخاب اهداف استراتژیک
۰/۴۸	۸/۹۶	نوآوری مستمر
۰/۴۷	۸/۸۳	بیش‌فعالی

همبستگی و مقدار معنی‌داری روابط متغیرهای مکنون یا به عبارتی ابعاد سازه چابکی استراتژیک ارائه شده است. اعداد بیرون از پرانتز میزان ارتباط (همبستگی) میان متغیرها هستند و اعداد داخل پرانتز میزان معنی‌داری آن‌ها هستند.

نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی و مقدار معنی‌داری آن میان ابعاد چابکی استراتژیک نشان می‌دهد که میان بعضی از ابعاد ارتباط معنی‌داری وجود دارد و میان بعضی دیگر ارتباط معنی‌دار وجود ندارد. در جدول ۷، ضریب

جدول ۷. ارتباط میان ابعاد چابکی استراتژیک

متغیر	حساسیت استراتژیک	چشم‌انداز واضح	شناسایی قابلیت‌های کلیدی	انتخاب اهداف استراتژیک	اقدام	نوآوری مستمر	بیش‌فعالی
حساسیت استراتژیک	۱	-	-	-	-	-	-
چشم‌انداز واضح	(۱۱,۳۱) ۰,۵۲	۱	-	-	-	-	-
قابلیت‌های کلیدی	(-۰,۰۴) -۰,۰۴	(۴,۰۴) ۰,۲۳	۱	-	-	-	-
اهداف استراتژیک	(۶,۳۲) ۰,۳۵	(۱,۹۲) ۰,۱۲	(۱۶,۷۵) ۰,۶۶	۱	-	-	-
اقدام	(-۰,۰۳) -۰,۰۳	(۰,۶۶) ۰,۰۴	(۲۳,۰۲) ۰,۷۳	(۱۴,۹۹) ۰,۶۲	۱	-	-
نوآوری مستمر	(۱,۱۳) ۰,۰۷	(۳,۰۶) ۰,۱۸	(۱۶,۸۲) ۰,۶۴	(۱۶,۱۴) ۰,۶۴	(۱۸,۰۱) ۰,۶۶	۱	-
بیش‌فعالی	(-۰,۳۴) -۰,۰۲	(۰,۹۹) ۰,۰۶	(۱۴,۵۹) ۰,۶۱	(۱۰,۲۰) ۰,۵۱	(۱۴,۴۶) ۰,۶۰	(۱۱,۶۸) ۰,۵۳	۱

نمونه‌ای استفاده شده است و عدد ۳ به‌عنوان عدد مینا برای مقدار مطلوب در نظر گرفته شده است. نتیجه حاصل از تجزیه و تحلیل و آزمون t تک نمونه‌ای در جدول ۸، ارائه شده است.

**نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون میانگین (t)**  
جهت آزمون فرضیه نهایی پژوهش، یعنی بررسی وضعیت چابکی استراتژیک در صنایع دانش‌بنیان، از آزمون میانگین تک

جدول ۸. وضعیت ابعاد چابکی استراتژیک در صنایع دانش‌بنیان

ابعاد چابکی استراتژیک	آماره آزمون (t)	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف از میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		وضعیت در صنایع دانش‌بنیان
					حد پایین	حد بالا	
حساسیت استراتژیک	۵/۴۴	۳۶۴	۰/۰۰۰	۰/۴۵	۰/۳۰	۰/۶۲	مطلوب
چشم‌انداز واضح و روشن	۵/۴۵	۳۶۴	۰/۰۰۰	۰/۴۳	۰/۲۶	۰/۵۷	مطلوب
انتخاب اهداف استراتژیک	۰/۹۱	۳۶۴	۰/۳۴۹	۰/۷۰	-۰/۰۸	۰/۲۱	نامطلوب
شناسایی قابلیت‌های کلیدی	۴/۴۰	۳۶۴	۰/۰۰۰	۰/۳۵	۰/۲۰	۰/۵۰	مطلوب
اقدام	۰/۲۲	۳۶۴	۰/۸۲۵	۰/۰۱	-۰/۱۵	۰/۱۹	نامطلوب
نوآوری مستمر	۵/۶۵	۳۶۴	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۳۴	۰/۶۶	مطلوب
بیش‌فعالی	-۱/۲۱	۳۶۴	۰/۲۲۸	۰/۱۱	-۰/۰۷	۰/۲۸	نامطلوب

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش هدف اصلی، نهادینه‌سازی مفهوم چابکی استراتژیک بود که به دلیل کمبود دانش در این زمینه و نبودن یک مدل جامع در کشور، این موضوع مورد بررسی قرار گرفت و تمامی ابعاد و جوانب آن در قالب مدل مفهومی ارائه شد. با توجه به بررسی و تحلیل‌های انجام شده در این پژوهش، هفت بعد به‌عنوان عناصر چابکی استراتژیک شناسایی شدند. این هفت عامل کلیدی، حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف استراتژیک، شناسایی قابلیت‌های کلیدی، اقدام، نوآوری

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها که در جدول ۸، ملاحظه می‌شود، صنایع تولیدی دانش‌بنیان در ابعاد حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح، شناسایی قابلیت‌های کلیدی و نوآوری مستمر در وضعیت مطلوب هستند و از نظر ابعاد انتخاب اهداف استراتژیک، اقدام و بیش‌فعالی در وضعیت نامطلوب قرار دارند و باید مورد توجه قرار گیرند و اقدامات لازم برای بهبود و تقویت آن‌ها صورت گیرد.

ابعاد معرفی شده در این پژوهش منطبق بر پژوهش چان و موتولو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در خصوص تأثیر معنی‌دار نوآوری مستمر و ایجاد فناوری‌های نوین در سازمان است. همچنین پژوهش کاپدا و پرز<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) بر شناسایی قابلیت‌های کلیدی سازمان و استفاده از این فرصت‌ها جهت بحران‌ها تأکید کرده است که همسو با پژوهش حاضر است. در پژوهش واگنونی و خددامی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و سباستیائو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، بیش فعالی یا قدرت انجام کارهایی بیش‌ازحد استاندارد هم، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در چابکی سازمان مطرح می‌گردد.

### پیشنهادها

براساس نتایج مدل پیشنهادی این پژوهش و سایر پژوهش‌های مشابه، به مدیران و متخصصان صنایع دانش‌بنیان و سایر صنایع نظیر پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:

بعد «حساسیت استراتژیک» که در مفهوم چابکی استراتژیک نهادینه شده است، نشان می‌دهد که ترکیبی از پیش‌بینی، بصیرت و کاوش، با بیشترین اهمیت بر بصیرت لازم است (دینالو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). منطبق بر این بعد، شرکت‌ها باید به شناسایی مستمر و حفظ فرصت‌ها سریع‌تر از رقبا بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها به تسهیم اطلاعات بازار در زمان واقعی بپردازند و این اطلاعات باید تفصیل شده و قابل‌اتکا باشد (کارونن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

بتعد «چشم‌انداز واضح» در تبیین چابکی استراتژیک، نشان‌دهنده این است که شرکت‌ها باید چشم‌انداز واضحی از آینده شرکت ترسیم نمایند و مأموریت سازمان را در قالب این چشم‌انداز بیان کنند. چشم‌انداز روشن از آینده، نقشه راه را مهیا می‌کند.

این نکته توسط پارنل (۲۰۱۸) تأیید شده است. نتایج نشان می‌دهد که «انتخاب اهداف استراتژیک» نقش بسزایی در مفهوم‌پردازی قابلیت چابکی استراتژیک دارد. لذا، پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن استراتژی‌های مشارکتی و

مستمر و بیش‌فعالی هستند. این پژوهش توجه به این عوامل را جهت تقویت قابلیت چابکی استراتژیک مورد تأکید قرار می‌دهد.

صنایع مختلف تولیدی خصوصاً صنایع دانش‌بنیان با استفاده از مدل پیشنهادی در این پژوهش می‌توانند به ارزیابی قابلیت چابکی استراتژیک در سازمان‌های خود بپردازند. با استفاده از نتایج به دست آمده و مفهوم‌سازی چابکی استراتژیک در ۷ بعد، مدلی در دست صنایع برای تعیین شکاف وضع موجود و وضع مطلوب در مورد قابلیت پویای چابکی استراتژیک قرار می‌گیرد. همچنین در فضای متغیر و متلاطم رقابتی امروزی می‌توان با بهبود نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت سازمانی در مورد قابلیت چابکی استراتژیک، به طور فوق‌فعالانه در محیط رقابتی اقدامات مناسب انجام داد.

با توجه به اینکه همبستگی ابعاد مختلف چابکی استراتژیک نیز مورد بررسی و در بیشتر ابعاد مورد تأیید قرار گرفته است، لازم است که این ابعاد به‌طور هم‌زمان و با مشارکت یکدیگر مورد تأکید قرار گیرند و ارتقا یابند. این پژوهش، برای ابعاد چابکی استراتژیک، ۲۲ شاخص معرفی کرد که می‌توانند به‌عنوان شایستگی‌های محوری جهت تقویت چابکی استراتژیک در نظر گرفته شوند.

نتایج این پژوهش نشان داد که در میان ابعاد معرفی شده، انتخاب اهداف استراتژیک از اهمیت بسزایی برخوردار است و میزان ضریب تأثیر آن معادل ۰/۸۱ است که از سایر متغیرها بیشتر است. به‌علاوه حساسیت استراتژیک و اقدام با ضرایب ۰/۸ مهم‌ترین عوامل در تبیین قابلیت چابکی استراتژیک هستند.

این نتایج نشان می‌دهند که سازمان‌ها برای سرآمدی در بازار و بقای بلندمدت در محیط غیرقابل‌پیش‌بینی که تغییرات سریع در آن رخ می‌دهد، باید اهداف و مقاصد مناسب را انتخاب کنند و با توجه به چشم‌انداز واضح خود، هوشیاری استراتژیک بالا، اقدامات سریع و به‌موقع در بهره‌برداری از فرصت‌ها داشته باشند. این توانمندی‌ها، سازمان را به یک سازمان فوق‌فعال تبدیل می‌کنند. درواقع، سازمان‌های فوق‌فعال، آن‌هایی هستند که دارای قابلیت پویای چابکی استراتژیک‌اند.

نتایج به دست آمده از این پژوهش در ایران نتایج پژوهش صورت گرفته توسط کوها در سال (۲۰۱۷) را تأیید می‌کند. کوها، سازمان‌هایی را که دارای قابلیت چابکی استراتژیک هستند را، فوق‌فعال معرفی کرده است. همچنین برخی از

1. Chan & Muthueloo
2. Cepeda & Pérez
3. Vagnoni & Khoddami
4. Sebastião
5. Dinallo
6. Karvonen

همچنین با در نظر گرفتن بعد نوآوری مستمر در مفهوم‌سازی چابکی استراتژیک و با توجه به اینکه شرکت‌هایی که به مزیت رقابتی دست یافته‌اند، از نظر نوآوری سرآمد هستند، تأکید بر این عامل در سازمان و جنبه‌های مرتبط با آن مثل کارآفرینی فردی و سازمانی پیشنهاد می‌شود و در نهایت براساس بعد بیش‌فعالی، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مختلف و بهره‌برداری از فرصت‌های مناسب باید در دست اقدام قرار گیرد.

با توجه به اینکه برخی از ابعاد چابکی استراتژیک در صنایع دانش‌بنیان نامطلوب بوده است، ایجاد زمینه‌های تقویت این ابعاد باید مورد تأکید واقع شود. برای تحقیقات آتی نیز پیشنهاد می‌شود که براساس مدل این پژوهش، سطح چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی مختلف ارزیابی و به‌طور تطبیقی مقایسه شوند. همچنین با تعدیل ابعاد و شاخص‌های مدل مذکور، مدل مناسب برای صنایع خدماتی نیز معرفی شود.

همان‌گونه که بعد حساسیت استراتژیک از نظر گفتگوی داخلی با کیفیت عالی و گفتگوی استراتژیکی، به انتخاب دقیق متخصصان اصلی و رهبران با استعداد در جهت مشارکت در جلسات تیم عالی بر مبنای موضوعی، پردازند و از طریق به‌کارگیری تیم‌های مدیریت‌خبره بر موضوعات استراتژیکی کلیدی تمرکز کنند و اهداف و مقاصد مناسب را برای سازمان در نظر بگیرند.

این نکته توسط نیمند (۲۰۲۰) نیز اشاره شده است. با در نظر گرفتن نقش «شناسایی قابلیت‌های محوری» پیشنهاد می‌شود که براساس رویکرد مبتنی بر منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی که کمیاب، ارزشمند، غیرقابل جایگزین و تقلید شناسایی شوند تا بتوان با تمرکز بر آن‌ها به مزیت رقابتی پایدار دست یافت.

اقدام فوری و مناسب در تعامل با ابعاد مذکور در مقابله با تغییرات محیطی به شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌گردد.

## References

- Ahmad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100-700. (In Persian)
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*.
- Benzidia, S., & Makaoui, N. (2020, July). Improving SMEs performance through supply chain flexibility and market agility: IT orchestration perspective. *In Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 173-184.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility. *Journal of Intellectual Capital*.
- Cepeda, J., & Arias-Pérez, J. (2019). Information technology capabilities and organizational agility. *Multinational Business Review*.
- Chan, J. I. L., & Muthuveloo, R. (2020). Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Crick, C., & Chew, E. K. (2020). Microfoundations of Organizational Agility: A Socio-Technical Perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, 46(1), 12.
- Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Demir-Çuha, M., & Hazirolan, G. (2020). Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde 2017-2019 Yılları Arasında

- Kan Kültürlerinden İzole Edilen Anaerobik Bakteriler: Üç Yıllık Bir Değerlendirme. *Klimik Journal/Klimik Dergisi*, 33(3).
- Denning, S. (2017). *Strategic agility: Using agile teams to explore opportunities for market-creating innovation*. *Strategy & Leadership*.
- Dinallo, G. K., Poplarski, J. A., Van Deventer, G. M., Eirmann, L. A., & Wakshlag, J. J. (2017). A survey of feeding, activity, supplement use and energy consumption in North American agility dogs. *Journal of nutritional science*, 6.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Felipe, H., Xian, L., Rubio, A., & Louie, S. G. (2020). Universal slow plasmons and giant field enhancement in atomically thin quasi-two-dimensional metals. *Nature communications*, 11(1), 1-10.
- Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., & Heidari, M. (2018). Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. *Journal of education and health promotion*, 7.
- Haider, S. A., & Kayani, U. N. (2020). The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Iranzadeh, S., Mesbahi Jahromi, N. A., Shokri, A., & Ebrahimi, R. (2015). Investigating the relationship between organizational agility and productivity of Dana Insurance Company employees in East Azarbaijan province. *Productivity Management*, 10(38), 117-146. (In Persian)
- Ishizaka, A., & Gordon, M. (2017). MACBETHSort: a multiple criteria decision aid procedure for sorting strategic products. *Journal of the Operational Research Society*, 68(1), 53-61.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Karlstedt, J., & Hellenborg, S. (2020). Retaining Organizational Agility: How to Stay Competitive Without Competing.
- Karvonen, T., Sharp, H., & Barroca, L. (2018, May). *Enterprise agility: Why is transformation so hard?*. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 131-145). Springer, Cham.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Lee, N. C., Liu, G. H. W., & Wang, C. H. (2020). Does organizational mindfulness facilitate enterprise system adaptation and organizational agility?. In *PACIS* (p. 212).
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. R. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*.
- Liu, Y., Yang, Y. (2020). Clinical and biochemical indexes from 2019-nCoV infected patients linked to viral loads and lung injury. *Science China Life Sciences*, 63(3), 364-374.
- Muhammad, H. K., El Talla, A. S., Mazen, J. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Sensitivity and Its Impact on Boosting the Creative Behavior of Palestinian NGOs.
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 176-191.
- Niemand, T., Rigtering, J. C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Maalaoui, A. (2020). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on

- digitalization. *European Management Journal*.
- Ozkan-Canbolat, E., Beraha, A., & Bas, A. (2016). Application of evolutionary game theory to strategic innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 685-693.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2018). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the association for information systems*, 18(9), 1.
- Parnell, J. A. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities. *Management Research Review*.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305.
- Rademakers, M., Scheepstra, S., & Stokes, P. (2019). Organizational Agility and Value Creation.
- Rashid, S. A., & Muttar, L. A. (2020). The role of organizational agility in enhancing strategic supremacy of organizations in dynamic environments: An analytical study in a number of private universities and colleges in the Middle Euphrates region in Iraq. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10(2), 21-47.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- SALIMI, M., & Keshvari, F. (2020). Effects of Intellectual Capital on Organizational Innovation and Organizational Agility in Staff of Youth and Sport Offices: Role of Professional Ethics Mediator.
- Sebastião, E., de Melo Coelho, F. G., Nascimento, C. M. C., De Andrade, L. P., Pereira, J. R., & Gobbi, S. (2017). The walking ability in healthy older adults: The role of aging and physical activity and its interface with agility, balance, cognition, and risk of falls. In *Locomotion and Posture in Older Adults* (pp. 73-90). Springer, Cham.
- Seyed Hosseini, S. Mo., Rajabzadeh Qatari, A., Alborzi, Ma., Razavi, S. M., & Ramezani, A. (2012). Identifying and ranking the factors affecting the formation of organizational agility capabilities (Case study of commercial automotive companies). *Industrial Management*, 4(1), 15-36. (In Persian)
- Shan, J., Obwegeser, N., Teracino, E. A., & Wade, M. (2020). A Double-edged Sword Named Agility: a Critical Perspective on Organizational Responses to Environmental Disruption. In ECIS.
- Theyel, G., & Hofmann, K. H. (2020). Manufacturing location decisions and organizational agility. *Multinational Business Review*.
- Torres, P., Augusto, M., & Godinho, P. (2017). Predicting high consumer-brand identification and high repurchase: Necessary and sufficient conditions. *Journal of Business Research*, 79, 52-65.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *foresight*.
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). The increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility. *International Marketing Review*.
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. *Benchmarking: An International Journal*.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Zainal, A. Y., Yousuf, H., & Salloum, S. A. (2020, April). *Dimensions of Agility Capabilities Organizational Competitiveness in Sustaining*. In Joint European-US Workshop on Applications of Invariance in Computer Vision (pp. 762-772). Springer, Cham.



## شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های مدیریتی آموزش مداوم پزشکی (یک مطالعه پدیدارشناسی)

بهرام جلیل‌زاده امین<sup>۱</sup>، فرهاد نژاد ایرانی<sup>۲</sup>، یوسف بیگزاده<sup>۳</sup>، نادر بهلولی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۴/۲۸) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۶/۱۷)

### Identify the Harms and Management Challenges of Continuing Medical Education (A phenomenological Study)

Bahram Jalilzadehamin<sup>1</sup>, \*Farhad Nejadirani<sup>2</sup>, Yousef Beygzadeh<sup>3</sup>, Nader Bohloli<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Branch Bonab, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Branch Bonab, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Branch Bonab, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Branch Bonab, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

Received: (2020/jul/18) Accepted: (2020/Sep/06)

«نوع مقاله: اکتشافی»

#### Abstract

The present qualitative study continued with a phenomenological approach in the spring of 1399 on 19 professors of continuing medical education and curriculum planning specialists in a targeted manner until the data were saturated and with respect to the confidentiality of information and places of study whenever they wished. Data collection was done through semi-structured interviews, data were analyzed based on phenomenological method. In general, 5 main themes and 12 According to the research results, in the quality of continuing medical education for general practitioners, proper and serious monitoring should be considered and a comprehensive system should be designed to evaluate learning so that the actual learning can be measured. On the other hand, bedside physicians should be transferred to live experiences. Provided appropriate to be able to take effective steps in enhancing each other's skills and upgrading specialized knowledge, as well as appropriate e-learning facilities and equipment should be set up in the system of continuing medical education to address the lack of time and other structural problems.

#### Keywords

Injuries and Challenges, Continuing Medical Education, Phenomenology, General Practitioners.

#### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های آموزش مداوم پزشکی انجام شد. مطالعه حاضر در سال ۱۳۹۹ با رویکرد کیفی، از نوع پدیدارشناسانه با نمونه‌گیری هدفمند و با مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از استادان آموزش مداوم پزشکی و متخصصان برنامه‌ریزی درسی انجام گرفت. روش پژوهش از حیث هدف کاربردی و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت که به‌طور کلی ۵ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی استخراج شد. مطابق با نتایج پژوهش، در بخش کیفیت آموزش مداوم پزشکی برای پزشکان عمومی باید نظارت جدی مورد مذاقه قرار گیرد و نیز بایستی دستگاه‌های جامعی را برای ارزشیابی از یادگیری‌ها طراحی کرد. از سوی دیگر، باید برای انتقال تجربیات زیسته پزشکان بستر مناسبی فراهم کرد تا بتوانند در مهارت‌افزایی و ارتقای دانش تخصصی‌گام مؤثری بردارند و همچنین بایستی امکانات و تجهیزات مناسب یادگیری الکترونیکی را در سیستم آموزش مداوم پزشکی جهت رفع مشکلات کمبود زمان و سایر مشکلات ساختاری راه‌اندازی بکنند.

#### واژه‌های کلیدی

آسیب‌ها و چالش‌ها، آموزش مداوم پزشکی، پدیدارشناسی.

## مقدمه

آموزش مداوم پزشکی به‌عنوان یکی از پایه‌های حرفه‌ای‌گری یک تعهد مادام‌العمر پزشکان است. حرفه‌ای‌گری ریشه‌ای عمیق در دانش، مهارت‌ها و خصوصیات رفتاری داشته و قویاً نیاز به تقویت مداوم، تجدید و نوآوری دارد. نیاز اساسی یک فارغ‌التحصیل دانشگاهی برای رسیدن به شغل و پذیرش مسئولیت‌های تخصصی جامعه، مهارت است (اکبری، ۲۰۱۸). آموزش مداوم پزشکی به‌عنوان فعالیت‌های آموزشی که کمک به حفظ، توسعه و افزایش دانش، مهارت‌ها و عملکرد حرفه‌ای و ارتباطاتی که یک پزشک در ارائه خدمت به بیماران، جامعه و حرفه خود به کار می‌گیرد تعریف شده است (حضرتی و همکاران، ۲۰۲۰). ازجمله مهم‌ترین حساسیت‌ها در نظام آموزش پزشکی، ضرورت ارائه آموزش‌های دقیق و اثربخش است؛ زیرا نتیجه آن در آینده برای تأمین سلامت افراد جامعه بسیار مؤثر است و کوچک‌ترین اشتباهی در این مسیر، می‌تواند منجر به آسیب رسیدن به سلامت افراد جامعه شود (اسدی لویه و همکاران، ۲۰۱۶). لذا، شناسایی نیازهای آموزشی جامعه پزشکی و جلب مشارکت آنان باعث افزایش کارایی و ارتقای سطح کیفی دانش پزشکی در جامعه خواهد شد (رجب‌زاده و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین نیازهای متغیر بخش درمان و پیشرفت‌های روزافزون علوم پزشکی در کشور، نیاز به آموزش و بازآموزی مداوم، شاغلان جامعه پزشکی را پس از فارغ‌التحصیلی، بیش از گذشته به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل کرده است. لذا، از سال ۷۵ با شروع برنامه پنج‌ساله دوم ارتقای کیفیت هدف اصلی آموزش مداوم کشور قرار گرفت. لذا، این پژوهش درصدد آن است که بتواند چالش‌ها و آسیب‌های وضعیت موجود برنامه آموزش مداوم پزشکی را در دانشگاه علوم پزشکی تبریز طراحی و تبیین نماید. پیشرفت سریع علوم پزشکی و فناوری، تغییرات ایجاد شده در ارائه مراقبت‌های بهداشتی درمانی، گستردگی آموزش مداوم پزشکی از لحاظ تعداد افراد در این جامعه، پراکندگی و نیازهای مختلف آن‌ها لزوم آموزش مداوم پزشکی را ضروری می‌سازد. لذا، سازمان جهانی بهداشت، آموزش مداوم پزشکی را یک ضرورت فوری دانسته است (عطایی و همکاران، ۲۰۱۹).

سیاست سازمان بهداشت جهانی از بهبود ماندگاری پزشکان مراقبت‌های بهداشتی روستایی توصیه شده است که آیا آموزش مداوم (CME) که به صورت محلی ارائه می‌شود، نیازهای یادگیری پزشکان عمومی روستایی را برآورده می‌کند

(داولینگ و همکاران، ۲۰۱۹).

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در رابطه با طراحی مطلوب محتوای آموزشی دوره‌ها و برنامه‌های یادگیری الکترونیکی براساس اصول، الگوها و راهبردهای آموزشی مناسب است. درواقع، هدف طراحی آموزش، ارتقای عملکرد کارکنان و افزایش کارآمدی و اثربخشی سازمانی است و به‌عنوان یک قلمرو علمی که به چگونگی ارائه موفقیت‌های آموزشی در جهت تحقق یادگیری در سازمان می‌پردازد از نقش بسزایی برخوردار است. برای تدوین برنامه‌های آموزشی در گام اول باید نیازهای آموزشی را به‌درستی شناسایی و اولویت‌بندی کرد (برومند و همکاران، ۲۰۲۰).

آموزش علوم پزشکی با هدف حفظ و ارتقای سلامت انسان در جهت تربیت نیروی انسانی متخصص اهمیت فراوانی دارد و آموزش پزشکی فرایندی پایان‌ناپذیر است چرا که علوم پزشکی و دستاوردهای آن‌ها با سرعت بالایی در حال پیشرفت است. آموزش مداوم تیم پزشکی یک عنصر کلیدی در افزایش دانش، مهارت، کیفیت و اثربخشی سیستم بهداشتی درمانی و ارتقای شایستگی حرفه‌ای است و پزشکان می‌توانند تجربیات متخصصان ناحیه، کشور، یا کل دنیا را با فناوری‌های جدید آموزشی کسب نمایند. ازاین‌رو، ارتقای کیفیت آموزش پزشکی تأثیر مستقیمی بر نظام سلامت دارد. توجه به مسئله کیفیت در آموزش امری ضروری است و لذا، ارتباط تنگاتنگی با دستگاه‌های درمانی دارد (جوادی و همکاران، ۲۰۲۰).

در دنیای کنونی موضوع کیفیت، مدیریت سازمان‌ها را با چالش روبرو کرده و پذیرش آن در بخش خدمات، افزایش یافته است. کیفیت در حال حاضر عامل مهمی برای رشد، موفقیت و ماندگاری است و به‌عنوان موضوعی راهبردی، مؤثر و فراگیر در دستور کار مدیریت قرار گرفته است (وستون، مولان، ریچ و مک‌لنن، ۲۰۱۴).

آموزش علوم پزشکی با هدف حفظ و ارتقای سلامت انسان در جهت تربیت نیروی انسانی متخصص در این زمینه، اهمیت فراوانی دارد. با این حال آموزش پزشکی فرایندی پایان‌ناپذیر است چرا که علوم پزشکی با سرعت بالایی در حال پیشرفت است (لوک‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴).

کیفیت خدمات و بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی در نظام آموزش پزشکی از اهمیت بسزایی برخوردار است به‌طوری که تبدیل به یکی از دغدغه‌های مهم مسئولین مراکز آموزشی که

۱۹۱۳ با تصویب قانون در مجلس آغاز گردیده است (اداره کل آموزش مداوم جامعه پزشکی، صفحه اصلی) در زمینه آموزش پزشکی در سال ۱۳۸۱ پیش‌بینی شده که کامپیوترها جزو اجتناب‌ناپذیر سیستم آموزش پزشکی خواهند بود. به دلیل گستردگی مشمولین آموزش مداوم، نداشتن فرصت‌های یکسان یادگیری، تنوع موقعیت جغرافیایی و شغلی، علایق یادگیری متفاوت، رشد گسترده روش‌های تشخیص و درمان، تغییر در دیدگاه جامعه، همگی نیاز به اتخاذ روش‌های آموزشی مؤثر و کارا را دارند. در مطالعه‌ای که توسط داوینس و همکارانش در سال ۱۹۹۹ انجام گرفت نشان داده شد که جلسات تدریس با استفاده از روش‌های سنتی آموزش در تغییر عملکرد پزشکان مؤثر نبوده است (داوینس و همکاران<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). پژوهش بارزان اسکای و همکاران<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۵ نشان داد که اگر فرآیند برای جمع‌آوری مناسب طراحی شده باشد، CQI (بهبود مستمر کیفیت) می‌تواند کیفیت و نتایج برنامه آموزشی را افزایش دهد. در مطالعه‌ای که توسط سمیعی و همکاران در سال ۱۳۸۴ انجام گرفت نتایج حاصله نشان داد که از ۳۲ استاندارد که در ایالت کالیفرنیا برای آموزش مداوم جامعه پزشکی معرفی شده، ۳۰ استاندارد برای ایران در نظر گرفته شد که تعدادی به‌عنوان استاندارد ضروری تعریف شد که امکان دسترسی به استانداردهای ملی و سیستم کارآمد اعتباربخشی مراکز آموزش مداوم در کشور فراهم شود. به‌طوری که ضمن برخورداری از قابلیت اجرایی بالا، مورد تأیید صاحب‌نظران آموزش مداوم نیز باشد. تدوین فرآیند اعتباربخشی براساس مقتضیات کشور امری دشوار است چرا که اعتباربخشی تغییراتی را در سطح مراکز آموزش مداوم به دنبال خواهد داشت (سمیعی و همکاران، ۲۰۰۵).

در مطالعه‌ای که هررا و همکاران<sup>۸</sup> در (۲۰۱۲) انجام دادند با توجه به گسترش پیشرفته علوم پزشکی، اجرای مناسب برنامه‌های آموزش مداوم موجب خواهد شد تا اطمینان لازم حاصل شود که همه شاغلان در حرفه‌های پزشکی و مراقبت‌های بهداشتی و درمانی با پیشرفت‌های جدید علمی و حرفه‌ای، روزآمد شده‌اند.

همچنین، در پژوهشی کانگانتی<sup>۹</sup> در (۲۰۲۰) نشان داد باید جلسات CME را تنظیم کنند تا کارآموزان را با صلاحیت‌های اصلی بالینی به‌روز نگه دارند زیرا آن‌ها به مدیریت کووید ۱۹

خواهان افزایش توان رقابتی خود هستند شده است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به تغییرات گسترده در عرصه جهانی و در نتیجه در آموزش عالی، آموزش با هر کیفیتی مورد قبول نیست و دانشگاه به‌عنوان یک‌خرده سیستم از کل آموزش عالی باید بتواند در داخل و خارج به‌عنوان یک مکمل نقش خود را ایفا کند. امروزه اغلب دانشگاه‌ها دریافته‌اند که کیفیت خدمات آموزشی خود را ارتقا دهند (ووس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

امروزه گسترش کمی نظام آموزش عالی، بدون توجه به توسعه کیفی، پیامدهایی همچون افت تحصیلی، تحلیل رفتگی آموزشی، وابستگی علمی، فرار مغزها، نبود کارآفرینی و ضعف تولید دانش را در پی خواهد داشت (حاتمی‌فر، ۲۰۱۴).

برای آموزش در عصر کنونی استفاده از فناوری آموزشی و روش‌های آموزش از راه دور مانند آموزش الکترونیکی استفاده از فناوری‌های آموزشی باعث یادگیری در سطوح بالاتر شناختی شده و زمینه کاربردی کردن آموزش را برای حل مسائل به وجود می‌آورد. لذا، مداخلات یادگیری الکترونیکی برای آموزش پزشکی می‌تواند برای هدف قرار دادن سلامتی و رفاه و آموزش با کیفیت به‌ویژه در زمینه‌های کم منابع مفید باشد (بارتید<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا دانش، مهارت و نگرش مثبت نسبت به استفاده از اینترنت در آموزش پزشکی مهم است (الوادی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از آنجا که حرفه پزشکی تلاش می‌کند تا به‌طور هم‌زمان تعادل دسترسی، هزینه و کیفیت مراقبت را ایجاد کند تمرکز فعالیت‌های CME بر منافع بیماران و جامعه به‌جای حوزه‌هایی که اولویت‌های آن‌ها ممکن است در تضاد با منافع عمومی باشد بسیار مهم است (بارنس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). پزشکان هنگامی که در یک محیط حمایتی کار می‌کنند شخصاً رشد می‌کنند و مراقبت‌های بهتری را ارائه می‌دهند. لذا، در این صورت نیاز به ایجاد سیستمی است که در آن پزشکان آموزش کارآمد و کارآمدی را پیدا کنند که نه‌تنها توانایی آن‌ها را در ارائه مراقبت‌های بهینه تقویت کند بلکه تحریک فکری و رشد شخصی را پرورش می‌دهد (مک ماهون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

### پیشینه‌های پژوهش

برنامه آموزش مداوم جامعه پزشکی با هدف افزایش دانش و مهارت در سال ۱۳۲۳ میلادی در جهان و در ایران از سال

6. Davis & et al  
7. Barzansky & et al  
8. Herrera & et al  
9. Kanneganti  
10. Covid 19

1. Vose  
2. Barteit  
3. Alwadie  
4. Barnes  
5. McMahon

و غیرکووید ۱۹ ادامه خواهند داد و این همه‌گیری ممکن است تا پایان سال ادامه داشته باشد.

هاینس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۸۴) در پژوهشی نشان دادند که این مطالعات شواهد قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهند که CME می‌تواند رفتارهای پزشک را بهبود بخشد. در مطالعه پورقانع و همکاران (۱۳۹۶)، همسو با نتایج این پژوهش، گزارش شد که لزوم توجه مدیریت آموزشی و پشتیبانی منابع و برنامه‌ریزی کاربردی مناسب در برنامه‌های آموزش پزشکی، مهم‌ترین عامل مؤثر بوده است (پورقانع و همکاران، ۲۰۱۸).

در پژوهش ابوسینوهه و زایری (۲۰۱۰) با عنوان «چارچوب ارزیابی اثربخشی آموزش پزشکی اتحادیه عرب» نتایج نشان داد که گروهی تنها بر جنبه‌های فناوریانه گروهی و گروهی دیگر تنها بر جنبه‌های پداگوژیکی و گروهی بر هر دو تمرکز داشتند؛ اما یافته‌های حاصل از این پژوهش نتایج متقاضی نشان دادند و مشخص کرد علاوه بر این جنبه‌ها، جنبه‌های دیگری از جمله ابعاد مدیریت آموزشی و پشتیبانی منابع، فناوری و طراحی، پداگوژیکی، نهادی، اخلاقی، ارزیابی و بازخورد و قالب‌های یادگیری ترکیبی در الگوی آموزش مداوم جامعه پزشکی بر مبنای یادگیری ترکیبی به ترتیب اولویت قرار دارند (ابوسینوهه و زایری، ۲۰۱۰).

توفیقی و همکاران در پژوهشی با عنوان «کیفیت خدمات آموزشی از دیدگاه دانشجویان دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران» به این نتیجه رسیدند که انتظارات دانشجویان فراتر از درک آن‌ها از وضعیت موجود است در هیچ‌کدام از ابعاد خدمت انتظارات آن‌ها برآورده نشده است (توفیقی و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین در پژوهشی در میان دانشجویان مامایی دانشگاه علوم پزشکی قزوین نتایج نشان داد که از دیدگاه آنان خدمات آموزشی ارائه شده کیفیت خوبی ندارد و در حد مطلوب نیست (جورابچی، ۱۳۸۱).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و با رویکرد پژوهش کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی هوسرل برای اولین بار در سال ۱۳۹۹ در دانشگاه علوم پزشکی تبریز صورت گرفته که از بین اعضای هیئت‌علمی در رشته برنامه‌ریزی درسی و مدرسان آموزش مداوم پزشکی با ۱۰ سال سابقه تدریس (به‌عنوان خبرگان) انجام شد.

هیئت‌علمی بودن در رشته برنامه‌ریزی درسی و مدرس آموزش مداوم پزشکی بودن با بیش از ۱۰ سال سابقه تدریس، به‌عنوان ملاک‌های ورود به پژوهش بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و منجر به انتخاب ۱۹ نفر از استادان آموزش مداوم پزشکی و متخصصان برنامه‌ریزی درسی شد. برای حصول اطلاعات موردنیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۵ دقیقه به طول انجامید. با فهرست کردن پیش‌فرض‌های محققان که حاصل تجربه و مطالعه بود، قبل از جمع‌آوری داده‌ها و نیز در جریان کار از تأثیر آن‌ها بر نتیجه پژوهش جلوگیری به عمل آمد. در این پژوهش به‌منظور رعایت نکات اخلاقی قبل از شروع مصاحبه، فرد شرکت‌کننده از هدف انجام طرح و مصاحبه آگاه شد و با رضایت کتبی از حضور در پژوهش، مصاحبه انجام گردید. به این ترتیب موارد زیر به‌عنوان نکات اخلاقی که در این بررسی به آن‌ها توجه شد، به اطلاع افراد شرکت‌کننده رسید. الف) اطلاعات به دست آمده در مصاحبه بدون ذکر نام شرکت‌کنندگان استفاده شده است. ب) به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که گفته‌های ایشان محرمانه خواهد بود و در هیچ جا به نفع یا علیه ایشان مورد استفاده قرار نخواهد گرفت. ج) مصاحبه‌کننده از گفته‌های افراد شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها به‌طور دقیق و بدون هرگونه دخل و تصرف در صحبت‌های افراد استفاده کرده است. به‌منظور حفظ صحت و استحکام داده‌ها در این پژوهش، سؤالات پژوهش در جهت کاهش یا حذف احتمال ارائه اطلاعات نادرست از سوی متخصصان تعلیم و تربیت به شیوه‌های مختلف از شرکت‌کنندگان پرسیده شد. به این ترتیب ثبات پاسخ‌ها مشخص گردید. از آنجا که روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش روش مصاحبه عمیق بود، سعی شد که مصاحبه‌ها با دقت و بدون سوگیری انجام شود تا به میزان کافی مطالب در مورد سؤالات پرسیده شود، به صورتی که اگر محقق دیگری در همان وضع یا وضع مشابه فرایند را تکرار کند به همان پاسخ‌ها یا پاسخ‌های مشابه دست یابد. همچنین برای اطمینان از قابل‌اعتماد بودن تحلیل داده پژوهشگر با مراجعه به هریک از متخصصان، نظر آنان را در مورد این‌که آیا توصیف جامع و نهایی یافته‌ها منعکس‌کننده تجربه آن‌ها است یا نه، جویا شد. در صورت حذف یا اضافه کردن مطلبی توسط متخصصان، این مسئله در متن نهایی داده‌ها لحاظ گردیده است. به‌عبارتی می‌توان گفت شیوه اصلی حفظ روایی و پایایی داده‌ها در این پژوهش، ثبت مصاحبه‌ها و تأیید توصیف‌های نهایی توسط متخصصان بود. رویکرد استدلالی به تحلیل و تفسیر داده‌ها در این بخش نیز استقرایی-قیاسی بوده است. به این معنا که ابتدا

کدهای بازی که متعاقباً شناسایی شدند به صورت انتخابی در زیر مفاهیم محوری ایجاد شده یا مفاهیم محوری‌ای که بعد ایجاد و یکپارچه شدند قرار گرفتند.

کدهای باز و جزئی شناسایی شده و با کنار هم قرار دادن آن‌ها براساس روابط بین آن‌ها کدهای محوری و کلی‌تر ایجاد شده‌اند پس از این روند استقرایی، مجدداً کدهای باز شناسایی شده و

**جدول ۱.** جامعه و نمونه آماری سؤالات پژوهش و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

سؤالات	جامعه آماری اطلاعات	نمونه و روش نمونه‌گیری	روش گردآوری اطلاعات	روش تجزیه و تحلیل
آسیب‌ها و چالش‌های آموزش مداوم پزشکی کدامند؟	مدرسان آموزش مداوم پزشکی با سابقه بیش از ۱۰ سال و همچنین اعضا هیئت‌علمی با معیارهای عمومی و اختصاصی	نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محور	مصاحبه نیمه ساختارمند	کدگذاری باز-محوری گزینشی

### یافته‌های پژوهش

پس از تبدیل مصاحبه‌ها به داده‌های متنی و انجام دادن تحلیل اولیه، فرایند اجرای کار به آن‌ها ارسال و از استخراج اطلاعات مناسب، از داده‌های اصلی مصاحبه اطمینان حاصل شد. همچنین مصاحبه‌های کدگذاری شده در اختیار سایر پژوهشگران خبره در زمینه پژوهش قرار گرفت و بازخوردهای اصلاحی دریافت و اعمال شد. درباره ملاک قابل‌انتقال بودن، به‌منظور اطمینان تعمیم‌یافته‌ها به سایر مخاطبان و پاسخ‌گویان، از روش نمونه‌گیری هدفمند نظری و نیز توصیف جامع و کامل استفاده شد. در خصوص ملاک قابل ارتباط بودن، به‌منظور اطمینان از ثبات یافته‌ها در طول زمان، از روش بازبینی هم‌تایان و سایر مخاطبان مرتبط و راهبرد کدگذاری باز استفاده شد با توجه به مقوله‌بندی انجام شده و با تکیه بر درک و تفسیر خبرگان آموزش مداوم جامعه پزشکی، آسیب‌ها و چالش‌های آموزش مداوم پزشکی که مشتمل بر شرایط، زمینه‌ها و عوامل مداخله‌گر در موضوع پژوهش است، طراحی و ارائه شد.

در این پژوهش متن مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان به ۵ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی احصا شده است که به صورت زیر تفکیک شده است: که مضمون‌های اصلی عبارت‌اند از چالش‌های مدیریتی آموزش مداوم پزشکی، عدم استفاده از الگوی مناسب تدریس، عدم کنش پژوهی فردی و گروهی، چالش جانبی و بهره‌گیری از دانش تخصصی در آموزش پزشکی و مضمون‌های فرعی عبارت‌اند از عدم نظارت بر اجرای صحیح آموزش، نبودن سیستم ارزشیابی از یادگیری واقعی، عدم نیازسنجی واقعی محتوای آموزش، عدم برنامه‌ریزی برای مهارت آموزان، عدم مدیریت اثربخش آموزش برای پزشکان، فقدان به‌کارگیری روش‌های فعال تدریس، عدم انگیزش پزشکان به یادگیری، فقدان انتقال تجربیات زیسته پزشکان عمومی، الزام آموزش پژوهی، مشکلات ساختاری نظام آموزش مداوم پزشکی، ایجاد بستر لازم برای یادگیری الکترونیکی، بهره‌گیری از دانش تله مدیسین.

**جدول ۲.** کدهای باز

مضمون فرعی	F	کدباز
عدم نظارت بر اجرای صحیح آموزش	۳	برگزاری آموزش غیرواقعی
	۶	تمرکز صرفاً روی مدرک
	۵	غیرواقعی بودن لیست حضور
عدم نیازسنجی واقعی محتوای آموزشی	۳	عدم هم‌راستای برنامه با نیازها
	۲	الزام نیازسنجی علمی برای محتوا
نبودن سیستم ارزیابی از یادگیری واقعی	۳	عدم ارزشیابی پایان دوره
	۲	ارزشیابی فرآیندی از پزشکان
عدم برنامه‌ریزی برای مهارت‌آموزی مداوم پزشکان عمومی	۲	عدم تأثیر بر مهارت‌های پزشکان
	۲	عدم اهمیت به ارتقای پزشکان متخصص
فقدان انتقال تجربیات زیسته پزشکان	۳	عدم انتقال تجربیات پزشکان
	۲	الزام انتقال مهارت و دانش
مشکلات ساختاری نظام آموزشی	۱	عدم سختگیری در آموزش

مضمون فرعی	F	کدباز
	۳	عدم رعایت استانداردهای آموزشی
	۳	عدم به‌کارگیری مدرسان آشنا به روش‌های تدریس
	۲	کمبود زمان آموزش
	۲	عدم همکاری استادان مجرب
	۲	مشکل محل برگزاری آموزش
	۲	طراحی فعالیت یادگیری آموزش اثربخش
الزام آموزش پژوهشی	۱	الزام انجام پژوهش در آموزش
	۱	طراحی تکالیف عملکردی
عدم مدیریت اثربخش آموزش برای پزشکان	۲	عدم اهمیت به ارتقای پزشکان عمومی
	۱	تأکید بیشتر به پزشکان متخصص
	۳	عدم تحقق یادگیری
	۲	روزمرگی دانش پزشکان
فقدان به‌کارگیری روش‌های فعال در تدریس	۳	استفاده از رویکرد سازنده‌گرایی
	۲	فراهم کردن بستر واقعی برای یادگیری
	۳	استفاده مکرر از روش‌های سخنرانی
عدم انگیزش پزشکان به یادگیری	۳	عدم مشارکت پزشکان در یادگیری
	۲	عدم مشارکت پزشکان در یادگیری
ایجاد بستر لازم برای یادگیری الکترونیکی	۳	عدم استفاده از فناوری در آموزش الکترونیکی
	۳	عدم برگزاری کلاس‌های آنلاین
بهره‌گیری از دانش تله‌مدیسن	۲	آموزش دانش نگهداری
	۲	آموزش دانش مراقبت پزشکی
	۲	آموزش دانش تشخیص

## جدول ۳. (کدهای محوری)

مضمون اصلی	مضمون فرعی
چالش‌های مدیریتی آموزش مداوم پزشکی	عدم نظارت بر اجرای صحیح آموزش
	فقدان سیستم ارزشیابی از یادگیری واقعی
	عدم نیازسنجی واقعی محتوای آموزش
	عدم برنامه‌ریزی برای مهارت آموزان
	عدم مدیریت اثربخش آموزش برای پزشکان
عدم استفاده از الگوهای مناسب تدریس	فقدان به‌کارگیری روش‌های فعال تدریس
	عدم انگیزش پزشکان به یادگیری
عدم کنش پژوهی فردی و گروهی در فرایند آموزش پزشکان عمومی	فقدان انتقال تجربیات زیسته پزشکان عمومی
چالش‌های آموزشی مداوم پزشکی	الزام آموزش پژوهشی
	مشکلات ساختاری نظام آموزشی
بهره‌گیری IT دانش تخصصی در آموزش مداوم پزشکی	ایجاد بستر لازم برای یادگیری الکترونیکی
	بهره‌گیری از دانش تله‌مدیسن

## بحث و نتیجه‌گیری

به‌عنوان یک‌خرده سیستم از کل آموزش عالی باید بتواند در داخل و خارج به‌عنوان یک مکمل نقش خود را ایفا کند. امروزه اغلب دانشگاه‌ها دریافته‌اند که کیفیت خدمات

با توجه به تغییرات در عرصه جهانی و در نتیجه در آموزش عالی، آموزش با هر کیفیتی مورد قبول نیست و دانشگاه

تعویق در یادگیری غیر هم‌زمان، تأخیر در بازخورد، کمبود انگیزش برای خواندن مواد و محتوای آموزشی و مشکلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و دسترسی به تجهیزات موردنیاز، از جمله چالش‌های مهم در آموزش مداوم پزشکی است، اما نمی‌توان از مزایای بارز این شیوه نیز چشم‌پوشی کرد (عطائی و همکاران، ۱۳۹۸ ب).

از جمله ضروریات در آموزش مداوم پزشکی استفاده از آموزش ترکیبی است. امروزه بسیاری از نظریه‌پردازان و متخصصان آموزش تلاش می‌کنند تا شیوه‌های مختلف آموزش، به خصوص آموزش چهره به چهره و الکترونیکی را با یکدیگر در قالب یادگیری ترکیبی، تلفیق کنند و معتقد هستند که یادگیری ترکیبی، یک رویکرد متفکرانه و امیدبخش برای حل چالش‌ها و مشکلات مجزا هریک از این شیوه‌ها است و با این رویکرد می‌توان از مزیت‌های منحصر به فرد هر دو نوع آموزش الکترونیکی و آموزش سنتی برخوردار شد (صالحی عمران و همکاران، ۱۳۹۱).

اهمیت موضوع یاددهی یادگیری و تقاضای روزافزون برای دسترسی به آموزش از یک‌طرف و تأکید بر اثربخش بودن آموزش از طرف دیگر یکی از چالش‌های پیش روی همه سازمان‌های آموزشی است. یافته‌های مطالعه میرمقتدایی و همکاران در (۲۰۱۹) نشان داد که با بازنگری اساسی در پذیرش دانشجو و استاد و همچنین فراهم کردن امکانات فنی لازم در این حوزه می‌توان جایگاه شایسته این آموزش را پیدا کرد (میرمقتدایی و همکاران، ۲۰۱۹).

برخورداری از مزیت‌های یادگیری ترکیبی باعث خواهد شد تا آموزش‌های دقیق‌تر و اثربخش‌تر در آموزش مداوم جامعه پزشکی و با کیفیت مطلوب ارائه شود و تضمین‌کننده سلامت پایدار جامعه باشد. شایان ذکر است، براساس بررسی جامعی که صورت گرفت، به صورت مدون و مصوب، یادگیری ترکیبی در آموزش مداوم جامعه پزشکی در برنامه‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تاکنون اجرایی نشده است. لذا، امید است که براساس نتایج این پژوهش بتوان رویکرد جدید و امیدبخشی را در این موضوع مهم مطرح و ارائه کرد.

در نظام آموزش مداوم پزشکی اساسی‌ترین چالش این است که پزشکان تنها دلیل برای ورود به سیستم آموزش پزشکی را جهت تمدید در اخذ گواهی‌نامه پزشکی می‌دانند طوری که اگر جهت تمدید نیازی به گذراندن آموزش نبود اصلاً انگیزه یادگیری را نخواهند داشت. بنابراین، این یکی از چالش‌ها و آسیب‌های اساسی است که پزشکان از اصل

آموزشی خود را ارتقا دهند (ووس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر از بین ۸۳ کدباز احصا شده به ترتیب، تمرکز صرفاً روی مدرک با ۶ فراوانی اولویت اول را به خود اختصاص داده است. این یافته با نتایج پژوهش اسفندیاری (۱۳۹۶)، محمودی کوچک‌سرای، فراهانی، رسته مقدم (۱۳۹۴) و عبادی و همکاران (۱۳۸۶) همسو است.

متخصصان علوم پزشکی شرکت‌کننده در مطالعه کفادار<sup>۲</sup> و همکاران در (۲۰۱۹) فکر می‌کنند که فعالیت‌ها و جلسات علمی، عملکرد بالینی روزانه آن‌ها را بهبود می‌بخشد. محدودیت زمانی و دلایل اقتصادی به‌عنوان موانعی برای حضور در CME گزارش شده است. «تأثیر ادراک شده فعالیت‌های CME بر شاخص تمرین بالینی روزانه» ممکن است برای ارزیابی در گروه‌های مختلف شرکت‌کنندگان و جلسات با موضوعات متغیر استفاده شود (کفادار و همکاران، ۲۰۱۹).

در حالی که هدف اساسی از اجرای برنامه آموزش مداوم جامعه پزشکی، روزآمد کردن و ارتقای دانش و مهارت‌های فعالان این حوزه است. مسئله‌ای که اکنون پس از اجرای این برنامه‌ها در سال‌های اخیر مطرح است، کیفیت برگزاری برنامه‌ها به میزان اثربخشی آن‌ها در جهت افزایش دانش، بهبود نگرش و عملکرد مخاطبان این برنامه در آموزش‌های حضوری یا مجازی است (خشنودی‌فر و همکاران، ۱۳۹۸). از آنجایی که در نظام آموزش پزشکی حجم زیادی از اطلاعات، مفاهیم و دانستنی‌های ضروری وجود دارد که فراگیران برای یادگیری مؤثر آن‌ها باید زمان زیادی را صرف کنند، بهره‌گیری از نظام آموزش مداوم، امکان فراگیری مستقل از زمان و مکان را برای مخاطب فراهم می‌کند (حضرتی و همکاران، ۲۰۲۰). از طرف دیگر دسترسی سهل‌تر، هزینه کمتر مسافرت‌های درون و برون‌شهری، انعطاف‌پذیری در امکان استفاده از مکان و زمان مناسب و امکان انتخاب موضوع به وسیله فراگیر جهت بهره‌گیری بهتر از برنامه‌های آموزشی، به‌عنوان مزایای آموزش مداوم محسوب می‌شود (پورقانع و همکاران، ۱۳۹۶). با وجود تمامی مزایای که برای آموزش مداوم پزشکی آورده شده است، اما نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این نوع آموزش‌ها نیز با محدودیت‌های خاص خود روبه‌رو هستند (عطائی و همکاران، ۱۳۹۸ الف). نبود تعامل انسانی مناسب،

متخصص، با یک فراوانی از اهمیت پنجم برخوردار است. این یافته با نتایج پژوهش اسفندیاری (۱۳۹۶) و عبادی و همکاران (۱۳۸۶) همسو است. جهت ارتقای کیفیت آموزش برای پزشکان عمومی باید نظارت بر اجرای صحیح آموزش را مورد توجه خاصی قرارداد و همچنین باید از سیستم ارزشیابی مناسب جهت پی بردن به یادگیری اثربخش پزشکان ضروری است و این امر باید مورد توجه برنامه ریزان و مسئولان آموزش مداوم پزشکی قرار گیرد و یکی دیگر از راهکارهای رفع چالش‌ها نیازسنجی آموزشی متناسب با خواسته‌های پزشکان عمومی است. لذا، برنامه‌ریزی بایستی به نحوی باشد که محورهای آموزش، متمرکز بر نیازهای آنان باشد و جهت تحقق اهداف آموزشی در آموزش مداوم پزشکی استفاده از الگوهای فعال تدریس به‌منظور ایجاد انگیزه در بین پزشکان و افزایش سطح یادگیری استفاده گردد. یکی دیگر از ابعاد مغفوله در آموزش مداوم پزشکی عدم انتقال تجربیات و مهارت‌های پزشکان به یکدیگر است اگر بتوانیم برای پزشکان برنامه‌ریزی منسجم انجام داده و سیاست‌های مشوقی ایجاد کنیم که بتوانند کنش پژوهشی در پزشکی را اجرا نمایند این امر موجب ارتقای دانش پزشکی و بهبود یادگیری را در پی خواهد داشت و از منظر دیگر بحث بسترسازی برای یادگیری الکترونیکی و آموزش‌های مجازی است که در کشور ما مورد بی‌مهری و غفلت قرار گرفته و با شیوع اپیدمی کووید ۱۹ این آسیب در بین پزشکان به‌خوبی نمایان شد. لذا، بسترسازی سامانه‌های تخصصی آموزش مجازی به‌عنوان یکی از رویکردهای یادگیری در عصر امروزی از دیگر الزامات اساسی است که دست‌اندرکاران باید در این زمینه اهتمام جدی و عملی داشته باشند و درنهایت بهره‌مندی از دانش تله‌مدیسن در پزشکی به‌منظور ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای پزشکان امری ضروری و حیاتی است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش و اهمیت یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود چنین پژوهش‌هایی در دیگر سازمان‌ها نیز انجام شود و همچنین با در نظر گرفتن قلمرو مکانی این پژوهش، پژوهش‌های آتی ابتدا در سطح منطقه‌ای و نهایتاً در سطح ملی انجام شود.

ضرورت یادگیری غافل شده و تنها به گذراندن غیرواقعی می‌پردازند و از سوی دیگر عدم یادگیری منجر به روزمرگی دانش پزشکی می‌شود. یافته دیگر پژوهش نشان داد که غیرواقعی بودن لیست حضور با ۵ فراوانی اولویت دوم چالش‌های آموزش مداوم پزشکی است. این یافته با نتایج پژوهش اسفندیاری (۱۳۹۶) و محمودی کوچک‌سرابی، فراهانی، رسته‌مقدم (۱۳۹۴) همسو است. به دلیل عدم نظارت بر حضور پزشکان صرفاً در یک جلسه نشسته و همکاران در روزهای دیگر یا در زمان‌های بعدی نام پزشکان را در لیست حضور می‌نویسند البته باید خاطر نشان کرد حتی حضور واقعی پزشکان نیز به دلیل عدم انگیزش در یادگیری موجب تغییر دانش پزشکان نخواهد بود و باید با طراحی‌های مناسب آموزشی و استفاده از روش‌های فعال تدریس بتوان مشارکت حداکثری را در کلاس‌های آموزشی اجرا کرد از این رو، عدم هم‌راستا بودن برنامه‌های آموزشی با نیازهای پزشکان عمومی، عدم ارزشیابی پایان دوره، عدم رعایت استانداردهای آموزشی، عدم تحقق یادگیری، استفاده از رویکرد سازنده‌گرایی، استفاده مکرر از روش سخنرانی، عدم مشارکت پزشکان در یادگیری، عدم استفاده از فناوری در آموزش الکترونیکی، عدم برگزاری کلاس‌های آنلاین با ۳ فراوانی اهمیت سوم را به خود اختصاص داده‌اند و با نتایج پژوهش اسفندیاری (۱۳۹۶) و محمودی کوچک‌سرابی، فراهانی، رسته‌مقدم (۱۳۹۴) همسو می‌باشند. آنچه ضرورت عصر امروزی را می‌طلبد و اهمیت آن نیز با شیوع کرونا در کشور مواجه شدیم عدم سیستم مناسب و کلاس‌های آنلاین برای آموزش پزشکان عمومی و همچنین انتقال تجربیات زیسته به موقع و سریع به دیگر پزشکان است که ضرورت فراهم‌سازی بسترهای لازم بیش از گذشته احساس می‌شود. مطابق با یافته دیگر پژوهش، ارزشیابی فرآیندی از آموزش، عدم تأثیر بر مهارت پزشکان، عدم اهمیت به ارتقای پزشکان عمومی، الزام مهارت و دانش، کمبود زمان آموزش، عدم همکاری استادان مجرب، مشکل محل برگزاری آموزش طراحی فعالیت یادگیری اثربخش، روزمرگی دانش پزشکان، فراهم کردن بستر واقعی برای یادگیری، عدم شرکت پزشکان در روش‌های سخنرانی، آموزش دانش نگه‌داری، آموزش دانش مراقبت پزشکی، آموزش دانش تشخیص با ۲ فراوانی از اهمیت چهارم و عدم سخت‌گیری در آموزش، الزام انجام پژوهش در آموزش، تأکید بیشتر بر آموزش پزشکان

### References

AbuSneineh W, Z. M. (2010). *An evaluation framework for e-learning*

*effectiveness in the Arab world.*  
<https://www.sciencedirect.com/referen>



- [cework/9780080448947/international-encyclopedia-of-education](http://cework/9780080448947/international-encyclopedia-of-education)
- Akbari, Z. (2018). The Need to Develop and Incorporate the Soft Skills (General) Courses into the Educational Curriculum of Medical Sciences' students. *Journal of Medical Education and Development*, 13(2), 114-139. (In Persian)
- Alwadie, A. D. (2013). Online continuing medical education in Saudi Arabia. *Performance Improvement*, 52(1), 24-28.
- Asadi loyeh, A. (2016). The Survey of Educational Needs to Empower Faculties in GUMS. *Research in Medical Education*, 8(2), 37-48. (In Persian)
- Ataei M, S.H. S. (2019). Effective Teaching Model in Continuing Medical Education. *J Mazandaran Univ Med Sci*, 29(176), 202-207. (In Persian)
- Barnes, B. (2017). Financial conflicts of interest in continuing medical education: implications and accountability. *Jama*, 317(17), 1741-1742.
- Barteit, S. G. (2020). Evaluation of e-learning for medical education in low-and middle-income countries: A systematic review. *Computers & education*, 145, 103726.
- Barzansky, B. H.W. (2015). Continuous quality improvement in an accreditation system for undergraduate medical education: benefits and challenges. *Medical teacher*, 37(11), 1032-1038.
- Boromand, N. (2020). Views of General Practitioners and Clinical Medical School Faculty to Adapt the Educational needs of Continuing Medical Education programs. *Journal of Medical Education & Development*. (In Persian)
- Davis, D. M.V. (1999). Impact of formal continuing medical education: do conferences, workshops, rounds, and other traditional continuing education activities change physician behavior or health care outcomes? *Jama*, 282(9), 867-874.
- Dowling, S. J. (2019). Does locally delivered small group continuing medical education (CME) meet the learning needs of rural general practitioners? *Education for Primary Care*, 30(3), 145-151.
- Hatamifar, K., (2014). Study of student's satisfaction with student services at Payam Noor University. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19(4), 117-139. (In Persian)
- Hazrati, H. (2020). Need Assessment Models of Continuing Medical Education in Advanced and. *Depiction of Health*, 10(1), 74-83. (In Persian)
- Herrera, C. A. (2012). Evaluación del ambiente educacional en programas de especialización médica. *Rev Med Chile*, 140(12), 1554-1561.
- Javadi, Z. H. (2020). Designing a model to improve the quality of residents' education in implementing the Health System Transformation Plan. *Research in Medical Education*, 12(1), 24-35. (In Persian)
- Kafadar, D. A. (2019). Evaluation of Experiences and Perceptions of Family Physicians on Continuing Medical Education and the Effect on Daily Clinical Practice. *Konuralp Tıp Dergisi*, 11(3), 337-343.
- Kanneganti, A. C.H. (2020). Continuing medical education during a pandemic: an academic institution's experience. *Postgraduate medical journal*, 96(1137), 384-386.
- Loukzadeh, Z. A. (2014). Viewpoint of faculty members of Yazd Shahid Sadoughi University of Medical Sciences about distance learning by Continuing Medical Education. *Journal of Medical Education Development*, 7(14), 86-93.
- McMahon, G. T. (2018). Evolution of continuing medical education: promoting innovation through regulatory alignment. *jama*, 319(6), 545-546.
- Mirmoghtadaie, Z. S. (2019). The Effectiveness of Blended Learning in the Field of Medical Education: Explaining Dimensions and Components Based on Stakeholder Experiences. *Journal of Medical Education Development*, 12(33), 26-33.
- Mohammadi, A. M. (2010). Measuring Students' Satisfaction of Educational Services Quality and Relationship with Services Quality in Zanzan University of Medical Sciences. *Journal of Medical Education Development*, 2(3), 48-59. (In Persian)
- Mullan, J. R. (2014). Investigating the impact of a research-based integrated curriculum on self-perceived research experiences of medical students in community placements: a pre-and post-test analysis of three student cohorts. *BMC medical education*, 14(161), 1-9.

- Pourghane P, E. S. (2018). Faculty Members' Experiences about Participating In Continuing Education Programs. *Research in Medical Education*, 10(1), 20-10. (In Persian)
- Rajabzadeh, R. (2017). Educational needs assessment of general practitioners working in North Khorasan University of Medical Sciences. *Ahwaz Jundishapur Education Development Quarterly*, 18(3), 251-259. (In Persian)
- Sameie, F. (1384). Accreditation of continuing education in the Iranian medical community. *Seventh National Conference on Medical Education*. Esfahan. (In Persian)
- Tofighi Sh., S. J. (2011). Quality of educational services from the viewpoints of students; SERVQUAL model. *Bimonthly Educ Strateg Med Sci*, 4(1), 21-26. (In Persian)
- Voss Roediger, G. T. (2007). Service quality in higher education: The role of student expectations. *Journal of Business Research*, 60(9), 949-956.

## Contents

<b>Organizational Structure for Administrative Organization in Islamic City Council by Grounded Theory .....</b>	<b>11</b>
Hedayat Kargar Shouroki, Ahmadali Fallah, Samane Sarrami, Fatemeh Paknezhad	
<b>Understanding the Meaning of Queen Bee Syndrome Phenomenon from the Perspective of Women Working in a Public University: A Descriptive Phenomenological Approach .....</b>	<b>31</b>
Elham Ebrahimi	
<b>Investigating the Mental Imaging Management Behaviors Based on Situational and Personal Predictors .....</b>	<b>47</b>
Mahdiah Bagheri Qajari, Mohammad Salehi, Maryam Taghavai Yazdi	
<b>An Analysis of Factors Affecting Policy Research based on ISM Approach (Case Study: Legislative Power) .....</b>	<b>61</b>
Hosein Aslipoor, Hadi Khanmohammadi, Soleyman Fayazi	
<b>Designing Success Pattern of Government Managers in Iran with Respect to Psychological and Personality Traits .....</b>	<b>73</b>
Ahmad Jafari, Majid Nasiri, Seyed Mohammadreza Hosseini, Parviz Saeedi	
<b>Designing a Model for the Organization and Prosperity of the Cultural Services Market .....</b>	<b>93</b>
Ali Shahnazari Dorcheh, Golamreza Asadikord	
<b>Presenting the Entrepreneurial Leadership Model Based on the Qualitative Approach of Grounded Theory .....</b>	<b>105</b>
Taghi Davar, Saeed Safariyan Hamedani, Farshideh Zameni	
<b>Designing and Explaining the Organizational Social Network Model in the Branches of Bank Saderat, East Azarbaijan Province .....</b>	<b>121</b>
Sheida Kamali, Mohammadali Sarlak, Seyed Aliakbar Ahmadi, Mahmood Asaadi	
<b>Providing a Model of Strategic Agility Determining its Status in Knowledge-Based Industries .....</b>	<b>137</b>
Seyedeh Masoumeh Ghamkhari	
<b>Identify the Harms and Management Challenges of Continuing Medical Education (A phenomenological Study).....</b>	<b>152</b>
Bahram Jalilzadehamin, Farhad Nejadirani, Yousef Beygzadeh, Nader Bohlooli	







## Editorial Board

Row	Editorial Advisory Board	Scientific Grade	Reaserch & Training Institutions	Field of Studying
1	Ahmadi, Seyed Ali Akbar	Professor	Payame Noor University	Public Administration
2	Forozandeh, Lotfollah	Associate Professor	TarbiatModarres University	Business Management
3	Hadizadeh, Akram	Associate Professor	ShahidBeheshti University	Public Administration
4	Mooghali, Alireza	Professor	Payame Noor University	Public Administration
5	Poor ezzt, Ali Asghar	Professor	Tehran University	Public Administration
6	Rasooli, Reza	Professor	Payame Noor University	Public Administration
7	Sarlak, Mohammad Ali	Professor	Payame Noor University	Public Administration
8	Sharifzadeh, Fattah	Professor	AllamehTabatabaee University	Public Administration

## Advisory Editorial Board

Ahmadi, S.A.A.	Hozoori, M.J.	Najjari, R.
Amirkhani, A.H.	Khanbashi ,H.	Nargesian, A.
Asghari Sarem, A.	Kooshki, A.	Nemati, S.
Boodlaei, H.	Mahdieh, O.	Porsaeed, M
Danaee, H.	Mohammadi Moghaddam, Y.	Rafiee, M.
Darvish, H.	Montazeri, M.	Sanjaghi, E.
Ebrahimi, S.A.	Mooghali, A.R.	Sarlak, M.A.
Fayyazi, M.	Mosavi, M.	Sharifzadeh, F.
Harandi, A.	Hozoori, M.J.	Zamaheni, M.

- Editorial board should introduce the journal to universities and international communities and publish the articles of other universities and international societies on their priority.
- Editorial board must not have quota and excess of their personal article publishing.
- Editorial board is responsible for selecting the reviewers as well as accepting or rejecting on article after reviewers' comments.
- Editorial board should be well-known experts with several publications. They ought to be responsible, accountable, truth, adhere to professional ethics and contribute to improve journal aims.
- Editorial board is expected to have a database of suitable reviewers for journal and to update the information regularly.
- Editorial board should try to aggregate qualified moral, experienced and well-known reviewers
- Editorial board should welcome deep and reasonable reviews, and prevent superficial and poor reviews, and deal with one-sided and contemptuous reviews.
- Editorial board should record and archive the whole review's documents as scientific documents and to keep confidentially the reviewers' name.
- Editorial board must inform the final result of review to corresponding author immediately.
- Editorial board should keep the article's contents confidentially and do not disclose its information to others.
- Editorial board ought to prevent any conflict of interests due to any personal, commercial, academic and financial relations which may impact on accepting and publishing the presented articles.
- Editor-in-chief should check each type of research and publication misconduct which reviewers report seriously.
- If a research and publication misconduct occurs in an article, editor-in-chief should omit it immediately and inform indexing databases or audiences.
- In the case of being a research and publication misconduct, editorial board is responsible to represent a corrigendum to audiences rapidly.
- Editorial board must benefit of audiences' new ideas in order to improve publication policies, structure and content quality of articles.

## References

1. **“Standard Ethics”, approved by Vice-Presidency for Research & Technology, the Ministry of Science, Research and Technology**
2. **Committee on Publication Ethics, COPE Code of Conduct, [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)**



Therefore, articles must be written based on original data and use of falsified or fabricated data is strongly prohibited.

- **Falsification:** Falsification is the practice of omitting or altering research materials, equipment, data, or processes in such a way that the results of the research are no longer accurately reflected in the research record.
- **Plagiarism:** Plagiarism is the act of taking someone else's writing, conversation, idea, claims or even citations without any acknowledgment or explanation of the work producer or speaker.
- **Wrongful Appropriation:** Wrongful appropriation occurs when author(s) benefits another person's efforts and after a little change and manipulations in the research work, publish it on his/her own definitions
- **False Attribution:** It represents that a person is the author of a work but she/ he was not involved in the research.

#### **4. Reviewers' Responsibility**

Reviewers must consider the followings:

- Qualitative, contextual and scientific study in order to improve articles' quality and content.
- To inform editor-in-chief when accepts or reject the review and introduce an alternative.
- Should not accept the articles which consider the benefits of persons, organizations and companies or personal relationships; also the articles which she/he, own, contributed in its writing or analyze.
- The reviewing must be carried out upon scientific documents and any self, professional, religious and racial opinion is prohibited.
- Accurate review and declaration of the article's strengths and weaknesses through a clear, educational and constructive method.
- Responsibility, accountability, punctuality, interest, ethics adherence and respect to others' right.
- Not to rewrite or correct the article according to his/her personal interest.
- Be sure of accurate citations. Also reminding the cases which haven't been cited in the related published researches.
- Avoid of express the information and details of articles.
- Reviewers should not benefit new data or contents in favor of/against personal researches; even for criticism or discrediting the author(s). The reviewer is not permitted to reveal more details after a reviewed article being published.
- Reviewer is prohibited to deliver an article to another one for reviewing except with permission of editor-in-chief. Reviewer and co-reviewer's identification should be noted in each article's documents.
- Reviewer shouldn't contact with the author(s). Any contact with the authors should be made through the editorial office.
- Trying to report "research and publication misconduct" and submitting the related documents to editor-in-chief.

#### **5. Editorial Board Responsibilities**

- Journal maintenance and quality improvement are the main aims of editorial board.

## Payame Noor University Research Journals' Publication Ethics

This publication ethics is a commitment which draws up some moral limitations and responsibilities of research journals. The text is adapted according to the “Standard Ethics”, approved by the Ministry of Science, Research and Technology, and the publication principles of Committee on Publication Ethics (COPE).

### 1. Introduction

Authors, Reviewers, editorial boards and editor-in-chiefs ought to know and commit all principles of research ethics and related responsibilities. Article submission, review of reviewers and editor-in-chief's acceptance or rejection, are considered as journals law compliance otherwise the journals have all the rights.

### 2. Authors Responsibilities

- Authors should present their works in accordance with journal's standards and title.
- Authors should ensure that they have written their original works/researches. Their works/researches should also provide accurate data, underlying other's references.
- Authors are responsible for their works' accuracy.

**Note 1: Publishing an article is not known as acceptance of its contents by journal.**

- Duplicate submission is not accepted. In other words, none of the article's' parts, should not carry on reviewing or publishing elsewhere.
- Overlapping publication, where the author uses his/her previous findings or published date with changes, is rejected.
- Authors are asked to have authors' permission for an accurate citation. When using ones direct speech, a quotation mark (“ ”) is necessary.
- Corresponding author should ensure that the complete information of all involved authors in the article.

**Note 2: Do not write the statement of “Gift Authorship” and do not omit the statement of “Ghost Authorship”.**

- Corresponding author is responsible for the priorities of co-authors after their approval.
- Paper submission means that all of the authors have satisfied whole financial and local supports and have introduced them.
- Author(s) is/are responsible for any fault or inaccuracy of the article and in this case, journal's authorities should be informed immediately.
- Author(s) is/are asked to provide and reserve raw data one year after publication, in order to be able to respond journal audiences' questions.

### 3. Research and Publication Misconduct

Author(s) should avoid the research and publication misconduct. If some cases of research and publication misconduct occur within each steps of submission, review, edition or publication, journals have the right to legal action. The cases are listed as below:

- **Fabrication:** Fabrication is the practice of inventing data or results and reporting them in the research. Both of these misconducts are fraudulent and seriously alter the integrity of research.





Quarterly Journal of  
Public Organizations Management



Payame Noor University

34

Vol. 9, No. 2, (Series 34) Apr-Jun, 2021

ISSN: 2322-522X  
E-ISSN: 2538-600X

**Proprietor:** Payame Noor University

**Managing Director:** Reza Najari

**Editor - in - Chief:** Mohammad Ali Sarlak

**Publishing Manager:** Ali Ghorbani

**English Editor:** Monirosadat Hosseini

**Pagesetting, Editor&Cover Designer:** Ziba Mohammadzadeh Reveshti

**Address:** Tehran, Farmanieh Blvd., North Dibaji, Safa Alley, P.O.Box  
1953633511, Payam Noor, University Post-Graduate Centre

**Price Per issue:** 50000 Rial

**Counts:** 25

**This quarterly is indexed in the following databases:**

- Islamic World Science Citation Database ([www. Isc. Gov. Ir](http://www.Isc.Gov.Ir))
- Noor Magazine ([www. Noormags.com](http://www.Noormags.com))
- Database of publications of the country ([www. Magiran.com](http://www.Magiran.com))
- Knowledge Reference Database (Civilica) ([www. Civilica.com](http://www.Civilica.com))

**E-mail:** [ipom@pnu.ac.ir](mailto:ipom@pnu.ac.ir)

**Web:** <http://ipom.journals.pnu.ac.ir>

**Tel:** 021-22830857