



## ویژه نامه مقالات کنفرانس



■ پیام نوروزی رییس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران

■ طراحی ارزش های فرهنگی سازمان

■ فرهنگ سازمانی؛ پیشرو یا ایستا

■ طراحی مدل بومی شده مهندسی مجدد سازمانی بر اساس یکپارچگی نظام های حاکمیت رهبری و حاکمیت فناوری اطلاعات

■ بررسی و تحلیل تاثیر پاندمی کووید ۱۹ بر مدیریت منابع انسانی در سطح بین المللی و داخلی و راه کارهای مقابله با آن

■ تغییر الگو و سبک زندگی فردی در دنیای دیجیتال



جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

Management Social Responsibility Award  
(MSR- Award)





Association for protection of child labour


# ما در برابر کودکان مسئولیم

We are Responsible to Children



 [www.apcl.org.ir](http://www.apcl.org.ir)

 [apcl\\_org\\_ir](https://www.instagram.com/apcl_org_ir)

 ۸۸۱۰۵۱۴۹ - ۰۹۱۰۵۳۶۸۹۱۴

کد دستوری تلفن همراه: #۷۸۸\*۴۸\*

شماره حساب بانک سپه: ۱۳۴۵۳۹۱۵۰۳

شماره کارت بانک سپه: ۵۸۹۲-۱۰۱۱-۲۶۰۰-۷۴۷۱

کمکی به

## کسب و کارهای نوپا

یک جلسه رایگان مشاوره  
تبلیغات و برندینگ برای  
استارتاپ ها



سال نو مبارک



نگاه شرقی سبز  
آژانس تمام خدمت تبلیغاتی  
www.negah.ir

- مشاوره و راهبری کسب و کار
- مشاوره، کوچینگ و منتورینگ مدیریت
- برندسازی سازمانی و شخصی
- تبلیغات، اطلاع رسانی و تولید محتوا



## به نام خدا

نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی  
سال سی و دوم، شماره ۲۱۶  
دوماهنامه، بهمن و اسفند ۱۴۰۰



صاحب امتیاز: انجمن مدیریت ایران  
مدیرمسئول: مهندس پرویز بیات  
سر دبیر: دکتر حیدر مستخدمین حسینی  
رییس شورای سیاست گذاری: دکتر آذر صائمیان  
هیأت تحریریه: دکتر سیروس تهرانی، دکتر نسرين جزئی، دکتر بیژن خرم، دکتر حسین اعرابی، مهندس محمود نادری پور، پرویز گلستانی،  
دکتر زهرا برقی، محمد شلیله  
امور اجرایی: ملیحه کیا  
تبلیغات و آگهی: زهرا دربندسری  
صفحه آرایی: فرشته رهبر

### راهنمای نویسندگان مقالات:

■ صفحه اول شامل عنوان مقاله نام و نام خانوادگی، آخرین مدرک و رشته تحصیلی، آخرین سمت، آدرس کامل و تلفن نویسنده باشد.  
■ مقاله ارسالی باید دارای چکیده و در حدود نصف صفحه باشد. ■ واژه کلیدی با زیرنویس نوشته شود. ■ از مقاله دو کپی، یک نسخه بدون ذکر منابع و مأخذ و یک نسخه با ذکر منابع و مأخذ به دفتر مجله ارسال گردد. ■ مطالب روی کاغذ A4 و با فونت ۱۴ نازنین تایپ گردد و حداکثر ۸ صفحه باشد و مطالب انگلیسی با فونت ۱۰ Arial باشد. ■ جدولها و نمودارها و تصاویر مربوط به مقاله علاوه بر متن به صورت جداگانه تحت فرمت jpg & tiff و با وضوح 300dpi در ابعاد ۱۳x۱۸ ارسال شود. ■ ارسال پرینت مقاله همراه با CD الزامی است. ■ ارسال نسخه اصلی مقالات ترجمه شده الزامی است.  
■ مجله مدیریت از پذیرش مقالاتی که در نشریات داخلی و خارجی به چاپ رسیده است معذور می باشد. ■ مجله مدیریت در پذیرش و رد، اصلاح و ویرایش مطالب با در نظر گرفتن حقوق علمی مؤلف و مترجم آزاد است. ■ مقالات دریافتی به هیچ عنوان عودت داده نمی شود.  
■ مسئولیت مطالب هر مقاله به عهده نویسنده آن مقاله خواهد بود. ■ هرگونه استفاده از مندرجات مجله مدیریت با ذکر مأخذ آزاد است. ■ برخی از تصاویر تنها زینت بخش مطالب است و موضوعیت خاصی ندارد. ■ منبع تمامی مقالات در مجله مدیریت موجود است.

■ نشانی تحریریه: تهران . خیابان ملاصدرا . خیابان شیخ بهایی شمالی . خیابان آمداد شرقی . پلاک ۰۸ . واحد ۰۴ . طبقه ۱

■ نمایر: ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ تلفن: ۸۸۲۱۰۸۵۰ / ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ آدرس سایت: www.iranmanagement.org

■ پست الکترونیک: iranmanagement1339@gmail.com



- ۲ پیام نوروزی رئیس انجمن مدیریت / دکتر مجید قاسمی
- ۴ طراحی ارزش های فرهنگی سازمان / دکتر آذر صائمیان
- ۵ فرهنگ سازمانی؛ پیشرو یا ایستا / دکتر حیدر مستخدمین حسینی
- ۶ بیانیه پایانی ششمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی
- ۹ طراحی مدل بومی شده مهندسی مجدد سازمانی بر اساس یکپارچگی نظام های حاکمیت رهبری و حاکمیت فناوری اطلاعات / دکتر محسن قدمی، فاطمه نبی پور
- ۱۶ بررسی و تحلیل تاثیر پاندمی کووید ۱۹ بر مدیریت منابع انسانی در سطح بین المللی و داخلی و راه کارهای مقابله با آن / دکتر عباسعلی حاجی کریمی، دکتر فاطمه کریمی جعفری
- ۳۱ تغییر الگو و سبک زندگی فردی در دنیای دیجیتال / دکتر ایرج سلطانی
- ۴۰ شبکه سازی فرهنگ: الزام تحقق فرهنگ های سازمانی / دکتر محمدرضا حمیدی زاده
- ۵۲ بررسی نقش تعدیل گری ابعاد فرهنگ در رابطه علی قصد استفاده و رفتار استفاده در پذیرش فناوری: روش فرا تحلیل / دکتر مریم دانشور، دکتر سونا بایرام زاده
- ۵۹ بررسی نقش توانمندسازی و کارآفرینی زنان سرپرست خانوار: مورد مطالعه زنجان / دکتر اکبر حیدری، دکتر محمد تقی حیدری، مسعود حسنلو فرد، رها حیدری
- ۷۲ فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش / سارا هوشمندی - سید ابراهیم هاشم ورزی
- ۸۳ بازی بردازی و تغییر فرهنگ شهری عصر دیجیتال و کاربرد آن در طراحی برنامه کاربردی برای مدیریت پسماند جامد شهری / هدایت ابراهیمی، فاطمه برخی، علی اکبر حسین پور
- ۹۲ شناسایی ابعاد فرهنگ تعالی و شواهد رفتاری آن در سازمان برای دستیابی به عملکرد برجسته پایدار / دکتر محسن مرادی مقدم، دکتر حسین صفری، علیرضا صادقیپور
- ۱۰۶ فرهنگ گذار از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش بنیان / دکتر نغمه پورفتحی
- ۱۱۵ تاثیر فرهنگ پایدار / دیجیتال در بهبود آمادگی سازمانی با هدف نوآوری دیجیتال در شرکت فناپ زیست / دکتر محمد کارگر شورکی؛ امیر صابری؛ زهرا صفیاری
- ۱۲۷ بررسی میزان استفاده و رضایتمندی سالمندان از رسانه ها / دکتر عباس شیبانی مقدم، دکتر ویدا نصرتی
- ۱۴۱ کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار (نقش تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی در بانک های منتخب پاکستان) / ابراهیم ناظری، مرضیه نقدی
- ۱۵۳ کاربرد فناوری های نوین نظیر یادگیری ماشین در مدیریت پروژه ها / علی بیدهندی، محمد معهود
- ۱۵۹ تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان (با توجه سن و سابقه کاری آنان در سازمان با مطالعه موردی در پالایشگاه نفت سپاهان / دکتر سعید ندران اصفهانی، عبدالعزیز جمشیدی

## پیام نوروزی رئیس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران



## یا ذوالجلال و الاکرام



## دکتر مجید قاسمی

رئیس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران

و رئیس کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

ز روز گذر اندیشه کن پرستیدن دادگر پیشه کن

به نیکی گرای و میازار کس ره رستگاری همین است و بس

اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ آمَنُوا يُخْرِجُهُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ

آفتاب لطف رحمان است که بر طبع جهان، جلوه‌ی بهاران می‌شود و اعجاب زلف درختان است که بر نبات زمان، عطر مشکباران. موسم ربیع، عزم غنچه‌ی احمری است بر تراب اخضری، و عشوه‌ی نرگس خمار است بر شیوه‌ی دلبری. عروس زمین است که به دیبای بهار، ملاحظت جمال را ناز می‌کند و یوسف رخ‌ریاحین است که به نغمه‌ی هزاران، رقص خرامان. اینجا بساط حسن حبیب است بر صحن عیان، تا جلالت آن قریب نهان را بردایره‌ی امکان، مجال خرد کند و نور ایمان. و این همه صباحت، زنگ خیال را رنگ دلدار می‌زند تا ازین تماشا بدان دل آرا ثنا شویم که شکر و حمد خدای را که برد جور خزان را و اگر بهار بشارت حشر رمزآلود است، خزان هم اشارت عقل خواب آلود. باید به مدد فرّ و خرد، از زمهریر غفلت به آفتاب حکمت ساز کرد و وجود را از کان علم و فرهنگ، عقیق و لعل ایمان. و بس زیباست که کمال واژه‌ی فرهنگ خود تجلی حشمت معناست، چه هنگ و آهنگ است به فرّ و رفعت، به احیای آداب و ادب، به پیراستن کردار و گفتار، به اکرام احسان و اخلاق، به تمیز خیر از شر و عزیمت به کر و فر. به سیرت پاک و به طینت تابناک.

فرهنگ، سیمرغی است که چون پرگشاید، زیبایی دانایی، مهر و نیکویی را بر آسمان قلب کسان اعزاز می‌کند و همین دلدادگی به عزت و شرف است که موضع انسان شریف را مکرم. فرهنگ، حرمت آفرین است و مهر آفرین و این اراده‌ی زرین آدمی است تا جان را به پرنیان فرهنگ جمیل کند و نام را جلیل. فرهنگ، وضوی فرزانتگی است در طهارت بینش تا نماز وصل، سجده‌ی اتم و اکمل عقل باشد به عظمت اصل. و این چنین است که به شهادت عقل، اصالت از آن فرهنگ می‌شود و کرامت هر چیز از آن اصالت فرهنگ. چه کرامت اجتماع و اقتصاد، سیاست و کیاست، ورزش و هنر هرگز ممکن نمی‌شود مگر در تقرب به فرهنگی که چنگ به شمس دانایی دارد. در این میانه سازمان پیش‌رو، نهادهای باورمند به فرهنگ و آداب نکوست، تا بدین مشی و روش انسجام و اتحاد، هم‌جهتی و هم‌راستایی را توفیق پیشرفت، توسعه و گشایش امور نماید. مسئولیت خویش را به قصد بهبود و عاقبت محمود جامعه پذیرا شود و در پرتو فضیلت و زیبایی، شأن انسانی را در محیط همکاری به نهایت متجلی نماید و مشاغل کلیدی سازمان را به افراد فرهنگی، مودب به آداب و صواب بسپارد. تا در رگ‌های هر سطح سازمان، به شوکت کلام بزرگان و عظمت کردار ایشان، خون معرفت و محبت، منانت و نزاکت جاری و ساری گردد و الگوی فرهنگ سازمانی کهتران، منش و بینش مهترانی باشد اندیشمند و خردمند، عزتمند و ارجمند. تا درس حسن کردار و فضیلت رفتار نه فقط مکتوب لوح کاغذ که بیش منصوب لوح دل‌ها شود و مکان خدمت مدینه‌ی حرمت. به راستی که فرهنگ همان آداب تعامل و تعاون، اعتماد و وفاست. تا قلب‌های تپنده در سازمان را به همیاری جهت صولت و دولت آن بنیاد، متحد و یگانه سازد. و این به یقین بروز استعداد و پرورش ابعاد معنوی و باطنی همکاران را به احسن طریق بنیان می‌نهد. فرهنگ سازمانی، قداست تدوین نظم و زیبایی‌ها، جاری نمودن خوبی‌ها، انجام بی‌منت نیکویی‌ها، و اعتماد به پیروزی پاک‌ها به پشتوانه‌ی دین و آیین، باور، عواطف، و ارزش‌هاست تا طراوت بر دیواره‌های هر عداوت بدود و مصلحت جمع جانشین منفعت فرد گردد. و اینچنین فرّ ایزدی هم‌یاری‌گر سعی و جهد انسانی به خلوص نیت ربانی. در پایان، ضمن عرض شادباش به مناسبت فرارسیدن عید سعید باستانی به تمامی شما خوبان و گرمایان، نیکوست که در چاوش نوروز، عهد و پیمانی بندیم به احیای آیین و فرهنگ زرین ایران زمین به عزم پولادین تا با تولا به رحمت رب اعلی از اسفل جهالت، که سببش ظلمت و نعمت است به اعلی علیین که علتش نور و خرد است، بر بال‌های عنقای حکمت و فرهنگ، فرح بخش و فرحناک پرواز کنیم. و باور آوریم که شدن در پرتو نور عقل و عمل، معجزه‌ی تعالی جان و جهان آدمی است. باشد تا به حق اصالت فرهنگ، کرامت را تقدیم مردمان خوب سرزمین‌مان کنیم که مقام‌شان به حقیقت غایت تکریم و تعظیم است به خدمت و محبت. فؤاد دل‌هایتان از زیب اهورای آبسال، هم‌جوار فرّ و کمال باد. ان شالله. =



## تحول در بهار

هیچ زمانی مثل بهار نیست،

وقتی که:

نوای زندگی در بلندای آفتاب

آواز بلبلان در کوچه عاشقی

فرمان نور در شکفتن سنبل

دست سنبل در دست بنفشه

نوازش نسیم در گلشن دل

تولد اقاقی در کنج شاخه

هستی در فکر نوشدن

طالب در طلب ترفیع

اندیشه در راستای تحول باشد

حلول سال نو در حول حالنا تجلی می یابد

و احسن الحال در همه چیز زنده می شود.

آذر صائمان

نوروز ۱۴۰۱



## سخنی با خوانندگان



## دکتر آذر سائیمیان

رئیس شورای سیاست‌گذاری مجله مدیریت  
و دبیر علمی کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

## طراحی ارزش‌های فرهنگی سازمان

اولین و حیاتی‌ترین عناصر فرهنگ، ارزش‌ها و باورهای آن است. ارزش‌های فرهنگی از طریق سازگاری‌های محیطی، عوامل تاریخی، تحولات اجتماعی و اقتصادی و تماس با گروه‌های دیگر شکل می‌گیرد. ارزش‌ها برای انتقال و آموزش باورها یک امر نهفته و حیاتی هستند. ارزش‌ها زیربنای ترجیحات هستند، انتخاب‌ها را هدایت می‌کنند و نشان می‌دهند که چه چیزی در زندگی ارزشمند است. ارزش‌ها به تعریف شخصیت یک فرهنگ کمک می‌کنند، این الگوهای ارزشی قضاوت افراد، اشیاء و رویدادها را نیز تعیین می‌کنند. زمانی که فرد یا جامعه مجموعه‌ای از ارزش‌ها را در اولویت قرار دهد، یک نظام ارزشی شکل می‌گیرد. ارزش‌ها تعیین می‌کنند چه چیزی مهم است. آنها به عنوان راهنمای ایده‌آل‌ها و رفتار اعضای یک فرهنگ عمل می‌کنند. فرهنگ با هدایت ارزش‌هایش می‌تواند به عنوان سیستمی پویا از نمادها و معانی دیده شود که شامل یک فرآیند دیالکتیکی مداوم است که در آن تجربه گذشته بر معانی تأثیر می‌گذارد و به نوبه خود بر تجربه آینده اثر می‌گذارد. ارزش‌های فرهنگی الگوهای زندگی را ارائه می‌دهند و قوانین و الگوهای را برای نگرش و رفتار تجویز می‌کنند.

رهبر سازمان باید با درک کامل از چیستی فرهنگ به معنای کلی و فرهنگ خاص سازمانش داشته باشد. در عمیق‌ترین سطح، فرهنگ یک سازمان مبتنی بر ارزش‌هایی است که از مفروضات اساسی مانند: آیا افراد ذاتاً خوب هستند یا بد؟ آیا افراد تغییرپذیر یا تغییرناپذیرند؟ آیا افراد کنشگر یا واکنش‌پذیرند؟ شکل گرفته باشد. این مفروضات اساسی منجر به باورهایی در مورد نحوه تعامل همکاران، مشتریان و تامین‌کنندگان و نحوه مدیریت آنها می‌شود.

در قلب فرهنگ سازمان‌ها، ارزش‌های مشترک وجود دارد، سازمان‌ها باید تصمیم بگیرند که بر کدام ارزش‌ها تأکید کنند. برخی از ارزش‌های رایج عبارتند از: جهت‌گیری نتیجه‌تاکید بر دست‌آوردها و نتایج، جهت‌گیری افراد و میزان اصرار بر انصاف، مدارا و احترام به فرد، جهت‌گیری تیمی با تأکید بر پاداش همکاری، ارزش‌گذاری دقت و رویکرد تحلیلی به موقعیت‌ها و مشکلات، ثبات، تامین امنیت و پیگیری یک دوره قابل پیش‌بینی، نوآوری و خلاقیت و تشویق به آزمایش و ریسک‌پذیری، تحریک روحیه رقابتی سالم.

فرهنگ‌های قوی اغلب با فرآیندی به نام «طراحی ارزش‌ها» آغاز می‌شوند که شامل گفتگوی صریح رهبران و مدیران ارشد سازمان است. هنگامی که مبانی فرهنگ طراحی شد، یک سازمان می‌تواند یک کمیته ارزشی ایجاد کند که ارتباط مستقیمی با رهبری داشته باشد. این کمیته از زنده‌بودن فرهنگ مورد نظر مطمئن می‌شوند. برای اینکه طراحی ارزش‌ها در سازمان جاری شود ابتدا باید کلیه همکاران ارزش‌ها را به خوبی درک و اجرا کنند و شایستگی لازم برای حفظ، مراقبت و ارتقای آن را فراگیرند. برخی از محققان پیشنهاد می‌کنند که ارزش‌های فرهنگی را می‌توان به شش دسته اصلی تقسیم کرد: ۱- اخلاق (مفاهیم درست و نادرست، خوب و بد، و مسئولیت). ۲- زیبایی‌شناسی (مفاهیم زیبایی و جذابیت). ۳- اعتقادی (عقاید و ارزش‌های سیاسی، ایدئولوژیک، مذهبی یا اجتماعی). ۴- ذاتی (ارزش‌هایی مانند تولید مثل و بقا). ۵- عدم استفاده/غیرفعال (شامل ارزش مبتنی بر چیزی است که هرگز استفاده نشده یا دیده نشده است، یا چیزی که برای نسل بعدی باقی مانده است). و ۶- بالقوه (ارزش چیزی که تنها با ارزش بالقوه شناخته شده است، مانند اقدامی که ممکن است در آینده ارزش ایجاد کند).

سخن آخر یکی از عوامل مهم استقرار فرهنگی سازمانی طراحی ارزش‌های کلیدی سازمان می‌باشد که با ترویج و اشاعه آن در کل سازمان می‌توان زمینه ظهور فرهنگ ویژه سازمان را شکل داد. در این میان نقش رهبران برای حفاظت و ارتقای فرهنگ قوی حایز اهمیت می‌باشد که این امر با گفتگو، تعامل، آموزش، ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانی تضمین خواهد شد. =



**دکتر حیدر مستخدمین حسینی**

سردبیر مجله مدیریت



## فرهنگ سازمانی؛ پیشرو یا ایستا

پایه اصولی و تار و پود فرهنگ سازمانی، زیست متعالی و تکیه ساختاری به ارزش‌ها است. بخش اثرگذار ارزش، نگرش یا فضاهاى ذهنی که فرهنگ‌های سازمانی پیشرو را از فرهنگ‌های سازمانی ایستا متمایز می‌سازد، عواملی است که هر یک از آنها نقش تعیین کننده‌ای در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌نمایند. عواملی چون؛ ۱- جهت‌گیری زمانی ۲- تلقی و برداشت از کار ۳- نگاه به سرمایه‌گذاری و امنیت مالی ۴- نگاه به پدیده آموزش ۵- اصول و مقررات اخلاقی ۶- محوریت در اجتماع ۷- عدالت و رفتار ۸- قدرت و اقتدار.

در فرهنگ سازمانی پیشرو تاکید بر آینده است و در فرهنگ سازمانی ایستا شرح حال عوامل شکل‌گیری فرهنگ، بر حال و گذشته رقم می‌خورد، جهت‌گیری زمانی، یک بینش و عمل آینده‌نگرانه است. این جهت‌گیری بر یک جهان‌بینی پیشرو دلالت دارد که بر سرنوشت افراد سازمان تاثیرگذار بوده که پاداش فضائل آن در همین دنیا پرداخت می‌شود و نقش اقتصاد، یک بازی با فرآیند مثبت است که تمامی افراد سازمان به منفعت دست خواهند یافت.

در فرهنگ سازمانی پیشرو، مفهوم کار در قالب داشتن زندگی خوب خلاصه می‌شود. اما در فرهنگ‌های مقابل آن، یعنی فرهنگ سازمانی ایستا، کار در مفهوم باری بر هر جهت یا به عبارتی باری بر دوش افراد معنا می‌یابد.

در فرهنگ سازمانی پیشرو کار به زندگی روزانه، ساختار می‌دهد، پشتکار، خلاقیت، موقعیت نه تنها به شکل مالی، بلکه به صورت رضایت‌مندی و احترام به خویش نیز پاداش داده می‌شود. فرهنگ‌های سازمانی پیشرو به مقوله صرفه‌جویی عنایت ویژه‌ای دارند به طوری که آن را مادر سرمایه‌گذاری و امنیت مالی سازمان تلقی می‌کنند، اما در فرهنگ‌های سازمانی ایستا تهدیدی برای وضعیت کنونی مساوات طلب می‌دانند. آموزش در فرهنگ‌های سازمانی پیشرو کلید توسعه و پیشرفت است. در مقابل، فرهنگ‌های سازمانی ایستا به غیر از نخبگان و فرهیختگان، آموزش، اهمیت حاشیه‌ای پیدا می‌کند.

در فرهنگ‌های پیشرو، اخلاق، محور پیشرفت و اصول و مقررات اخلاقی یکی دیگر از عوامل موثر بر پیشبرد فرهنگ سازمانی تلقی می‌گردد. در موضوع جامعه و اجتماع که در عصر حاضر به عنوان یکی از رشته‌های پایه‌ای علوم انسانی و اجتماعی جای ممتازی در رشته‌های دانشگاهی راه یافته است.

در فرهنگ‌های سازمانی پیشرو شعاع احساس یگانگی در هویت و اعتماد ورای خانواده و تا جامعه گسترده تر امتداد یافته است. در فرهنگ‌های سازمانی ایستا خانواده، محدوده اجتماع را تعیین می‌کند. جوامعی با شعاع محدود در احساس یگانگی هویت و اعتماد بیشتر مستعد فساد، طفره رفتن از مالیات و پارتی بازی هستند و کم تر احتمال می‌رود خود را درگیر انسان دوستی کنند.

در فرهنگ‌های سازمانی پیشرو، عدالت و رفتار برابر، از جمله انتظارات غیر شخصی و همگانی است.

اما در فرهنگ‌های سازمانی ایستا، عدالت همچون پیشرفت شخصی، اغلب وابسته به این است که چه کسی شما را می‌شناسد یا چه مقدار می‌توانید بپردازید.

قدرت و اقتدار فرهنگ‌های سازمانی پیشرو، متمایل به پخش شدن و افقی بودن دارند. در مقابل، اقتدار در فرهنگ‌های سازمانی ایستا، متمرکز و عمودی است.

روشن است عوامل برشمرده فوق‌الذکر تعمیم یافته و آرمانی هستند و واقعیت گوناگون فرهنگی، سیاه و سفید نیستند بلکه طیفی است که در آن رنگ‌ها با یک دیگر در هم می‌آمیزند.

خوانندگان گرامی مجله مدیریت در این ویژه‌نامه با مقالات اندیشمندان و فرهیختگان عرصه‌ی مدیریت در خصوص فرهنگ سازمانی بیشتر آشنا خواهند شد. =



ششمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت  
6<sup>th</sup> Management Social Responsibility Award  
(MSR - Award)



ششمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی  
(با رویکرد فرهنگ در عصر فناوری های نوین)  
6<sup>th</sup> National Conference on Organizational Culture  
(6th Culture Awards English on the Era of Advanced Technology)



بسم الله الرحمن الرحيم

### بیانیه

## ششمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی (با رویکرد فرهنگ در عصر فناوری های نوین) و جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت ۵ و ۶ بهمن ماه ۱۴۰۰

حمد و سپاس خداوند متعال را که " ششمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی (با رویکرد فرهنگ در عصر فناوری های نوین)" هم زمان با "ششمین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت" را با همکاری دانشگاه خاتم، دستگاه های اجرایی، دانشگاه ها و نهادهای علمی کشور و با حضور ارزشمند مقامات، مدیران، مسئولان، کارشناسان، استادان، پژوهش گران و دانشجویان علاقمند به توسعه علمی مدیریت با موفقیت برگزار نمودیم.

هدف های این کنفرانس عبارتند از:

- شناخت ابعاد و مولفه های فرهنگی فناوری های نوین؛
- تبیین فرصت ها و تهدیدهای فناوری های نوین؛
- ارائه آخرین دست آوردها و یافته های عملی.

مهم ترین دست آوردها و رخدادهای این کنفرانس به شرح زیر می باشند:

- ۱- تدوین نظام نامه مسئولیت اجتماعی مدیریت در انجمن مدیریت ایران؛
- ۲- اخذ گواهینامه بین المللی "ISO 21001:2018"
- ۳- تمدید گواهینامه بین المللی "مسئولیت اجتماعی شرکتی ISO 26000"
- ۴- تمدید گواهینامه بین المللی "سیستم مدیریت نوآوری ISO 56002:2019"
- ۵- ارائه مجموعه سخنرانی ها و نشست های تخصصی بیش از ۲۰ نفر از استادان و صاحب نظران مدیریت؛
- ۶- رونمایی از ۱۴ مجلد کتاب به شرح زیر که با حمایت علمی انجمن مدیریت ایران چاپ و منتشر شده است:

- ۱-۵ برنامه توسعه و سرآمدی فردی - آقای دکتر ایرج سلطانی، خانم دکتر اکرم سلطانی
- ۲-۵ بازار یابی ۵/۰ - ترجمه: دکتر مهدی فیضی
- ۳-۵ کار آفرینی روستایی - دکتر فردین شورج - افشین داداش زاده
- ۴-۵ استراتژی بازار یابی سبز در عملکرد زیست محیطی و اقتصادی صنایع - بهروز قبادی
- ۵-۵ جهانی شدن و چالش های اداره عمومی - دکتر علاء الدین رفیع زاده
- ۶-۵ بانکداری الکترونیک و کار آفرینی - پروفیسور علی صنایعی، دکتر فردین شورج





- ۷-۵- مدیریت استعداد، مفاهیم - رویکردها و کارکردها - دکتر نوشا هژبر نژاد
- ۸-۵- اهداف و نتایج کلیدی؛ برانگیختن تمرکز، همسویی و مشارکت کارکنان با استفاده از اهداف و نتایج کلیدی - ساسان سپاسی
- ۹-۵- بلاک چین و ارزش دیجیتال - دکتر مریم حسینی، ابراهیم آتشبار
- ۱۰-۵- بنیادهای عمومی نظارت در مقابله با فساد - دکتر محمد توکلی
- ۱۱-۵- نحوه مدیریت تیم ها در سازمان های پروژه محور - محمد معهود
- ۱۲-۵- مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی در صنعت متالورژی - دکتر امید اشکانی
- ۱۳-۵- آموزش خرد و ذهنیت فلسفی - دکتر صابر صالح نژاد، دکتر بهزاد شوقی
- ۱۴-۵- لازم نیست دیوانه وار کار کنی - ترجمه: سید محمد اعظمی نژاد، عزیز میردار

برگزارکنندگان این رخداد علمی تأکید دارند برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی مجموعه اقدام ها و پیشنهادهای ارائه شده به شرح زیر می تواند ضمن تقویت بنیان های علمی، توسعه توان مندی های علمی سرمایه های انسانی کارآمد و متخصص را ثمر دهد. به همین انگیزه اهتمام مدیران و رهبران سازمانی به تحقق برنامه های زیر توصیه می شوند:

- ۱- یاددهی و یادگیری مهارت های نرم افزاری و سخت افزاری فناوری های نوین از الزام های اولیه ورود به تحول دیجیتال می باشد. در این حوزه "یادگیری الکترونیکی" به عنوان یکی از سکوهایی پرتاب مهارت های یادگیری و یاددهی می تواند از سوی سازمان ها و نهادهای علمی مورد عنایت قرار گیرد؛
- ۲- پرورش و توسعه توان مندی های دانش گران، نوآوران و کارشناسان حرفه ای در محیط پیچیده کسب و کارها امری ضروری است و "برنامه ریزی توسعه فردی، سازمانی" در جهت حفظ و نگاهداشت این سرمایه ها مورد تأکید می باشد؛
- ۳- با ورود به عصر انقلاب صنعتی چهارم و تحول دیجیتال توجه به "بهبود و توسعه زیرساخت های فناورانه" مبتنی بر امکانات فیزیکی، آموزشی و فرهنگی متناسب با فناوری های نوین، علاوه بر استفاده حداکثری از ظرفیت های علمی نوآورانه، امکان بهره مندی از مهارت های فرا رشته ای را نیز میسر و ممکن خواهد ساخت؛
- ۴- لازم است سیاست گذاران و مدیران کسب و کارهای مختلف به اهمیت پرداختن به ابعاد تحول دیجیتال بیش از پیش واقف باشند و با شناسایی دقیق منابع و استفاده یکپارچه از منابع علمی و سرمایه های انسانی در مسیر خلق ارزش ناشی از "به کارگیری هوشمندانه ی فناوری های نوین در جهت توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی" گام بردارند؛
- ۵- ضروری است برنامه ریزی جهت "تعیین شایستگی های تخصصی و حرفه ای دانش گران" در دستور کار جدی برای شناسایی ظرفیت های علمی و بهره برداری شایسته از تخصص های آنان در انجام امور قرار گیرد؛
- ۶- توسعه پرشتاب تکنولوژی و تغییر شیوه ها برای شناسایی و فرآیندهای اجرای فعالیت ها، لزوم توجه به "نظام برنامه ریزی آموزشی" را بیش از پیش مورد تأکید قرار می دهد. در این زمینه برگزاری کنفرانس ها، سمینارها و دوره های آموزشی تخصصی می تواند روند دستیابی به مهارت های فناوری های نوین را تسهیل نماید؛



- ۷- تحول دیجیتال نیز مانند بسیاری از نظام های مدیریتی نیازمند فراگیری فرهنگ ویژه نظام آن است تا بتوان ضمن شناسایی ابعاد مختلف آن، نحوه برخورد و رویکردهای فردی، گروهی و سازمانی را نیز شکل داد. در این زمینه شناسایی "**فرهنگ تحول دیجیتال**" می تواند زمینه ظهور رفتارهای مناسب مبتنی بر فناوری های نوین را تسهیل نماید؛
- ۸- ورود نسل Z و نسل آلفا در آینده نزدیک به فضاهای کسب و کار شکل فرهنگ سازمانی را دچار تحول خواهد نمود. زندگی این نسل ها با فناوری های نوین عجین شده و انتظارات و خواسته های آن ها فراتر از تصور خواهد بود. در این صورت لزوم پرداختن به "**ویژگی های نسل های آتی در حوزه فناوری ها**" می تواند عامل مهمی در فرآیند جلب، جذب و حفظ این سرمایه های انسانی محسوب شود؛
- ۹- طراحی و تدوین سرفصل درس های دانشگاهی در حوزه "**تحول دیجیتال در دانشگاه ها**" با توجه به تغییرهای فزاینده و شتاب تحولات دیجیتال موکداً توصیه می شود تا از این طریق بتوان شکاف بین دانشگاه، صنعت و کسب و کارها را به حداقل رساند؛
- ۱۰- "**حمایت از ایده های نوآورانه**" به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی توسعه تحول دیجیتال می تواند ضمن ترویج فرهنگ حمایت از نوآوری، زمینه بهره مندی از حمایت های علمی و مالی لازم برای توسعه نوآوری را فراهم نماید.

**با آرزوی سربلندی ایران عزیز**

**۵ و ۶ بهمن ماه ۱۴۰۰**



# طراحی مدل بومی شده مهندسی مجدد سازمانی بر اساس یکپارچگی نظام‌های حاکمیت رهبری و حاکمیت فناوری اطلاعات

نویسندگان: دکتر محسن قدمی، فاطمه نبی پور



## چکیده

نظام‌های جدید مهندسی مجدد نظام‌های دو سوبه ای هستند که توانایی ایجاد ارتباط و شناخت فاصله بین آینده قابل تصور با وضع موجود را دارا می باشند. مدل پیشنهادی، یک مدل تلفیقی یکپارچه بر اساس پیوستگی وضعیت موجود سازمان با وضع آینده آن از طریق یک نگرش دو وجهی شامل حاکمیت رهبری - حاکمیت فناوری اطلاعات است. این پژوهشی از نوع توصیفی بوده و در دو مرحله صورت پذیرفته است. در مرحله اول نسبت به پیش بینی وضع آینده بر مبنای پیکره استراتژیک (حاکمیت رهبری) اقدام گردیده و در مرحله دوم عملیاتی سازی آن از طریق حاکمیت فناوری اطلاعات، مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از منظر گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و اسنادی بوده و از تکنیک تحلیل محتوا نیز بهره برده است. تعیین شاخص‌ها و مولفه‌های مدل پیشنهادی با استفاده از روش دلفی صورت پذیرفته و اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفته است. تبیین وضع موجود بر اساس روش SWOT مورد اقدام قرار گرفته و از روش Gap Analysis نیز جهت احصاء و تحلیل شکاف‌های موجود بین وضع مطلوب و وضع موجود استفاده گردیده است.

**کلید واژه:** مهندسی مجدد، حاکمیت رهبری، حاکمیت فناوری اطلاعات، مدیریت فرآیندهای سازمانی، تعالی عملیاتی (CMMI)

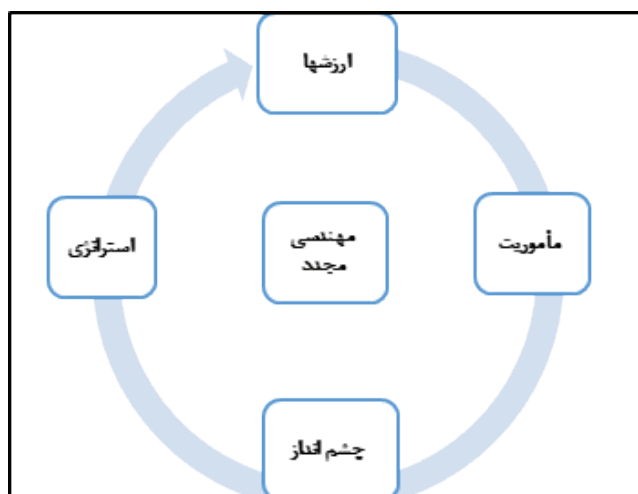
### مقدمه

مقتضیات تبیین وضع موجود یک سازمان، قرابت زیادی با آفرینش آینده آن ندارد چرا که مدیریت وضع موجود از یکپارچگی منطقی و عقلایی برخوردار بوده و این نوع نگرش از روش برنامه ریزی خطی پیروی می‌کند در صورتی که خلق و آفرینش آینده بر اساس روابط غیرخطی و ریاضیات نظم در آشفتگی قابل راهبری بوده و در تلاش است تا از طریق ایجاد دگرگونی در فرآیندهای انجام کار بهره‌وری را ارتقاء بخشد. (اسمیت، ۲۰۱۹) در این بین علم آینده‌پژوهی به عنوان یک علم جدید در مدیریت، پیش بینی علمی است که از طریق دیده بانی مستمر، مسیر آینده را به واسطه استراتژی‌های روان، شفاف و متصل کننده معین می‌کند. مهندسی مجدد یکی از راهبردهای دگرگون سازی کسب و کار است که با اجرای آن سازمان از حالت وظیفه گرایی به سوی فرآیند محوری حرکت می‌کند و این امر موجب افزایش بهره‌وری سازمانی و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان‌ها می‌شود. بر این اساس لازم است در مرحله برنامه‌ریزی با تمرکز بر مبنای استراتژیک و از طریق پیاده سازی نظام حاکمیت فناوری اطلاعات برای ارائه خدمات به هنگام، به روز و زنده، نسبت به ارتقاء مبانی سخت افزاری، نرم افزاری و مغزافزایی اقدام نموده، تا ضمن برقراری همسویی بین استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های فناوری اطلاعات، اهداف سازمانی همچون ارتقاء رضایت مشتری و جلوگیری از صرف وقت و هزینه غیر ضروری حاصل گردد.

### - مبانی نظری

#### حاکمیت رهبری:

حاکمیت رهبری نوعی خلق و تبیین وضعیت آینده سازمان بر اساس نظام‌های آینده پژوهی است. تمرکز بر سرمایه‌های ناملموس به ویژه ارزش‌ها، چشم انداز، مأموریت، استراتژی و دست‌یابی به آنها از مهمترین خصیصه‌های حاکمیت رهبری می‌باشد که پیکره استراتژیک هر مجموعه‌ای را بر اساس شناخت و پیش بینی آینده رقم می‌زند. در سازمان‌های امروزی با آفرینش حاکمیت رهبری از یک طرف و تبیین وضع موجود (از طریق بررسی و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها) از طرف دیگر، فاصله‌های موجود بین برنامه‌ها و فرآیندهای سازمانی مشخص شده و با برنامه ریزی و تعریف پروژه‌های مورد لزوم و تعیین اولویت‌ها، نسبت به پرکردن فاصله و حرکت شایسته از وضع موجود به وضع مطلوب اقدام می‌شود. تمرکز حاکمیت رهبری عمدتاً رهبری سازمانی از طریق هم افزایی در سرمایه‌های ناملموس همانند انسان، ارتباطات، یادگیری، همسویی و سایر ارزش‌های غایی می‌باشد. مسئولیت پاسخگویی به عنوان جوهره اصلی حاکمیت رهبری معرفی شده و هدف نهایی آن دست‌یابی به چهار ویژگی مسئولیت پاسخگویی، شفافیت، عدالت و رعایت حقوق ذی‌نفعان می‌باشد. (خانچل، ۲۰۱۷)



شکل ۱- ساختار حاکمیت رهبری

**حاکمیت فناوری اطلاعات:** حاکمیت فناوری اطلاعات جزء مفاهیم جدید در حوزه رهبری و حاکمیت سازمان از طریق فناوری‌های زنده، بهنگام و در لحظه می باشد. حاکمیت فناوری اطلاعات رویکرد نوین سازمان‌ها برای بهره‌گیری حداکثر از قابلیت‌های فناوری اطلاعات در جهت خلق ارزش است. حاکمیت فناوری اطلاعات در اینجا شامل فرآیندهایی است که تضمین می‌کند فناوری اطلاعات در سازمان پایدار و مبتنی بر استراتژی سازمان است و دربرگیرنده بهترین تجارب برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اخذ و پیاده‌سازی، ارائه، پایش و ارزیابی عملکرد فناوری اطلاعات است. تمرکز این بخش بر روی عوامل مهمی همچون انطباق استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی سازمان، مدیریت منابع و تجهیزات فناوری اطلاعات و مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. (گرین، ۲۰۱۷).



شکل شماره ۲- ساختار حاکمیت فناوری اطلاعات  
(منبع، موسسه حاکمیت فناوری اطلاعات، ۲۰۰۳)

#### اهداف اصلی حاکمیت فناوری اطلاعات

اهداف کلیدی و مهم حاکمیت فناوری اطلاعات عبارتند از: (چالاریس، ۲۰۱۹)

- \* هم‌سویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات با استراتژی‌های کسب و کار؛
- \* احیای نقش فناوری اطلاعات به عنوان ماهیتی راهبردی در راستای ارزش آفرینی برای کسب و کار؛
- \* مدیریت ریسک‌ها و مخاطرات مرتبط با فناوری اطلاعات؛
- \* مدیریت منابع و دارایی‌های فناوری اطلاعات؛
- \* مدیریت عملکرد فناوری اطلاعات؛
- \* تدوین خط‌مشی‌ها و رویه‌های اجرایی فناوری اطلاعات.

#### ضرورت تلفیق یکپارچه حاکمیت رهبری و فناوری اطلاعات

از آنجا که حاکمیت فناوری اطلاعات بخش جدایی‌ناپذیر حاکمیت سازمانی است، بنابراین نیاز به دیدگاهی قابل درک از فناوری اطلاعات جهت پیاده‌سازی موفق هر گونه تغییری در سازمان احساس می‌شود. حاکمیت فناوری اطلاعات می‌تواند بینش‌ها و طرز تفکرات را به سمتی سوق دهد که فناوری اطلاعات به نحوی صحیح و مسئولانه مورد استفاده قرار گیرد. در واقع بینش و تفکری صحیح است که تغییرات کسب و کار را ممکن می‌سازد. بنابراین با به‌کارگیری هم‌زمان و ایجاد هم‌سویی لازم بین حاکمیت رهبری و حاکمیت فناوری اطلاعات، می‌توان یک ابتکار عمل راهبردی موثری بدست آورد تا به سازمان‌ها اجازه دهد به بهره‌برداری کارآمد از فناوری اطلاعات و مزیت رقابتی دست یابند. با این دیدگاه مهندسی مجدد، تلاشی است که با محور قراردادن فرآیندهای کسب و کار، فعالیت‌های بدون ارزش افزوده را حذف نموده و در تعامل با حاکمیت فناوری اطلاعات که به دنبال فناوری اطلاعات نمودن فرآیندهای سازمانی است، در این حال تبیین استراتژی‌های عملیاتی و فرآیندی (حاکمیت رهبری) موجبات هم‌سویی فناوری با اهداف کسب و کار اصلی سازمان را تضمین خواهد نمود. (اسمیت، ۲۰۱۹)



## تفکر فرآیندی و حاکمیت فناوری اطلاعات

تفکر فرآیندی به عنوان نگرش سیستمی بر سازمان شناخته شده است. مؤسسه بین المللی استاندارد آن را به عنوان یک سیستم فرآیندها شامل شناسایی فرآیندها، بررسی تعاملات بین فرآیندها و مدیریت آنها تعریف کرده است. به عبارت دیگر سازمان باید برای توانمند کردن و پشتیبانی از فرآیند تعریف شود و مهارت‌ها نیز برای توانمند کردن وظایف فرآیند جهت عملکرد اثربخشی تعریف و بکار گرفته شوند. در نتیجه ابزارها و زیرساخت تکنولوژیکی برای اتوماتیک و توانمند کردن وظایف فرآیند به منظور عملکرد اثربخشی، طراحی و ساخته شود. در اکثر سازمان‌ها، فرآیندهای کسب و کار نامرئی و کم‌رنگ است. کارکنان معمولاً مدل‌های ذهنی، فرضیات قدیمی، تعمیم‌های کاری و درک خود از روش انجام کارها را، فرآیند تعریف می‌کنند. اولین قدم در ایجاد کسب و کار فرآیندگرا، ایجاد نگاه جدید به سازمان، با ذره بین فرآیندها است. این چیزی است که می‌توان آنرا نگاه فرآیندی نامید.

### بلوغ فناوری اطلاعات

مدل‌های بلوغ الگوهایی هستند که به سازمان کمک می‌کنند تا به تدریج و به صورت گام‌به‌گام کنترل فرآیندهای مرتبط با فناوری اطلاعات را به دست گیرد و آن‌ها را بهبود بخشد. امروزه مدل‌های مختلفی جهت تسهیل امر مدیریت فرآیند‌ها در سازمان‌ها پیشنهاد گردیده است که مجموعه مدل‌های فرآیندی CMM از جمله آنها است. این مدل شاخص‌های کلیدی عملکرد بهره‌ور را برای سازمان‌ها ایجاد می‌نماید. استفاده از این مدل نقاط قوت و ضعف فرآیندهای سازمان را مشخص نموده و چارچوبی را برای تبدیل نقاط ضعف فرآیندی به نقاط قوت ایجاد می‌نماید. این مدل مجموعه‌ای از تجربیات برتر سازمان‌های موفق در زمینه مدیریت فرآیندهای سازمان می‌باشد. (ژانگ، ۲۰۱۷)

### مدل قابلیت بلوغ سازمان (CMMI)

در بین مدل‌های بلوغ، مدل قابلیت بلوغ سازمانی کاربرد بیش‌تری دارد. این مدل نوعی مدل فرآیندی برای تعریف و ترویج رفتارهای سازمانی است که منجر به بهبود کارایی می‌شود.

بلوغ فناوری اطلاعات در این مدل دارای شش سطح می‌باشد:

- **عدم وجود:** فرآیندهای فناوری اطلاعات به کار گرفته نشده و سازمان نیاز به آن‌ها را تشخیص نداده است.
- **مقدماتی:** فرآیندهای فناوری اطلاعات غیررسمی و ناهماهنگ است.
- **تکراری:** فرآیندهای فناوری اطلاعات از الگوی منظمی پیروی می‌کند.
- **تعریف‌شده:** فرآیندهای فناوری اطلاعات مستند شده است. فرآیندهای پروژه‌ها متناسب با استانداردهای سازمان است.
- **مدیریت‌شده:** فرآیندهای فناوری اطلاعات نظارت و اندازه‌گیری شده است.
- **بهینه‌شده:** از روش‌های فناوری اطلاعات پیروی شده و امکاناتی برای اصلاح فرآیندها وجود دارد (گروسمن، ۲۰۱۸).

## سوال اصلی پژوهش

رابطه مهندسی مجدد سازمانی با نظام‌های دو وجهی حاکمیت رهبری-حاکمیت فناوری اطلاعات چگونه است؟

### روش پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدلی یکپارچه و قابل استفاده در سازمان‌های ایرانی بر اساس نتایج تحقیق می‌باشد. در این راستا اطلاعات مورد نیاز در بخش مبانی نظری و پیشینه تحقیق به روش کتابخانه‌ای و اسنادی استخراج گردیده است. جهت استخراج شاخص‌های مربوط به مدل علاوه بر مطالعه الگوها، دستورالعمل‌های، استانداردها و نظریه‌های مرجع در زمینه حاکمیت رهبری و حاکمیت فناوری اطلاعات و احصاء اطلاعات مورد نیاز، پرسش‌نامه‌ای زیر نظر اساتید این حوزه طراحی که با روش آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ۷/۰ مورد تأیید قرار گرفته است. سپس با استفاده از روش دلفی (نظر خواهی از خبرگان در مرحله اول) از طریق سیستم وزن دهی و با استفاده از میانگین حسابی نسبت به تعیین شاخص‌های اولیه جهت ورود به مدل اقدام گردیده است. اعضای پانل دلفی ۳۰ نفر متشکل از اساتید سرشناس دانشگاهی همچون دانشگاه تهران، تربیت مدرس، علامه طباطبائی و علوم تحقیقات و نیز مدیران ارشد سازمان‌ها با تحصیلات دکترا می‌باشند. شاخص‌های احصاء شده از دو منظر اولویت و اهمیت (پرتکرارترین برای حضور در مدل) مورد بررسی قرار گرفته است. در مرحله دوم دلفی، تحلیل آراء از طریق نرم افزار آماری SPSS و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف (برازش توزیع یا نیکویی برازش) و آزمون نسبت (تعیین میزان اهمیت شاخص) صورت پذیرفته است. جهت تبیین وضع موجود از روش سوات (SWOT) استفاده گردیده است. در این مدل پس از تعیین استراتژی‌های بخشی، نسبت به احصاء و تحلیل فاصله‌های مشترک (Gap Analysis)، بر اساس مبانی مدیریت ارزش اقدام گردیده است. به منظور تبیین وضع مطلوب بر مبنای پیکره استراتژیک (شامل ارزش‌های مشترک، چشم انداز، مأموریت و استراتژی و تدوین نقشه راه استراتژی) علاوه بر مطالعه و احصاء اطلاعات مربوط به بهترین نمونه‌های عمل (Best Practice) داخلی و خارجی، با تکی چند نفر از اساتید برجسته در حوزه مدیریت نیز مصاحبه صورت پذیرفته است. مراحل کلی تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۱. تبیین وضع موجود (با استفاده از تکنیک SWOT و مصاحبه با مدیران ارشد و خبرگان)
۲. جمع آوری اطلاعات مرتبط (انجام مطالعات کتابخانه، بررسی اسناد معتبر در حوزه حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت رهبری و بررسی بهترین نمونه‌های عملی به روش فیش برداری و تحلیل محتوا)
۳. پیش بینی وضع آینده (بر مبنای پیکره استراتژیک شامل ارزشها، چشم انداز، مأموریت، استراتژی و نقشه استراتژی)
۴. تجزیه و تحلیل فاصله با استفاده از تکنیک (Gap Analysis)
۵. تعیین شاخص ها جهت طراحی مدل (طراحی چک لیست و ارائه شاخص های اولیه به گروه دلفی در دو مرحله و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS و نهایی کردن شاخص ها)
۶. تعیین فرآیندها، چرخه های کاری، تهیه فهرست های نرم افزاری و سخت افزاری مورد نیاز، بررسی و تبیین ایزوها (ایزو ۲۷۰۰۰، ۳۸۵۰۰ و... استانداردهای مربوطه از جمله کوبیت (Cobit)، ITIL، ISMS، احصاء برنامه ها و پروژه های بهبود بر مبنای فواصل شناسایی شده و طراحی گانت چارت اجرایی برنامه ها)
۷. تبیین نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای BSC
۸. پیاده سازی نظام مدیریت داشبورد

### تجزیه و تحلیل داده ها

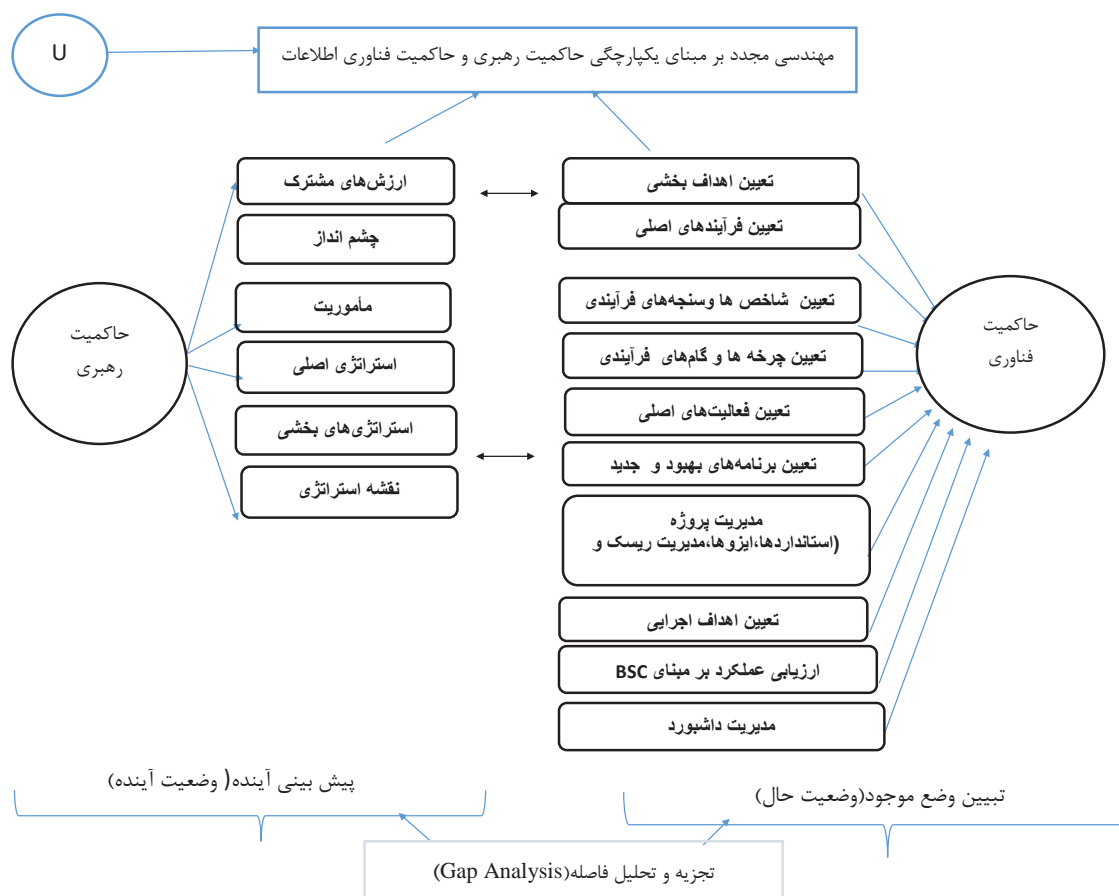
بر اساس بررسی های صورت گرفته و نظرخواهی از گروه دلفی، از بین ۴۵ شاخص استخراج شده اولیه تعداد ۱۶ شاخص که امتیاز بالای ۵۰٪ کسب نموده است مورد تایید قرار گرفته است. از این بین تعداد ۶ شاخص مربوط به حاکمیت رهبری (ردیف ۱ الی ۶) و ۱۰ شاخص مربوط به حاکمیت فناوری اطلاعات (ردیف ۷ الی ۱۶) می باشد.

ردیف	شاخص ها	برازش توزیع ( نیکویی برازش ) نتیجه آزمون کولموگروف- اسمیرنوف	میزان اهمیت شاخص نتیجه آزمون نسبت	درصد قابل قبول	نتیجه کلی
۱	ارزش های مشترک سازمانی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۲	چشم انداز مشترک	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۳	مأموریت سازمان	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۴	استراتژی اصلی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۵	استراتژی های بخشی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۶	طراحی نقشه استراتژی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۷	تعیین اهداف بخشی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۸	تعیین فرآیندهای اصلی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۹	تعیین شاخص ها و سنجه های فرآیندی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۸۶	معتادار / مثبت
۱۰	تعیین چرخه ها و گام های فرآیندهای اصلی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۱۱	تعیین فعالیت های اصلی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۸۶	معتادار / مثبت
۱۲	تعیین برنامه های بهبود و جدید	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۵.۱	معتادار / مثبت
۱۳	مدیریت پروژه (استانداردها، ایزوها و مدیریت ریسک و امنیت)	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۸۶	معتادار / مثبت
۱۴	تعیین اهداف اجرایی	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۸۲	معتادار / مثبت
۱۵	ارزیابی عملکرد بر مبنای BSC	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۸۲	معتادار / مثبت
۱۶	مدیریت داشبورد	0.000 < 0.05	0.000 < 0.05	٪۹۲.۷	معتادار / مثبت

### بحث و نتیجه گیری

یافته ها و نتایج تحقیق حاکی از آن است که استقرار نظام‌های نوین مدیریتی در سازمان‌ها و ایجاد تعالی سازمانی در گرو تبیین اهداف کلان سازمان (حاکمیت رهبری) و پیاده سازی آن از طریق اجرای برنامه ها و پروژه‌های کاربردی (حاکمیت فناوری اطلاعات) می باشد. بر این اساس با توجه به نتایج به دست آمده حاکمیت رهبری با ایفای نقش فرهنگ‌سازی، مشوق، راهنما و تصمیم‌ساز به دنبال ایجاد، توسعه و تعالی حاکمیت فناوری اطلاعات در سازمان است و حاکمیت فناوری اطلاعات نیز از طریق سازوکارها و مکانیزم‌های فناوری اطلاعات به دنبال فناوری محور نمودن فرآیندها و ارتقاء بازدهی و بهره‌وری می باشد.

### مدل نهایی



شکل شماره ۳- مدل نهایی پژوهش

• U بیانگر عامل اختلال (disturbance)، پس ماند (residue) یا تلاش نشده (Not tried) است.



### پیشنهادها

- با توجه به ادبیات مطرح شده و تحقیقات انجام گرفته که مورد تأیید صاحب نظران مطرح و اساتید سرشناس مدیریت و همچنین مدیران با تحصیلات دکتری و حداقل ۱۰ سال تجربه مدیریت می باشد پیشنهاد می گردد با توجه به جامعیت مدل، در سازمان‌های ایرانی اعم از دولتی و خصوصی این مدل مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.
- برای اجرای مدل می بایستی بین ارزش‌های مشترک که معمولاً بین ۳ تا ۴ ارزش نهایی می باشد با منشورهایی که ارزش‌های متعدد و بدون قابلیت اجرایی سازی دارند، تفاوت قائل شد.
- ایجاد باور عمیق در مدیران ارشد سازمان‌ها (وزیر، معاونین، مدیران عامل، اعضای هیئت مدیره و...) به پذیرش مفاهیم مرتبط با تعهد و مسئولیت در به‌کارگیری و اجرای آن همچنین سهیم نمودن کلیه دانشجویان سازمانی مدنظر قرار گیرد.
- حاکمیت فناوری اطلاعات (ITG) صرفاً به مفهوم استفاده صرف از فناوری اطلاعات برای پیشبرد امور سازمان نیست بلکه قالب محتوایی گسترده‌ای برای تعاملات، فرآیندها، گام‌ها و اقدامات ابتکاری و و برنامه‌های بهبود و جدید می باشد و بایستی با مدیریت داشبورد به صورت به هنگام، به روز و دوسویه در سازمان‌ها اجرا شود.
- استفاده از روش‌های مدیریت نوین نیازمند جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن (بومی سازی) می باشد.

### منابع

۱. موسی خانی، محمد و همکاران، ارائه چارچوب جامع راهبردی فناوری اطلاعات و بومی‌سازی آن برای صنعت خودرویی ایران، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۹، شماره ۱، صص ۱۶۵-۱۴۳، ۱۳۹۶
۲. رونقی، محمدحسین و محمودی، جعفر. رابطه حاکمیت فناوری اطلاعات و حاکمیت شرکتی میان سازمان‌های دولتی حوزه فناوری اطلاعات. مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۳۹۶

- 1)Chalaris, I., Lemos, P. P. and Chalaris, M. (2019). IT Governance: The Safe Way to Effective and Efficient Governance. E-Journal of Science and Technology. Vol. 1, Issue 1, pp. 59-63. ISSN 17905613.
- 2)Grossman R. L. (2018) A framework for evaluating the analytic maturity of an organization; International Journal of Information Management. 38(1): 45-51.
- 3)Khanchel, Jmen. (2017). Corporate governance: measurement and determinant analysis. Managerial Auditing Journal. Emerald.
- 4)Lacerda T. C., Wangenheim C. G. von (2018) Systematic literature review of usability capability/maturity models; Computer Standards & Interfaces, 55: 95- 105.
- 5)Proença D., J. Borbinha (2016) Maturity models for information systems - A state of the art, Procedia Computer Science, 100: 1042-1049.
- 6)Smith, R. D. (2019). Strategic planning for public relations. Routledge
- 7)Zhang G. et al. (2017) Modeling the evolution of system technology performance when component and system technology performances interact: Commensalism and amensalism, Technological Forecasting and Social Change, 125: 116-124

## بررسی و تحلیل تأثیر پاندمی کووید ۱۹ بر مدیریت منابع انسانی در سطح بین‌المللی و داخلی و راه‌کارهای مقابله با آن

نویسندگان: دکتر عباسعلی حاجی کریمی، دکتر فاطمه کریمی جعفری



### چکیده

تحقیقات موجود در زمینه تجارت بین‌الملل به‌طور خاص مطالعات در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌الملل را برای حل چالش‌های پاندمی کووید ۱۹ نشان می‌دهند. در بیشتر موارد، این اقدامات به نوعی به مدیریت فاصله‌گذاری و تجدیدنظر در مرزبندی‌ها، چه در سطح کلان و چه در سطح شرکت، مربوط می‌شوند. از زمان معرفی رشته تجارت بین‌الملل به‌عنوان یک حوزه جدید تحقیقات علمی، مدیریت فاصله‌گذاری و تجدیدنظر در مرزبندی‌ها مرکز توجه اصلی در تحقیقات تجارت بین‌الملل بوده است. همه‌گیری کووید ۱۹ منجر به افزایش مشکلات فاصله‌گذاری‌های مرزی (به‌عنوان مثال، ممنوعیت سفر و کاهش حمل و نقل بین‌المللی) می‌شود و همچنین اغلب چالش‌های جدیدی برای ایجاد فاصله‌گذاری در داخل شرکت برای کارکنانی که در یک مکان مستقر هستند، تحمیل می‌کند. تحقیقات قبلی مدیریت منابع انسانی بین‌الملل مشکلات ارائه شده ناشی از فاصله‌گذاری را از نظر انتخاب کارمند، آموزش، حمایت، سلامت، ایمنی و همچنین رهبری و همکاری مجازی، برجسته کرده‌اند. بیشتر این تفکرات برای حل چالش‌های فاصله‌گذاری‌های مرتبط با همه‌گیری قابل استفاده هستند و همچنین به برخی شرکت‌ها بینشی در مورد مزایای پیش‌بینی‌نشده نیروی کار مجازی ارائه می‌دهند. در این مقاله بر سه حوزه تحقیقات آینده مدیریت منابع انسانی بین‌الملل شامل مدیریت در شرایط عدم اطمینان، تسهیل کارهای بین‌المللی و حتی جهانی و باز تعریف عملکرد سازمانی تمرکز می‌نماییم. علاوه بر این، به بررسی تأثیر پاندمی کووید ۱۹ بر مدیریت منابع انسانی در سطح داخلی و راه‌کارهای مقابله با آن می‌پردازیم و تجربه شرکت‌های فعال در حوزه تولید و توزیع دارو را در پاسخگویی به چالش‌های بحران کووید ۱۹ ارائه خواهیم نمود.

**کلید واژه:** مدیریت منابع انسانی بین‌المللی، سازمان‌های چندملیتی، تجارت بین‌الملل، کووید ۱۹.

## مقدمه

کووید ۱۹ یک شبه زندگی واقعی هر فرد را تغییر داد. افراد، شهرها، اقتصادها، کشورها و قاره‌ها شوک قرنطینه و ترس از ابهام را تجربه کردند. در دوران پاندمی کووید ۱۹ مدیران مجبور شدند در مدت زمان بسیار کوتاهی تصمیمات زیاد و مهمی اتخاذ نمایند از قبیل: تصمیماتی درباره این‌که چه کسی باید در محل کار بماند و چه کسی باید از خانه به کار بپردازد. چگونه و از کجا می‌توان افراد را به فضای دیجیتال منتقل کرد. اولویت‌ها چیست و چگونه می‌توان این اولویت‌ها را به بهترین شکل به کارکنان منتقل کرد. در سال ۲۰۱۹، ارنست و یانگ از ۵۰۰ عضو هیات مدیره و مدیران ارشد اجرایی در سطح جهان نظرسنجی کردند و دریافتند که تنها ۲۰ درصد از مدیران مورد بررسی معتقد بودند که شرکت آن‌ها آماده پاسخگویی به یک ریسک نامطلوب بزرگ است [۱]. چند ماه بعد، بحران پاندمی کووید ۱۹ فرا رسید و ثابت کرد که نگرانی‌های آن‌ها بی‌دلیل نبوده است. نگرانی‌های مربوط به آسیب‌پذیری‌های زنجیره تامین جهانی و انعطاف‌پذیری مالی در طول همه‌گیری کووید ۱۹، همراه با نگرانی‌های استراتژیک استعدادهای انسانی همراه شده است. همه‌گیری کووید ۱۹ تعداد زیادی از کارکنان را که با استرس ناشی از خطر سلامتی مواجه بودند، به کار از خانه سوق داده است. با ترکیب این عامل استرس‌زا، بسیاری از مدیران اکنون برای اولین بار تیم‌های راه دور را رهبری می‌کنند. این تغییر ناگهانی چالش‌های همکاری و رهبری از راه دور را تشدید کرده است، چالش‌هایی که ما در حوزه تجارت بین‌الملل به خوبی درک می‌کنیم، اما این چالش‌ها تا حد زیادی در عمل مدیریت نادیده گرفته شده‌اند.

در سال ۲۰۱۸، RW3 از ۱۶۲۰ کارمند از ۹۰ کشور جهان در مورد تجربیات کار بر روی تیم‌های مجازی جهانی در شرکت‌های چندملیتی نظرسنجی کرد. در حالی که اکثر پاسخ‌دهندگان کار خود را در تیم‌های مجازی جهانی برای موفقیت شغلی مهم تشخیص دادند، تنها ۲۲ درصد آموزش‌هایی را در مورد نحوه بهترین کار در تیم‌های توزیع شده جغرافیایی خود دریافت کردند که ۹۰ درصد آن‌ها دارای دو یا چند فرهنگ بودند. در سطح رهبری نیز همین وضعیت وجود دارد. در میان رهبران تیم‌های مجازی، تنها ۱۵٪ خود را بسیار موثر توصیف کردند و کمتر از ۲۰٪ در مورد نحوه رهبری از راه دور آموزش دیده‌اند [۲].

حوزه تجارت بین‌الملل مدت‌ها است که چالش‌های مرتبط با تهدیدات مهم جهانی و مسائل مربوط به فاصله جغرافیایی را به خود اختصاص داده است. از دریچه تجارت بین‌الملل به‌طور کلی، و مدیریت منابع انسانی بین‌الملل به‌طور خاص، می‌توانیم مسائل ناشی از همه‌گیری کووید ۱۹ کنونی را از نظر پایگاه دانش آکادمیک موجود بازبینی کنیم. با نگر داشتن این آینه نظری، می‌توانیم مسائل را با وضوح بیشتری ببینیم و به مدیران شرکت‌های چندملیتی که با چالش‌هایی در هدایت افراد خود در این بحران مواجه هستند، بینش‌هایی را ارائه دهیم.

در این مقاله، دانش و تجربه محققان تجارت بین‌الملل و به‌طور خاص مدیریت منابع انسانی بین‌الملل را که در دهه‌های اخیر جمع‌آوری کرده‌اند، برای ارائه برخی از یادگیری‌های کلیدی در مورد مدیریت افراد از راه دور، استخراج می‌کنیم. مجموعه دانش انباشته شده در مدیریت منابع انسانی بین‌الملل به ما کمک خواهد کرد تا چالش‌هایی را که افراد در طیف گسترده‌ای از ترتیبات کاری شرکت‌های چندملیتی قرار می‌گیرند، مانند مأموریت‌های خارجی، کار بین‌المللی مجازی، تیم‌های پروژه جهانی، و سفرهای بین‌المللی مکرر درک کنیم [۳]. این دانش آکادمیک به ویژه برای مدیران منابع انسانی امروزه مفید است، زیرا آن‌ها در طول این بیماری همه‌گیر با چالش‌های جدید و تصمیمات دشوار روبرو هستند.

هدف این مقاله انجام یک بررسی جامع از ادبیات نیست. در عوض، هدف انتخاب چند موضوع کلیدی و فرصت برای بردهای سریع است که می‌تواند بلافاصله در عملکرد مدیریتی شرکت‌های چندملیتی و داخلی اعمال شود. در پایان این مقاله، به ادبیات دانشگاهی باز می‌گردیم و پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده در مدیریت منابع انسانی بین‌الملل ارائه می‌دهیم. پیشنهادات ما برای تحقیقات آتی در مدیریت منابع انسانی بین‌الملل به شکاف‌های گسترده‌تری در ادبیات تجارت بین‌الملل مربوط می‌شود که اگر پر شود، می‌تواند به پاسخ به سوالات بزرگ بعدی در تجارت بین‌الملل کمک کند [۴].

در بخش اول این مقاله، چندین بینش کلیدی از تحقیقات مدیریت منابع انسانی بین‌الملل ارائه می‌دهیم که پایه و اساس درک، تفسیر و پرداختن به چالش‌های مرتبط با محیط‌های کاری کووید ۱۹ را فراهم می‌کند. بینش‌هایی که مطرح خواهیم کرد می‌تواند برای هدایت مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی در مدیریت منابع انسانی مفید واقع شود و فراتر از آن است که آن‌ها به چالش‌های جدید و چندجانبه در سازمان‌های خود بپردازند. با این حال این بیماری همه‌گیر، برخی شکاف‌های موجود در تحقیقات ما را نیز برجسته کرده است: پاسخ به سوالاتی که امیدواریم در ادبیات دانشگاهی آن را ببایم اما تا به امروز این‌گونه نبوده است. در بخش دوم این مقاله، به بررسی و تحلیل تاثیر پاندمی کووید ۱۹ بر مدیریت منابع انسانی در سطح داخلی و راه‌کارهای مقابله با آن می‌پردازیم و تجربه شرکت‌های فعال در حوزه تولید و توزیع دارو را در پاسخگویی به چالش‌های بحران کووید ۱۹ ارائه خواهیم کرد.

## کنترل بحران کووید ۱۹

### بینش‌هایی از مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌الملل

در زمینه مدیریت منابع انسانی بین‌الملل از مدت‌ها پیش درک شده است که وقتی کارکنان در محیط‌های جدید یا نامطمئن هستند، استرس را تجربه می‌کنند [۵]. کارکنان برای پاسخ به چنین استرسی از ویژگی‌های شخصیتی و پاسخ‌های مقابله‌ای خود استفاده می‌کنند [۶]. استرس بر توانایی کارکنان برای همدلی با دیگران، در نظر گرفتن جایگزین‌های قابل قبول، باز نگه داشتن ذهن، درگیر شدن در کارهای چالش برانگیز به‌طور مداوم و گسترش تجربیات فرد برای یادگیری و رشد تاثیر می‌گذارد. پاندمی کووید ۱۹ مسائل تازه و عدم اطمینان‌های زیادی را ایجاد کرده است که سلامت روانی بسیاری از مردم جهان را تحت تاثیر قرار می‌دهد [۷].

حتی با وجود این که خطرات بهداشتی این بیماری همه‌گیر در برخی کشورها رو به کاهش است و واکسیناسیون عمومی انجام پذیرفته است، روش‌های جدید کار از راه دور و ترس از رکود جهانی همچنان وضعیت عدم اطمینان را ایجاد خواهد کرد. در شرایطی که استرس ایجاد شده و شناخت کاهش می‌یابد، برای کارکنان سخت خواهد بود که در کشورهای مختلف و با افرادی از فرهنگ‌های مختلف به‌ویژه در مواردی با عدم آشنایی بالا به‌طور موثر کار کنند. به عبارتی ظرفیت کافی برای نوآوری بیشتر و عدم قطعیت بیشتر وجود ندارد. براساس دانش ادبیات مدیریت منابع انسانی بین‌الملل، تعدادی از اقدامات انتخاب، آموزش و حمایت می‌توانند به‌طور مثبت نگرانی‌های موجود را کاهش دهند.

### انتخاب

مدیریت منابع انسانی بین‌الملل به ما آموخته است که برخی از افراد به‌طور طبیعی در مدیریت استرس و عدم اطمینان بهتر از دیگران هستند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات بهتری بگیرند و به‌طور مؤثرتری در بین کشورها و فرهنگ‌ها کار کنند [۶]. کارکنانی که تحمل بیشتری در برابر ابهام دارند، با احتمال کمتری تاثیرات منفی استرس ناشی از کار در محیطی با عدم اطمینان بیشتر را تجربه می‌کنند [۸]. کارکنانی که تاب‌آوری بیشتری دارند، نه تنها پس از موقعیت‌های استرس‌زا به موقعیت قبلی برمی‌گردند، بلکه تجارب مثبتی نیز از آن‌ها می‌یابند [۹]. کارکنانی که کنجکاوی طبیعی دارند می‌توانند سازگاری بهتری با شرایط جدید داشته باشند، در شرایط اضطراب و عدم اطمینان رشد کنند و خلاق‌تر و روشن‌فکرتر باشند [۱۰]. در طول این دوره از استرس و عدم اطمینان جهانی، سازمان‌ها (و به ویژه شرکت‌های چندملیتی) باید کارکنانی با این سه شایستگی حیاتی و چابکی فرهنگی انتخاب کنند: تحمل در برابر ابهام، انعطاف‌پذیری و کنجکاوی برای همه کارکنانی که به صورت چندفرهنگی کار می‌کنند. کارکنانی که حتی به صورت مجازی با مشتریان، فروشندگان یا همکارانی از فرهنگ‌های مختلف کار می‌کنند، اکنون بیش از هر زمان دیگری به این شایستگی‌ها نیاز دارند تا مؤثر واقع شوند. انتخاب کلید است. شرکت‌ها همچنین می‌توانند از این زمان برای ارزیابی بهتر قدرت خود برای استعداد‌های چابک فرهنگی استفاده کنند تا بفهمند چه کسی در موقعیت‌های جدید و عدم اطمینان رو به رشد مؤثرتر است.

### آموزش

تحقیقات نشان می‌دهند که حالت اضطراب، تمایل طبیعی برای وابستگی را افزایش می‌دهد. به خصوص در میان کسانی که با تجربه القای اضطراب زندگی می‌کنند [۱۱]. برای تیم‌های جهانی در شرکت‌های چندملیتی که همکاری نزدیکی با هم دارند، پاندمی کووید ۱۹ زمان ایده‌آلی ایجاد کرده است تا انسجام میان‌فرهنگی تیم‌ها را تقویت کرده و انتظار قابلیت اطمینان را تایید کنند، زیرا استرس مربوط به سلامت در همه جای دنیا وجود دارد. برای حمایت از شکل‌گیری رابطه در این زمان که هر عضو از تیم، صرف‌نظر از کشور خود یک عامل استرس‌زای مشابه را تجربه می‌کند، آموزش برای پشتیبانی از شکل‌گیری رابطه مورد استقبال واقع می‌شود. استرس، اضطراب و سرخوردگی مشترک می‌تواند باعث ایجاد پیوندهایی شود که تیم‌های جهانی دانشگاهی را بیش از پیش به یکدیگر پیوند می‌دهد. این تجربه مشترک پتانسیل این را دارد که در آینده انسجام را افزایش دهد [۱۲].

آموزش میان‌فرهنگی در شرکت‌های چندملیتی، مهارت‌هایی در مورد نحوه همکاری در فرهنگ‌های مختلف ایجاد می‌کند و این‌گونه به کاهش ابهام در زمینه تفاوت‌های میان‌فرهنگی کمک می‌کند. چگونه به دنبال شباهت‌هایی با همکاران خود از فرهنگ‌های مختلف باشیم؛ چگونه از تکنولوژی به‌طور جامع استفاده کنیم؛ چگونه قوانین پایه در سطح تیمی را برای ارتباط و جریان کار تعیین کنیم و غیره. همان‌طور که تجربه استرس‌زای مشترک در میان همکاران می‌تواند ایجاد پیوند عاطفی بین آن‌ها را آسان‌تر کند، شیوه‌های دیگر مدیریت منابع انسانی وجود دارد که اگر در این شرایط فعلی کووید ۱۹ ارائه شود، به خوبی نتیجه خواهد داد. به‌عنوان مثال، نیاز کارکنان به رشد حرفه‌ای به احتمال زیاد تمایل بسیاری از کارکنان برای دریافت آموزش‌های بیشتر را تقویت می‌کند. مطالعات انجام شده در زمینه روانشناسی، شواهد قابل توجهی را ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد یکی از محرک‌های اساسی انسانی ما نیاز به شایستگی است [۱۳]. به‌عنوان مثال، دوره‌های آموزشی LinkedIn از زمان شروع سفارش‌های کار در خانه سه برابر افزایش استفاده داشته است. با علاقه روزافزون به یادگیری خودگردان، شرکت‌ها باید به‌طور فعال از این زمان برای سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت کارکنان استفاده کنند.



در زمانی که تمایل کارکنان به یادگیری، رشد و نشان دادن شایستگی افزایش می‌یابد، شرکت‌هایی که دسترسی به آموزش آنلاین کارکنان را ارائه می‌دهند یا هزینه آن را متقبل می‌شوند، به یک برد-برد واضح دست می‌یابند. آن‌ها قابلیت استعداد را افزایش می‌دهند و به‌طور همزمان انگیزه کارکنان را تقویت می‌کنند.

#### حمایت

به کمک مدیریت منابع انسانی درک می‌کنیم که چگونه راحتی یا تناسب یک فرد در یک محیط معین می‌تواند بر موفقیت آن‌ها تاثیر بگذارد و همچنین این‌که حمایت سازمانی چگونه می‌تواند تاثیر مثبتی بر سازگاری در یک محیط جدید بگذارد [۱۴]. کسانی که در تیم‌های ملی جهانی در شرکت‌های چندملیتی کار می‌کنند، به دلیل شرایط لازم برای فعالیت در منطقه‌های زمانی، برنامه‌های انعطاف‌پذیر و انتظار در دسترس بودن به‌طور شبانه‌روزی، با خطرات سلامتی مواجه می‌شوند [۱۵]. به دلیل ابهام موجود در کار جهانی و پاندمی فعلی کووید ۱۹، مسائل موردنیاز برای حمایت بسته به مسائل مربوط به زندگی کاری فرد متفاوت خواهد بود، اما حمایت سازمانی همچنان حیاتی باقی می‌ماند [۱۶]. شرکت‌ها برای کمک به کاهش استرس باید شیوه‌های حمایتی ارائه دهند، مانند وبسایت‌هایی در مورد تاب‌آوری، آموزش‌های مربوط به آگاهی، برنامه‌های کمک به کارکنان و خدمات مشاوره مجازی. این پیشنهادها برای کاهش استرس مفید خواهد بود، به ویژه برای کارکنانی که در سطح بین‌المللی شرکت به صورت مجازی کار می‌کنند، زیرا آن‌ها با استرس مزاد مواجه می‌شوند [۱۷].

#### بینش‌هایی از مدیریت سلامت و ایمنی مدیریت منابع انسانی بین‌الملل

پاندمی کووید ۱۹ مسائل سلامت و ایمنی را در کانون توجه قرار داده است و نقش عملکرد مدیریت منابع انسانی در مدیریت سلامت و ایمنی نیروی کار بین‌المللی را مورد توجه قرار داده است. در حالی که محققان مدیریت در حال حاضر به خوبی می‌دانند که سلامت و ایمنی کارکنان به انتظارات (مانند حجم کار سنگین) و منابع (مانند پشتیبانی مدیر) در محل کار مرتبط است، حوزه بین‌المللی آموخته‌های خاصی را در مورد مدیریت سلامت و ایمنی نیروی کاری که در محیط‌های پراکنده و متحرک فعالیت می‌کنند، ارائه می‌دهند. در مدیریت منابع انسانی بین‌الملل، چالش‌های حفاظت از کارکنان و خانواده‌های آن‌ها در برابر آسیب و بیماری را در سراسر مرزهای ملی و در ترتیبات کاری مختلف درک می‌کنیم [۱۸]. در طول این بیماری همه‌گیر، برای بسیاری از مسافران تجارت بین‌الملل و کارکنان متحرک جهانی در شرکت‌های چندملیتی، زندگی بسیار تغییر کرده است. بسیاری از کارکنان برای تطبیق مناطق زمانی و چالش‌های عملکردی در شرایط ایده‌آل کار از راه دور، ساعات کاری طولانی را تجربه می‌کنند. این چالش‌های کاری ملموس همگی با پیش‌فرض عدم امنیت شغلی و عدم اطمینان اقتصادی در آینده رخ می‌دهند. شرایط کاری تغییر یافته در طول پاندمی، چالش‌های جدیدی را برای سلامت و ایمنی کارکنان به وجود می‌آورد [۱۹].

#### ارتباطات و حمایت از سلامت و ایمنی

برای همه مدیران و به ویژه برای متخصصان منابع انسانی مهم است که برای حمایت و حفظ سلامت و ایمنی کارکنان، نیازها و منابع مربوط به کار را درک کنند. ارتباط شفاف و مداوم مدیران و منابع انسانی در مورد خطرات سلامتی و منابع سلامت موجود، مسئله مهمی است. تحقیق در مورد مدیریت ماموریت‌های خارج از کشور در شرکت‌های چندملیتی نشان می‌دهد که ارتباط و حمایت مدیران، یک سپر مهم در برابر استرس شغلی کارکنان است.

این دانش را می‌توان برای وضعیت همه‌گیر کار در خانه به کار برد. برای برخی افراد، انزوای اجتماعی و همچنین عدم اطمینان در مورد سلامتی، شغل و آینده آن‌ها، تاثیر منفی بر سلامت روانی آن‌ها خواهد داشت. هرگونه نقضی در زمینه سلامت روانی ممکن است مانع از این شود که برخی از کارکنان به دنبال کمک گرفتن باشند و بنابراین مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی باید از طریق همدلی، تقویت منابع سلامت و ارائه حمایت عملی برای سلامت و ایمنی کارکنان، با آن‌ها ارتباط برقرار کنند [۲۰].

#### ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر

بسیاری از مدیران با ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر آشنا هستند که محل، زمان و نحوه انجام کار کارکنان را رسمیت می‌بخشد [۲۱]. تحقیقات مدیریت منابع انسانی بین‌المللی بر اهمیت اقداماتی مانند ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر تاکید کرده است که به کارکنان شرکت‌های چندملیتی کمک می‌کند تا سلامت و رفاه خود را برای مقابله با تقاضاهای کار در سراسر مرزهای جغرافیایی و زمانی حفظ کنند [۲۲].

بسیاری از شرکت‌های چندملیتی در پاسخ به پاندمی کووید ۱۹ مجبور شده‌اند به یکی از انواع ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر تکیه کنند: کارکنانی که در خانه کار می‌کنند. این یک چالش جدید برای بسیاری از افراد از جمله محققان و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی بین‌المللی است. تحقیقی که با ۸۰۰ مدیر جهانی منابع انسانی در مارس ۲۰۲۰ انجام شد نشان داد که ۸۸٪ سازمان‌ها، کارکنان را تشویق یا ملزم کرده بودند در طول بحران کووید ۱۹ در خانه کار کنند [۲۳].

برای کارکنانی که در سطح جهانی متحرک بودند و در حال حاضر در طول این بیماری همه‌گیر در حال کار از خانه هستند، این تغییر به‌طور ویژه‌ای مهم است و ممکن است مرزهای بین کار و خانواده آن‌ها نیاز به مذاکره و سازماندهی مجدد داشته باشد.

چندین روش خاص وجود دارد که مدیران و منابع انسانی از طریق آن‌ها می‌توانند به کارکنان خود کمک کنند تا به شیوه‌ای ایمن و سالم در خانه کار کنند. روش‌های ساده و مقرون به صرفه زیادی برای تشویق عادات سبک زندگی سالم وجود دارد. به‌عنوان مثال، تشویق به انجام کارهای سالم مانند کار کردن در ساعات معین و استراحت کاری منظم به کارکنان کمک خواهد کرد تا از کار دست بکشند [۲۴]. برقراری ارتباط روشن و مدیریت انتظارات کاری به کارکنان کمک خواهد کرد تا مسئولیت‌های خانوادگی خود را حفظ کنند. این بیماری همه‌گیر فرصتی را برای مدیران فراهم می‌کند تا به بررسی چگونگی اجرای ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر بپردازند که بتوانند در آینده سلامت و ایمنی کارکنان را به خوبی افزایش دهد، به ویژه در مورد کارکنان متحرک در سطح جهانی.

در طول یک دهه گذشته کولینز و همکاران [۲۵] سلامت و ایمنی را به‌عنوان یک حوزه مهم از اقدامات مدیریت منابع انسانی بین‌المللی شناسایی کرده‌اند و به پیامدهای سوء سلامت کارکنان برای عملکرد سازمانی و همچنین برای کارکنان و خانواده‌شان اشاره کردند. با اعمال دیدگاه‌های مدیریت منابع انسانی بین‌الملل در وضعیت همه‌گیر، مدیران باید برای حفاظت و مدیریت سلامت و ایمنی کارکنان، در حال حاضر و در آینده اولویت قائل شوند. به‌طور کلی هدف ما برای کارکنان نه تنها حفاظت و مدیریت سلامت و ایمنی آن‌ها بلکه افزایش نتایج مثبت مانند رونق و تعامل با کارشان است.

### بینش‌هایی از رهبری بین‌المللی در شرکت‌های چندملیتی

در طول این بیماری همه‌گیر، رهبران شرکت‌های چندملیتی نیاز به اتخاذ تصمیمات سریع با پیامدهای گسترده، برقراری ارتباط موثر با سهام‌داران مختلف، مدیریت عادلانه منابع، ادغام خواسته‌های سازمانی و محلی، و القای انتظارات قابل اعتماد از طریق اعتبار داشتند. شایستگی‌های موردنیاز برای رهبری در طول همه‌گیری کووید ۱۹ به‌طور کلی منعکس‌کننده شایستگی‌های رهبران موثر در شرکت‌های چندملیتی است، زیرا عدم اطمینان، ابهام و اهمیت زمینه در هر دو موقعیت رهبری وجود دارد. آن دسته از رهبران شرکت‌های چندملیتی که در موقعیت‌های جدید موفق می‌شوند، معمولاً سه پاسخ مرتبط با چابکی فرهنگی را ارائه می‌کنند که می‌توانند مانند ابزارهایی در یک جعبه ابزار از آن‌ها استفاده کنند [۲۶]:

(۱). در صورت نیاز آن‌ها مهارت‌هایی برای انطباق با خواسته‌های محیطی دارند و برای این کار بر کسانی تکیه می‌کنند که با زمینه محلی آشنا هستند تا تصمیمات کلیدی را تحت‌تاثیر قرار دهند.

(۲). آن‌ها می‌دانند چگونه دیدگاه‌ها و تقاضاهای مختلف را یکپارچه کنند؛ حتی زمانی که خواسته‌ها متناقض باشند، می‌توانند برای یافتن یک راه‌حل یکپارچه اقدام کنند.

(۳). آن‌ها می‌دانند که چه زمانی باید مسیر را تعیین کنند، حتی اگر خوشایند یا محبوب نباشد.

### انطباق

اگر رهبران شرکت‌های چندملیتی با استفاده از ماسک بین عموم مردم در طول پاندمی کووید ۱۹ با خواسته‌های یک موقعیت سازگار شوند یا از سایر توصیه‌های بهداشت عمومی محلی که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند، پیروی کنند، با این کارشان تایید می‌کنند که آن‌ها را درک می‌کنند، برایشان ارزش قائلند و می‌خواهند از هنجارهای موقعیتی پیروی کنند.

### ادغام

در برخی شرایط، سازگاری با یک رویکرد اشتباه بوده و لازم است رهبران شرکت‌های چندملیتی، دیدگاه‌های چندگانه و گاهی متضاد برای ایجاد یک دوره عملیاتی را ادغام کنند. رهبران شرکت‌های چندملیتی زمانی این کار را انجام می‌دهند که فرهنگ‌های ارائه شده در تیم‌های پراکنده جغرافیایی خود را ادغام کنند. در طول بحران کووید ۱۹ مشاهده می‌کنیم که رهبران بسیار موثری از رویکرد مشابه استفاده می‌کنند، نیازهای سلامت برای حفاظت از کارکنان را با الزامات اضطراری و سطح شرکت برای عملکرد اقتصادی متعادل می‌کنند.

### هدایت

در برخی موارد یک رهبر باید تصمیم بگیرد و به آن وفادار بماند- حتی زمانی که این تصمیم ناخوشایند یا غیرمحبوب است. در طول پاندمی کووید، این مورد را زمانی دیدیم که رهبران تجاری به سرعت عملیات را تغییر دادند و تصمیمات دشواری برای بستن تاسیسات، کارگران بیکار، یا تغییر زنجیره تامین گرفتند. در زمینه رهبری بین‌المللی، ما شاهدیم که این واکنش به‌طور مکرر در تصمیماتی شامل استانداردهای ایمنی، قوانین رفتاری، استانداردهای کیفیت، کنترل‌های مالی، ارزش شرکت و قوانین اخلاقی استفاده می‌شود.

### بینش‌هایی از ادبیات در زمینه همکاری بین‌المللی مجازی

اکنون زمان خوبی برای مدیران است تا از اشتباهات یا حداقل نواقص این حوزه درس بگیرند و کیفیت کار مجازی را برای آینده تقویت کنند. کار مجازی نیز مزایای بالقوه‌ای دارد. به‌عنوان مثال می‌تواند: اثرات تفاوت‌های فرهنگی آشکار در رفتار را تضعیف کند، سوء تفاهم‌های ایجاد شده به دلیل کشمکش‌های کلامی و لهجه را کاهش دهد، مسیرهای الکترونیکی ایجاد کند تا فرآیندهای تصمیم‌گیری را مستند نماید و در زمان ملاقات صرفه‌جویی کند. علاوه بر این، فاصله جغرافیایی همیشه یک معیار فاصله روانی نیست، زیرا اعضای تیم مجازی که به‌طور مکرر با هم ارتباط برقرار می‌کنند و یک هویت حرفه‌ای یا شخصی را به اشتراک می‌گذارند، حتی می‌توانند نسبت به افرادی که به صورت رو در رو با یکدیگر همکاری می‌کنند، احساس نزدیکی بیشتری داشته باشند [۲۷].

همکاری‌های مجازی می‌تواند به مدیران یاد دهد که چگونه چالش‌ها را مدیریت کنند و در فاصله‌ای که بحران کووید ۱۹ پیش‌رو قرار داده است، از مزایای همکاری بهره ببرند. برای مقابله با همکاری مجازی در مقیاس بزرگ در طول این بحران، مدیران باید مهارت‌های همکاری مجازی کارکنان را توسعه داده و پاداش دهند، نزدیکی درک شده را پرورش دهند و ICT طراحی کنند، اهداف کاری و ساختار ارتباطی را به شیوه‌ای طراحی کنند که همکاری را تقویت نماید. اگر مدیران اکنون از این فرصت برای استفاده از این بینش‌ها استفاده کنند، می‌توانند توانایی شرکت خود را در جهت کار مجازی برای آینده ارتقا دهند. مهارت‌های همکاری مجازی، در بلندمدت به بخش مهم‌تری از هویت حرفه‌ای کارکنان تبدیل خواهد شد. در یک محیط بین‌المللی، این امر نشان می‌دهد که مدیران شرکت‌های تابعه شرکت‌های چندملیتی مختلف، به همکاری برای طراحی مسیرهای شغلی نیاز دارند که آرمان‌های کارکنان در سایت‌های مختلف را متعادل کند و انگیزه آن‌ها برای کار با یکدیگر را پرورش دهد [۲۸].

### بینش‌هایی از مدیریت استعداد جهانی

بحران کووید ۱۹ منابع سازمانی را گسترش داده و قابلیت‌های سازمانی کلیدی را برجسته کرده است. این بحران، حفره‌هایی در شایستگی‌های اصلی (هم در سطح فردی و هم در سطح جمعی) را آشکار کرده است، اما استعداد‌های جدیدی را نیز آشکار ساخته است. ما در گفتگوهای خود با مدیران به‌طور مداوم پیامی از برخی عملکردهای شگفت‌انگیز، ستاره‌های در حال ظهور، یا کسانی شنیدیم که واقعا خلاقیت و نوآوری خود را نشان دادند. این ستاره‌ها، کارمندان معمولی و اجتماعی نیستند، بلکه کسانی هستند که تمایل به خویشتن‌داری بیشتری دارند. این گروه درون‌گراتر از کارکنان، اکنون با طرح ایده‌ها و پیشنهادهای جدید در قالب جلسات مجازی احساس راحتی می‌کنند. این بحران، شرکت‌های چندملیتی را وادار به تجدیدنظر در مورد این سوال کلیدی کرده بود که آیا آن‌ها افراد مناسب را در مکان‌های مناسب دارند یا خیر. تحقیقات موجود در زمینه مدیریت استعداد جهانی، در پاسخ به این سوال بسیار برجسته شده است [۳۰]. مدت‌هاست که بر ضرورت ایجاد یک معماری منابع انسانی متمایز برای مدیریت استعدادها در سطح جهانی بحث می‌کنیم که با دو تصمیم کلیدی در مورد موقعیت‌های استراتژیک و مخزن استعداد شروع می‌شود.

### موقعیت استراتژیک

نقطه کلیدی شروع، تمرکز بر موقعیت‌های استراتژیک است، به ویژه آن دسته از نقش‌های سازمانی که می‌توانند تأثیری بالاتر از حد متوسط داشته باشند [۲۹]. همان‌طور که مینیوا و کولینگز [۳۰] توضیح می‌دهند، چنین موقعیت‌هایی: (۱) مربوط به استراتژی شرکت بوده و تأثیر مستقیمی بر اثربخشی اجرای استراتژی دارند؛ (۲) کیفیت کار تکمیل شده توسط افراد مختلفی که این موقعیت‌ها را اشغال می‌کنند، تنوع بالایی را نشان می‌دهد؛ (۳) نیاز به دانش فنی منحصر به فرد، خاص شرکت، دانش ضمنی و تجربه صنعت دارد که به راحتی در بازار کار خارجی یافت نمی‌شود. فرآیند شناسایی موقعیت‌های استراتژیک با توسعه یک بیانیه روشن از انتخاب استراتژیک شرکت (چگونه رقابت خواهیم کرد؟) و قابلیت‌های استراتژیک شرکت (برای برنده شدن چه کاری را باید خوب انجام دهیم؟) آغاز می‌شود.

### مخزن استعداد

گام بعدی شامل ایجاد مجموعه‌ای از استعداد‌های بالقوه است که می‌توانند موقعیت‌های مهم استراتژیک را اشغال کنند [۳۱]. در زمینه بحران فعلی، مخزن استعداد در حال تغییر، گسترش و پیکربندی مجدد است. با اطلاعات بیشتر در مورد نحوه برخورد خوب کارکنان با بحران، مغایرت در موقعیت‌های استراتژیک افزایش یافته است. وضعیت فعلی، تمام تصمیمات قبلی در مورد خطوط رهبری و مدیریت استعداد را آزمایش خواهد کرد، به‌طوری که در طرف دیگر بحران، مخزنی با پتانسیل بالا ممکن است شامل یک گروه متفاوت از کارکنان باشد. فواصل اجتماعی و جغرافیایی ممکن است منجر به این شود که کارکنان با استعداد در واحدهای تابعه شرکت‌های چندملیتی خارجی در نقاط کور باشند، زیرا در این نقاط کمتر قابل مشاهده هستند. در مقابل، استعداد واقع در شعب مرکزی ممکن است برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی در شرکت‌های چندملیتی قابل مشاهده‌تر و با

ارزش تر باشد. واقعیت مجازی تحمیل شده توسط کووید ۱۹، تاثیر متعادل کننده‌ای داشته است. به درون‌گرایان فرصت برابری داده شده است تا در تعاملات و بحث‌های مجازی شرکت کنند. در جلسات مجازی، همه بدون توجه به مکان، دسترسی برابر به تصمیم‌گیرندگان و فرصت برابر برای مشارکت داشته‌اند. واقعیت کاری که با پاندمی کووید ۱۹ تقویت شد، به کنار گذاشتن موانع ساختاری، جغرافیایی و اجتماعی کمک کرده است که قبلاً تصمیمات مدیریت استعداد را محدود می‌کردند. در مجموع، دیدگاه‌های مدیریت استعداد جهانی به‌طور خاص در طول دوره بحران برای شرکت‌ها مناسب هستند و در مرحله بعدی (شروع مجدد) بیشتر مرتبط خواهند بود. برای موفقیت در شرایط عادی جدید بعدی، مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی باید تعریف غالب استعداد و درک آن‌ها از چگونگی ایجاد ارزش اقتصادی را بازبینی کنند [۳۲].

### توصیه‌هایی برای تحقیقات آینده مدیریت منابع انسانی بین‌المللی پس از بیماری همه‌گیر

برای رسیدگی به زمینه، فرآیندها و نتایج کار پس از همه‌گیری، تحقیقات جدید و چندرشته‌ای لازم خواهند بود. در زیر ما به‌طور خاص بر پیشنهاد‌های تحقیق زیر تمرکز می‌کنیم:

(۱) با وجود عدم اطمینان جهانی، چگونه مدیریت کنیم؟ (۲) چگونه کار در سطح جهانی را تسهیل کنیم؟ (۳) چگونه عملکرد سازمانی را باز تعریف کنیم؟

### مدیریت با وجود عدم اطمینان جهانی

مفهوم محیط‌های بی‌ثبات، نامشخص، پیچیده و مبهم برای مدتی شناخته شده است، با این حال بحران‌های سلامتی و اقتصادی ناشی از کووید ۱۹ اهمیت بیشتری به این مفهوم داده است. پاندمی کووید ۱۹ آسیب‌پذیری‌های شگفت‌آوری را آشکار کرده است که ناشی از عدم اطمینان گسترده جهانی است. عدم اطمینان دیگر زمینه‌ای نیست که فقط رهبران ارشد شرکت‌های چندملیتی که در مدیریت زنجیره‌های تامین پیچیده جهانی، بازارهای مالی ناپایدار و روابط جغرافیایی غیرقابل پیش‌بینی دخیل هستند، تجربه کنند. در عوض، عدم اطمینان زمینه‌ای شده است برای بسیاری از کارکنان شرکت‌های چندملیتی که برای اولین بار از خانه کار می‌کنند، بی‌ثباتی شغلی و ناامنی مالی را تجربه می‌کنند و نگران سلامت و ایمنی خود و عزیزانشان هستند. عدم اطمینان، که با همه‌گیری کووید ۱۹ تشدید شده است را نمی‌توان نادیده گرفت. مدیریت منابع انسانی بین‌الملل باید راه‌های جدیدی را برای مدیریت عدم اطمینان جهانی کشف کند و از این طریق می‌تواند به پاسخ به برخی از سوالات مهم در تجارت بین‌الملل کمک کند [۴]. در حالی که زمینه عدم اطمینان فرصت‌هایی را برای بسیاری از جریان‌های تحقیقات تجارت بین‌الملل ایجاد کرده است، ما می‌خواهیم روی سه مورد کلیدی تمرکز کنیم: رهبری و مدیریت استعداد، همکاری در شرایط استرس، و مدیریت سلامت و ایمنی.

### رهبری و مدیریت استعداد

این مسئله را بررسی کنند که چگونه شیوه‌ها و رفتارهای رهبری ممکن است در طول موقعیت‌هایی با عدم اطمینان بالا تغییر کند و چگونه مداخلات خاص ممکن است منجر به نتایج بسیار بهبود یافته شوند. این امر به ویژه زمانی می‌تواند مهم باشد که شرایط عدم اطمینان بالا موجب واکنش احساسی ترس شود، همانند برخی از کارکنانی که مجبور بودند در طول پاندمی کووید ۱۹، بدون تجهیزات حفاظتی کافی کار کنند. اگر کارکنان ترس واقعی را احساس کنند، نقش یک رهبر این خواهد بود که به کارکنان کمک کند تا زمینه را پردازش کنند و اجازه دهند واکنش منطقی جایگزین واکنش احساسی شود [۳۳].

### همکاری در شرایط استرس

پاندمی کووید ۱۹ یک تجربه استرس‌زای مشترک جهانی است که با توجه به روانشناسی اجتماعی می‌تواند تمایل طبیعی برای ارتباط با دیگران را پرورش دهد. در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی از مدت‌ها پیش درک شده است که هنگام کار تحت استرس در کشورهای مختلف و با افرادی از فرهنگ‌های مختلف، شایستگی‌های خاص بر موفقیت تاثیر می‌گذارد [۶].

### مدیریت سلامت و ایمنی

پاندمی کووید ۱۹ نشان داده است که مدیریت سلامت و ایمنی کارکنان یک چالش کلیدی برای مدیریت منابع انسانی بین‌الملل است و این یک مولفه مهم از چالش بزرگ است که شرکت‌های چندملیتی در درک چگونگی مقابله با مسئولیت اجتماعی با آن مواجه هستند [۴].

### تسهیل کار جهانی

پاندمی کووید ۱۹ روش‌های جدیدی را برای انجام کار جهانی گسترش داده است و ما را تشویق می‌کند تا در مورد چگونگی استفاده شرکت‌های چندملیتی از تیم‌های جهانی و همکاری مجازی و ماموریت‌های بین‌المللی تجدیدنظر کنیم.



## تیم‌های جهانی و همکاری مجازی:

تمرکز بر تیم‌های جهانی به‌طور خاصی برجسته شده است. از آنجایی که کارکنان یک عامل استرس‌زای جهانی مشترک را تجربه می‌کنند، مطالعات آینده باید بررسی کنند که آیا تجربه آن‌ها از تعامل با یکدیگر انسجام بیشتری را به وجود آورده است و اگر چنین است، آیا آن شرکت‌های چندملیتی که زمان خود را صرف آموزش کارکنان خود در زمینه همکاری مجازی میان‌فرهنگی کرده‌اند، اکنون تیم‌های جهانی آن‌ها اعتبار بیشتری در میان اعضا دارند. مطالعات آینده باید بررسی کنند که آیا پاندمی کووید ۱۹ با ارائه شواهد مشهود از خود واقعی افراد، انسجام تیم مجازی جهانی را افزایش داده است یا خیر.

## تکالیف بین‌المللی:

از آن جایی که از ترس گسترش بیشتر ویروس کووید ۱۹ مرزهای کشورها بسته شده است، ایده مسیر رو به بالای مأموریت‌های بین‌المللی بسیار بعید به نظر می‌رسد. با فرض این که کارکنان کمتری برای زندگی و کار در زمینه مأموریت‌های بین‌المللی به خارج فرستاده خواهند شد، تحقیقات آینده باید مکانیسم‌های جایگزین کنترل شرکت‌های چندملیتی برای شرکت‌های تابعه، جایگزین‌های توسعه رهبران جهانی آینده و جایگزین‌های رسیدگی به کمبود مهارت در کشورهای میزبان را بررسی کنند [۶].

## بازتعریف عملکرد سازمانی

لازم است محققان مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در مورد متغیر وابسته کلیدی خود (عملکرد سازمانی) تجدیدنظر کنند. آن‌ها انعطاف‌پذیری شرکت (توانایی یک شرکت برای پاسخ و یا برگشت از رویدادهای ناگهانی) را به‌عنوان یک متغیر وابسته مهم برای مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در زمینه بلایای بزرگ در نظر گرفته‌اند. بحران کووید ۱۹ به لیست طولانی رویدادهای ناگهانی در قرن بیست و یکم اضافه شد که این فهرست، رسوایی‌های شرکتی، بحران مالی جهانی که در سال ۲۰۰۷ آغاز شد، بلایای طبیعی و بلایای زیست محیطی را شامل می‌شود. پاندمی جهانی بار دیگر تاکید می‌کند درک نقش مدیریت منابع انسانی بین‌الملل در ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی، اهمیت زیادی دارد [۳۳].

این بحران همچنین این نکته را نشان می‌دهد که پایداری و به‌طور خاص مشارکت سازمان‌ها در اهداف توسعه پایدار، باید به یک متغیر وابسته در تحقیقات مدیریت منابع انسانی بین‌الملل تبدیل شود. بحران کووید ۱۹ باید ما را آگاه سازد تا برای کمک به پایداری محیط زیست، در شیوه‌های کاری خود تجدیدنظر کنیم. ممکن است در گذشته تحقیقات مدیریت منابع انسانی بین‌الملل به صورت ناخواسته به شیوه‌های کاری ناپایدار زیست محیطی کمک کرده باشند، به‌عنوان مثال با ترویج سفر بین‌المللی مکرر در مواردی که چنین سفرهایی به راحتی قابل اجتناب بوده و می‌توان آن را با حالت‌های تعامل حرفه‌ای سازگارتر با محیط زیست جایگزین کرد.

بحران فعلی اکنون فرصتی را برای محققان مدیریت منابع انسانی بین‌الملل فراهم می‌کند تا شرکت‌های چندملیتی را به سمت کمک به دستیابی به اهداف توسعه پایدار هدایت کنند. آن‌ها می‌توانند این کار را با بررسی این موضوع انجام دهند که چگونه کار مجازی می‌تواند برای کاهش میزان رفت و آمد و مسافرت بهینه‌سازی شود. علاوه بر بررسی پایداری سیاست و عملکرد جهانی، تحقیق آینده می‌تواند اهداف توسعه پایدار را با توجه به سلامت و ایمنی جهانی مورد توجه قرار دهد، به‌عنوان مثال، با بررسی این که چگونه شیوه‌های تحرک جهانی، موضوعات سلامت و ایمنی را ادغام می‌کنند. حوزه‌های خاصی که در آن عملکرد مدیریت منابع انسانی بین‌الملل می‌تواند ارتباط خود را نشان دهد ممکن است شامل مدیریت قرار گرفتن در معرض خطر در مکان‌های فرعی شرکت‌های چندملیتی و مقاصد سفر، مدیریت ائتلاف شرایط اضطراری مانند تخلیه پزشکی و کاهش آسیب‌ها و بیماری‌های مربوط به کار باشد [۳۵].

در طول قرن‌بینه، افراد بهبود در کیفیت هوا، سطوح سرو صدا و ازدحام را تجربه کرده‌اند و در همین زمان مهارت‌های همکاری مجازی خود را آزمایش و تمرین کرده‌اند. ممکن است بسیاری از ما از این طریق، نسبت به ایده کاهش سفرهای غیر ضروری تحت تاثیر قرار بگیریم که این کار در مقیاس بزرگ‌تر به کاهش تخریب محیطی کمک می‌کند و بر خود بحران نیز تاثیرگذار است. حتی اگر موانع غیرمنتظره بر سر راه کار مجازی وجود داشته باشد، ممکن است محققان مدیریت منابع انسانی بین‌الملل تمایل بیشتری نسبت به قبل داشته باشند تا راه‌های جدید برای سرمایه‌گذاری بروی کار مجازی و ترویج شیوه‌های مدیریت پایدار در این حوزه را جستجو کنند.

با توجه به این که بسیاری از مقالات مدیریت منابع انسانی بین‌المللی بر کارکنان حرفه‌ای با سطح بالا متمرکز شده‌اند، تحقیقات آینده باید به کل نیروی کار شرکت‌های چندملیتی و فراتر از آن، به زمینه استراتژی توجه داشته باشند، تا نیازهای افرادی را مورد توجه قرار دهند که این پاندمی شرایط نامنی، ناتوانی و آسیب‌پذیری را برای آن‌ها تشدید کرده است. با توجه به این که اهداف توسعه پایدار ریشه‌کنی فقر و گرسنگی شدید و کاهش نابرابری را برجسته می‌کنند، این‌ها مسائلی هستند که با ورود ما به یک رکود جهانی پس از پاندمی تشدید خواهند شد. تجارت جهانی باید نقش جهانی شدن را از دیدگاه ایجاد شغل و از دست دادن شغل در سطح جهانی بهتر درک کند. پتانسیل همکاری محققان تجارت بین‌المللی با محققان رشته‌هایی مانند اقتصاد سلامت و اپیدمیولوژی را شناسایی کرده‌اند تا به چالش‌های بزرگی مانند تاثیر فقر و مرگ و میر کودکان بر کارکنان محلی و شرکت‌های تابعه بپردازند [۴].

### پیامدهای مدیریت منابع انسانی: سازگاری و رفاه کارکنان در عصر کووید ۱۹

سازمان‌های امروز باید در برابر حوادث غیرمترقبه که باعث شرایط عدم اطمینان برای نیروی کار می‌باشد و عملکرد و بقای سازمان را تهدید می‌کند، هوشیار و سازگار بمانند. با همه‌گیری اخیر کووید ۱۹ سازمان‌ها به‌طور ناگهانی مجبور شدند تا این مورد بی‌سابقه را کنترل کرده و در نتیجه راه‌حل‌های جدیدی را برای چالش‌هایی به وجود آمده در زمینه فعالیت‌های خود پیدا کنند. در این بخش برخی از چالش‌ها با تمرکز بر پیامدهای کووید ۱۹ در مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار می‌گیرد. سازمان‌ها همزمان با کنترل چالش‌های بزرگ امروزی با مشکلات بسیار مهم که به مرزهای ملی اقتصادی و اجتماعی محدود نیست، روبرو هستند.

چالش مربوط به شیوع بیماری کووید ۱۹ مدیریت را به‌طور بی‌سابقه و مستقیم مجبور کرد تا ساختار نیروی کار خود را با روش‌های فنی جسمی و روانی و اجتماعی تغییر دهند. این بیماری مدیران منابع انسانی را مجبور ساخت که وارد فضای ناشناخته شوند و به نیروی کار خود کمک کنند تا با تغییرات اساسی در محیط کار و محیط اجتماعی انطباق یابند. به‌عنوان مثال، شرایط قبلی کار تمام وقت و در محیط درون سازمان به شرایط فعلی کار نیمه وقت و از راه دور تغییر کرد. اما مشکلی که بابت این تغییر وجود داشت باعث شد تا قوانین کار در خانه اعمال گردد و همچنین برخی مشاغل غیرضروری تعطیل گردند، ضمن این‌که افراد دورکار را به دلیل عدم وجود مکان‌های کاری جایگزین مانند کافی‌شاپ کتابخانه و غیره با چالش جدی مواجه ساخت [۳۶]. مشکلات ناشی از موارد فوق عبارتند از:

- محدود شدن مرز میان محیط کاری و محیط خانوادگی
- افزایش ناتوانی در تفکیک زندگی شغلی و شخصی
- تعطیلی مدارس و خدمات مراقبت از کودکان و افزایش مشکلات والدین
- طلاق فرسا بودن ارتباط بین کار و خانواده و و مرز میان آن‌ها
- خطر از بین رفتن سلامتی کارکنان مجرد بدون فرزند به دلیل تنهایی و احساس بی‌هدفی

### چالش‌های مدیریت منابع انسانی در عصر کووید ۱۹

یکی از برجسته‌ترین چالش‌ها در مدیریت منابع انسانی ناشی از بیماری کووید ۱۹، از بین رفتن تناسب است که به معنی سازگاری کارکنان جدید و فعلی با شرایط کار تغییر یافته و تغییر رویه‌های جدید و محدود شدن تماس بین انسان‌ها است. این موارد منجر به تغییرات چشمگیری در روش و محل کار کارکنان شده است. نظریه تناسب محیط بیان می‌کند که افراد جذب سازمان‌هایی می‌شوند که محیط کار آن‌ها همان ارزش‌ها و فرهنگ‌ها و ویژگی‌های کاری را دارا است که آن‌ها می‌خواهند و با اعتقادات، ارزش‌ها و خواسته‌های مهم آن‌ها سازگار است. اگر تناسب محیط فرد از سطح بالایی برخوردار باشد، موجب رضایت، تعامل، شکوفایی و رفاه کلی می‌شود. با ورود بیماری کووید ۱۹ شکاف در حال رشد یعنی نیازهای فرد و محیط کار فعلی افزایش یافته و در نتیجه منجر به عدم تناسب می‌گردد [۳۷].

سازمان‌ها علاوه بر هدایت کردن چالش‌های بوجود آمده توسط کووید ۱۹، باید به کارکنانی که ممکن است به‌طور نامتناسبی تحت تأثیر تغییرات فعلی محیط کار قرار گرفته باشند، نیز توجه نمایند. در حال حاضر تعارض شدید بین کار و خانواده ایجاد شده است که سازمان‌ها در چند سال گذشته از طریق ایجاد علاقه و به‌کارگیری محیط کاری خانواده‌پسند (ایجاد محیط انعطاف‌پذیر، ارائه خدمات مراقبت از کودکان در محل کار، پرداخت مزایای یارانه‌ای مانند مراقبت از کودکان) باعث کاهش تعارضات خانوادگی شده بودند. اما با شرایط جاری تضاد میان حوزه‌های کاری و خانوادگی بیش از هر زمان دیگری می‌باشد و فشار به مدیریت مبنی بر انجام کار از راه دور، اجبار به تعلیق گسترده مدارس و خدمات مراقبت از کودکان دشواری‌هایی را ایجاد نموده است. در نتیجه درک تأثیرات مشکلات شدید خانوادگی در کنار افزایش سطح استقلال کار می‌تواند بهره‌وری و رفاه کارکنان را افزایش دهد و موجب کاهش تعارض گردد [۳۸].

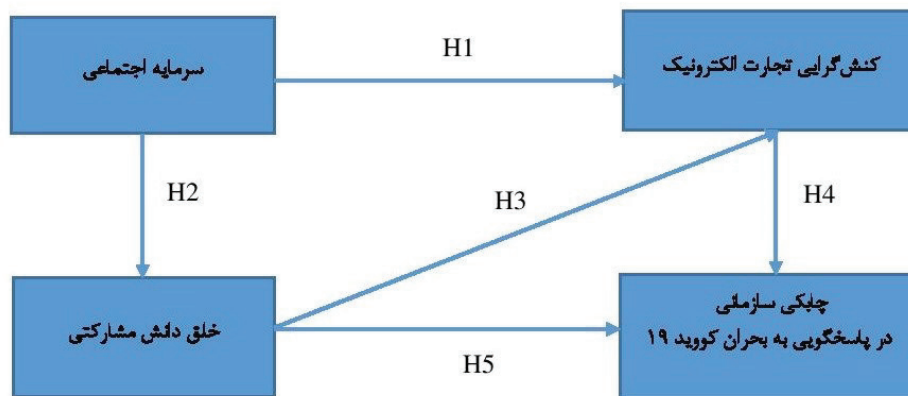
علاوه بر دشواری ارتباطات درونی میان کار و خانواده، سلامت، چالش فعلی بحران در خانواده‌ها است به خصوص برای افراد مجرد و کارکنان بدون فرزند. طبق تحقیقات انجام شده افراد مجرد و بدون فرزند به دلیل کمبود روابط الزام‌آور خانوادگی، احساس نداشتن هدف و انزوا به‌طور جدی در معرض خطر تنهایی و احساس طردشدگی اجتماعی قرار می‌گیرند. این چالش موجب تشدید موضوعات اجتماعی روانشناختی می‌شود چرا که افراد زمانی که از راه دور کار می‌کنند، احساس تعلق کمتری دارند. در نتیجه ممکن است سازمان‌ها برای مقابله با خطر بزرگ انزوا در بین کارکنان مجرد و بدون فرزند از سیستم منابع انسانی رابطه‌گرا استفاده نمایند که از طریق تمرکز بر توسعه شبکه آموزش و بازخورد، حمایت منظم از رویدادهای حرفه‌ای و اجتماعی و ایجاد ساز و کار رسمی (جلسات منظم تیمی) به گسترش روابط کارکنان هم در داخل و هم در خارج از سازمان بپردازند [۳۹].

یکی از راه‌کارهای مورد استفاده برای مقابله با چالش‌های ناشی از پاندمی کووید ۱۹، دارا بودن بینش کارآفرینی است. به‌منظور درک این امر ضرورت دارد تا خصوصیات کارآفرینان بررسی شود. کارآفرینان اغلب با شرایط دشوار و سطح بالایی از عدم اطمینان مواجه هستند. کارآفرینان نیاز به انعطاف‌پذیری بالا و سازگاری مداوم با شرایط جدید و ارتباطات قوی دارند. کارآفرینان علی‌رغم فعالیت در یک محیط کاملاً نامطمئن و مبهم، اغلب شکوفا می‌شوند و کارآمد هستند. کارآفرینان ارزش‌هایی برای خودمختاری قائل هستند [۴۰].

### بینش‌هایی از پژوهش انجام شده در شرکت‌های تولید و توزیع دارو

شیوع و همه‌گیری جهانی ویروس جدید کرونا به عنوان یک بیماری پاندمیک، یکی از بحرانی‌ترین شرایط را پیش‌روی نظام ارائه‌ی خدمات سلامت قرار داده است. ضرورت نوآوری برای تأمین هر چه سریع‌تر دارو و ارائه خدمات سریع به بیمارستان‌ها و مصرف‌کنندگان دارو این سازمان‌ها را ملزم کرده است که از دانش مشارکتی و ارتباطات و فناوری‌های روز حداکثر استفاده را داشته باشند. دشواری مدیریت این بحران به‌ویژه با شرایط خاص کشور ایران و ناشناخته بودن بیماری و نبود تجارب کافی، عرصه را برای خلاقیت و نوآوری‌های مختلف فراهم نموده است.

ما در مقاله‌ای در سال ۱۴۰۰ تحت عنوان بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی و خلق دانش مشارکتی بر کنش‌گرایی تجاری الکترونیک و چابکی سازمانی در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ به بررسی شرکت‌های تولید و توزیع‌کننده دارو عبیدی، ایران دارو، تولید دارو، خوارزمی، پارس دارو و سینا ژن به‌عنوان شرکت‌های پیشرو در زمینه استفاده از سامانه‌های اینترنتی جهت خدمات‌رسانی بویژه در ایام بحران کووید ۱۹ پرداختیم. بدین منظور مدل مفهومی پژوهش را مطابق شکل شماره (۱) براساس پژوهش الاموش و همکاران [۴۱]. ارائه نمودیم. این مدل پیشبینی می‌کند که سرمایه اجتماعی تأثیر مستقیمی بر خلق دانش مشارکتی و کنش‌گرایی تجاری الکترونیک در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ دارد. مدل پژوهش همچنین بیان می‌کند که خلق دانش مشارکتی به‌طور مستقیم بر کنش‌گرایی تجاری الکترونیک تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌کند که خلق دانش مشارکتی در تأثیر سرمایه اجتماعی بر کنش‌گرایی تجاری الکترونیک به‌عنوان میانجی عمل می‌کند. در نهایت، مدل پژوهش نشان می‌دهد که خلق دانش مشارکتی و کنش‌گرایی تجاری الکترونیک نقش مهمی در دستیابی به چابکی سازمانی در پاسخگویی به بحران‌هایی مانند همه‌گیری کرونا دارد. متغیرهای سرمایه اجتماعی و خلق دانش مشارکتی، متغیر مستقل و متغیرهای کنش‌گرایی تجاری الکترونیک و چابکی سازمانی، متغیر وابسته هستند. همچنین متغیر کنش‌گرایی تجاری الکترونیک و خلق دانش مشارکتی متغیرهای میانجی می‌باشند.



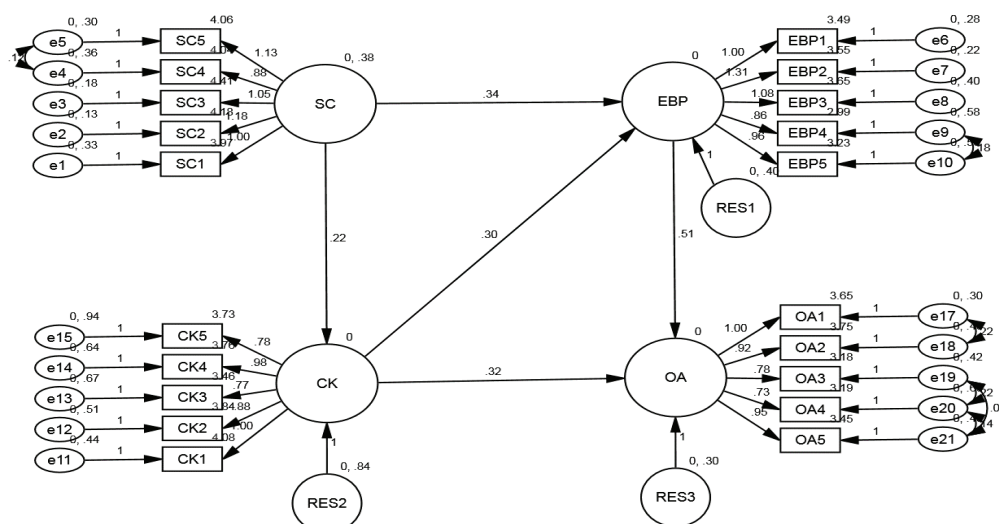
شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش



با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین گردیدند:

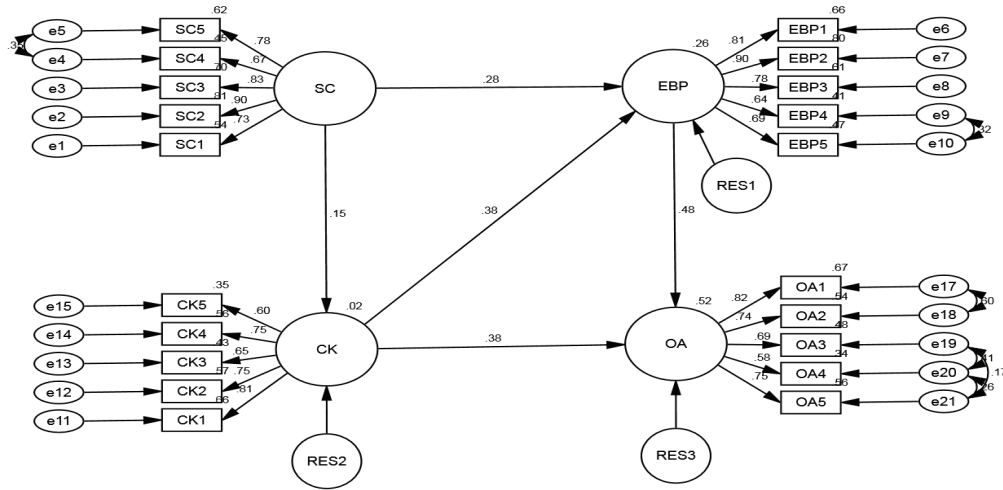
- سرمایه اجتماعی بر کنش‌گرایی تجارت الکترونیک در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ تاثیر دارد.
- سرمایه اجتماعی بر خلق دانش مشارکتی در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ تاثیر دارد.
- خلق دانش مشارکتی بر کنش‌گرایی تجارت الکترونیک در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ تاثیر دارد.
- کنش‌گرایی تجارت الکترونیک بر چابکی سازمانی در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ تاثیر دارد.
- خلق دانش مشارکتی بر چابکی سازمانی در پاسخگویی به بحران کووید ۱۹ تاثیر دارد.
- خلق دانش مشارکتی در رابطه علی بین سرمایه اجتماعی و کنش‌گرایی تجارت الکترونیک نقش میانجی دارد.
- کنش‌گرایی تجارت الکترونیک در رابطه علی بین خلق دانش مشارکتی و چابکی سازمانی نقش میانجی دارد.

پژوهش ما از نظر نوع هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جهت گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد الاوموش و همکاران استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های تولید و توزیع‌کننده دارو عبیدی، ایران دارو، تولید دارو، خوارزمی، پارس دارو و سینا ژن به‌عنوان شرکت‌های پیشرو در زمینه استفاده از سامانه‌های اینترنتی جهت خدمات‌رسانی بویژه در ایام بحران کووید ۱۹ می‌باشد. به منظور انتخاب نمونه آماری، از نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از دو روش نسبت شاخص به مکتون و تحلیل توان مبتنی بر متغیرهای جفت شده استفاده شد که براساس این دو روش تعداد نمونه آماری ۲۲۰ نفر برآورد گردید. پرسش‌نامه پژوهش، مشتمل بر دو بخش است. بخش اول، سوالات عمومی است که اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردیده است. بخش دوم شامل سوالات تخصصی می‌باشد. این قسمت از پرسش‌نامه حاوی سوالات اصلی است که جمعاً دارای ۲۳ سوال برای سنجش متغیرهای این پژوهش است که براساس طیف لیکرت از شماره ۵ (کاملاً موافق) تا شماره ۱ (کاملاً مخالف) امتیازبندی شده است. پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن به روش روایی همگرا و واگرا تأیید شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌علت وجود روابط چندگانه بین سازه‌های مستقل و وابسته انتخاب و به‌منظور اجرای این روش از رویکرد کوواریانس‌محور و از نرم‌افزار Amos ورژن ۲۴ استفاده شده است. مدل ساختاری در دو حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد و استاندارد مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در شکل شماره (۲) و (۳) نشان داده شده است.



شکل (۲): مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب غیراستاندارد





شکل (۳): مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

به منظور پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است که نتایج فرضیه‌های پژوهش در جدول (۱) نشان داده شده است.

ردیف	فرضیات	مقدار برآورد	T-Value	P-Value	نتیجه	سازگاری با پیشینه‌های پژوهش
۱	سرمایه اجتماعی <---> کنش‌گرایی تجارت	۰.۲۸۳	۳.۸۹۱	۰.۰۰۰	تائید	الاموش و همکاران (۲۰۲۰)، پتی و ژانگ (۲۰۱۱)، دوتیر و ادواردسون (۲۰۱۸)
۲	سرمایه اجتماعی <---> خلق دانش مشارکتی	۰.۱۴۷	۱.۸۷۹	۰.۰۶	رد	الاموش و همکاران (۲۰۲۰)، دیندا (۲۰۰۶)، ایوانف (۲۰۲۰)
۳	خلق دانش مشارکتی <---> کنش‌گرایی تجارت	۰.۳۸۱	۵.۰۲۸	۰.۰۰۰	تائید	کیم (۲۰۲۰)، بکمن و همکاران (۲۰۱۲)، سانگ (۲۰۱۵)
۴	کنش‌گرایی تجارت <---> چابکی سازمانی	۰.۴۷۸	۶.۰۳	۰.۰۰۰	تائید	فاسین و بالسترین (۲۰۱۸)، کیم (۲۰۲۰)
۵	خلق دانش مشارکتی <---> چابکی سازمانی	۰.۳۷۶	۴.۷۸۱	۰.۰۰۰	تائید	ایوانف (۲۰۲۰)، الاموش و همکاران (۲۰۲۰)

جدول (۱): نتایج فرضیه‌های پژوهش

به منظور بررسی فرضیه‌های میانجی از روش نمونه‌گیری خودکار تحت مدل شماره ۴ از کد Syntax نوشته شده تحت عنوان #Process ورژن ۴ استفاده گردید. همچنین با استفاده از شاخص شمول واریانس (VAF) که عبارت است از نسبت مسیر غیرمستقیم به مجموع مسیر مستقیم و غیرمستقیم (معادله ۱) سهم فرآیند میانجی در تبیین واریانس سازه درونزا تعیین گردید. مدل شماره ۴ از مجموعه مدل‌های تحلیل میانجی و میانجی تعدیل شده که توسط هایس (۲۰۱۸) معرفی شده است، از منطق معادلات خطی رگرسیونی بهره می‌برد. بدین ترتیب برای یک رابطه میانجی ساده دو معادله خطی (۱) تاثیر برونزا بر میانجی و (۲) تاثیر برونزا و میانجی بر درونزا (معادلات ۲ و ۳) در نظر گرفته می‌شود.

$$VAF = a_i * b_i / (a_i * b_i) + c' \quad (1)$$

$$M = i_m + aX + \epsilon_m \quad (2)$$

$$Y = i_y + c'X + bM + \epsilon_y \quad (3)$$

بنابراین، نتیجه دو معادله رگرسیونی فوق براساس نمونه‌گیری خودکار به میزان ۵۰۰۰ بار و ایجاد فواصل اطمینان ۹۵ درصدی برای هر یک از ضرایب مسیر فوق، معناداری مسیر مستقیم و غیرمستقیم را تعیین و در نتیجه مشخص می‌کند که آیا مدل از فرآیند میانجی‌گری پیروی می‌کند یا خیر. جدول شماره (۲) نتایج تحلیل میانجی را برای فرضیات ششم و هفتم به شرح زیر نشان می‌دهد:

نتیجه	فاصله اطمینان ۹۵٪		P-values	T-values	خطای برآورد	میزان اثر	شکل مسیر	نوع مسیر
	حد بالا	حد پایین						
تایید	0.49	0.2141	0.000	5.03	0.07	0.3521	SC--->EBP	مستقیم ۱
تایید	0.427	0.2708	0.000	8.77	0.03	0.3492	CK--->OA	مستقیم ۲
	فاصله اطمینان ۹۵٪				خطای برآورد	میزان اثر	شکل مسیر	نوع مسیر
	حد بالا	حد پایین						
رد	0.158	-0.019			0.044	0.077	SC--->CK---->EBP	غیرمستقیم ۱
تایید	0.2704	0.1358			0.0342	0.2033	CK--->EBP---->OA	غیرمستقیم ۲

جدول (۲): تحلیل میانجی

نتایج این پژوهش نشان داد که همه‌گیری بیماری کرونا کسب‌وکارها و سازمان‌های مختلف را وادار کرده است تا خود را در مقابله با بحران ناشی از کرونا آماده کرده و با شرایط مختلف ناشی از بحران‌ها تطبیق دهند تا از آسیب‌های ناشی از آن در امان باشند. سرمایه اجتماعی به بنگاه‌هایی که به دنبال دانش جدیدی هستند تا نقص بین نحوه عملکرد بازار در حال حاضر و اقدامات پیشگیرانه برای درک و برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان را درک کنند، کمک می‌کند. درعین حال، همکاری در خلق دانش جدید به عنوان یک فرآیند اجتماعی محوری است که به موجب آن دانش از طریق شبکه‌های اجتماعی منتقل و ادغام می‌شود و سرمایه‌های تجاری تعبیه شده در این شبکه‌ها را برای مشاغل فراهم می‌کند. سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد و به عنوان ورودی خلق دانش مشارکتی عمل می‌کند. خلق دانش مشارکتی بین شبکه‌های گروه‌های کاری و سازمان‌ها با منابع متنوع، مشاغل را قادر می‌سازد تا فرصت‌های جدیدی را برای دستیابی به تجارت الکترونیک و سازگاری با شرایط استثنایی کشف کنند.

همچنین، چابکی یک صلاحیت مهم استراتژیک سازمانی است که شرکت‌ها را برای تصرف فرصت‌های بازار قدرتمند می‌سازد. قابلیت‌های چابکی عبارتند از: قدرت پاسخگویی شامل (احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات، واکنش سریع و فوری به تغییر، ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر)، شایستگی شامل (داشتن دیدگاه استراتژیک، فناوری‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، کیفیت محصول، اثربخشی هزینه، بالا بودن معرفی محصولات جدید، مدیریت تغییر، قابلیت دانش و شایستگی افراد، اثربخشی و کارایی عملیات، هماهنگی داخلی و خارجی، یکپارچه‌سازی) و انعطاف‌پذیری شامل (انعطاف‌پذیری در حجم محصول، انعطاف‌پذیری در تنوع محصول، انعطاف‌پذیری سازمان، انعطاف‌پذیری افراد). بنابراین ضروری است که سازمان‌ها به صورت مداوم منابع، زیرساخت‌ها و استراتژی‌های خود را تنظیم کنند تا در برابر تغییرات داخلی و خارجی سازگار باشند.

## بحث و نتیجه گیری

امروزه با توجه به درگیر بودن دنیا با اپیدمی کرونا فشارهای روانی و عصبی زیادی بر کارکنان سازمان‌ها وارد شده است. سازمان‌های هوشمند سرمایه‌گذاری زیادی بر سلامت کارکنان که همان سرمایه‌های ارزشمند انسانی هستند، کرده‌اند. چون سازمان‌ها می‌دانند با اعتدالی کیفیت و سلامت نیروی انسانی می‌توانند به سطح بلوغ و اهداف سازمانی از پیش تعیین شده خود برسند. هر سازمانی بر اساس الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خود راهبرد سلامتی کارکنان خود را ترسیم و اجرا نموده است. در این میان مدیران سرمایه انسانی نقش مهم و خطیری در آموزش، مدیریت بحران، طراحی زیرساخت‌های دورکاری و تدوین شیوه‌های جدید جبران خدمات و بازتوانی روحی و روانی کارکنان دارند. مدیریت منابع انسانی باید فرآیندها و رویه‌هایی که بالاترین هزینه و کمترین تأثیر بر سازمان دارند را در بحران‌ها لغو کنند. مدیریت منابع انسانی باید به شرایط تغییر یافته با حذف دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌هایی که کمترین اهمیت را دارد، عکس‌العمل سریع نشان دهد. مدیریت منابع انسانی باید استراتژی منابع انسانی را تغییر دهد تا رویکرد پایداری در طی مرحله بحران اجتماعی و اقتصادی و کنترل روانی کارکنان حفظ شود. باید منابع را خردمندانه تخصیص داد. فعالیت‌های سازمانی که با اهداف سازمانی قرابتی ندارند و ارزش افزوده‌ای در پی ندارند، حذف کرد. انجام فعالیت‌های کم هزینه موثر باید در دستور کار قرار گیرد. مسئولیت را باید تسهیم کرد تا همه افراد کسب‌وکار تشویق شوند راه‌های کاهش هزینه، افزایش کارایی یا شناسایی راه‌های جدید درآمد را جستجو کنند. در دنیای تجارت، بحران‌ها اجتناب‌ناپذیر هستند. با این حال، هیچ‌کس نمی‌تواند بحرانی به بزرگی کووید ۱۹ را پیش‌بینی کند، که اختلال در روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را تسریع کرده و چالش‌های مهمی را برای مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است که از نظر اطلاعات، منابع و تجهیزات کاملاً مجهز نیستند.

تجربه بحران کووید ۱۹ بار دیگر نشان داد که دانش کاربردی مدیریت منابع انسانی بین‌الملل که می‌تواند از عملکرد مدیریت حمایت کند، همچنان پراکنده و غیرمتمرکز است. دلایل زیادی برای این موضوع وجود دارد، اما ما نمی‌توانیم به سوالات اساسی پاسخ دهیم، مگر این‌که دانش را به اشتراک بگذاریم و در تحقیقات بین‌رشته‌ای همکاری کنیم.

یکی از مفیدترین دانش‌ها برای شیوه مدیریت، از تحقیقات مدیریت منابع انسانی بین‌الملل با ویژگی‌هایی نظیر ماهیت چندرشته‌ای، چندذی‌نفع‌گرا، چندسطحی و تعدد روش‌شناختی به دست آمده است. آینده مدیریت منابع انسانی بین‌الملل نقش ارزشمندی را در دانش تجارت بین‌المللی ایفا می‌کند. بحران کووید ۱۹ به‌عنوان یک شوک جهانی، یک بار دیگر نشان داد که محققان مدیریت منابع انسانی بین‌الملل فرصت‌ها و همچنین مسئولیت مشترک برای ایجاد تفاوت دارند. آن‌ها می‌توانند این کار را با ارائه پاسخ‌های انگیزه‌بخش انجام دهند که ریشه در کارهای پژوهشی مدرن دارند، نه در چالش‌های بزرگ زمان ما.

اگرچه پیامدهای بلندمدت کووید ۱۹ در حال حاضر ناشناخته است، اما دلایل بسیار کمی وجود دارد که ثابت کند تأثیر آن بر زندگی سازمانی کوتاه‌مدت خواهد بود. همان‌طور که کارشناسان بهداشت نیز هشدار داده‌اند، نه تنها اثرات همه‌گیر فعلی بسیار بیش از حد است، بلکه خطر بحران‌های سلامتی حاصل از این پدیده در آینده تقریباً تضمین شده است. بر این اساس، تمرکز ما باید تفکر رو به جلو باشد، با این فرض که چالش بزرگی که در حال حاضر با آن روبرو هستیم یک رویداد منفرد و ناهنجار نیست، بلکه یک واقعیت جدید را تشکیل می‌دهد که فرصت‌های جدیدی را فراهم می‌آورد و محققان و پژوهشگران سازمانی به آن نیاز خواهند داشت و قصد دارند همچنان نسبت به آن محتاط باقی بمانند. به همین منظور، این پژوهش با برجسته کردن برخی از مفاهیم کووید ۱۹ برای سازگاری و رفاه کارکنان، گامی در این راستا فراهم نموده است.

- کاهش تعداد نیروی کار در معرض ریسک که در ارتباط مستقیم هستند؛
- سازگار کردن نیروی کار موجود با موقعیت فعلی؛
- تشکیل نشست‌های هماهنگی مجازی؛
- استفاده حداکثری از دانش و حمایت از استارت‌آپ‌های فعال در این حوزه.

### پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج پژوهش

شرکت‌ها می‌بایست با توجه به ارتباط مستقیم سرمایه اجتماعی و کنش‌گرایی تجارت الکترونیک توجه خاص به فعال بودن تجارت الکترونیک نشان داده و توانایی شرکت در درک تغییرات محیطی و پاسخ سریع با استفاده از سیستم‌های تحت وب و شبکه‌های الکترونیکی را در محیط‌های آشفته افزایش دهند.

سازوکارهای قدرتمندی را برای تقویت روابط، شبکه‌های اجتماعی و همکاری با مشاغل ارائه دهند.

در جهت کشف فرصت جدید و حذف رقبا در این شرایط سخت کرونا و محدودیت‌ها با استفاده از دانش مشارکتی خود به چابکی سازمان خود بیافزایند. با افزایش چابکی تصمیم‌گیری و کمک به انطباق منابع، عملیات و فناوری‌ها برای برآوردن نیازهای نوظهور، تاب‌آوری سازمان را در مواقع چنین بحرانی افزایش دهند.

از جمله اقدامات پیشنهادی برای چابک‌سازی یک سازمان در زمان کرونا می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- استفاده حداکثری از نوآوری‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری حوزه مدیریت‌های نوین و هوشمندسازی؛
- ایجاد زیرساخت دورکاری و آموزش مناسب پرسنل جهت تطابق با شرایط کاری جدید؛
- شناسایی و پشتیبانی از نقش‌های کلیدی سازمان و خوشه‌بندی نیروی کار براساس اهمیت جایگاه شغلی؛
- برون‌سپاری برخی اقدامات کم‌اثر اما زمان‌بر.

#### منابع:

- [1] EY. April 20, 2020. Global board risk survey. EY. [https://www.ey.com/en\\_us/news/2020/04/nearly-80-percent-of-board-membersfelt-unprepared-for-a-major-risk-event-like-covid-19-ey-survey](https://www.ey.com/en_us/news/2020/04/nearly-80-percent-of-board-membersfelt-unprepared-for-a-major-risk-event-like-covid-19-ey-survey). Accessed May 15 2020.
- [2]. RW3. 2018. 2018 trends in high-performing global virtual teams. New York, NY: RW3.
- [3]. Shaffer, M. A., Kraimer, M., Chen, Y.-P., & Bolino, M. 2012. Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management*, 38: 1282–1327.
- [4]. Buckley, P. J., Doh, J. P., & Benischke, M. H. 2017. Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, 48: 1045–1064.
- [5]. Stahl, G., & Caligiuri, P. M. 2005. The relationship between expatriate coping strategies and expatriate adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 603–616.
- [6]. Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A., 2006. You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 109–125.
- [7]. World Health Organization. 2020. Physical and mental health key to resilience during COVID-19 pandemic. <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/statements/statement-physical-and-mental-health-key-to-resilience-during-covid-19-pandemic>. Accessed May 15 2020.
- [8]. Frone, M. 1990. Intolerance of ambiguity as a moderator of the occupational role stress-strain relationship: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4): 309–320.
- [9]. Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. 2004. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2): 320–333.
- [10]. Hagtveldt, L. P., Dossinger, K., Harrison, S., & Huang, L. 2019. Curiosity made the cat more creative: Specific curiosity as a driver of creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150: 1–13.
- [11]. Schachter, S. 1959. The psychology of affiliation: Experimental studies of the sources of gregariousness. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [12]. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19–43.
- [13]. Forbes. May 7, 2020. Pandemic spike in AI learning – and what it means for schools. *Forbes.com*. Accessed May 15 2020. <https://www.forbes.com/sites/tomvanderark/2020/05/07/pandemic-spike-in-ai-learning-and-what-it-means-for-schools/#771cf7df5079>.
- [14]. Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., & Yao, X. 2009. Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. *Organization Science*, 20(3): 621–634.
- [15]. Lirio, P. 2017. Global boundary work tactics: Managing work and family transitions in a 24–7 global context. *Community, Work & Family*, 20: 72–91.
- [16]. Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. 2001. Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1): 71–99.
- [17]. De Cieri, H., Shea, T., Cooper, B., Oldenburg, B. 2019. Effects of work-related stressors and mindfulness on mental and physical health among Australian nurses and healthcare workers. *Journal of Nursing Scholarship*, 51(5): 580–589.
- [18]. Gannon, J., & Paraskevas, A. 2019. In the line of fire: Managing expatriates in hostile environments. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(11): 1737–1768.
- [19]. Ren, H., Yunlu, D. G., Shaffer, M. A., & Fodchuck, K. M. 2015. Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. *Journal of World Business*, 50: 69–78.
- [20]. Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. 2016. Themes in expatriate and repatriate research over four decades: What do we know and what do we still need to learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3: 1.1–1.27.
- [21]. Chen, Y., & Fulmer, I. S. 2018. Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57: 381–395.
- [22]. Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. 2015. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24: 882–897.
- [23]. Gartner. 2020. Gartner HR survey reveals 88% of organizations have encouraged or required employees to work from home due to coronavirus. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88-of-organizations-have-e>. Accessed May 15 2020.
- [24]. Adamovic, M. 2018. An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29: 2159–2187.
- [25]. Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. 2007. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42: 198–213.
- [26]. Caligiuri, P., & Tarique, I. 2016. Cultural agility and international assignees' effectiveness in cross-cultural interactions. *International Journal of Training and Development*, 20(4): 280–289.
- [27]. O'Leary, M.B., Wilson, J.M., & Metiu, A. 2014. Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4): 1219–1243.
- [28]. Zimmermann, A. 2018. Managing virtual talent. In D. G. Collings, H. Scullion, & P. M. Caligiuri (Eds.), *Global talent management*: 210–228. Abingdon: Routledge.
- [29]. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. 2007. *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- [30]. Minbaeva, D., & Collings, D. G. 2013. Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1762–1776.
- [31]. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. 2019. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2): 540–566.
- [32]. Mellahi, K., & Collings, D. G. 2010. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2): 143–149.
- [33]. Minbaeva, D. 2016. Contextualizing the individual in international management research: Black boxes, comfort zones and a future research agenda. *European Journal of International Management*, 10(1): 95–104.
- [34]. Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. 2016. Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26: 285–297.
- [35]. Alzola, M. 2018. Decent work: The moral status of labor in human resource management. *Journal of Business Ethics*, 147: 835–853.
- [36]. Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19.
- [37]. Follmer, E. H., Talbot, D. L., Kristof-Brown, A. L., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440–465.
- [38]. Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020, April 3). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. Retrieved April 13, 2020, from <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>.



## تغییر الگو و سبک زندگی فردی در دنیای دیجیتال

نویسنده: دکتر ایرج سلطانی



### چکیده

زندگی در هر عصری الزامات و پیش‌نیازهای فردی، خانوادگی و اجتماعی خاص خود را دارد. در عصر حاضر که به دنیای دیجیتال و انقلاب صنعتی چهارم معروف شده زندگی فردی با کیفیت نیازمند تغییر در زندگی است. همان‌گونه که شرایط، اصول و قواعد حاکم بر جوامع به شدت از نظر عمق و وسعت تغییر کرده است برای ایجاد سازگاری در تعادل بین این تغییرات و برآورد مناسب نیازهای بشری، تغییر الگوی زندگی یک امر ضروری است. دنیای دیجیتال تأثیرات چند بعدی عمیقی بر کسب و کار، اقتصاد، روابط اجتماعی، فرهنگ، خانواده، آموزش و ... گذاشته و این تغییرات درهم‌تنیده شده و پیچیدگی ناموزونی را ایجاد نموده است. لذا تنها راه غلبه بر این پیچیدگی و داشتن زندگی سعادت‌مند توانمند شدن و تغییر الگوی فکری و سبک زندگی در ابعاد مختلف است. با توجه به اهمیت موضوع در این مقاله سعی شده است، روندهای تأثیرگذار انقلاب صنعتی چهارم بر زندگی بصورت خلاصه بیان و در ادامه آن لزوم تغییر الگوی زندگی فردی در ابعاد مختلف تبیین شود.

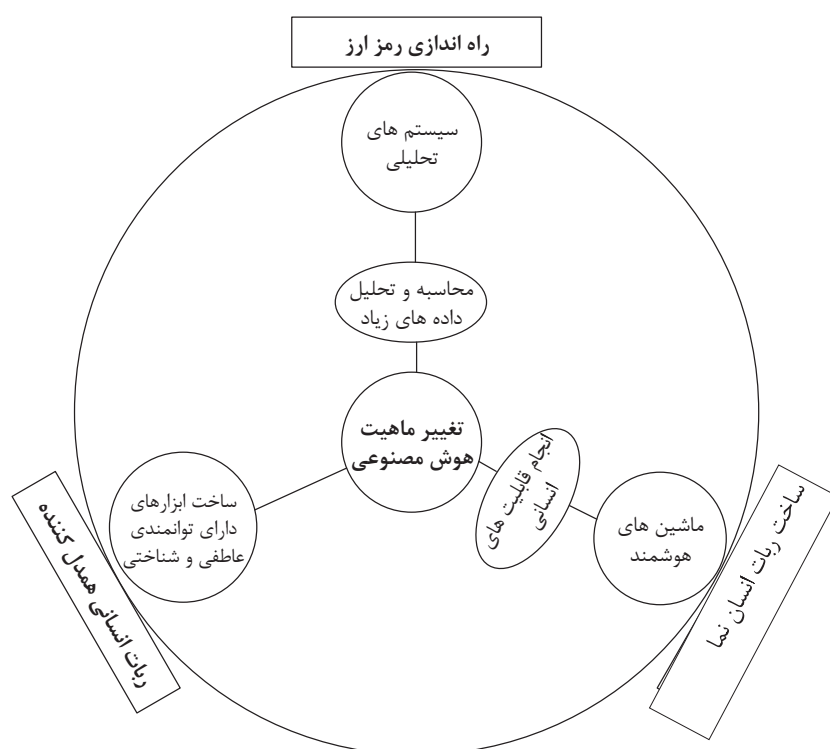
**کلیدواژه:** توانمندسازی، دنیای دیجیتال، زندگی فردی.

## مبانی و ریشه‌های اصلی انقلاب صنعتی چهارم و دنیای دیجیتال

اولین انقلاب صنعتی به شکل تأثیرگذار و فراگیر از حدود ۱۷۰۰ تا ۱۸۴۰ ایجاد و گسترش یافت محور اساسی این انقلاب کشف ماشین بخار بود و تسلط مکانیکی بر طبیعت و رام کردن آن با قواعد مکانیک از مشخصات محوری این دوران است. انقلاب صنعتی دوم نیز در اواخر قرن نوزده آغاز شد که این دوران به تولید انبوه، تشکیل شرکت‌های بزرگ و تولید در حجم‌های زیاد و تجارت و جابجایی مواد اولیه و محصولات مشهور است، انقلاب صنعتی سوم از حدود ۱۹۷۰ شروع که در این زمان با ساخت رایانه‌های مرکزی و شخصی، بوجود آمدن اینترنت تسریع گردید. انقلاب صنعتی چهارم و از نظر حذف مرزها به شکستن سنت‌ها و ترکیب علمی مثل فیزیک، دیجیتال و بیولوژی قابل مقایسه با قبل نیست. بطور کلی پیش‌ران‌ها و محورهای کلیدی توسعه دنیای دیجیتال را می‌توان به شرح خلاصه زیر بیان نمود.

### ۱- تغییر ماهیت در هوش مصنوعی

در عصر انقلاب صنعتی چهارم با پیدایش کامپیوتر کوانتومی - هوش مصنوعی وارد عرصه تازه‌ای شده و محدودیت سرعت و قدرت محاسبه از میان می‌رود، امروزه کارکرد هوش مصنوعی در توانایی انجام فعالیت‌های پیچیده‌ای مانند شناخت به ادراک، تصمیم‌گیری، استدلال، مدل‌سازی، استنتاج، یادگیری و ارتباطات کلامی و تعامل با محیط در حدی فراتر از توانایی انسان و بدون دخالت انسان است و این توانمندی در ساخت و به‌کارگیری رباتیک پیشرفته تجلی یافته است (خوارزمی، ۱۳۹۸). هوش مصنوعی حاصل ترکیب و مدیریت سه سیستم است که می‌توان آن را در الگوی شماره ۱ نشان داد.



الگوی شماره ۱: تغییر ماهیت هوش مصنوعی

## ۲- تغییر در ماهیت و عملکرد تکنولوژی‌ها

به مدد رشد و توسعه فناوری‌های مختلف و ترکیبی در کارکرد تکنولوژی‌ها تغییرات اساسی رخ داده است که برخی تحولات آن را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- خودمختار شدن: خودروها، پهبادها، سلاح‌ها و...
- هوشمند شدن: یعنی کسب قابلیت‌ها به مراتب بالاتر از هوش انسان در یادگیری محاسبه، نوآوری و...
- اتصال ابزار و اشیا به یکدیگر و تعامل باهم (همان منبع)

## ۳- بوجود آمدن ابروندها

بطور کلی ابروندها تأثیرگذار بر تحولات دیجیتال را می‌توان به شرح زیر بیان نمود. ابروندهای فیزیکی شامل وسایل رسانگر خودران، چاپ سه بعدی، رباتیک پیشرفته و مواد جدید. - وسایل رسانگر خودران: شامل خودروهای بدون راننده، پهبادها، باربرها و قایق‌ها و هواپیماها. - چاپ سه بعدی: خلق شیء فیزیکی توسط چاپ لایه بر روی لایه در صنایع خودروسازی، هوا و فضا، پزشکی و ساخت براساس نیاز مشتری بدون کارخانه - رباتیک پیشرفته: همکاری بین انسان و ماشین، انعطاف‌پذیری فوق‌العاده و ربات‌های هوشمند. - برخی از ویژگی‌های مواد جدید :

۱- سبک‌تر ۲- محکم‌تر ۳- تجدیدپذیرتر ۴- سازگارتر هستند (مثل گرافن حدود ۲۰۰ بار قوی‌تر از فولاد است و یک میلیون بار نازک‌تر از موی انسان کارآمدتر برای حرارت و الکتریسیته است (نبی‌پور ۱۳۹۸).

## ۴- دیجیتال

پل اصلی میان کاربردهای فیزیکی و دیجیتال که با انقلاب صنعتی چهارم همراه آمده است اینترنت اشیا (Lot) (internet of thing) یکی از کاربردهای اینترنت اشیا این است که می‌توان بسته یا محفظه را به یک حسگر فرستنده یا برچسب شناسایی فرکانس رادیویی (Radio Frequency Identification) مجهز نمود که این اجازه را می‌دهد تا شرکت، بسته را در مسیر تأمین ردیابی کند که کجاست، چگونه با آن عمل شده و چگونه به کار برده می‌شود. انقلاب دیجیتالی رهیافتی را خلق کرده که منجر به همکاری افراد و نهادها شده است و نمونه آن بوجود آمدن زنجیره بلوکی است (Block Chain) این زنجیره بلوکی ویژگی‌های زیر را دارد.

- راستی‌آزمایی شبکه‌ای از رایانه‌ها که تأیید شده و دسته جمعی کار می‌کنند.
- خلق اعتماد را با توانمندسازی افرادی که یکدیگر را نمی‌شناسند و زمینه‌ای پایه برای اعتماد ندارند.
- یک رمز واژه تولید می‌کند که هیچ کاربرد واحدی آن را کنترل نکرده و توسط همه نیز مورد بازبینی و بازرسی قرار می‌گیرد (نبی‌پور، ۱۳۹۶)

## ۵- بیولوژیکی

نوآوری در قلمرو بیولوژیکی (به ویژه در ژنتیک) حیرت‌آور شده است. بسیاری از چالش‌های رام نشدنی سلامت (از بیماری‌های قلبی تا سرطان) یک جزء ژنتیکی دارند در این نوآوری‌ها این پتانسیل وجود دارد که گیاهان و جانوران را به گونه‌ای مهندسی نمود تا مواد دارویی و اشکال دیگر درمان را تولید کنند در گستره تحولات بیولوژی - کدژنتیکی نسل‌های آینده را تغییر می‌دهند و این به معنای آن است که در آینده بچه‌هایی طراحی می‌شوند که دارای صفات ویژه‌ای بوده و نسبت به بیماری خاصی نیز مقاوم می‌باشند.

## ۶- تغییر ماهیت جهانی شدن

ترکیب جهانی شدن و توسعه فن‌آوری تأثیر چشمگیری بر آینده، کسب و کار خواهد داشت در سایه این شرایط اقتصاد کشورهای برزیل، چین، هند، مکزیک، روسیه و کره جنوبی تغییراتی ایجاد می‌شود و اقتصادهای نوظهور از طریق نوآوری و تولید با هزینه پایین اهمیت پیدا می‌کنند و استخرهای استعداد در سراسر جهان از طریق اینترنت تعامل عمیق‌تر و بیشتری پیدا می‌کنند.

## ۷- تحولات جمعیت شناختی

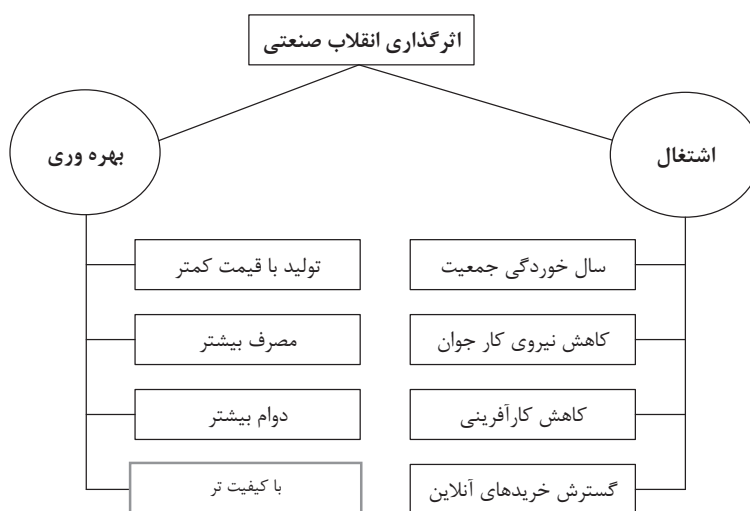
- پیش‌بینی می‌شود تا ۲۰۵۰ جمعیت جهان به بیش از ۹ میلیارد برسد.
- امید به زندگی در کشورهای ثروتمند به ۱۰۰ سال خواهد رسید.
- بیش از ۷۰٪ جمعیت جهان شهرنشین می‌شوند (ارکان زاده یزدی و دیگران، ۱۳۹۴)
- جابجایی‌های جمعیتی در سراسر جهان رخ خواهد داد.
- پیر شدن جمعیت جهان

## اثرات دنیای دیجیتال

بطور کلی اثرات دنیای دیجیتال در ابعاد مختلف را می‌توان بصورت خلاصه به شرح زیر بیان نمود:

### اثر روی اقتصاد

انقلاب صنعتی چهارم اثر زیادی به روی رشد اقتصادی گذاشته است و متغیرهای مهم اقتصادی نظیر GDP، سرمایه‌گذاری، مصرف، اشتغال، تجارت، رکود و... تحت تأثیر این شرایط قرار گرفته است در این زمینه اثر دنیای دیجیتال بر روی دو مؤلفه مهم اقتصادی را می‌توان در الگوی شماره ۲ نشان داد.



الگوی شماره ۲: اثرگذار انقلاب صنعتی روی بهره‌وری و اشتغال

### اثر روی دولت‌ها

بطور کلی اثر انقلاب صنعتی چهارم روی دولت‌ها را می‌توان در محورهای زیر خلاصه نمود:

- استقرار فرآیندهای حکومت الکترونیکی
- شفافیت و پاسخگویی آنلاین
- هم‌آمیزی میان شهروندان و دولت
- بوجود آمدن شهروندان خلاق و دانشی
- قرار گرفتن انسان در مرکز تصمیم‌گیری
- حاکمیت چابک

### اثرات روی جامعه و افراد

از نظر اجتماعی یکی از مهمترین اثرات دیجیتالی شدن پیدایش جامعه من، مدار است که در این فرآیند، مفهوم تعلق به یک جامعه، بیشتر با اهداف شخصی، ارزش‌ها و علایق فردی تعریف می‌شود نه تعلق به فضا و مکان، جامعه محلی، کار و خانواده، و از نظر فردی انقلاب صنعتی چهارم بسیاری از جنبه‌های فردی مثل حس خصوصی و خلوت تصور از مالکیت، الگوهای مصرفی، زمان کار و فراغت، توسعه شغلی، ارتباطات، سلسله مراتب و... را تحت تأثیر قرار داده است. براساس مطالعه شری تورکل (Sherry turkle) ۴۴ درصد جوانان هرگز حتی در زمان ورزش کردن، با خانواده بودن، با دوستان بودن و یا غذا خوردن از اتصال به شبکه اینترنت نبوده‌اند. بطور کلی تأثیر دنیای دیجیتال در مسیر فردی را می‌توان در جابجایی‌های زیر خلاصه نمود:

- بجای گفتمان چهره به چهره کنش‌های آنلاین؛

- بجای گوش دادن و همدلی، ارسال صدا؛

- بجای تماس چشمی، تماس تصویری؛

- بجای زبان بدن، استفاده از متن.

### اثرات در کسب و کار

بطور کلی اثر انقلاب صنعتی چهارم روی کسب و کارها را می‌توان در محورهای زیر خلاصه نمود:

- جابجایی انتظارات مشتریان؛

- فروش خدمات و محصولات متنوع؛

- مشارکت‌های جدید در کسب و کارها؛

- تبدیل شدن مدل‌های عملیاتی به مدل‌های دیجیتالی.

### اثر روی رهبری شفاف و پاسخگو

شرایط انقلاب صنعتی چهارم موجب شده تا رهبران تشویق شوند تا به صورت مشارکتی عمل کنند و قابل اعتماد باشند علاوه بر این نیاز به شبکه‌های پیچیده‌تر، رهبران را ناچار کرده است برای رویارویی با مشکلات و چالش‌های جهانی تعیین اولویت کنند (مشکلانی، ۱۳۹۹)

### توسعه کار انعطاف‌پذیر و شناور

به لحاظ گسترش شرایط دیجیتالی در کسب و کارها انعطاف‌پذیری در کار بصورت کلی از رویکردهای اصلی کسب و کارها در آمده و این امر موجب بالا رفتن کارایی، رضایت کارکنان و رضایت مشتریان شده است شرایط دنیای دیجیتال سازمان‌ها را وادار کرده است تا زیرساخت‌های خود را به سمت کار پاره‌وقت، کار از خانه، تقسیم کار در ساعات دلخواه کارکنان و ارائه خدمات آنلاین به مشتریان تغییر دهند.

### بوجود آمدن اکوسیستم زنجیره ارزش

با توجه به اینکه دنیای دیجیتال مرزها را برداشته و شفافیت و پاسخگویی نیز زیاد شده است لذا شبکه‌های یکپارچه یا روابط ارزشمند بین مدیران و کارکنان، مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان ایجاد شده است. که این امر در قالب اکوسیستم درآمده است و تغییر، سرعت، تأخیر در هر کدام یک از بخش‌ها به شدت و سرعت بقیه عناصر اکوسیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### توسعه و فراگیر شدن کار تیمی مجازی

یکی از آثار انقلاب صنعتی چهارم فراهم کردن زیرساخت‌های فن‌آوری برای شبکه‌سازی‌های سریع، گسترده و اثربخش است. بنابراین دیگر نیاز نیست که افراد برای تبادل نظر، تجربه و تقسیم کار و استعداد بصورت فیزیکی دور هم جمع شوند بلکه از طریق تشکیل تیم‌های مجازی به صورت انعطاف‌پذیر متناسب با زمان، مکان و شرایط خودشان می‌توانند کار تیمی مجازی انجام دهند و با عملکرد بالا و هزینه کم و صرف وقت ناچیز به اهداف خود برسند.

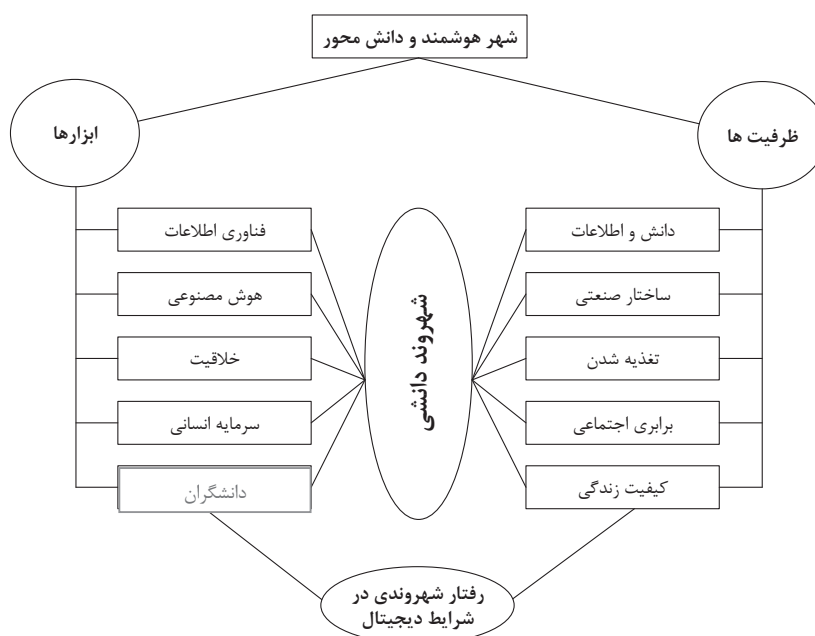
### تأثیر در توسعه شهرهای دانشی و زندگی هوشمند

انقلاب صنعتی چهارم به لحاظ ماهیت فن‌آوری، زمینه‌های بوجود آمدن شهرها و زندگی هوشمند را فراهم کرده است. بدین صورت که بسیاری از خدمات شهری به اینترنت متصل شده و یا می‌شوند خدمات معمولی مثل پیدا کردن راه و مقصد در شهرها، خدمات اداری متنوع و متعدد در حال حاضر ارائه



می‌شود در آینده‌ای نزدیک خدماتی مثل پارک کردن هوشمند، جمع‌آوری زباله بصورت هوشمند، کنترل ترافیک و خیلی از نیازمندی‌های مدیریت شهر و زندگی هوشمند می‌شوند. زندگی در این شرایط نیازمند تغییر سبک زندگی و یادگیری اصول و قواعد آن است. در شهرهای دانش محور شرایط زیر برای شهروندان ایجاد می‌شود:

- فراهم آوردن امکان دسترسی به تمام فن‌آوری‌های ارتباطی نوین برای همه شهروندان
  - تعالی و شکوفایی پژوهشی که سکویی را برای کالاها و خدمات دارای مجوز فراهم می‌کنند
  - توانایی تولید، جذب و نگهداشت شهروندان دارای مهارت در همه دامنه‌های گوناگون
  - وجود مراکز مدنی که تنوع را پذیرا بوده و امکانات ارتباطات چهره به چهره را می‌پروراند.
- بطور کلی اجزا و ظرفیت‌های شهر هوشمند و دانش محور را می‌توان در الگوی شماره ۳ نشان داد.



الگوی شماره ۳- ابزارها و ظرفیت‌های شهر دانش محور

## ساز و کارهای تغییر سبک زندگی فردی در دنیای دیجیتال

### ۱- بازسازی هویت فردی

هویت به معنای تفکر و برداشت فرد نسبت به خود در ارتباط با نقش‌های اجتماعی است. هویت الگویی است که توسط فرد برای تعدیل و هدایت واکنش به واقعیت‌های اجتماعی وضع می‌شود. هویت‌ها، توسط یک خود روان‌شناختی و یک ساخت اجتماعی بازسازی می‌شوند افراد با ربط دادن خود روان‌شناختی با تجارب بین فردی و عبارات فرهنگی شروع به ساخت هویت‌های روان‌شناختی می‌کنند (مک آدامز و اولوسن، ۲۰۱۰) هویت زمانی تشکیل می‌گیرد که افراد به گروهی اجتماعی می‌پیوندند و جایگاه اجتماعی ویژه‌ای پیدا می‌کنند و با تعامل با محیط هویت خود را بازسازی می‌کنند (ساویکاس، ۱۳۹۷) زمانی بازسازی هویت لازم است که هویت فعلی نمی‌تواند از فرد در مواجهه با تقاضاهای جدیدی که جامعه مطرح می‌کند، حمایت نماید. از آنجایی که افراد با موقعیت‌های دشواری مواجه می‌شوند و هویت فعلی توان محافظت و آرامش را ندارد، دچار اضطراب و نگرانی می‌شوند و در زندگی شخصی و کاری این نگرش‌ها ممکن است موجب آسیب‌های روحی و روانی شود. (مشکلانی، ۱۳۹۹) بنابراین با توجه به شرایط ایجاد شده در دنیای دیجیتال برای جلوگیری از نگرانی و اضطراب و آسیب روانی و پاسخگویی مناسب به شرایط ایجاد شده در زندگی و کار نیاز است افراد درخصوص بازآفرینی هویت خود گام بردارند و برای این کار طی گام‌های زیر توصیه می‌شود:

- درک شرایط داخلی و الزامات دنیای دیجیتالی
- درک اختلال، بی‌نظمی و ناتوانی در هویت موجود
- خلق یک سیستم معنایی جدید متناسب با شرایط ایجاد شده
- مشخص کردن باورها، توانایی‌ها و علایق جدید
- ایجاد یک گشتالت از مجموعه باورها و توانمندی‌ها و معانی جدید
- تنظیم روابط و مناسبات با افراد و گروه‌های با هویت‌های بازسازی شده.

## ۲- تعیین مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز

برای پاسخ‌گویی به شرایط و موقعیت‌های ایجاد شده در اثر دنیای دیجیتالی نیاز است که دانش، مهارت و قابلیت‌های مورد نیاز آن ایجاد شود در این زمینه مجموعه‌ای از توانایی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز است که خلاصه آن به شرح زیر بیان می‌شود:

### ۱-۲- مهارت سرعت

سرعت یکی از قابلیت‌های فردی است که در فضای انقلاب صنعتی چهارم کارساز است و این بخاطر آن است که سرعت تغییرات، فوق‌العاده زیاد است بنابراین سرعت در ارائه داده‌ها، تحلیل آنها، دسته‌بندی و به‌کارگیری آنها عامل موفقیت می‌باشد.

### ۲-۲- مهارت حل مسائل پیچیده

به لحاظ اینکه سرعت، شدت و تنوع تغییرات فن‌آوری در دنیای دیجیتال زیاد بوده و این امر موجب شده که تغییر در یک مولفه، سایر مولفه‌ها نیز تغییر کند. بنابراین هر روز سطح پیچیدگی مسائل زندگی و کاری بالاتر رفته و توانمندی‌های موجود پاسخ‌گوی آنها نبوده افراد برای داشتن زندگی کاری و شخصی مطلوب باید قواعد حاکم بر فضا و متن پیچیده حاصل از انقلاب صنعتی را بشناسند، آن را ساده کرده و مدیریت کنند. پیچیدگی را نمی‌توان حذف کرد ولی با تقویت توانمندی شناخت و درک قواعد آن و مجهز شدن به فن‌آوری‌های تولید شده می‌توان آن را مدیریت و از اضطراب ناشی از آن کاست.

### ۳-۲- مهارت آرایشگری اطلاعات (Info Stylist)

این مهارت به گزینش اطلاعات و نحوه ارائه آن به گونه‌ای که با نیازهای کاری و مشخص تطابق داشته باشد مربوط می‌شود. در آرایشگری اطلاعات جریان محتوا به صورت گزینشی از اطلاعات توصیه شده براساس نواحی جغرافیایی خرید و عرضه و به کاربر ارائه می‌شود این کار با استفاده از الگوریتم که شخصی برای مقاصد خودش ایجاد کرده است از بیرون انجام می‌شود.

### ۴-۲- مهارت ایجاد تناسب ذهنی (mino Fitness)

با توجه به اینکه شرایط دنیای دیجیتال، توسعه ترکیبی و میان‌رشته‌ای است بنابراین افراد نیاز دارند که مهارت‌های شناختی خود را تقویت کنند تا بتوانند بین حافظه، تمرکز، تندرستی، محاسبات ذهنی، استدلال و... تناسب برقرار کنند (مدرسه تعالی رویای آینده، ۱۳۹۹)

### ۵-۲- توان تعامل فرهنگی

انقلاب دیجیتال مرزهای فرهنگی را در نوردیده است و اثر زیادی روی باورها و ارزش‌های مردم و مخصوصاً جوانان گذاشته و به تعبیری فرهنگ مردم را تغییر داده که این امر منجر به تغییر سبک زندگی شده است. در این زمینه فرهنگ‌های غالب که خواستگاه ایجاد، توسعه و فراگیر کردن فن‌آوری‌ها است بقیه خرده فرهنگ‌ها را تحت تأثیر و تحولات قرار می‌دهد و در صورتی که خرده فرهنگ‌ها نتوانند تعامل سازنده‌ای داشته باشند دو اتفاق می‌افتد و یا به ستیز با آن برمی‌آیند که در این صورت تاب و توان و انرژی مقاومت ندارند و یا اینکه بصورت منفعل تابع آن می‌شوند. در این راستا افزایش توانمندی هوش فرهنگی و دیدن و استخراج مشترکات فرهنگ راه‌کار مناسبی برای داشتن زندگی سعادتمند است بنابراین لازم است در دنیای دیجیتال توسط افراد اقدامات زیر انجام شود:

۱- پذیرش ارزش‌های فرهنگی ایجاد شده توسط فن‌آوری

۲- انتخاب ارزش‌های مفید و مناسب آن

۱- بررسی بر ارزش موجود سو-

۴- برقراری همبستگی بین ارزش‌های موجود و جدید

### ۳- شهروند دانشی شدن

در دنیای دیجیتال نیاز است که طی فرآیندی منطقی و سریع افراد به شهروندان دانشی تبدیل شوند تا بتوانند زندگی خود را با کمترین تنش و بیشترین کیفیت ادامه دهند. شهروند دانشی کسی است که نگرش و رفتارش را با دانش و فن‌آوری انطباق داده است (اسمیت و مکین، ۲۰۰۳) رفتار دانشی شهروندان را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کنند:

– رفتار اشتراک دانشی: رفتار اشتراک دانشی جایی است که مردم به طور باز، دانش را به اشتراک می‌گذارند، اشتراک دانش با استفاده از منابع مختلفی صورت می‌گیرد؛ گفتگو، نشست‌ها، تمرین و تکرار، پایگاه‌های دانش، پرسش و پاسخ، فرهنگ اشتراک دانش فراتر از رفتارهای فردی است.

– مدیریت دانش شخصی: مدیریت دانش فردی بایستی به گونه‌ای باشد که قابل دسترس بوده و زندگی را آسان‌تر و لذت‌بخش کند.

– یادگیری مستمر: یادگیری مستمر فرآیندی است که شامل تغییر ادراکات فردی و تمرین رویارویی با تغییرات سریع اطلاعات و فن‌آوری است.

ابعاد رفتار شهروند دانشی را می‌توان در هشت بعد به شرح زیر بیان نمود:

۱- سرمایه هویت: (Identity capital) هویت را می‌توان به احساس تعلق خاطر به مجموعه‌ای مادی و معنوی که عناصر آن از قبل شکل گرفته‌اند تعریف نمود.

۲- سرمایه هوش: (Intelligence capital) هوش عبارت از قابلیت‌ها و توانایی‌های شناسایی، پیش‌بینی و پاسخ کافی به اتفاقات و عوامل مهم است.

بنابراین شهروندان دانشی بایستی اطلاعات دقیقی از منابع معتبر داشته باشند و با یادگیری مستمر از این قابلیت خود به خوبی بهره‌برداری کنند.

۳- سرمایه مالی: (Financial Capital) اورنلاس و دیگران (۲۰۰۳) اشاره می‌کنند. بهداشت و سلامت نقش بسیار مهمی در کاهش فقر دارند زیرا افراد سالم‌تر بسیار مولدترند همزمان افراد سالم‌تر می‌توانند در شرایط برابر با همدیگر رقابت کنند بنابراین سلامتی، افراد را در شرایط برابری قرار داده و دستمزدها را بهبود می‌بخشد.

۴- سرمایه رابطه‌ای: (Relational Capital) تمرکز اصلی سرمایه رابطه‌ای بر روی مسائلی همچون سطح درک متقابل، اعتماد و احترام و دوستی است.

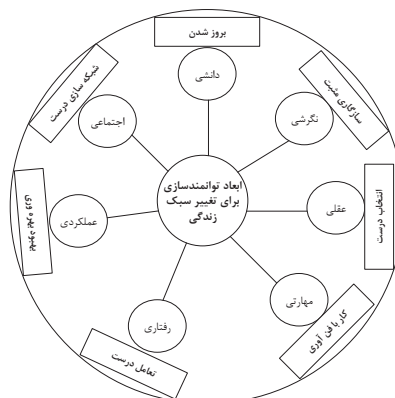
۵- سرمایه انسانی (بعد فردی): (Human Individual Capital) سرمایه انسانی نمایان‌گر دانش ضمنی قرار گرفته در ذهن و افکار کارکنان و منبع اساسی نوآوری و بازآفرینی یک فرد و به صورت ترکیبی از شایستگی‌ها، طرز فکر و خلاقیت کارکنان است (برازی، ۱۳۹۵).

۶- سرمایه انسانی (بعد اجتماعی): (Human collective Capital) سرمایه اجتماعی ترکیبی از اعتماد، هنجارهای مشترک و قواعدی است یک جامعه و یا گروه را به سمت تحقق چشم‌انداز و یا اهدافی که بر مبنای آن ارزش‌ها هدایت می‌کنند.

۷- سرمایه ابزاری ملموس (مشهود): (Tangible Capital) براساس نظر کوهن (۲۰۰۵) هر آنچه را که می‌توان احساس کرد، مزه کرد، خرید، فروخت... را می‌توان سرمایه ملموس نامید که وجود فیزیکی طولانی مدت داشته و یا برای استفاده در عملیات کسب و کار کاربرد داشته باشد.

۸- سرمایه ابزاری ناملموس (نامشهود): (Intangible Capital) این سرمایه شامل دانش، اطلاعات، سرمایه فکری و تجربه است و نشان‌دهنده رشد فرصت‌های آینده است.

سرمایه ابزاری ناملموس، قابلیت انتقال دانش و نوآوری در تمامی زمینه‌های اصلی و حیاتی زندگی شهری است (گاریسیا، ۲۰۱۳).



با توجه به موارد ذکر شده برای توانمندسازی نیاز است جهت تغییر سبک زندگی افراد هر جامعه و سازمان بصورت همه جانبه و متناسب روی ابعاد خود سرمایه گذاری کنند چون تغییر سبک زندگی به شکل تک بعدی منجر به استمرار نمی شود و پس از مدتی زندگی با بی قوارگی روبرو می شود بنابراین مبانی تغییر سبک زندگی را می توان بصورت خلاصه به شرح زیر بیان نمود:

- بعد جسمی از طریق اصلاح سبک زندگی فیزیکی
- بعد ذهنی از طریق تقویت تمرکز ذهنی و تحول مفروضات ذهنی
- بعد روانی از طریق تعدیل عواطف و معنا گرایی
- بعد اجتماعی از طریق تقویت همدلی و شبکه سازی استراتژیک

### جمع بندی

دنیای دیجیتال تغییرات اساسی در حوزه های مختلف اقتصادی، کسب و کار، اجتماعی، روابط و به طور کلی کلیه شئون زندگی بشری ایجاد کرده است و بخواهیم و یا نخواهیم این تحولات ایجاد شده و مسیر خود را بصورت گسترده و عمیق طی می کند. در این شرایط افرادی موفق و سعادتمند هستند که بتوانند از فرصت های ایجاد شده در جهت ارتقاء سبک زندگی خود استفاده نمایند بنابراین تغییر سبک زندگی به عنوان یک امر ضروری بایستی مورد توجه قرار گیرد، برای تغییر سبک زندگی پایدار و تعالی نیاز است که مردم و کارکنان سازمان ها روی ابعاد جسمی، ذهنی، روانی و اجتماعی خود سرمایه گذاری نمایند تا از تعامل بین این پتانسیل ها سبک زندگی اصلاح و در نتیجه افراد با این کار فاصله تحولات و سبک زندگی را کم کرده و بهتر می توانند از موهب و شرایط استفاده نمایند و به رفاه مادی، آرامش درونی و شادی رسیده و نهایتاً فلسفه زندگی را درک کنند.

### منابع:

- برازی، علیرضا (1395)، ارائه مدل تعیین سطح بلوغ رفتار دانشی شهروندان در شهر دانش محور، پایان نامه دکتری مدیریت منابع انسانی، پژوهشگاه شاخص پژوه.
- مدرسه تعالی رویای آینده، مشاغل آینده تا افق 2030، (اینترنت، 1399).
- مشکاتی، احسان (1398)، طراحی الگوی چشم انداز مسیر شغلی فرد، پایان نامه دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان.
- فرانکلین، دانیل و دیگران (1394)، 20 تغییر بزرگ در 2050، ترجمه سعید اردکان زاده و دیگران تهران، نشر کارآفرین.
- خوارزمی، شبنمخت، (1398) تکنولوژی های نوین و سرنوشت بشر، مجله نگاه نو، شماره 124.
- شواب، کلاس (1396) انقلاب صنعتی چهارم، ترجمه ایرج نمی پور، بوشهر، دانشگاه علمی پزشکی بوشهر.
- McAdams DP, Olson BD. (2010). Personality development: continuity and change over the life course. *Annual Review of Psychology*, 61: 517-542.
- Savickas ML. (2007). Career adaptability: an integrative construct for lifespan, *quarterly*, 45(3): 247-259.
- Garcia Blanca C. and Martinez America (2013). Knowledge-based citizenship: social capitals Perspective. .proceeding of IFKAD, Zagreb, Croatia. 12-24 June

## شبکه‌سازی فرهنگ: الزام تحقق فرهنگ‌های سازمانی

نویسنده: دکتر محمدرضا حمیدی زاده



### چکیده

هر سازمانی، بنا به طبیعت و حوزه‌هایش، آبر شبکه و شبکه‌های منظومه‌ای از برنامه‌ها، سیاست‌ها، وظایف و فعالیت‌ها دارد سیستم‌ها و مدل‌های فرهنگی هم حاصل الگوها و زیربنای الگوها، مفاهیم فرهنگی و اخلاقی هستند. هر سازمانی می‌تواند، در یک یا چند نوع کسب‌وکار فعالیت داشته و به ماموریت و رسالت خود جامه عمل پوشاند. حیات و سلامت هر سازمانی، قائم به فرهنگ‌ها و معیارهای دو بخش عرضه (= ارائه خدمات و کالاها در چارچوب کسب‌وکارها و پروژه‌ها) و تقاضا (= فرصت‌ها و نیازهای آحاد جامعه هدف) است. در این وضعیت است که فرهنگ‌آفرینی و فرهنگ‌خواهی با توجه به محیط عمومی و اختصاصی هر سازمان، تسهیل‌گر تعاملات سازمانی و اجتماعی آن خواهند شد. هر واحدی از سازمان، نه تنها سیستم است بلکه سیستم‌منظومه‌ای بر اساس ریز تصمیم‌ها و فعالیت‌ها تلقی می‌شود که در درون خود شبکه و ابر شبکه فرهنگی و اخلاقی پرورش می‌دهند. از این‌رو، زندگی جامع سازمانی با جریان‌های اطلاعات، تخصص‌های گوناگون (علوم)، دانش و دانایی ساخته و اداره می‌شود. شناخت شبکه فعالیت‌های درون سازمانی که حیات فرهنگی دارند، شبکه‌سازی فرهنگ را برای مدیران الزام‌آور می‌کند. بنابراین، هدف این مقاله تشریح سلسله‌مراتب دست‌یابی به شبکه‌سازی فرهنگ جهت اجرایی‌شدن فرهنگ‌های به‌هنگام‌شده است که از مسیر مفاهیم، سیاست‌ها و استراتژی‌ها؛ الگوبابی اجرایی مطابق برنامه‌ها در سازمان‌ها نهادینه می‌شود.

در این مقاله، انواع شبکه‌ها با سازوکارهای شان برای تحقق فرهنگ‌های سازمانی تشریح می‌شوند. زیرا هر برنامه سازمانی متناسب با حوزه‌های کسب‌وکارهای شان، شبکه‌ای از مفاهیم، ساختارها، سازوکارها، فرآیندها، رفتارها و عملکردهای فرهنگی هستند. در واقع، اگر از تفکر تحلیلی در سطح خرد استفاده شود هر بخش از برنامه‌ها، شبکه حیات خود را دارد در حالی که استفاده از تفکر سیستمی در سطح کلان، نشان می‌دهد که تمام برنامه‌ها (که مملو از شبکه‌ها هستند) در شبکه تعاملات فرهنگی - استراتژی سازمان، به ایفای نقش می‌پردازند. لذا در تشریح الزام تحقق فرهنگ‌های سازمانی، تبیین یکپارچه کردن شبکه‌های فرهنگ سازمانی بر پایه استراتژی‌ها و برنامه‌ها، دست‌آورد غائی مقاله خواهد بود.

**کلید واژه:** کارکردهای استراتژی، فرهنگ‌های سازمانی، شبکه‌های فرهنگ، استراتژی‌ها و برنامه‌ها.



## مقدمه

سازمان به مثابه سازه انسانی و تمدنی، همواره موضوع معرفت‌های گوناگون بشری بوده است. هر صاحب‌نظر و دستگاہی با برجسته کردن بُعدی از این پدیده اجتماعی، تعریفی از آن ارائه کرده و با توجه به سازوکار مفهومی خود و در نظر گرفتن تصویری ایده‌آل از آن، راه‌کارهایی برای مدیریت سازمانی پیشنهاد کرده است. تفاوت‌های موجود در رویکردها و روش‌ها، خود را به شکلی بارز در تعاریف موضوع واحدی به نام فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد. جغرافی‌دانان، فرهنگ سازمانی را بخشی از سرزمینی می‌شمارند که سازمان در آن مستقر است. از این نظر، فرهنگ سازمانی نوعی سر برافراشتن و هم‌چون بلند شدن کوهی از زمین معنی می‌دهد. جغرافیای انسانی در دوره‌های متأخرتر فرهنگ سازمانی را مصداق دگرگونی انسانی در محیط طبیعی و بخشی از نتیجه عمومی رابطه انسان با محیط، امورات زندگی و طبیعی قلمداد کرده است. لذا، ظهور فرهنگ سازمانی، عنصری رویشی در فرآیند تاریخ سازمان و سرزمین است، در نتیجه تاریخ‌دانان جزو نخستین کسانی بودند که به مطالعه پدیده تجمیع انسان‌ها پرداختند که در تشکیلاتی به نام سازمان به اوج خود می‌رسد. آنها این شکل جدید از زندگی اجتماعی را از نظر ساختار و سازمان، صوری ترسیم می‌کنند. از این رو، بحث درباره منشأ سازمان، توصیف سازمان‌های باستانی و دگرگونی آنها تا سازمان‌های جدید، فاصله دارد. آمارشناسان، به ناچار سازمان را از منظر همه‌پرسی‌ها و تفسیر آنها به مثابه واحدهای آماری تعریف می‌کنند. لذا پهنه استقرار سازمان، تعداد ساکنان، فرهنگ سازمانی و مانند آن، ملاک تعریف سازمان است. اقتصاددانان از زاویه واکاوی‌های توسعه سازمانی، سازمان را واحد اقتصادی در نظر می‌گیرند. زیرا سازمان تبلوری از تجمیع منابع و نشانه مرحله خاصی از توسعه اقتصادی است. در این حالت، ظهور فرهنگ سازمانی به صورتی تنگاتنگ با گذر از صنایع پیشه‌وری به صنایع ماشینی، تقسیم کار، بازار و مبادله همراه است. اما در تعریف جامعه‌شناختی از سازمان باید این نکته را در نظر داشت که چنین پدیده پیچیده‌ای را نمی‌توان به صورتی قابل قبول تنها در یکی از این ابعاد و یا در چارچوب هر مجموعه‌ای از مشخصات دلخواه تعریف کرد. سازمان مسلماً یک گروه اجتماعی است که قلمرو مشخصی را اشغال کرده و دارای ابزارهای فنی، نهادی، دستگاه‌های اداری و مالی، حکومتی و مانند آن است. اما جامعه‌شناس در این مجموعه از ساختمان‌ها، خیابان‌ها و کارکنان سازمان، فرهنگ سازمانی را سازوکار روانی-زیستی می‌پندارد. در نگاه اول، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از افکار، روش‌ها، عملکردها، عادات مشترک و احساس‌ها است. این فرهنگ در خلال نسل‌های متعددی از زندگی سازمانی رشد کرده است و مشخصه و گونه خاصی از واحدهای فرهنگی درون تمامیت بزرگی است که سازمان نامیده می‌شود، جامعه‌شناس، گروه‌های بسیاری از کارکنان پهنه‌ها را می‌بیند که نتیجه رشد و فرآیند پیوسته تغییرات و جابجایی‌ها هستند. هر کدام از آنها با روش‌ها و رویه‌های خاص، کارکنان خود را راهبری می‌کنند (جنگ و دولت‌آبادی، ۱۴۰۰). از این رو، هر یک از این اجزا، فرهنگی قائم به فعالیت‌های خود ایجاد می‌کنند که نیاز به یکپارچگی دارند. این یکپارچگی، مسئولیتی بر دوش شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی است.

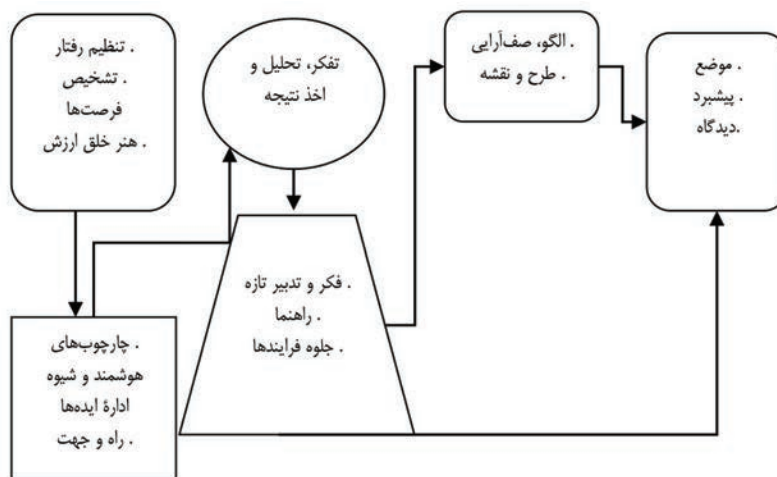
سازمان به مثابه اجتماع انسانی و سازمان هم با جلوی سیستمی و شبکه‌ای خود در این نوشتار مورد توجه و استناد قرار می‌گیرد. هرچه فعالیت‌های سازمانی بیشتر دچار تلاطم شوند، نیاز سازمان‌ها به طرح ریزی و برنامه‌های استراتژیک با استفاده از مفاهیم، تصاویر، الگوها، مدل‌ها، سیستم‌ها، آبرسیستم‌ها، شبکه و آبرشبکه‌های فرهنگی برای حوزه‌های فعالیتی سازمان‌ها فزونی می‌یابد. برای به دست آوردن نتیجه مطلوب از برنامه‌ریزی و موفقیت در اجرای آن، بهترین کار آن است که به مدل‌ها، الگوها، طرح ریزی و برنامه‌ریزی به منزله جزئی از یک کل چهار بخشی یا جزئی از یک ساختار چهار منظوره‌ای نگاه شود که در مجموع سیستم مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد. مجموعه این سیستم برای طراحی، ایجاد و نگهداری شبکه اهمیت حیاتی دارد که بخواهد خواست کاربران را کانون توجه خود قرار دهد و با کارایی بالا فعالیت نماید. زیرا بهترین راه برای تضمین آینده، آن است که خود آن را آفرید و دانست که بدون کار به موقع، با کیفیت و مداوم، تحول و موفقیتی تحقق پیدا نمی‌کند.

حال، ساختار مباحث این مقاله را برای دستیابی به اهداف شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی، می‌توان در چند محور زیر تشریح کرد.

۱. استراتژی فرهنگ سازمانی چیست و چه کاربردی در شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی دارد؟
۲. مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی و سیستم آن چه نقش و کارکردی در شبکه‌سازی فرهنگ دارد؟
۳. شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی، با چه ارکان، چه نقش‌ها و مسئولیت‌هایی ساخته می‌شود؟
۴. شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی، چه بنیان‌هایی دارد؟ و آن را با چه نقشه‌هایی می‌توان ساخت؟
۵. چه تنوع و طبقه‌بندی‌هایی را می‌توان در شبکه‌های فرهنگ سازمانی جویا شد؟

## استراتژی

با شناخت استراتژی، فرهنگ سازمانی به صورت شبکه‌ای از معانی، روش‌ها، معیارها و کارکردها، نه تنها جهت‌های متنوعی مشخص می‌شود بلکه قابلیت‌های خاصی به وجود می‌آید. اما عمر استراتژی فرهنگ سازمانی محدود به اعتبار عوامل زیربنایی برنامه‌های سازمان است و با تغییر این عوامل، اثربخشی فرهنگ سازمانی به پایان می‌رسد (شکل ۱). حال استراتژی، با کارکردهای زیر در شبکه‌سازی ایفای نقش می‌کند.



شکل ۱. کارکردهای استراتژی در شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی

۱) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه تنظیم رفتار شبکه / فرد در تعامل با محیط درونی و برونی سازمان؛ ۲) استراتژی، به مثابه تشخیص فرصت‌های اصلی نهفته در فرهنگ و متمرکز کردن منابع شبکه برنامه‌های سازمانی در جهت تحقق منافع؛ ۳) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه هنر خلق، تدوین نقشه ارزش در داخل سازمان برای کارکنان و در بیرون برای ذی‌نفعان؛ ۴) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه چارچوب‌های هوشمند برای هدایت فعالیت‌ها و رخدادهای سازمانی؛ ۵) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه راه، بستر و جهت شبکه‌سازی؛ ۶) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه فکری تازه، تدبیر، راه‌کار در درون فرهنگ‌های موجود برای انجام برنامه‌های جدید؛ ۷) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه راه‌نمای فعالیتهای؛ ۸) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه جلوه‌ای از فرایند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف‌های اساسی و بلندمدت سازمان؛ ۹) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه طرح و نقشه راه؛ ۱۰) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه صف‌آرایی و چیدمان روش‌ها در تناسب با برنامه‌ها، نیروها و منابع؛ ۱۱) استراتژی فرهنگ سازمانی، به مثابه الگو و مدل انجام و پیشبرد امور؛ ۱۲) استراتژی، به مثابه موضع، جایگاه و موقعیت شبکه فرهنگ سازمانی؛ ۱۳) استراتژی، به مثابه دیدگاه‌های موجود در فرهنگ سازمانی؛ ۱۴) استراتژی، به مثابه پیشبرد فرهنگ سازمانی.

اثربخشی استراتژی‌های شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی با توازن، پیوستگی، همبستگی، عمق و غنای سیستم سازمان و برنامه‌های مشخص می‌شود تا جهت و مسیر حرکت سازمان را بر اساس قلمرو (دامنه)، گسترش منابع، ترکیب تولید، درجه توانمندی، بردار رشد و هم‌افزایی تعیین کنند و از منابع (انسانی، مالی و طبیعی) برای افزایش کارایی و حصول به هدف‌ها بهتر استفاده شود (Lynch, 2015).

### نظام مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی

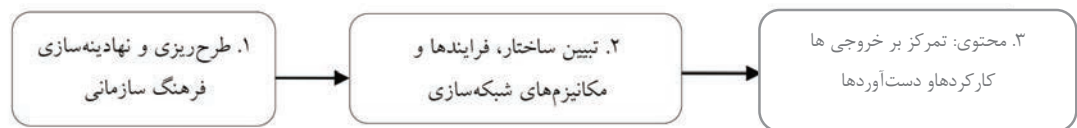
مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی، برای بهره‌گیری از استراتژی شبکه‌سازی فرهنگ، باید نظام (سیستم) مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی، ایجاد و آن را مطابق گام‌های مستقر کرد. اما مدیریت استراتژیک شبکه‌سازی، طراحی و اجرای استراتژی در چارچوب تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها است تا بتواند به خلق استراتژی، تعیین جهت و مسیر استراتژیک برای رسیدن به اهداف شبکه‌سازی و اجرای آنها دست‌یابد. این مدیریت بر پایه هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی؛ بررسی، تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک رویدادها، گزینه‌ها و اجرای استراتژی را تحقق می‌بخشد. هدف این نوع مدیریت، انجام وظایف مدیریت شبکه‌سازی فرهنگی با گرایش به برنامه‌ها و محیط‌های سازمانی و افق بلندمدت؛ شناسایی موقعیت استراتژیک داخلی؛ توان فرهنگی، مزیت فرهنگی و هویت فرهنگی بر حسب قوت‌ها و ضعف‌ها؛ موقعیت استراتژیک خارجی؛ ثبات عزت و احترام و قدرت موجودیت فرهنگی بر حسب فرصت‌ها و تهدیدها است. این نوع مدیریت، تعیین اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های لازم برای دستیابی به شبکه‌سازی است؛ لذا ابتدا باید متناسب

با هر نوع استراتژی، فرهنگ سازمانی مرتبط تدوین شده و در طول زمان اجرا شود (رویکرد تجویزی استراتژی). بدین سان مدیریت استراتژیک فرهنگ سازمانی چند جزء اساسی دارد: الف) استراتژی‌های فرهنگ در سطوح سازمان، واحدهای کسب و کارها، وظیفه‌ای و عملیاتی و ب) استراتژی‌های فرهنگ سازمانی فعال در اداره سازمان و سلسله مراتب آن. لذا، فرهنگ امری کارآفرینانه و پویا است که به کشف فرصت‌های تعالی، آزمون و پرورش مزیت‌های توسعه سازمانی در طول زمان می‌پردازد (دیدگاه تکوینی). دیدگاه تلفیقی نیز با اقدامات تجویزی و تکوینی اتخاذ شده مطرح است. بدین سان، فرهنگ سازمانی را باید به سه حوزه: الف) منابع درون سازمانی، ب) محیط‌های بین سازمانی و ج) توانایی سازمان برای خلق ارزش افزوده، تفکیک کرد (حمیدی‌زاده، ۱۴۰۰). در شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی، علم مدیریت استراتژیک آن باید با دو دیدگاه مربوط، شناخته شود.

**دیدگاه ابزاری.** فرهنگ سازمانی در تراز برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمان، پایه علمی و تخصصی دارد و کیفیت اجرا را در طول زمان شکل داده و نقش هادی و تسهیل‌گر دارد، لذا لازم است در نخستین گام به تعیین ماهیت و سازوکارهای برنامه‌ها و فعالیت‌های ضروری برای دستیابی به آن اهداف پرداخت تا فرهنگ سازمانی برای آن تقریر شود.

**دیدگاه بنیادی.** فرهنگ سازمانی، امری ارزشی و اعتقادی است که ریشه در زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی دارد و سرچشمه آن، باورها است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷، ف ۱۱).

در تدوین و استقرار سیستم مدیریت استراتژیک شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی باید از سه گام‌ها شکل ۲، استفاده کرد.



شکل ۲. گام‌های استقرار مدیریت استراتژیک شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی

سازمان‌های بسیار موفق، ساختار، منابع و فرهنگ سازمانی خود را به سیستم‌های یکپارچه، شبکه‌ها و آبر شبکه‌ها تبدیل می‌کنند. کارکرد این الگوی ساختاری بدان سبب است که تمامی اجزای آن به صورت راهبردی با یکدیگر بر اساس اهداف برنامه‌ها و سیاست‌ها، هماهنگ شده و به نظم در آید که بتوان آن را به صورت سیستم و آبر سیستم، رهبری و مدیریت نمود. یکپارچگی سیستم‌ها و آبر سیستم‌های فرهنگ سازمانی با شبکه‌ها اهمیت بسیار دارد. برنامه‌ریزی و تغییر، مسئولیت اصلی مدیریت و رهبری شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی است (دهشیری، ۱۳۸۸). در واقع، از همان لحظات آغازین برنامه‌ریزی استراتژیک شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی، ساختار یا چارچوبی از روش‌ها و معیارهای متناظر با آنها ایجاد می‌شود تا برنامه‌ها در آن به کار گرفته شود. تجسم و تصویر از سازمانی کارآمد و مبتنی بر خواست برنامه‌ها، بدون ساختاری که به‌گونه‌ای سیستماتیک ایجاد و نهادینه شده باشد، امکان‌پذیر نخواهد بود. زیربنای این سه هدف، به شرح جدول ۱ است.

اولین هدف	دومین هدف	سومین هدف
تدوین برنامه استراتژیک فرهنگ سازمانی	اجراء و ایجاد تغییرات موفقیت‌آمیز	بازنگری و بهنگام‌سازی برنامه استراتژیک شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی

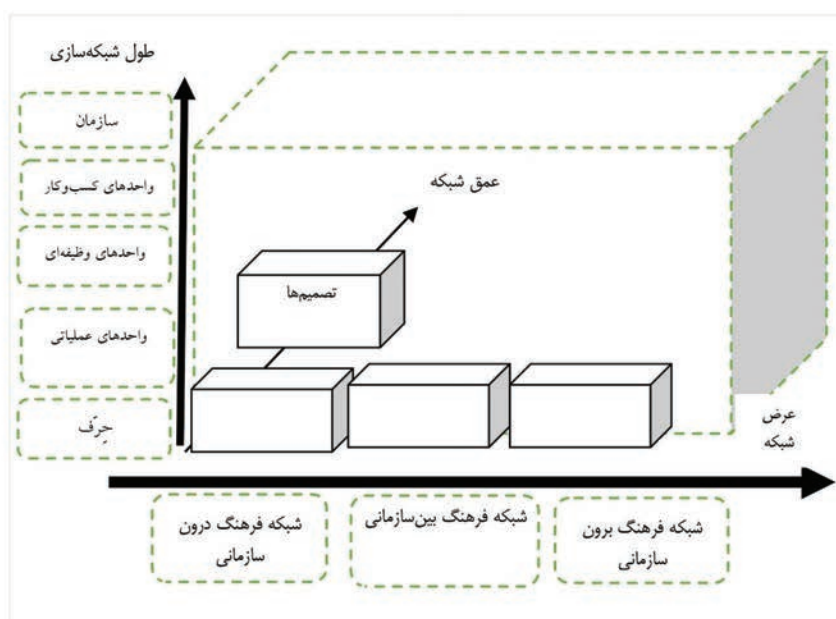
جدول ۱. اهداف استقرار مدیریت استراتژیک در شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی

### شبکه‌سازی

سیستم شبکه‌سازی. این سیستم، مجموعه‌ای از عناصر و اجزا وابسته و پیوسته به هم است که با ایجاد نیروی تضاعف و بازآفرینی در حیات (آنتروپی منفی) در صدد تحقق هدف خاص شبکه‌سازی هماهنگ شده و با هم در ارتباط مفیدی قرار دارند. لذا، این سیستم، مجتمعی از عناصری است که با وابستگی متقابل، هیأت، مجموعه و منظومه واحد شبکه یکپارچه را برای انجام وظایف متنوع تشکیل می‌دهد. سیستم، متضمن همکاری و تضاعف نیروها (هم‌افزایی) با یکپارچگی به صورت یک کل است. در سایبرنتیک شبکه، فرهنگ هدایت سیستم‌های درون سازمانی، تنظیم و کنترل

آن‌ها، مطابق علم ارتباطات و کنترل (سایبرنتیک) صورت می‌گیرد. سایبرنتیک، فرآیندهای دریافت، نگهداری، تصحیح و انتقال جریان فرهنگ را بر عهده دارد. منظور از هم‌افزایی (سینرژی)، کنش و واکنس عناصر متشکله سیستم فرهنگ بر یکدیگر است تا آثار ترکیب آن‌ها بزرگتر از مجموع آثار یک‌ایک آن‌ها باشد.

چگونگی شبکه‌سازی. منشأ ایجاد شبکه فرهنگ سازمانی، استفاده مشترک از داده‌های دانشی برنامه‌ها و امور مربوط با روش بهنگام آخرین اطلاعات و داده‌های دسترس لحظه‌ای متناسب با عرض، طول و عمق شبکه‌ها و آبر شبکه‌ها است (شکل ۳). شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی براساس مفاد استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمانی است که در بستر آن فعالان یادگیری و نوآوری با قابلیت‌های مختلف با هماهنگی به یادگیری و نوآوری و جریان سازی فرهنگ اشتغال دارند.



شکل ۳. مدل سه بُعدی شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی: عرض، طول و عمق

در تقویت سازگاری مدل سه بُعدی شبکه فرهنگ سازمانی معمولاً، از سه رویکرد زیر استفاده می‌شود:

۱- اجزا. این اجزا متشکل از عناصر محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها هستند اما سهم فرهنگ سازی آنها به تناسب نقش و کارکردهایشان تفاوت می‌کند (Jackson, 2016)

۲- قابلیت‌ها. قابلیت شبکه‌های فرهنگ با سرعت و دقت بسیار بالا، می‌تواند تمام افراد و بخش‌های مربوط را از طریق سیستم‌های حلقوی پایگاه‌های برنامه‌ها، به یکدیگر متصل نماید تا بتوانند از روش‌ها و تجربیات یکدیگر استفاده نمایند.

۳- شبکه‌های همکاری. این شبکه‌ها، مجموعه‌ای از برنامه‌ها با شایستگی‌های متفاوت هستند که به یکدیگر وابسته بوده و از فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور هماهنگی و پشتیبانی فعالیت‌های خود کمک می‌گیرند (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷).

شبکه‌سازی به مثابه ابزاری برای مبادله اطلاعات میان گروه‌های سازمانی است که با اهداف و منافع مشترک عمل می‌کند. در واقع، شبکه با ساختاری منظم و مجموعه‌ای از اجزای همگرا و واگرا به جامعه سازمانی خدمت‌رسانی می‌کند. جامعه سازمانی ترکیبی از شبکه‌های متعددی (آبر شبکه) نظیر شبکه‌های منطقه‌ای سازمانی، شبکه اعضای حوزه‌ای سازمان، شبکه درون سازمانی، شبکه واحد سازمان و شخصی است. لذا آبر شبکه‌ای ایجاد می‌شود که فرامرزی است، اساساً فرهنگ‌های هم‌خوان از طریق همین شاه راه‌های آبر شبکه‌ها جریان و انتقال می‌یابند. شبکه، توانایی نوآوری را افزایش می‌دهد و ابزاری مناسب برای تعمیق و گسترش فعالیت‌ها در سطح نیازمندی‌ها است. شبکه، نوعی همگرایی در عین پذیرش تفاوت موجود میان اعضا به وجود می‌آورد. شبکه، شاهراه اصلی جریان فرهنگ میان اعضا و از بیرون شبکه به اعضا و از اعضا به بیرون شبکه دارد. گروه‌های فعال شبکه، تخصص‌های مکمل در پروژه‌های مشترک دارند. این همکاری باید بر مشکلات مشترک غلبه کرده و به کارایی جمعی و ایجاد خدمات جدید منجر شود (Jackson, 2016)

کارکرد شبکه‌ها. (۱) اولین کارکرد شبکه‌ها، ارتقای بهره‌وری فرهنگ جمعی است، زیرا در محیط‌های پیچیده سازمانی، به تخصص‌های متنوع نیاز است و نگهداری این تخصص‌ها در درون واحدهای سازمانی برای اداره سازمان‌ها ضروری است. شبکه‌سازی روشی برای دسترسی به روش‌ها و معیارهای درست انجام دادن کارها با فرآیند به اشتراک‌گذاری است. (۲) اما دومین کارکرد شبکه‌ها، یادگیری جمعی است. شبکه‌سازی هم فرصتی برای به اشتراک‌گذاری روش‌ها، تکنیک‌های مشترک و نوآورانه است که تسهیل‌کننده فرآیند یادگیری مشترک می‌شود. نهادهای سازمانی، در فرآیند یادگیری مشترک، تجارب خود را به اشتراک می‌گذارند؛ الگوها، مدل‌ها و تجربیات را به چالش می‌کشند؛ ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید را مطرح و در نهایت از کسب تجربه مشترک استقبال می‌کنند. (۳) سومین کارکرد شبکه‌ها، ریسک‌پذیری جمعی است که شبکه‌سازی و فعالیت جمعی باعث می‌شوند که ریسک‌پذیری جمعی کمتر از ریسک‌پذیری تک تک مشارکت‌کنندگان شبکه شود. (۴) چهارمین کارکرد شبکه‌ها، هم‌افزایی شایستگی‌های فرهنگی و اخلاقی است زیرا بویژه در محیط پیچیده، پاسخگویی به کلیه مسائل مختلف نهادهای سازمانی، دشوار است و شبکه باید بتواند مزیت‌های لازم را خلق کند. شبکه، این امکان را فراهم می‌کند تا اجزا به افکار، روش‌ها، معیارها و منابعی مختلف دسترسی داشته باشند که در خوشه و زنجیره تسهیم مبادلات قرار گیرند. (۵) پنجمین کارکرد شبکه‌ها، ایجاد هم‌افزایی در یادگیری است (Figallo and Rhine, 2002)

• شبکه‌سازی، با ایجاد فرافروست، امکان استفاده از افکار، روش‌ها، معیارها و منابع را به گونه‌ای فراهم می‌کند که موجب تسهیل و تسهیم یادگیری‌ها و ارتقای کیفیت پیشبرد کارها شود، به این سیاق که اعضا، تجربیات خود را در مورد چالش‌های موضوعی و آموخته‌های مربوط با یکدیگر مبادله کنند تا بینش و ایده‌های جدید بی‌آفرینند. (۶) ششمین کارکرد مربوط به هم‌افزایی در ریسک‌پذیری است. هم‌افزایی در تبادل ایده‌ها و فعالیت‌های شبکه‌ای، میزان ریسک‌پذیری را کاهش می‌دهد. (۷) در حالی که هفتمین کارکرد هم‌افزایی در تناسب با مواجهه برنامه‌های مختلف است. شبکه، ارتباطات چند جانبه‌ای میان برنامه‌های مختلف برقرار می‌کند و هدف آن، ارتقای انگیزش مشارکت افراد و حتی سازمان‌ها در کسب تجربیات جدید هم می‌باشد. در این کارکردها، جریان‌های تبادلات فرهنگ دانش اطلاعات‌گرا، نقش کلیدی دارند (Hildreth and Kimble, 2004)

با توجه به موقعیت و ماهیت اعضا سه نوع عمده از جریان اطلاعات در شبکه‌ها را می‌توان برشمرد:

**جریان افقی اطلاعات فرهنگی.** این جریان در میان اعضای هم‌تراز و هم‌سان با روابط افقی با یکدیگر عملکرد خود را نشان می‌دهد. **جریان عمودی اطلاعات فرهنگی.** جریان عمودی اطلاعات در شبکه زمانی صورت می‌گیرد که اعضاء نسبت به هم دارای روابط سلسله‌مراتبی باشند.

**جریان شعاعی اطلاعات فرهنگی.** این نوع جریان شبکه‌ای جریان اطلاعات فرهنگ‌گرا مرکز به پیرامون است می‌تواند به یک یا چند عضو موجود در پیرامون انتقال یابد (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷).

**شبکه‌های عصبی.** این شبکه‌ها، از نوع شبکه‌های عصبی سیستم‌ها هستند تا بتوان از روش‌ها و معیارهای نوینی برای یادگیری فرهنگی، نمایش دانش و اعمال دانش نهفته در فرهنگ در جهت پیش‌بینی پاسخ‌های خروجی از برنامه‌های پیچیده سازمانی استفاده کرد. عنصر کلیدی این شبکه، ایجاد ساختارهای جدید برای سامانه پردازش اطلاعات یکپارچه میان استراتژی‌ها، برنامه‌ها و معیارهای درست انجام دادن کارها است. این شبکه، از شمار بسیاری عناصر پردازشی بهم‌پیوسته (نورون) استفاده می‌کند که برای پیشبرد کارها و تحلیل کارکردهای برنامه‌ها، نقش هماهنگ‌کننده‌ای دارند و با ارتباطات الکترومغناطیسی اطلاعات را منتقل می‌کند. در این شبکه‌ها اگر سلولی آسیب ببیند بقیه سلول‌ها می‌توانند نبود آنرا جبران کرده و در بازسازی آن سهیم باشند. این شبکه‌ها قادر به یادگیری‌اند. یادگیری در این سیستم‌ها به صورت تطبیقی است، لذا با استفاده از وزن ارتباطات الکترومغناطیسی با ورودی‌های جدید، سیستم، پاسخ درستی تولید خواهد کرد. بنابراین، شبکه عصبی، شبکه‌ای از عناصر پردازش ساده (نورون‌ها) است که می‌تواند رفتار پیچیده کلی تعیین شده‌ای از ارتباط میان روش‌های پردازش کارها و پارامترهای عناصر دورن فرهنگی را نمایش دهد.

### ارکان شبکه فرهنگ

**حامی.** مدیران، باید اولین حامیان شبکه‌های فرهنگ باشند. این‌ها، همکاری نزدیکی با رهبران و کارکنان شبکه دارند تا بتوانند برای شبکه کارکردهای شبکه را ارتقاء بخشند، همچنین با مدیران ارشد و واحدهای کاری نهادهای درون و برون در سطح سازمان‌ها هماهنگ خواهند شد تا شبکه از لحاظ راهبردی بر اهداف ارزش‌مند خود و بر فرصت‌های بهینه‌سازی متمرکز باشد. آنها، اصول، سیاست‌ها و راهنمایی‌ها را برای جذب مشارکت افراد برای فعالیت‌های شبکه فراهم می‌کنند تا اشتراک دانش فرهنگ و مشارکت در شبکه میسر شود (Creech and Willard, 2001)

**راهبر.** شبکه برای کسب موفقیت باید راهبر رسمی داشته باشد. معمولاً راهبر را حامی شبکه انتخاب می‌کند. این فرد، زمینه و تسهیلات ارتباط با سایر اعضاء را در جهت اشتراک دانش فرهنگ، فراهم می‌سازد. راهبر باید از طریق کمک به طراحی شبکه و حذف موانع سازمانی فعالیت کند. ایجاد ارتباط بین واحدهایی که در نقاط مختلف سازمان پراکنده هستند، کار ساده‌ای نیست و راهبر شبکه عامل کلیدی قلمداد می‌شود که باید تلاش‌های واحدهای کاری غیرمتمرکز را از طریق علم رده‌بندی به هم متصل کند. این شخص در تشویق متخصصین حوزه‌های مختلف، برای مشارکت و پذیرفتن نقش‌ها و تبلیغ به اشتراک گذاشتن دانش و بازنمایی دانش فرهنگ نقش حیاتی دارد.



**هماهنگ‌کننده.** شبکه‌های موفق با هماهنگ‌کننده داخلی به فراهم ساختن ورودی‌های سازمانی برای عملیات، اقدامات شبکه و به‌روزرسانی آن، می‌پردازد. مسؤولیت‌های هماهنگ‌کننده شبکه شامل این موارد است: کنترل درخواست کاربران از هم و اطمینان از اینکه درخواست‌ها با سرعت پاسخ داده شوند، کمک به مدیریت محتوی شبکه فرهنگ، مانند کنترل آموختن آموزش‌ها و بهترین روش‌ها. هماهنگ‌کننده‌ها کمک می‌کنند تا دوره‌های آموزشی و محتوای آنها منجر به ارتقای سطح آگاهی فرهنگ اعضا شوند.

**اعضای کلیدی.** نهایتاً شبکه‌های موفق با اعضای کلیدی خود، اتصال و پیوستگی شبکه را به سطوح پایین‌تر محلی و منطقه‌ای برقرار می‌نمایند. اعضای کلیدی، گروهی از اعضای منتخب شبکه هستند که مسئول و مدیر شبکه برای اطمینان از پوشش کامل بحث‌های تخصصی و پوشش کامل حوزه‌های جغرافیایی، تلقی می‌شوند. آنها هدایت تکامل شبکه را نیز با راهنمای فنی بر عهده دارند. این افراد در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی شبکه فرهنگ شراکت دارند تا مطمئن شوند که دانش شبکه فرهنگ به سطوح اهداف خود می‌رسند. این اشخاص واسط ارتباط کاربران با متخصصان زمینه‌های مختلف هست (Jackson, 2016).

### نقش‌ها و مسؤولیت‌ها

مدیران تیزبین، اهمیت مشکلاتی را که اغلب مدیران فرهنگ سازمانی با آن سروکار دارند درک می‌کنند؛ اما معمولاً از تخصص، موفقیت‌ها و شکست‌های یکدیگر بی‌اطلاع هستند. برخی از این بی‌اطلاعی‌ها ناشی از تعدیل نیرو، سازمان‌دهی مجدد، تغییرات مدیریت و استخدام‌های جدید است. ولی حتی در یک سازمان که به بهترین شکل مدیریت می‌شود نیز کارکنانی که می‌توانند از تجربیات یکدیگر بهره‌مند گردند با ساختارها و سازوکارهای رسمی از هم جدا می‌شوند و به این ترتیب کار به کانال‌های گزارش‌دهی مختلفی محدود می‌شود و تمرکز به جای اهداف ارتقای پیشبرد برنامه‌ها، بیشتر بر کارایی داخلی کارکنان معطوف می‌گردد. کانون‌های تخصصی کاری که به شکل‌های مختلفی ظهور پیدا کرده‌اند، معمولاً با مشکل مشابهی دست به گریبان می‌شوند نظیر بی‌نظمی و طولانی کردن فرآیند کارها، بهره‌گیری نکردن از تجربیات و نداشتن تفکر چند سویه برای پیشبرد امور؛ چگونه به بهترین شکل به کارکنانی که از لحاظ جغرافیایی بسیار پراکنده هستند کمک کرد تا بتوانند از دانش و تخصص یکدیگر استفاده کنند؟ سازمان‌ها، باید فضای تبادل نظر الکترونیکی فرهنگ را ایجاد کنند تا بتوانند محیط فرهنگی بخشی را بر اساس سلسله مراتب سازمان اثربخش کنند (ظهوریان و لگزبان، ۱۳۹۳).

**شبکه‌های سیاست‌گذاری.** این شبکه‌ها، مجموعه‌ای از روابط نسبتاً باثبات هستند که ماهیتی غیرسلسله‌مراتبی و به هم وابسته دارند و با انواع برنامه‌هایی مرتبط هستند که درباره سیاست‌های مشخص، منافع مشترک دارند و تلاش‌ها و منابع خود را به‌منظور دستیابی به این منافع مشترک به کار بسته و مبادله می‌کنند.

**شبکه‌های ارتباطی.** این شبکه‌ها، مجموعه‌ای از افراد و نهادهای به هم پیوسته‌ای از همگراهای فرهنگی هستند که از طریق جریان‌های ارتباطی الگودار برنامه‌ها به هم پیوسته‌اند. هر فرد و نهاد در تصمیم‌گیری خود با یک یا چند مورد از این شبکه‌های ارتباطی تعامل دارند (مختاریان‌پور، ۱۳۹۶).

### بنیان‌های توسعه فرهنگ سازمانی

بزرگ‌ترین چالش تحقق توسعه فرهنگ سازمانی، شبکه‌سازی آن است. شبکه‌سازی، ابزار برقراری تعامل میان نهادهای فعال در سطح سازمانی برای گسترش و تعمیق فعالیت‌های فرهنگی است. شبکه، تشکیلات مبتنی بر توافقات و تعاملات دو و چند جانبه میان اعضا است تا در گردش دانش فرهنگ و برقراری ارتباطات میان نهادها، هم‌افزایی و تسهیل ایجاد شود. از طرفی، تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمانی نیازمند وجود فرهنگ، ساختارها، فرایندها و نظام‌هایی است تا در آن پیش‌قراولان پیشرفت و تعالی سازمانی بتوانند شکل‌دهنده، جهت‌دهنده، سازنده جامعه و برآورنده نیازهای فرهنگی سازمان‌ها باشند؛ در این مسیر، نخبان فرهنگ، نقشی یگانه و برجسته ایفا می‌کنند. نخبان، ژرف‌نگر، خلاق، گشاینده باب‌های جدید و رفتن راه‌های نرفته و نو هستند.

**سیستم‌های خبره.** این سیستم‌ها یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی است که مانند فردی خبره با استفاده وسیع از فرهنگ دانش تخصصی به حل مسائل می‌پردازد. فرد خبره، فردی است که در یک زمینه خاص دارای فرهنگ مبتنی بر تجربه و مهارت و در یک کلام خبرگی است. بنابراین، فرد خبره با فرهنگ دانشی و مهارت خاص، برای بیشتر کارکنان ناشناخته و یا غیر قابل دسترسی است. فرد خبره مسایلی را حل می‌کند که یا دیگران نتوانستند آن را حل کنند و یا او مؤثرترین راه حل را برای آن مسئله ارائه می‌دهد. در سیستم‌های خبره فرهنگ شبکه‌ها، از فناوری زبان‌های خاص، برنامه‌ها و سخت‌افزارهای طراحی شده برای توسعه و اجرای امور جاری برنامه‌ها استفاده می‌شود. فرهنگ دانش موجود در سیستم‌های خبره معمولاً شامل اطلاعات روش‌محور و دانشی است که از طریق کتب، مجلات و افراد دانشمند قابل دسترسی است. کاربر، اطلاعات،

معیارها، حقایق و وقایع را به سیستم خبره انتقال داده و در پاسخ، تجربه، تخصص و توصیه‌های عالمانه و در یک کلام خبرگی دریافت می‌کند. از نظر ساختار داخلی، سیستم خبره از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود. بخش اول پایگاه فرهنگ دانش پایه است که در بخش دوم موتور استنتاج به کمک آن نتیجه‌گیری می‌کند. این نتایج، پاسخ سیستم خبره به درخواست‌های کاربران می‌باشد. سیستم‌های فرهنگ سازمانی، طوری طراحی می‌شوند که بتوانند مانند دستیار هوشمندانه افراد خبره برای کاربران عمل کنند. این دستیاران هوشمند به وسیله فناوری سیستم‌های خبره، طراحی تا بتوانند امکان بسط فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای را در تناسب با کارها فراهم کنند. هر چه دانش فرهنگ بیشتری به سیستم اضافه شود، مانند فرد خبره عمل می‌کند. برخلاف دانش فنون حل مسایل عمومی، دانش فردی خبره، حوزه‌مند و محدود به دامنه خاصی است. دامنه موضوع، نشانگر حوزه خاصی است که فرد خبره می‌تواند مسایل آن را به خوبی حل کند. سیستم‌های خبره طوری طراحی شده‌اند که مانند افراد خبره در یک حوزه خاص، مهارت داشته باشند. دانش فرد خبره درباره روش‌ها، معیارهای درست انجام‌دادن کارها و حل مسائل خاص، حوزه فرهنگ دانشی فرد خبره نامیده می‌شود. لذا سیستم به همان روشی که افراد خبره، راه حل مسائل را می‌یابند، به استدلال یا استنتاج می‌پردازد و با داشتن واقعیتی معین، به نتیجه‌گیری دست می‌زند. به سیستم خبره قاعده‌محور و پایگاه فرهنگ، حافظه شبکه فرهنگ اطلاق می‌شود. در سیستم‌های خبره، فرهنگ در ساختار مربعی تعریف می‌شود که در (۱) یک رأس این مربع، روش‌ها و تکنیک‌ها (که درون آنها فرآیندها و مکانیزم‌ها گرفته‌اند) قرار دارد. (۲) در رأس بعدی، معیارهای استاندارد انجام درست کارها است. (۳) رأس سوم اختصاص به استراتژی‌ها و برنامه‌های قائم به آنها دارد و (۴) رأس چهارم نمایشگر ساختار سازمان است. فرهنگ، قواعدی تعریف می‌شود که با واقعیات (برنامه‌ها) فعال می‌شود تا روش‌های جدید و اقدامات خاص را برای اجرای برنامه‌ها شکل دهد. سیستم‌های فرهنگ سازمانی باید بتوانند هادی امور مطابق روش‌ها و معیارهای مرتبط باشند.

### انواع شبکه‌های فرهنگ

**شبکه‌های روش‌ها.** در این شبکه‌ها، روش‌های بخش‌های عرضه و تقاضای انواع خدمات سازمانی متناسب با عرض، طول و عمق شبکه فرهنگ جای دارند.

شبکه‌های معیارها، در این نوع شبکه هر عضو باید بخشی از نهادهای همکار در شبکه معیارها باشد و به منظور دست‌یابی به اهداف تسهیم شده با یکدیگر همکاری کرده و معیارسازی کند، در واقع، باید یکپارچگی فرهنگ داخلی میان اعضای شبکه در چارچوب معیارها به وجود آید. در این شبکه‌ها، هماهنگی فرآیندهای فرهنگ با معیارها اهمیت بسیار دارد. در این هماهنگی جریان استانداردسازی فرآیندها در شبکه مورد حمایت قرار می‌گیرد. کارکرد اصلی شبکه‌ها ارتباط فعالیت‌ها، کارکنان، نهادها، ابزارها، داده‌ها، اطلاعات و روش‌ها با یکدیگر برای تولید معیارها است.

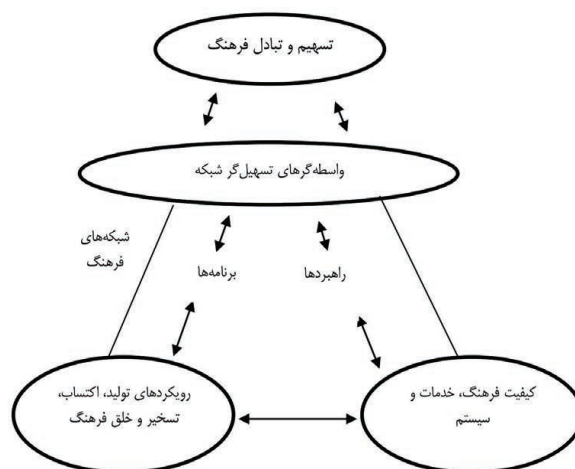
**شبکه‌های راه‌کارها.** از این شبکه‌ها برای مدیریت در ارائه انواع راه‌کارها متناسب با فرآورده‌ها از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌شود. این نوع شبکه‌ها برای انتقال راه‌کارها میان اعضای شبکه به منظور کاهش هزینه‌ها و زمان است که به دلیل ایجاد مجاری اطلاعات و تسهیم راه‌کارها میان نهادهای عضو خود، با اهمیت هستند (شکل ۴). مزیت دیگر شبکه‌ها، حل مشکلات اعضا و توسعه مهارت و تجارب اعضای شبکه است. منظور از انتقال دانش راه‌کارها، عمل انتقال مطمئن و بهینه اطلاعات، تجربه‌ها از یک نهاد به نهاد دیگری است، زیرا انتقال دانش راه‌کارها، فرآیندی است که یک عضو از شبکه به وسیله تجارب و اطلاعات عضوی دیگر از شبکه تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Hildreth and Kimble).

شبکه‌های نقاط مرجع سازمانی. این نوع شبکه‌ها برای توانمندسازی اعضا در نقاط مرجع سازمانی طراحی شده تا با یکدیگر به طور همزمان کار کنند؛ لذا همکاری را بین اعضای مجموعه با تسهیلاتی که فراهم می‌آورد، امکان‌پذیر کرده و اعضا را قادر می‌سازد تا با دسترسی به منابع روشی یکدیگر، مدل‌های همکاری مناسب را طراحی کنند.

**شبکه‌های دانش و نوآوری.** نوآوری، عامل توانمند شدن و پایداری در فرهنگ محیط کسب و کارهای درون و بین سازمانی است. نوآوری مستلزم دانش پیچیده‌ای است که تنها، شبکه گسترده‌ای از متخصصان، توانایی ایجاد آن را دارند. نهادهای سازمانی برای این کار باید رویکرد خود را مطابق تفکر هوشمندانه و خلاقانه باز کنند تا ایده‌ها و فناوری‌های بیرونی به سادگی در آن جریان یابند و فرهنگ درونی بیشتری هم به بیرون راه یابد (شکل ۴). در نوآوری باز، ایده‌های ارزش می‌توانند از درون یا برون سازمان‌ها سرچشمه بگیرند و کارکردهای متناسب با خود را داشته باشند (Lynch, 2015; Wheelen et al, 2018)

گفتنی است که نقش انجمن‌های خبرگی در شبکه‌های دانش و نوآوری، جنبه بنیادی دارد. این انجمن‌ها، گروهی از افراد هستند که با دغدغه، مجموعه‌ای از مشکلات و یا علاقه‌مندی در مورد موضوعی مشترک آنها را گرد هم آورده و با تعاملی که با هم دارند دانش و تخصص، ایده‌ها و شیوه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند. انجمن‌های خبرگی کارکردهای مثبت بسیاری برای مدیران و کارکنان سازمانی فراهم می‌آورند. این شبکه‌ها یکی از بهترین راه‌کارهای تبادل و اشتراک فرهنگ در میان بخش‌های مختلف سازمان‌ها هستند. (Skyrme, 1999) این ارتباطات فرهنگی با حالات مختلف می‌توانند درون انجمن‌ها و حتی بین انجمن‌ها باشد. حال، شبکه‌های مذکور در چند شبکه زیر، تسهیل‌گر تولید و بهره‌گیری دانش و نوآوری فرهنگی تلقی می‌شوند:

۱. **شبکه‌های فرهنگ‌سازی.** معماری فرآیند نوآوری فرهنگ سازمانی در چارچوب شبکه‌های فرهنگ‌سازی، گامی اساسی در راستای تحقق مأموریت واحدهای سازمانی است. این شبکه، علاوه بر شتاب بخشیدن به جریان خلاقیت، نوآوری و توسعه ظرفیت‌های نرم‌افزاری، از جمله دانش و فناوری، سرمایه اجتماعی بسیار ذی‌قیمتی به شمار می‌رود و در حرکت به سوی سازمان‌های فرهنگ دانش‌بنیان نقشی اساسی دارند. شبکه‌های فرهنگ‌سازی، از طریق ایجاد هسته‌های فرهنگی، تعاملی مؤثر بین متخصصان محصولات و فناوری مورد استفاده با خبرگان درون و برون سازمانی، مانند نخبگان صنعتی و دانشگاهی ایجاد می‌کنند؛ به این ترتیب، این شبکه، فضای مناسبی برای شناسایی، تولید و جمع‌آوری فرهنگ‌های دانشی، ایده‌ها، فرصت‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه جهت مقابله با تهدیدات حال و آینده به وجود می‌آورد. این شبکه‌ها، زیرساخت اصلی شبکه‌های دیگر هستند و در تحقیق و توسعه، تولید و تأمین اثربخش نیاز تجهیزاتی موردنیاز سازمان ایفای نقش می‌کنند. (Figallo, and Rhine, 2002)



شکل ۴. ساختار و تبادل فرهنگ

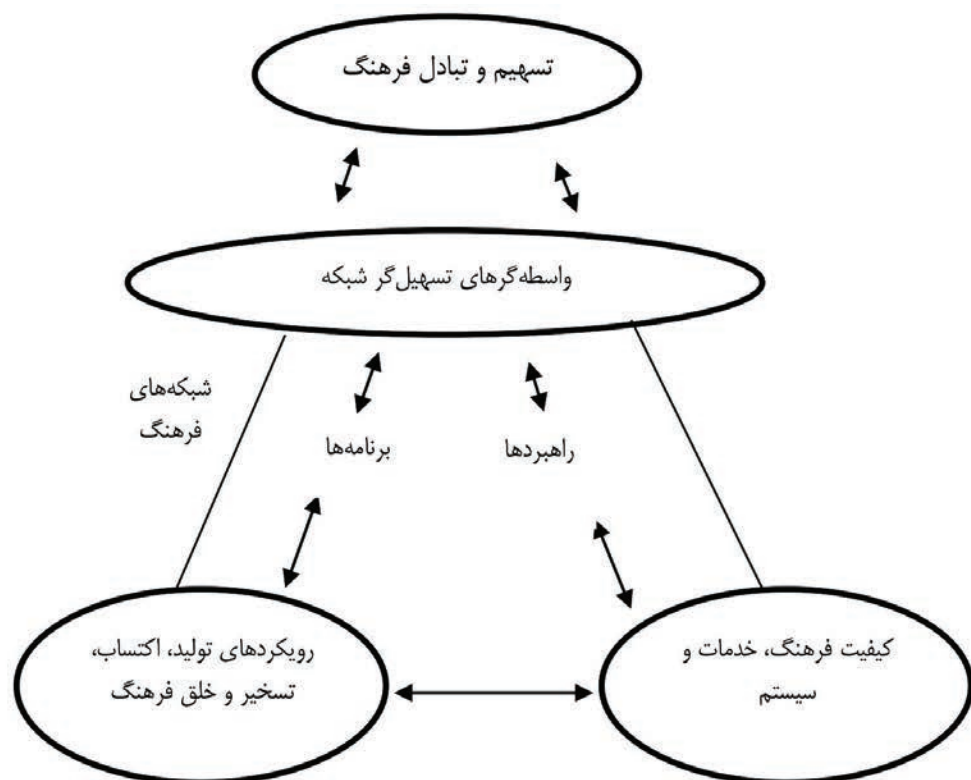
۲. **شبکه‌های تعاملات فرهنگی.** شبکه‌های تعاملات فرهنگی از روابط هم‌افزا میان واحدهای فنی - مهندسی با سایر بخش‌های مرتبط سازمانی پدید می‌آیند و وظیفه تبدیل احکام جدید فرهنگی برای بهبود خدمات/ محصولات فعلی را بر عهده دارند. توسعه قابلیت‌ها و توان طراحی، تولید، بهبود کارکردها و استانداردهای محصولات، مهم‌ترین دستاوردهای این شبکه‌ها هستند. در این توسعه باید به فرهنگ پویا و ایستا، فرهنگ تجویزی و فرهنگ نوظهور کارآفرینانه توجه ویژه داشت.

۳. **شبکه‌های تولید.** این شبکه‌ها مجموعه‌ای از سازمان‌های به هم وابسته‌اند که درون فرآیندهای تولیدی کلان برای تولید محصولات و خدمات با یکدیگر تشریک مساعی فرهنگی دارند. ایجاد هم‌افزایی فرهنگی، چابکی و تقویت همکاری‌های بین سازمانی و فراسازمانی و حمایت از بخش‌های تولیدی داخلی در راستای نیازهای سازمان، هدف اصلی شبکه‌های تولید است. ایجاد این شبکه‌ها تأثیر بسزایی بر کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذاری و اصلاح سبد دارایی‌ها دارد و در صورت اداره اثربخش این شبکه‌ها، آن‌ها می‌توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر ارتقای کیفیت و استانداردهای فرآورده‌ها داشته باشند. شبکه فرهنگی باید بتواند به منظور توسعه شبکه‌های تولید، به ایجاد فرهنگ‌های تولیدی کمک کند و با پیمان سپاری تولیدات و گرایش به سمت تولید نیمه متمرکز، توان سایر بخش‌ها را به کار گیرند. برای شروع، واگذاری فعالیت‌هایی که سطح فناوری آنها پایین است و در انحصار سازمان نیستند، راه گشا خواهند بود.

۴. **شبکه‌های تأمین.** شبکه‌های تأمین، مجموعه‌ای از روابط بین سازمانی و بین بخشی هستند که در بستر آنها جریان مؤثری از اطلاعات و مواد وجود دارد و بر اساس عملیاتی منظم، فعالیت‌های پردازش سفارش، مدیریت موجودی و انبارداری انجام می‌گیرد. هدف این شبکه‌ها تأمین به موقع مواد اولیه و منابع موردنیاز و توزیع آن‌ها میان سازمان‌ها و نیز سازمان‌ها است.

۵. **شبکه‌های خدماتی.** سازمان‌ها، به طیف گسترده‌ای از خدمات نیاز دارند. سازمان‌ها و بخش‌های مسئول خدمات، باید این خدمات را با توجه به نیازها، شناسایی و طراحی کرده و تأمین آنها را از طریق شبکه‌های همکاری درونی و بیرونی مدیریت کنند. لازم است ایجاد شبکه‌های خدماتی توانمند، ادغام و ایجاد هم‌افزایی بین فعالیت‌های خدماتی متوالی، فرآیندی و موازی است. لذا با این شبکه‌ها باید خدمات ضروری و حساس از طریق شبکه‌های درونی با رعایت ملاحظات اقتصادی، امنیتی و اجرایی، از طریق شبکه‌های نهادی اداری، اقتصادی، فرهنگی و مانند آن تأمین شود (Bedford and Sanchez, 2021).

۱. شبکه‌های فرهنگ‌سازی. معماری فرآیند نوآوری فرهنگ سازمانی در چارچوب شبکه‌های فرهنگ‌سازی، گامی اساسی در راستای تحقق مأموریت واحدهای سازمانی است. این شبکه، علاوه بر شتاب بخشیدن به جریان خلاقیت، نوآوری و توسعه ظرفیت‌های نرم‌افزاری، از جمله دانش و فناوری، سرمایه اجتماعی بسیار ذی‌قیمتی به شمار می‌رود و در حرکت به سوی سازمان‌های فرهنگ دانش‌بنیان نقشی اساسی دارند. شبکه‌های فرهنگ‌سازی، از طریق ایجاد هسته‌های فرهنگی، تعاملی مؤثر بین متخصصان محصولات و فناوری مورد استفاده با خبرگان درون و برون سازمانی، مانند نخبگان صنعتی و دانشگاهی ایجاد می‌کنند؛ به این ترتیب، این شبکه، فضای مناسبی برای شناسایی، تولید و جمع‌آوری فرهنگ‌های دانشی، ایده‌ها، فرصت‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه جهت مقابله با تهدیدات حال و آینده به وجود می‌آورد. این شبکه‌ها، زیرساخت اصلی شبکه‌های دیگر هستند و در تحقیق و توسعه، تولید و تأمین اثربخش نیاز تجهیزاتی موردنیاز سازمان ایفای نقش می‌کنند. (Figallo, and Rhine, 2002)



شکل ۴. ساختار و تبادل فرهنگ

۲. شبکه‌های تعاملات فرهنگی. شبکه‌های تعاملات فرهنگی از روابط هم‌افزا میان واحدهای فنی - مهندسی با سایر بخش‌های مرتبط سازمانی پدید می‌آیند و وظیفه تبدیل احکام جدید فرهنگی برای بهبود خدمات/ محصولات فعلی را بر عهده دارند. توسعه قابلیت‌ها و توان طراحی، تولید، بهبود کارکردها و استانداردسازی محصولات، مهم‌ترین دستاوردهای این شبکه‌ها هستند. در این توسعه باید به فرهنگ پویا و ایستا، فرهنگ تجویزی و فرهنگ نوظهور کارآفرینانه توجه ویژه داشت.

۳. شبکه‌های تولید. این شبکه‌ها مجموعه‌ای از سازمان‌های به هم وابسته‌اند که درون فرآیندهای تولیدی کلان برای تولید محصولات و خدمات با یکدیگر تشریک مساعی فرهنگی دارند. ایجاد هم‌افزایی فرهنگی، چابکی و تقویت همکاری‌های بین سازمانی و فراسازمانی و حمایت از بخش‌های تولیدی داخلی در راستای نیازهای سازمان، هدف اصلی شبکه‌های تولید است. ایجاد این شبکه‌ها تأثیر بسزایی بر کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذاری و اصلاح سید دارایی‌ها دارد و در صورت اداره اثربخش این شبکه‌ها، آن‌ها می‌توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر ارتقای کیفیت و استانداردهای فرآورده‌ها داشته باشند. شبکه فرهنگی باید بتواند به منظور توسعه شبکه‌های تولید، به ایجاد فرهنگ‌های تولیدی کمک کند و با پیمان سپاری تولیدات و گرایش به سمت تولید نیمه متمرکز، توان سایر بخش‌ها را به کار بگیرد. برای شروع، واگذاری فعالیت‌هایی که سطح فناوری آنها پایین است و در انحصار سازمان نیستند، راه گشا خواهند بود.

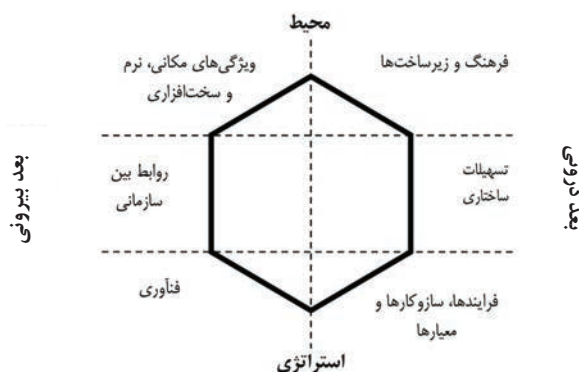
۴. **شبکه‌های تأمین.** شبکه‌های تأمین، مجموعه‌ای از روابط بین سازمانی و بین بخشی هستند که در بستر آنها جریان مؤثری از اطلاعات و مواد وجود دارد و بر اساس عملیاتی منظم، فعالیت‌های پردازش سفارش، مدیریت موجودی و انبارداری انجام می‌گیرد. هدف این شبکه‌ها تأمین به موقع مواد اولیه و منابع موردنیاز و توزیع آن‌ها میان سازمان‌ها و نیز سازمان‌ها است.

۵. **شبکه‌های خدماتی.** سازمان‌ها، به طیف گسترده‌ای از خدمات نیاز دارند. سازمان‌ها و بخش‌های مسئول خدمات، باید این خدمات را با توجه به نیازها، شناسایی و طراحی کرده و تأمین آنها را از طریق شبکه‌های همکاری درونی و بیرونی مدیریت کنند. لازمه ایجاد شبکه‌های خدماتی توانمند، ادغام و ایجاد هم‌افزایی بین فعالیت‌های خدماتی متوالی، فرآیندی و موازی است. لذا با این شبکه‌ها باید خدمات ضروری و حساس از طریق شبکه‌های درونی با رعایت ملاحظات اقتصادی، امنیتی و اجرایی، از طریق شبکه‌های اداری، اقتصادی، فرهنگی و مانند آن تأمین شود (Bedford and Sanchez, 2021).

۶. **شبکه شناسایی پیچیدگی، نااطمینانی، سیال بودن و ابهامات محیطی.** این شبکه با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی به رصد کردن مستمر مولفه‌های محیطی در سطوح اختصاصی و عمومی سازمان در تناسب با استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها می‌پردازد تا بتواند برای پیچیدگی، شفافیت؛ برای نااطمینانی، ارتقای ادراک دانشی؛ برای سیال بودن محیط، چشم‌انداز و برای رفع ابهامات، چابکی براساس توسعه قابلیت‌ها و توان طراحی، تولید، بهبود کارکردها و استانداردسازی بوجود آورد.

در شبکه‌سازی فرهنگ بر اساس چشم‌انداز محیط و استراتژی، بُعد درونی و برونی سازمان می‌تواند از چارچوب شکل ۵ استفاده کرد. این چارچوب جلوه تعاملات (۱) فرهنگ و زیرساخت‌ها، (۲) ویژگی‌های مکانی، نرم و سخت‌افزاری، (۳) تسهیلات ساختاری، (۴) فرآیندها، سازوکارها و معیارها (۵) روابط درون و بین سازمانی و (۶) فناوری است.

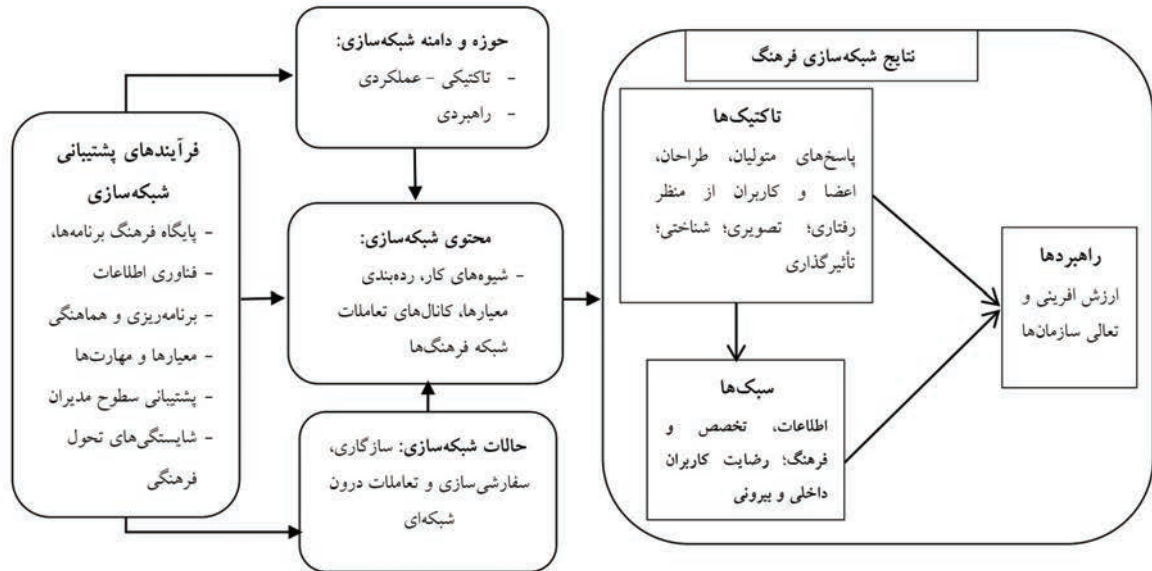
بنابراین، شبکه فرهنگ سازمانی، تعاملات دو یا چند جانبه علمی بین افراد دانشی (مدیران، ساکنان سازمان، نخبگان و خبرگان)، مراکز دانشگاهی و پژوهشی، مراکز اداری - خدماتی - تولیدی به‌منظور تسریع و تسهیل در توسعه فرهنگ است



شکل ۵. مدلی برای شبکه‌سازی فرهنگ

برای پیاده‌سازی شبکه فرهنگی سازمانی، الزاماتی موردنیاز است، این الزامات شامل: تدوین چشم‌انداز، تبیین اخلاق حرفه‌ای، تعریف فرهنگ سازمانی و نهادی، حمایت و تعهد معنوی و مادی مدیریت عالی، به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد، ایجاد ساختارهای اقتضایی، ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، تبیین و تعریف کیفیت ارتباطات علمی، ایجاد فرآیندهای مدیریت دانش و ایجاد پایگاه دانش، می‌باشد. در واقع، شبکه‌سازی فرهنگ سازمانی: (۱) ایجاد بسترهای شبکه‌ای و تعاملی، (۲) برای دسترسی افراد و مراکز نهادهای سازمانی به دانش‌های پراکنده؛ اعم از دانش‌های مدیریت نشده (نزد اشخاص و یا سازمان‌ها) و یا دانش‌های مدیریت شده (محصور شده در نهادها)، (۳) با ایجاد هم‌افزایی و پویایی دانشی، (۴) به‌منظور رسیدن به نقطه سرآمدی سازمان هوشمند مطابق علم رده‌بندی، ماهیت‌شناسی و بازنمایی دانش، است (شکل ۶).





شکل ۶. نقشه‌ای برای شبکه‌سازی فرهنگ‌های سازمانی

**منابع**

جنگ، عباس و دولت‌آبادی عبدالله (1400). مدرنیسم‌یون و هویت سیال شهری در ایران معاصر، فصل‌نامه علمی معماری سازمانی و فرهنگ شهرسازی، شهر نوین اسلامی، شماره 2 بهار و پاییز.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (1390). مدیریت دانش و دانایی، قم: انتشارات باقوت.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (1397). بر ساخت‌ها و پیکره‌بندی دانش‌های سازمانی و ملی، تهران: انتشارات اندیان روز.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (1399). تصمیم‌گیری نوین سازمانی، تهران: نشر ترمه.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (1400). برنامه‌ریزی بلند مدت و استراتژیک، تهران: نشر سمت.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (1400). دانش و خرد راهبردی، تهران: انتشارات اندیان روز.

دهشیری، محمدرضا (1388). رسانه و فرهنگ‌سازی، تحقیقات فرهنگی ایران، 2 (8): 179-208.

ظهوریان، میثم و لگزریان، محمد (1393). الگوی مدیریتی شبکه‌سازی تشکل‌ها و فعالان فرهنگی؛ تحلیل شبکه مضامین، اندیشه مدیریت راهبردی، 2 (8): 35-65.

مختاریلان‌پور، مجید (1396). طراحی شبکه اجرای تعاملی سیاست‌های فرهنگی کشور، راهبرد فرهنگ، شماره 40، زمستان 95-128.

Bedford, Denise and Sanchez, Thomas W. (2021). Knowledge Networks, Emerald Publishing Limited.

Creech, Heather and Willard, Terri (2001). Strategic Intentions: Managing knowledge networks for sustainable development, Canada: International Institute for Sustainable Development.

Figallo, Cliff and Rhine, Nancy (2002). Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work, Wiley Pub.

Hildreth, Paul and Kimble, Chris (2004). Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice, Wiley Pub.

Jackson, Terrence (2016). Network of Knowledge: Western Science and the Tokugawa Information Revolution, University of Hawaii Press.

Lynch, Richard (2015). Strategic Management, UK: Pearson Education Limited.

Skyrme, David (1999). Knowledge Networking: Creating the Collaborative, New York: Butterworth-Heinemann Publisher.

Wheelen, T. L. et al (2018). Strategic Management, Tokyo: Pearson.

Yuryev, Anton and Daraselia, Nikolai (2012). From Knowledge Networks to Biological Models, New York: Wiley Pub.

## بررسی نقش تعدیل‌گری ابعاد فرهنگ در رابطه علی‌قصد استفاده و رفتار استفاده در پذیرش فناوری: روش فرا تحلیل

نویسندگان: دکتر مریم دانشور، دکتر سونا بایرام‌زاده 

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گری ابعاد فرهنگ بر رابطه علی، قصد و رفتار استفاده در پذیرش فناوری است. بدین منظور مرور نظام‌مند ادبیات و روش فرا تحلیل مورد کاربرد قرار گرفته است. فناوری که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است فناوری همراه بانک می‌باشد. اگرچه یافته‌های این پژوهش تعدیل‌گری ابعاد فرهنگی فاصله قدرت و مردگرایی را تأیید نمی‌کند، اما نشان می‌دهد که اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی و جهت‌گیری بلندمدت تعدیل‌کننده‌های فرهنگی بر رابطه علی، قصد استفاده و رفتار استفاده در همراه بانک هستند. فراتحلیل انجام شده نه تنها مطالعات قبلی استفاده از همراه بانک را ادغام کرده است، بلکه نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌ها نکات مهمی را روشن ساخته است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد ابعاد فرهنگی یک کشور فاکتورهای مهمی هستند که باید در هنگام مطالعه پذیرش فناوری اطلاعات به طور کلی و استفاده از بانکداری همراه به‌طور خاص در نظر گرفته شوند، زیرا می‌توانند بر پیاده‌سازی و استفاده موفقیت‌آمیز این فناوری‌ها تأثیر بگذارند.

**کلیدواژه:** پذیرش فناوری، همراه بانک، فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی، مردگرایی، جهت‌گیری بلندمدت

## مقدمه

اگرچه اهداف اولیه در کاربرد فناوری اطلاعات در بانکداری، اتوماسیون، کاهش هزینه ها و افزایش کارایی بوده اما در دهه های اخیر فناوری تاثیر شگرفی بر صنعت بانکداری داشته است و بررسی روندها نشان دهنده این است که موفقیت اقتصادی در بانکداری بر پایه هم زیستی کسب و کار بانکی و فناوری اطلاعات خواهد بود (لمبرتی و بوگر، ۲۰۰۹). توسعه سریع و روزافزون اینترنت و کسب و کار اینترنتی، صنعت بانکداری را به سوی پذیرش بانکداری آنلاین سوق داده است. حتی این صنعت به عنوان یکی از صنایع پیشگام در پذیرش توسعه الکترونیک و تغییرات سریع در نوآوری های فناورانه شناخته شده است (خان و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال علی رغم منافع بسیاری که بانکداری الکترونیک به همراه داشته، مطالعات نشان می دهند که نرخ پذیرش فناوری در بانکداری در کشورها و در واقع در فرهنگ های مختلف، متفاوت است، از این روی مطالعات بسیاری به بررسی نقش فرهنگ در پذیرش تکنولوژی پرداخته اند تا راهگشای درک و تحلیل بهتر رفتار مشتریان و ارائه خدمات اثربخش تر توسط بانک ها باشند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

در این میان نقش تعدیل کننده فرهنگ بر پذیرش تکنولوژی در بانکداری تنها در مطالعات معدودی مورد توجه قرار گرفته و نتایج متفاوتی نیز ارائه شده است (پیکوتو و پینتو، ۲۰۲۱، گولارته و زیلبر، ۲۰۱۸، بابتیستا و الیویرا، ۲۰۱۵، ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸)، بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه یک جمع بندی از نقش تعدیلگر متغیر فرهنگ بر رابطه علی قصد کاربرد (استفاده) بر کاربرد (رفتار استفاده) بوده است. همچنین به منظور نیل به هدف اصلی پژوهش، روش فرا تحلیل به عنوان یکی از جدیدترین و معتبرترین روش های مورد توجه در سال های اخیر در حوزه مرور نظام مند مورد کاربرد قرار گرفته است. ابتدا در بخش مرور مبانی نظری، مدل پذیرش تکنولوژی و مدل فرهنگی هافستد توضیح داده شده اند. در بخش سوم، روش شناسی به کار رفته در پژوهش حاضر یعنی مرور نظام مند و روش فرا تحلیل و در بخش چهارم نتایج تحلیل داده ها ارائه شده است. در بخش پنجم و نهایی، بحث و نتیجه گیری آورده شده است.

## مبانی نظری و فرضیات تحقیق

### مدل پذیرش تکنولوژی

مدل پذیرش تکنولوژی در سال ۱۹۸۹ توسط دیویس ارائه گردید و تاکنون به طور گسترده در مطالعات مرتبط با پذیرش انواع مختلفی از تکنولوژی ها مورد کاربرد قرار گرفته است. این مدل از پنج متغیر اصلی ادراک از سودمندی، سهولت کاربرد (استفاده)، نگرش به کاربرد (استفاده)، قصد رفتاری (قصد استفاده) و کاربرد (استفاده) تشکیل شده است. یکی از فرضیات اصلی در این مدل تاثیر قصد رفتاری (قصد استفاده) بر کاربرد (رفتار استفاده) بوده است.

### مدل فرهنگ هافستد

هافستد (۱۹۸۳) در تحقیق خود پنج بعد فرهنگ را ارائه نمود. در ادامه این ابعاد و فرضیه های تحقیق که با هر بعد مرتبط می باشند تشریح شده اند:

**فاصله قدرت:** این بعد به تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه اشاره می نماید. در هر جامعه و یا سازمانی اگر این تفاوت مورد قبول باشد، کم قدرت ترین افراد جامعه قبول دارند که فاصله ای بین آنها و پرنفوذترین و پر قدرت ترین افراد جامعه وجود دارد و افراد با هم نابرابر هستند (زرگر و رحیمیان، ۱۳۹۷). می توان پیش بینی کرد که در جوامع با فاصله قدرت بیشتر، افراد بیشتر به نظرات مافوق خود وابسته هستند. بنابراین تأثیر این بعد بر استفاده از بانکداری همراه به استفاده و پذیرش این فناوری توسط سلسله مراتب بستگی دارد. با توجه به این نکات فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تعریف می شود:

فرضیه ۱: فاصله قدرت، تاثیر قصد استفاده از بانکداری تلفن همراه بر استفاده واقعی از آن را تعدیل می کند.

**ابهام گریزی:** این صفت مشخص کننده میزان تحمل کارکنان از موقعیت هایی است که مبهم و غیر قابل پیش بینی باشند. در فرهنگ هایی که این بعد در آنها در سطح بالایی قرار دارد، افراد خواهان نظم و وجود وضوح و روشنی در امور هستند و در برخورد با موقعیت های نا آشنا وحشت زده می شوند و اضطراب و فشار روحی زیادی را احساس می کنند. می توان پیش بینی کرد که در جوامع با سطوح بالای ابهام گریزی نرخ پایین تری از نوآوری و پذیرش فناوری اطلاعات را دارند (زاکور، ۲۰۰۴). با توجه به این نکات فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تعریف می شود:

فرضیه ۲: ابهام گریزی، تاثیر قصد استفاده از موبایل بانک بر استفاده واقعی از آن را تعدیل می کند.

**فردگرایی:** در فرهنگ های فرد گرا فرض بر این است که افراد در درجه اول به رفاه و سود شخصی خود توجه خواهند کرد. اما در فرهنگ های جمع گرا فرض بر این است که هر فرد در بیش از یک گروه اصلی عضویت دارد و انتظار دارند که اعضا نفع شخصی را فدای نفع گروه نمایند.

با توجه به ادبیات پذیرش فناوری اطلاعات می‌توان استدلال کرد در فرهنگ‌های جمع‌گرا، افراد ترجیح می‌دهند که برای حفظ روابط ارتباطی فیزیکی را به سایر ارتباطات ترجیح می‌دهند، بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که در این نوع جوامع نرخ پایین‌تری از پذیرش فناوری اطلاعات وجود دارد (ژائو و همکاران، ۲۰۱۴)، زیرا بانکداری تلفن همراه ارتباط مستقیم بین مشتریان و بانک را کاهش می‌دهد. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر شکل گرفته است:

فرضیه ۳: فردگرایی، تاثیر قصد استفاده از موبایل بانک بر استفاده واقعی از آن را تعدیل می‌کند.

**مردگرایی و زن‌گرایی:** افراد با ارزش‌های فرهنگی زنگرا برای رضایت جمعی، ارزش نهادن به برابری، همبستگی و کیفیت در زندگی‌های کاری آنها و انگیزه‌هایی مانند وقت آزاد و انعطاف‌پذیری، تلاش می‌کنند. در مناطق مردگرا، چالش، درآمد، ابراز وجود، جاه‌طلبی با ارزش هستند (زرگر و رحیمیان، ۱۳۹۷). در فرهنگ‌های مردگرا اعضای جامعه قاطع‌تر هستند و مادی‌گرایی بیشتری دارند (هافستد، ۲۰۱۱). با توجه به اینکه پذیرش بانکداری همراه ممکن است به بانک‌ها و سازمان‌های مالی کمک کند تا کارآمدتر و رقابتی‌تر شوند، پیش‌بینی می‌شود که پذیرش بانکداری همراه در جوامع مردگرا بیشتر است (باگچی و همکاران، ۲۰۰۴). علاوه بر این کابو و برایسون (۲۰۱۳) شواهدی ارائه می‌دهند که نقش سودمندی درک‌شده در پذیرش فناوری جدید در فرهنگ‌هایی با مردگرایی بیشتر قوی‌تر است (کابا و برایسون، ۲۰۱۳). با توجه به این مطالعات، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۴: مردگرایی و زن‌گرایی، تاثیر قصد استفاده از موبایل بانک بر استفاده واقعی از آن را تعدیل می‌کند.

**جهت‌گیری بلندمدت:** در جامعه‌ای با جهت‌گیری بلندمدت مردم بیشتر نگران آینده و سازگاری آسان با شرایط هستند (هافستد، ۲۰۱۱). در جوامع آینده‌گرا، پیش‌بینی می‌شود که افراد به روش‌های مختلف درگیر پیشرفت‌های اجتماعی مانند نوآوری فناوری هستند و آن را می‌پذیرند (ژائو و همکاران، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، ادبیات نشان می‌دهد که جوامع دارای جهت‌گیری بلندمدت انعطاف‌پذیرتر هستند و تمایل بیشتری به پذیرش فناوری‌های پیشرفته دارند (لیدنر و کایورس، ۲۰۰۶). بر این اساس فرضیه نهایی پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۵: جهت‌گیری بلندمدت، تاثیر قصد استفاده از موبایل بانک بر استفاده واقعی از آن را تعدیل می‌کند.

### روش‌شناسی تحقیق

مرور سیستماتیک شناسایی دقیق، منظم و برنامه‌ریزی شده مطالعات مرتبط در یک حوزه می‌باشد. علاوه بر آن مرور سیستماتیک ناهمخوانی بین شواهد تحقیقاتی موجود را مشخص می‌نماید. مزیت اصلی مرور سیستماتیک آن است که وجود داده‌ها مانع اعمال نظر شخصی و پیش‌داوری مولف می‌گردد. در واقع به کمک استراتژی‌هایی با حداقل تورش و خطا، به جمع‌بندی نتایج چندین مطالعه اصلی می‌پردازد (ملموس‌باف و عزیز، ۲۰۱۰). فراتحلیل یکی از شیوه‌های انجام تحقیقات مرور نظام‌مند است که در خلال این فرآیند یافته‌های تحقیقات کمی خلاصه‌سازی، ارزیابی و تحلیل می‌گردد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲). این تکنیک به محققان کمک می‌کند تا با ترکیب کمی نتایج مطالعات گوناگون در یک حوزه مشترک دیدگاهی خلاصه از یافته‌های مطالعات گوناگون به دست آورند. همچنین این تکنیک نتایج موجود را تثبیت و تقویت می‌کند، شکاف‌های موجود در شواهد تجربی را شناسایی می‌کند و به این طریق پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده می‌دهد (جدیل و همکاران، ۲۰۲۱).

هدف پژوهش حاضر بررسی تعدیل‌گری ابعاد ۵ گانه فرهنگ از دیدگاه هافستد بر تاثیر قصد استفاده از بانکداری همراه بر رفتار استفاده از آن می‌باشد. بر این اساس ابتدا محققان جستجوی کامل و دقیقی را در پایگاه‌های ساینس دایرکت، امرالد، جان وایلی، اشپرینگر و تیلور و فرانسیس با استفاده از کلید واژه‌های بانکداری تلفن همراه، ابعاد ۵ گانه فرهنگی هافستد و مدل پذیرش فناوری انجام دادند. جستجوی اولیه منجر به یافتن ۲۲ مقاله در ارتباط با این کلیدواژه‌ها گردید. کوک ۱۹۹۷ وجه تمایز مرور روایتی و مرور نظام‌مند را اجتناب از قضاوت محقق در انتخاب مطالعات بیان می‌کند (مرادی و میرالماسی، ۲۰۲۱). به همین دلیل یک قاعده مشخص تعریف شد و بر اساس آن مطالعات به دست آمده در جستجوی مجموعه‌ی پایگاه‌های معتبر علمی ذکر شده مورد غربالگری قرار گرفته و در مجموع از ۲۲ مقاله بر اساس بندهای قاعده ۳ در سبد تحلیل قرار گرفت. بندهای قاعده به کار رفته عبارتند از:

مقالات حتما دارای فرضیه بررسی تعدیلگر ابعاد فرهنگ هافستد بر تاثیر قصد استفاده از بانکداری همراه بر رفتار استفاده از آن باشد.

از بین شاخص‌های روایی و پایایی حداقل دارای شاخص پایایی ترکیبی و شاخص AVE باشند.

جامعه و نمونه مورد مطالعه در حوزه بانک داری همراه باشد.

### تحلیل یافته ها

پس از بررسی مقالات بر مبنای بندهای پروتکل، ۳ مطالعه بر طبق بندهای قاعده مورد تحلیل قرار گرفتند. مطابق با نظر روزنتال ۱۹۹۸ جهت مقایسه و تجمیع مطالعاتی که از هم مستقل هستند باید معیار مشترکی را شناسایی و مطالعات را به آن تبدیل نمود (مرادی و میرالماسی، ۲۰۲۰). این معیار مشترک در تکنیک فراتحلیل اندازه اثر است. فراتحلیل تکنیکی کمی است که برای محاسبه اندازه اثر برآیند، با استفاده از اندازه اثر تعدادی از مطالعات که دارای فرضیه مشترک هستند، به کار می‌رود و به این طریق نتیجه‌ای کلی در مورد آن فرضیه را ارائه می‌دهد. در این پژوهش از نرم‌افزار CMA ورژن ۲ به منظور محاسبه اندازه اثر در دو مدل اثرات ثابت و تصادفی و سایر آزمون‌های ارزیابی و کیفیت سنجی استفاده شده است. در نهایت برای کیفیت‌سنجی تحلیل‌ها از نمودارهای درختی و کیفی استفاده شده است که کلیه نتایج این پژوهش را که شامل محاسبات اندازه اثر و برآیندگیری از آن‌ها می‌باشد را شامل می‌شود.

در ادبیات فراتحلیل، از دو مدل آماری عمده برای تخمین اندازه اثر برآیند یعنی مدل اثرات تصادفی و مدل اثر ثابت استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل اثرات تصادفی فرض می‌کند که اندازه اثر به طور قابل توجهی از یک مطالعه به مطالعه دیگر متفاوت است. از سوی دیگر، مدل اثر ثابت فرض می‌کند که تمام تحقیقات تجربی موجود در متاآنالیز دارای اندازه اثر یکسانی هستند. تحت مدل اثرات تصادفی، به مطالعات اندازه نمونه بزرگ تقریباً به اندازه مطالعات اندازه نمونه کوچک وزن داده می‌شود تا از تسلط مطالعات بزرگ بر تجزیه و تحلیل آماری جلوگیری شود. تحت مدل اثر ثابت، به مطالعات حجم نمونه بزرگ وزن بزرگ و به مطالعات اندازه نمونه کوچک وزن کوچک داده می‌شود. صاحب‌نظران فراتحلیل هیچ یک از این مدل‌ها را بر دیگری برتری نداده‌اند. با توجه به اینکه به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق تنها سه مطالعه وارد سبد تحلیل شدند، و با در نظر گرفتن این موضوع که مورد مطالعه هر سه تحقیق در حوزه بانکداری همراه بوده است و حجم نمونه مطالعات تفاوت زیادی با هم نداشتند در این تحقیق از مدل اندازه اثرات ثابت به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است.

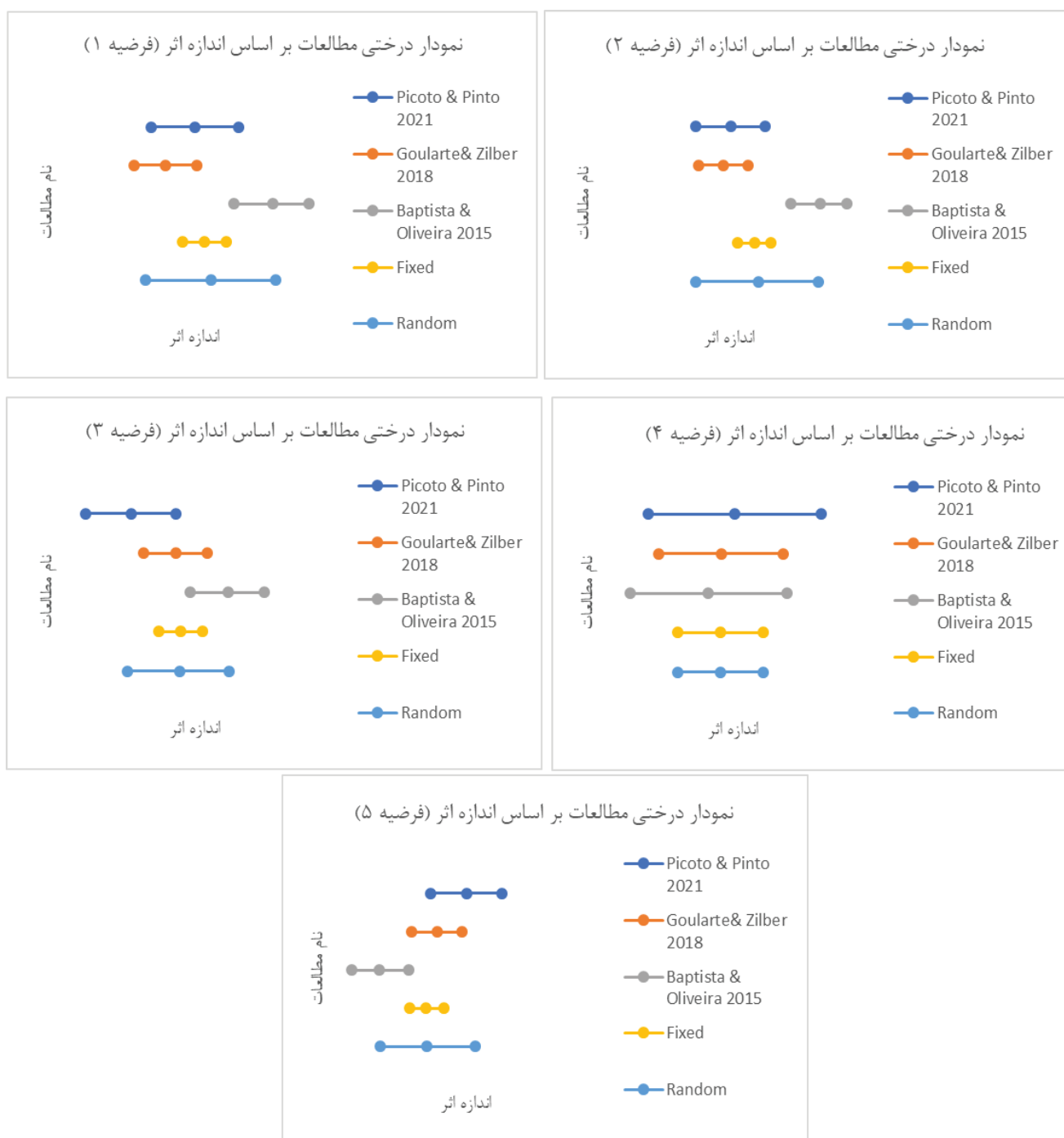
z-value	p-value	حد بالایی	حد پایینی	اندازه اثر	فرضیه
0.932	0.351	0.099	-0.035	0.032	فرضیه ۱: تعدیل‌گری فاصله قدرت
2.796	0.005	0.162	0.029	0.096	فرضیه ۲: تعدیل‌گری ابهام‌گریزی
4.541	0.000	0.219	0.088	0.154	فرضیه ۳: تعدیل‌گری فردگرایی
-0.548	0.583	0.048	-0.086	-0.019	فرضیه ۴: تعدیل‌گری مردگرایی
-4.407	0.000	-0.084	-0.215	-0.150	فرضیه ۵: تعدیل‌گری جهت‌گیری بلندمدت

جدول ۱: اندازه اثر ترکیبی هر فرضیه

جدول ۱ نشان دهنده محاسبه اندازه اثر برآیند برای هر فرضیه بر اساس داده‌های مطالعات پذیرفته شده در قاعده و با استفاده از مدل اثرات ثابت می‌باشد. در حقیقت فرضیه‌های مطالعه حاضر فرضیه‌های مروری برای مطالعات ثانویه می‌باشند. به عبارتی بنا به نظر ویلسون و ویلسون ۲۰۱۴ محقق فرای محققان اولیه به دنبال برآیند همه نتایج مطالعات برای تصمیم‌نهایی جهت رد یا تایید این فرضیه در جامعه کل مطالعاتی است که فصل مشترک آنها فرضیه‌های این تحقیق می‌باشد (لیپسی و ویلسون، ۲۰۰۰). همانگونه که جدول ۲ نشان می‌دهد با توجه به مقدار p-value فرضیات ۲، ۳ و ۵ پذیرفته می‌شوند و فرضیات ۱ و ۴ رد می‌شوند. به عبارتی از بین ابعاد فرهنگ هافستد ابهام‌گریزی، فردگرایی و جهت‌گیری بلندمدت تعدیل‌گری معناداری بر تاثیر قصد استفاده از موبایل بانک بر استفاده واقعی از آن دارند.



اکنون محقق با برآورد نتیجه پژوهش باید آن را کیفیت سنجی نماید. اولین آزمون سنجش کیفیت نتایج برای طبقه‌بندی مطالعات به مطالعات ضعیف (کوچک) و مطالعات قوی (بزرگ) است. این فرآیند توسط نمودار درختی در شکل ۱ مشخص می‌شود. نمودار درختی در حقیقت نموداری است که از نقطه مرکزی اندازه اثر برای هر مطالعه و حد پایین و حد بالا برای هر مطالعه ترسیم شده است. خرد جمعی در این نمودار و همسویی نتایج کاملاً می‌تواند کارهای کوچک و ضعیف را از کارهای بزرگ قوی تمیز دهد (ارتگا و همکاران، ۲۰۱۳). به هر حال چه در حالت برآیند گیری اثرات ثابت و چه تصادفی محقق متوسطی از نتایج نمونه‌ای از مطالعات جهان را در اختیار دارد که این تحقیقات با توجه به قاعده‌ها بهترین‌های خود برای آن فرضیه محسوب می‌شوند. حال هر چقدر نقطه مرکزی مطالعه‌ای از برآیند نمرات انحراف یا خطای بیشتری داشته باشد یعنی آن پژوهش از دقت کمتری در تناسب با اکثریت پژوهش‌های دیگر برخوردار است و بالعکس هر چقدر این نقطه اندازه اثر مرزی به متوسط نمرات نزدیک تر باشد یعنی انحراف یا خطای کمتری دارد و با تحقیقات دنیا هم سویی بیشتری داشته لذا علاوه بر دقت بالاتر، مطالعه‌ای قوی یا بزرگ خوانده می‌شود (فیلد و گیلت، ۲۰۱۰).

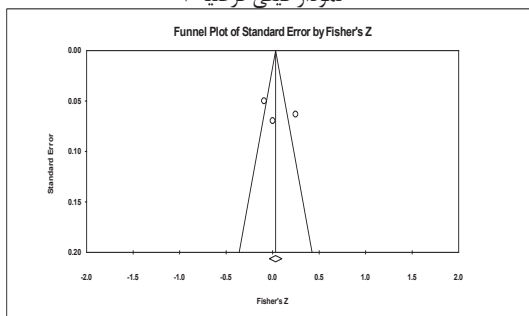


شکل ۱: نمودار درختی بر اساس اندازه اثر

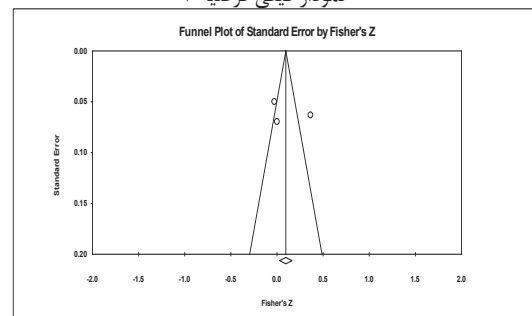


در ادامه بررسی کیفیت یک مرور نظام مند آخرین و مهمترین مسئله، بررسی سوگیری انتشار که بر خلاف انواع دیگر سوگیری که با انجام فعالیت‌هایی چون افزایش تعدد زبان‌های مطالعات، تعدد پایگاه‌ها، تعدد نوع اسناد، تعدد پروتکل‌های استاندارد و ... قابل کاهش نمی‌باشد. بلکه نوعی سوگیری است که از توان محقق خارج است و جو حاکم بر ژورنال‌ها و نتایج غیر همسوی محققین با دیگر نتایج ادبیات نظری باعث می‌گردد برخی از مطالعات علی‌رغم رعایت استاندارد‌ها یا تاکنون منتشر نشده و یا هیچگاه منتشر نشوند و اصطلاحاً همیشه در کشوی بایگانی قرار گیرند (هومن، ۲۰۰۹). این تورش یا سوگیری در انتشار اگر چه از توان محقق برای کاستن آن خارج است اما باید آن را شناسایی و اعلام نماید و مشخص کند چه تعداد مطالعه گمشده یا در کشوی بایگانی‌ها وجود دارند و می‌توانند نتایج نظریه برآمده از مرور ادبیات شما را تغییر دهد (میلر و همکاران، ۲۰۱۰). مهم‌ترین ابزار برای شناسایی سوگیری انتشار نمودار کیفی است و آزمون‌های جبری دیگر نیز حاصل تحلیل همین نمودار است. نمودار کیفی در حقیقت یک روش ابتکاری برای تشخیص سوگیری انتشار است. این نمودار، نمودار اندازه اثر بر اساس خطا و یا اندازه اثر بر حسب دقت می‌باشد. هر دو نمودار چه شکل کلاسیک و چه شکل مدرن آن یک نتیجه به دنبال می‌آورد این نمودار دو هدف اصلی دارد در هدف اول که تحقیقات ضعیف و قوی را از هم تمیز می‌دهد (مرادی و میرالماسی، ۲۰۲۰). مشاهده می‌شود که در شکل ۲ در نمودارهای کیفی مربوط به تمامی فرضیات، تمام پژوهش‌های بررسی شده در بالای قیف تجمع داشته و خطای بالایی ندارند. در هدف دوم محقق به دنبال قرینگی هر مطالعه نسبت به خط عمودی در اندازه اثر متوسط (برآیند) است. یعنی به ازای هر مطالعه در سمت راست خط عمودی یک مطالعه قرینه باید در سمت چپ نیز مشاهده شود (دوال و توبیدی، ۲۰۰۰). طبیعتاً به دلیل تجمع کارهای قوی در ناحیه‌ای کوچک در بالای قیف این قرینگی در بالای قیف با سادگی بیشتری رخ می‌دهد. بنابراین اگر مطالعه‌ای گمشده وجود داشته باشد با احتمال بالا در پایین قیف و در بین کارهای با خطای بالا مشاهده خواهد شد. البته این قرینگی همیشه از این الگو تبعیت نمی‌کند. اما طبیعتاً تجمع تعداد زیاد مطالعات در بالای قیف احتمال رخداد این پدیده را بالا می‌برد. تمامی نمودارهای کیفی شکل ۲ نشان می‌دهد، مطالعه حاضر سوگیری انتشار ندارد.

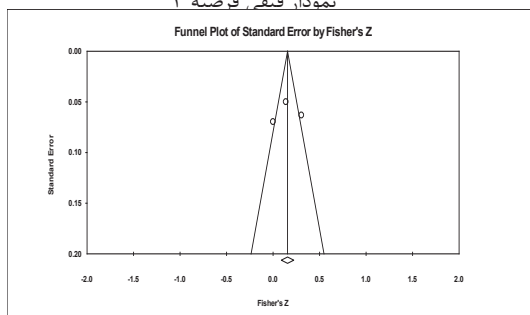
نمودار کیفی فرضیه ۱



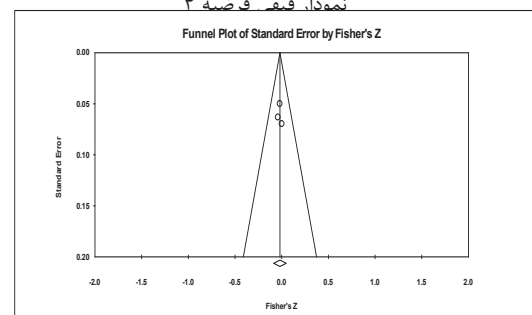
نمودار کیفی فرضیه ۲



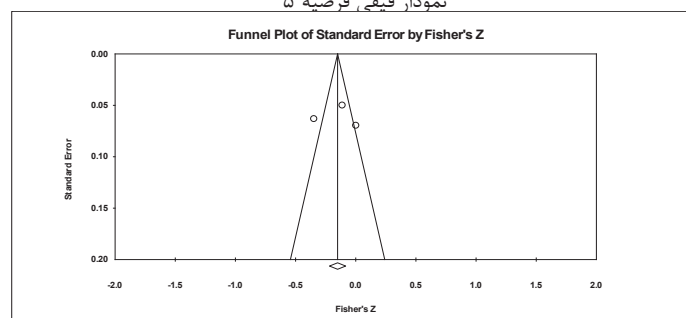
نمودار کیفی فرضیه ۳



نمودار کیفی فرضیه ۴



نمودار کیفی فرضیه ۵



شکل ۲: نمودار کیفی برای بررسی سوگیری انتشار

## پس و سبب گیری.

پیشرفت‌های قابل توجهی که در فناوری‌های مخابراتی و اطلاعاتی ایجاد شده است، تأثیر زیادی بر صنایع مختلف خدمات، به‌ویژه بخش بانکی داشته است. بانک‌ها با سرمایه‌گذاری در بانکداری همراه به دنبال ایجاد راه‌های انعطاف‌پذیر برای مشتریان خود هستند تا نیازهایشان را با اطلاعات کامل‌تر و به‌موقع‌تر برآورده کنند و رضایت آنها را افزایش دهند و در عین حال هزینه‌های عملیاتی بانک را کاهش دهند. افزایش استفاده از تلفن‌های همراه و تبلت‌ها فرصتی را برای بانک‌ها فراهم کرده است تا خدمات مالی انعطاف‌پذیرتر و منسجم‌تری را به مشتریان ارائه دهند که کارایی مشتریان را افزایش می‌دهد. بانکداری تلفن همراه یک سرویس بی‌سیم است که از طریق آن مشتریان با استفاده از یک اپلیکیشن با بانک ارتباط برقرار می‌کنند. خدمات بانکداری تلفن همراه به مشتریان این امکان را می‌دهد که عملیات بانکی از راه دور مانند بررسی حرکات و جزئیات حساب‌های شخصی خود یا انجام انتقال بین حساب‌های ملی و بین‌المللی را انجام دهند. آنها هم چنین می‌توانند پرداخت‌ها را انجام دهند، قیمت‌های لحظه‌ای بازار سرمایه را مشاهده کنند و خرید یا فروش را انجام دهند. با توجه به اهمیت و گسترش بانکداری همراه این مطالعه فراتحلیلی در خصوص نقش تعدیل‌گری فرهنگ در استفاده از این فناوری را بررسی کرده است. این مطالعه نشان می‌دهد به منظور ارتقای پذیرش بانکداری تلفن همراه توسط افراد، باید به جای تمرکز صرف روی مسائل مربوط به فناوری، به عواملی از زاویه دید کاربران توجه بیشتری شود. فناوری بالا تنها سلاح مخفی برای دستیابی به مزیت رقابتی نخواهد بود. برای جذب کاربران بیشتر، شرکت‌ها و مدیران باید عناصری مانند هنجارهای ذهنی که بیشتر به نقش‌های افراد از منظر اجتماعی و مصرف‌کننده مربوط می‌شود را در نظر بگیرند. بر اساس مطالعات قبلی انجام شده در حوزه بانکداری همراه، در این تحقیق یک فراتحلیل به منظور بررسی تعدیل‌گری ابعاد فرهنگ بر قصد استفاده از بانکداری همراه بر استفاده واقعی از آن انجام شده است. این مطالعه منجر به درک عمیق‌تر نقش تعدیل‌کننده ابعاد فرهنگی در تأثیر قصد استفاده از بانکداری همراه بر استفاده واقعی آن می‌شود. اگرچه یافته‌های این پژوهش تأثیر ابعاد فرهنگی فاصله قدرت و و مردگرایی را تأیید نمی‌کند، اما نشان داد که ابهام‌گریزی، فردگرایی و جهت‌گیری بلندمدت تعدیل‌کننده‌های فرهنگی در تأثیر قصد استفاده از بانکداری همراه بر استفاده واقعی از آن هستند. فراتحلیل انجام شده نه تنها مطالعات قبلی استفاده از بانکداری همراه را ادغام کرده است، بلکه نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌ها نکات مهمی را روشن ساخته است. از جمله اینکه با توجه به هدف این مقاله، مطالعاتی در فراتحلیل گنجانده شدند که تعدیل‌گری ابعاد فرهنگ بر تأثیر قصد استفاده از بانکداری همراه بر استفاده واقعی از آن بررسی کرده بودند. این در حالی است که فرهنگ و ابعاد فرهنگی، فرای تعدیل‌گری، خود می‌توانند عواملی موثر بر پذیرش بانکداری همراه، قصد استفاده از آن و استفاده واقعی از آن باشند. به همین دلیل محققان پس از کسب نتایج نهایی مربوط به فراتحلیل تعدیل‌گری فرهنگ، مقالاتی را بررسی کردند که تأثیر مستقیم فرهنگ بر پذیرش بانکداری همراه، قصد استفاده از آن و استفاده واقعی از آن را بررسی کرده‌اند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد ابعاد فرهنگی یک کشور فاکتورهای مهمی هستند که باید در هنگام مطالعه پذیرش فناوری اطلاعات به طور کلی و استفاده از بانکداری همراه به‌طور خاص در نظر گرفته شوند، زیرا می‌توانند بر پیاده‌سازی و استفاده موفقیت‌آمیز این فناوری‌ها تأثیر بگذارند. فرهنگ تأثیرات خاصی بر پذیرش بانکداری تلفن همراه دارد و مسیرهای تکاملی آینده را نشان می‌دهد. تأثیر تعدیل‌کننده فرهنگ قطعاً برای بانک‌ها برای توسعه استراتژی‌های و برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت مفید خواهد بود. مطمئناً این مطالعه با محدودیت‌هایی همراه بوده است. صرف نظر از همه تلاش‌هایی که نویسندگان برای جست‌وجوی مطالعات جامع برای نمونه‌های مورد استفاده در فراتحلیل انجام داده‌اند، ممکن است برخی از آنها به دلیل عدم دسترسی به تمامی پایگاه‌های اطلاعاتی گنجانده نشده باشند.

## منابع:

- Bagchi, K., Hart, P., & Mark, P. (2004). National Culture and Information Technology Product Adoption. *Journal of Global Information Technology Management*, 7(4), 29-46. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2004.10856383>
- Baptista, G., & Oliveira, T. (2015). Understanding mobile banking: The unified theory of acceptance and use of technology combined with cultural moderators. *Computers in Human Behavior*, 50, 418-430. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.024>
- Duval, S., & Tweedie, R. (2000). Trim and Fill: A Simple Funnel-Plot-Based Method of Testing and Adjusting for Publication Bias in Meta-Analysis. *Biometrics*, 56, 445-456. <https://doi.org/10.1111/j.0006-341X.2000.00455.x>
- Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Goularte, A. da C., & Zilber, S. N. (2019). The moderating role of cultural factors in the adoption of mobile banking in Brazil. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 63-81. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2017-0119/FULL/XML>
- Hofstede, G. (2011). Dimension alysing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*.
- Hooman, H. A. (2009). Practical guide to meta-analysis in scientific research. *Samt*.
- Jadil, Y., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2021). A meta-analysis of the UTAUT model in the mobile banking literature: The moderating role of sample size and culture. *Journal of Business Research*, 132, 354-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.052>
- Kaba, B., & Osei-Bryson, K. M. (2013). Examining influence of national culture on individuals' attitude and use of information and communication technology: Assessment of moderating effect of culture through cross countries study. *International Journal of Information Management*, 33(3), 441-452. <https://doi.org/10.1016/j.IJINFORMGT.2013.01.010>
- Khan, I. U., Hameed, Z., Khan, S. N., Khan, S. U., & Khan, M. T. (2021). Exploring the Effects of Culture on Acceptance of Online Banking: A Comparative Study of Pakistan and Turkey by Using the Extended UTAUT Model. <https://doi.org/10.1080/15332861.2021.1882749>
- Lamberti, H.-J., & Büger, M. (2008). Lessons Learned: 50 Years of Information Technology in the Banking Industry - The Example of Deutsche Bank AG. *Business & Information Systems Engineering* 2008 1:1, 1(1), 26-36. <https://doi.org/10.1007/S12599-008-0033-0>
- Leidner, D., & Kayworth, T. (2006). A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *Management Information Systems Quarterly*, 30(2). <https://aisel.aisnet.org/misq/vol30/iss2/9>
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2000). *Practical Meta-Analysis*. SAGE Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/practical-meta-analysis/book11092#reviews>
- Malbus Baf, R., & Azizi, F. (2010). What is a Systematic Review and how is it written? *Medical Research*, 34(3), 203-207.
- Miller, S. W., Budy, P., & Schmidt, J. C. (2010). Quantifying Macroinvertebrate Responses to In-Stream Habitat Restoration: Applications of Meta-Analysis to River Restoration. *Restoration Ecology*, 18(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1526-100X.2009.00605.x>
- Moradi, M., & Miralmasi, A. (2021). Systematic review of the impact of loyalty structure on oral advertising in the field of offline and online (Quantitative systematic review: meta-analysis).
- Moradi, M., & Miralmasi, Ai. (2020). Pragmatic research method. (F. Seydi (ed.)). School of quantitative and qualitative research. <https://analysisacademy.com>
- Ortega, J., Julio, F. M., & Barriuso, R. (2013). The TEACCH program for children and adults with autism: A meta-analysis of intervention studies. *Clinical Psychology Review*, 33(8), 940-953. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.07.005>
- Picoto, W. N., & Pinto, I. (2021). Cultural impact on mobile banking use - A multi-method approach. *Journal of Business Research*, 124(October), 620-628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.024>
- Zakour, A. (2004). Cultural differences and information technology acceptance. *7th Annual Conference of Southern Association for Information Systems*, 156-161.

## بررسی نقش توانمندسازی و کار آفرینی زنان سرپرست خانوار: مورد مطالعه زنجان

نویسندگان: دکتر اکبر حیدری، دکتر محمد تقی حیدری،



مسعود حسنی فرد، رها حیدری

### چکیده

خانواده های زن سرپرست در ایران و جهان رو به افزایش است. زنان سرپرست خانوار به علت شرایط خاصی که در زندگی تجربه می کنند با مشکلات گوناگونی به ویژه مشکلات اقتصادی مواجه هستند. لذا این تحقیق می کوشد کار آفرینی را گامی در جهت توانمند سازی پایگاه اجتماعی-اقتصادی زنان سرپرست خانوار را در روستاهای پیرامون شهر زنجان با استفاده از شاخص های منتخب تحقیق تحلیل کند. بنابراین از بین افراد جامعه تحقیق، تعداد ۳۰ نفر زن سرپرست خانوار به شیوه نمونه گیری گلوله برفی شناسایی و مورد پرسش گری قرار گرفتند. در کل نتایج حاصل از یافته های پژوهش حاضر حاکی از این است که اجرای برنامه های توانمندسازی از جمله از طریق تسهیل ارائه تسهیلات در موسسات مختلف به نحو صحیح و دقیق همان گونه که در سایر کشورها نتایج مثبتی به همراه داشته است؛ اجرای آن در کشور ما به خصوص روی اقشار ضعیف و آسیب پذیر جامعه هم چون زنان سرپرست خانوار، نه تنها اشتغال و افزایش سطح درآمد خانوار و ارتقاء آن ها به سطوح بالاتر طبقات اجتماعی و اقتصادی جامعه منجر می شود، بلکه به کمک آموزش شغلی از وابستگی آنان به سازمان های حمایتی کاسته شده و به لحاظ اقتصادی اجتماعی خود را همچون سایر افراد جامعه می بینند. علاوه بر آن، به توانمندسازی روانی آن ها در حوزه های مختلف روان شناختی هم چون خودکارآمدی، خود ارزشمندی و عزت نفس، کنترل بر زندگی، قدرت تصمیم گیری و حل مسئله و ... منجر می شود، که خود سرمایه ای پایان ناپذیر و بالاتر از توان مالی و اقتصادی است. بنابراین، پیشنهادهای کاربردی پژوهش بیانگر این است که سازمان های حمایتی به جای دادن مستمري و در نتیجه ایجاد روحیه انفعالی باید توانمندسازی را هدف برنامه های عدالت طلبانه خود قرار دهند و در توانمندسازی فقط بر جنبه های اقتصادی تأکید نداشته و به جنبه های فرهنگی، روانی، اجتماعی، آموزشی و حقوقی نیز توجه نمایند؛ از شیوه های آموزش رسمی و غیررسمی بهره جویند و کلیه اعضای خانواده مددجو را درگیر توانمندسازی نمایند.

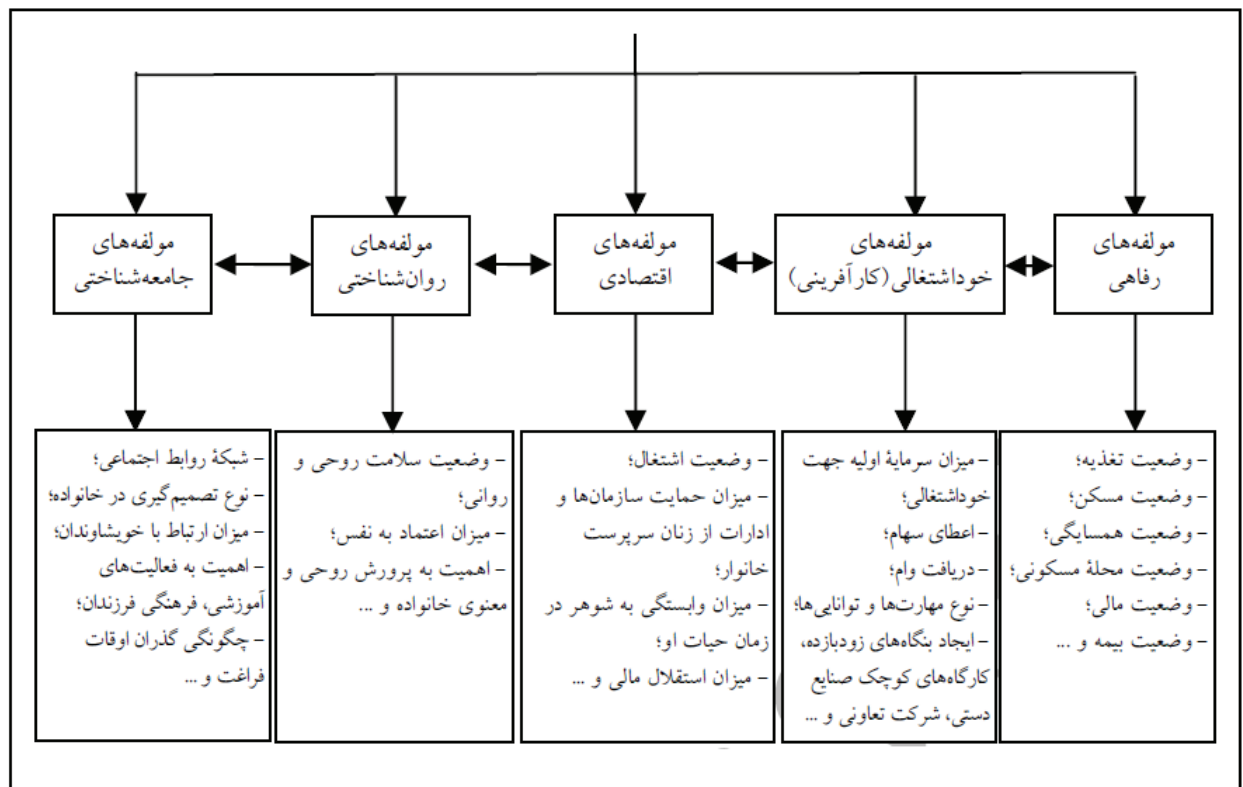
**کلید واژه:** زنان سرپرست خانوار، توانمند سازی، روستاهای پیرامون شهر زنجان

## بیان مساله

خانواده معمولاً مرکب از پدر و مادر، فرزند یا فرزندان است. هرگاه خانواده یکی از ارکان اصلی و طبیعی خود یعنی پدر یا مادر را به هر دلیل از دست بدهد تقارن آن به هم می‌ریزد و مسائل و مشکلات گوناگونی چون مسائل اقتصادی، آموزشی، فرهنگی، رفتاری و اجتماعی را برای دیگر افرادش به وجود می‌آورد و ساختار خانواده تغییر می‌یابد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۸) منظور از تغییر ساختار خانواده افزایش تعداد خانواده‌های تک‌والدی با سرپرستی مادران در سراسر جهان است. نتایج سرشماری جمعیت ایران نیز حاکی از افزایش تعداد خانواده‌های زن سرپرست است (همان؛ ۱۹). بررسی وضعیت زنان سرپرست خانوار نشان می‌دهد که بیش از یک میلیون و ۲۰۰ هزار زن سرپرست خانوار در ایران است که مجبورند برای فرزندان‌شان هم مادر باشند و هم پدر. با نگاهی به این ارقام غیر رسمی می‌توان به وضعیت این زنان و امکانات اندک آنها برای زندگی پی برد. از بین این یک میلیون و ۲۰۰ هزار نفر، ۲۵۵ هزار نفر معادل (۲۱.۲۵ درصد) تحت پوشش سازمان بهزیستی و حدود ۵۰۰ هزار نفر (۴۱.۶۶ درصد) تحت پوشش کمیته امداد هستند و لذا تنها ۷۵۵ هزار نفر (۶۲.۹۱ درصد) از زنان سرپرست خانوار در ایران تحت پوشش سازمان‌های دولتی قرار دارند. این در حالی است که بسیاری از این افراد در فقر شدید به سر برده و میزان مستمری و کمک‌های دریافتی آنها در حد بسیار پایین قرار دارد (شاهنده و همکاران؛ ۱۳۸۵: ۳۲). نتایج بررسی‌های انجام گرفته به خوبی شکاف بین وضعیت زندگی زنان سرپرست خانوار با سایر طبقات اجتماعی را نشان می‌دهد. مقایسه خط فقر در تحقیق اخیر در کشور نشان می‌دهد که خانواده‌های شهری دارای سرپرست زن، با صرف هزینه کمتری میزان انرژی مورد نیاز خود را تأمین می‌کنند که این وضعیت حاکی از وخامت اوضاع اقتصادی این زنان نسبت به خانوارهای دیگر است. مقایسه خط فقر افراد تحت سرپرستی زنان و دیگر خانوارها بیانگر آن است که سطح رفاه خانوارهای تحت سرپرستی زنان از لحاظ اقتصادی در سطح پایین تری نسبت به کل قرار گرفته است. بر این اساس تعداد زیادی از افراد تحت سرپرستی زنان را می‌توان یافت که زیر خط فقر زندگی می‌کنند (Dyson, 1983, 39) علی‌رغم این مشکلات که مشکلات اقتصادی و معیشتی این زنان کمابیش مد نظر قرار گرفته است، قابل ذکر است این گروه از زنان، سرپرستی نزدیک به ده درصد خانواده‌های ایرانی را برعهده دارند و سلامت روانی مادر در تعیین سلامت روانی و اجتماعی فرزندان نقش بسزایی دارد (گروسی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۵)؛ همچنین شواهد نگران‌کننده‌ای دال بر (زنانه شدن فقر)، و یا (زنانه شدن جرم و مشکلات اجتماعی) در سطح جوامع؛ ضرورت اقدامات عاجل در جهت بهبود وضعیت زنان را نشان می‌دهد (ژاله طلب و همکاران، ۱۳۸۳: ۵۱). افزایش چنین خانواده‌هایی خصوصاً در مناطق محروم نسبت به کل جمعیت در ده سال گذشته (افزایش تعداد زنان سرپرست خانوار از نرخ ۸.۳۷ درصدی در سال ۱۳۷۵ به ۹.۴۶ درصد در سال ۱۳۸۵ و به ۱۲ درصد در سال ۱۳۹۰)؛ (قوامی، ۱۳۸۴: ۲۳۹) (آجورلو و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۹) و تجربه اقدامات و همینطور پژوهش‌های میدانی در بعضی از کشورها و از جمله در ایران؛ گویای آن است که حمایت از زنان سرپرست خانوار به عنوان یکی از گروه‌های جامعه، نیازمند اتخاذ رویکرد توانمندسازی است (شریفی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۲۲). بر این اساس تقویت بعد اقتصادی و ارتقاء توان و قابلیت‌های این گروه به عنوان یکی از مولفه‌های اساسی توانمندسازی شناخته شده و در چارچوب آن (کارآفرینی برای خود کفایی اقتصادی زنان سرپرست) به عنوان یک هدف بنیادین دنبال می‌شود. زیرا از طریق مقایسه و بررسی تحقیقات صورت گرفته، وضعیت کیفیت زندگی زنان سرپرست شاغل خدماتی و زنان سرپرست خانوار تحت پوشش و مستمری بگير سازمان بهزیستی، تأثیر کارآفرینی و اشتغال و حمایت سازمان‌های حمایتی بر وضعیت کیفیت زندگی این گروه مشخص می‌گردد. بنا به ضرورت توسعه سهم زنان در اقتصاد ملی و مقابله با بحران بیکاری زنان ضروری است که شرایط لازم برای توسعه کسب و کار زنان کارآفرین فراهم گردد تا زنان با ایجاد کسب و کار و فرصت‌های شغلی برای خود و دیگران بتوانند معضل کنونی جامعه را پایان بخشند. لذا با توجه به ضرورت توسعه سهم زنان در اقتصاد ملی و با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش با هدف بررسی عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی نقش‌کاری زنان روستایی انجام گرفته است.

## زنان سرپرست خانوار

از نظر جامعه شناسان، زنان سرپرست خانوار، زنانی هستند که بدون حضور منظم و یا حمایت یک مرد بزرگسال، سرپرستی خانوار را برعهده دارند (Khosravi, 2001, 21). بر مبنای تعریف سازمان بهزیستی، زنان سرپرست خانوار، زنانی هستند که عهده دار تامین معاش مادی و معنوی خود و اعضای خانوار می باشند (همان؛ ۲۵). به عبارتی، زنان سرپرست خانوار زنانی هستند که بدون حضور منظم و یا حمایت یک مرد بزرگسال، سرپرستی خانوار را به عهده دارند و مسئولیت اداره اقتصادی خانواده و تصمیم گیری های عمده و حیاتی به عهده ایشان است. از میان خانوارهای زیر درصد قابل توجهی به وسیله زنان اداره می شوند، در صورتی که در سرشماری رسمی مدیریت خانوار به حساب نمی آیند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۸). در حوزه روان شناسی، آدامز، سیبل و دیگر روان شناسان، معتقدند که زنان سرپرست خانوار با تقبل نقش های متفاوت در برابر یکسری از مسائل نظیر استرس، بیماری های روانی و افسردگی قرار گرفته و بنا براین، وضعیت اعتماد به نفس و سلامت روحی و روانی آنها مورد خدشه واقع می گردد (Bianco, 1999: 16). از دیدگاه اقتصادی نیز، وضعیت اشتغال زنان بعد از فوت شوهر و یا هر دلیل دیگر، به دلیل وابستگی به او در زمان حیات و عدم حمایت سازمان ها از وی دچار مشکلات عدیده ای می گردد (نازک تبار و همکاران، ۱۳۸۷: ۹۹). در مجموع می توان مسائل و مشکلات زنان سرپرست خانوار را با الگوی نظری ذیل تبیین نمود (نموار شماره یک):



نمودار شماره یک: عوامل و مؤلفه های موثر بر وضعیت زنان سرپرست خانوار

## توانمندسازی زنان سرپرست

توانمندسازی گاهی به عنوان اکتساب مهارت‌هایی که شهروندان را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های مختلف کنترل بیش تری داشته باشند تعریف می‌شود. از این منظر توانمندسازی ظرفیت مشارکت و احساس خود اثر بخشی در شهروندان ایجاد می‌نماید. این مفهوم از توانمندسازی دیدگاه مجموع مثبت به قدرت دارد و فرض می‌نماید هر شهروندی در جامعه دارای قدرت است (Kyem, 2004) و هدف نهایی فرآیند مشارکت متمرکز نمودن قدرت تمام شهروندان برای همکاری در تحقق نفع جمعی می‌باشد. توانمندسازی توسط عده‌ای از صاحب نظران به عنوان تحول درونی فرد تعریف می‌شود که با ایجاد اعتماد به نفس آغاز می‌شود و به سرعت به احساس خود ارزشمندی فرد تبدیل می‌شود که موجب موفقیت شخصی وی می‌شود (Wilson, 1996) هدف این نوع توانمندسازی افزایش پتانسیل شهروندان برای تغییر خود می‌باشد (Kyem, 2004). به نظر می‌رسد آن دسته از سیاست‌های دولت که به ایجاد فرصت‌های آموزشی و اشتغال، افزایش موقعیت زنان و فراهم کردن شرایط مشارکت سیاسی معنادار کمک کند، بر توانایی‌های فردی اثر مثبت دارد و برای محرومیت اجتماعی مانع می‌آفریند (کولایی و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۴). نقشی مهم در توانمندسازی و کارآفرینی ایفاء می‌نماید. کارآفرینی یک نوع کنش انسانی است که در عرصه کار و فعالیت اقتصادی، متبلور می‌شود. با وجود این، اقتصاد دانان به این امر اذعان دارند که کارآفرینی، پدیده‌ای فرا اقتصادی است، بدان معنا که برخی از پدیده‌ها که تاثیر عمیقی بر اقتصاد دارند، در اساس، دارای ماهیت اقتصادی هستند. (Drucker, 1993: 19)

از دیدگاه اقتصادی؛ توانمندسازی زنان به منظور گسترش کنترل آنان بر کل فرآیندهای اقتصادی است، بلکه اجرای برخی امور تولیدی است. براین اساس زنان باید امکان پرورش، استفاده از خلاقیت‌ها و توانایی‌های خود در کارآفرینی را داشته باشند (داودور خانی، ۱۳۸۵: ۳۶). در تعریفی دیگر از توانمندسازی زنان آمده است که توانمندسازی زنان یعنی آن‌ها بر شرم بی‌مورد خود فائق آیند، کردار و گفتارشان حاکی از اعتماد به نفس و اطمینان خاطر باشد، قادر به ارزیابی صحیح و شناخت واقعی خویشتن باشند، به استعدادها و محدودیت‌های درونی خویش آگاه باشند، قدرت رویارویی با دشواری‌ها را داشته باشند و در رفع آن‌ها بکوشند، از اهداف مورد نظر و توان عملی ساختن آن شناختی دقیق داشته باشند، از توانایی و قابلیت نیل به هدف‌های خویش برخوردار باشند و بتوانند با افزایش توانمندی خویش به هدف‌های مورد نظر دست یابند (فرخی، ۱۳۷۶). نظریه‌های توانمندسازی خواستار قدرت دادن به زنان نه به معنای برتری یک فرد بر فرد دیگر، بلکه به معنای افزایش توان آن‌ها برای اتکا به خود و گسترش حق انتخاب در زندگی هستند (کتابی و دیگران، ۱۳۸۲).

### برای توانمندسازی زنان باید پنج مرحله را طی کرد که عبارتند از:

رفاه، دسترسی، آگاهی، مشارکت و کنترل.

در مرحله رفاه، رفاه مادی زنان (مانند تغذیه و درآمد) بررسی می‌شود. در این مرحله از توانمندسازی، رفع تبعیض بین زنان و مردان مد نظر قرار می‌گیرد. در مرحله دسترسی، زنان باید به عوامل تولید (مانند زمین، کار، سرمایه)، کارهای مولد درآمد، خدمات، آموزش‌های مهارت‌زا (که استخدام و تولید را ممکن می‌سازد) و محصول و دسترنج خود دسترسی داشته باشند. در مرحله آگاهی، زنان باید تشخیص دهند که مشکلات آن‌ها ناشی از کمبودهای شخصی‌شان نیست بلکه نشأت گرفته از نقش‌های جنسیتی مربوط به فرهنگ است و به همین دلیل قابل تغییر است. آگاهی در این مفهوم به معنی باور داشتن برابری است. در مرحله مشارکت، زنان در تمام برنامه‌های مربوط به خود شرکت می‌کنند و مشارکت آن‌ها باید با شمار آن‌ها در جامعه متناسب باشد. برابری در کنترل به معنی توازن قدرت بین زنان و مردان است (موزر به نقل از لانگه، ۱۳۷۲).



تصاویر شماره یک: توانمندسازی در جهت کارآفرینی زنان سرپرست خانوار





تصاویر شماره دو: مشکلات زنان سرپرستان خانوار

### کارآفرینی و زنان

کارآفرینی از ابتدای خلقت بشر و همراه با او در تمام شئون زندگی حضور داشته و مبنای تحولات و پیشرفت های بشری بوده (یگانه دلجو، ۱۳۸۸) و فرآیندی است که در محیط ها و مجموعه های مختلفی اتفاق می افتد و به شکل تغییر در نظام اقتصادی از طریق نوآوری های افرادی که به فرصت های اقتصادی واکنش نشان می دهند، رخ می دهد و موجب ایجاد ارزش برای فرد و جامعه می شود (jarley, 1997)

کارآفرینان افرادی هستند که ترکیبات جدیدی را در تولید محصولات معرفی می کنند. بنابراین کارآفرینی، نیروی ناپایدار است که فرآیند تخریب خلاقانه که لازمه توسعه اقتصادی است را آغاز می کند. (Gresov, 1997) به عبارت دیگر، کارآفرین، فردی دارای ایده و فکر جدید است که با شناسایی فرصت های جدید، با ایجاد کسب و کار، محصول یا خدمت جدیدی را به بازار عرضه می کند (فرید، ۱۳۸۸: ۱۰۱).

کارآفرینی فرآیند نوآوری و ایجاد پروژه های اقتصادی جدید از طریق ۴ بعد اصلی فردی، سازمانی محیطی، و فرآیندی است که از شبکه های مشارکت در دولت، آموزش و پرورش و نهادها کمک می گیرد. همه موانع خرد و کلان اندیشه کارآفرینی را باید هنگام شناخت و سنجش فرصت هایی در نظر گرفت که قابل تبدیل شدن به ایده هایی سودآور بوده و بتوانند برای پیاده سازی در اقتصاد امروز وارد شوند (دانلداف و ریچارد دام، ۱۳۸۳).

ویژگی ها	گرایش و رفتار
تعهد و عزم راسخ	سرسخت و مصمم بودن، توانایی به سرعت متعهد و غیر متعهد شدن، انضباط، اصرار بر حل مساله، آماده برای از دست دادن منافع، غرق شدن کامل در کار
قدرت رهبری	خود آغازگر، دارای معیارهای بالا، تشکیل دهنده گروه و قهرمان ساز، مشوق دیگران، رفتار مساوات طلبانه با دیگران، تقسیم ثروت میان افرادی که در ایجاد آن سهمیم بوده اند، نهراسیدن از تنهایی، شکیبا، متعلم، معلمی فراگیر
فرصت طلب بودن	شناخت دقیق نیازهای مصرف کنندگان، برانگیختن به سوی بازار، تمایل به ایجاد ارزش و افزایش آن
خلاقیت و اعتماد به نفس	غیر متعارف، دارای ذهنی باز، ناراضی از وضع موجود، توانا در انطباق و تغییر، ارائه راه حل های خلاقانه برای حل مشکلات، سرعت در آموختن، نهراسیدن از شکست، قدرت مفهوم سازی
تحمل خطر، ابهام و عدم قطعیت	اتخاذ ریسک حساب شده، به حداقل رساندن خطر و سهمیم شدن در آن، از عهده تعارض و تناقض برآمدن، تحمل فقدان ساختمانندی، فشار و تضاد، توانایی حل مشکلات و ترکیب راه حل ها

جدول شماره یک: ویژگی های افراد کارآفرین

ماخذ: خسروی پور و همکاران، ۲۱:۱۳۸۸

**زنان کارآفرین:** زنانی هستند که یا خود اشتغال بوده و یا کسب و کار جدیدی را آغاز می‌کنند (لرنرف و هیستریک، ۱۹۹۷). چنانچه این ویژگی‌ها بخشی از ساختار روانی و شخصیتی زنان شاغل باشد، در این صورت آنها می‌توانند عملکردی کارآفرینانه داشته باشند، همچنین اگر به نظر می‌رسد که زنان شاغل کمتر کارآفرین هستند علت آن را باید در شرایطی جستجو نمود که مانع شکل‌گیری چنین ساختار روانی و شخصیتی می‌شود (جواهری و قضاوتی، ۱۳۸۳). در این راستا می‌توان به برخی از ویژگی‌های شخصیتی شامل انعطاف‌پذیری و ملایمت، هدفمند، واقع‌بین، آفریننده، دارای اعتماد به نفس متوسط، پرشور و انرژی، توانا در انطباق اجتماعی و اقتصادی، دارای سوابق فردی شامل شروع به کار در سن ۳۵ تا ۴۵ سالگی، دارای پدر خود اشتغال، دارای مدرک دانشگاهی، اولین فرزند، دارای گروه‌های حامی شامل دوستان نزدیک، همسر، خانواده، گروه‌های حرفه‌ای زنان و جمعیت‌های تجاری، دارای انگیزه فعالیت، وفاداری به هدف، استقلال در انجام کار، احساس نیاز به رضایت از کار، دارای سوابق حرفه‌ای شامل تجربه در زمینه کار، سابقه انجام امور خدماتی، دارای سابقه متوسط مدیریتی، اداری در زمینه کار، دارای منابع مالی شامل دارایی‌ها و پس‌اندازهای شخصی و یا استفاده از وام (هیستریک، ۱۹۸۴ به نقل از خسروی پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۱).

انگیزه	مردان کارآفرین	زنان کارآفرین
فعالیت، در دست‌گیری و مهار امور، استقلال شخصی، باور به اینکه موقعیت حال حاضر آنها مطابق شان آنها نیست و کارشان بی‌اهمیت است. احساس رضایت از کار که از نیاز به خودکنترلی منشا می‌گیرد.	فعالیت، وفاداری به هدف، استقلال و انجام کار به تنهایی، احساس نیاز به رضایت از کار که از نارضایتی از کار قبلی منشا می‌گیرد.	فعالیت، وفاداری به هدف، استقلال و انجام کار به تنهایی، احساس نیاز به رضایت از کار که از نارضایتی از کار قبلی منشا می‌گیرد.
نقطه شروع	نارضایتی از کار فعلی، کار فرعی، ارتقاء به شغل بهتر، اخراج و یا معلق شدن از کار	نارضایتی از کار، علاقه و بازشناسی موقعیت تغییر در محیط پیرامون (روابط شخصی)
منابع مالی	دارائیه‌ها و پس‌انداز شخصی، سرمایه‌گذاری و وام بانکی؛ وام از دوستان یا خانواده	دارائیه‌ها و پس‌اندازهای شخصی، قرض شخصی
سوابق حرفه‌ای	تجربه در زمینه کار، شناسایی یک متخصص یا کسی که در این زمینه کار فراوانی انجام داده، دارای شایستگی در عملیات مختلف کاری	تجربه در زمینه کار، سابقه متوسط مدیریتی یا اداری در زمینه کار، سابقه انجام امور خدماتی
ویژگی‌های شخصیتی	خودرای و مستبد، هدفمند، مبتکر و آرمانگرا فاعتماد به نفس بالا، پر شور، پر انرژی و پر حرارت، رئیس خود بودن	انعطاف‌پذیر و ملایم، هدفمند، واقع‌بین و خلاق، اعتماد به نفس، متوسط، پرشور و پر انرژی، توانایی بالا در انطباق با محیط اجتماعی و اقتصادی
سوابق فردی	سن شروع به کار ۲۵ تا ۳۵ سال، دارای پدر خود اشتغال، مدرک دانشگاهی (معمولاً مهندسی) یا تجاری یا فنی، اولین فرزند خانواده	سن شروع به کار ۳۵-۴۵ سال، داری پدر خود اشتغال، فارغ‌التحصیل دانشگاه، مدرک هنرهای زیبا، اولین فرزند خانواده
گروه‌های حامی	دوستان، آشنایان حرفه‌ای، همکاران، همسر	دوستان نزدیک، همسر، خانواده، گروه‌های حرفه‌ای زنان، انجمن‌های تجاری
نوع مشاغل راه‌اندازی شده	کارخانه داری یا ساختمان‌سازی؛ ماخذ: Hisrich, 1985, 70	خدمات وابسته، خدمات آموزشی یا مشاوره‌ای

هلن فیشر، انسان شناس دانشگاه راتجز، دریافته است که پنج خصوصیت، زنان کارآفرین را در این زمینه منحصر به فرد کرده است و می تواند در موفقیت آنان بسیار مهم جلوه کند:

**مهارت های ارتباطی:** بسیاری از زنان در بیان احساسات خود بهتر از همتای مرد خود عمل می کنند و توان برقراری ارتباط موثرتری دارند؛

**مهارت های مردمی:** بسیاری از بانوان در خواندن احساسات از چهره ی دیگران و کشف رمز و رازهای حرکات دیگران و پی بردن به منظور طرف از لحن صدا بسیار ماهر هستند؛

**مهارت های به کارگیری تفکر شبکه ای:** به معنی توانایی زنان در جمع آوری داده ها از محیط و ایجاد ارتباط میان قطعات داده های مختلف است. برعکس، بسیاری از مردان معمولاً اطلاعات را قطعه قطعه کرده فقط توجه خود را معطوف به چیزهایی می کنند که تصور می کنند اهمیت بیشتری دارد.

**مهارت برقراری توافق:** زنان کارآفرین موفق، غالباً خوب می توانند بحث کنند. آنان می کوشند شرایطی ایجاد کنند که با طرف های وارد در بحث، روابط هماهنگ برقرار کنند.

**توانایی در ایجاد و گسترش روابط حسنه است:** حفظ روابط دراز مدت با مشتری در تجارت نیاز به ایجاد مودت و دوستی و استفاده از روابط عمومی موثر است. (مدرسی سریزدی، ۱۳۸۸).

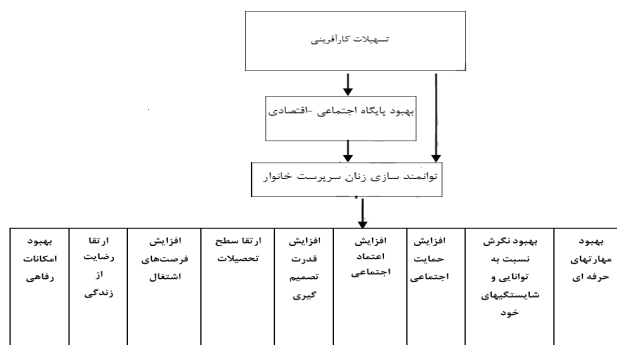
### کارآفرینی از دیدگاه مقام معظم رهبری

رهبر معظم انقلاب اسلامی براساس آموزه های اسلامی می فرماید: سرمایه گذاری و کارآفرینی، کاری بزرگ و نوعی عبادت است. ایران بزرگ امروز بیش از هر زمان دیگر به کار و کارآفرینی نیاز دارد تا همچون عقابی تیزپرواز، در فضای پیشرفت و آبادانی و افتخار اوج گیرد. ایشان با اشاره به اهمیت کار و کارآفرینی از دیدگاه اسلام، ایجاد اشتغال را علاوه بر جنبه مهم ثروت آفرینی، نوعی زمینه سازی برای به کارگیری گنجینه استعداد های انسانی دانسته و می افزایند: ایران، امروز به کارگاه بزرگ تلاش و ابتکار و نوآوری تبدیل شده است اما این واقعیت، تنها گام اول از روند پیشرفت و سرافرازی کشور است. رهبر انقلاب اسلامی، با تاکید بر نیاز اساسی کشور به کار و کارآفرینی خاطرنشان می کنند: دو دلیل اساسی یعنی آمادگی کشور برای جهش و فشار اقتصادی دشمنان ثابت می کند که ایران، بیش از هر دوره دیگر به کار و کارآفرینی احتیاج دارد. ایشان با اشاره به تحریم ها و فشارهای اقتصادی نظام سلطه می افزایند: برای مقابله با این فشارها باید اقتصاد مقاومتی واقعی بوجود آوریم که معنای واقعی کارآفرینی نیز همین است (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با کارآفرینان - ۸۹/۸/۱۶).

برای تحقق این مقصد و مقصود باید شرایط جامعه از نظر فکری و فرهنگی و نیز مدیریتی به گونه ای سامان یابد که دغدغه همه مسئولان جامعه مسئله کارآفرینی باشد. در این رابطه غرقه سازی روشی است که در بسیاری از جوامع از سوی روانشناسان اجتماعی تجویز می شود. غرقه سازی کمک می کند تا از نظر فرهنگی و فکری جامعه در مسیری قرار گیرد که موضوعی، همه فکر و ذهن مردم را مشغول دارد و اجازه ندهد تا امور دیگر به عنوان محور قرار گیرد. غرقه سازی کمک می کند تا امور دیگر به حاشیه رانده شود هر چند که در زمانی دیگر اصل و مهم است ولی در یک مقطع زمانی می بایست موضوعی که در درجه اهمیت است در محور قرار گیرد و همه زندگی بشر و جامعه را تحت تأثیر مستقیم خود قرار دهد. نامگذاری های چند ساله اخیر از سوی مقام معظم رهبری به خوبی نشان می دهد که ایشان به قصد غرقه سازی جامعه با مشکل اول یعنی اقتصاد بر آن است تا همه فکر و عمل را معطوف حوزه اقتصادی کند. بنابراین، لازم است همه مسئولان و تصمیم سازان و تصمیم گیران به این حوزه توجه ویژه ای مبذول دارند تا اقتصاد به عنوان دغدغه اصلی مطرح شود و راهکار اصلی درمان یعنی کارآفرینی در همه جلسات مورد توجه قرار گیرد.

### روش تحقیق

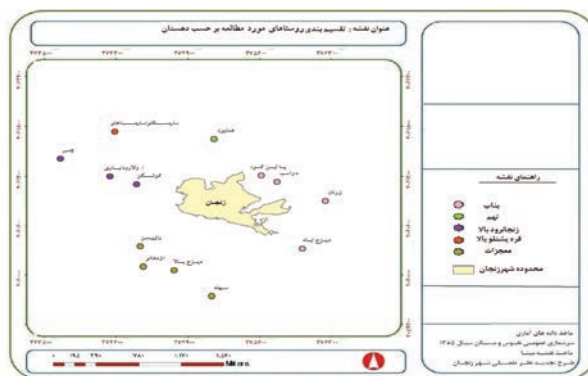
پژوهش حاضر نیز یک تحقیق مسئله مدار کاربردی است که در صدد حل یکی از موضوع های اجتماعی در ایران است و به نظر می رسد که تاکنون لاقدر در کشور ما کمتر از زاویه ای نزدیک به زنان سرپرست خانوار و مسائل شان پرداخته شده است و حتی در این مورد تعداد کمی پیمایش وجود دارد و در اغلب موارد نیز محققان از فاصله ای زیاد به مسأله زنان سرپرست خانوار نگریسته اند. بنابر این گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مطالعات دقیق کتابخانه ای و استفاده از اسناد و مدارک و همین طور مطالعات و عملیات میدانی و مشاهده مستقیم جهت ثبت اطلاعات می باشد. در روش پیمایشی با ابزار گردآوری اطلاعات یعنی پرسش نامه به منظور جمع آوری اطلاعات در میان ۳۰ زن سرپرست خانوار (به علت حساسیت دستگاه های حمایتی و محرمانه بودن اطلاعات افراد؛ بر حسب شناخت محقق؛ نمونه های محدود انتخاب شدند) و به روش گلوله برفی تهیه و توزیع گشت. برای تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق نیز از روش های آماری و نرم افزار SPSS استفاده شده است. شاخص های این تحقیق نیز در نمودار شماره دو نشان داده شده است.



نمودار شماره دو: شاخص‌های منتخب تحقیق

### ویژگی‌های عمومی عرصه تحقیق

استان زنجان یکی از ۳۰ استان موجود بوده که در شمال غرب کشور واقع گردیده است و دارای ۷ شهرستان، ۱۶ شهر، ۱۵ بخش و ۴۶ دهستان می باشد (حمیدی، ۱۳۸۷، ۶۳). این استان بین طول‌های جغرافیایی ۳۳°۳۵ تا ۳۷°۱۵ شرقی و عرض‌های جغرافیایی ۳۳°۳۵ تا ۳۷°۱۵ شمالی قرار گرفته است (علیزاده، ۱۳۸۳، ۵۷). براساس آخرین تقسیمات سیاسی-اداری (۱۳۸۵) استان زنجان بامساحتی بالغ بر ۲۱۷۷۳ کیلومتر مربع می باشد و در حدود ۱۰۳۴ درصد از مساحت کشور را شامل می شود که از سمت شمال به شهرستان‌های طارم و ابهر، از جنوب به شهرستان خدابنده و از باختر به شهرستان ماهنشان در محدوده استان زنجان محدود می شود (تفکری دوبخشری، ۱۳۸۶؛ ۲۱) (نقشه شماره ۲) مطابق این تقسیمات این استان دارای ۷ شهرستان، ۱۶ بخش، ۱۶ شهر و تعداد کل آبادی‌های آن ۱۱۸۰۰۰۰ مورد می باشد که از این تعداد ۹۶۹ مورد آنها دارای سکنه بوده و بقیه خالی از سکنه می باشند (آرمانشهر؛ ۱۳۸۵؛ ۲۳). شهرستان زنجان دارای یک شهر (مرکز زنجان)، سه بخش (مرکزی، زنجانرود، قره پشتلو) ۱۲ دهستان (چاپاره بالا، چاپاره پایین، غنی بیگلو، قره پشتلو بالا، قره پشتلو پایین، بناب، بوغداکندی، قلتوق، معجزات تهم، زنجانرود بالا، زنجانرود پایین) و ۳۲۸ روستا می باشد که ۵۰ روستای خالی از سکنه می باشد (خلاصه گزارش آمایش استان؛ ۱۳۸۶؛ ۱۳).



نقشه ۱: تقسیم بندی روستاها بر حسب دهستان

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت از تحقیق ابتدا یافته‌های توصیفی درباره زنان سرپرست خانوار پاسخگو آورده شده است:

#### - توزیع اعضای نمونه بر اساس سن

چنان که از جدول شماره سه پیداست؛ بیشترین تعداد افراد پاسخگو مربوط به سن ۴۵-۶۰ سال می باشد که عمدتاً به عنوان جمعیت فعال در کشور محسوب می شود. این در حالی است که در این طیف همچنین، تحت افراد تحت تکفل نسبت به سایر طبقات بیشتر است و لذا با توجه به تعداد افراد تحت تکفل و وابستگی آنها به سرپرست خانوار، مشکلات اقتصادی و... را باید در نظر گرفت.

تعداد افراد تحت تکفل	تعداد	سن
۱	۱	سال ۲۶-۳۵
۴	۷	سال ۳۶-۴۵
۱۷	۱۳	سال ۴۵-۶۰
۵	۹	بیشتر از ۶۰ سال
	۳۰	جمع

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول شماره سه: توزیع افراد پاسخگو بر اساس سن



نمودار شماره سه: تعداد افراد پاسخگو بر اساس سن

توزیع اعضای نمونه بر اساس هزینه و درآمد

از بین ۳۰ نفر افراد پاسخگو؛ بیشترین تعداد در ارتباط با درآمد خانوار، در ردیف اول جدول شماره چهار می باشد که در آمدی کمتر از ۱۵۰ هزار تومان دارند. این در حالی است که از بین افراد مورد مطالعه تنها ۱ نفر آن هم به دلیل مسکن و اجاره دادن واحدهای آن و همچنین دریافت حقوق بعد از فوت همسر، در آمدی بالای ۵۰۰ هزار تومان در ماه دارد. لذا بایستی اظهار کرد از بین ۳۰ نفر نمونه تحقیق، ۹۷ درصد این افراد زیر خط فقر زندگی می کنند. این در حالی است که هزینه های این خانوار رابطه معکوس با درآمد نشان می دهد؛ چنان که ۶۰ درصد این خانوار، هزینه ماهیانه بالای ۳۰۰ هزار تومان (پرداخت اجاره و...) دارند. نمودار شماره چهار ببینید.

هزینه ماهانه		درآمد ماهانه		میزان
درصد	تعداد خانوار	درصد	تعداد خانوار	
۱۰	۳	۵۳.۳۳	۱۶	کمتر از ۱۵۰ هزار تومان
۳۰	۹	۲۳.۳۳	۷	بین ۱۵۰ - ۳۰۰ هزار تومان
۴۳.۳۳	۱۳	۱۶.۶۶	۵	بین ۳۰۰ - ۵۰۰ هزار تومان
۱۶.۶۶	۵	۳.۳۳	۱	بالای ۵۰۰ هزار تومان
۱۰۰	۳۰	۱۰۰	۳۰	جمع

جدول شماره چهار: توزیع اعضای نمونه بر اساس هزینه - درآمد



نمودار شماره چهار: توزیع اعضای نمونه بر اساس هزینه - درآمد

وضعیت شغلی و میزان تحصیلات افراد پاسخگو

از بین افراد پاسخگو، ۴۰ درصد بی سواد، و ۵۶ درصد افراد نیز دارای مدرک زیر دیپلم می باشند، و تنها ۳ درصد افراد دارای مدرک در سطح لیسانس می باشد. قابل ذکر است وضعیت شغلی افراد پاسخگو نیز رابطه ای مثبت با مدرک تحصیلی دارد، چنان که میزان بیکاری در بین افراد بی سواد از افراد با سوادتر بیشتر می باشد (جدول شماره پنج موبد این مطلب می باشد).



وضعیت شغلی		تعداد و درصد		میزان تحصیلات
شاغل	بیکار	تعداد	درصد	
۹	۳	۱۲	تعداد	بیسواد
		۴۰	درصد	
۳	۲	۵	تعداد	ابتدایی
		۱۶۶۶	درصد	
۳	۴	۷	تعداد	راهنامه‌ای
		۲۳۳۳	درصد	
۳	۲	۵	تعداد	متوسطه
		۱۶۶۶	درصد	
۰	۱	۱	تعداد	لیسانس
		۳۳۳	درصد	
۰	۰	۰	تعداد	فوق لیسانس و بالاتر
		۰	درصد	
۱۸	۱۲	۳۰	تعداد	مجموع
		۱۰۰	درصد	

جدول شماره پنج: ویژگی تحصیلی و شغلی افراد پاسخگو

#### ۵.۴. یافته‌های استنباطی تحقیق

در جدول شماره شش تعداد و درصد پاسخگویان به شاخص های منتخب تحقیق آورده شده است:

نظر سرپرست خانوار							سوالات	شاخص ها
جنسیت زنانه	زبان	متوسط	تعداد	درصد	افراد	وضعیت شغلی	گویه ها	
۰	۲	۱۶	۷	۴	۱	تعداد	آیا کار آفرینی می تواند در بهبود مهارت‌های حرفه ای شما موثر افتد؟	اجتماعی - اقتصادی
۰	۶۶۶	۵۲.۳۲	۲۳.۳۳	۱۳.۳۳	۳.۳۳	درصد		
۱	۱	۵	۱۵	۶	۳	تعداد	آیا کار آفرینی می تواند در بهبود نگرش نسبت به توانایی های و شایستگی های شما موثر افتد؟	
۳.۳۳	۳.۳۳	۱۶.۶۶	۵۰	۲۰	۱۰	درصد		
۵	۱۳	۸	۴	۰	۰	تعداد	آیا کار آفرینی؛ می تواند گزینه ای برای افزایش حمایت اجتماعی شما باشد؟	
۱۶.۶۶	۴۲.۳۳	۲۶.۶۶	۱۳.۳۳	۰	۰	درصد		
۷	۱۱	۹	۲	۱	۰	تعداد	آیا کار آفرینی می تواند اعتماد اجتماعی را در شما افزایش دهد؟	
۲۳.۳۳	۳۶.۶۶	۳۰	۶.۶۶	۳.۳۳	۰	درصد		
۰	۱	۴	۱۲	۸	۵	تعداد	آیا کار آفرینی می تواند به افزایش قدرت تصمیم گیری شما منجر شود؟	
۰	۳.۳۳	۱۳.۳۳	۴۰	۲۶.۶۶	۱۶.۶۶	درصد		
۴	۱۳	۶	۳	۱	۳	تعداد	آیا کار آفرینی؛ می تواند در ارتقاء سطح تحصیلات شما موثر افتد؟	
۱۳.۳۳	۴۲.۳۳	۲۰	۱	۳.۳۳	۱	درصد		
۸	۱۰	۵	۴	۲	۱	تعداد	آیا کار آفرینی؛ می تواند در افزایش فرصتهای شغلی شما موثر افتد؟	
۲۶.۶۶	۲۳.۳۳	۱۶.۶۶	۱۳.۳۳	۶.۶۶	۳.۳۳	درصد		
۰	۱	۷	۸	۹	۵	تعداد	آیا کار آفرینی، می تواند در ارتقاء رضایت از زندگی شما موثر باشد؟	
۰	۳.۳۳	۲۳.۳۳	۲۶.۶۶	۳۰	۱۶.۶۶	درصد		
۲	۲	۱۶	۶	۴	۰	تعداد	آیا کار آفرینی می تواند در بهبود امکانات رفاهی شما موثر افتد؟	
۶.۶۶	۶.۶۶	۵۲.۳۲	۲۰	۱۳.۳۳	۰	درصد		



در این قسمت از پژوهش، از طریق انجام آزمون T برای تک تک شاخص های توانمند سازی پایگاه اجتماعی-اقتصادی زنان سرپرست خانوار شهر زنجان سنجیده شده اند:

شاخص ها	T-Test					۹۵٪	
	T	میانگین شاخص ها	درجه آزادی	سطح معنی داری sig	اختلاف میانگین	کران پایین	کران بالا
بهبود مهارت های حرفه ای	۰.۳۰۲	۳.۰۱	۲۲۹	۰.۷۶۳	۰.۰۱۲۸	۰.۰۵۶۸-	۰.۰۷۷۴
بهبود نگرش نسبت به توانایی های وشایستگی های خود	۸.۳۴۷-	۲.۶۷	۲۲۹	۰.۰۰۰	۰.۳۲۷۵۴-	۰.۴۰۴۹-	۰.۳۵۰۲-
افزایش حمایت اجتماعی	۳.۸۰۷	۳.۱۳۵	۲۲۹	۰.۰۰۰	۰.۱۳۵۶۵	۰.۰۶۵۴	۰.۲۰۵۹
افزایش اعتماد اجتماعی	۳.۴۵۸	۳.۱۱	۲۲۹	۰.۰۰۱	۰.۱۱.۱۴	۰.۰۴۷۴	۰.۱۷۲۹
افزایش قدرت تصمیم گیری	۱.۳۴۶-	۲.۹۴۹	۲۲۹	۰.۱۸۰	۰.۰۵۰۴۳-	۰.۱۲۴۳-	۰.۰۲۳۴
ارتقاء سطح تحصیلات	۶.۰۳۸	۳.۲۷۳	۲۲۹	۰.۰۰۰	۰.۲۷۳۹۱	۰.۱۸۴۵	۰.۳۶۲۳
افزایش فرصت های شغلی	۶.۴۲۸	۳.۲۱۸	۲۲۹	۰.۰۰۰	۰.۲۱۸۱۲	۰.۱۵۱۳	۰.۲۸۵۰
ارتقاء رضایت از زندگی	۱.۴۳۱-	۲.۹۵	۲۲۹	۰.۱۵۴	۰.۰۴۵۲۲-	۰.۱۰۷۵-	۰.۱۰۷۰

### بررسی شاخص های منتخب تحقیق

**شاخص (بهبود مهارت های حرفه ای):** با توجه به جدول شماره هفت و مقادیر محاسبه شده، مقدار sig بدست آمده (۰.۷۶) حاکی از آن است که در جهت توانمندسازی پایگاه اجتماعی-اقتصادی زنان در ارتباط با شاخص بهبود مهارت های حرفه ای می تواند نقشی در حد متوسط داشته باشد.

**شاخص (بهبود نگرش نسبت به توانایی های وشایستگی های خود):** مقدار sig بدست آمده برای این شاخص کمتر از آلفا ۰.۰۱ می باشد. یعنی اینکه کارآفرینی؛ در جهت توانمند سازی پایگاه اجتماعی-اقتصادی زنان در ارتباط با شاخص بهبود نگرش نسبت به توانایی های وشایستگی های خود کمتر یا بیشتر از حد متوسط است. طبق نتایج جدول شماره هفت، مقدار میانگین برای این شاخص ۲.۶۷ می باشد که کمتر از حد متوسط می باشد که نشان دهنده این است که نقش کارآفرینی؛ در ارتباط با شاخص بهبود نگرش نسبت به توانایی های وشایستگی های خود کمتر از حد متوسط بوده است.

**شاخص (افزایش حمایت اجتماعی):** مقدار sig بدست آمده برای این شاخص کمتر از آلفا ۰.۰۱ بوده و از نظر زنان سرپرست خانوار روستاهای حوزه شهر زنجان، در شاخص افزایش حمایت اجتماعی می تواند عملکرد خوبی داشته باشد. اینکه زنان سرپرست در این رابطه رضایت بیشتری دارند، منوط به بر منابع ابزاری متنوع و موجود، که با سرمایه گذاری افراد مختلف در روابط اجتماعی و دست یابی به پیوندهای اجتماعی مختلف بدست آمده است، ذکر شده است.

-شاخص (افزایش اعتماد اجتماعی): نتیجه آزمون این شاخص با sig برابر ۰.۰۰۱، در سطح ۰.۰۱ معنادار می‌باشد. با توجه به جدول میانگین این شاخص بیشتر از حد متوسط است و لذا عملکرد کارآفرینی در مورد شاخص افزایش اعتماد اجتماعی زنان سرپرست مثبت و بیش از حد متوسط ارزیابی شده است.

-شاخص (افزایش قدرت تصمیم‌گیری): مقدار sig محاسبه شده برای این شاخص ۰.۱۸ می‌باشد که در سطح آلفا ۰.۰۱ معنادار نبوده و میانگین عملکرد این شاخص کمتر از حد متوسط می‌باشد، می‌توان گفت از نظر افراد پاسخگو؛ نقش کارآفرینی در مورد شاخص افزایش قدرت تصمیم‌گیری زنان سرپرست شهر زنجان چندان موفق نبوده و وضعیت ارزیابی شده است.

-شاخص (ارتقاء سطح تحصیلات): با توجه به sig بدست آمده از آزمون؛ با توجه به اینکه مقدار میانگین این شاخص بیشتر از حد متوسط است پس از نظر افراد پاسخگو؛ نقش کارآفرینی در مورد ارتقاء سطح تحصیلات زنان سرپرست شهر زنجان در زمینه این شاخص عملکرد مناسبی می‌تواند داشته باشد و دسترسی به منابع توسعه مانند تحصیلات بالا و آموزش مهارت فنی و حرفه‌ای است که موقعیت‌های مناسبی برای شغل‌های با مهارت و در نتیجه درآمد ساز برای آنها ایجاد و زمینه‌های توسعه و پیشرفت اقتصادی-اجتماعی برای آنها میسر می‌شود.

-شاخص (افزایش فرصت‌های شغلی): مقدار sig بدست آمده کمتر از آلفا ۰.۰۱ و با مقدار میانگین ۳.۲۷ می‌باشد؛ بنابراین نقش کارآفرینی در مورد افزایش فرصت‌های شغلی زنان سرپرست شهر زنجان بیشتر از حد متوسط می‌باشد تا حدودی توانسته است در این زمینه نظر زنان سرپرست را به خود جلب کند.

-شاخص (ارتقاء رضایت از زندگی): مقدار sig محاسبه شده برای این شاخص ۰.۱۵ می‌باشد که در سطح آلفا ۰.۰۵ معنادار نبوده و با توجه به اینکه میانگین این شاخص کمتر از حد متوسط می‌باشد، می‌توان گفت از نظر زنان سرپرست خانوار، نقش کارآفرینی در مورد ارتقاء رضایت از زندگی چندان موفق نبوده است. دلیل این عدم یا کمی رضایت را در برخی موارد این‌گونه می‌توان توجیه کرد. تنها توجه به وضعیت اقتصادی خانوار از طریق پرداخت مستمری و فراهم نمودن تسهیلات و امکانات زندگی، زنان سرپرست خانوار را در وضعیت وابستگی نگه داشته و با قطع این حمایت‌ها، به دلایل مختلف شرایط آنها از قبل وخیم‌تر خواهند شد.

-شاخص (بهبود امکانات رفاهی): مقداری sig محاسبه شده برای این شاخص کمتر از آلفا ۰.۰۱ است لذا با توجه به اینکه میانگین عملکرد این شاخص بیشتر از حد متوسط می‌باشد، می‌توان گفت از نظر زنان سرپرست، کارآفرینی می‌تواند در مورد بهبود امکانات رفاهی این گروه موفق و می‌تواند نقشی موثر داشته باشد؛ اما بدون در نظر گرفتن مسائل شاخص‌های دیگر و به خودی خود، نمی‌تواند یک هدف محسوب گردد.

### نتیجه‌گیری

آنچه گذشت حاصل نگاهی کوتاه و مختصر به زندگی روزمره تعدادی از زنان سرپرست خانوار ایرانی بود که همراه با فرزندان و افراد تحت تکفل خود، زندگی را در سختی و شرایط ناگوار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سپری می‌کنند. اگر تعداد این زنان (در کل جامعه، حدود یک میلیون نفر) را همراه با متوسط حدود سه نفر تحت تکفل آنان در نظر بگیریم، درمی‌یابیم که در جامعه ایرانی چهار میلیون انسان با مسأله‌ای اجتماعی به نام زنان سرپرست خانوار مواجهند که این تعداد، در حدود شش درصد افراد جامعه را تشکیل می‌دهند و لذا مشکل آنان بدون شک مسأله‌ای اجتماعی است که باید بر ای رفع و حل آن تدبیری اندیشیده شود. همین مطالعه کوچک و نگاه گذرا کوشید تا حدی مشکلات این قشر آسیب‌پذیر جامعه ایرانی را در یابد و به بررسی نقش کارآفرینی؛ در جهت توانمندسازی پایگاه اجتماعی-اقتصادی زنان سرپرست خانوار روستایی بپردازد که بر اساس ۹ گویه مربوط به شاخص‌های اجتماعی-اقتصادی، بهبود مهارت‌های حرفه‌ای، افزایش فرصت‌های شغلی؛ بهبود امکانات رفاهی؛ ارتقاء رضایت از زندگی؛ ارتقاء سطح تحصیلات؛ افزایش قدرت تصمیم‌گیری؛ افزایش اعتماد اجتماعی؛ افزایش حمایت اجتماعی؛ بهبود نگرش نسبت به توانایی‌های و شایستگی‌های خود سنجیده شد. یافته‌ها نشان داد که:

شاخصها	ارزیابی	راه‌کارهای تحقیق
شاخص (بهبود مهارت‌های حرفه‌ای):	متوسط	ایجاد مرکز فنی و حرفه‌ای برای زنان سرپرست خانوار و در اختیار گذاشتن تسهیلات مالی آسان برای تأمین منابع مالی آنان، ایجاد زمینه مناسب برای اشتغال زنان در مشاغل با ثبات و با درآمد کافی
شاخص (بهبود نگرش نسبت به توانایی‌های و شایستگی‌های خود)	کمتر از حد متوسط	اجرای کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزش رایگان از قبیل مهارت‌های فردی و خودشناسی ویژه زنان سرپرست خانوار جهت بهبود سلامت روانی آنان و آموزش حق و حقوق زنان سرپرست خانوار به آنها، و آگاه کردن آنان به این مسأله که خود تعیین‌کننده و تأثیرگذار بر سرنوشت آنان است.

لزوم استفاده از محصولات این گروه از زنان در بخش های دولتی برای حمایت از آنان ضرورت تأسیس صندوق حمایت از زنان بی سرپرست و سرپرست خانوار در جهت ایجاد استقلال و خودکفایی و فعال کردن گروههای همیار زنان سرپرست خانوار فرهنگ سازی و ترویج ازدواج مجدد زنان بیوه نظارت مستمر بر اعمال مقررات قانون کار نسبت به زنان سرپرست خانوار. توجه پیش از پیش به موضع زنان سرپرست خانوار هم در بخش سیاستگذاری و هم در بخش اجرایی لزوم اجرای طرح ساماندهی زنان سرپرست خود اشتغال توسط دولت	عملکرد مثبت	شاخص (افزایش حمایت اجتماعی)
زمینه سازی برای افزایش ارتباطات و تعاملات زنان سرپرست با شبکه های حمایتی در جامعه	عملکرد مثبت	شاخص (افزایش اعتماد اجتماعی)
درگیر کردن در تصمیم گیریهای مشارکت های اقتصادی زنان سرپرست خانوار	عملکرد ضعیف	شاخص (افزایش قدرت تصمیم گیری)
ایجاد کلاس های سوادآموزی جهت ارتقاء سطح تحصیلات زنان سرپرست خانوار	عملکرد مثبت	شاخص (ارتقاء سطح تحصیلات)
ایجاد امکانات شغلی و مشاغل متناسب با سنین مختلف زنان با لحاظ عنوان شرایط خاص خانواده های بی سرپرست و با ذوق و استعداد زنان به منظور حل مسایل و نیازهای مالی و معنوی از جمله سرگرمی و پر شدن اوقات فراغت، افزایش اعتماد به نفس، تأمین هزینه زندگی و یا افزایش ذخیره مالی خانواده و بالاخره پدید آمدن نشاط زندگی با گروهی هماهنگ در محیط کار.	عملکرد مثبت	شاخص (افزایش فرصتهای شغلی)
ارائه آموزشی، بهداشتی، ورزشی و درمانی برای فرزندان و خانواده ه ای آنان به منظور ترغیب پیش تر آنان به ارتقاء سطح کیفی اطلاعات، آگاهی و بینش آنان. واگذاری وام های کم و یا قرض الحسنه به منظور تأمین مسکن و سایر تجهیزات و امکانات رفاهی مورد نیاز آنان.	کمتر از حد متوسط	شاخص (ارتقاء رضایت از زندگی)
هر یک از زنان سرپرست خانوار و افراد تحت تکفل آنان تحت پوشش بیمه درمانی اجباری قرار گرفته و دولت برای حمایت مالی از آنها اقدام نماید. ایجاد مراکز آموزشی و تفریحی ویژه زنان سرپرست خانوار و فرزندان آنان جهت بهبود کیفیت رفاه خانواده	عملکرد مثبت	شاخص (بهبود امکانات رفاهی)
توانمند سازی زنان سرپرست خانوار در عرصه های مختلف فرهنگی، اقتصادی و...		

## منابع :

- آجورلو و همکاران، سمیه (1391) بررسی مقایسه ای توجه به مراقبت های بهداشتی و پزشکی در میان زنان سرپرست خانوار و سایر زنان؛ فصلنامه اخلاق زیستی سال دوم، شماره پنجم، پاییز
- جوهری، فاطمه (1383) «موانع کارآفرینی زنان: بررسی تأثیر نابرابری جنسیتی بر کارآفرینی زنان در ایران، جامعه شناسی ایران، دوره پنجم، شماره 2»
- حسینی و همکاران؛ سیداحمد (1388) بررسی سلامت روان زنان سرپرست خانوار تحت پوشش سازمان بهزیستی شهر تهران؛ فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال دوم، شماره سوم، تابستان حیدری و همکاران، بتقی (1391) «از سرمایه اقتصادی تا سرمایه اجتماعی در شهر با تاکید بر فقر زنان سرپرست خانوار (نمونه موردی: محله اسلام آباد شهر زنجان)» نخستین همایش علمی پژوهشی زنان و زندگی شهری، ستاد توانمند سازی زنان
- خسروی پور و همکاران، بهمن (1388) نقش آموزش عالی در کارآفرینی و اشتغال زنان بختبریه کار و جامعه، شماره 111، شهریور
- دادور خانی، فضیله (1385) توسعه روستایی و چالشهای اشتغال زنان پژوهشهای جغرافیایی، دوره 38، شماره 55، صص 171
- دالانف، اکبرانگو و حاجتین، ریحارد (1383) (نگرشی معاصر بر کارآفرینی، ترجمه ابراهیم عامل ترابی، مشهد، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
- دویران، اسماعیل (1387) توسعه محله ای در شهر زنجان (نمونه موردی: اسلام آباد) پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
- رهنورد و همکاران، فرح اله (1387) عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان؛ پژوهش زنان، دوره 6، شماره 1
- سازمان مسکن و شهر سازی استان زنجان، طرح تجدیدنظر طرح تفصیلی شهر زنجان، شرکت مشاوره شهر سازی آرمانشهر، 1387
- شادی طلب و همکاران، زاله (1383) فقر زنان سرپرست خانوار، محله پژوهش زنان، دوره 2، شماره 1
- شاهدیه، خندان (1385) تشکیل گروه های خودیار زنان سرپرست خانوار در منطقه 17 شهرداری تهران، گامی در جهت توانمندسازی زنان؛ دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد؛ ویژه نامه تحقیقات جمعیتی؛ بهار
- قوامی، هادی (1384) بررسی مقایسه ای زنان سرپرست خانوار خود اشتغال و زنان سرپرست خانوار دستمزد و حقوق بگیر در نقاط شهری ایران، مجله تحقیقات اقتصادی، شماره 72، فروردین و اردیبهشت
- کتابی، محمود، زندخواستی، بهجت و زهرا فرخی راستابی، 1382، توانمند سازی زنان برای مشارکت در توسعه، فصلنامه پژوهش زنان، دوره 1، سال 13، شماره 7، پاییز، 5
- کولابی و همکاران، الهه (1389) تأثیر توانمندسازی زنان بر توسعه روستایی در ایران، زن، حقوق و توسعه، بهار، سال 5، شمار اول
- گودرزی، سعید (1388) «کاربرد آمار در علوم اجتماعی» نشر دانشگاه آزاد اسلامی تویسرکان
- فریدداریوش (1388) بررسی رابطه بین خلاقیت و کارآفرینی در بین مردان و زنان ورزشکار و غیور ورزشکار (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه یزد)؛ مجله مدیریت ورزشی و پاییز 18، لانگه، سارا، 1372، معیارهایی برای تواناسازی زنان، نقش زنان در توسعه، تهران، روشنگران، صص 18
- موزر، کارولین، 1372، برنامه ریزی بر حسب جنسیت در جهان سوم، نقش زنان در توسعه، تهران، روشنگران، صص 123
- مدرسی سریزدی، سیدمجیله (1388) «مدرسی سریزدی، سیدمحمد، کارآفرینی، انتشارات ترمه، تهران، چاپ اول صص 33»
- مرکز آمار ایران (1375) نتایج تفصیلی سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال های شهرستان زنجان.
- مرکز آمار ایران (1385) نتایج تفصیلی سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال های شهرستان زنجان.
- مهندسین مشاور آرمانشهر (1386) طرح تجدید نظر تفصیلی شهر زنجان، جلد مطالعات کالبدی
- یگانه دلجو، فرخنده (1384) «وظیفه کارآفرینی دانشگاه ها، مجموعه مقالات نخستین کنفرانس بین المللی نهضت (بیانف) مقام معظم رهبری در دیدار با کارآفرینان- 16/6/89».

Bianon, L. (1999), Gender, Psychological Perspective, Allan & Bacon, Boston.

Chant, S. (1997), Women-headed Households: Diversity and Dynamics in the Developing World. Hound Mills, Basingtoke, McMillan.

Drucker, Peter F. (1993) Innovation & Entrepreneurship. New York, Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Dyson T, Moore B. On kinship structure, female autonomy and demographic behaviour in India. Popul Develop Rev. 1983; 9(1): 35-60

Gresov, C. and R. Darzin. (1997). Equifinality functional equivalence in organization design. Academy of management review, Vol. 11, No. 2.

Histich, R. (1984). The Women Entrepreneurs: Starting, financing and managing a successful new Business, the free press

Hirsch, Robert. 1985. The Woman Entrepreneur Candida Brush on the entrepreneur's early 1g development.

Jarley, P. J. Firoito and J. Thomas. (1997). A structural contingency approach to entrepreneurship in US. Academy of Management journal, Vol. 40. PP: 831-861.

Khosravi, Zohreh (2001) Survey of psyche - social of damaging related to household women head, social Journal about humanities sciences, Alzahra University, No39. [Persian]

Kyem, P.A.K.. (2004). Power, Participation, and Inflexible Institutions: An Examination of the Challenges to Community Empowerment in Participatory GIS Applications, Cartographica, 38, No.3&4, March 2004, pp.5-17.

Wilson, P.A. (1996), Empowerment: Community Economic Development from the Inside Out, Urban Studies 33: 617-31.

## فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش

نویسندگان: سارا هوشمندی – سید ابراهیم هاشم ورزی



### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی کادر درمان در بیمارستان شهدای تجریش می‌پردازد. روش تحقیق در این پژوهش، پیمایشی است. جامعه پژوهش حاضر شامل کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد، حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۱۲۰ نفر محاسبه گردید. برای سنجش فناوری اطلاعات از پرسش‌نامه مدل دیویس و برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه هرسی و گلداسمیت استفاده شد. روایی پرسش‌نامه با نظر خبرگان تایید شد و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ در تمامی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۶۵ به دست آمد که نشان از تایید پایایی ابزار پژوهش است. برای تحلیل استنباطی داده‌های جمع‌آوری شده از آزمودنی‌ها در این مطالعه، از آزمون KMO و بارتلت و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نرم‌افزارهای آماری مورد استفاده در این پژوهش نیز اس.پی.اس.اس و spss می‌باشد. نتایج حاکی از آن است که رابطه معناداری بین فناوری اطلاعات (سودمندی ادراک شده، سهولت ادراک شده، نگرش به فناوری اطلاعات) با عملکرد سازمانی کادر درمان وجود دارد.

**کلید واژه:** فناوری اطلاعات، عملکرد سازمانی، کادر درمان، معادلات ساختاری

## مقدمه

فناوری اطلاعات به عنوان یک راهنما برای کلیه فعالیت‌های یک سازمان در نظر گرفته می‌شود که به موجب آن، اهداف، چشم انداز، مأموریت و برنامه‌های توسعه سازمان را منعکس می‌کند (کوارتنگ و آوه، ۲۰۱۸). بنابراین، فناوری اطلاعات واقعاً بر عملکرد عملیاتی سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (کوارتنگ و آوه، ۲۰۱۸). علاوه بر این، امروزه برای فعالیت‌های حسابداری، برای این که سیستم اطلاعات حسابداری به طور هموار، صحیح و با دقت بالا انجام شود، فعالیت سازمان‌ها باید مبتنی بر مسائل مرتبط با فناوری اطلاعات باشند (ایندجه و جنگ، ۲۰۱۰). علاوه بر این، وقتی سیستم اطلاعات حسابداری به خوبی کار کند، منبعی از اطلاعات با کیفیت را برای فعالیت تجاری یک سازمان فراهم می‌کند، که موجب رشد و کارآمدی عملکرد یک سازمان می‌شود (کاتلکین، ۲۰۰۳؛ هوپ و فارسر، ۲۰۰۳).

از آنجا که اهمیت فعالیت روابط عمومی استراتژیک شناخته شده می‌باشد، به همین دلیل به یک محیط سازمانی حمایت‌گر برای رشد بهره‌وری و کیفیت کار متخصصان روابط عمومی و همچنین کارآمدی و ارزش کلی فعالیت‌ها، نیاز می‌باشد (گرانینگ و همکاران، ۲۰۰۲). علاوه بر این، مطالعات اخیر بحث در مورد اثربخشی رهبری و عملکرد سازمانی را در فعالیت‌های روابط عمومی بسط داده، ابعاد اصلی رهبری را شناسایی کرده و تأیید کرده‌اند که رهبران برتر برای به حداکثر رساندن تأثیر استراتژیک و ارزش روابط عمومی در و برای سازمان بسیار مهم هستند (منگ و برگر، ۲۰۱۳).

هر سازمان یک فرهنگ دارد و فرهنگ هر سازمان با توجه به میزان قدرتش می‌تواند در امر شکل دادن به نگرش و رفتار اعضای سازمان اثرات به سزایی داشته باشد. فرهنگ سازمانی به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند (و نه این که آیا آنها را دوست دارند یا دوست ندارند)، یعنی یک واژه توصیفی است. این موضوع اهمیت زیادی دارد (رابینز، ۱۹۹۱). ورنر معتقد است که برخی از عوامل سازمان را وادار به تعریف مجدد راهبردهای خود می‌کنند که عوامل فرهنگی یکی از مهمترین آنهاست. از طرف دیگر امروزه عملکرد شغلی در سازمان‌ها مورد توجه زیاد مدیران قرار گرفته است، به گونه ای که برخی آن را بعنوان هدف نهایی و غایی مدیران در نظر می‌گیرند، زیرا عاملی مهم در بهبود عملکرد انفرادی کارکنان می‌باشد (رابینز، ۱۹۹۱). در این راستا، کنکاش در عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان، این مهم را اثبات می‌کند که فناوری اطلاعات یکی از مهمترین عوامل مهم در افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. فناوری اطلاعات در تمامی جنبه‌های سازمان نفوذ دارد و اهمیت آنها امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت مهمترین وظیفه رهبران را وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب و توسعه آن‌ها در سازمان می‌دانند، زیرا اعتقاد بر این است که فناوری اطلاعات به شکل‌دهی و هدایت منابع لازم برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌پردازد. شاید بهترین تعریف شناخته شده از فناوری اطلاعات راه و روشی است که ما کارهای پیرامون مان را انجام می‌دهیم. فرهنگ برای سازمان، مانند شخصیت برای انسان است؛ پدیده‌ای مخفی که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت می‌دهد و افراد را به عمل وا می‌دارد (مقیمی و رحیم، ۱۳۹۵).

منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین منبع در موفقیت سازمان نقش به سزایی دارد. چرا که منابع انسانی سازمان قابلیت آموزش و پرورش و تغییر نمی‌توان با ادامه شیوه‌های نادرست، عدم کارایی مدیران و فقدان انگیزش کارکنان، به حفظ و بقا سازمان همت گماشت. امروزه فناوری اطلاعات به صورت یک موضوع مشترک در تمامی مطالعات مربوط به مدیریت در آمده است. تحلیل فناوری اطلاعات یکی از مهمترین بخش‌های تحقیقاتی حوزه رفتار سازمانی را به خود اختصاص داده است. خردمند و ناظم (۱۳۹۹)، رابطه بین فناوری اطلاعات و عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال را مورد مطالعه قرار دادند که نتایج بیان گر فناوری اطلاعات و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معنی داری با هم دارند همچنین بین؛ فرهنگ‌های مشارکتی، سلسله مراتبی و عقابلی و عملکرد کارکنان رابط مثبت و معنی داری وجود دارد.

خمش آيا و همکاران (۱۳۹۸)، فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را طی مطالعه‌ای با عنوان تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش فرهنگی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام بررسی کردند که نتایج مدل ساختاری پژوهش نشان داد که فناوری اطلاعات از طریق هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با استفاده از آزمون زابل و آزمون VAF تأیید شد و نقش هوش فرهنگی به عنوان میانجی‌گر در این رابطه معنادار بود.

نمایان و فیض الهی (۱۳۹۴)، تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری در شهرک صنعتی ایلام را مورد بررسی قرار داد که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دهند که فرهنگ‌های سازمانی (گروهی، منطقی، توسعه‌ای، سلسله‌مراتبی) با نقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیرات مثبت و معناداری دارند و میزان تأثیرپذیری فرهنگ گروهی با میانجی‌گری نوآوری بر عملکرد، قوی‌تر از سایر فرهنگ‌ها می‌باشد؛ به علاوه، نتایج آزمون، نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است.

نصیری پور و نیکو (۱۳۹۱)، از مطالعه رابطه فناوری اطلاعات با عملکرد ایمنی و محیط زیست کارکنان با ضریب همبستگی اسپیرمن نتیجه گرفتند که بین فناوری اطلاعات و عملکرد HSE کارکنان در شرکت مورد مطالعه رابطه مثبت وجود دارد و باید به شاخص‌های فرهنگ سازمانی، توجه بیشتری شود تا عملکرد HSE کارکنان بهبود می‌یابد.

ون دونگ (۲۰۲۰)، تأثیر فناوری اطلاعات بر سیستم اطلاعات حسابداری و عملکرد عملیاتی شرکت‌های کوچک و متوسط در شهر هوشی مین را مورد بررسی قرار داد که نتایج نشان داد که مأموریت، مشارکت و بی‌ثباتی در فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی بر سیستم اطلاعات حسابداری شرکت‌های کوچک و متوسط در ویتنام دارد. علاوه بر این، مأموریت، مشارکت و تطبیق‌پذیری در فناوری اطلاعات تأثیرات مثبتی بر عملکرد عملیاتی شرکت می‌مگ و برگر (۲۰۱۹)، تأثیر فناوری اطلاعات و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی: بررسی اثرات میانجی توام دل‌بستگی و اعتماد را مورد بررسی قرار داد که نتایج، اثر معنادار فناوری اطلاعات و عملکرد رهبر را بر دل‌بستگی کاری، اعتماد و رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی را تأیید کرد. مهم تر از همه، نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توام دل‌بستگی و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان، هنگامی که فناوری اطلاعات حمایتی و عملکرد عالی رهبر حاصل شده است، می‌باشد.

ییلماز و ارگان (۲۰۱۸)، تأثیر ابعاد مدل فناوری اطلاعات دنیسون را بر عملکرد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق‌پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین، از نتایج این تحقیق برمی‌آید که بعد رسالت بیشترین تأثیر را بر افزایش عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد. همچنین، توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تأثیر ابعاد انطباق‌پذیری و سازگاری می‌باشد.

موبلی و همکاران (۲۰۱۵)، مدل دنیسون را در سازمان‌های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان‌های تولیدکننده، مبل، شاخص چشم‌انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت‌های بیمه شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری‌گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان‌های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را به دست آوردند و در نهایت، در شرکت‌های با فناوری بالا شاخص یادگیری سازمانی بیشترین و توسعه قابلیت‌ها کمترین امتیاز را به دست آوردند.

یافته‌های پژوهش سوکاتی (۲۰۱۲)، با عنوان بررسی رابطه‌ی عملکرد سازمانی با چابکی زنجیره تأمین نشان داد که تأمین یا حمایت عملیات سازمانی رابطه بسیار بالایی با چابکی زنجیره تأمین دارد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که تکنولوژی حمایتی به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر ارتباط بین عملیات سازمانی و چابکی زنجیره تأمین را تعدیل می‌کند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه بوده که بین ۱۰ شرکت تولیدی در مالزی توزیع گردید.

سولن جی هوگان و لئوناردو وی کوت (۲۰۱۴)، ارتباط بین فرهنگ سازمانی، نوآوری و عملکرد (آزمون مدل شاین) را روش آنالیز فاکتور تصدیق (CFA) مورد بررسی قرار دادند که نتایج نشان داد که چگونه لایه‌های فرهنگ سازمانی؛ هب خصوص هنجارها و رفتارهای خالقانه تا حدودی اثر اندیشه‌های نوآوری را که اندازه‌گیری عملکرد شرکت را حمایت می‌کند، تعدیل می‌نماید.

توستن بوشگن (۲۰۱۳)، فناوری اطلاعات و نوآوری را با آزمون پیرسون بررسی کردند که نتایج نشان داد فرهنگ گروهی و فرهنگ منطقی با اهداف فرهنگ هستند. همساز، نوآوری فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ توسعه‌های نیز بر کنترل و جهت‌گیری درونی تأکید دارند و کمتر در سازمان نوآور دیده می‌شوند.

شریفی و عطایی (۲۰۱۱)، فناوری اطلاعات و فرهنگ نوآوری و کشف ارتباط بین مشتریان را با آنالیز فاکتور تصدیق (CFC) و مدل موازنه ساختاری SEM بررسی کردند که نتیجه گرفتند بین ساختارهای فناوری اطلاعات با فرهنگ نوآوری همبستگی وجود دارد که این همبستگی‌ها بجز ارتباط بین؛ انسجام و یادگیری سازمانی؛ همچنین بین انسجام و خلاقیت و بهبود، همگی مثبت هستند.

ینگ و بین (۲۰۰۹)، اثرات میانجی فناوری اطلاعات بر روابط میان رفتار رهبری و تعهد سازمانی و میان تعهد سازمانی و رضایت شغلی و عملکرد را بررسی کردند که عموماً و با استثنائات کمی، مشخص شد که رفتار رهبری به طور قابل توجهی مرتبط با تعهد سازمانی می‌باشد و فناوری اطلاعات نقش مهمی در متعادل‌سازی این رابطه ایفا می‌کند. مشخص شد که رفتار سازمانی به طور قابل توجهی مرتبط با رضایت شغلی می‌باشد ولی مرتبط با عملکرد کارمند نبود. با این حال، تنها فرهنگ حمایتی بر رابطه میان تعهد و رضایت اثر گذار بود. عوامل و دلالت‌های محتمل برای مدیران بحث می‌شود.



فناوری اطلاعات بر اساس گفته چیکی (۱۹۹۶) مجموعه‌ای از هنجارها، برداشت، الگوهای رفتاری است که ایجاد شده و یا توسعه یافته برای بررسی مفروضات و دیدگاه‌های اساسی که در مورد آنها اعتقاد بر این است که برای سازمان خوب است، پس در نظر گرفته شده به عنوان یک ارزش مثبت و کارمندان جدید حق دارند که از آن به عنوان یک راه راست جهت تفکر در مورد و عمل در انجام وظایف خود استفاده کنند. به طور کلی، فناوری اطلاعات به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری که هویت سازمان را شکل می‌دهد و اعضای خود را مدیریت می‌کند تعریف شده است (فارلی، ۲۰۱۵). فرهنگ قوی در سازمان به منظور افزایش عملکرد کارکنان بسیار مفید است زیرا که احتمال دستیابی به هدف را افزایش می‌دهد و عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشد (دتا و کندی، ۱۹۸۲).

به حد اکثر رساندن ارزش کارکنان به عنوان دارایی‌های عقلانی که مورد نیاز یک فرهنگ برای حمایت از مشارکت منطقی‌شان هم برای یادگیری فردی و هم برای یادگیری سازمانی، شکل‌گیری دانش جدید و آمادگی برای به اشتراک گذاشتن با دیگران در نظر گرفته بررسی شده است. فلوران نایتنگل در سال ۱۹۵۹ پرستاری را یک هنر نامید. پرستار شدن نسبت به نقاش و مجسمه ساز شدن به مراتب سخت‌تر است، زیرا آنها با جسم بی جان سروکار دارند ولی پرستار با یک جسم زنده، که قرارگاه روحی دمیده شده از سوی خداوند است، مواجه می‌باشد (کاکینن، ۲۰۱۵). اورم نیز پرستاری را مشتمل بر هنری خدمت‌کننده می‌داند. او معتقد است هنر پرستار استفاده خلاق از دانش و علم است (کیس و همکاران، ۲۰۱۴). این فرد هنرمند دارای نقشی به نام نقش آموزشی، مشاوره‌ای است. او باید تلفیقی از هنر، علم پرستاری را با آموزش برای موجود زنده‌ای به نام بیمار اجرا کند (پوتر و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به نیاز روز افزون جامعه به آموزش خصوصاً آموزش سلامت، به ویژه در بیماری‌های مزمن که اپیدمی خاموش قرن ۲۱ نامیده شده است. با توجه به مطالب فوق هدف این تحقیق بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش می‌باشد.

### روش تحقیق

روش مورد استفاده در این تحقیق، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش بصورت تصادفی ساده بوده و روش تخمین حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، ۱۲۰ مورد برآورد شد. قلمرو مکانی پژوهش، شهر بیمارستان شهدای تجریش و قلمرو زمانی تحقیق جهت گردآوری اطلاعات میدانی، پاییز ۱۴۰۰ بوده است. قبل از توزیع پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده‌ها، روایی و پایایی پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت. در ابتدا از طریق تست خبرگان، اعتبار محتوای مولفه‌های پرسشنامه در سطح ۹۱٪ مورد تایید قرار گرفت و در ادامه اعتبار صوری سوالات نیز در میان برخی افراد مخاطب تحقیق مورد بررسی و اصلاح واقع شد. پایایی سوالات پرسشنامه نیز بوسیله آلفای کرونباخ (۰/۹۲) در میان ۳۰ نفر از پاسخگویان مورد تایید قرار گرفت. جدول (۱)، ضرایب آلفای کرونباخ را برای متغیرها نشان می‌دهد. همانطور که ملاحظه می‌شود ضرایب بیش از ۷/۰ بوده، لذا می‌توان گفت پرسشنامه تحقیق از پایایی قابل قبول و بالایی برخوردار است.

پریش نامه	سودمندی ادراک شده	سهولت ادراک شده	نگرش به فناوری اطلاعات	عملکرد سازمانی	کل پریش نامه
ضریب آلفای کرونباخ	۸۷/۰	۹۲/۰	۸۵/۰	۹۲/۰	۹۱/۰

جدول (۱): نتایج آلفای کرونباخ

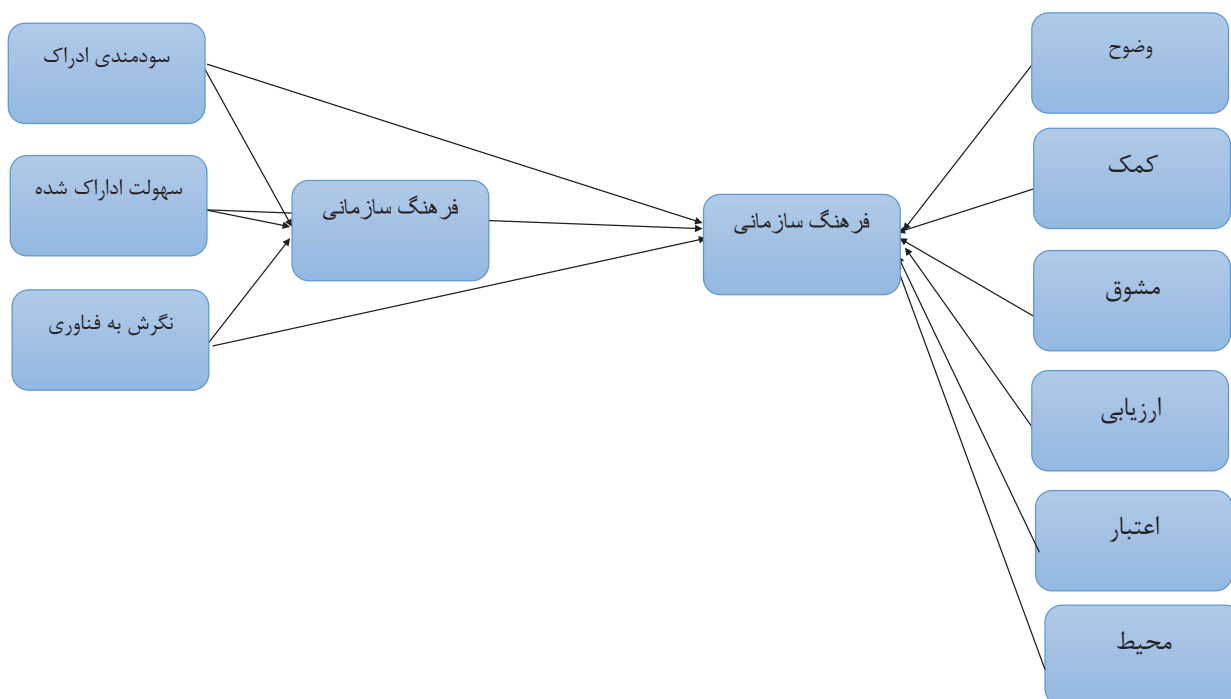
نظرسنجی با ۳ بخش طراحی شده است. اطلاعات دموگرافیک، پرسش نامه فناوری اطلاعات و پرسش نامه عملکرد سازمانی. سوالات با مقیاس لیکرت با ۵ سطح توافقی مورد استفاده قرار گرفتند. علاوه بر این، سوالات دسته بندی کننده اعمال می شوند. پاسخ های افراد فقط در یکی از دسته بندی ها قرار می گیرند.

در زمینه جمع آوری اطلاعات به منظور آزمون فرضیه های پژوهش از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده می شود. ضمن اینکه فرضیه های پژوهش نیز از طریق الگو سازی معادلات ساختاری به منظور روابط علی بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد. در این پژوهش بنا است تاثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش را مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش، فناوری اطلاعات به عنوان متغیری برونزا در درون الگوی قرار می گیرد تا بتوان تاثیر آن را بر عملکرد سازمانی کادر درمان در قالب یک پروژه توصیفی از نوع پیمایشی بررسی کرد؛ لذا ماهیت متغیرهای این پژوهش به صورت ذیل است:

**متغیر مستقل:** فرهنگ سازمانی

**متغیر وابسته:** عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش

مدل پیشنهاد شده برای این تحقیق، در شکل زیر به نمایش گذاشته شده است (شکل ۱).



رای تحلیل توصیفی داده ها از روش های آمار توصیفی شامل محاسبه فراوانی، میانگین و واریانس مشاهدات استفاده می شود. برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها که شامل بررسی معنی داری گویه های پرسش نامه با توجه به عامل ها، بررسی رابطه بین زیرشاخص ها و شاخص های در نظر گرفته شده، صحت فرضیات پژوهش و مدل سازی روابط بین متغیر مستقل و وابسته می باشد از معادلات ساختاری استفاده می گردد. تحلیل توصیفی مشاهدات و تحلیل استنباطی آن ها به ترتیب با استفاده از نرم افزار SPSS و نرم افزار smartpls انجام می گیرد.

### تحلیل داده ها و یافته ها

تجزیه و تحلیل داده‌های نظرسنجی از طریق تحلیل توصیفی صورت می‌گیرد. بدین ترتیب ویژگی‌های پایه‌ای داده‌ها توصیف می‌شوند. برای مثال، فراوانی گرایش و سایر شاخص‌های توصیفی به‌کار می‌روند. روش معادلات ساختاری برای پیش‌بینی مقدار، و میزان تغییرات در متغیر وابسته، بدلیل تغییر در متغیرهای مستقل و بررسی رابطه فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی کادر درمان در آزمون مدل پیشنهادی به‌کار گرفته شده است.

### مشخصات پاسخ دهندگان

یافته‌ها نشان می‌دهند که ۶۶٪ پاسخ‌دهندگان مرد هستند، ۳۴٪ زن هستند. اکثر مالکان و مدیران SME زیر ۴۰ سال سن داشتند. علاوه بر این، افراد تحصیلات خوبی داشتند. ۴۷٪ دارای مدرک لیسانس یا ارشد بودند. البته تجربه کاری‌شان نسبتاً کوتاه بود. تنها ۱۵٪ پاسخ‌دهندگان دارای تجربه شغلی بیش از ۱۵ سال بودند. ۴۰ درصد سابقه کمتر از ۵ سال داشتند. نیمی از آن‌ها مالک بودند (۵۵٪)، ۱۰٪ مدیر هستند. کارکنان و بقیه افراد گروه سوم را تشکیل می‌دادند (جدول ۲ و ۳).

مجموع	جنسیت		شاخص
	مرد	زن	
۱۲۰	۵۲	۶۸	فراوانی
۱۰۰	۳/۴۳	۷/۵۶	درصد

جدول شماره (۲): اطلاعات توصیفی افراد مورد مطالعه به تفکیک جنسیت

مجموع	سنوات خدمتی				شاخص
	بیش از ۱۵ سال	بین ۱۱ الی ۱۵ سال	بین ۵ الی ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	
۱۲۰	۲۷	۵۸	۲۵	۱۰	فراوانی
۱۰۰	۶/۲۲	۳/۴۸	۸/۲۰	۳/۸	درصد

جدول شماره (۳-۴): اطلاعات توصیفی افراد مورد مطالعه به تفکیک سابقه

### بررسی پیش‌فرض‌های معادلات ساختاری

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری دارای پیش‌فرض‌هایی است که به شرح ذیل به آن‌ها پرداخته می‌شود. آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آن‌ها، آزمون‌ها استفاده شود. به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف استفاده شد. H0: داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. H1: داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند.



متغیر	مقدار آماره آزمون	Sig (سطح معناداری)
مشارکت	۹۱/۲	۰۰۰/۰
ثبات و یکپارچگی	۰۱/۳	۰۰۰/۰
انعطاف پذیری	۳/۳	۰۰۰/۰
ماموریت	۶/۳	۰۰۰/۰
عملکرد سازمانی	۶۷/۲	۰۰۰/۰

جدول (۴): آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰.۰۵ است نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع آوری شده برای متغیرهای تحقیق غیر نرمال است. با توجه به اینکه داده‌های تحقیق حاضر غیر نرمال است برای بررسی مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی PLS استفاده شده است.

#### بررسی روایی و اگرای متغیرهای تحقیق

طبق این معیار، جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود، بیشتر از همبستگی اش با سازه‌های دیگر است. با توجه به جدول (۵) مقادیر روایی با روش فورنل - لاکر مورد تأیید قرار گرفت.

سودمندی ادراک شده، سهولت ادراک شده، نگرش به فناوری اطلاعات

متغیرها	سودمندی ادراک شده	سهولت ادراک شده	نگرش به فناوری اطلاعات	عملکرد سازمانی
سودمندی ادراک شده	۱			
سهولت ادراک شده	۵۴/۰	۱		
نگرش به فناوری اطلاعات	۴۹/۰	۳۸/۰	۱	
عملکرد سازمانی	۶۴/۰	۷/۰	۶۵/۰	۱

جدول (۵): مقادیر روایی و اگرای روش فورنل - لاکر

نتایج حاصل از آزمون همبستگی با توجه به مقادیر آن در جدول (۵) حاکی از رابطه همبستگی مثبت و معنادار بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۵ و ۰/۰۱ است. همچنین مقدار مجذور میانگین واریانس استخراجی متغیرهای پژوهش روی قطر اصلی در جدول (۶) جهت بررسی آزمون فورنل و لاکر برای هر یک از متغیرها بیشتر از بزرگترین مقدار برای آن متغیر مربوطه است و روایی و اگرا تأیید می‌شود. جدول فوق نشان میدهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

## پایایی

پایایی شاخص نیز خود توسط معیارهای زیر مورد سنجش واقع می‌گردد:

- آلفای کرونباخ
- پایایی ترکیبی.
- روایی همگرا

معیاری کلاسیک برای سنجش و سنجش‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌گردد. یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود، پایداری درونی (سازگاری درونی) مدل‌های اندازه‌گیری است. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. مقدار بالای واریانس بیان شده بین سازه و شاخص‌های آن در مقابل خطای اندازه‌گیری مربوط به هر شاخص، پایداری درونی بالا را نتیجه می‌دهد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، نشانگر پایایی قابل قبول است (کرونباخ، ۱۹۵۱). برخی از محققان در مورد متغیرهای با تعداد سؤالات اندک، مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

متغیرهای	ضریب آلفای کرونباخ
سودمندی ادراک شده	۰/۶۸
سهولت ادراک شده	۰/۷۵
نگرش به فناوری اطلاعات	۰/۶۴
عملکرد سازمانی	۰/۶۹

جدول (۶): ضرایب آلفای کرونباخ

## پایایی ترکیبی

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به الفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی در روش PLS، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. مقدار پایایی ترکیبی یک سازه از یک نسبت حاصل می‌شود که در صورت این کسر، واریانس بین یک سازه با شاخص‌هایش به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری می‌آید. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

متغیرهای	CR
سودمندی ادراک شده	۰/۷۸
سهولت ادراک شده	۰/۷۹
نگرش به فناوری اطلاعات	۰/۷۰
عملکرد سازمانی	۰/۷۱

جدول (۷): پایایی ترکیبی

### روایی همگرا

روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته بین هر سازه با شاخص‌های خود است. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۵/۰ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). برخی از محققان مقدار حداقل قابل قبول را ۴/۰ در نظر گرفته‌اند.

متغیرهای	AVE
سودمندی ادراک شده	۶۸/۰
سهولت ادراک شده	۶۴/۰
نگرش به فناوری اطلاعات	۵۷/۰
عملکرد سازمانی	۵۲/۰

جدول (۸): روایی همگرا

### برازش مدل کلی

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

R Square	Communality	
	۶۸/۰	سودمندی ادراک شده
	۶۴/۰	سهولت ادراک شده
	۵۷/۰	نگرش به فناوری اطلاعات
۹۴/۰	۵۲/۰	عملکرد سازمانی
۹۴/۰	۶۲/۰	میانگین

جدول (۹): معیار GOF

در نتیجه COMMUNALITIES برابر است با ۰/۸۰، با توجه به مقادیر که  $R^1$  در جدول بالا آمده در نتیجه  $R^2$  برابر است با: ۰/۴۸

بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح زیر می‌باشد:

با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۷۱ نشان از برازش قوی مدل دارد. با توجه به برازش قوی مدل کلی، حال می‌توان به بررسی فرضیات تحقیق پرداخت.

### نتایج بدست آمده از تحلیل آماری

همانطور که در قسمت قبلی ثابت کردیم، از آنجایی که توزیع ما نرمال تشخیص داده شد (نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) با استفاده از نرم‌افزار اسمارت PLS، همبستگی متغیرها آزمون شده است. برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار اسمارت PLS انجام شده است. جدول زیر ضریب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد.



بعد از تخمین استاندارد، با استفاده از نرم افزار SmartPLS رابطه علت و معلولی بین سازه‌های پژوهش سنجیده شد. همانطور که در نتایج نمایان است، رابطه بین سازه‌های اصلی پژوهش معنی دار و مستقیم است؛ اگر مقدار آن با سطح اطمینان ۹۵ درصد بیشتر از ۹۶/۱ باشد بیانگر معنادار بودن تأثیر میانجی متغیر مربوطه است. مقدار ضریب مسیر در اثر غیرمستقیم از ضرب دو اثر مستقیم تشکیل دهنده آن حاصل می‌شود.

نتیجه	سطح معنی داری	استاندارد	فرضیه‌ها
تایید	۵۴/۳	۶۰۲/۰	بین سودمندی ادراک شده با عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش رابطه معناداری وجود دارد.
تایید	۳۴/۳	۵۷۱/۰	بین سهولت ادراک شده در سازمان با عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش رابطه معناداری وجود دارد.
تایید	۶۹/۲	۵۰۳/۰	بین انعطاف پذیری در سازمان با عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش رابطه معناداری وجود دارد.
تایید	۶۲/۲	۶۱۴/۰	بین نگرش به فناوری اطلاعات در سازمان با عملکرد سازمانی کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش رابطه معناداری وجود دارد.

#### جدول (۴-۱۰): نتایج فرضیه‌ها

هدف این مطالعه بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی کادر درمان است. اثر تحلیل داده‌ها قویاً از این چهارچوب تحقیقاتی پشتیبانی می‌کند. وجود رابطه مثبت بین فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی اثبات شده است.

#### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد کادر درمان بوده است. روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی-یمایشی با استفاده از ابزار پرسش‌نامه است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کادر درمان بیمارستان شهدای تجریش هستند. جهت نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. مطابق با این فرمول، تعداد نمونه آماری برابر ۱۲۰ نفر بدست آمد.

پایایی و روایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج به دست آمده نشان از پایایی و روایی مورد قبول برای ابزارها داشت. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد و در سطح استنباطی از همبستگی و روش معادلات ساختاری با نرم افزار PLS استفاده گردید.

با توجه به نتایج فناوری اطلاعات (سودمندی ادراک شده، سهولت ادراک شده و نگرش به فناوری اطلاعات) بر عملکرد سازمانی تأثیر معنی داری دارد. مقدار ضریب مسیر تشکیل دهنده آن حاصل می‌شود. که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد با توجه به جدول (۷)؛ عدد معنی داری به ترتیب

برابر با ۵۴/۳، ۳۴/۳، ۶۹/۲ و ۶۲/۲ مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱.۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. با توجه به مثبت بودن نتایج تأثیر مستقیم بین متغیر وابسته و مستقل برقرار می باشد. نتایج این مطالعه با نتایج خمش آیا و همکاران (۱۳۹۸)، سرابی و صدیقی (۱۳۹۸)، مقیمی و استوار (۱۳۹۵)، بیلماز و ارگان (۲۰۱۸)، ون دونگ (۲۰۲۰) و منگ و برگر (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

### پیشنهادات

به منظور کاهش تمرکز و همچنین افزایش خلاقیت در جهت توانمندسازی کارکنان گام برداشته شود. برنامه های آموزشی ضمن خدمت مورد تأکید قرار گرفته و آموزش های متناسب باموضوع توسط مرکز مطالعات آموزش نیروی انسانی واحد برای پرسنل مستقر در سیستم اداری ارائه شوند. افراد متأثر از فرهنگ سازمانی به صورت گزارشات درج در پرونده، پاداش ها و تسهیلات مورد تشویق قرار گرفته و از لحاظ شغلی ارتقاء یابند. استفاده از نظرات و ایده های افراد صاحب نظر و متخصص سازمان را در بررسی مشکلات و مسائل سازمانی تا از اتخاذ تصمیمات تک بعدی جلوگیری کرده و باعث تقویت روحیه افراد و بالا رفتن تعهد و تعلق خاطر آنان نسبت به سازمان شوند. تشکیل تیم هایی از نیروی کاردان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ آن سازمان و نیز نقاط قوت و ضعف موجود، همچنین با تقویت و تشویق جنبه های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد عملکرد کارکنان سازمان قرار دهند با ایجاد خط ارتباطی در ستاد مرکزی در کنار بخش ریاست دانشکده ها، دیدگاه ها، نظرات و انتقادات و شکایات آنها را در مورد نقاط ضعف جنبه های خدمات آموزشی و اداری اخذ، و با ایجاد یک سیستم بررسی شکایات، سیستم کنترل دقیق تری را اعمال نمود و بسیاری از مشکلات واحد را قبل از آنکه به حوزه های ناظر و بررسی در سازمان مرکزی ارجاع داده شود، به موقع مورد رسیدگی قرار داد.

### منابع

- خردمند، ابراهیم و ناطق، قاجار. (1399). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان، مجله فراسوی مدیریت، 12، 161-174.
- خمشی ایا، احمد، رحیده، محمدرضا و دهقان، مانده. (1398). تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش فرهنگی (کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام)، فرهنگ ایلام، 20(2): 161-174.
- سرابی، سعید و صدیقی، هادی. (1398). بررسی فناوری اطلاعات و رابطه آن با عملکرد کارکنان معاونت اداری و مالی سازمان صدا و سیما از دیدگاه کارکنان، رسانه های دیداری و شنیداری، 12(6): 197-165.
- مقیمی، نصرالله و استوار، رحیم. (1395). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد در سازمان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان کهگیلویه و بویراحمد)، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، تهران.
- نصیری پور، امیراشکان و نیکو، هانی. (1391). رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد امینی، فصلنامه بهداشت و ایمنی، شماره اول.
- نمایان، فریبه و فیض الهی، صادق. (1394). تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری مطالعه موردی شرکت صنعتی ایلام، فرهنگ ایلام، 16(4): 161-174.
- Boulding W, Glickman SW, Manary MP, Schulman KA, Staelin R. (2011). Relationship between patient satisfaction with patient care and hospital readmission within 30 days. *The American journal of managed care*; 17(1): 41-8.
- Case C, Dalley T. *The handbook of art therapy*. 3th ed. (2016). London and New York. Routledge. pp:1-22.
- Caulkin, S. (2003). An end to the numbers game. *The Guardian*. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.theguardian.com/business/2003/apr/13/theo-observer-business8>.
- Cichy, R.F., Cha, Y. and Kim, S. (1996). The relationship between organizational commitment and contextual performances among private club leaders. *International Journal of Hospitality Management*.
- Coghill RC. (2010). Individual differences in the subjective experience of pain: new insights into mechanisms and models. *The journal of head and face pain*. 5(9): 1531-35.
- Deal, I. and Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*, Reading, MA, Addison. Wesley pub.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. and Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: LEA.
- Harris JR, Rousel L. (2010). *Initiating and sustaining the clinical nurse leader role. A practical guide*. Boston: Jones and Bartlett. pp: 40-4.
- Hope, J. and Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Indeje, W. G. and Zheng, Q. (2010). Organizational culture and information systems implementation: a structuration theory perspective, *sprouts*. Working Papers on Information Systems. 10(27). Retrieved from <http://sprouts.aisnet.org/10-27>.
- Kaakinen JR, Coehlo DP, Steele R, Tabacco A, Hanson SM. (2015). *Family health care nursing, Theory, practice, and research*. 5th ed. Philadelphia: F.A Davis Company.
- Kwarteng, A. and Aveh, F. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 675-698.
- Meng, J. and Berger, B. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45: 64-75.
- Meng, J. and Berger, B. K. (2013). An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167.
- Moble H, Wang, L. and Fang K. (2015). Organizational culture: Measuring and developing it your organization, *Harvard Business Review China*, 128-139.
- Potter PA, Perry AG, Stockert P, Hall A. (2016). *Fundamentals of nursing*. Elsevier Health Sciences. 2016 ; 2(1): 9-11.
- Robbins.Pstephen. (1991). *Organizational Behavior*, practice hall.
- Safavi SAA. (2009). *Elearning Education from idea to function*. Tehran: Nasher-Daneshgahi. pp:11-35.
- Suellen, J. and Leonard, Cote, V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein Model, *Journal of Business Research*, 67.
- Thorsten, B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A meta- Analytic Review, *Development and Management Association Journal*, 30(4): 763-781.

## بازی‌پردازی<sup>(۱)</sup> و تغییر فرهنگ شهری عصر دیجیتال و کاربرد آن در طراحی برنامه کاربردی برای مدیریت پسماند جامد شهری

نویسندگان: هدایت ابراهیمی، فاطمه برخی، علی اکبر حسین پور



### چکیده

امروزه بهبود شاخص‌های محیط‌زیستی به یکی از دغدغه‌های جامعه جهانی تبدیل شده است و کشورها می‌کوشند وضعیت کشور خود را در شاخص‌های زیست‌محیطی بهبود دهند. مدیریت پسماندها یکی از شاخص‌های مهم در عملکرد محیط‌زیستی است. بهبود وضعیت مدیریت پسماند ها به خصوص پسماندهای جامد شهری در گرو تغییر الگو، سبک زندگی و مشارکت فعال شهروندان است. در حالت عادی مردم تمایل کمی برای مشارکت در برنامه‌های بازیافت دارند، از این رو باید انگیزه لازم را در نزد شهروندان ایجاد کرد. بازی‌پردازی یکی از جدیدترین مفاهیم دنیای دیجیتال است که با تکیه بر کاربرد عناصر بازی در زمینه‌های غیربازی، باعث ایجاد انگیزه، شکل‌دهی به رفتار مردم و ایجاد عادت جدید می‌شود. در این پژوهش تلاش شد ضمن معرفی بازی‌پردازی، عناصر و سطح بندی آنها، به کاربردهای موفق استفاده از بازی‌پردازی در پیش برد برنامه‌های مدیریت پسماند پرداخته شود و پیشنهادهایی برای طراحی برنامه کاربردی فناوری محور مبتنی بر بازی‌پردازی برای تغییر فرهنگ شهری و افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های مدیریت پسماند ارائه شود.

**کلید واژه:** سیستم مدیریت پسماند، پسماند جامد شهری، بازی‌پردازی، گیمیفیکیشن، فرهنگ شهری



## مقدمه

در عصر حاضر مشکلات زیست محیطی به یکی از بزرگترین چالش‌های جامعه جهانی تبدیل شده است. جاه طلبی کشورها در توسعه صنعتی باعث خسارت به اکوسیستم، افزایش گازهای گلخانه‌ای، تغییرات اقلیمی و دیگر مشکلات محیط زیستی شده است. تداوم این روند سبب شده که کشورهای به سمت حل بحران‌های محیط زیست بروند. به عنوان مثال بر اساس توافق‌نامه اقلیمی پاریس در سال ۲۰۱۵، کشورهای صنعتی متعهد شدند برنامه‌های مشارکت ملی مورد نظری را ارائه دهند که در قالب آن از سال ۲۰۲۰ افزایش دمای جهانی را در محدوده حداکثر دو درجه تفاوت با زمان پیشاصنعتی کنترل کنند (فلانکر، ۲۰۱۶). این اقدامات در چارچوب پیمان‌نامه سازمان ملل در تغییر اقلیم است که به دنبال پایدارسازی گازهای گلخانه‌ای و جلوگیری از مشکلات اقلیمی آتی در جهان است. بدین منظور برای ارزیابی وضعیت محیط زیستی کشورها از شاخصی بین‌المللی به نام شاخص عملکرد محیط زیستی استفاده می‌شود. یکی از زمینه‌هایی که اخیراً به گزارش EPI اضافه شده، مدیریت پسماند است که در ذیل محور بهداشت محیط قرار دارد و شاخص ارزیابی آن، وضعیت پسماند جامد است (سلیمانی و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به آخرین گزارش دوسالانه EPI که در سال ۲۰۲۰ منتشر شده است، کشور ایران از نظر شاخص مدیریت پسماند جامد، با نمره ۱۹ از ۱۰۰ در رتبه جهانی ۹۷ قرار گرفت که نشان دهنده وضعیت بسیار نامناسب مدیریت پسماند جامد در کشور است.

با توجه به اینکه مردم یکی از اصلی‌ترین تولیدکننده‌های زباله‌های جامد هستند، جایگاه کلیدی در مدیریت پسماند جامد شهری (MSW) دارند. از این رو مشارکت اجتماعی یکی از ارکان اجرای مدیریت پسماند است و بدون مشارکت شهروندان، برنامه‌های مدیریت پسماند کارایی لازم را نداشته و شکست می‌خورند (عسگری، ۱۳۹۸). پژوهش‌های حوزه مدیریت پسماند نشان می‌دهد که افراد بازیافت را فرآیندی لذت بخش یا سرگرم کننده نمی‌بینند، به همین خاطر جلب مشارکت آنها برای درگیر شدن با این فرآیند، نیازمند تغییر در راه‌حل‌های موجود است (هلمفالک، ۲۰۲۰). بازی‌پردازی یا (Gamification) مفهومی است که باعث بهبود انگیزه و در نتیجه افزایش مشارکت داوطلبانه می‌شود. در سال‌های اخیر بازی‌پردازی خیلی زود به عنوان یکی از فناوری‌های متقاعد کننده محبوب تبدیل شده است. از این فناوری به طور گسترده برای ترویج تغییر مثبت در رفتار کاربران از طریق استفاده از اجزای بازی در زمینه‌های غیر از بازی سازی استفاده می‌شود (ترینداد و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین می‌توان انتظار داشت که با استفاده از بازی‌پردازی و طراحی برنامه‌های کاربردی فناوری محور مبتنی بر آن، سطح آگاهی مردم نسبت به برنامه‌های بازیافت و مدیریت پسماند را افزایش داد و انگیزه آنان برای مشارکت در این برنامه‌ها را بالا برد و به سبک زندگی شهروندان و فرهنگ شهری در دنیای دیجیتال شکل دیگری بخشید.

از این رو در این مقاله به معرفی بازی‌پردازی، مدل مکانیزمی و اجزای آن و در نهایت به کاربرد آن در سیستم‌های مدیریت پسماند می‌پردازیم.

## پیشینه پژوهش

### پسماند جامد شهری

پسماند جامد شهری (MSW) به زباله‌هایی اطلاق می‌شود که از فعالیت‌های شهری تولید می‌شوند و شامل اجزای مختلفی از جمله پلاستیک، زباله‌های مواد غذایی، کاغذ، فلزات و غیره است (یان، ۲۰۲۰). تولید پسماندهای شهری اجتناب ناپذیر است، از طرفی دیگر تولید پسماند به دلیل افزایش سطح جمعیت در سراسر جهان طی ۵ دهه گذشته به سرعت در حال رشد است و یافتن راه حل مناسب به منظور مدیریت پسماندهای شهری تبدیل به یک چالش جهانی شده است (سینگ و همکاران، ۲۰۱۱). براین اساس همواره هدف محققان طراحی یک سامانه بهینه یکپارچه به منظور مدیریت پسماندهای جامد شهری است. اصطلاحات بهینه و یکپارچه معمولاً به ترکیبی از عوامل پردازش و دفع پسماند جامد شهری مرتبط است که عموماً هدف آن دست یابی به کم‌ترین هزینه در هنگام ترکیب عوامل مختلف است (مینولگو و کامیلیس، ۲۰۱۳).

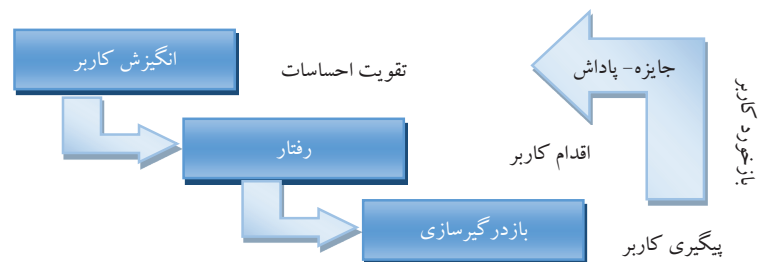
مدیریت پسماندهای جامد شهری در ایران به دلیل مختلف از جمله تفاوت فرهنگی، رشد جمعیت، افزایش مصرف بی‌رویه منابع اولیه و احساس مسئولیت پایین شهروندان و کمبود امکانات در عرصه خدمات شهری با مشکلاتی همراه است لذا ضروری است جهت کاهش پسماندهای جامد شهری باید در فرآیند مدیریت پسماندهای جامد شهری بهینه سازی صورت گیرد. افزایش مشارکت مردمی و ارتقای آگاهی آنها، یکی از روش‌های بهینه سازی است (مجلسی، ۱۳۸۶). برای افزایش آگاهی و مشارکت مردم در فرآیند بازیافت، ابتدا باید فرهنگ مشارکت را در بین مردم افزایش داد و نگرش و همچنین اثر مشارکت‌شان در زندگی فردی و اجتماعی را شرح دهیم. تفکیک ضایعات در مبدا و بازیافت آنها به عنوان دو راه کار موثر برای ارتقا سیستم مدیریت پسماند جامد شهری است که مشارکت و نقش مردم در اجرای آنها حائز اهمیت است (علی، ۲۰۱۰). بازی‌پردازی یکی از راه‌کارهایی است که برای جلب مشارکت مردم و ارتقای آگاهی آنها به منظور پیش‌برد هرچه بهتر برنامه‌های بازیافت پسماندهای جامد شهری و مدیریت پسماندهای شهری به کار گرفته می‌شود. در ادامه به این موضوع پرداخته می‌شود.

## بازی‌پردازی

تعریف بازی‌پردازی عبارتست از استفاده از عناصر طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی. به عبارت دیگر در بازی‌پردازی تلاش می‌شود از اجزا و شیوه‌های به کار رفته در ساخت بازی در دیگر صنایع استفاده شود. در واقع با بازی‌پردازی می‌خواهیم سازوکاری که منجر به انگیزه و اشتیاق در بازی کردن افراد می‌شود را در موارد غیر از بازی به کار بگیریم و از منافع حاصل از آن استفاده کنیم (دیتردین و همکاران، ۲۰۱۱).

به طور خلاصه، از دیدگاه دیتردینگ و همکاران (۲۰۱۱) بازی‌پردازی به موارد زیر اشاره دارد:

- استفاده کردن (به جای گسترش)
  - طراحی (به جای فناوری مرتبط با بازی یا سایر شیوه‌های مربوط به بازی)
  - عناصر (به جای بازی تمام عیار از برخی عناصر آن استفاده می‌کنیم)
  - مشخصه‌های بازی (به جای بازی یا بازیگوشی)
  - در زمینه‌های غیربازی (صرفه نظر از اهداف استفاده خاص، زمینه یا رسانه‌های اجرای آن)
- بازی‌ها اغلب با آموزش و شیوه‌های بازیگوشانه برای گذراندن وقت همراه هستند. این بازی‌ها از فرآیندهای معمولی یک بازی آموزشی برای یادگیری، درک ابعاد اجتماعی، عاطفی و شناختی (مفاهیمی که محرک و عامل جذب بیشتر تعامل بازیکنان با فرآیند یادگیری میشوند) استفاده می‌کنند. با کاربرد بازی‌پردازی می‌توان با ایجاد یک بازی شبیه سازی شده، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن برای شهروندان این ذهنیت ایجاد میشود که اگر فرآیند بازیافت را به درستی انجام دهند پاداش دریافت کرده و بالعکس (گنزالس بریونس و همکاران، ۲۰۱۷). مدل زیر به خوبی نقش انگیزش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل چرخه درگیری‌سازی (گنزالس بریونس و همکاران، ۲۰۱۷)

حال که با تاثیر انگیزش در ایجاد اشتیاق برای انجام فعالیت‌های مشخص آشنا شدیم، ممکن این سوال پیش آید که عوامل انگیزاننده کدامند و چه عواملی در تقابل با انگیزه عمل می‌کنند و فرد را به سمت اجتناب سوق می‌دهند. (والدراما ۲۰۱۰) ابعاد انگیزش را در دو دسته قرار داده است: انگیزاننده به سمت انجام و انگیزاننده به سمت اجتناب؛ به عبارت دیگر با دو نیرو سروکار داریم که در تقابل با یکدیگر قرار دارند و همدیگر را خنثی می‌کنند. از آنجایی که هدف بازی‌پردازی ایجاد انگیزه و اشتیاق در کاربران برای انجام فعالیت‌های مشخص و عادت سازی در آنها است، شناخت این دو تیپ انگیزاننده ضروری است. این ابعاد انگیزش در جدول زیر قابل مشاهده اند.

شماره	جهت گیری انگیزشی	نام ابعاد	تعریف
۱	به سمت انجام	خودمختاری	ترجیح برای مستقل بودن، پیروی از معیارهای خود و تصمیم گیری برای خود
۲		قدرت	میل به رهبری دیگران، رقابت و پیروزی، بالا آمدن، دریافت تحسین، داشتن محبوبیت و اعتبار
۳		دستاورد	ترجیح برای غلبه بر چالش‌ها، دست‌یابی به موفقیت حرفه‌ای و رسیدن به استانداردهای عالی برتری
۴		کاوش	علاقه به تازگی و تنوع، به دنبال یادگیری و کشف راه‌های جدید انجام کارها
۵		مشارکت	تمایل به کمک به دیگران، کمک به جامعه و تاثیر مثبت بر زندگی دیگران

شماره	جهت گیری انگیزشی	نام ابعاد	تعریف
۶	اجتناب از انجام	وابستگی	ترجیح برای بودن با دیگران، عضویت در یک گروه و احساس پذیرش
۷		همکاری	تمایل به حفظ روابط برابری طلبانه، اجتناب از نابرابری و ایجاد فاصله از قدرت، رقابت و سوء استفاده از قدرت
۸		لذت گرای	ترجیح برای صرفه جویی در تلاش و تنش، اجتناب از قربانی کردن رفاه خود برای تعقیب اهداف
۹		امنیت	ترجیح برای حفظ ثبات محیط و همچنین اجتناب از تغییرات و عدم اطمینان
۱۰		حفاظت	یل به محافظت از خود، کسب درآمد و حفظ کالاهای مادی

### مدل مفهومی بازی پردازی

هلمفالک و همکاران (۲۰۱۹) مدلی مفهومی درباره بازی پردازی ارائه دادند که اجزای بازی در یک زمینه و محدوده مشخص به واسطه اثرات روانشناختی که بر افراد می گذارند، باعث بدست آمدن نتایج شده و این کار به شکل یک چرخه تکرار می شود.



شکل ۲: مدل مفهومی بازی پردازی (هلمفالک و همکاران، ۲۰۱۹)

برای اینکه بتوانیم مدل بازی پردازی مناسبی را طراحی کنیم، در ابتدا باید اجزای بازی پردازی را به خوبی بشناسیم. در ادامه به اجزای بازی پردازی، میزان استفاده از آنها و سطح بندی آنها می پردازیم.

### اجزای بازی پردازی

همانطور که در تعریف بازی پردازی اشاره شد، در بازی پردازی از اجزا و عناصر انگیزاننده بکار رفته در ساخت بازی استفاده می شود؛ برای مثال کاربر در ازای انجام فعالیت های خاصی امتیاز کسب می کند، در جدول برترین ها جایگاه بدست می آورد، سطحش ارتقا می یابد، نشان می گیرد و... بازی ها از جنبه اجتماعی می توانند به شکل همکاری کاربران یا رقابت آنها به شکل تک یا چندکاربره باشند. کلاک و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی پژوهش های گذشته، پرکاربردترین عناصر بازی به کار رفته در بازی پردازی را شناسایی دست بندی کردند. این دسته بندی در جدول زیر قابل مشاهده است:

شماره	دسته بندی و جنبه کلی اجزا	نام عنصر	شماره	دسته بندی و جنبه کلی اجزا	نام عنصر
۱	دستآورد	چالش	۱۴	اجتماعی	همکاری
۲		امتیاز	۱۵		رقابت
۳		وضعیت و بازخورد	۱۶		چندکاربره بودن
۴		سطح	۱۷		شبکه
۵	غیر دیجیتال	تابلوی امتیازات	۱۸	تابلو	تابلو
۶		افزایش سختی	۱۹		کارت
۷		نشان	۲۰		تاس
۸	عادت سازی	زمان سنج	۲۱	متفرقه	پول مجازی
۹		نقش بازی	۲۲		دور(مرحله) بازی
۱۰		داستانی بودن	۲۳		تلاش دوباره
۱۱		پاداش	۲۴		آشنایی با مراحل بازی
۱۲		جهان	۲۵		ارزش گذاری روی بازیکن
۱۳		آواتار			



شماره	دسته بندی و جنبه کلی اجزا	نام عنصر	شماره	دسته بندی و جنبه کلی اجزا	نام عنصر
۱۴	اجتماعی	همکاری			
۱۵		رقابت			
۱۶		چندکاربره بودن			
۱۷		شبکه			

### سطح‌های عناصر طراحی بازی

در جدول شماره ۲ با عناصر پر کاربرد بازی آشنا شدیم. طراحی برنامه بازی‌پردازی شده همانند طراحی و ساخت بازی در چند سطح انجام می‌شود. هنگام طراحی برنامه بازی‌پردازی چه به صورت برنامه دیجیتالی و چه به شکل فیزیکی، باید با مکانیزم طراحی بازی آشنایی داشت. (دیتردین و همکاران ۲۰۱۱) دسته‌بندی سطح‌های مختلف طراحی بازی را ارائه کردند که شامل پنج سطح است: الگوی طراحی رابط کاربری، مکانیک‌ها، اصول طراحی، مدل‌های بازی و روش‌های طراحی بازی.

سطح	تعریف	مثال
الگوهای طراحی رابط کاربری بازی	اجزای طراحی تعامل موفق و متداول و راه حل‌های طراحی برای یک مشکل شناخته شده در یک زمینه، از جمله پیاده سازی‌های اولیه	سطح، نشان، تابلوی امتیازات
الگوهای طراحی بازی و مکانیک‌ها	بخش‌هایی از بازی که مربوط به گیم پلی بازی هستند و مرتب تکرار می‌شوند	محدودیت زمانی، محدودیت منابع، نوبت
اصول و اکتشافات طراحی بازی	دستورالعمل‌های ارزیابی برای نزدیک شدن به یک مشکل طراحی یا تجزیه و تحلیل یک راه حل طراحی داده شده	سختی بازی، اهداف واضح، انواع سبک‌های بازی
مدل‌های بازی	مدل‌های مفهومی اجزای بازی یا تجربه بازی	چالش، فانتزی، کنجکاوی
روش‌های طراحی بازی	شیوه‌ها و فرآیندهای طراحی خاص بازی	تست بازی، طراحی بازی محور، طراحی بازی ارزش آگاهانه

### کاربرد بازی‌پردازی در بازیافت

بازیافت یکی از زمینه‌هایی است که در آن از بازی‌پردازی استفاده است. از آنجایی که تولید زباله، تفکیک از مبدا و به طبع آن فرآیند بازیافت فرآیندی مستمر است، انگیزش، مشارکت، انجام فعالیت و تکرار آن در قالب چرخه انگیزش شکل ۱، می‌توان رفتار شهروندان را تغییر داد و مشارکت در بازیافت را برایشان به عادت تبدیل کرد. هلمفالک و همکاران (۲۰۲۰) مسائلی مربوط به بازیافت و راه‌حل‌های مبتنی بر بازی‌پردازی را دسته‌بندی و ارائه کردند که در قالب جدول ۴ آورده شده‌اند.

مشکلات بازیافت	عناصر بازی‌وارسازی	راه‌حل‌های بازی‌پردازی برای گروه‌های متمرکز
آیا بازیافت اهمیت دارد؟	رقابت/هدف / اجتماع	دریافت مجازی / داده / مدال / تخفیف جمع آوری زباله / کارت هدیه / درخت مجازی که رشد میکند
مشاهده نتایج بازیافت	پاداش / مدال / هدیه	اسکن کد پاسخ سریع با موبایل / نرم افزار / شبکه اجتماعی
اطلاعات درخصوص بازیافت	بازخورد	متمایزسازی سطل‌ها به عنوان کانال ارتباطی با استفاده از برچسب‌ها / نرم افزار
دانش بازیافت	پاداش / بازخورد	استفاده مداوم از یک پلتفرم / طنزها / نرم افزار /
کودکان	راحت و سرگرم کننده	اعلام نتایج / شبکه اجتماعی
ارتقا مرتب سازی از طریق فشار اجتماعی	جنبه اجتماعی / جدول امتیازات	شخصی سازی سطل‌ها / واضح سازی
نیاز به توسعه رفتار مرتب سازی	رابطه مندی	دریافت مجازی / داده / مدال / تخفیف جمع آوری زباله / کارت هدیه / درخت مجازی که رشد می‌کند

جدول ۴: کاربرد بازی‌پردازی در حل مشکلات بازیافت (هلمفالک و همکاران، ۲۰۲۰)

### بازی روباه بازیافت کننده؛ تجربه عملی استفاده از بازی‌پردازی در مدیریت پسماند

سانتی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود یکی از کاربردهای عملی بازی‌پردازی در سیستم مدیریت پسماند را بررسی کرده‌اند. اتحادیه اروپا با همکاری دانشگاه علمی کاربردی ساونپای فنلاند با هدف بررسی تاثیر بازی‌پردازی بازیافت زباله بر جوانان، طرحی را در آپارتمان‌های دانشجویی این دانشگاه انجام دادند. هدف از انجام این طرح پاسخ به سه پرسش زیر بود:

۱. چگونه به جوانان بزرگسال برای مشارکت در بازیافت انگیزه دهیم؟

۲. آیا فرآیند بازیافت می‌تواند سرگرم کننده و مفید باشد؟

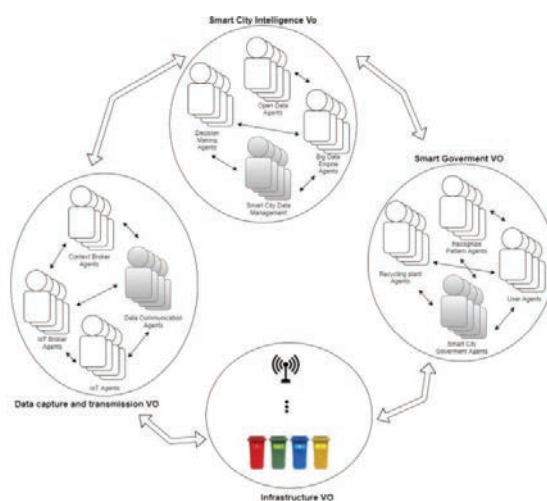
۳. چگونه به بازیافت دقیق پاداش دهیم؟

برگزارکنندگان این طرح برای اجرای آن از نرم افزاری به نام روباه بازیافت کننده استفاده کردند که مبتنی بر بازی‌پردازی بود. پس از اجرای برنامه، ۹۵ درصد از دانشجویان نرم افزار را نصب کردند. محققان پس از جمع آوری داده‌ها دریافتند که نیمی از کاربران نمی‌خواهند تلاش بیشتری برای مشارکت در برنامه بازیافت داشته باشند، از این رو دسترسی آسان به نرم افزار و ساده بودن آن مساله‌ای کلیدی است. نتایج این پژوهش نشان داد که راه‌حل‌های مبتنی بر بازی‌پردازی را برای تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان مصرف‌کنندگان در طیف وسیعی استفاده کرد؛ چرا که پس از اجرای آزمایشی این برنامه نرخ مشارکت در بازیافت از ۲۵ درصد به بیش از ۸۴ درصد افزایش یافت و نرخ بازیافت زباله از ۷۶ درصد به ۹۷ درصد تغییر کرد. پاداش استفاده از نرم افزار بدین صورت بود که هر هفته به بیست کاربر که با دقت بیشتری در فرآیند بازیافت مشارکت داشتند پاداش داده می‌شد. این پاداش استفاده از کوپن حضور در برنامه‌های فرهنگی و ورزشی یا شارژ ده یورویی بلیت اتوبوس افراد بود که اکثر افراد برگزیده گزینه دوم یعنی شارژ بلیت اتوبوس را انتخاب می‌کردند.

وزارت محیط زیست برای توسعه نسخه دوم بازی روباه بازیافت کننده روی آن سرمایه‌گذار کرد تا برای مدارس دبیرستان هم بکار گرفته شود. این کار نشان می‌دهد که برگزارکنندگان طرح از اجرای آزمایشی آن راضی بودند و اپلیکیشن بازیافت زباله مبتنی بر بازی‌پردازی تاثیر مثبت و کاربردی داشته است.

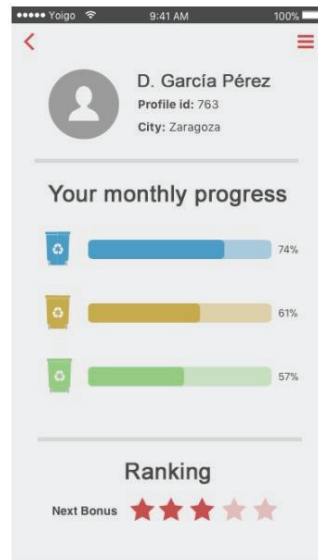
### بازی‌پردازی و شهر هوشمند؛ کاربرد سازمان مجازی برای افزایش مشارکت در بازیافت

در پروژه روباه بازیافت کننده صرفاً با یک نرم افزار موبایل سروکار داشتیم که میزان مشارکت افراد در بازیافت را تجزیه و تحلیل می‌کرد. مدل دیگری از کاربرد بازی‌پردازی در فرآیند مدیریت پسماند وجود دارد که ترکیبی از سخت‌افزار (حس گر یا سایر تجهیزات) و نرم افزار است. مطالعه موردی گنزالس بریونس و همکاران (۲۰۱۷) از این دست فعالیت‌ها است. در این پروژه مدلی پیشنهاد و اجرایی که شد در قالب یک سازمان مجازی، داده‌های مربوط به بازیافت هر شهر را جمع‌آوری کرده و با دانش حاصل از آن و از طریق بازی‌پردازی تغییر در عادات شهروندان ایجاد می‌کند و بدون توجه به محیط شهری که در آن اجرا می‌شود، باعث ایجاد انگیزه و مشارکت شهروندان در بازیافت می‌شود.



شکل ۳: معماری پیشنهادی بر اساس سازمان‌های عامل مجازی (گنزالس بریونس و همکاران، ۲۰۱۷)

در این پروژه زیرساخت کوچکی ایجاد شد که میزان زباله قابل بازیافت ته نشین شده در هر سطل زباله را از طریق سنسورهای اندازه‌گیری شده و داده‌های آن به سازمان مجازی ارسال می‌شد و در اختیار تمامی اعضای سازمان قرار می‌گرفت، ضمن اینکه هر کاربر می‌توانست به صورت لحظه‌ای وضعیت مشارکت خود در فرآیند بازیافت را مشاهده کند.



شکل ۴: تصویری از نمایه کاربری یکی از کاربران درگیر در آزمایش (گنزالس بریونس و همکاران، ۲۰۱۷)

نتایج به‌کارگیری این سیستم نشان داد که استفاده از بازی‌پردازی باعث افزایش ۳۲/۲ درصدی میزان مشارکت مردم در فرآیند بازیافت شد و علاوه بر این، میزان زباله بازیافتی ۱۷/۲ درصد افزایش یافت. ارزیابی سنی کاربران شرکت کننده در برنامه نشان داد که افراد بین ۴۳ تا ۵۶ سال بیشترین مشارکت در فرآیند بازیافت را داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

جهان در دوران پساصنعتی با مشکلات زیست محیطی زیادی مواجه شده است و خطرات ناشی از افزایش تولید زباله، سلامت محیط زیست و مردم را تهدید می‌کند. دفن زباله، آلودگی هوای ناشی از سوختن آنها و تولید شیرابه ناشی از زباله به ترتیب خاک، هوا و آب را در معرض خطر قرار می‌دهند. بازیافت زباله‌های جامد یکی از بخش‌های سیستم مدیریت پسماند است که تلاش می‌کند بخشی از زباله‌های تولید شده را به چرخه مصرف بازگرداند و از این طریق حجم زباله آزاد شده در محیط زیست را کاهش دهد. در این میان شهروندان به عنوان یکی از ارکان کلیدی موفقیت برنامه‌های بازیافت هستند و مطالعات متعددی بر مشارکت پذیری، آگاهی بخشی و اعتماد شهروندان در سیستم مدیریت پسماند تاکید دارند (اسمعیلی زاده، ۱۳۹۸. محمدی و همکاران، ۱۳۹۹. رضویان و حیدری، ۱۹۰۰).

برای افزایش مشارکت پذیری مردم در مدیریت پسماند باید در آنها انگیزه ایجاد کرد و از این طریق در نگرش و رفتارشان تغییر به وجود آورد و عادت مشارکت در برنامه‌های مدیریت پسماند را در آنها تثبیت کرد. بازی‌پردازی یکی از تکنیک‌هایی است که با استفاده از عناصر بازی در زمینه‌های غیربازی، می‌تواند در مردم انگیزه، اشتیاق، رفتار و عادت ایجاد کند. پژوهش‌های متعددی بر کاربرد بازی‌پردازی در آموزش صحت گذاشته‌اند (هلمفالدک، ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰، وحیدی اصل و همکاران، ۱۳۹۷). از این رو می‌توان از طریق آن آگاهی شهروندان را نسبت به برنامه‌های بازیافت و مدیریت پسماند بالا برد و در آنها اعتماد ایجاد کرد.

از سوی دیگر در این مقاله با راه حل‌ها و برنامه‌هایی مبتنی بر بازی‌پردازی آشنا شدیم که تاثیر مثبتی بر نرخ مشارکت شهروندان در بازیافت و افزایش میزان زباله بازیافتی داشته‌اند.

مفهوم بازی‌پردازی مفهوم جدید است و تقریباً پژوهشی داخلی وجود ندارد که به کاربرد آن در سیستم مدیریت پسماند پرداخته باشد، از این رو پیشنهاد می‌کنیم که پژوهشگران کاربرد این مفهوم در مدیریت پسماند را از جنبه‌های مختلف بررسی کنند. از جنبه کاربردی نیز توصیه می‌شود که دولت و بخش خصوصی از طریق سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت و برنامه‌های کاربردی، از مزایای ثابت شده بازی‌پردازی بهره ببرند؛ هم در امر مشارکت در

بازیافت و هم دیگر بخش‌های مدیریت پسماند شهری نظیر آموزش و آگاهی بخشی مردم. پیشنهاد می‌کنیم که در طراحی برنامه‌های کاربردی بازی پردازی و ارائه مشوق‌ها، هر دو بعد آموزش و مشارکت به صورت توامان مدنظر قرار گیرد، چرا که اگر توجه صرف کاربر بر مشارکت در بازیافت و دریافت مشوق باشد، ممکن است این مشوق‌ها سبب افزایش زباله‌ها شود، اما اگر در کنار آن به آموزش‌ها در برنامه‌های کاربردی بازی پردازی گنجانده شود، می‌توانیم سبک زندگی افراد و فرهنگ شهری را به سمتی ببریم که شهروندان به شکل آگاهانه زباله کمتری تولید کنند و درصد عمده آن مقداری هم که تولید می‌کنند را با وارد سیستم بازیافت کنند. در این صورت می‌توان انتظار داشت که نرخ زباله‌های بازیافتی افزایش یابد و از این طریق ضمن بهره‌بردن از مزایای اقتصادی این کار، شاهد بهبود در شاخص‌های عملکرد محیط زیستی هم باشیم.

همچنین پیشنهاد می‌شود مشوق‌های گنجانده شده در طراحی سیستم بازی و آراسازی (تبدیل امتیازها به پاداش، جوایز افراد برتر و ...) صرفاً مادی نباشند و به همان نسبت به مشوق‌های معنوی توجه شود؛ برای مثال اگر شهروندی بازخوردهای بگیرد که به چه میزان در کاهش آلودگی محیط زیست، کاهش نشر کربن، قطع نشدن درختان و... اثرگذار بوده، چه بسا تاثیر آن از دریافت مشوق‌های مادی بیشتر باشد.

#### منابع

- اسمعیلی‌زاده، س. (۱۳۹۸) بررسی چالش‌های مدیریت پسماندهای شهری ایران از منظر متخصصین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، تبریز.
- رضویان، ف.، حدیدی، ز. (۱۳۹۹) ارزیابی نقش مشارکت شهروندان در مدیریت پسماند شهری با محوریت تفکیک از مبدا (مطالعه موردی: منطقه ۹ شهر تهران)، نشریه مطالعات علوم محیط زیست، دوره ۵، شماره ۲، فصل تابستان، ص ۲۴۶۶-۲۴۷۱.
- سلیمانی، الف.، چرافی، م. (۱۴۰۰) بررسی تطبیقی ساختار شاخص عملکرد محیط زیستی (EPI) در سال ۲۰۲۰ با تأکید بر جایگاه ایران، معاونت مطالعات زیربنایی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ایران.
- عسگری، س. (۱۳۹۸) سنجش تأثیر عوامل مشارکت پذیری شهروندان در مدیریت پسماند شهری، نشریه جغرافیا و روابط انسانی، دوره ۲، شماره ۲، ص ۴۳-۵۹.
- مجلسی، م. (۱۳۸۶) نقش مشارکتهای مردمی در سیستم مکانیزه جمع‌آوری زباله، نشریه مدیریت پسماندها، شماره ۸، ص ۸-۱۲.
- محمدی، م.، پورشیخان، ع.، اصغری، ح.، شهرداری اردجانی، ر. (۱۳۹۹) ارزیابی تأثیر سرمایه اجتماعی در مدیریت پسماند شهری (مورد مطالعه: شهر امل)، فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، شماره ۴، بهار ۱۳۹۹، ص ۲۱۱-۲۳۳.
- وحیدی اصل، م.، آقازاده پور، ف.، علیخان، پ. (۱۳۹۷) شناسایی چالش‌های اجرای بازی و آراسازی در آموزش‌های سازمانی، نشریه تحقیقات فرهنگی ایران، دوره ۱۱، شماره ۱، بهار ۱۳۹۷، ص ۱۲۱-۱۴۹.
- Ali, A. A., Gumbe, L. O., Mohammed, A. H., & Nathan, N. (2010). Nairobi solid waste management practices: Need for improved public participation and involvement. *Tanzania Journal of Forestry and Nature Conservation*, 80(1), 61-73.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15).
- Falkner R. The Paris Agreement and the new logic of international climate politics, *International Affairs*, Volume 92, Issue 5, September 2016, Pages 1107-1125. <https://doi.org/10.1111/1468-2346.12708>
- Helmfalk, M. (2019). An interdisciplinary perspective on gamification: Mechanics, psychological mediators and outcomes: Mechanics, mental mediators and outcomes. *International Journal of Serious Games*, 6(1), 3-26.
- Helmfalk, M., & Rosenlund, J. (2020). Hedonic recycling: Using gamification and sensory stimuli to enhance the recycling experience. *EAI Endorsed Transactions on Serious Games*, (18), 1-12.
- Klock, A. C. T., Wallius, E., & Hamari, J. (2021). Gamification in freight transportation: extant corpus and future agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Santti, U., Happonen, A., & Auvinen, H. (2020, May). Digitalization boosted recycling: Gamification as an inspiration for young adults to do enhanced waste sorting. *AIP Conference Proceedings* 2233, 050014 (2020).
- Singh, R. P., Singh, P., Araujo, A. S., Ibrahim, M. H., & Sulaiman, O. (2011). Management of urban solid waste: Vermicomposting a sustainable option. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(7), 719-729.
- Trinidad, M., Ruiz, M., & Calderón, A. (2021). A bibliometric analysis of gamification research. *IEEE Access*, 9, 46505-46544.
- Valderrama, B. (2010). Motivación inteligente: el impulso para lograr tus metas (No. 658.3 V233m Ej. 1 022657). PEARSON.
- Yan M., Zhang S., Wibowo H., Grisdanurak N., Cai Y., Zhou X., Kanchanatip E., Antoni. 2020. Biochar and pyrolytic gas properties from pyrolysis of simulated municipal solid waste (MSW) under pyrolytic gas atmosphere. *Waste Disposal Sustain. Energy* 2, 37-46.

## شناسایی ابعاد فرهنگ تعالی و شواهد رفتاری آن در سازمان برای دستیابی به عملکرد برجسته پایدار

نویسندگان: دکتر محسن مرادی مقدم، دکتر حسین صفری،



علیرضا صادقیور

### چکیده

در تلاطم محیطی امروزه جهانی در عرصه رقابت بین سازمان‌ها هر سازمانی این مهم را درک می‌کند که برای پایداری در این رقابت عظیم راهی جز حفظ عملکرد برجسته ندارد. با توجه به این که سازمان‌ها به سمت این مهم کشیده شده و درصدد تلاش برای رسیدن به عملکرد برجسته پایدار هستند، این سازمان‌ها باید این مهم را در نظر بگیرند که برای رسیدن به حفظ و بهبود عملکرد خود ابتدا باید فرهنگ این موضوع را در سازمان خود تسری بدهند.

ما به دنبال این هستیم که فرهنگ سازمانی صحیح پیش نیاز این موضوع را که می‌توان از آن به عنوان فرهنگ تعالی یادآور شد در ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داده و ابعاد ناشناخته فرهنگ تعالی و شواهد رفتاری هر کدام از آن ابعاد را روشن کنیم. برای رسیدن به این موضوع با استفاده از مکانیزم مرور ادبیات و تحلیل مطالب استخراج شده، ابعادی مورد نظر شناخته شده و با منطق امتیازدهی مدل‌های تعالی سازمانی (رادار) آنها را اندازه‌گیری می‌نماییم.

**کلید واژه:** فرهنگ تعالی، فرهنگ کیفیت، عملکرد برجسته، رادار (RADAR)

## مقدمه

رایج‌ترین پیشرفت‌های یک سازمان می‌تواند صرفه‌جویی در زمان، بهبود در بهنگام بودن ارائه خدمات، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، کاهش تعداد خطاها یا اشتباهات و بهبود رضایت ذی‌نفعان باشد. به این منظور مدیر ارشد هر سازمانی برای رسیدن به این پیشرفت‌ها از استراتژی‌های جدید و موثر کمک می‌گیرد، اما مسئله مهم در این است که این پیشرفت‌ها در سایه فرهنگ سازمانی صحیح رنگ و لعاب عمل به خود می‌گیرند، در واقع زمانی که چتر فرهنگ تعالی سازمانی بر سازمان سایه بیفکند؛ آن زمان است که می‌توان انتظار پیشرفت را از آن سازمان داشت.

اگر بخواهیم صرفاً واژه مطلق فرهنگ را در قالب سازمان به ساده‌ترین شکل ممکن تعریف کنیم می‌شود این طور بیان داشت: روشی است که در چارچوب آن کارها انجام می‌شود، و این چارچوب به طور مستقیم و غیرمستقیم به همه افراد درگیر در سازمان نشان می‌دهد که چگونه با آنها سازگار شوند، چه چیزی قابل قبول است و چگونه در سازمان می‌شود موفق شد [۱]. ارزش‌های یک سازمان هسته اصلی فرهنگ آن است. در حالی که یک چشم انداز هدف یک شرکت را بیان می‌کند، ارزش‌ها مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها را در مورد رفتارها و طرز فکرهای مورد نیاز برای دستیابی به آن چشم انداز ارائه می‌دهند. این ارزش پایه‌ریزی شده در سازمان، متعهدانه به مشتریان خدمت می‌رساند، به نحو احسن به همکاران خدمت می‌کند و سعی بر رعایت تمامی استانداردهای حرفه‌ای سازمانی خواهد داشت [۲]. ادگار شاین، استاد برجسته دانشکده مدیریت MIT می‌گوید: تنها کار رهبران که از اهمیت واقعی برخوردار است، ایجاد و مدیریت فرهنگ است. اگر فرهنگ را مدیریت نکنید، فرهنگ شما را مدیریت می‌کند و حتی ممکن است از میزان وقوع این امر آگاهی نداشته باشید [۳].

هرسازمانی تاریخ منحصر به فرد خودش را دارد. یک داستان منحصر به فرد و توانایی کشف تاریخ آن و تبدیل آن به یک روایت، عنصر اصلی خلق فرهنگ سازمانی است. همینجاست که پایه‌های فرهنگی سازمان بنا نهاده می‌شوند. عناصر این روایت می‌توانند رسمی باشند مانند کوکاکولا، که منبع عظیمی را برای جشن گرفتن میراث خود اختصاص داد و حتی یک موزه Coke of World در آتلانتا دارد، و برخی از این فرهنگ‌ها می‌توانند خواستگاه جغرافیایی داشته و برگرفته از فرهنگ محلی آن نقطه از کره زمین باشند. شهرها و کشورهای مختلف می‌توانند دارای فرهنگ‌های محلی باشند که اگر یک شرکت بخواهد فرهنگ به خصوص خود را در آن محل پایه ریزی کند؛ آن را تقویت کنند یا در تضاد با آن باشند و منجر به سرکوب آن شوند. در مثال می‌شود به سازمانی با فرهنگ تولید مواد غذایی در منطقه مسلمان نشینی اشاره کرد که افراد آن منطقه ممکن است با مواد اولیه آن مشکل داشته باشند و آن را حلال ندانند. [۲]

در ادامه این مقاله به بخش بعدی به مرور ادبیات فرهنگ سازمانی، فرهنگ کیفیت، فرهنگ تعالی، تعالی عملیاتی، حفظ عملکرد برجسته پرداخته می‌شود. در بخش سوم به روش تحقیق پرداخته شده و سپس چارچوب فرهنگ تعالی در راستای حفظ عملکرد برجسته سازمان تشریح شده و در نهایت نتیجه‌گیری مباحث ارائه شده است.

## مرور ادبیات

### فرهنگ سازمانی

اگرچه دیدگاه‌های متفاوتی درباره تعریف فرهنگ سازمانی و عناصر آن وجود دارد، اما در حقیقت بیشتر آنها از نظر معنا معادل یکدیگر هستند و در نهایت خط فکری آنها موازی یکدیگر نمی‌ماند و در نقطه‌ای طلایی به یکدیگر می‌رسند در این مقاله سعی شده نقطه طلایی فرهنگ تعالی سازمانی که برخاسته از فرهنگ کیفیت صحیح مستقر در ذهن همه افراد سازمان است بررسی شود و ارتباط بین آنها و همینطور شکاف بین آنها پر شود [۴].

مفهوم فرهنگ تعالی ابتدا در ایالات متحده و سپس اروپا و سپس بقیه کشورهای در حال توسعه اجرا شد. تحقیقات در مورد فرهنگ تعالی سازمان‌ها هنوز بسیار محدود است، علاوه بر این، اکثر مطالعات در مورد فرهنگ تعالی مربوط به کشورهای غربی است. در نتیجه، تعدادی از مسایل مربوط به این حوزه با وجود اهمیت آنها در عصر حاضر همچنان توسط محققان نادیده گرفته می‌شود [۵].

امروز که همگی خوانندگان این مقاله و طیف وسیعی از مردمان جهان با مفهوم سیستم‌های کامپیوتری و حوزه‌های IT به دلیل جهانی شدن اینترنت و دیجیتالی شدن کارهای روزمره آشنایی دارند بیایید برای شروع فرهنگ سازمانی را در این قالب تعریف کنیم. تعریفی که ما از آن داریم این است: اگر کسب‌وکار شما یک کامپیوتر بود، فرهنگ سازمانی شما سیستم عامل آن است. این مفهوم را در سازمان خود باید دنبال کنید تا هم جوابی باشد برای صورت مسئله‌های سنگین مشکلات شما و بتواند پاسخی در خور شأن سازمان شما به آن بدهد و به آن رسیدگی کند و هم بتواند راه‌حلی برای رشد واقعی سازمان ارائه دهد.



راه حل‌هایی که پایدار بوده و نتایج تجاری که در تعقیب آن هستید برایتان رقم بزند [۶]. بنابراین تعریف گسترش اینترنت، شبکه‌سازی اجتماعی و بین‌المللی شدن نیروی کار به تدریج موجب تغییر برخی ارزش‌های سنتی در بسیاری از کشورها شده است و این امر موجب بهبود کیفیت زندگی شده که روی الزامات استاندارد کیفیت و به تبع آن فرهنگ سازمانی موثر است [۳].

فرهنگ سازمانی را متشکل از ارزش‌ها و باورهای مشترک سمت نامریی یک سازمان و هنجارهای رفتاری می‌دانند و معمولاً به عنوان مجموعه پیچیده‌ای از ارزش‌ها، باورها، مفروضات و نمادهای مشترک توصیف می‌شود که در رفتارها و هنجارهای یک سازمان منعکس می‌شود مدیریت فرهنگ سازمانی ضروری است زیرا بر ادراک افراد در تمام جنبه‌های کار آنها تأثیر می‌گذارد. فرهنگ نشان دهنده ایدئولوژی سازمان است که شامل باورها، ارزش‌ها و هنجارها می‌شود [۴].

فرهنگ سازمانی از اهم منابع استراتژیک سازمان برای تجارت در محیط ناپایدار امروزی و اقتصاد همیشه رقابتی قرن بیست و یکم در نظر گرفته می‌شود و یکی از اصول مزیت رقابتی پایدار شرکت‌ها و مشاغل فرهنگ سازمانی است. با این حال، شناسایی سازهایی که به طور قابل توجهی بر این مفهوم تأثیر می‌گذارند به طور قابل توجهی چالش برانگیز است. پیاده سازی عالی آن در یک سازمان و به تبع آن رسیدن به یک شخصیت سازمانی مناسب، شهرت قابل توجه و برند نام آشنا شاید بر روی کاغذ و مبانی تئوری آسان جلوه کند اما در حقیقت و در بازار پرپیچ و خم این روزهای جهان می‌تواند دست اندازی در مسیر موفقیت باشد [۵]. باید توجه داشت که تغییر فرهنگ از نوع نوع متعالی زمان می‌برد و یک راه حل ساده ندارد و فقط ابزار ساده‌ای برای افزودن به شیوه‌های مدیریت نیست بلکه اساساً شامل یک تغییر فرهنگی است که در آن ارزش‌های بهبود کیفیت باید مدل سازی شوند [۷]. بنابراین سازمان موظف است استراتژی را به موجب اتخاذ آن ابداع کند، آن را توسعه دهد و از حفظش به طوری که بخش جدایی ناپذیری از سازمان شود و نحوه رفتار افراد و تعامل آن‌ها در همان قالب شکل بگیرد اطمینان پیدا کند [۸]. توسعه و بهبود فرهنگ سازمانی کار ساده‌ای نیست زیرا با گروهی از هنجارها و ارزش‌های مشترکی رو به رو هستیم که در طول زمان زیادی شکل گرفته و ستون‌های این فرهنگ نادرست سازمان که قصد مهاجرت از آن را داریم به راحتی ریخته و گسسته نخواهد شد [۳].

بهترین راه برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در یک بازار پویا از طریق توسعه فرهنگ سازمانی نوآورانه است. در ایجاد و بهینه‌سازی یک فرهنگ پیشرو، یک سازمان می‌تواند به طور قابل توجهی برند خود را در قلب و ذهن مشتریان، کارکنان و جوامع خود متمایز کند و در عین حال ارزش معناداری را برای سهامداران ارائه دهد [۶]. اما مسئله قابل توجه این است که ذی‌نفعان و افراد درگیر سازمان خود را با بررسی آنها از طریق تست‌های خودارزیابی رفتار مانند ارزیابی‌های بلین، ابزارهای ارزیابی شخصی DISC براساس مخفف چهار سبک رفتاری تسلط، نفوذ، ثبات و وظیفه شناسی و (EQ) بر اساس هوش هیجانی یا ضریب عاطفی (بشناسیم، این ابزار به ما کمک می‌کند رفتارهای فردی و تیمی آنها را درک کنیم [۸] و افرادی را به کار بگیریم که فرهنگ آن‌ها نیز نزدیک به فرهنگ سازمانی ماست. برای مثال ممکن است ذات افراد برگرفته از فرهنگ موفقیت باشد که می‌توانند طرفدار کیفیت باشند یا اینکه فرهنگ سفت و سختی را در ذهن به‌روراندند و نسبت به فرهنگ سازمانی ما رفتاری محافظه کارانه داشته باشند و در بدترین شکل ممکن نیز می‌توانند دچار فرهنگ اجتناب باشند [۹].

### فرهنگ کیفیت

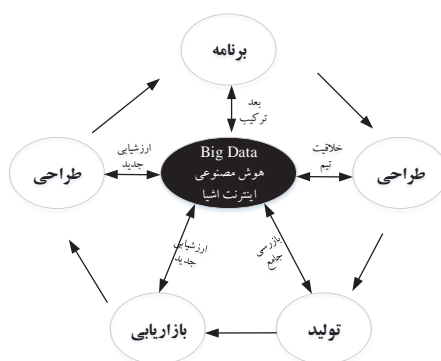
امروزه این مهم را باید قبول کرد که مقوله کیفیت در جای جای سازمان دیگر امری تجملاتی نیست و تبدیل به یک نیاز مبرم شده که توسط حرکت زندگی معاصر بشر به سازمان‌ها و فرهنگ سازمانی آن‌ها دیکته شده است. این مقوله با اهمیت گواه بقای سازمان‌ها شده است. اگر کیفیت را ستاره دنباله داری در آسمان موفقیت سازمان در نظر بگیریم، دنباله آن را می‌شود فرهنگ کیفیت نامید، این فرهنگ، فرهنگ جامعی است که همه را ملزم می‌کند برای یک هدف به طور جمعی کار کنند. دایره معارفی را از کلمات کلیدی پیشرفت در ذهن یکایک افراد درگیر سازمان تشکیل می‌دهد که باور ذهنی همه آنها رسیدن به کیفیت مطلوب و به تبع آن تعالی سازمانی باشد [۱۰].

موضوع فرهنگ کیفیت که در ارتقای رفتار سازمان‌ها و افراد در جهت دستیابی به چشم انداز کیفیت که ارزش‌ها و اهداف سازمان را به عنوان یک روش زندگی در برمی‌گیرد و یک استراتژی است که نحوه پیشرفت کیفیت را الزام می‌کند [۱۱] در پرتو رسیدن به رشد سریع و بی‌مانع تأثیر به‌سزایی دارد و آن را ضمانت می‌کند. بنابراین این مفهوم با اهمیت امروزه مورد توجه گسترده نویسندگان و محققان حوزه کیفیت و مدیریت قرار گرفته است. این را به خاطر بسپارید که فرهنگ کیفیت در محدوده سازمان متوقف نمی‌شود، بلکه این امر مستلزم آن است که همه در چارچوب مشارکت و یکپارچگی جمعی کار کنند تا به هدف نهایی که سازمان از طریق خدمت به مشتریان و ارائه خدمات به دنبال آن است دست یابد [۱۲]. در اصل بهبود کیفیت و ام‌دار تغییر است و اگر نیاز به بهبود گسترده و پایدار را در سازمان خود حس می‌کنید قدم به قدم به اتخاذ فرهنگ کیفیت با رهبری فعال و متعهد نزدیک شوید [۷].

در فرهنگ کیفیت نظارت و اندازه‌گیری مستمر پیشرفت‌ها در اولویت هستند، یک فعالیت مهم گزارش‌دهی و گزارش‌گیری است. این فعالیت باید تمرکز خود را بر موارد زیر بگذارد:

- بررسی مداوم شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و دسترسی آسان به داده‌ها؛
- ردیابی شاخص‌های اصلی مشکلات احتمالی و اقدام برای جلوگیری از آنها؛
- پیگیری به موقع رسیدگی به شکایات، اقدامات اصلاحی و سایر مسائل؛
- نظارت بر تجهیزات و دارایی برای جلوگیری از خرابی و نقص دستگاه.

پارک و همکاران (۲۰۱۷) فرهنگ جدید مدیریت کیفیت را در چهارمین انقلاب صنعتی بررسی می‌کند و مفاهیم جدیدی از کیفیت و مدیریت آن را بیان می‌کند. آنها جریان‌های چند روزه از مدیریت کیفیت را در گام‌های برنامه‌ریزی، طراحی، تولید، بازاریابی، فروش را تحلیل کرده و تعاملات چند روزه مبتنی بر داده را برای ایجاد ارزش‌ها و کیفیت جدید بیان می‌کند. سپس، چهار رویکرد متمایز برای پیاده‌سازی جریان‌های چند روزه در دنیای واقعی توضیح داده‌اند که شامل کاربرد داده‌های عظیم، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و سایر می‌شود که شکل (۱) شامل بعد ترکیب، خلاقیت تیمی، بازرسی جامع و ارزشیابی جدید می‌شود [۳].



شکل ۱- کاربرد داده‌های عظیم (پارک و همکاران ۲۰۱۷)

این نکته را مورد توجه خود داشته باشید که وقتی بیان می‌شود کیفیت باید در جای جای سازمان رسوخ کند به این معنی است که کیفیت را از طراحی شروع کنید، این شروع به نوبه خود ضامن ایجاد فرهنگ کیفیت می‌شود. اما سوال اساسی اینجاست که چگونه کیفیت را در طراحی بگنجانیم؟ جواب آن را در ابزارهای بی‌شمار مدیریتی موجود می‌توان یافت. یکی از ابزارهای مورد استفاده برای این امر استفاده و تجزیه تحلیل مداوم FMEA می‌باشد، که به کمک آن می‌توان خطرات بالقوه در طراحی محصول و فرآیند را بررسی کرد و احتمال و تاثیر مسیرهای مختلف شکست را اولویت‌بندی، کنترل و تحلیل می‌کند [۷].

با توجه به موارد گفته شده در مورد فرهنگ کیفیت می‌توان برخی از چالش‌های آن را این گونه نام برد:

- مدیرعامل و سایر مدیران ارشد به ندرت درباره کیفیت بحث می‌کنند چه رسد به عملکرد در برابر اهداف کیفیت؛
- چشم انداز کیفیت شرکت یا وجود ندارد یا حداقل ارتباطی با استراتژی کسب‌وکار دارد؛
- مدیران در سراسر سازمان یا به طور مداوم بر کیفیت تأکید نمی‌کنند یا در برابر راه‌کارهای کیفیت مقاومت نشان می‌دهند؛
- سازمان حلقه‌های بازخورد کمی برای بهبود مستمر فرآیندها دارد؛
- سازمان فاقد مکانیسم‌های رسمی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل بازخورد مشتریان است؛
- معیارهایی که برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شوند، اشاره‌ای به اهداف کیفیت ندارند؛
- کارکنان با چشم انداز و ارزش‌های کیفیت شرکت آشنا نیستند یا شاید بدتر از آن، آنها را فقط به عنوان یک شعار نگاه کنند؛
- آموزش و توسعه بر کیفیت تأکید نمی‌کند؛
- استخدام‌های جدید به طور رسمی با چشم انداز و ارزش‌های کیفی سازمان معرفی نمی‌شوند.

در شرایط وجود چنین چالش‌هایی سازمان به دلیل کیفیت ناسازگار، شکست‌های مکرر، هرچند اغلب جزئی را تجربه می‌کند [۱۱]، بنابراین ما در ادامه به بحث راجع ایجاد فرهنگ متعالی در بخش‌های مختلف سازمان برای رسیدن به یک عملکرد برجسته پایدار می‌پردازیم.

## فرهنگ تعالی

فرهنگ تعالی را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی می‌دانند که در مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارهای رفتاری، نمادها و مفروضات ریشه دوانده و نگرش‌هایی دارد که همه اعضای یک سازمان را به سطح بالاتر تعالی می‌برد. تقریباً غیرممکن است که به تعالی دست پیدا کرد مگر آنکه فرهنگ مناسبی تعریف شود چرا که فرهنگ محرک آن است. بنابراین فرهنگ متعالی می‌تواند در یک نگاه ساده، راهی سازماندهی شده برای رسیدن به موفقیت و تعالی سازمانی باشد. در حقیقت روش‌ها و ارزش‌هایی که منجر به موفقیت سازمان می‌شود در مضامین فرهنگ سازمانی جای می‌گیرند و آنچه موجب شکست سازمان و در تضاد با ابعاد فرهنگ کیفیت است باید از فرهنگ سازمانی حذف شود. جنبش‌ها و مدل‌های بسیاری تاکنون در کشورهای مختلف ابداع شده‌اند که هدف آن‌ها دست‌یابی به تعالی سازمانی و ایجاد فرهنگ تعالی از طریق مدیریت موثر کیفیت جامع در تمامی جنبه‌های حکمرانی سازمان و سطوح پایین دستی سلسله مراتبی بوده است. مبدا این جنبش‌ها را می‌شود سال ۱۹۵۱ با تثبیت جایزه ملی کیفیت که در ژاپن برای صنایع شروع شد در نظر گرفت و سپس در ادامه راه برای ایجاد چارچوبی همه جانبه و مدیریت موثر کیفیت جامع (TQM) باز شد. اکثریت این مدل‌ها سازمان را از نگاه منحصر بفردی می‌بینند که معیارهای سطح تعالی را در آنها بسنجند، برای مثال در راه برآوردن الزامات آتی بخش‌های مختلف اقتصاد، مهم آن است که بر اقداماتی تاکید کرد که کیفیت و بهره‌وری بخش‌های صنعتی و خدماتی را بهبود دهد، لذا به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً غیرممکن است به تعالی دست پیدا کرد مگر آن که فرهنگ کیفیت مناسب تعریف شود زیرا که این فرهنگ محرک تعالی است [۳].

تعالی راهی برای بهتر بودن، تفکر و تعهد برای فعال شدن و فراتر رفتن از حد متوسط است [۱۳]. جامعه آمریکایی کیفیت (ASQ) اصطلاح تعالی سازمانی را به‌عنوان تلاش‌های مداوم برای ایجاد چارچوبی داخلی از استانداردها و فرآیندها با هدف همراهی کردن و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارایه محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری را مطابق انتظارات کسب‌وکار برآورده می‌کند تعریف می‌کند [۱۴].

همینطور کارشناسان EFQM معتقدند: سازمان‌های متعالی سازمان‌هایی هستند که به سطوح برجسته دست می‌یابند و و این جایگاه را حفظ می‌کنند و عملکردی دارند که انتظارات همه ذینفعان را برآورده می‌کند یا فراتر از آن می‌روند (۲۰۱۲). [۴۳] (EFQM) بنابر تعاریف فرهنگ تعالی، انسان مدار است. بر همه افراد مستقیم و غیرمستقیم درگیر در سازمان تمرکز می‌کند که اهمیت توانمندسازی و مشارکت فعالانه را برجسته می‌کند [۱۳].

سازمان‌هایی با قوی‌ترین فرهنگ‌های تعالی معمولاً سازمان‌هایی هستند که در رسانه‌ها درباره آنها زیاد می‌خوانید. آنها رهبران بازار و شکل‌دهندگان بازارند، به طور مداوم در حال ایجاد محصولات جدید و در برخی موارد، اختراع هستند، مبتکر هستند و دائماً در حال یادگیری علوم جدید و تمایل دارند ارزش قابل توجهی به جامعه بیافزایند. آنها نه تنها به سازمان خود بلکه به منطقه و جامعه محلی که به آنها تعلق دارند نیز ارزش قابل توجهی می‌افزایند. آنها در همه زمینه‌های فعالیتی که در آن نفوذ می‌کنند تفاوت ایجاد می‌کنند و نحوه تفکر، کار، ارتباط و تعامل مردم را در شهرهای هوشمند و جوامع خلاق و نوآور تغییر می‌دهند [۶]. این نکته را مورد توجه قرار دهید که اگر به صورت جدی قصد پایه‌ریزی فرهنگ تعالی را در سازمان خود دارید به آن به چشم یک بیانیه خلاصه شده در یک صفحه که شامل جملات شعارگونه حماسی است و فقط روزهای خاصی از هفته در تابلو اعلانات سازمان قرار می‌گیرد، نبینید. افراد با توجه به نگاه کوتاه‌مدتی که دارند در این تابلوها به جستجو موارد دیگری می‌پردازند که فردای آنها را تضمین کند. اما قطعاً شرکتی که در مسیر سفر تعالی است آن را یک استراتژی بلندمدت می‌بیند [۳].

برای اینکه فرهنگ با کیفیتی داشته باشیم که در عین حال کارا نیز باشد و در انتهای سرشت آن فرهنگ می‌شود تعالی را هم نیز دید، باید از بالا به پایین مسئولیت‌پذیری وجود داشته باشد. کیفیت تنها بر عهده مدیران کیفیت نیست، چیزی است که در شرح شغل همه افراد باید گنجانده شود. سازمان‌ها باید بر روی تضمین نظارت از بالا به پایین، تسریع جریان اطلاعات، ایجاد محیط کاری مستقل و مشارکت کارکنان در مدیریت استراتژیک کار کنند. به هر حال، موفقیت فردی بهتر منجر به عملکرد سازمانی رضایت بخش می‌شود [۱۵] پس می‌توان گفت این فرهنگ را باید در بخش‌های زیر جستجو کرد:

**مدیریت:** مدیر نباید تنها بر مسایل تولید و خدمات پاسخگو باشد بلکه باید پاسخگویی به معیارهای کیفیت نیز داشته باشد. مدیر به وضوح حمایت‌کننده فرهنگ کیفیت و تعالی است. فرهنگ تعالی در یک سازمان هرگز ریشه نخواهد دواند مگر اینکه مدیران آن سازمان ۱۰۰٪ به آن متعهد باشند. این مدیران اقدامات مشخصی از قبیل: حضور منظم در صحن سازمان و در طول جلسات برنامه ریزی، تهیه منابع برای مواردی مانند ابزارها و آموزش سیستم مدیریت کیفیت (QMS)، حمایت از ایده‌های جدید با منابع مالی کافی به جای دفاع مداوم از وضعیت موجود یا ایجاد موانع برای بهبود دارند.

**کارکنان:** فرآیندهای حساسی، عدم انطباق و اقدامات اصلاحی شما باید به اندازه کافی قوی باشد که کارکنان نتوانند مسائل و مشکلات بوجود آمده را زیر فرش جارو کنند. زمانی به فرهنگ تعالی دست یافته‌اید که کارکنان به طور فعال در شناسایی و حل مسائل کیفی که شخصاً مشاهده

می‌کنند مشارکت کنند. به طور خلاصه، آنها این کار را به این دلیل انجام می‌دهند که به آن اعتقاد دارند، نه به این دلیل که فکر می‌کنند رئیس از بالای شانه آنها نگاه می‌کند. از نظر عملی چگونه به نظر می‌رسد؟ کارکنان احساس راحتی می‌کنند که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند یا به مشاهدات خود اشاره کنند (حتی موارد انتقادی: سهمیه‌های تولید و کیفیت در مقابل هم قرار نمی‌گیرند) و کیفیت بخشی از مکالمات روزمره آن‌ها می‌شود کوچکترین نتیجه این می‌شود که افراد به جای تأخیر در انجام اقدامات اصلاحی یا بستن آنها در اسرع وقت، کارهای لازم را برای حل واقعی مشکلات انجام می‌دهند. در یک پژوهش دیگر، به برخی از عوامل برجسته و مختلف از فرهنگ تعالی اشاره می‌کند که شامل رهبری الهام‌بخش، ارتباطات آزاد و شفاف، درجه بالای انگیزه می‌باشد. این سه عامل، بیشترین اهمیت را دارند. برخلاف اینها، عواملی چون فرآیند و ساختار سازمانی کمترین اهمیت را دارند. سایر هفت عامل همچون چشم‌انداز و استراتژی روشن، تیم بسیار توانمند، آموزش و پرورش عالی، محیط همراه کننده و چالش برانگیز، تعهد قوی، همکاری هم‌زمان و اعتماد متقابل اهمیت متوسطی قرار می‌گیرند [۵].

### رهبری

مدیر برای ایجاد انگیزه و بهبود اعتماد و اطمینان بین اعضای سازمان خود باید تمرکز خود را از حل مشکلات کوچک بسیار کم‌اهمیت به مربیگری منتقل کنند بنابراین واژه مدیریت در این مقاله جای خود را به رهبری می‌دهد [۱۳]. یک عنصر کلیدی برای حفظ تعالی، تجهیز مدیران خود به رهبری و مربیگری برای مهارت‌های برتر است.

رهبر باید برنامه‌ای داشته باشد تا اطمینان حاصل کند که تمام کارهایی که بر روی فرهنگ سازمانی و کیفیت خود برای رسیدن به فرهنگ تعالی انجام داده است بر طبق استراتژی‌هایی است که برای موفقیت آنها در درازمدت طراحی شده و همچنین پایدار است. هنگامی که رهبران شما در استفاده از این مهارت‌های مختلف برای بهبود عملکرد تیم‌هایشان شایستگی پیدا کردند و به دنبال اتخاذ رویکرد تعالی سازمانی هستند موارد زیر در سازمان پدیدار می‌شود [۷].

- توسعه و حفظ یک رویکرد جدید برای رهبری که از تحمیل راه‌حل‌ها از بالا به پایین فاصله می‌گیرد، و این امکان را در سازمان منجر می‌سازد تا تیم‌های خط مقدم آنها در مواقع مختلف دست به کشف راه‌حل‌های جدید بزنند
  - تخصیص منابع مالی و انسانی کافی و زمان برای بهبود کیفیت
  - اطمینان حاصل می‌شود از اینکه مشتریان در استراتژی بهبود کیفیت نقش اساسی دارند
  - مشارکت دادن کارکنان در تعهد مستمر به بهبود کیفیت با جشن گرفتن موفقیت‌ها و اطمینان از اینکه کارکنان می‌توانند مالکیت خود را بر عهده بگیرند و نسبت به دستاوردهای خود احساس غرور کنند
  - ایجاد تعهد در سطح هیئت مدیره، از ابتدا، به اصول بهبود کیفیت و حمایت از تغییر، تاکید از تضمین به بهبود که امری بسیار حیاتی نیز می‌باشد
  - انجام بهبود کیفیت در مقیاس سازمان مستلزم ایجاد زیرساخت مناسب، از جمله ساختار پشتیبانی قوی برای تیم‌های خط مقدم و مکانیزم‌هایی برای گسترش یادگیری در سراسر سازمان است
  - وفاداری به رویکردهای بهبود کیفیت انتخابی برای حفظ و تعبیه بهبود کیفیت در شیوه‌های کار و فرهنگ تعالی سازمان
  - هرگونه حواس پرتی که می‌تواند مانع به حداکثر رساندن عملکرد شود حذف می‌شود
  - انعطاف و توانایی تیم‌های عملکردی و خلاقیت و نوآوری آن‌ها برای مقابله با تغییر و عدم اطمینان افزایش پیدا می‌کند
- هر رهبری که خواستار پایه‌ریزی فرهنگ تعالی در سازمان خود می‌باشد این را باید بداند که کلید انتقال سازمان او از حالت متوسط به یک وضعیت عالی، مستلزم یک تغییر اساسی در فرهنگ سازمان است. هنگامی که یک فرهنگ تعالی سازمانی ایجاد می‌کنید، ظرفیت سازمانی و ساختاری ایجاد می‌کنید که کارکنان را توانمند، متمرکز و همراه می‌کند.
- رهبران حامی فرهنگ تعالی باید از هدر دادن مقدار زیادی از زمان و پول برای پرورش یک فرهنگ منسوخ که بر حل مشکل متمرکز است، دست بردارند. در عوض، تیم‌های خود را به درستی تجهیز کند، ذهنیت و مهارت‌های لازم برای تمرکز بر ایجاد نتیجه مطلوب را در ذهن همگان بپروراند [۶].
- رهبری برای بهبود فرهنگ تعالی سازمان خود مستلزم تغییر در رابطه بین تیم رهبری و کارکنان است. اغلب این مسئله را در لغت به عنوان کاهش شکاف بین آنها می‌شناسیم، و برای اینکه رهبران بیشتر قابل مشاهده و نزدیکتر به تیم‌های خط مقدم باشند توصیف می‌شود. دیده شدن تیم رهبری و تعهد آنها در برخی موارد باعث ایجاد یک رابطه کاری نزدیکتر بین دو گروه شده است و به موجب آن کارکنان برای مطرح کردن ایده‌ها و بحث در مورد مشکلات با تیم رهبری اعتماد به نفس بیشتری پیدا می‌کنند [۷].
- رابطه با کیفیت بالا بین یک رهبر و پیروان آن درک بهتری از مسائل دوتایی را ممکن می‌سازد و هر دو طرف را قادر می‌سازد تا به راحتی با آنها برخورد کنند، که منجر به عملکرد بهتر، نه تنها از جانب کارکنان بلکه از طرف رهبر نیز می‌شود [۱۵].

### مدیریت کیفیت

اگر در سلسله مراتب سازمانی یک پله پایین‌تر بیاییم به واحد کنترل کیفیت می‌رسیم بخشی که رفتارشان ملموس‌تر از بخش‌های دیگر بر فرهنگ تعالی تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که در این واحد مشغول به کار هستند باید مهارت‌های لازم را برای شناسایی مشکلات کیفیت، آزمایش ایده‌ها برای تغییر، اندازه‌گیری تأثیر آنها و عمل بر روی نتایج به دست آورند. حال که اهمیت این واحد را در برنامه تعالی سازمانی دریافتیم اما بیایید ببینیم مدیران این بخش باید حائز چه ویژگی‌هایی باشند [۷]:

- همیشه پاسخگو باشند.
- در مورد کیفیت به طور آشکار و مکرر ارتباط برقرار می کنند.
- مسائل مربوط به کیفیت را تا حل و فصل تعقیب کنند.
- اراده برای برنده شدن داشته باشند.
- کیفیت و اهداف بهبود مستمر را تعیین می کنند.
- شریکی برای ارائه کیفیت تعیین کننده جایگاه در بازار باشند.
- اشتیاق برای مشتریان ایجاد نمایند.
- در هر فرصتی از مشتری حمایت می کنند.
- هنگام در نظر گرفتن مبادلات، مشتریان را در اولویت اول قرار می دهند.
- بسیار توانمند و نوآور باشند.
- تقاضای برتری کیفیت در طول چرخه حیات کسب و کار را دنبال می کنند.
- توانمندسازی، تشویق نوآوری با کیفیت، و قدرت به چالش کشیدن وضعیت موجود و رسیدن به وضع بهتر را دارند.
- توسعه دهنده افراد و تیم هستند.
- روی استعدادها، ابزارها و فرآیندهای با کیفیت سرمایه گذاری می کنند.
- برتری کیفیت را تشخیص می دهند و به آن پاداش می دهند.

## کارکنان

بسیاری از برنامه های رهبری، فرهنگ و آموزش و توسعه تنها دستاوردهای کوتاه مدتی دارند که با بازگشت تیم ها به عادات های قدیمی شان محو می شوند. این حقیقت را باید در نظر گرفت که مقاومت در برابر گفتن (فقط این کار را انجام دهید) برای رهبران به کارکنان خود سخت است اما بهتر است [۷] کمی فروتنی پیشه کنید. کلید حرکت سازمان شما از وضعیت موجود به سمت برتری، تعالی سازمانی و فرهنگ تعالی کارکنان شماست. آن ها را باید همچون خون در رگ های سازمان در نظر گرفت. وقتی فرهنگ تعالی را ایجاد می کنید، شما ظرفیت سازمانی و ساختاری ایجاد کنید که کارکنان را توانمند، متمرکز و همراه می کند. نگاه رهبری که فرهنگ تعالی را پایه ریزی کرده بیش از اتفاقات روزمره و موقتی است، این فرهنگ ایجاد شده تا وارد DNA عمیق سازمان شود و به تبع این عمق مطلب، همه افراد همراه، از هدف طلایی مشترکی الهام می گیرند که داوطلبانه و معنادار پا در راه تعالی سازمان می گذارند [۶]. رهبران باید بدانند که ایجاد انگیزه بالا اغلب با رضایتی بیش از پیش همراه است که کارکنان را برای کارایی و عملکرد بالاتر آماده می کند همانطور که انگیزه را می توان به عنوان میل درونی برای تلاش تعریف کرد. [۵].

شما با ایجاد فرهنگ تعالی در کارکنان و مشارکت دادن آن ها در فرآیندهای تصمیم گیری که باعث احساس مالکیت روانی و همسوسازی علائق آنها با سازمان می شود هزینه های عملیاتی و کیفیت تصمیم گیری سازمانی را بهبود می دهید و بهره وری را به بهترین شکل خود افزایش می دهید. [۱۵] بنابراین لباس رزم جنگ و رقابت تجاری را در این محیط متلاطم بر تن کارکنان خود کرده اید، این مهم را فراموش نکنید که برای دستیابی به فرهنگ تعالی هر یک از کارکنان نه تنها باید چشم انداز شرکت را درک کنند، بلکه باید نقش ها، مسئولیت ها و اقدامات خاصی را که برای کمک به دستیابی به این چشم انداز انجام دهد، را نیز بدانند در زمان تغییر و چالش، موفقیت آینده بیشتر به کارکنان بستگی دارد. آن ها باید سازگاری و تمایل خود را برای تغییر ثابت کنند و برای رویارویی با تغییرات آماده باشند. آنها باید اهمیت ابتکار مشارکتی خود را بر اساس پیوستن به شایستگی ها، مهارت ها و دانش اصلی و متنوع تر درک کنند. با ایجاد این فضا در میان کارکنان و در محیطی که فرهنگ تعالی پایه ریزی شده و چاشنی اصلی آن است، ارتباط باز و صادقانه بین کارکنان و بخش ها از ویژگی های سازمان است. علاوه بر این، در این محیط، سطح بالایی از تعامل چهره به چهره بین کارکنان وجود دارد و اطلاعات به راحتی در سازمان جریان می یابد و ساختار به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان را تسهیل می شود [۱۵]. این مهم به تیم سازی های درون سازمانی کمک خواهند کرد که برای حمایت از فرهنگ تعالی بر اساس یک چشم انداز بلندمدت اهمیت حیاتی دارد [۱۳]. به بیان ساده این کارکنان همچون بازیکنان تیم فوتبالی می شوند که می دانند هدف چیست، و برای موفقیت باید به کدام دروازه گل بزنند. موفق ترین شرکت ها بر ایجاد فرهنگ تعالی در هر سطحی از سازمان تمرکز می کنند. آنها درک می کنند که هر بخش از سازمان بر سایر بخش ها تأثیر می گذارد و قوی ترین نتایج زمانی ایجاد می شود که هر بخش

با هم هماهنگ باشند. با تمرکز بر هر یک از کارکنان و تیم در سراسر سازمان، مطمئن خواهید شد که هر فرد چشم اندازی دارد که مشترک با دیگران و الهام بخش و معنادار است. این چشم انداز با چشم اندازی که کل سازمان مفتخر است به آن برسد هماهنگ است. همینطور هر فرد می‌داند که هدف نهایی چیست و شرکت در حال حاضر کجاست [۱].

سازمان‌هایی که فرهنگ تعالی دارند، انتظار عملکرد بالا را در کل سازمان دارند. هر کارمندی مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرد تا در نقش و حوزه تخصصی خود استاد شود. افراد با عملکرد بالا پرورش می‌یابند، پاداش می‌گیرند (انواع روش-های تقویت رفتار مثبت، از تمجید و تشکر تا افزایش فرصت‌ها برای توسعه و ارتقا راهنمایی می‌شوند و آموزش داده می‌شوند تا به سمت عملکرد بالا حرکت کنند. منطقی است که کارکنانی که در پست‌های بالاتر قرار دارند، با توجه به اینکه به اندازه کافی به رسمیت شناخته شده یا ارتقاء یافته‌اند بتوانند به موفقیت‌های بیشتر نیز دست یابند، ولیکن رهبر این فرهنگ نباید حتی از کارکنان خدمت‌گذار سیستم خود نیز غافل شود [۱].

ما با اطمینان می‌گوییم که ساختارها و فرآیندهای خوب به معنای نتایج خوب است. هر چند این تمام داستان نیست. اگر ساختارهای خوب و فرآیندهای خوب عملیاتی و پرورش نشوند، تأثیر منفی بر نتایج شما خواهد داشت. افراد سازمان شما کلید تعالی مداوم را در دست دارند زیرا این کیفیت روابط درون سازمان است که تعیین می‌کند ساختارها و فرآیندها چقدر خوب کار می‌کنند و اینکه آیا آنها در جای خود هستند یا اصلاً دنبال می‌شوند؟ [۱۶] بنابراین می‌توان با اجرای یک فرآیند سه مرحله‌ای، شروع به ایجاد یک فرهنگ جدید تعالی سازمانی کنید که در آن کارکنان شما احساس قدرت، الهام و انگیزه کنند:

### فاز ۱: ذهنیت تعالی

اولین قدم برای ایجاد یک فرهنگ که یک سازمان را با عملکرد بالا هدایت می‌کند، ایجاد ذهنیتی است که هر یک از کارکنان را با چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های شما همراه کرده و همسو می‌کند و سبب می‌شود آنها به زبان مشترک و عالی صحبت کنند. کارکنان شما به روش‌های خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تر فکر می‌کنند و با وجود چالش‌ها، تغییرات و حواس پرتی‌های بالقوه، تحمل خود را برای ادامه حرکت به جلو توسعه خواهند داد.

### فاز ۲: استراتژی‌های تعالی

با وجود طرز فکر جدید تعالی، تیم‌های شما آماده تمرکز بر روی دستیابی به اهداف و برنامه‌های خاص خود برای تعالی عملکرد خواهند بود. این مرحله همه چیز را در مورد رشد در اختیار شما قرار می‌دهد از جمله ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای رشد کسب‌وکار.

### فاز ۳: تعالی پایدار

هنگامی که دو مرحله اول کامل شد، شما یک ذهنیت جمعی قوی از تعالی، همسویی حول اهداف عملکرد و مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای ارایه برتری خواهید داشت. اکنون، زمان آن فرا رسیده است که اطمینان حاصل کنید که طرز فکر جدید و مهارت‌های عملکردی آموخته شده پایدار هستند و به سادگی به روش انجام کار تبدیل می‌شوند؟ این یک مرحله حیاتی است که اغلب فراموش می‌شود. اما باید اطمینان حاصل شود که کارکنان به عادت قبلی خود بر نمی‌گردند [۶].

هنگامی که یک سازمان دارای فرهنگ سازنده یا مثبت بر اساس یافته‌های بالا باشد، کارکنان پذیرای میزان بیشتری از موفقیت هستند زیرا درگیر اهداف جمعی‌اند و وقتی پذیرا تر و درگیرتر هستند و برای یادگیری مهارت‌های جدید خود به دنبال آموزش هستند در نتیجه، سطح یادگیری آنها به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد و بازگشت سرمایه شما نیز همین طور. این نکته مهم را به خاطر بسپارید که اگرچه آموزش فنی و مهارتی مهم هستند، اما باید به آنها به عنوان گام دومی نگاه کرد که پس از ایجاد فرهنگ تعالی سازمانی انجام می‌شود. این مسیر منجر به تربیت کارکنان متعهد می‌شود که آماده یادگیری و به‌کارگیری آنچه آموخته‌اند را دارند تا به اهداف خود برسند [۶].

### ویژگی‌های کلیدی فرهنگ تعالی من باب اهمیت کارکنان [۱۳]:

- چشم‌انداز سازمانی که باید به وضوح بیان شود و برای همه اعضا قابل درک باشد. هر کارمند باید ابتدا چشم‌انداز شرکت را درک کند و هر یک از اعضای تیم باید اقدامات خود را انجام دهند تا به طور فعال در دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت مشارکت کنند.
- تعالی کسب‌وکار و فرهنگ تعالی در مورد یک داستان مبتنی بر هدف هستند که در آن افراد درگیر و بسیار مصمم هستند تا با تمرکز بر یک هدف مشترک به عنوان نیروی محرکه برای هر یک از اقدامات خود با یکدیگر کار کنند.
- کارکنان به شدت مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند تا بتوانند به بالاترین عملکرد در حوزه تخصصی خود دست یابند.
- کارکنان باید برای رویارویی با زمان‌های در حال تغییر که با چالش‌ها، خطرات و عدم اطمینان مشخص می‌شود، به خوبی آماده باشند. فرهنگ تعالی در حال بررسی خلاقیت، نوآوری و روحیه کارآفرینی افراد بر اساس شیوه تفکر و عمل منعطف و پیشگیرانه است.
- از پیشگامان پشتیبانی می‌کنند. آنها افراد مبتکری هستند که بر خلق چیز جدیدی تمرکز می‌کنند که قبلاً ایجاد نشده بود.
- کارکنان محصول، مشتری و انتظار آن را برای کیفیت می‌شناسند.

### مشتریان

برای ارتقای تعالی سازمانی، علاوه بر ابزارها و سیستم‌ها، مشتری‌گرایی و نوآوری نیز نیاز است. خواسته‌های مشتری برای کیفیت، متداول‌ترین محرک‌های



برنامه‌های کیفیت هستند [۱۱]. در برنامه‌های کیفیت باید به صورت مستقیم به علاقه‌های مشتریان همچون کیفیت، قیمت، قابلیت اطمینان، توانایی کارکردی، خدمات مشتری، رضایت، شهرت و غیره توجه شود. برای ارائه کیفیت بالا در این سطوح از خدمات به مشتریان، یک ذهنیت یا فرهنگ برتر دوباره مورد نیاز است. تنها در این صورت است که تیم‌های خدمات مشتری شما متوجه خواهند شد که یک تجربه خدمات عالی صرفاً از طریق به‌کارگیری برخی مهارت‌ها ایجاد نمی‌شود، بلکه از انرژی و جوهر اصلی هر فرد ناشی می‌شود. تعالی خدمات، توانایی ایجاد ارتباط با مشتری است تا آنها احساس کنند که شما واقعاً به برآورده شدن نیازهایشان اهمیت می‌دهید [۶].

### تیم‌های سازمانی

در تعریفی از فرهنگ داریم: فرهنگ مدرسه‌ای است که در آن دانش آموزانی که می‌خواهند به برتری برسند، به چالش کشیده می‌شوند. به آن‌ها اجازه داده می‌شود که با استفاده از آموزش‌هایی که طراحی شده‌اند، عملکرد برجسته ارائه دهند [۶].

در این مدرسه افراد با یکدیگر دوست می‌شوند و تیم‌هایی را تشکیل می‌دهند. یکی از ویژگی‌های کلیدی فرهنگ تعالی، تیم‌های بسیار مشارکتی داخلی و خارجی است. از آنجا که هر یک از کارکنان و همه تیم‌ها با هم در جهت یک چشم انداز سازمانی مشترک کار می‌کنند، احساس می‌کنند که در یک طرف هستند. از آنجایی که این همکاری از بالا به پایین تشویق می‌شود و پاداش می‌گیرد، دلیل دیگر بهتر از این برای محافظت از نقش‌ها، پروژه‌ها یا تخصص‌های فردی وجود ندارد [۶]. برای ایجاد برتری تیمی، باید یک هدف و آرمان متحدکننده مشترک وجود داشته باشد که افراد را دور هم جمع کند، جایی که همه اعضای تیم درک کنند که با همکاری هم به عنوان یک تیم، همه از آن نفع خواهند برد [۶]. اگر رهبران و مدیران یک سازمان مسئولیت عملکرد خود و تیم خود را بر عهده نگیرند و نگرش خود را تغییر ندهند، برنامه‌های آموزشی مهارتی نتایج مورد انتظار را به همراه نخواهد داشت. کار تیمی بخش بسیار مهمی از فرهنگ تعالی است که به فرآیند ایجاد اعتماد و بهبود کمک می‌کند و ارتباط و توسعه فرهنگ وابستگی متقابل را جایگزین فرهنگ مستقل می‌کند [۱۳].

بسیاری از سازمان‌ها در حال اجرای طرح‌های تعالی عملیاتی در درون سازمان‌ها هستند. تیم‌های ناب قبلی با تیم‌های تعالی عملیاتی در سازمان‌های مدرن جایگزین می‌شوند، تعالی عملیاتی در قالب فرهنگ تعالی اصطلاحی است که توسط موسسه شینگو در دانشگاه ایالتی یوتا رایج شد تمرکز مدل شینگو بر دستیابی به نتایج خاص نیست بلکه بهبود سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی برای دستیابی بهتر و بهبود آنها در آینده است، شینگو طرح شفافی برای سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت ایجاد می‌کند: نتایج تعالی پایدار وابسته به درجه‌ای است که در آن فرهنگ سازمان همراستا با اصول خاص و رهنمودهای اصلی است و صرفاً به ابزارها، سیستم‌ها، برنامه‌ها و اقدامات وابسته نیست [۳]. تفاوت بین تیم‌های ناب و تیم‌های تعالی عملیاتی در این است که پیش بینی می‌شود تمام روش‌های بهبود را پوشش دهند تعالی عملیاتی عبارت است از بهبودهایی که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی انجام می‌دهند. سازمان‌های امروزی نه تنها منافع را برای سازمان‌ها به حداکثر می‌رسانند، بلکه به نیازهای مشتری و سایر ذی‌نفعان نیز توجه می‌کنند [۱۷]. تیم‌های عملیاتی با چشم‌انداز، مهارت‌ها و مربی‌گری مناسب، به همان شیوه‌ای کار می‌کنند که تیم‌های ورزشی برتر عمل می‌کنند. آنها روی شکست دادن تیم دیگر تمرکز نمی‌کنند، بلکه بیشتر روی شکست دادن زمان، شکستن رکوردها و دستیابی به چیزی که قبلاً به دست نیامده است متمرکز هستند. در خط تولید، این است که باعث ایجاد هیجان، انرژی و تنش مثبت می‌شود [۶].

### تعالی عملیاتی

فرهنگ سازمانی باید در راستای استراتژی سازمان و محیط آن دیده شود. تلاش برای تغییر فرهنگ نباید به صورت مجزا صورت گیرد، بلکه باید به عنوان ترکیبی از استراتژی سازمانی و محیط مورد مطالعه قرار گیرد. سازمان‌ها باید راه‌کارهای تعالی عملیاتی را هم در استراتژی و هم در محیط سازمان القا کنند. برای اینکه یک برنامه تعالی عملیاتی پایدار باشد، فرهنگ سازمان باید از سه دیدگاه مفهومی مهم از جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی استفاده کند [۱۷]. سازمانی که دارای فرهنگ حساس به جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی است ضمن اجرای مدل‌های تعالی عملیاتی برای پذیرایی و میزبانی از موفقیت نیز حاضر و آماده است و آن زمان است که موفقیت بر سر سفره آن‌ها می‌نشیند.

اگر طرح‌ها و مدل‌های تعالی عملیاتی بتواند به رشد اجتماعی کمک کند، می‌تواند منجر به باز کردن بازارهای جدید، حفظ بازارهای موجود، حفظ همکاری‌های موجود و جذب بازارهای جدید شود. و این مهم به سادگی قابل دست یافتن نیست بلکه بستگی به این دارد که شرکت چقدر با ذی‌نفعان داخلی و خارجی تعامل دارد، زیرا برنامه‌های تعالی عملیاتی به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر آنچه برای کارکنان، کارگران در زنجیره ارزش، مشتریان و جوامع محلی اتفاق می‌افتد تأثیر می‌گذارد [۱۷]. بنابراین ضمن موفقیت برنامه تعالی عملیاتی برای رسیدن به فرهنگ تعالی اتصال مطمئن و سریع و همچنین تعامل بین ماشین‌ها، افراد، واحدهای سازمانی و ذینفعان است، اما این را هم باید در نظر داشت که این اتصال و ارتباط صرفاً و تنها هدف سازمان نیست، این ارتباطات وسیله‌ای برای کیفیت موثر و کارآمد، بهبود و نوآوری در راستای رسیدن به فرهنگ تعالی پایدار است [۱۴].

ادبیات نشان می‌دهد که برای موفقیت، اجرای یک برنامه تعالی عملیاتی بیشتر به نحوه جذب پروژه توسط فرهنگ سازمان بستگی دارد. بر این اساس، باید بتوان آن را به سمت تعالی سوق داد و به‌طور مداوم آن را در طول زمان در جستجوی همسویی با وضعیت مطلوب توسعه داد.



در نتیجه، و برای پایدار بودن، انتظار می‌رود که وقتی یک برنامه تعالی عملیاتی آغاز می‌شود، موجب جهت‌دهی می‌شود و فرهنگ سازمان را متحول می‌کند [۴]. تعالی عملیاتی را می‌توان در قالب استراتژی این گونه تعریف کرد: استراتژی است که سازمان‌ها برای ارائه کیفیت، قیمت، سهولت خرید و خدمات استفاده می‌کنند به گونه‌ای که هیچ سازمان دیگری در صنعت یا بخش نتواند با آن برابری کند [۱۷].

اما در برنامه‌های تعالی عملیاتی که موجب پایه‌ریزی فرهنگ تعالی می‌شود نیز چالش اساسی برای تعالی عملیاتی پایدار این است که علاوه بر فرهنگ کیفیت یا تعالی، باید فرهنگ ارزیابی تفکر اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در هر طرح تعالی که سازمان انجام می‌دهد وجود داشته باشد [۱۷]. نویسندگان سه استراتژی جایگزین مختلف را برای غلبه بر این چالش و تقویت برنامه تعالی عملیاتی پیشنهاد می‌کنند: (۱) گسترش دامنه برنامه، (۲) مدیریت فرآیندها و همسو کردن اهداف با محیط خارجی (۳) مدیریت پروژه‌های استراتژیک که از محیط بیرونی سازمان نشأت گرفته است [۴]. سود تعالی عملیاتی نباید به قیمت جامعه و محیط زیست تمام شود. مدل‌های تعالی عملیاتی نباید با قربانی کردن دو هدف دیگر، درگیر هیچ راه حل موقتی برای سود زیاد باشند. شعار تعالی عملیاتی پایدار باید تامین سود با ایجاد تعادل بین جنبه‌های اجتماعی و زیست محیطی باشد. برای ذکر یک مثال، تعالی عملیاتی ممکن است پیشنهاد کند که گزینه راه حل مبتنی بر سوخت فسیلی بهترین راه حل برای کسب سود اقتصادی برای سازمان باشد. اما برای اینکه یک برنامه تعالی عملیاتی پایدار باشد، این راه حل سوخت فسیلی باید با توجه به جنبه‌های اجتماعی و زیست محیطی سنجیده شود و سپس بهترین راه حل کشف شود [۱۷].

برای اینکه یک سازمان در بلندمدت موفق شود، باید فعالیت‌های متعددی مانند تعالی عملیاتی، رهبری محصول، مدیریت ارتباط با مشتری و غیره را انجام دهد. برخی از محبوب‌ترین روش‌ها عبارتند از: ناب، شش سیگما، بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع [۱۷] اما در مورد شرکت‌هایی که از این ابزارها استفاده می‌کنند امروزه چالش‌هایی نیز وجود دارد، نتایج اولیه استفاده از این ابزارها بسیار دلگرم کننده است اما متعاقباً، برای بسیاری از سازمان‌ها حفظ نتایج اولیه دشوار بود [۱۷]. همچنین گزارش‌هایی وجود دارد که بسیاری از شرکت‌هایی که جوایز کیفی مانند جوایز کیفیت مالکوم بالدريج را دریافت کرده‌اند، بعداً پول قابل توجهی از دست داده‌اند. حتی شرکت‌هایی که جوایز معتبری مانند جوایز شینگو را دریافت کرده‌اند ورشکست شده‌اند. بنابراین از دیدگاه سرمایه‌گذاری، چنین برندگانی شاخص مثبتی نیستند اگرچه برخی از شرکت‌هایی که تعالی عملیاتی را به کار می‌گیرند به نتایجی دست یافته‌اند، اما این راهکارها همیشه برای تضمین رقابت در طول زمان کافی نیستند. بسیاری از سازمان‌هایی که به عنوان عالی شناخته می‌شدند، در موقعیت‌های سختی قرار گرفته‌اند، و حتی آن‌ها نیز گاهی اوقات به مرحله اعلام ورشکستگی می‌رسند.

#### چهار اصل تعالی عملیاتی توسعه یافته به منظور ایجاد شرایط پایدار عبارتند از:

- روی نتایج و رفتارها متمرکز بمانید.
- رفتارهایی که از اصول حاکم بر نتایج ناشی می‌شوند.
- اصولی که زیربنای فرهنگی است که از نتایج درازمدت پشتیبانی می‌کند.
- ایجاد فرهنگ‌های مبتنی بر اصول مستلزم همسویی سیستم‌های مدیریتی است.

مدیریت عملیات پایدار که از طریق تیم‌های عملیاتی در سازمان پایه‌گذاری می‌شود به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و اهرم‌ها تعریف می‌شود که به سازمان اجازه می‌دهد فرآیندهای تجاری خود را برای دستیابی به عملکرد پایدار ساختار دهد. یک تعریف به طور گسترده پذیرفته شده از پایداری، توسعه‌ای است که نیازهای حال را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهایشان برآورده می‌کند. کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه [17] (WCED)

مطالعات گذشته در مورد رابطه بین تعالی سازمانی و عملکرد پایدار نشان داد که برای دستیابی به عملکرد بالا، سرآمدی برای هر سازمانی ارجحیت دارد و به سازمان‌ها در جهت بهبود کمک می‌شود. عملکرد پایدار خود را از طریق مدل‌های تعالی سازمانی افزایش می‌دهند [۱۸]. مضاف بر این، این نتیجه استفاده منطقی از تعالی سازمانی را به عنوان عملی که می‌تواند سازمان‌ها را در افزایش عملکرد از طریق اجرای مؤثر رهبری مدیریت حمایت کند، اثبات می‌کند [۱۸].

#### حفظ عملکرد برجسته

روش‌های بهبود تعالی مستلزم تغییر اساسی در نحوه برخورد سازمان‌ها با عملکردشان است چارچوب پیشنهادی برای ارزیابی عملکردهای پایدار به سه بعد تقسیم می‌شود این ابعاد عبارتند از: پایداری محیطی، پایداری اقتصادی و پایداری اجتماعی. همان طور که خواندیم این ابعاد ارتباط نزدیکی با مدل تعالی سازمانی و فرهنگ تعالی دارند بنابراین در پی فرهنگ تعالی سازمانی ادغام ارزش‌های پایداری در DNA مدل کسب‌وکار مهم‌ترین ارزشی است که مدیریت شرکت می‌تواند توسعه دهد. همچنین ارایه محصولات و خدمات پایدار و زنجیره تامین با رعایت اصول پایداری، جهت توسعه مدیریت شاخه‌های مختلف صنایع نیز بسیار مهم تلقی می‌شود [۱۹].

وجود آموزش مستمر نشان دهنده سرعت بالای بهبود است. بنابراین، آموزش، مشارکت، کیفیت فرآیند، محصولات و خدمات شرکت، سیستم بازخورد بهترین روش‌ها برای ارتقای بهبود مستمر فرآیند برای پوشش تمام شیوه‌های مدیریتی هستند یافته‌های حاصل از این نتیجه در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که صنعت باید بیشتر بر این تمرکز کند که چگونه می‌توان کارکنان را برای دستیابی به عملکرد با کیفیت از نظر مدیریت تیم تشویق کرد [۱۸].

در یک محیط به سرعت در حال تغییر، بقای سازمان نه تنها به عملکرد آن در سودآورترین، مؤثرترین و کارآمدترین شیوه ممکن بستگی دارد، بلکه به سازگاری آن با مقررات زیست محیطی و خواسته‌های اجتماعی و اتخاذ استراتژی‌های در حال تحول بستگی دارد به همین دلیل، برنامه‌های بهبود عملیاتی، مثل شش سیگما و شش سیگمای ناب (LSS) ابعاد این حوزه‌ها را نیز در فرهنگ سازمانی برای رسیدن به تعالی جای می‌دهند [۲۰].

ادبیات نشان می‌دهد که این رویکردها کمک مثبتی به عملکرد پایدار سازمان‌ها می‌کنند و فرهنگ بهتری را برای به کارگیری فلسفه‌ها، ابزارها و روش‌های پایداری ارائه می‌دهند. شیوه‌های ناب با پایداری هم افزایی دارند این هم افزایی را می‌شود در بهبود حوزه‌هایی از قبیل: کاهش ضایعات، کاهش اثرات زیست محیطی مانند انتشار گازهای گلخانه‌ای در هوا، آب و خاک، و همچنین بهره‌وری از آب و صرفه جویی در انرژی، ایجاد زنجیره تامین سبزتر، کاهش زمان تولید، طراحی محصول و تکنیک‌هایی برای مدیریت افراد به وضوح مشاهده کرد. علاوه بر این، می‌توان مشاهده کرد که شش سیگما با کنترل مصرف منابع لازم، با هدف کاهش عیوب و هزینه کاهش می‌یابد. علاوه بر این، LSS نشان دهنده یک تحول فرهنگی است که باعث می‌شود سازمان‌ها نوآوری‌های محیطی را در نظر بگیرند و بپذیرند که می‌توانند هزینه‌های حاشیه‌ای طرح‌های پایداری را کاهش دهند تکنیک‌های آن‌ها همچنین به زنجیره تامین پایدارتر از نظر زیست محیطی کمک می‌کند و عملکرد فرآیند را بهبود می‌بخشد.

بنابراین، سازگاری‌ها و مکمل‌هایی بین شیوه‌های تولید نوظهور و پایداری از نظر حذف ضایعات و استفاده کارآمد از منابع، بهبود مستمر و استراتژی‌های پیاده‌سازی، معیارهای اندازه‌گیری، روابط زنجیره تامین، ارضای نیازها و ابزارها و شیوه‌های مشتری وجود دارد. باید در نظر داشت که این موجودیت سازگاری را در زیر سایه فرهنگ تعالی جستجو کرد زیرا رسیدن به پایداری و عملکرد برجسته یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی است [۲۰].

یافته‌ها نشان می‌دهند که استفاده از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد پایدار به منظور پاسخگویی به اهرم‌های خارجی و داخلی برای رسیدن به تعالی سازمانی ضروری است. سازمان‌ها مسئولیت تلاش در راه شهرت شرکت، مدیریت کیفیت، روابط تامین کننده و عملکرد هزینه را باید قبول کنند [۲۰]. علاوه بر این، برای دست یابی به عملکرد پایدار بهتر در محصولات و خدمات، باید بر چالش‌های تحول آفرینی مانند موانع فرهنگی، طراحی‌های پیچیده سازمانی و ساختارهای سازمانی، فرآیندهای پیچیده و سیستم‌های فناوری فائق آمد و سیاست‌های دولت باید قوانین و محدودیت‌هایی را برای اعمال قوانین سخت‌گیرانه محیط زیست تعیین کند. مسئولیت‌های اجتماعی در اولویت بالاتری قرار دارند. علاوه بر این، سیاست‌های تشویقی ممکن است سازمان‌ها را تشویق به سرمایه‌گذاری بیشتر در بهبود پایداری و بهینه‌سازی کند که به نفع ذینفعان و همه جهانیان باشد، هرچه در این مطلب جلوتر می‌رویم اهمیت فرهنگ تعالی سازمانی نیز برای ما روشن‌تر خواهد شد. این نگرین گم‌شده سازمان‌ها حال تبدیل به مقوله مهمی شده که حتی تاثیر آن را بر عوامل زیست محیطی کره زمین می‌بینیم [۲۰]. بنابراین باید اذعان داشت که یک شرکت با یک فرهنگ تعالی سازمانی صحیح می‌تواند بر محیط کلان بیرونی خود نیز تاثیر بگذارد.

رهنمودهای زیر را که از ابعاد فرهنگ تعالی استخراج شده و برای دست‌یابی به پایداری از طریق همسویی اقدامات کلیدی پایدار و برنامه‌های بهبود عملیاتی مهم است را مورد توجه قرار دهید [۲۰]:

### مشارکت‌دادن کارکنان، توانمندسازی و ایجاد انگیزه در آن‌ها:

به منظور افزایش مشارکت و پیشنهاد راه‌کارهای مشترک از طریق تغییرات فرهنگی برای ایجاد سازمان‌های قوی‌تر و پایدارتر کارکنان را در برنامه‌ها و استراتژی سازمان خود مشارکت دهید.

### بهره‌وری در منابع طبیعی:

بهبود استفاده از منابع طبیعی از طریق بهره‌وری بالاتر و حمایت مدیریت عالی، زیرا پایداری باید به روشی از بالا به پایین عملیاتی شود، از مدیریت بالا شروع شده و به سمت سطوح پایین‌تر، به دلیل ارتباط نزدیک پایداری با برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گیرد.

### روابط تامین کننده:

بهبود روابط با تامین کنندگان مستلزم یکپارچه‌سازی زنجیره تامین به منظور کاهش اتلاف منابع و از دست دادن کارایی در فرآیندها، با استفاده کامل از حمایت سازمانی، اقدامات سرمایه اجتماعی و مشارکت دولت در اجرای مدیریت زنجیره تامین سبزی باشد. برای استقرار یک مدیریت فعال زنجیره تامین سبز (GSCM) از طریق خرید سبز، طراحی سبز و بازیابی محصول

### مدیریت کیفیت:

بهبود مدیریت کیفیت و فرهنگ کیفیت با بهبود عملکرد زیست محیطی و تعالی سازمانی همراه است و نیازمند اقداماتی از قبیل سیستم *just in time* (برای تولید بدون نقص و تغییرات سریع و تحویل به موقع) و استفاده از *kanban* (برای ایجاد یک جریان کششی و بهبود مستمر محصولات و خدمات برای بهینه‌سازی زمان، افراد، فضا و ماشین‌ها) و یا ایجاد یک روش حل ساختار یافته با عنوان DMAIC (برای ارزیابی بازده مشتری از طریق ابزارهای شش سیگما برای افزایش وفاداری) می‌باشد. البته این‌ها تنها بخش کوچکی از ابزارهای مدیریتی در دسترس مدیران به منظور توسعه مقوله کیفیت و فرهنگ کیفیت است.

## روش

مسئله تحقیق حول یک سوال اصلی می‌چرخد: برای ایجاد فرهنگ تعالی و در پی آن رسیدن به عملکرد پایدار چه زیربنایی را باید در سازمان پایه ریزی کنیم؟

از این فلسفه مجموعه‌ای از سؤالات فرعی در حوزه هر کلمه کلیدی که بیان شد ناشی می‌شود که منعکس‌کننده چالش‌های تحقیق و ایجاد راهکار برای آن‌ها می‌شود. سپس در وبسایت‌های حوزه کیفیت و تعالی نظیر ASQ و EFQM و در مجلات معتبر نظیر Total Quality Management & Business Excellence و Quality Management Journal و در موتور جستجوی Google Scholar و پایگاه‌های علمی نظیر ScienceDirect و Scopus در عنوان‌های مقالات منتشر شده به دنبال جواب سؤالات خود گشتیم. پس از پروسه بررسی و تحقیق به پنجاه و چهار مقاله دسترسی پیدا کردیم، روی آن‌ها ارزیابی و مرور انجام شد. لازم به ذکر است ما بر محققان کلیدی و نظریه‌هایی تاکید داشتیم که به نظر می‌رسد از نظر بسیاری از محققان و مدل‌های تعالی کسب‌وکار اعتبار بیشتری دارند. در آخر بیست و یک مقاله که توجه ما را به خود جلب کردند باقی ماند، و بعد از آن از مکانیزم بررسی و تجزیه تحلیل ادبیات استفاده کردیم. سپس به لزوم ارائه جمع‌بندی در مورد مفاهیم جدید جهت ارتقای فرهنگ تعالی پرداخته شده است.

### چارچوب فرهنگ تعالی در راستای حفظ عملکرد برجسته سازمان

دستیابی به تعالی سازمانی به عنوان عملی که شامل نوآوری است و منجر به عملکرد پایدار می‌شود در سازمان از طریق روش‌های گفته شده می‌شود، می‌تواند آسان‌تر شود. یکی از این چارچوب‌ها، مدل تعالی سازمانی (EFQM) می‌باشد. این یکی از ابزارهایی است که در دو دهه اخیر در سازمان‌های زیادی به منظور ارزیابی عملکرد به کار گرفته شده است و نتایج برجسته و قابل توجه‌ای نیز داشته است. براساس این مدل با عملکرد ۶۰ درصد و بالاتر به عنوان سازمان تعالی در نظر گرفته می‌شود [۲۱] EFQM فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه خاصی از ارزش‌ها و هنجارها که توسط افراد و گروه‌های درون یک سازمان مشترک انجام می‌شود تعریف می‌کند. این مجموعه در طول زمان بر نحوه رفتار افراد با یکدیگر و با ذی‌نفعان کلیدی خارج از سازمان تأثیر می‌گذارد.

مفهوم فرهنگی که در EFQM بحث شده است در فرمت مفاهیم بنیادینی چون توسعه قابلیت سازمانی، رهبری با چشم‌انداز، الهام‌بخشی و یکپارچگی و موفقیت از طریق استعداد افراد است و در زیرمعیار ۱ (۲۰۱۳) (رهبران فرهنگ تعالی را در کنار افراد سازمانی تقویت می‌کنند) نیز به فرهنگ تعالی پرداخته شده است. همینطور در مدل ۲۰۲۰ زیر معیار ۲ الف (فرهنگ سازمان را هدایت می‌کند و ارزش‌ها را پرورش می‌دهد) بیان می‌کند که یک سازمان برجسته فرهنگ را می‌فهمد و هدایت می‌کند تا با هدف خود هماهنگ شود و تشخیص می‌دهد که چه زمانی نیاز به انطباق فرهنگ وجود دارد و ارزش‌های خود را پرورش می‌دهد، ترجمه می‌کند. این‌ها را به هنجارهای مورد نظر و رفتارهایی که از طریق اعمال خود ترویج می‌کند، ارتباط برقرار می‌کند و به وضوح نشان می‌دهد [۲۲].

براساس یافته‌های ما از مطالعاتی که در حوزه عملکرد برجسته و فرهنگ تعالی انجام دادیم، ابعاد و شواهد رفتاری ناشناخته‌ای را براساس علوم رفتاری سازمانی یافتیم که عمل به آنها باعث حرکت سازمان در مسیر تعالی و با مقصد عملکرد برجسته می‌شود. براساس جدول زیر هفت معیار برای این موضوع وجود دارد که تعدادی شواهد نیز گویای اهمیت آن معیار می‌باشند. ما به کمک منطق رادار در مدل EFQM این جدول را طراحی کرده‌ایم.

شواهد رفتاری در هر سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد سپس دیده‌ها در یکی از پنج مرحله (عدم وجود، شواهد اندک، شواهد روشن، شواهد کامل، الگوی جهانی) قرار می‌گیرد اگر سازمانی بتواند از مجموع امتیازات ۶۰ درصد امتیازات کیفی خود را در یکی از بخش‌های شواهد روشن، شواهد کامل و الگوی جهانی بگیرد گوییم آن سازمان فرهنگ تعالی را به نحوی درست پایه‌ریزی کرده است.

در مرحله بعدی وارد امتیازات کمی می‌شویم؛ هر کدام از شواهد رفتاری تأثیر خاص خود را در حفظ عملکرد برجسته پایدار دارند و براساس اهمیت آن‌ها وزن دهی شده‌اند، حداکثر امتیاز روبروی هر کدام نوشته شده است و هنگام ارزیابی می‌توان از عدد صفر تا عدد عنوان شده در همان بخش به آن امتیاز داد. در نتیجه اگر مجموع امتیازهای داده شده بالاتر از ۶۰ شد یعنی در واقع در امتیازهای کیفی هم ۶۰ درصد امتیازها را سازمان کسب کرد ما آن سازمان را به عنوان سازمانی که از فرهنگ تعالی خود در راستای حفظ نتایج برجسته پایدار استفاده می‌کند می‌شناسیم.

امتیاز	امتیاز کمی	امتیازات کیفی				شواهد رفتاری	اهداف
		انگیز جهانی	شواهد کامل	شواهد روایت	شواهد اندک		
≤۱۴					۱-۱: تخصیص منابع مالی و انسانی کافی و زمان برای بهبود کیفیت دیده شده است [۷] متن.	رهبری و مدیر کیفیت	
≤۱۶					۲-۱: شفافیت در اطلاعات وجود دارد و گفتگو با کارکنان انجام می-شود [۲۰].		
≤۱۴					۳-۱: ایجاد قابلیت‌های مشارکتی درون شرکتی و برون شرکتی مورد توجه قرار گرفته است [۲۰].		
≤۱۵					۴-۱: ایجاد تعادل بین زندگی حرفه‌ای و خانوادگی کارکنان از اهم مسائل مورد توجه در بخش منابع انسانی است [۲۰].	رهبری و مدیر کیفیت	
≤۱۳					۵-۱: انگیزه برای حفظ فرهنگ کیفیت و تعیین وظایف و سیستم‌های پاداش و معازرت پایه ریزی شده است [۹].		
≤۱۷					۶-۱: مدیریت ارشد برنامه‌های بلندمدت کیفیت دارد.		
≤۱۳					۷-۱: مدیریت ارشد اهداف کیفی روشنی را تعیین کرده است.	رهبری و مدیر کیفیت	
≤۱۷					۸-۱: مدیریت ارشد اغلب درگیر آموزش با کیفیت است [۱۰].		
≤۱۶					۹-۱: رهبری با دوراندیشی، الهام‌بخشی و درستی انجام می‌پذیرد و مربیگری در آن اهمیت دارد [۲].		
≤۱۴					۱۰-۱: آیین نامه رفتار حاکمیت شرکتی بر اساس تعالی سازمانی تدوین شده است [۲۰].	استراتژی	
≤۱۶					۱-۲: دانش و شایستگی در مورد کیفیت در خط مشی سازمان آورده شده است (به دست آمده از آموزش پرسنل و از طریق یادگیری مستقل آنها) [۹].		
≤۱۴					۲-۲: استراتژی رویکرد سیستمی به فرهنگ تعالی دارد [۲].		
≤۱۴					۳-۲: تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی مبتنی بر شواهد حقیقی انجام می‌پذیرد (مدیریت از طریق حقایق) [۲].	استراتژی	
≤۱۲					۴-۲: رویکرد واقعی به تصمیم‌گیری در استراتژی موجود است و فرایندها در آن دخیل اند. [۲]		
≤۱۶					۵-۲: سیاست پشتیبانی از محیط اجتماعی سازمان جز استراتژی‌ها است [۲۰].		
≤۱۵					۶-۲: بهترین روش برنامه ریزی و یادگیری برای دستیابی به کیفیت استفاده می‌شود.	استراتژی	
≤۱۸					۷-۲: سازمان برنامه‌های نوآورانه را برای دستیابی به بهترین عملکرد دارد.		
≤۱۵					۸-۲: افراد بالا دست سازمان برنامه ریزی کیفیت را به عنوان اولویت اصلی در جلسات منظم به همگان یادآوری می‌کنند.		
≤۱۲					۹-۲: فرایند تولید به گونه ای طراحی شده است که به ارزش محصولات نفاذاند.	استراتژی	
≤۱۴					۱۰-۲: اطلاعاتی که ما را قادر می‌سازد تا خدمات و فرایندهای اصلی را بهبود بخشیده و کنترل کنیم در دسترس مان هست.		
≤۱۷					۱۱-۲: چشم انداز کیفیت در شرکت وجود دارد و با استراتژی کسب و کار ارتباط دارد [۲۰].		
≤۱۸					۱-۳: کارکنان محصول، مشتری و انتظار آن را برای کیفیت می‌شناسند [۱۱] متن.	توسعه	
≤۱۸					۲-۳: ارزش‌افزایی برای افراد انجام شده است [۲].		
≤۱۵					۳-۳: همراهی و درگیر کردن افراد و توسعه آنها مورد توجه قرار گرفته است [۲].		
≤۱۴					۴-۳: برخی از موفقیت‌های سازمان از طریق استعدادهای کارکنان عملی شده است [۲].	توسعه	
≤۱۷					۵-۳: آگاهی کارکنان از اهمیت مشکلات کیفیت بالا است [۹].		
≤۱۷					۶-۳: کارکنان مسئولیت‌های فعالیت‌های با کیفیت را بر عهده گرفته اند (از طریق تکالیف رسمی و شرح وظایف و درک آنها توسط کارکنان) [۹].		
≤۱۵					۷-۳: تمامی پیشنهادات کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد [۱۳] متن.	توسعه	
≤۱۶					۸-۳: آموزش کارکنان با اصول کیفی ارائه می‌شود [۱۰].		
≤۱۶					۹-۳: توانمندسازی کارکنان و جایزه کارگروهی ارتباط آنها را با کیفیت تقویت می‌کند [۱۴] متن.		
≤۱۵					۱۰-۳: گوش دادن به نظرات کارگران برای غلبه بر کسب و مشکلات و چالش‌ها انجام می‌شود [۱۰].	توسعه	
≤۱۳					۱۱-۳: کارکنان سازمان اغلب هنگام طراحی سرویس جدید در برنامه آن مشارکت دارند.		
≤۱۵					۱۲-۳: کارکنان برای رویارویی با زمان‌های در حال تغییر که با چالش‌ها، خطرات و عدم اطمینان مشخص می‌شود، به خوبی آماده اند.		
≤۱۴					۱-۴: ارزش‌افزایی برای مشتری در برنامه سازمان دیده می‌شود [۲].	مشتریان	
≤۱۶					۲-۴: تعالی مشتری محور و مبتنی بر مشتری را در سازمان می‌بینیم [۲].		
≤۱۷					۳-۴: طراحی خدمات جدید قبل از بازاریابی و تحقیقات بازار به طور کامل بررسی می‌شود.		
≤۱۴					۴-۴: برنامه‌هایی برای به حداقل رساندن دوره دریافت سفارش و رضایت از آن دارند.	مشتریان	
≤۱۳					۵-۴: سازمان داده‌های عملکرد را به طور منظم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند.		
≤۱۴					۶-۴: سازمان دارای مکانیزم‌های رسمی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل بازخوردهای مشتریان است [۱۱] متن.		
≤۱۸					۱-۵: در این تیم‌ها بحث باز، دیالوگ‌ها آزاد و فشار بر روی آنها وجود ندارد [۱۰].	توسعه	

امتیاز	امتیاز کمی	امتیازات کیفی				شواهد رفتاری	ایجاد
		الگوی جهانی	شواهد کامل	شواهد روشن	شواهد اندک		
≤۱۶					۲-۵: نقدهایی که تیمها برای سازندگی سازمان ارائه می کنند نادیده گرفته نمی شود.	<p>بهبود مستمر و اندازه گیری</p>	
≤۱۴				۳-۵: کنترل مدیریت، هماهنگی و ثبات در تیمها دیده می شود.			
≤۱۴				۴-۵: نوآوری و تغییر را به همراه دارند.			
≤۱۸				۵-۵: به منظور رسیدن به تعالی عملیاتی بر روی نتایج و رفتارها متمرکز هستند (۱۷متن).			
≤۱۷				۶-۵: رفتارهایی که از اصول حاکم بر نتایج ناشی می شوند را در برنامه تعالی عملیاتی خود دارند (۱۷متن).			
≤۱۸				۷-۵: اصولی که زیربنای فرهنگی دارد و از نتایج درآمدت تعالی پشتیبانی می کند بحث تیمهای تعالی عملیاتی است (۱۷متن).			
≤۱۷				۱-۶: یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود و استفاده از ابزار های آن مثل چرخه بهبود مستمر دیده می شود (۳).			
≤۱۵				۲-۶: مدیریت روابط برای توسعه قابلیت سازمانی های از طریق توسعه شراکت انجام شده است (۲۰).			
≤۱۴				۳-۶: توسعه روابط با سرمایه گذاران برای توسعه سازمان مورد توجه قرار گرفته و آنها جذب برنامهها شده اند (۳).			
≤۱۵				۴-۶: در تمامی سطوح سازمان فعالیت های مختلف بر بهبود مستمر تاکید دارند (۶).			
≤۱۷				۵-۶: ارتقای کیفیت مهمتر از کمیت است و این شعار در هر نقطه ای از سازمان در رفتار ها و نگرش های افراد دیده می شود (۱۱).			
≤۱۶				۶-۶: نظارت کنترل و ممیزی سطح کیفی در سازمان و انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه انجام می شود (۹).			
≤۱۳				۷-۶: از شرکتهای دیگر، بین المللی و محلی بازدید می شود تا شیوههای آنها بررسی شود.			
≤۱۴				۸-۶: تحقیقاتی برای یافتن بهترین شیوه های سایر سیاست های بین المللی و محلی انجام می دهیم.			
≤۱۷				۹-۶: سازمان روشی جمعی برای شناسایی شرکا دارد.			
≤۱۷				۱۰-۶: سازمان حلقه های بازخورد کافی برای بهبود مستمر فرآیندها دارد (اسات).			
≤۱۷				۱۱-۶: معیارهایی که برای ارزیابی عملکرد استفاده می شوند مستقیما به اهداف کیفیت اشاره دارند (۱۱).			
≤۱۶				۱-۷: ایجاد ارزش انجام می شود و نتایج آن اندازه گیری میشود و حاکی از بهبود دارد (۳).	<p>حفظ عملکرد برجسته</p>		
≤۱۸				۲-۷: تمرکز بر موفقیت و حفظ نتایج برجسته در سازمان پایه ریزی شده است (۳).			
≤۱۳				۳-۷: شکاف رقابتی فعلی را در میان شرکت های دیگر بررسی میشود و به دنبال حذف آن است.			
≤۱۶				۴-۷: عوامل یا شاخص های مهم موفقیت را شناسایی می شود و مورد سنجش قرار می گیرند.			
≤۱۷				۵-۷: سازمان عملکرد آینده را در پروژه های حفظ نتایج برجسته جای گذاری کرده است.			
≤۱۶				۶-۷: جستجوی مداوم برای ایده های جدیدی که به نفع کارسازمان است انجام می شود (۱۰).			
≤۱۵				۷-۷: برای حمایت از ایده های جدیدی که به نفع کار است از هیچ فعالیتی چشم پوشی نخواهد شد (۱۰).			
				مجموع امتیازات			

جدول ۱- بررسی شواهد رفتاری

## نتیجه گیری

با بررسی‌های انجام شده توسط نویسندگان این مقاله و تجزیه تحلیل ادبیات حوزه فرهنگ تعالی و عملکرد برجسته به این نتیجه رسیدیم که برای پایه‌ریزی یک فرهنگ تعالی در سازمان ابعاد مختلفی وجود دارند که کم اهمیت هم نیستند از جمله این ابعاد می‌شود به مهم ترین‌های آن‌ها یعنی رهبری، کارکنان، تیم‌های تعالی عملیاتی اشاره کرد. رهبر وظیفه دارد کارکنان را در تیم‌های تعالی عملیاتی در کنار هم جمع کند تا در این تیم‌ها به مبانی کیفیت تعالی پرداخته شود آنگاه که این ذهنیت در ذهن همگان در سازمان جای گرفت برنامه‌های تولید و خدمت رسانی به مشتری به اوج کمال خود و تعالی می‌رسند. نکته حایز اهمیت است که تعالی باید حفظ شود پایدار بماند و به عملکرد برجسته پایدار برسد. برای این روند ابعاد دیگری نیز در کنار ابعاد عنوان شده از اهمیت بالایی برخوردار است برای مثال توجه به حوزه‌های اجتماعی و زیست محیطی می‌تواند عملکرد برجسته سازمان را بیش از پیش به چشم آورد. از آنجایی که پایه‌ریزی یک فرهنگ تعالی یک استراتژی بلند مدت است بنابراین لازم است حتی سیاست‌ها قوانین و عوامل دیگری که ممکن است در سال‌های دور نیز به سازمان اثر بگذارند مورد توجه و بررسی قرار گیرند.

## منابع

- Taylor, J. Z., & Budworth, L. (2018). Patterns and trends from a quantitative analysis of the Culture Excellence assessment program. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. *Harvard business review*, 5(6), 2013.
- میرادی مقدم و ح. صفری. طراحی تأثیرات متقابل مفاهیم بنیادین فرهنگ تعالی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری فصل نامه علمی رهیافتی در مدیریت بازرگانی. دوره 2، شماره 3 پاییز 1400 (80-65)
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(13-14), 1495-1514.
- Rezaei, G., Mardani, A., Senin, A. A., Wong, K. Y., Sadeghi, L., Najmi, M., & Shaharoun, A. M. (2018). Relationship between culture of excellence and organisational performance in Iranian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1-2), 94-115.
- Sharif, E. (2013). Culture of excellence: The secret to creating a high performance organization. Retrieved May, 10, 2018.
- Jabbal, J. (2017). Embedding a culture of quality improvement. King's Fund London.
- On best behavior Denis Leonard CQP FCQI, Head of Integrated Management Systems at UK-based GRAHAM Construction, explores the importance of behavioural assessment in supporting quality management
- Wolniak, R., & Olkiewicz, M. (2019). The relations between safety culture and quality culture. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 1(1).
- Kudhr, T. S., & Muhammed, W. M. (2021). The effect of strategic planning in spreading the culture of quality in industrial organizations. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5).
- Insights, F. (2014). Culture of Quality: Accelerating Growth and Performance in the Enterprise.
- Elements of the Internal Environment and its Reflection on A Culture of Quality: A Field Research at the University of Information and Communication Technology. magazine of college Administration & Economics for economic & administration & financial studies, 13(1).
- Suciu, M. C. (2017). The culture of excellence. Challenges and opportunities during changing times. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 11, No. 1, pp. 322-331).
- Nenádál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.
- Kumar, V., Han, Y., Hoang, N., & Upadhyay, A. (2020). Understanding the Interrelationship Between Culture of Quality, Employee, and Organizational Performance. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 14(1), 14-25.
- Giunci, G., & Medeiros, M. (2018). Excellence has no endpoint. *Nursing management*, 49(5), 32-35.
- Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 67-87.



## فرهنگ گذار از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش بنیان

نویسنده: دکتر نغمه پورفتحی



### چکیده

فناوری‌های مبتنی بر تولید و انتشار دانش و اطلاعات، عامل پیشرفت اقتصاد در کشورهای توسعه یافته می‌باشند، به نحوی که دانش و اطلاعات در حال جایگزینی سرمایه و انرژی به عنوان دارایی‌های مولد ثروت هستند و نوع جدیدی از اقتصاد را با عنوان اقتصاد دانش بنیان، ایجاد کرده است. اهمیت روزافزون دانش به دلیل فراهم کردن ظرفیت بالقوه زیاد برای کشور با هدف ارائه راه‌کارهای کارآمدتر برای تولید کالاها و خدمات و ارائه مؤثرتر با هزینه کمتر در راستای تقویت توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌باشد. ظهور اقتصاد دانش بنیان بسیاری از سازمان‌ها را بر آن داشت که دانش را به عنوان یک منبع حیاتی جهت دست‌یابی به مزیت رقابتی پایدار شناسایی کنند. با توجه به نقش مهم و اصلی مدیریت دانش جهت کسب مزیت رقابتی، ضروری است برای حفظ بقا و کسب مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی و گسترده، شیوه‌های مدیریتی با مدیریت دانش هم‌راستا باشند. شایان ذکر است کاربرد راهبردی فرهنگ در انتقال به سمت اقتصاد دانش بنیان، فراتر از مفهوم فرهنگ به عنوان هنر و میراث است و در واقعیت فرهنگ یک نیرو محرکه جدید برای تغییر و نوآوری در حوزه‌های مختلف جامعه است. به نحوی که، ایده‌های جدید را به اقتصاد و کسب و کار، تزریق می‌کند و الهام بخش جوامع در راستای ارتقای روش‌های نوین مشارکت، مسئولیت و انسجام است.

**کلید واژه:** اقتصاد دانش بنیان، مؤلفه اقتصاد دانش بنیان، شاخص اقتصاد دانش بنیان، فرهنگ دانش بنیان



## مقدمه:

اقتصاد جهانی به صورت مداوم در حال تغییر است و همراه با آن، چشم انداز اقتصادها نیز در حال تغییر می باشد. با کاهش یافتن بازده، نسبت به عوامل فیزیکی برونزا در مدل رشد نئوکلاسیک، علی رغم پیشنهادهای بحث انگیز در مورد داده دانش به عنوان منبع درونزای رشد، طیف وسیعی از مطالعات تجربی بر دانش به عنوان منبع حیاتی رشد بلند مدت و همگرایی درآمد برای کشورهای در حال توسعه، تأکید کرده اند. به عبارت دیگر در مدل‌های سنتی فعالیت اقتصادی، عوامل مهم تولید متشکل از زمین، نیروی کار، سرمایه و کارآفرینی می باشند. علاوه بر پیشرفت‌های فناوری در قرن ۲۰، اکثر فعالیت‌های خلق ثروت از انجام فعالیت و کارهای فیزیکی به سمت دانش بنیان تغییر کرده است، مفهوم اقتصاد دانش بنیان ناشی از آگاهی کامل از نقش دانش و فناوری در رشد اقتصادی است. اتحادیه اروپا اظهار کرده است اقتصاد دانش بنیان جهت دستیابی به رشد اقتصادی پایدار با فرصت‌های شغلی بیشتر و بهتر و انسجام بیشتر اجتماعی در راستای رقابت پذیری و پویاتر بودن در جهان، لازم است. دانش همیشه به عنوان عامل کمک به رشد اقتصاد شناخته شده است و تمامی متفکران اقتصادی از آدام اسمیت، کارل مارکس، آلفرد مارشال و شومپتر اهمیت عوامل مبتنی بر دانش مانند مهارت، سازمان دهی تولید، توسعه فناوری و نوآوری را در توسعه رشد اقتصادی مورد توجه قرار داده اند. دانش، از طریق فراهم کردن روش‌های کارآمدتر تولید کالا با هزینه پایین برای تعداد بیشتری از افراد، پتانسیل زیادی برای کشورها در راستای تقویت توسعه اقتصادی و اجتماعی، فراهم کرده است، به نحوی که، خلق ثروت از طریق بهره برداری از دانش و نوآوری به طور مداوم از تولید ثروت از طریق استخراج و فرآوری منابع طبیعی، سبقت گرفته است.

امروز اقتصادها به سمت اقتصاد دانش بنیان و حمایت از دانش به عنوان عامل حیاتی رشد اقتصادی، با سرعت زیاد حرکت می‌کنند. روند اخیر جهانی شدن، تمامی قاره‌ها، مناطق یا کشورهای را به سمت مشارکت فعالانه در اقتصاد جهانی سوق داده است، به نحوی که رقابت، عنصر اصلی پیشرفت می باشد. انتقال به سمت اقتصاد دانش بنیان برای کشورهای در حال توسعه که در تلاش برای تضمین رشد بلند مدت، رقابت پذیری و همچنین همگرایی سطح درآمد نسبت به کشورهای پیشرفته هستند، هدف راهبردی است. در اقتصاد دانش بنیان تولید و بهره برداری از دانش که نهادینه در سرمایه انسانی و فناوری است، نقش غالب در تولید ثروت دارد. داکر و تافلر معتقدند اقتصاد جهانی از اقتصاد صنعتی به سمت اقتصاد دانشی در حال تغییر است و مزیت رقابتی سازمان‌ها مبتنی بر توانایی بهره برداری از منابع دانش می باشد. دانش عامل کلیدی در رشد، ایجاد ثروت و اشتغال است و سرمایه انسانی محرک نوآوری، خلاقیت و ایجاد ایده‌های جدید است. سیاست‌های کلی توسعه، بر تشویق سرمایه گذاری در تولید تمرکز دارد و پذیرش، انتشار دانش و نوآوری، سرعت و کیفیت انتقال از یک کشور به کشور دیگر، متفاوت است؛ از این رو انتقال جهان در حال توسعه به سیستم دانش بنیان یک فرآیند نسبتاً پیچیده است که به تحریک همه جانبه بخش تحقیق و توسعه، ارتقای سرمایه انسانی، ایجاد زیرساخت‌های لازم، چارچوب‌های قانونی و نهادی به همراه انطباق و پذیرش پیشرفت‌های علمی و فناوری، نیازمند است.

ظهور فناوری‌های جدید از اواخر دهه ۱۹۵۰، با افزایش کامپیوترهای شخصی و رشد چشم‌گیر استفاده از اینترنت و رایانامه، پتانسیل قابل توجهی برای بازسازی ماهیت کار و اقتصاد ایجاد کردند. اقتصاد دانش بنیان محیطی را فراهم می‌کند که رقابت در آن حیاتی است. به عبارت دیگر اقتصاد دانش بنیان یک مدل توسعه اقتصادی است که در اواخر دهه ۱۹۹۰ در گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) و بانک جهانی پدیدار گردید. در اقتصاد دانش بنیان سازمان‌ها و افراد دانش را کسب، خلق و انتشار می دهند و به طور مؤثر برای رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی بیشتر، مورد بهره‌برداری قرار می دهند. چن و دالمان معتقدند اقتصاد دانش بنیان بر چهار رکن ایجاد شده است.

**رکن اول-** نیاز به یک چارچوب اقتصادی و نهادی است که انگیزه‌هایی برای ایجاد کارایی، انتشار و استفاده از دانش، جهت ارتقای رشد و افزایش رفاه را ایجاد می‌کند.

**رکن دوم-** نیاز به جمعیت تحصیل کرده و ماهر است که بتوانند دانش را ایجاد و از آن استفاده کنند.

**رکن سوم-** سیستم‌های نوآوری می توانند از ذخایر رو به رشد دانش جهانی بهره برداری کرده و آنها را با نیازهای محلی تطبیق دهند و ضروری است آنها را به محصولاتی که توسط بازار ارزش گذاری شده است، تبدیل کنند.

**رکن چهارم-** نیاز به یک زیرساخت اطلاعاتی پویا است که ارتباط مؤثر و پردازش اطلاعات را تسهیل می نماید. در اقتصاد دانش بنیان اشکال جدیدی از سازمان‌ها بر دنیای تجارت حاکم هستند که متقاضی توسعه سریع مهارت‌ها، دانش قوی و مسئولیت بیشتر، می باشند. از این رو جوامع معاصر به یک جامعه یادگیرنده تبدیل شده اند که خود را با شرایط جدید تطبیق می دهند. ظهور اقتصاد دانش بنیان موجب گردید اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. هیسلپ (۲۰۱۳) نشان می دهد بازیگران انسانی، اجتماعی و فرهنگ غالباً در شکل دادن به موفقیت یا شکست ابتکارات

مدیریت دانش، نقش کلیدی دارند. دانش به عنوان یک منبع در ذهن انسان‌ها قفل شده است در نتیجه اشتراک گذاری و ارتباط دانش، نیازمند تمایل داشتن افرادی است که دانش را در اختیار دارند. بنابراین فرهنگ سازی که، برای خبرگی ارزش قابل است، باید تشویق گردد. اهمیت مردم و فرهنگ به عنوان سنگ بنای مدیریت دانش موفق، توسط محققان مورد توجه قرار گرفته است؛ به نحوی که اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها با نهادهایی مانند فرهنگ و مردم در ارتباط است. این احساس که نگهداری اطلاعات ارزشمند تر از اشتراک آن است، به عنوان یک محدودیت بزرگ، ضروری است برطرف گردد.

### تعریف اقتصاد دانش بنیان

اصطلاح اقتصاد دانش بنیان برگرفته از شناخت کامل از نقش دانش و فناوری در رشد اقتصادی است. اقتصاد دانش بنیان توسط سازمان توسعه و همکاری اقتصادی ابداع گردید و به اقتصادی اطلاق می‌گردد که مستقیماً مبتنی بر تولید، توزیع و استفاده از دانش و اطلاعات است. سازمان همکاری‌های اقتصادی آسیا و اقیانوسیه (APEC) این ایده را توسعه داده است و معتقد است در یک اقتصاد دانش بنیان تولید، توزیع و استفاده از دانش، محرک اصلی رشد، خلق ثروت و ایجاد اشتغال در سراسر صنایع است. اقتصاد دانش بنیان برای توسعه حوزه فعالیت، به انعطاف پذیری بیشتر در طراحی، ساخت و اجرای ایده‌های تجاری، نیاز دارد. به عبارت دیگر اقتصاد دانش بنیان یک سیستم اقتصادی است که تولید کالاها و خدمات اساساً مبتنی بر فعالیت‌های دانش محور است و به پیشرفت نوآوری‌های علمی و فنی کمک می‌کند. در اقتصاد دانش بنیان عنصر کلیدی، وابستگی بیشتر بر سرمایه انسانی و مالکیت معنوی به عنوان منبع ایده‌ها، اطلاعات و شیوه‌های نوآورانه است و بر سرمایه‌های فکری بیش از نهادهای فیزیکی متکی است. شایان ذکر است اقتصاد دانش بنیان برای رشد و خلق ثروت، منحصرأ متکی به تعداد کمی صنایع با فناوری پیشرفته نمی‌باشد، بلکه تمامی صنایع در اقتصاد حتی صنایعی همانند کشاورزی و معدن نیز ضروری است دانش محور باشند. سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی، اقتصاد دانش بنیان را در ارتباط با تولیدات مرتبط با فناوری بالا، صنایع بخش خدمات مانند مراقبت‌های بهداشتی، آموزشی، طراحی نرم افزار و خدمات تجاری مانند بیمه و اطلاعات و ارتباطات می‌داند. سازمان‌ها نیز با هدف تحریک و تعمیق فرآیند توسعه کسب و کار نیاز دارند از دانش در تولیدات خود استفاده کنند. اقتصاد دانش بنیان متکی بر نقش حیاتی دارایی‌های نامشهود در محیط‌های سازمان‌ها، با هدف تسهیل رشد اقتصادی مدرن است. به عبارت دیگر اقتصاد دانش بنیان یک نظام مصرف و تولید مبتنی بر سرمایه فکری است و به ویژه، به توانایی سرمایه گذاری بر اکتشافات علمی و تحقیقات پایه و کاربردی تمرکز دارد. در اقتصاد دانش بنیان، دانش عامل مهم مزیت رقابتی است. انتقال به سمت اقتصاد دانش بنیان به معنای افزایش مقیاس دانش به عنوان عامل تولید است. کستیل (۱۹۹۶) و وگمن (۲۰۰۰) معتقدند دانش یک عامل تولید جدید نیست، اما طی دهه‌های گذشته اهمیت دانش نسبت به زمین، نیروی کار و سرمایه افزایش یافته است. اقتصاد دانش بنیان در حال تغییر دادن تقاضای بازار کار در سراسر جهان است.

### ارکان اقتصاد دانش بنیان

#### گزارش واحد توسعه منطقه ای و پایدار بانک توسعه آسیا (۲۰۰۷)

براساس این گزارش اقتصاد دانش بنیان از چهار رکن تشکیل شده است که عبارتند از: تحصیلات و سرمایه انسانی ماهر، سیستم‌های نوآوری ملی، شبکه سازی و تنظیم سیاست‌ها و محیط‌های نظارتی که در ذیل به آنها اشاره می‌گردد:

#### تحصیلات و سرمایه انسانی ماهر

سرمایه انسانی، پایه و اساس دو شکل دیگر سرمایه فکری است و پیشرفت مداوم در سراسر بخش‌های اقتصادی و اجتماعی به طور فزاینده‌ای بر تولید و استفاده از دانش و ایده‌های خلاقانه متکی است. تحقیقات در زمینه رشد اقتصادی بلندمدت نشان می‌دهد، سرمایه انسانی در بین عوامل تولید، رشد فزاینده دارد و نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش به طور گسترده‌ای، مورد پذیرش همگان است، درک اهمیت چنین سرمایه‌گذاری‌هایی، نیازمند هم‌سو بودن با سیاست‌های فناوری است تا از دست یابی به افزایش بازدهی به مقیاس اطمینان حاصل گردد. ضروری است پیوند میان آموزش و فناوری از طریق فناوری‌های مناسب و سیاست‌های پاسخگو و توسعه موسسه‌های آموزشی تحقیق محور و نوآورتر، تقویت گردد.

#### مهارت‌های مورد نیاز در اقتصاد دانش بنیان

در عصر دانش، تغییرات بسیار سریع اتفاق می‌افتد و کارکنان نیاز دارند مهارت و شایستگی‌های خود را به طور مداوم، توسعه دهند. بیم تئو معتقد است سرمایه انسانی باید شایستگی‌هایی از جمله خلاقیت، پاسخگویی، بهره‌وری و توانایی انطباق با تغییرات سریع محیط را داشته باشد. نیاز به مهارت‌های IT در سراسر صنایع در حال افزایش است. اما جدا از مهارت‌های IT، لازم است کارکنان بدانند چگونه و کجا اطلاعات را جستجو، پردازش و مورد بهره‌برداری قرار دهند؛ تفکر انتقادی، حل مشکلات با حداقل راهنمایی، آموزش و به روزرسانی مداوم، ارتباط مؤثر و کارکردن به صورت انفرادی و گروهی نیز لازم و ضروری است. مهارت‌های ضروری عبارتند از: یادگیری انجام دادن، یادگرفتن ارتباط، یادگیری یاد گرفتن است.

### راهبردهای جدید آموزش و یادگیری

علاوه بر مهارت‌های فنی و بین فردی که توسط موسسات آموزشی مورد توجه می باشند، مجموعه جدید از مهارت‌های ضروری نیز پدیدار شده اند که مهارت‌های شناختی نامیده شده اند و این مهارت ها شامل توانایی یادگیری به تنهایی، پیگیری یادگیری مادام العمر و توانایی مدیریت ریسک و تغییرات می باشد. جدول زیر تفاوت بین راهبردهای آموزش سنتی و جدید را نشان می دهد:

روش جدید		روش سنتی	
محل کار	راهبرد آموزش	محل کار	راهبرد آموزش
از کارکنان انتظار می رود مسئولیت شناسایی و حل مشکلات را برعهده گیرند و سازگاری برای تغییرات از طریق یادگیری داشته باشند	تحت هدایت معلم، دانش آموزان مسئولیت یادگیری را برعهده می گیرند، مهارت دانستن نحوه یادگیری در فرآیند توسعه	سفارش گیری منفعل در یک سازمان کاری سلسله مراتبی؛ نظارت شدید در راستای کنترل کارکنان	معلمان به عنوان کارشناس، دانش را به یادگیرندگان منفعل منتقل می کنند
رویارویی کارکنان با مشکلات غیر روزمره که نیاز است تجزیه تحلیل و حل شوند	تمرکز بر راه‌های جایگزین برای شکل دهی مشکلات و مسائل	تأکید بر پاسخ‌های محدود به مشکلات محدود و انجام یک کار	تأکید بر حقایق و دریافت پاسخ‌های صحیح
از کارکنان انتظار می رود تصمیم‌گیری که نیازمند درک وسیع از محتوای کار و اولویت‌های سازمان است را انجام دهند	ایده‌ها، اصول و حقایق، معرفی و استفاده شده اند و محتوای معنادار درک شده است	تمرکز بر یک وظیفه خاص مستقل از راهبرد کسب و کار یا مفاهیم سازمانی	چیزی که باید یاد گرفته شود محتوای معنادار ندارد

Source: Sue Berryman. 2000

### جدول شماره ۱

### پراکندگی (Diaspora)

یکی از مسائل کلیدی که در حوزه توسعه سرمایه انسانی مطرح می باشد بحث مهاجرت سرمایه انسانی ماهر است. مهاجرت سرمایه انسانی ماهر، کشور مبدا را با مشکل کاهش موجودی مهارت مواجه خواهد کرد و بحث فرار مغزها یکی مباحث همیشگی میان اقتصاددانان است.

### سیستم‌های نوآوری ملی

سیستم نوآوری ملی (NIS) یک زیر سیستم اقتصاد ملی است که سازمان ها و موسسات مختلف در انجام فعالیت نوآورانه در تعامل و تأثیر بر یکدیگر هستند. سیستم نوآوری ملی یک نمای جامع از سیستم نوآوری کشور، شامل فرآیندهای یادگیری تعبیه شده، مکانیسم‌های تشویقی، تعاملات و ارتباط میان بازیگران مختلف درگیر در فرآیند نوآوری، است. مفهوم NIS نشان دهنده این حقیقت است که نوآوری و پیشرفت در ظرفیت فنی، نتیجه مجموعه پیچیده از ارتباطات میان بازیگرانی است که انواع مختلف دانش را ایجاد، کسب و منتشر می کنند و همچنین مورد بهره برداری قرار می دهند

### نقش دولت

دولت از بابت اینکه موجبات تشویق، هماهنگی و ارتباط بین تلاش‌های نوآورانه، از طریق بازیگران مختلف در اقتصاد را فراهم می کند، نقش حیاتی در نوآوری دارد. نوآوری به شرایط مقرراتی مطلوب نیاز دارد که بازیگران عرصه نوآوری را به تعامل تشویق کند. سناریو ایده آل این است که تعاملات و ارتباطات نه تنها به صورت داخلی در بین بازیگران در یک کشور خاص اتفاق افتد بلکه به صورت جهانی به محیط‌های کسب و کار خارج از کشور نیز گسترش یابد.

## شبکه تحقیق و توسعه

شبکه سازی برای تحقیق و توسعه و نوآوری، تولید دانش را با قدرت هم افزایی ترکیب می کند.

## شبکه سازی

تعامل پیچیده ای از رقابت و همکاری بین بازیگران اقتصادی، مشخصه اقتصادهای مدرن است. سهم رقابت در کارایی و بهره وری اقتصاد به راحتی قابل درک است. اما برخی عوامل مهم تعیین کننده رشد در اقتصاد دانش بنیان شامل دستیابی به فناوری های جدید و نوظهور است که مستلزم تولید و پذیرش دانش علمی و فناوری های نوین می باشد. دستیابی به نوآوری و توسعه سرمایه انسانی به همکاری و شبکه سازی گسترده با افراد مرتبط در سراسر جهان نیاز دارد. بسیاری از ویژگی های اقتصاد دانش بنیان از طریق توسعه سریع و رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات شکل گرفته و تقویت شده اند. فناوری اطلاعات و ارتباطات، کسب، ضبط، ذخیره، انتشار و استفاده از دانش داخلی و خارجی را به صورت کارآمد در سطح جهانی فراهم می کند.

## تنظیم سیاست های محیطی و نظارتی

پیشرفت های سریع فناوری برخی از قوانین را منسوخ می کند. به عنوان مثال همگرایی فناوری، پیشرفت فناوری مرزهای بین صنایع یا بخش های متمایز تجاری مانند ارتباطات، محاسبات، آموزش را محو کرده است، در نهایت قوانینی که برای صنایع به صورت جداگانه طراحی شده اند ممکن است ناکافی یا نامناسب باشند مگر اینکه قانون توانمند ساز، قوانین جدید را تصویب کند.

## مقاله نات و زوفکا (۲۰۱۲)

نایت و زوفکا در مقاله ای با عنوان مدیریت کسب دانش از سرمایه انسانی در انتقال نوآوری به شش رکن که اقتصاد دانش بنیان بر آنها استوار است، اشاره کرده اند که عبارتند از: سیستم نوآوری، سیستم آموزشی، سیستم اطلاعات و ارتباطات، کسب و کار و محیط سازمانی، مدیریت دانش در سازمان، جنبه های منطقه ای (نمودار شماره ۱) همان گونه که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می گردد، تمام عناصر یکدیگر را تحت تأثیر قرار می دهند.



نمودار شماره ۱- ارکان اقتصاد دانش بنیان

### شاخص اقتصاد دانش بنیان

این شاخص شرایط مناسب برای استفاده از دانش در راستای توسعه اقتصادی را بررسی می‌کند. شاخص اقتصاد دانش بنیان، شاخصی جمعی است که سطح کلی توسعه یک کشور یا منطقه را نسبت به دانش بنیان بودن اقتصاد نشان می‌دهد. بانک جهانی با هدف اندازه گیری، تجزیه و تحلیل اقتصاد دانشی، از متدولوژی ارزیابی دانش استفاده کرده است. در این روش فرض شده است اقتصاد دانش بنیان از ۴ رکن تشکیل شده است که عبارتند از:

۱- **آموزش و مهارت:** جمعیت تحصیل کرده و آموزش دیده میتوانند دانش را تولید و به اشتراک گذارند و همچنین از دانش استفاده کنند. این امر از طریق توسعه زیرساخت‌های آموزشی قوی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، آموزش عالی و نهادهای آموزش مادام‌العمر به دست می‌آید.

۲- **زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات:** زیرساخت‌های مدرن و در دسترس بودن آن می‌تواند ارتباطات، انتشار و پردازش مؤثر اطلاعات را فراهم آورد.

۳- **رژیم مشوق اقتصادی و نهادی:** محیط اقتصادی و قانونی که در آن جریان آزاد دانش فراهم شده است، از سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات حمایت کرده و به کارآفرینی برای اقتصاد دانش بنیان تشویق می‌کند. ضروری است دولت هرگونه اختلال در بازار و همچنین موانع استفاده کارآمد از منابع مورد نیاز در راستای دستیابی به اقتصاد دانش بنیان را برطرف نماید. دولت با هدف تشویق به کارآفرینی قوی، سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، همچنین مدیریت مؤثر بنگاه‌های (ICT)، ضروری است قوانین لازم را وضع و فرآیندهای مناسب را فراهم آورد.

۴- **پذیرش نوآوری و فناوری:** شبکه مراکز تحقیقاتی، اتاق فکر، مشاوران، نهادهای خصوصی، انجمن‌ها، دانشگاه‌ها منجر به رشد انباشت دانش، تطبیق با نیازهای محلی، ایجاد راه حل‌های فناوری جدید و ایجاد دانش جدید می‌گردند. شبکه فراگیر نهادها و فرآیندهای تولید کننده اطلاعات و نهادهای ایجاد کننده نوآوری، شرایط مساعد برای اقتصاد دانش بنیان را فراهم می‌کند و متغیرهای تشکیل دهنده این رکن شامل مالکیت معنوی، حق اختراع و مقالات چاپ شده در مجلات است.

### فرهنگ و مدیریت دانش

نظر به اینکه یکی از ارکان اقتصاد دانش بنیان مدیریت دانش است ضروری است به بحث مدیریت دانش و نقش فرهنگ در آن پرداخته شود. مدیریت دانش با فراهم کردن ابزارها، فرآیندها و بسترهای لازم را برای اطمینان از در دسترس بودن دانش صریح با هدف ترکیب مجدد به سمت ایده‌های نوآورانه و جدید، نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی بر نحوه تکامل فرآیندهای دانش مانند اشتراک گذاری دانش، اثر دارد. اهمیت فرهنگ در حوزه مدیریت دانش عموماً مورد توافق همگان است. علی‌رغم توجه روز افزون به جنبه‌های فرهنگ، بحث مدیریت دانش توجه نظام‌مندی به تشخیص فرهنگ دانش نداشته است. در بحث مدیریت دانش، اقتصاد دانش و دیدگاه دانش بنیان سازمان، فرهنگ

به صورت قابل توجه حضور دارد، به نحوی که فرهنگ منبع بالقوه موانع برای فرآیندهایی مانند اشتراک دانش و توسعه است. بسیاری استدلال کرده‌اند که فرهنگ می‌تواند کم و بیش برای ارزش گذاری دانش و مدیریت آن، ایده آل باشد به نحوی که در اصطلاح فرهنگ دانش (حوزه سازمانی که در آن ارزش‌ها، انتقادها و هنجارهای رفتاری، اثربخشی و کارایی را تعیین می‌کند و دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی، مورد بهره برداری قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر فرهنگ دانش، نوعی فرهنگ سازمانی است که افراد را متقاعد می‌کند که اشتراک گذاری دانش یک رفتار مناسب می‌باشد و ضروری است به کار گرفته شود)، نشان داده شده است.

### فرهنگ سازمانی

تایلر (۱۸۷۱) برای اولین بار توصیف رسمی از اصطلاح فرهنگ ارائه کرده است و تعریف وی بدین صورت می‌باشد: مجموعه‌ای پیچیده شامل دانش، اعتقاد، هنر، اخلاق، قانون، عرف و هرگونه قابلیت و عادت است که انسان به عنوان عضوی از جامعه، آن را کسب می‌کند. این تعریف بر افراد، دانش، گروه‌ها و جامعه به عنوان اجزایی جدایی‌ناپذیر یک فرهنگ تأکید می‌کند. کروبر و کلاک هون (۱۹۵۲)، در مطالعات خود به ۱۶۴ تعریف مختلف از فرهنگ را در ادبیات مردم شناسی و جامعه‌شناختی، برخورد کرده‌اند. البته هیچ تعریف یکسانی از فرهنگ وجود ندارد. ساکنن (۱۹۹۱) معتقد است حداقل بخشی از علت عدم تطابق، ناشی از این حقیقت است که فرهنگ سازمانی جامع‌الشمول است و طیف وسیعی از تعاریف مربوط به یک طبقه بندی عمومی را در بر می‌گیرد و محققان مختلف بر جنبه‌های مختلف آن، تأکید دارند.

عناصر تعریف کننده و توصیفی واژه جامع الشمول را می توان در هفت جنبه خلاصه کرد:

۱. فرهنگ سازمانی با محتوای خاصی مشخص می شود: مفروضات پایه، ارزش ها و استانداردها، قوانین و غیره.
۲. فرهنگ سازمانی همیشه جمعی، مشترک و عمومی است که توسط یک گروه به اشتراک گذاشته می شود.
۳. فرهنگ سازمانی به افراد مربوط می شود، افراد تلاش برای یک فرهنگ مناسب دارند، فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان قرارداد روحی بین افراد و سازمان باشد.
۴. فرهنگ سازمانی با رفتار در ارتباط است و یک سیستم از الگوهای رفتاری را فراهم می کند که این سیستم شامل راه های همکاری است. فرهنگ سازمانی به اقدام ها، جهت و معنا می بخشد و اساس رفتار اکتسابی است.
۵. فرهنگ سازمانی مؤثر است و چندین کارکرد را انجام می دهد. ثبات سازمانی، امنیت فردی را ارائه می کند و ابزاری جهت کنترل است و به تک تک اعضا و گروه های سازمان، هویت می بخشد که به کاهش ناطمینانی و ترس منجر می گردد و سازگاری بیرونی و یکپارچگی داخلی را تضمین میکند.
۶. فرهنگ سازمانی یک ساختار اجتماعی است، محصول برنامه ریزی ذهنی آموخته شده، به طور تاریخی تعیین شده است.
۷. فرهنگ سازمانی دارای ویژگی بادوام و پایدار است در نتیجه به سختی تغییر می کند.

### فرهنگ دانش

ظهور اقتصاد دانش بنیان، سازمان ها را به شناخت دانش به عنوان منبع حیاتی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ملزم کرده است. این شناخت به اهمیت راهبردی مدیریت دانش و آغاز برنامه های مدیریت دانش در سازمان ها منتهی گردید. در ادبیات مرتبط با مدیریت دانش به صورت مداوم بر رابطه جدایی ناپذیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تأکید شده است. داوِنپورت و پروساک (۲۰۰۰) پیشنهاد می کنند سازمان ها قبل از راه اندازی مدیریت دانش، ضروری است نگاهی عمیق به فرهنگ خود داشته باشند. البته نویسندگان دیگری نیز از این مفهوم که فرهنگ سازمانی مرکز کانونی برنامه های مدیریت دانش است، حمایت کرده اند. البته علی رغم شناخت گسترده از اهمیت فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اصلی مدیریت دانش، اطلاعات در مورد ایجاد فرهنگ مؤثر برای مدیریت دانش، بسیار اندک است. مجموعه گسترده ای از عوامل و مفاهیم به عنوان عناصرگذار در راستای ایجاد و توسعه فرهنگ دانش، از جمله ساختار سازمانی، افراد، سیستم های پاداش، رهبری، فرآیندهای کسب و کار و سیستم های اطلاعاتی ذکر شده است. در زمینه اقتصاد دانش، مدیریت دانش و دیدگاه دانش بنیان، فرهنگ، نقش مهمی بازی می کند.

### دانش و مدیریت دانش

در عصر دانش، سازمان و مؤسسه ای که قادر به مدیریت دانش به شیوه کارآمد هستند، می توانند دوام آورند. اشتراک دانش عنصر کلیدی و حیاتی در فرآیند مدیریت دانش است. اشتراک گذاری دانش یک مکانیسم مهم است که دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل می کند. اشتراک گذاری دانش با خلق دانش جدید، عنصر بنیادی مدیریت دانش است. لی (۲۰۰۱) معتقد است اشتراک دانش فعالیتی است که دانش را از یک فرد، گروه یا سازمان به سایرین منتقل می کند، که می تواند به روش های مختلف قابل اجرا باشد. سه جنبه اشتراک گذاری دانش را می توان از یکدیگر متمایز کرد: اول- اشتراک گذاری دانش یک فرآیند است، بنابراین شامل توالی رویدادها، اقدام ها و فعالیت هایی است که در زمان، تکامل می یابند. دوم- اشتراک دانش حداقل دو طرف یا دو نقش را می طلبد که توسط افراد یا گروه ها ایفا می شود که عبارت است از: نقش ارائه دانش (ارائه، نمایش، آموزش و غیره) و نقش کسب دانش (اکتساب، یادگیری و غیره). سوم- اشتراک گذاری دانش با ویژگی های دانشی که به اشتراک گذاشته می شود، مشخص می شود.

### ارتباط بین فرهنگ و اشتراک گذاری دانش

بررسی ادبیات موضوع در خصوص ارتباط بین فرهنگ و اشتراک گذاری دانش، به شناسایی تعداد زیادی روابط مختلف منتج می گردد. این موارد می توانند به روابط مفهومی (یا درونی) و تأثیر گذار (خارجی یا علی) تقسیم گردند. در حوزه مفهومی، رابطه با عمل متقابل مشخص می شود: دانش، فرهنگ را تعریف می کند و فرهنگ نیز دانش را تعریف می کند. بسیاری از نویسندگان، دانش را به عنوان عامل ضروری در تعریف فرهنگ در نظر گرفته اند و برعکس بسیاری از نویسندگان نشان داده اند که بدون ارجاع به فرهنگ، تعریف دانش ناقص می باشد. به عنوان مثال گودنوف (۱۹۵۷) بیان کرده است که فرهنگ شامل هر چیزی است که فرد باید بداند یا باور کند تا به شیوه ای قابل قبول برای اعضای خود عمل کند. همچنین کلینند (۱۹۹۰) دانش را به عنوان مؤلفه های فرهنگ تعریف کرده است. فرهنگ سازمانی محیطی از باورها، آداب و رسوم، دانش، اعمال و رفتار متعارف یک گروه اجتماعی خاص است. گروه دوم ارتباط بین اشتراک گذاری دانش و فرهنگ را به عنوان روابط علی شناخته اند، که به انواع زیر تقسیم می گردند:

- ۱- میزان و شکلی که سازمان برای دانش، ارزش قائل است، با فرهنگ مرتبط است. این مورد همچنین برای درک جنبه های فردی و اشکال دانش نیز

صادق است. ۲- فرهنگ بر درک فرآیندهایی مانند اشتراک گذاری دانش، توسعه یا حفظ، اثر میگذارد. این نوع رابطه بین فرهنگ و دانش در ادبیات مدیریت دانش بسیار مورد توجه قرار گرفته است. به ویژه بر تأثیر فرهنگ بر توسعه دانش تأکید شده است. ۳- فرهنگ بر نحوه توسعه فرآیند دانش سازمان اثر دارد. این رابطه سوم با رابطه نوع دوم متفاوت است زیرا به این موضوع می پردازد که فرآیندهای دانش چگونه شکل می گیرند. فرهنگ، تعامل بین مردم را هدایت می کند. فرهنگ اشتراک گذاری عمودی دانش را متأثر می کند که اشتراک گذاری دانش به صورت سلسله مراتبی است. ۴- فرهنگ بخشی از بافت سازمان است که اشتراک گذاری دانش در آن صورت می گیرد. رابطه چهارم به رابطه غیر مستقیم بین فرهنگ و فرآیند اشتراک دانش مربوط می شود. مثلاً فرهنگ در تعریف مقبولیت یک ساختار سازمانی خاص که خود بر اشتراک گذاری دانش اثر دارد، نقش دارد. ۵- فرهنگ بر پذیرش مدیریت فعال فرآیندهای دانش توسط سایر ذی نفعان به غیر از کارکنان سازمان اثر می گذارد. اشتراک دانش نشان می دهد چقدر احتمال دارد شخص دانش را به اشتراک گذارد زیرا، تمایل یک جنبه کلیدی است که به رفتار مرتبط است. ۶- فرهنگ نحوه اجرای مدیریت خود را با توجه به مدل مدیریت موجود، هدایت می کند. به عبارت دیگر، فرهنگ، تمرکز و سبک مدیریت و همچنین تفسیر و انتخاب واقعی مداخلات با هدف اثرگذاری بر نحوه تعامل افراد و گروه ها با مسائل دانشی را مشخص می کند.

### اهمیت راهبردی فرهنگ

تبدیل شدن به رقابتی ترین اقتصاد جهان، چالشی است که به نوآوری و خلاقیت واقعی نیاز دارد. برای اینکه یک اقتصاد رقابتی پایدار باشد، به ارزش های جدید برای پیشبرد توسعه، با هدف ایجاد تعادل بین نیروهای پویای جهانی شدن، رقابت پذیری و تجاری سازی، نیاز دارد. استفاده راهبردی از فرهنگ فراتر از مفهوم فرهنگ به عنوان هنر و میراث است و فرهنگ نیرو محرکه جدیدی برای تغییر و نوآوری در ابعاد مختلف جامعه، ایجاد میکند. ایده های جدید به اقتصاد و کسب و کارها، تزریق می گردد و جوامع را به ترویج راه های جدید مشارکت، مسئولیت و انسجام تشویق می کند و به آموزش و فروش انرژی دوباره می بخشد. اگر چه تعریف فرهنگ در اغلب موارد به میراث و هنر محدود می شود ولی تفسیر گسترده آن در عمل، در برگیرنده تمامی فعالیت های انسانی است. از این رو ضروری است توانایی استفاده از فرهنگ به عنوان ابزاری برای مقابله با پیچیدگی های در حال گسترش جامعه و همچنین ساخت یا خلق آینده و در عین حال معنادار کردن آن در زمان حال، توسعه یابد. در تجارت، کارآفرینی به تنهایی نمی تواند توسعه اقتصاد دانش بنیان را تضمین کند و به نوآوری و خلاقیت نیز نیاز است. سیستم آموزشی و اجتماعی نیز به تغییرات اساسی در راستای غلبه بر عدم کارایی و مؤثر نبودن، نیاز دارند. جامعه به راه اندازی نهادهایی با هدف الهام بخشیدن، تسهیل کردن و حمایت از انتقال به سمت اقتصاد دانش بنیان نیاز دارد تا مشارکت و انسجام اجتماعی را تسهیل کند. شایان ذکر است فرهنگ می تواند و باید نقش مهمی ایفا کند. یکی از عناصری که نقش و پویایی فرهنگ در جامعه را عمیقاً متأثر می کند، دسترسی بیشتر گروه های مختلف جامعه به اطلاعات و فناوری است.

### سطوح کاربردی فرهنگ

فرهنگ می تواند نقش های متعددی در سطوح مختلف در انتقال جامعه و روابط اجتماعی بازی کند. در این راستا سه سطح متمایز می توان نام برد:

۱- راهبردی ۲- تاکتیکی و ۳- عملیاتی

### نقش راهبردی فرهنگ

در سطح راهبردی، استفاده از دیدگاه فرهنگی و زیباشناختی تحولی اساس در حوزه های اقتصادی، اجتماعی و آموزشی ایجاد می کند. مثال برای آن، روشی است که در آن بازتاب فرهنگی می تواند منتهی به روش های بنیادی جدید در راستای ارزش افزوده برای کسب و کار و تجارت، گردد.

### نقش تاکتیکی فرهنگ

در این سطح، فعالیت های فرهنگی، راه حل های بهتری در حوزه های غیر از خود فرهنگ ایجاد می کند. فرهنگ و زیبایی شناسی به آموزش کمک می کند و در توسعه اجتماعی به عنوان ابزاری برای ایجاد انسجام استفاده می گردد. چنین کاربردهایی اساساً شیوه های فعلی را تغییر می دهد و به عنوان محرک برای نوآوری عمل خواهد کرد.

### نقش عملیاتی فرهنگ

در این سطح، پروژه های فرهنگی و شایستگی های زیبایی شناختی، راه حل های فعلی را تقویت می کند. اصلاح فعالیت های فرهنگی مانند ایجاد مکان های فرهنگی جدید، ادغام فناوری های جدید می تواند خدمات فرهنگی جدید ارائه کنند و موجب تشویق توسعه تجارت گردند. تمایز بین فرهنگ که به طور محدود، به عنوان هنر و میراث شناخته شده است و کاربرد فعالیت های فرهنگی در زمینه های دیگر و استفاده از فرهنگ به عنوان دیدگاه متفاوتی که راه حل های کیفی متفاوت ارائه می کند، سطوح مختلف کاربرد را نشان می دهد.

### الزامات در راستای استفاده راهبردی از فرهنگ

کاربرد راهبردی جدی از فرهنگ در حوزه های مختلف در حال گسترش است. به نحوی که با نوآوری، الهام بخشیدن، تغییر شیوه های فعلی و ایجاد گزینه های جدید در زمینه های مختلف استفاده می گردد. در این بخش به کاربرد راهبردی فرهنگ در راستای پیشبرد اهداف اشاره می گردد.



## آگاهی

برای ایجاد یک سیاست فرهنگی واقعاً نوآورانه، آگاهی از ظرفیت‌های پویای استفاده راهبردی از فرهنگ یک پیش‌نیاز ضروری است. هر سیاست و خط‌مشی مؤثر، مستلزم مشارکت متعهدانه تمامی ذی‌نفعان از جمله سیاست‌گذار، هنرمند، افراد خلاق، تجار و عموم مردم، است. از این رو تلاش ویژه برای ایجاد آگاهی از نیاز به رویکرد جدید برای ذی‌نفعان، ضروری تر است.

## مهارت

ارزش و معنا بخشیدن به فعالیت‌های فرهنگی در سایر زمینه‌های اجتماعی به مهارت نیاز دارد، این مهارت نیاز به توسعه و ارزیابی دارد. همه افراد، توانایی الهام بخشیدن به مخاطب را ندارند از این رو ضروری است آموزش و پرورش برای نسل جدیدی از متخصصان ایجاد گردد که بتواند در مرز بین فرهنگ و سایر حوزه‌ها فعالیت کند.

## کاربردهای عملی

برای تشویق پذیرش شیوه‌های جدید، نیاز است نمونه‌های جدید و روش‌های جدید ارائه گردد. نیاز است طیف وسیعی از پروژه‌های جاری، فهرست و شرح داده شوند، این‌ها می‌توانند منبع الهام بخشی باشند و به عنوان الگو برای توسعه روش‌های جدید عمل کنند.

## اتخاذ فرهنگ در تمام سیاست‌ها

تأکید بر ضرورت در نظر گرفتن بیش از پیش فرهنگ، در تمام سیاست‌های جامعه

## نتیجه‌گیری

جهانی شدن و انقلاب‌های فناوری، اقتصادها را به سمت اقتصاد دانش بنیان سوق داده است و به عنوان منبع رشد اقتصادی و رقابت پذیری در تمام بخش‌های اقتصادی، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. از سوی دیگر رویارویی جهان با بحران‌های اقتصادی و مالی، از دیدگاه اقتصاد دانش بنیان به عنوان ابزار مبارزه با بحران، حمایت کرده است. ظهور اقتصادهای دانش بنیان بر اهمیت مدیریت مؤثر دانش تأکید دارد؛ و نظر به اینکه یکی از ارکان اقتصاد دانش بنیان، مدیریت دانش در سازمان‌ها است، از این رو مدیریت دانش مؤثر، در سازمان‌ها با هدف تضمین مزیت رقابتی راهبردی پایدار است و به عنوان یک عنصر حیاتی توصیف شده است. مدیریت دانش محرک کلیدی عملکرد سازمانی و ابزار حیاتی برای بقا، سودآوری و رقابت پذیری سازمان است. از این رو خلق، مدیریت، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری مؤثر از دانش برای سازمان‌ها جهت بهره‌برداری از مزایای کامل ارزش دانش، ضروری است. از سوی دیگر از آنجایی که اشتراک‌گذاری دانش به عنوان یک مکانیسم مهم دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل می‌کند، نقش فرهنگ در این مورد بسیار حیاتی است. به نحوی که در بحث مدیریت دانش، فرهنگ به عنوان منبع بالقوه موانع، برای فرآیندهایی مانند اشتراک دانش و توسعه، ضروری است برطرف گردد. فرهنگ بر درک فرآیندهایی مانند اشتراک‌گذاری دانش تأثیر می‌گذارد. فرهنگ جامعه نیاز است به موازات حرکت اقتصاد به سمت اقتصاد دانش بنیان، تکامل یابد و ظرفیت متعادل کردن همه ارزش‌های اجتماعی را به یک تعادل پویای عادلانه پایدار داشته باشد.

## منابع:

- Abramowitz, M. 1989. Thinking about Growth. Cambridge: Cambridge University Press. Quoted in OECD. 1996, The Knowledge-Based Economy. Paris.
- ADB. 2006. Asian Institute of Management: Enhancing the Complementarities of Education and Technology: Key to Transitioning to a Knowledge-Based Economy, Working Paper (Unpublished). Manila: ADB.
- Aghion, P. and Howitt, P. (1998). Endogenous growth theory, MIT Press, Cambridge.
- (Ed.), Handbook on Knowledge Management (Vol. 1: Knowledge Matters, pp. 235-252). Berlin: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes, 50(2), 179-211.
- Almeida, P., Song, J. Y., & Grant, R. M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. Organization Science, 13(2), 147-161.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the crossborder transfer of organizational knowledge: An integrative framework. Academy of Management, 27(2), 204-221.
- Bock, F. (1999). "The intelligent approach to knowledge management: viewing KM in terms of content, culture, process, and infrastructure", Knowledge Management Review, Vol. 7, March-April, pp. 22-5.
- Bonaventura, M. (1997). The benefits of a knowledge culture. ASLIB Proceedings, 49(4), 82-89.
- Chauhan, N., & Bontis, N. (2004). Organisational learning via groupware: a path to discovery or disaster? International Journal of Technology Management, 27(6-7), 591-610. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2004.004904>
- Cleland, D. I. (1990). Project management: strategic design and implementation. London: McGraw-Hill.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive, 14(4), 113-127
- Davenport, H.T. and Prusak, L. (2000), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- De Long, D. W. (1997). Building the Knowledge-Based Organisation: How Culture drives knowledgebehaviors. Boston: Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP.
- Goodenough, W. H. (1957). Cultural anthropology and linguistics. In P. Garvin (Ed.), Report on the
- Grossmann, V., and Steger, T.M. (2007). Growth, Development, and Technological Change, IZA Discussion Paper Series №2558
- Hayes, Adam (6 Feb 2020). Knowledge economy. Investopedia. Retrieved 16 Oct 2020
- Hofstede, G. H. (1991). Culture and organizations - Software of the mind. London: Harper Collins.
- Hope, V., & Hendry, J. (1995). Corporate cultural change - Is it relevant for the organisations of the 1990s? Human Resource Management Journal, 5(4), 61-73.

## تأثیر فرهنگ پایدار / دیجیتال در بهبود آمادگی سازمانی با هدف نوآوری دیجیتال در شرکت فناپ زیرساخت

نویسندگان: دکتر محمد کارگر شورکی؛ امیر صابری؛ زهرا صیاری



### چکیده

اهمیت فرهنگ سازمانی به حدی است که بر اساس نظر پیتر دراگر، اندیشمند بزرگ مدیریت دنیا؛ بیان می‌شود که فرهنگ؛ استراتژی را در صبحانه می‌بلعد. چند سالی است که کسب و کارها درگیر دو چالش بنیادین شده‌اند. چالش اول موضوع پایداری می‌باشد که سازمان‌ها نیازمند توجه به موضوعات اجتماعی و زیست‌محیطی علاوه بر موضوع اقتصادی می‌باشند و ایجاد فرهنگ مناسب برای تحقق الزامات پایداری بسیار اهمیت دارد. چالش دوم، مرتبط با تحولات عصر دیجیتال می‌باشد؛ که همه روزه کسب و کارها شاهد خلق و به‌کارگیری فناوری‌های نوین دیجیتال در تمامی حوزه‌های مختلف کسب و کار می‌باشند. این موضوع پس از فراگیری بیماری COVID-19 شتاب بسیار زیادی گرفت و به همین دلیل کسب و کارهایی که نتوانستند خود را مطابق با شرایط جدید انطباق دهند دچار چالش شدید شده و یا حتی از بین رفتند. از طرفی نوآوری سازمانی مهمترین عامل موفقیت در بلند مدت سازمان‌ها است. به خصوص اینکه در عصر تحولات دیجیتال سازمان‌ها نیازمند نوآوری دیجیتال می‌باشند. اما نوآوری دیجیتال بدون ایجاد بسترسازی مناسب و آمادگی لازم امکان پذیر نمی‌باشد. در این مقاله به بررسی تأثیر فرهنگ پایداری دیجیتال در بهبود آمادگی سازمانی با هدف نوآوری دیجیتال در شرکت فناپ زیرساخت پرداخته شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده، معادلات ساختاری بوده و داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSSwin19 و Smart PLS 2 تجزیه و تحلیل شدند. بر اساس نتایج کسب شده فرهنگ سازمانی دیجیتال و فرهنگ سازمانی پایدار هم بر آمادگی سازمان تأثیر گذار بوده و هم رابطه مثبتی بر تحقق نوآوری دیجیتال در شرکت فناپ زیرساخت دارند.

**کلید واژه:** فرهنگ سازمانی دیجیتال، فرهنگ سازمانی پایدار، نوآوری دیجیتال

## مقدمه

کسب و کارها در محیط‌های بسیار پویا و سریع قرار گرفته‌اند، به همین دلیل سرعت شرکت‌ها به سمت نوآوری و تغییر مستمر حرکت کرده‌اند. این پویایی و تحولات از دو عامل مهم؛ پایداری و دیجیتالی شدن نشأت گرفته است [۱]. در همین راستا دو چالش اصلی که محرک اصلی برای ایجاد و ضرورت نوآوری در سازمان‌ها هستند عبارتند از: چالش اول، استراتژی پایداری، که در آن به عوامل زیست‌محیطی و اجتماعی در کنار عامل اقتصادی توجه و تاکید شده است [۲ و ۳]. چالش دوم، تحولات دیجیتال ناشی از دیجیتالی شدن محیط و ایجاد فرصت‌های تکنولوژی ناشی از آن [۲-۴].

در مورد چالش اول: مصرف‌گرایی بیش از حد باعث حرکت سریع به سمت نابودی محیط زیست و کره زمین شده است. منابع طبیعی محدود، رشد افزایش جمعیت جهان، توسعه اقتصادی و فعالیت‌های تجاری منجر به پیامدهای زیان باری برای حوزه‌های محیط زیستی، اجتماعی و اقتصادی شده است [۵]. ارتباط بین فرهنگ و پایداری از قرن بیستم در دستور کار عمومی قرار گرفته است. با این حال، در حالی که برنامه‌های جهانی پایداری در سطوح نهادی بین‌المللی هنوز نقش فرهنگ را در سیاست‌های پایداری آن تشخیص نداده‌اند، در اوایل دهه ۲۰۰۰ تلاش (هرچند شکست خورده) برای افزودن رسمی فرهنگ به سه‌گانه پایداری (اقتصادی، اجتماعی و محیطی) گفتمان جدیدی را برای چارچوب بندی مجدد روایت سیاست فرهنگی بسیج کرد که به نوبه خود بر ارزیابی مجدد روش‌های مدیریت فرهنگی که همان نگرانی‌ها را در میان اقشار مردمی این بخش منعکس می‌کرد، ترغیب شد [۶]. فرهنگ پایداری را این گونه تعریف کرد: فرهنگی که در آن افراد از چالش‌های اصلی محیطی (و اجتماعی/اقتصادی) آگاه هستند، به شیوه‌های پایدار رفتار می‌کنند و متعهد به سبک زندگی پایدار هم برای حال و هم برای آینده هستند [۷ و ۸] به همین دلیل رهبران شرکت‌ها بطور جدی تشخیص داده‌اند که موضوع پایداری برای آینده کسب و کار آنها بسیار حیاتی است [۹ و ۱۰]، زیرا بسته به نحوه مدیریت آنها می‌تواند به عنوان یک منبع فرصت یا منبع تهدید برای رقابت پایدار [۵] عمل کند. برای رقابتی ماندن در بازار جهانی که در آن خریداران جهانی و زنجیره‌های تامین به طور فزاینده‌ای از مسائل پایداری آگاه هستند و بنابراین نیازمند الزامات اجتماعی و زیست محیطی سخت‌گیرانه‌تر هستند [۱۱]، با توجه به مسائل پایداری، شرکت‌ها در تلاش بوده‌اند تا از فلسفه غالب و حداکثرسازی ثروت به سمت فلسفه پایداری شرکتی فراگیرتر حرکت کنند [۱۲]. کسب‌وکارهایی موفق‌تر هستند که چنین تهدیدی را به منبع مزیت رقابتی خود تبدیل کنند و نسبت به همتایان خود با مدیریت عملیات تجاری خود مطابق با الزامات پایداری بدان متعهد باشند. از نظر تجربی، چنین مدیریتی برای پایداری مزایای فوری از جمله صرفه جویی مالی، کاهش تولید زباله و بهبود شرایط کار/بهداشت و بهبود محصول و خدمات را به همراه دارد [۱۱ و ۱۳]. فرهنگ پایداری مفهوم گسترده‌تری نسبت به اقتصاد دایره‌ای دارد و می‌توان آن را این گونه تعریف کرد: تشخیص یک شرکت از تاثیر فعالیت‌های شرکت بر جامعه و جوامع و نیاز به به حداقل رساندن آن، که به فلسفه و ارزش‌هایی تبدیل می‌شود که فرآیند تصمیم‌گیری شرکت را هدایت می‌کند [۱۴]. در انجام این کار، بسیاری از شرکت‌هایی که تنها بر روی جنبه‌های سخت‌تمرکز می‌کنند، مانند راه‌حل‌های فناوری محور سبز برای ادغام پایداری در عملیات‌های خود، شکست می‌خورند [۱۵]. برعکس، موفقیت به شدت تحت تاثیر مدیریت بخش نرم مانند دانش فرهنگ سازمانی، نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی و استفاده از شبکه‌های انسانی داخلی است. به طور خاص، فرهنگ سازمانی به عنوان مهمترین عامل مسئول موفقیت یا شکست سازمانی شناخته شده است [۱۳]. اکلز و همکاران (۲۰۱۲) اظهار داشت که رفتارهای شرکت‌ها باید بیانگر فرهنگ پایداری خاص باشد که در آن اهداف زیست محیطی و اجتماعی علاوه بر عملکرد مالی، مهم هستند [۱۶]. این رویکرد فرهنگی اتخاذ تصمیماتی را ترویج می‌کند که حاکی از نتایج برد-برد-برد برای محیط، جامعه و شرکت‌ها در بلندمدت است [۱۷]. اصول این رویکرد فرهنگی پیوند نزدیکی با مفهوم پایداری دارد، که معنای آن به طور سنتی با تعریف ارائه شده در گزارش برون‌تولد مرتبط است: پایداری آن چیزی است که نیازهای حال حاضر خود را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآورده کردن نیازهای خود برآورده می‌کنند [۸] از طرفی دیگر ما در جهانی پویا زندگی می‌کنیم که به طور مداوم و به سرعت در حال تغییر است. فراگیر بودن تحولات دیجیتال تجربه بشری را دگرگون کرده است. تاثیر فناوری‌های دیجیتال فعلی بر زندگی افراد و جوامع مشهود است و ممکن است ادعا شود که بی‌سابقه است. در طول سه دهه گذشته، هم‌گرایی فناوری ارتباطات تکامل یافته و شکوفا شده است. اینترنت، شبکه جهانی وب و ارتباطات سیار به عنصری ذاتی در جامعه امروزی و زندگی هر یک از اعضای آن تبدیل شده است. تجربیات زندگی روزمره ما در واقعیت جدیدی غوطه‌ور شده است، که به طور قابل توجهی با واقعیت‌های معمولی که مردم هزاران سال در آن زندگی کرده‌اند، متفاوت است [۱۸]. طی سال‌های گذشته، مفهوم نوآوری دیجیتال تا حد زیادی توسط پژوهشگران برای کسب مزیت رقابتی مورد تایید قرار گرفته است [۱۹]. کسب و کارها عمدتاً به نقش مستمر و تأثیرگذار نوآوری‌های دیجیتال برای

دستیابی به عملکرد برتر تاکید دارند [۲۰]. مفهوم نوآوری دیجیتال اغلب به عنوان ارائه دهنده راه‌های جدید برای انجام فعالیت‌های اقتصادی با استفاده از اینترنت و فناوری‌های دیجیتال شناخته می‌شود [۲۱]. اینترنت و فناوری‌های دیجیتال شامل داده‌های بزرگ، اینترنت اشیا، رایانش ابری، واقعیت افزوده و مجازی، هوش مصنوعی و سیستم‌های فیزیکی سایبری است. علاوه بر این، نوآوری دیجیتال نشان دهنده یک پدیده نوظهور با اهمیت فزاینده برای کسب و کارها در صنعت فناوری اطلاعات است [۱۹ و ۲۲]. استفاده قابل توجه از فناوری اطلاعات در فرآیندهای کسب و کار، استراتژی، بازاریابی و توسعه محصول به طور قابل توجهی به نوآوری مدل کسب و کار در صنایع مختلف، از جمله صنایع فناوری اطلاعات کمک کرده است [۲۳ و ۲۴].

البته تحقیقات کمی در این ارتباط به منظور بررسی پیش شرط‌های توسعه نوآوری دیجیتال در این گونه صنایع انجام شده است [۲۵]. علاوه بر این، محققان برخی از عوامل مهم را که روند نوآوری دیجیتال را در صنایع فناوری اطلاعات سرعت می‌بخشد نادیده گرفتند. دستیابی به نوآوری دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط صنعت فناوری اطلاعات مشکل بوده و یک کار پیچیده است و نیاز زیادی به ایجاد فرهنگ سازمانی دیجیتال و قابلیت‌های دیجیتالی مرتبط با آن دارد. اما مطالعات موجود به ندرت مکانیسم بهبود نوآوری دیجیتال را در صنایع فناوری اطلاعات توضیح می‌دهد. بنابراین، تحقیق حاضر به طور تجربی تأثیر فرهنگ سازمانی پایداری و فرهنگ سازمانی دیجیتال را بر نوآوری دیجیتال در زمینه کسب و کار دیجیتالی را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. کسب و کار دیجیتال به تمام فعالیت‌های اقتصادی اطلاق می‌شود که مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش دیجیتالی و اطلاعات هستند. اثرات کسب و کار دیجیتال بر سازمان‌های تجاری بسیار زیاد است و این تغییر تمرکز در صنعت فناوری اطلاعات عمیق‌تر است. در این مقاله به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی پایداری و فرهنگ سازمانی دیجیتالی در بسترسازی و آمادگی شرکت فناپ زیرساخت با هدف تحقق نوآوری دیجیتال پرداخته شده است.

پس از گسترش اینترنت و فناوری‌های دیجیتال در قرن بیست و یکم، ماهیت نگرانی‌های تجاری در سراسر جهان تغییر کرده است [۲۶]. ارائه خدمات با استفاده از فناوری‌های دیجیتال نیازمند فرهنگ و قابلیت‌های سازمانی دیجیتال برای پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار جدید است [۲۷ و ۲۸]. فرهنگ سازمانی دیجیتال، همان طور که توسط برخی نویسندگان [۲۲] تعریف شده است، مجموعه‌ای از مفروضات مشترک و درک کلی در مورد شیوه‌های سازمانی در زمینه دیجیتال را نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی دیجیتال به بخشی جدایی ناپذیر برای مدل کسب و کار جدید تبدیل شده است که آثار خود را بر آمادگی سازمانی و نوآوری دیجیتال گذاشته است [۲۹]. در راستای فناوری‌های نوظهور، سازمان‌ها باید فرهنگ محیط کار را توسعه دهند تا به ظهور فناوری‌های پیشرفته پاسخ دهند [۳۰] با توجه به نقش مهم فرهنگ سازمانی دیجیتال برای انطباق با فناوری‌های نوظهور، توانایی سازمان‌ها می‌تواند بهترین استفاده ممکن از منابع فناوری را برای فرآیند نوآوری مدیریت کنند. قابلیت دیجیتال سازمانی با ادغام و بسیج فناوری‌ها و منابع انسانی، فرآیند نوآوری را سرعت می‌بخشد. برخی از نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها برای مدیریت تحول دیجیتال بدون آمادگی توانایی و منابع با مشکلات جدی مواجه هستند. قابلیت‌های دیجیتالی یک سازمان، دگرگونی و ادغام فناوری‌های دیجیتالی لازم برای فرآیند آمادگی و نوآوری را تضمین می‌کند [۲۲].

بنابراین، فرهنگ و قابلیت دیجیتال سازمانی نقش مهمی را برای آمادگی سازمانی برای رسیدن به مدل کسب و کار جدید ایفا می‌کند [۳۱]. شکی نیست که این ساختارها برای جهت‌گیری نوآوری دیجیتال اهمیت پیدا می‌کنند. با این حال، بهبود مستقیم نوآوری دیجیتال با فرهنگ و قابلیت دیجیتال سازمانی کافی نیست. مطالعات موجود عوامل مختلفی را پیشنهاد می‌کنند که پیامدهای فرهنگ دیجیتال و قابلیت‌های سازمانی هستند و در عین حال بر نوآوری دیجیتال تأثیر مثبت می‌گذارند. یکی از پیامدهای مهم فرهنگ دیجیتال و قابلیت‌های سازمانی، آمادگی سازمانی است که به طور متوالی بر نوآوری دیجیتال تأثیر می‌گذارد [۳۲].

از طرفی دیگر در حوزه پایداری هم بدیهی است که فرهنگ سازمانی به طرق پیچیده‌ای با عملکرد پایداری شرکت مرتبط است [۳۳]، زیرا می‌تواند بر پایداری شرکت تأثیر منفی بگذارد یا برای دستیابی به آن مفید باشد [۱۳]. حتی با وجود اینکه بسیاری از رهبران شرکت می‌دانند که پایداری شرکتی را می‌توان از طریق فرهنگ سازمانی پایدار به دست آورد، و شرکت‌ها باید تصمیم خود را با فرهنگ سازمانی همسو کنند تا توسعه پایدار را تضمین کنند [۳۴]، آنها در تلاش بوده‌اند تا پایداری را در فرهنگ سازمانی خود بگنجانند [۳۵].

اصطلاح آمادگی سازمانی نشان دهنده توانایی شرکت برای تنظیم منابع موجود خود برای پذیرش موثر، بهره‌برداری و جذب فناوری‌های دیجیتال، که از اجرای فعالیت‌های نوآورانه پشتیبانی می‌کند [۳۶]. در مطالعه حاضر، ما فرض می‌کنیم که هر دو دیجیتال سازمانی فرهنگ و قابلیت‌های دیجیتال از تنظیم منابع سازمانی با فناوری‌های نوظهور پشتیبانی می‌کنند که در نهایت افزایش نوآوری دیجیتال را تعیین می‌کنند. در مطالعه حاضر، ما تأثیر واسطه‌ای آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی پایداری دیجیتال و نوآوری دیجیتال را فرض می‌کنیم. هدف این مطالعه شناسایی ارتباط بین فرهنگ پایداری دیجیتال سازمانی و نوآوری دیجیتال است. این مطالعه همچنین به بررسی نقش آمادگی سازمانی می‌پردازد.

## بررسی ادبیات

پایداری شرکت یک موضوع طولانی مدت و مستمر است. اساساً، موفقیت طولانی مدت و مستمر به این بستگی دارد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند با موفقیت نیازهای طیف گسترده‌ای از سهامداران را برآورده کنند. ضرورت ایجاد تعادل بین خروجی‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی توسط مفهوم سطوح پایین سه گانه (TBL) مورد تاکید قرار گرفته است [۱۳].

فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در تضمین پایداری شرکت ایفا می‌کند، زیرا بیشتر از هر فردی زنده می‌ماند [۳۷ و ۳۸]. از نظر برخی از محققان، فرهنگ سازمانی به عنوان تنها مهم ترین عامل مسئول موفقیت یا شکست سازمانی در نظر گرفته می‌شود. با این حال، اکثر مدل‌های موجود در فرهنگ سازمانی صرفاً در مورد فرهنگ عمومی سازمانی هستند [۱۳].

فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال برخی از مطالعات مفهوم فرهنگ سازمانی را توسعه دادند که مورد توجه متخصصان و محققان مدیریت قرار گرفته است. این به عنوان مکانیسم طرز فکر مردم تعریف می‌شود که تأثیر مستقیمی بر نحوه رفتار آنها دارد [۲۲]. فرهنگ سازمانی همچنین به عنوان باورها، مفروضات و مجموعه پیچیده ارزش‌ها از طریق سازمانی که فعالیت‌های تجاری خود را انجام می‌دهد، تعریف می‌شود [۳۹]. با توجه به ظهور فناوری‌ها و فعالیت‌های گسترده کسب و کارها در عصر دیجیتال، فرهنگ سازمان‌ها گسترش می‌یابد تا شیوه‌های کار دیجیتالی آن را در بر بگیرد. از این نظر، اصطلاح فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان باورهای مشترک، درک و مجموعه‌ای از ارزش‌ها در مورد سازمان دهی فعالیت‌های تجاری در یک حوزه دیجیتالی مفهوم‌سازی می‌شود [۲۲]. فرهنگ سازمانی دیجیتال به بخشی از زندگی سازمانی در زمینه دیجیتال تبدیل می‌شود [۴۰]. اخیراً مسائل مربوط به فرهنگ سازمانی دیجیتال به عنوان بخش یکپارچه سازمان در عصر فناوری‌های پیشرفته مورد بحث و بررسی قرار گرفته است [۴۱]. از سوی دیگر، نوآوری دیجیتال نیز به دلیل فعالیت‌های اقتصادی آنلاین به یک سازه نوظهور برای سازمان تبدیل می‌شود [۴۲]. مفهوم نوآوری دیجیتال ارتباط تنگاتنگی با مفهوم خلاقیت دارد، به این معنی که برای سازمان‌ها رفتار خلاقانه و اجرای آن را حل می‌کند. برخی از روش‌های جدید برای حل مشکلات تجاری موجود با استفاده از فناوری‌های نوظهور جدید به کار می‌آید [۲۲]. در دهه اخیر مفهوم نوآوری تغییر یا به نوآوری دیجیتالی گسترش یافته است [۲۳]. نوآوری دیجیتال به عنوان استفاده از مکانیسم‌ها و فناوری‌های دیجیتالی پیشرفته برای حل یا بهبود فرآیندهای تجاری موجود و برای راه‌اندازی برخی از مدل‌های تجاری پیشرفته تعریف می‌شود [۲۱]. بحث در مورد ارتباط بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال ذکر شده در مطالعات قبلی [۲۷] نشان داده است که فرهنگ سازمانی دیجیتال پیش‌بینی کننده مهمی برای کاربرد فناوری‌های دیجیتال است که روش‌ها و راه‌حل‌های جدیدی را برای فرآیند کسب و کار از طریق نوآوری ارائه می‌کند. همچنین تعدادی از نویسندگان استدلال کرده‌اند که مدل‌های کسب و کار پیشرفته فرهنگ سازمانی دیجیتال به طور مثبت بر نوآوری دیجیتال سازمانی تأثیر می‌گذارد [۴۱].

بر اساس این استدلال‌ها، فرضیه‌های زیر ارائه گردید:

### فرضیه ۱: (H1) فرهنگ سازمانی پایدار رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

کسب و کارها با هدف توسعه فرهنگ پایداری، نوآوری را به عنوان ارزش‌های اصلی شرکت شناسایی کرده‌اند [۴۳]. در همین راستا کسب و کارهای پایدار، طیفی از نوآوری‌ها را در قبال جامعه و محیط زیست، به عنوان ارزش‌های اصلی خود شناسایی می‌کنند [۱۳]. این ارزش‌ها همان چیزی است که کسب و کارهای پایدار آن را مطلوب می‌دانند، و مورد تحسین قرار می‌گیرند و به آنها احترام می‌گذارند. با چنین مجموعه‌ای مشترک از ارزش‌های اصلی، شرکت‌های پایدار به محل ویژه ای برای کار تبدیل می‌شوند [۴۴]. این ویژگی که توسط اعضای سازمان درک می‌شود به طور قابل توجهی از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است، زیرا مبتنی بر فرهنگ و ارزش‌های سازمانی فردی است [۴۵]. نوع دوستی شامل منفعت شخصی است و مشروط و اختیاری است؛ زیرا انتظار حمایت متقابل و نگرانی متقابل را دارد. همدلی دیدگاهی دارد که به تلاش‌های ترکیبی و ادراکات مشترک کمک می‌کند، و در عین حال، امکان تعقیب اهداف فردی و سازمانی یا خودشکوفایی را فراهم می‌کند، که بالاترین سطح نیازهای انگیزشی است [۱۳]. ارزش‌های نوآوری و مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی اغلب در شرکت‌های پایدار به هم مرتبط هستند [۴۶]. زیرا نوع نوآوری که آنها تولید می‌کنند، نوعی است که با مسائل اجتماعی و زیست محیطی موجود سروکار دارد. آنها خلاقیت، ارتباطات باز و رفتار اخلاقی را که مربوط به پاسخگویی برای طیف وسیعی از ذی‌نفعان است، ترویج می‌کنند [۱۳]. این ارزش‌ها اغلب در شکلی از نوآوری اجتماعی و محیطی به نمایش گذاشته می‌شوند که در آن اعضای سازمانی که هر سه ارزش پایداری را به اشتراک می‌گذارند، خدمات، محصولات و فرآیندهای خود را به عنوان راه‌حلی برای مشکلات اجتماعی و محیطی موجود نوآوری می‌کنند [۴۷].

مفهوم پایداری چارچوب جدیدی را برای بازرگانی سیاست‌های فرهنگی و بازنگری روش‌های مدیریت فرهنگی از طریق رویکردی جامع ارائه

می‌کند که مراقبت از محیط زیست را در بر می‌گیرد، شیوه‌هایی را برای مدیریت صحیح منابع عمومی توسعه می‌دهد و مفهوم مسئولیت اجتماعی را به منصفه ظهور می‌رساند [۴۸]. این مفهوم مستلزم رویکردی نوآورانه نه تنها در زمینه خدمات فرهنگی و ارائه خدمات در حوزه فرهنگ، بلکه برای شکل‌گیری روابط بلندمدت با علاقه‌مندان و سرمایه‌گذاری در جوامع محلی است سازمان‌هایی که نوآوری‌هایی را در راستای مفهوم مدیریت پایدار معرفی می‌کنند، باید به طور مداوم سیستم‌ها، فرآیندها و ابزارهای مدیریتی خود را بهبود بخشند و در عین حال روابط خود را با گروه‌های ذی‌نفع مختلف مدیریت کنند [۱۳].

## فرضیه ۲. (H2) فرهنگ سازمانی دیجیتال رابطه مثبتی با نوآوری دیجیتال دارد.

نوآوری دیجیتال نشان دهنده مکانیسمی است که رفتار خلاقانه سازمان را برای اجرای روش‌های جدید به منظور حل مشکلات موجود از طریق فناوری‌های نوظهور در بر می‌گیرد [۲۰]. سازمانی که تمایل بیشتری به استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای حل مشکلات کسب‌وکار دارد، توانایی و مهارت‌های بهتری را برای یکپارچه‌سازی و بسیج منابع موجود برای ایجاد فرآیند کسب‌وکار جدید ارائه می‌دهد. اطمینان و اعتبار سازمان در مورد توانایی آن در استفاده بهینه از منابع انسانی و فناوری موجود، سطح نوآوری دیجیتال را بهبود می‌بخشد [۲۲]. این توانایی شرکت باعث افزایش سطح یکپارچگی منابع موجود می‌شود که به نوبه خود نوآوری دیجیتال سازمانی را بهبود می‌بخشد [۵۰]. فرهنگ سازمانی دیجیتال زیرساخت‌ها، مفروضات مشترک و مجموعه‌ای از ارزش‌ها را فراهم می‌کند که پایه و اساس نوآوری دیجیتال هستند. بنابراین، استدلال می‌شود که فرهنگ دیجیتال سازمانی توسعه مفروضات مشترک و مجموعه‌ای از ارزش‌های استاندارد را تضمین می‌کند که در نهایت نوآوری دیجیتال را افزایش می‌دهد [۲۲].

## فرضیه ۳: (H3) فرهنگ سازمانی پایدار رابطه مثبتی با آمادگی سازمانی دارد.

از آنجایی که دیدگاه‌ها و ارزش‌های پایداری مبتنی بر فرهنگ سازمانی پایدار؛ چشم‌انداز و اشتراک ارزش‌ها را در بین اعضای سازمان تسهیل می‌کند، اعضای سازمان از نظر احساسی به چشم‌انداز و ارزش‌ها متعهد می‌شوند. از نظر تجربی، ارتباط مؤثر بینش و ارزش‌ها به طور مثبت با تعهد عاطفی، دلبستگی عاطفی، و تمایل به ماندن در سازمان، در میان اعضای سازمان در فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف مرتبط است [۵۱]. چشم‌انداز مؤثر و ارتباطات ارزشی همچنین سطح ارزش ذاتی مرتبط با دستیابی به هدف را بالا می‌برد و سطح بالاتری از تعهد فردی را در بین اعضای سازمان به چشم‌انداز مشترک و اهداف سازمانی ایجاد می‌کند [۱۳].

## فرضیه ۴. (H4) فرهنگ سازمانی دیجیتال رابطه مثبتی با آمادگی سازمانی دارد.

توسعه بیش از حد منابع فناورانه مستلزم استفاده بهتر از منابع انسانی و فناوری موجود برای بهبود فعالیت‌های تجاری است [۵۲]. فرهنگ سازمانی که از تحول دیجیتال پشتیبانی می‌کند، توانایی سازمانی را برای استفاده از منابع خود برای عملکرد بهتر فعالیت‌های تجاری افزایش می‌دهد [۵۳]. به گفته برخی از نویسندگان، فرهنگ سازمانی دیجیتال پیش‌بینی کننده قابل توجهی از آمادگی سازمانی برای اجرای مدل‌های کسب و کار پیشرفته با کمک فن‌آوری‌های دیجیتال می‌باشد [۲۲]. علاوه بر این، برخی از محققین دریافته‌اند که فرهنگ سازمانی دیجیتال که نیازهای دیجیتالی شدن را برآورده می‌کند، تأثیر مثبتی بر آمادگی سازمانی در عصر دیجیتال دارد [۲۷].

## فرضیه ۵. (H5) آمادگی سازمانی رابطه مثبتی با نوآوری دیجیتال دارد.

نوآوری دیجیتال به یک پدیده نوظهور برای سازمان تجاری تبدیل می‌شود [۱۹]. دلایل این پدیده نوظهور به دلیل دخالت فناوری‌های دیجیتال در فعالیت‌های تجاری است [۲۷]. سازمان‌ها به طور مستمر در تلاش هستند تا نیروی انسانی و فناوری موجود را برای بهبود لازم در فعالیت‌های تجاری خود پیاده‌سازی و استفاده کنند. توانایی شرکت برای ادغام و استفاده از منابع موجود به طور مثبت بر نوآوری دیجیتال سازمانی تأثیر می‌گذارد [۵۰]. بنابراین، آمادگی سازمانی وسیله ارزشمندی برای دستیابی به نوآوری دیجیتال سازمانی است [۲۲]. سطح آمادگی بالاتر، تعهد سازمان را افزایش می‌دهد که می‌تواند بهترین استفاده ممکن از منابع را تعیین کند و این به عنوان نشانه‌ای از نوآوری دیجیتال تلقی می‌شود [۵۴]. هنگامی که سازمان‌ها سطح آمادگی منابع انسانی و فناوری خود را بهبود می‌بخشند، این سطح نوآوری دیجیتال را افزایش می‌دهد [۲۲] علاوه بر این، استدلال می‌شود که سطح بالاتری از آمادگی سازمانی، سطح نوآوری دیجیتال سازمانی را افزایش می‌دهد [۳۶]. با این دیدگاه، آمادگی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند و به عنوان پل ارتباطی بین فرهنگ دیجیتال سازمانی و نوآوری دیجیتال عمل می‌کند. نقش میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال را می‌توان به کمک این منطق توضیح داد و توجیه کرد [۲۲].

## فرضیه ۶. (H6) رابطه میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال.

نوآوری دیجیتال به یک پدیده نوظهور برای سازمان و کسب و کارها تبدیل شده است [۱۹]. دلایل این پدیده نوظهور به دلیل دخالت فناوری‌های دیجیتال در فعالیت‌های کسب و کار می‌باشد [۲۷]. سازمان‌ها به طور مستمر در تلاش هستند تا نیروی انسانی و فناوری موجود را برای بهبود لازم در فعالیت‌های تجاری خود پیاده‌سازی و استفاده کنند. توانایی شرکت برای ادغام و استفاده از منابع موجود به طور مثبت بر نوآوری دیجیتال سازمانی تأثیر می‌گذارد [۵۰]. بنابراین، آمادگی سازمانی وسیله ارزشمندی برای دستیابی به نوآوری دیجیتال سازمانی است [۵۵].



با این دیدگاه، آمادگی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند و به عنوان پل ارتباطی بین فرهنگ دیجیتال سازمانی و نوآوری دیجیتال عمل می‌کند. نقش میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال را می‌توان به کمک این منطق توضیح داد و توجیه کرد. فرهنگ سازمانی دیجیتال زیرساخت‌ها، مفروضات مشترک و مجموعه‌ای از ارزش‌ها را فراهم می‌کند که پایه و اساس نوآوری دیجیتال هستند. بنابراین، استدلال می‌شود که فرهنگ دیجیتال سازمانی توسعه مفروضات مشترک و مجموعه‌ای از ارزش‌های استاندارد را تضمین می‌کند که در نهایت نوآوری دیجیتال را افزایش می‌دهد [۲۲].

### فرضیه ۷ (H7) رابطه میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال.

همانگونه که در فرضیه ۶ نیز بیان گردید؛ کسب و کارها برای موفقیت به نوآوری دیجیتال به یک پدیده نوظهور نیاز دارند [۱۹]. مهمترین دلیل آن؛ اثرات فزاینده فناوری‌های دیجیتال در فعالیتهای کسب و کارها می‌باشد [۲۷]. کسب و کارها به کمک همسویی و هم‌افزایی نیروی انسانی و فناوری موجود، به طور مستمر تلاش می‌کنند تا برای بهبودهای لازم و مناسب در فعالیتهای تجاری خود اقدام کنند. توانایی کسب و کارها برای ادغام و استفاده از منابع موجود به طور مستقیم بر نوآوری دیجیتال سازمانی تأثیرگذار می‌باشد [۵۰]. بنابراین، آمادگی سازمانی عامل موثری برای دستیابی به نوآوری دیجیتال در سازمان می‌باشد [۵۵]. این نگرش که، آمادگی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌نماید و به عنوان پل ارتباطی بین فرهنگ پایداری سازمانی و نوآوری دیجیتال عمل می‌کند تأثیر زیادی در کسب و کار دارد. نقش میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی پایداری و نوآوری دیجیتال را می‌توان به کمک این منطق توضیح داد و توجیه نمود. چرا که فرهنگ سازمانی پایداری مجموعه‌ای از ارزش‌هایی را فراهم می‌کند که پایه و اساس حرکت سازمان‌ها به سمت الزامات پایداری بوده و می‌تواند نوآوری دیجیتال برای تحقق پایداری را فراهم نماید. بنابراین، استدلال می‌شود که فرهنگ پایداری سازمانی توسعه مفروضات مشترک و مجموعه‌ای از ارزش‌های استانداردهای پایداری را تضمین می‌کند که در نهایت نوآوری دیجیتال را افزایش می‌دهد.

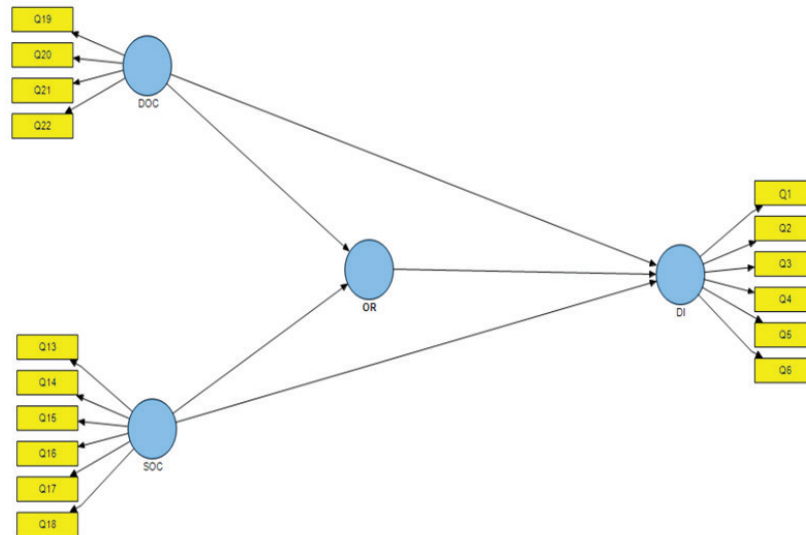
### چارچوب مفهومی پژوهش

مدل کلان بکارگرفته شده در این پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است. این مدل در شرکت فناپ زیرساخت در حال استقرار می‌باشد و یکی از بخش‌های مهم آن بعد فرهنگ سازمانی (پایدار/دیجیتال) می‌باشد که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است.





برای تحقق هدف پژوهش، با توجه به مبانی نظری از الگوی زیر استفاده شده است. در این چارچوب فرهنگ سازمانی پایدار و فرهنگ سازمانی دیجیتال متغیر مستقل، نوآوری دیجیتال متغیر وابسته و متغیر آمادگی سازمانی به عنوان متغیر میانجی می‌باشند.



شکل ۲) چارچوب مفهومی پژوهش

### روش شناسی تحقیق

#### جامعه، نمونه و شیوه جمع آوری داده‌ها

مقاله حاضر با رویکرد توصیفی پیمایشی و با هدف کاربردی است. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدلی جهت بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی پایدار و فرهنگ سازمانی دیجیتال با نوآوری دیجیتال با وجود متغیر میانجی آمادگی سازمانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت فناب زیرساخت می‌باشد و با روش نمونه‌گیری تصادفی مورد بررسی قرار گرفتند. با کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های مخدوش، تجزیه و تحلیل آماری روی ۸۰ پرسش‌نامه انجام شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است که جزئیات آن در جدول (۱) آورده شده است.

منبع متغیر	آلفای کرونباخ	تعداد	
[۲۲]	۷۸۰/۰	۶	نوآوری دیجیتال
[۲۲]	۸۵۸/۰	۶	آمادگی سازمانی
[۲۲]	۸۸۶/۰	۴	فرهنگ سازمانی دیجیتال
محقق ساخته شده	۸۰۲/۰	۶	فرهنگ سازمانی پایدار

جدول ۱. منابع و ابعاد پرسش‌نامه‌های پژوهش

علاوه بر تأیید پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی پایدار از سوی اساتید که به پژوهش‌های مرتبط پرداخته‌اند، برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری تحقیق نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر آن در جدول شماره ۱ آمده است. برای اندازه‌گیری هر یک از سؤال‌ها نیز از طیف لیکرت (۱- بسیار مخالفم تا ۵- بسیار موافقم) استفاده شده است. داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزارهای SPSSwin19 و Smart PLS 2 تجزیه و تحلیل شدند و از مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شد. باید خاطر نشان کرد که حداقل مقدار قابل قبول برای آلفای کرونباخ ۰.۷ می‌باشد [۵۷]. از آن جایی که ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر کدام از متغیرها بیش از ۷/۰ بوده، بنابراین پژوهش حاضر از این لحاظ دارای پایایی می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های توصیفی

در این پژوهش برای توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی (آزمون فراوانی) استفاده شده است. از تعداد ۸۰ نفر پاسخ‌دهنده ۵/۶۸ درصد آن‌ها مرد و ۵/۳۱ درصد زن بودند. بیشترین فراوانی از نظر تحصیلات را مقطع کارشناسی با ۷/۴۶ درصد شامل می‌شود. در خصوص سن نیز، افرادی با طبقه سنی ۳۰-۴۰ سال بیشترین فراوانی (۷/۴۱ درصد) را به خود اختصاص داده بود.

#### برازش مدل اندازه‌گیری

در این پژوهش برای بررسی برازش مدل و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردیده است. به همین دلیل، برازش مدل پژوهش با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ (در جدول ۱ آورده شده است) و پایایی ترکیبی استفاده شد. باید خاطر نشان کرد که مقدار این دو معیار می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۷/۰ باشد تا پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول باشد. همچنین، روایی پرسش‌نامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا بررسی گردید. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد که مقدار قابل قبول برای آن می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۵/۰ باشد [۵۸]. نتایج این معیارها مطابق جدول (۲) می‌باشد.

AVE	CR	آماره تی	بار عاملی	سوالات	سازه
۰.۷۰۳	۰.۸۸۴	۱۰۶/۳۷	۷۵۶/۰	Q1	نوآوری دیجیتال
		۲۲۴/۱۰	۸۰۶/۰	Q2	
		۶۷۴/۱۲	۸۷۴/۰	Q3	
		۰۹۱/۵۵	۸۲۶/۰	Q4	
		۹۴۴/۵۳	۷۳۲/۰	Q5	
		۶۱۵/۸۲	۸۱۵/۰	Q6	
۰.۶۰۵	۰.۸۹۸	۸۲۹/۲۴	۸۲۱/۰	Q7	آمادگی سازمانی
		۵۸۱/۳۲	۸۲۹/۰	Q8	
		۳۹۴/۱۱	۷۷۸/۰	Q9	
		۸۹۳/۴۵	۸۸۹/۰	Q10	
		۸۵۲/۲۴	۷۹۳/۰	Q11	
		۳۲۹/۳۳	۸۰۹/۰	Q12	
۰.۵۰۱	۰.۸۵۷	۰۸۴/۳۵	۷۱۲/۰	Q13	فرهنگ سازمانی پایدار
		۷۷۷/۲۲	۶۷۰/۰	Q14	
		۸۴۶/۲۸	۷۲۶/۰	Q15	
		۳۳۵/۴۷	۷۱۷/۰	Q16	
		۲۷۰/۳۲	۸۴۴/۰	Q17	
		۰۲۲/۷۱	۷۷۳/۰	Q18	
۰.۵۹۴	۰.۹۲۰	۳۸۵/۱۲	۸۴۱/۰	Q19	فرهنگ سازمانی دیجیتال
		۳۰۶/۱۱	۶۱۰/۰	Q20	
		۵۸۴/۱۵	۶۲۲/۰	Q21	
		۶۴۷/۱۷	۷۲۷/۰	Q22	

جدول ۲. بار عاملی، آماره تی، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

همان گونه که از جدول (۲) مشخص است، تمامی مقادیر پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش از ۷/۰ بیشتر می‌باشد، همچنین مقدار AVE نیز برای سازه‌ها بزرگتر از ۵/۰ بدست آمده است، و این مطلب مؤید این است که پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش در حد قابل قبول می‌باشد.

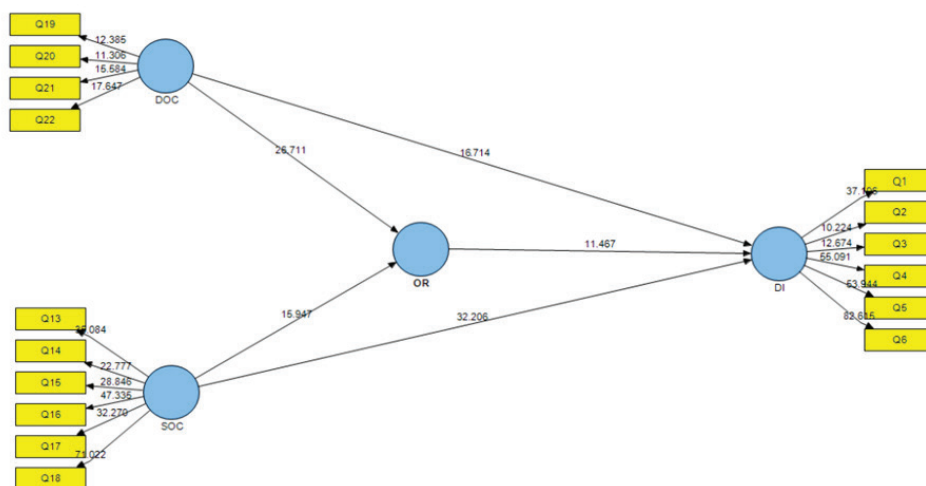
علاوه بر پایایی و روایی همگرا، برای بررسی روایی واگرا، می‌بایست میزان تفاوت بین شاخص‌های یک متغیر با شاخص‌های دیگر در مدل پژوهش مقایسه شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر متغیر با مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرهای مرتبه اول، محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس تشکیل می‌دهیم که مقادیر قطر اصلی آن جذر ضرایب AVE هر متغیر و مقادیر پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر متغیر با متغیرهای دیگر می‌باشد [۵۷] در جدول (۳) این مقادیر نشان داده شده است.

سازه‌ها	نوآوری دیجیتال	فرهنگ سازمانی دیجیتال	آمادگی سازمانی	فرهنگ سازمانی پایدار
نوآوری دیجیتال	۸۳۸/۰			
فرهنگ سازمانی دیجیتال	۲۷۲/۰	۷۷۱/۰		
آمادگی سازمانی	۴۶۹/۰	۴۲۶/۰	۷۷۷/۰	
فرهنگ سازمانی پایدار	۳۶۵/۰	۵۶۴/۰	۵۳۰/۰	۷۰۷/۰

جدول ۳. بررسی روایی واگرای پژوهش

### برازش مدل ساختاری

اساسی‌ترین شاخص برازش مدل ساختاری، ضرایب مسیر و معناداری آن می‌باشد. خروجی‌ها و نتایج آزمون در قالب جدول (۴) آورده شده است. لازم به ذکر است برای بررسی معنادار بودن روابط باید به مقادیر آماره  $t$  توجه کرد و مقدار استاندارد بالای قدر مطلق ۱.۹۶ معنادار بودن رابطه را می‌رساند.



شکل ۳. سطح معناداری مدل تحقیق

ضریب مربوط به مسیر متغیرهای پژوهش همگی بیشتر از ۱.۹۶ بوده و در نتیجه فرضیه‌های پژوهش دارای سطح مناسبی از معناداری بوده و تایید می‌شوند. جدول (۴) نتایج آزمون معناداری را نشان می‌دهد.

نتیجه	آماره t	متغیرها
تایید شد	۷۱۱/۲۶	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← آمادگی سازمانی
تایید شد	۹۴۷/۱۵	فرهنگ سازمانی پایدار ← آمادگی سازمانی
تایید شد	۴۶۷/۱۱	آمادگی سازمانی ← نوآوری دیجیتال
تایید شد	۷۱۴/۱۶	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← نوآوری دیجیتال
تایید شد	۲۰۶/۳۲	فرهنگ سازمانی پایدار ← نوآوری دیجیتال

جدول ۴. سطح معناداری روابط بین متغیرها

ضریب تعیین ( $R^2$ )، اندازه تأثیر ( $f^2$ ) و مقدار معیار سنجش ( $Q^2$ ) معیارهای دیگری هستند که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌روند.

مقدار معیار سنجش (I-SSE/SSO)	اندازه تأثیر ( $f^2$ )	ضریب تعیین ( $R^2$ )	
۴۸۸/۰	□	۴۴۵/۰	آمادگی سازمانی
۵۶۹/۰	□	۵۳۵/۰	نوآوری دیجیتال
—	۴۲۵/۰	—	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← آمادگی سازمانی
—	۳۲۸/۰	—	فرهنگ سازمانی پایدار ← آمادگی سازمانی
—	۴۴۲/۰	—	آمادگی سازمانی ← نوآوری دیجیتال
—	۵۵۵/۰	—	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← نوآوری دیجیتال
—	۶۷۱/۰	—	فرهنگ سازمانی پایدار ← نوآوری دیجیتال

جدول ۵. اثرات بر متغیر درون‌زا و مقادیر کیفیت مدل ساختاری

سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ برای ضریب تعیین [۵۹]، ۵۹، و سه مقدار ۰.۰۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ برای اندازه تأثیر و مقدار معیار سنجش، به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند [۶۰]، که مقادیر بدست آمده نشان از قابل قبول بودن برازش مدل ساختاری است.

#### سنجش مدل کلی

علاوه بر معیارهای مذکور جهت سنجش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری که در بالا به آن‌ها اشاره شد از شاخصی به اسم نیکویی برازش، معرفی شده توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) برای سنجش کلی مدل استفاده می‌کنیم [۶۱]. این معیار هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد. در واقع، توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن معرفی نموده‌اند [۶۲]

(۱) رابطه

$$\sqrt{0/601 \times 0/491} = 0/543 = GOF = \sqrt{Com} \times \overline{R^2}$$

با توجه به مقادیر معیار برای سنجش مدل کلی، عدد به دست آمده (۵۴۳/۰) نشان از برازش کلی قوی برای مدل پژوهش دارد.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمودن فرضیه‌های پژوهش خود بپردازد. بنابراین، اثرات متغیرهای تم نوآوری دیجیتال، آمادگی سازمانی، فرهنگ سازمانی پایدار و فرهنگ سازمانی دیجیتال با استفاده از روش معادلات ساختاری در دو حالت اعداد معناداری برای بررسی فرضیه‌ها و تخمین استاندارد برای بررسی شدت تأثیر متغیرها بر هم بررسی و نتایج در جدول ۶ درج شده است.

نتیجه	ضریب مسیر	اعداد معناداری	مسیر ساختاری
<b>اثرات مستقیم</b>			
تأیید	۶۸۷/۰	۷۱۱/۲۶	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← آمادگی سازمانی
تأیید	۴۲۶/۰	۹۴۷/۱۵	فرهنگ سازمانی پایدار ← آمادگی سازمانی
تأیید	۳۷۸/۰	۴۶۷/۱۱	آمادگی سازمانی ← نوآوری دیجیتال
تأیید	۴۲۷/۰	۷۱۴/۱۶	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← نوآوری دیجیتال
تأیید	۷۴۹/۰	۲۰۶/۳۲	فرهنگ سازمانی پایدار ← نوآوری دیجیتال
<b>اثرات غیر مستقیم</b>			
تأیید	$0/687 \times 0/378 = 0/259$	۲۴۳/۷	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← آمادگی سازمانی ← نوآوری دیجیتال
تأیید	$0/426 \times 0/378 = 0/161$	۳/۶۸۱	فرهنگ سازمانی پایدار ← آمادگی سازمانی ← نوآوری دیجیتال
<b>اثرات کل</b>			
	$0/427 + 0/259 = 0/686$	–	فرهنگ سازمانی دیجیتال ← نوآوری دیجیتال
	$0/739 + 0/161 = 0/900$	□	فرهنگ سازمانی پایدار ← نوآوری دیجیتال

جدول ۶. نتایج مدل ساختاری

علاوه بر مطالب ارائه شده، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود [۶۳]. که مقداری بین صفر و ۱ را اختیار می‌کند. هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد.

#### رابطه ۲)

$$VAF = \frac{0/687 \times 0/378}{(0/687 \times 0/378) + 0/427} = 0/۳۷۷$$

$$VAF = \frac{0/426 \times 0/378}{(0/426 \times 0/378) + 0/749} = 0/۱۷۸$$

این بدان معناست که ۳۷٪ درصد از اثر کل فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری دیجیتال از طریق غیرمستقیم، توسط متغیر آمادگی سازمانی و همچنین ۱۷٪ درصد از اثر کل فرهنگ سازمانی پایدار بر نوآوری دیجیتال از طریق غیرمستقیم، توسط متغیر آمادگی سازمانی، تبیین می‌شود که موید نقش میانجی آمادگی سازمانی در مدل تحقیق است.

#### آزمون سوبل

بطور کلی در آزمون سوبل می‌توان از تخمین نرمال برای بررسی معنی‌داری رابطه استفاده کرد. در زیر آزمون سوبل برای روابط میانجی مدل آورده شده است.

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{(b^2 \cdot S^2 a) + (a^2 \cdot S^2 b)}} = ۵.۱۲ =$$

$$Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{(b^2 \cdot S^2 a) + (a^2 \cdot S^2 b)}} = ۴.۸۹ =$$

با توجه به نتایج آزمون سوبل، متغیر میانجی تأثیر مستقیمی بر رابطه متغیرهای مستقل و وابسته داشته است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش که با هدف بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی پایدار و فرهنگ سازمانی دیجیتال با نوآوری دیجیتال با وجود متغیر میانجی آمادگی سازمانی انجام شد، ابتدا با مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق فرضیات تحقیق تدوین شدند. جهت آزمون فرضیات از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. بر اساس نتایج کسب شده تمامی فرضیه‌های این پژوهش مورد تایید قرار گرفته است. بطور کلی این نتایج نشان داد که فرهنگ پایدار/دیجیتال تاثیر مستقیمی بر آمادگی سازمانی و نوآوری دیجیتال داشته و آمادگی سازمانی متاثر از این فرهنگ، تاثیر مستقیمی بر نوآوری دیجیتال دارد.

فرضیه ۱: (H1) فرهنگ سازمانی پایدار رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

نتایج این پژوهش بیانگر تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی پایدار بر نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد، و مقدار آماره  $t$  مربوط به اجرای مدل در حالت اعداد معناداری نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

فرضیه ۲: (H2) فرهنگ سازمانی دیجیتال رابطه مثبتی با نوآوری دیجیتال دارد.

نتایج این پژوهش بیانگر تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی دیجیتال بر نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد، و مقدار آماره  $t$  مربوط به اجرای مدل در حالت اعداد معناداری نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

فرضیه ۳: (H3) فرهنگ سازمانی پایدار رابطه مثبتی با آمادگی سازمانی دارد.

نتایج این پژوهش بیانگر تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی پایدار بر آمادگی سازمانی را نشان می‌دهد، و مقدار آماره  $t$  مربوط به اجرای مدل در حالت اعداد معناداری نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

فرضیه ۴: (H4) فرهنگ سازمانی دیجیتال رابطه مثبتی با آمادگی سازمانی دارد.

نتایج این پژوهش تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی دیجیتال بر آمادگی سازمانی را نشان می‌دهد، و مقدار آماره  $t$  مربوط به اجرای مدل در حالت اعداد معناداری نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

فرضیه ۵: (H5) آمادگی سازمانی رابطه مثبتی با نوآوری دیجیتال دارد.

نتایج این پژوهش بیانگر تاثیر مثبت و معنادار آمادگی سازمانی بر نوآوری سازمانی را نشان می‌دهد، و مقدار آماره  $t$  مربوط به اجرای مدل در حالت اعداد معناداری نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

فرضیه ۶: (H6) رابطه میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال.

رابطه‌ی میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی دیجیتال و نوآوری دیجیتال بررسی گردید. مقدار آماره  $t$  مربوط به این رابطه نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

فرضیه ۷: (H7) رابطه میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی پایدار و نوآوری دیجیتال.

رابطه‌ی میانجی آمادگی سازمانی بین فرهنگ سازمانی پایدار و نوآوری دیجیتال بررسی گردید. مقدار آماره  $t$  مربوط به این رابطه نشان از سطح معناداری ۹۵ درصدی فرضیه می‌باشد.

### منابع:

- [1] Vidmar, D., Marolt, M., & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. *Sustainability*, 13(3), 1192.
- [2] Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86.
- [3] Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). RESTART sustainable business model innovation (p. 253). Springer Nature.
- [4] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- [5] Millar, C.; Hind, P.; Millar, C.; Hind, P.; Millar, C.; Magala, S. Sustainability and the need for change: Organisational change and transformational vision. *J. Organ. Chang. Manag.* 2012, 25, 489-500.
- [6] Wróblewski, Łukasz, Ana Gaio, and Ellen Rosewall. Sustainable cultural management in the 21st century. *Sustainability* 11, no. 17 (2019): 4665.
- [7] Marans, Robert W., and John Callewaert. Monitoring the culture of sustainability at The University of Michigan: fall 2012. (2013).
- [8] Salvioni, Daniela M., and Alex Almici. Transitioning toward a circular economy: The impact of stakeholder engagement on sustainability culture. *Sustainability* 12, no. 20 (2020): 8641.
- [9] Broman, G.I.; Robert, K.H. A framework for strategic sustainable development. *J. Clean. Prod.* 2015, 140, 1-15.
- [10] Schaltegger, S.; Hansen, E.G.; Ledeker-Freund, F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organ. Environ.* 2016, 29, 3-10.
- [11] Luken, R.; Stares, R. Small business responsibility in developing countries: A threat or an opportunity? *Bus. Strategy Environ.* 2005, 14, 38-53.
- [12] Vermeulen, W.J.; Witjes, S. On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability. *J. Clean. Prod.* 2016, 112, 2822-283
- [13] Kantabutra, Sooksan. Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading asian industrial conglomerate. *Sustainability* 13, no. 4 (2021): 1733.



## بررسی میزان استفاده و رضایتمندی سالمندان از رسانه‌ها

نویسندگان: دکتر عباس شبانی مقدم، دکتر ویدا نصرتی



### چکیده

”رسانه و سالمندی“ از موضوعاتی است که در ایران مغفول مانده است و با توجه به اینکه ۱۰٪ شهروندان ایرانی را سالمندان تشکیل می‌دهند بازهم رسانه‌ها به آن بی تفاوت هستند و تصور نمی‌کنند که باید برای این قشر از شهروندان نیز تولید برنامه یا رسانه اختصاصی داشت.

هدف این مقاله بررسی میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها است برای این بررسی از روش توصیفی - مقطعی با استفاده از پرسش‌نامه استفاده شده و جامعه آماری این پژوهش آسایشگاه سالمندان ابراهیم آباد اراک با ۱۲۱ نفر انتخاب شده است که تمام شماری مد نظر بوده اما از این تعداد فقط ۶۵ پرسش‌نامه کامل شده و مابقی به علت فرتوتی و بیماری همکاری نکرده‌اند. روایی این اطلاعات بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۷۱ شد که تایید کننده روایی این آمار بوده است.

مشاهدات و یافته‌ها نشان دهنده آن است که در این آسایشگاه فقط تلویزیون وجود دارد که در ساعاتی خاص روشن می‌شود و رسانه‌های دیگر نزدیکی دو نفر وجود دارد. لذا یافته‌های این پژوهش فقط در مورد سیمای جمهوری اسلامی ایران صادق است. برای اندازه‌گیری رضایت سالمندان از هشت گویه استفاده شده است که بدترین حالت گویه تشویق به ورزش بوده که رضایت خیلی کمی را نشان داده است و برنامه‌های مفرح در بالاترین حد بوده که بازهم در وضعیت نرمال است که با حذف گویه متوسط دچار چولگی منفی می‌گردد. بر اساس یافته‌های پژوهش، میانگین رضایت سالمندان در طیف ۵ درجه ای لیکرت؛ امید به زندگی ۲.۳۷ فراموشی سختی‌ها ۲.۶۳ فرار از خود ۲.۴۵ شادی و نشاط ۲.۶۸ تشویق به ورزش ۱.۵۵ ارتباط با دیگران ۲.۵۵ مشارکت ۲.۴۴ خبرهای خوب ۲.۳۲ بوده است که هیچکدام دارای چولگی مثبت یعنی نزدیک به ۵ نیستند و تمامی به ۲.۵ نزدیک است که اگر گویه متوسط یا بی‌نظر حذف شود تماماً دارای چولگی منفی خواهند شد و در مجموع میانگین رضایت از رسانه‌ها ۲.۳۷ از ۵ است که نشان دهند رد فرضیه توصیفی این تحقیق تحت عنوان “ سالمندان از برنامه‌های رسانه‌ها رضایت دارند” است.

**کلید واژه:** سالمندان، رسانه، رضایت مندی، تلویزیون، امید به زندگی، مشارکت

### مقدمه

سالمندی دارای ویژگی‌های خاص خود است که کمتر در ایران به آن پرداخته شده است که این امر در حوزه رسانه به طور کلی نادیده گرفته شده است. به عبارت دیگر سالمندان دارای نیازهای ۱- اطلاعاتی ۲- آموزشی ۳- تفریحی هستند که با بقیه شهروندان متفاوت می‌باشد اما رسانه‌ها در این حوزه در ظاهر کوتاهی می‌نمایند و خواسته‌های شهروندان سالمند را نادیده می‌گیرند.

برای اثبات این ادعا نیاز به بررسی و نظر سنجی از سالمندان می‌باشد لذا برای این موضوع مطالعه موردی آسایشگاه سالمندان ابراهیم آباد در نظر گرفته شده است تا مشخص شود چه مقدار از نیازهای سپهر رسانه‌ای سالمندان توسط رسانه‌ها تامین و تا چه میزان سالمندان از این رسانه‌ها رضایتمندی دارند.

### بیان مسئله

بر اساس آمار بهار ۱۳۹۷ سازمان بهزیستی تعداد ۷.۳ میلیون نفر سالمند در ایران وجود دارد که از این تعداد ۳.۷ میلیون زن و ۳.۶ میلیون مرد وجود دارد که این تعداد ۹.۳٪ جمعیت کل کشور محسوب می‌شود.

در جوامع سنتی سالمندان به عنوان افرادی صاحب نظر و با تجربه در کلیه ابعاد اقتصادی اجتماعی حیات جامعه حضور داشتند. اضمحلال خانواده گسترده از یک سو و شهری و صنعتی شدن و تغییرات سریع جوامع معاصر از سوی دیگر، پایگاه اجتماعی سالمندان را دگرگون ساخته و در حالی که جمعیت آنان به بیشترین حد خود در طول تاریخ می‌رسد، اقتدار و اعتبار و منزلت آنان به کمترین حد خود در طول تاریخ رسیده است (احمدی ۱۳۷۹: ۲۴۴ به نقل از ریاحی ۱۳۸۷) در جوامع سنتی سالمندان تا زمانی که توانایی انجام کار دارند، به فعالیت خود ادامه می‌دهند این در حالی است که در جوامع معاصر افراد مجبورند در سن خاصی بازنشسته شوند و این امر علاوه بر تأثیرگذاری بر درآمد آنها، موجب جدایی و کاهش ارتباطات سالمندان با اعضای دیگر جامعه می‌شود. (محقق ۱۳۹۷ ص ۵۶۰) و در نتیجه این تعداد شهروند نیازهای خاصی دارند که با نیازهای معمول جامعه متفاوت است که در جوامع امروزی نهادهای مختلف باید در حمایت از سالمندان ایفای نقش نمایند.

در این بین نهاد رسانه یکی از موثرترین نهادهایی است که دارای نقش زیادی در بهبود وضعیت سالمندان در جهان می‌باشد. اما نگاهی سطحی به رسانه‌های همگانی ایران حکایت از آن دارد که هیچ برنامه یا مطلب خاصی برای سالمندان بصورت مستمر ساخته و منتشر نشده است. به عبارت دیگر بر اثر تحلیل رفتن قوای جسمانی و ذهنی سالمندان تنوع و کثرت مسایل در سالمندان امری کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. از این رو شاید هیچ دوره‌ای از زندگی مانند سالخوردگی پر مساله و نگران کننده نباشد. به همین دلیل سالمندان برای سالم زیستن به شرایط محیطی خاصی نیاز دارند.

نقش رسانه‌ها در ایجاد شرایط محیطی برای سالمندان به دو دسته تقسیم می‌شود. ۱- شرایطی که رسانه‌ها مستقیماً در آن نقش دارند مانند: امید به زندگی، فراموشی سختی‌ها، فرار از خود، سرگرمی و تفریح، تشویق به ورزش، ارتباط موثر با دیگران، حس مشارکت، کسب خبرهای خوب، آموزش رژیم تغذیه و غیره و ۲- شرایطی که رسانه‌ها واسطه در تحقق ایجاد شرایط محیطی مناسب هستند مانند: کمک به پیگیری ایجاد مهد سالمندان، خانه‌های محله سالمندان، مراکز درمانی سالمندان، مراکز ایجاد اشتغال مناسب، تامین سرپناه، پوشاک و تغذیه و غیره مواردی است که با پیگیری رسانه‌ها محقق خواهد شد. در این مقاله تحقیقی در صدد آن هستیم که به بخش اول وظایف رسانه‌ها که همانا حضور مستقیم در امور؛ امید به زندگی، فراموشی سختی‌ها، فرار از خود، سرگرمی تفریح، تشویق به ورزش، ارتباط موثر با دیگران، حس مشارکت، کسب خبرهای خوب، آموزش رژیم تغذیه می‌باشد مورد بررسی قرار گیرد.

### ادبیات تحقیق

بهبود شرایط زندگی و افزایش طول عمر و امید به زندگی پدیده سالمندی را در جوامع به دنبال داشته است (Phillips Kinsella 2005) پدیده افزایش جمعیت سالمندان یکی از مهمترین چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و بهداشتی در قرن بیست و یکم به شمار می‌رود (Lunenfeld 2015) رشد جهانی جمعیت سالمندان هم برای ارائه کنندگان خدمات بهداشتی و درمانی و هم برای اعضای خانواده و جامعه‌ای که سالمندان در آن زندگی می‌کنند یک چالش مهم محسوب می‌گردد. (Conradie & Marais 2002) این چالش به موقعیت دموگرافیکی کشور ایران نیز مربوط می‌شود.

سالمندی یک مرحله از روند طبیعی زندگی است به زبان ساده فردی که بالای ۶۵ سال است سالمند در نظر گرفته می‌شود اگر چه سن تقویمی معمولاً به عنوان یک اصل برای ارائه بسیاری از خدمات، غربالگری‌ها و پژوهش‌ها استفاده می‌شود اما تحقیقات و تجربیات بالینی نشان می‌دهد که چنین تصمیماتی چندان معتبر نمی‌باشد افراد سالمند یک گروه همگن و مشابه نیستند و به طور قابل ملاحظه‌ای دارای توانایی‌های متفاوتی هستند.

به علاوه بیشتر اشخاص سالمند الگوهای بی ارزش‌ها و عقاید آبی خودشان را دنبال می‌کنند که این الگوها آنها را در تصمیم‌گیری و انتخاب راهنمایی می‌کند این عقاید و ارزش‌ها ریشه در مذهب، فلسفه، خانواده و فرهنگ و جامعه آنها دارد. عقاید معنوی می‌تواند به عنوان یک منبع قدرت برای سالمند باشد.

سالمندان را می‌توان از نظر میزان وابستگی طبق شاخص‌های بارتل و ADL به سه گروه تقسیم کرد:

- سالمند با حداقل وابستگی
- سالمند با وابستگی نسبی
- سالمند با حداکثر وابستگی

### ویژگی‌های سالمندان

سالخورده‌گان همواره درباره خطراتی که وسیله دفع آنها را ندارند به اندیشه می‌نشینند حتی اگر خطر به خصوصی آنان را تهدید نکند. آگاهی از این که در برابر خطرات بی دفاع هستند وجودشان را از نگرانی و اضطراب لبریز می‌کند. آرامشی که از آن برخوردارند به نظرشان ناپایدار می‌آید و از آن جا که بر این آرامش تسلطی ندارند آینده را انباشته از امکانات ترس آور می‌دانند. مصیبتی که بر سر آنان فرود آمده بدین صورت است که ناگهان از پایگاه انسان بزرگسال مسئول به بایگان یک شیء اتکالی تغییر وضع داده‌اند. این اتکا سالخورده‌گان را در پناه ترحم دیگران قرار می‌دهد و آنان بر این امر آگاهند. حتی اگر این اتکا در مواردی بصورتی آشکار پدیدار نباشد.

انسان سالخورده به سبب آن که اعتمادی به دیگران ندارد، حتی زمانی که امنیت وی تضمین باشد همواره در حال گوش به زنگ و هشیار بودن می‌ماند. این بی اعتمادی بیان مجازی حالت اتکالی است که وی در آن زندگی می‌کند. از این بیم دارد که کسانی که به او در ادامه زندگی یاری می‌رسانند ممکن است این کمک خود را قطع کنند یا کاهش دهند. بیم دارد که یاری و کمکی که به او می‌شود ممکن است بر پایه قواعد اخلاقی قراردادی جامعه باشد که نه احترام و نه علاقه شخصی به او را در بر دارد.

سالخورده‌گان متأهل کمتر از دیگران مضطرب نیستند بر عکس اضطراب آنان بیشتر است. اضطراب و پریشانی هر یک با اضطراب و پریشانی دیگری مربوط می‌شود و یک دیگر را تقویت می‌کنند و بار غم را افزایش می‌دهند هم برای خود و هم برای دیگری.

انسان سالخورده در برابر ناپایداری عینی وضعیت خویش و در برابر اضطراب درونیش کوشش در دفاع از خود دارد.

لذا بسیاری از نگرش‌های وی را باید به صورت تدابیر دفاعیش تعبیر کرد. خصوصیت عادت تقریباً در نزد همه سالمندان مشترک است، بدین معنی که آنان به عادت پناه می‌برند. انسان سالخورده به امور تازه با نوعی ناراحتی می‌نگرد. برگزیدن او را به وحشت می‌کشاند. عقده حقارت او در شک و تردید وی ظاهر می‌شود. برای او بسیار راحت‌تر است که به دستورات عمل شده قبلی تکیه کند. عادت او را از کوشش فراوان برای سازگاری‌های مشکل نجات می‌دهد. انسان می‌تواند در پس پرده عادت پناه ببرد و خود را از حداقل امنیت برخوردار سازد و هرگاه یک بیگانه یکی از این قواعد و ترتیبات را زیر پاگذارد به شدت او را آن چنان عصبی می‌کند که به نظر می‌آید دچار بیماری باشد. این عادات جا افتاده، وسایل دفاعی هستند ولی بیش و کم از خصلت تهاجمی نیز برخوردارند.

تنها موردی که یک انسان سالخورده که به حالت ناتوانی درآمده است می‌تواند اراده خود را تحمیل کند، وادار کردن دیگران به محترم شمردن این عادات است. توسل به عادات سبب می‌شود تا سالمند در نگهداری عادات عجیب که یکسره تهی از معنی و مفهوم است اصرار ورزد.

روابط متقابل میان مردمان سالخورده مبهم است آنها با یکدیگر بودن را تا جایی دوست می‌دارند که خاطراتی مشترک و طرز فکری مشابه داشته باشند. رایج‌ترین نگرش در میان سالخورده‌گان مخصوصاً در نزد مردان، بی تفاوتی آنان است. زنان سالخورده از علائق مشترک بیشتری برخوردارند و بنابراین برای همدستی یا بحث و نظر موضوع‌های بیشتری در اختیار دارند.

تعادل عاطفی سالخورده‌گان بخصوص به مناسبات آنها با فرزندان بستگی دارد. این مناسبات در زمان تجرد فرزندان عمیق‌تر احساس می‌گردد.

گرم‌ترین و شادترین احساسی که به کهنسالان دست می‌دهد از رابطه‌ای که آنان با نوه‌های خود دارند به وجود می‌آید.

روابط با فرزندان و نوه‌ها معمولاً در زندگی زنان بیش از زندگی مردان دارای اهمیت است. بالا رفتن سن، زنان را از اوج کمتری فرود می‌آورد. با وجود بالا رفتن سن باز کارهای فراوانی وجود دارد که زنان از عهده آن بر می‌آیند. آنان به تلخی مزاج گرفتار نمی‌شوند و توقع زیاد ندارند و کمتر خود را از تعهدات می‌رهانند. زنان به هنگام پیر شدن چه خوب یا چه بد همواره برای خدمت آماده‌اند.

به طور کلی انسان سالخورده، حتی اگر به اعضای خانواده و دوستانش محبت داشته باشد، تا حدودی از آنان فاصله می‌گیرد. خودبینی و خودمداری وی با بی تفاوتی که به تدریج بر او تسلط می‌یابد و خود نیز عمداً آن را تقویت می‌کند، راحت‌تر ارضاء می‌گردد. این وضع هم حالتی از دفاع دارد و هم شکلی از انتقام، از آن جا که با او چنان که شایسته است رفتار نمی‌شود و تنها بر خود می‌تواند اتکا کند همه توان و اندیشه خود را متوجه وجود خویش می‌سازد. گاهی اوقات این پس نشینی از جهان موجب آرامش می‌گردد.

در خود فرور فتن معمولاً برای حفاظت انسان سالخورده در برابر جهان خارج کافی نیست. تهدید ادامه دارد و اضطراب و تشویق از میان نمی‌رود. پیری وی را غافلگیر می‌کند. فرا رسیدن ناگهانی آن احساس نامشخصی از بی عدالتی را در وی زنده می‌سازد. احساسی که تجلی و تظاهر آن در نمونه‌های بی شماری از مقاومت، معارضا و نپذیرفتن دیده می‌شود. انسان سالخورده خویشتن را قربانی سرنوشت جامعه و کسانی که شمار می‌آورد که در اطراف وی هستند. با او خلاف عدالت رفتار شده است و این بی عدالتی همچنان ادامه می‌یابد. ممکن است که تنفر و انزجار وی برانگیخته شود و خشمی بوجود آورد که او را به مرز دیوانگی بکشاند. به راستی در برخی از موارد ممکن است کمترین انگیزه و علتی برای خشمگین شدن وجود نداشته باشد ولی سالمند همواره و پیوسته در حالت ترشروئی و اوقات تلخی و نیز دائماً در حالت نهایت حساسیت است.

مواردی وجود دارد که برخی از رفتارهای ناسازگار انسان سالخورده از هر گونه قصد و عمد مبرا است. این گونه رفتار را باید ناشی از ضعف و تنزل جسمانی آنان دانست. یاهه گویی و تکرار مداوم که از خصوصیات کهنسالی است در شمار این گونه رفتارها قرار دارد.

### نیازهای دوران سالمندی

**الف- نیازهای فیزیکی:** همانگونه که ذکر گردید به طور نرمال بدلیل تغییرات حاصله در ارگانیک بدن، انسان‌ها به تدریج از نظر حرکتی، شنوایی، بینائی، انعطاف پذیری مفاصل، شکنندگی بیشتر استخوان‌ها در اثر پوکی حاصله، زمان عکس العمل، کنترل مثانه، تمرکز حواس و حافظه بخصوص حافظه نزدیک دچار مشکل می‌گردند. لذا به منظور تقویت توانمندی آنان در جهت مقابله با این معضلات نیاز هست که از وسایل کمکی استفاده گردد.

**ب- نیازهای معیشتی:** این نیازها شامل خوراک، پوشاک، مسکن و بهداشت است. بدیهی است غذای سالمند باید سبک و قابل هضم باشد. مضرات استفاده از سیگار و مواد مخدر بایستی مرتباً گوشزد شود. رعایت پوشاک سالمند از نظر نوع جنس، نحوه دوخت و نظافت آن بسیار مهم است.

**ج- نیازهای عاطفی:** ایجاد روابط عاطفی با ثبات از نیازهای اساسی سالمندان می‌باشد. ارتباط صمیمانه اعضای خانواده، اعم از همسر، فرزندان و نوه‌ها با سالمند، برنامه ریزی برای گذراندن اوقاتی شاد در کنار سالمند، مشورت با آنان در تصمیم گیری‌ها، مواردی هستند که فرد سالمند را به احساس آرامش و نگرش مثبت نسبت به زندگی و اطرافیان و کاهش استرس و ناامیدی سوق می‌دهد. بالطبع تحت چنین شرایطی، سیستم‌های دفاعی جسمی و روانی شخص سالمند توان مقاومت بیشتری را در مقابل بیماری‌ها و ناملایمات کسب خواهد نمود.

د نیازهای اجتماعی: باید دانست که افسردگی بیشتر در میان سالمندانی وجود دارد که تنها زندگی می‌کنند. برای رفع احساس بطلالت و بی‌کاری باید برنامه‌های جمعی برای سالمندان در نظر گرفت. سالمند احتیاج به امنیت روحی و جسمی دارد باید مطمئن باشد که در موقع ضرورت به کمکش خواهند شناخت و یا در موقع بیماری سریعاً معالجه خواهد شد. احساس تنهایی و انزوای اجتماعی در بین سالمندان واقعیتی است که در حال حاضر مورد توجه بسیاری از صاحب نظران علوم روانپزشکی و روان شناسی می‌باشد.

**ه- بهداشت و آراستگی:** ظاهر ناآراسته برای هیچ سنی مناسب نیست و تنها نشانه ضعف و کسالت است. باید به سالمندان کمک کرد تا برای نظافت و بهداشت فردی برنامه روزانه داشته باشند و بعد از بیدار شدن استحمام کنند. برای جلوگیری از بوی بد دهان و دندان بعد از مسواک زدن از دهان‌شویه استفاده شود و در طول روز به طور مرتب دهان با آب شستشو شود.

**و- مناسب سازی و رفع موانع:** افراد سالمند بیشتر وقت‌شان را در خانه سپری می‌کنند و بسیاری از سالمندانی که خروج از خانه سلامتی‌شان را به خطر می‌اندازد ممکن است مجبور باشند همیشه در خانه بمانند، تحقیقات نشان داده است که تهیه مسکن با کیفیت مناسب یک نیاز مهم است و اسباب منزل بر سلامت سالمندان تأثیر دارد بنابراین خانه باید با خصوصیات جسمی، روانی سالمند متناسب باشد و طبق شناخت و آگاهی او در حد امکانات طراحی شود تا سالمند ضمن حفظ استقلال خود به دور از عوامل خطرآفرین با آرامش خاطر از دسترسی‌ها و امکانات ضروری به سهولت بتواند بهره‌مند گردد.

### فرازی از رعایت حقوق سالمندی:

- حق زندگی
- آزادی محل زندگی.
- خانواده و دیگر مداخله کنندگان درمانگر باید حق سالمند را در انتخاب محل زندگی رعایت نمایند.

- سالمند را باید از خطرات احتمالی هر موقعیت آگاه کرد.
- مناسب سازی محیط زندگی با نیازهای فرد سالمند
- محیط زندگی سالمند باید با نیازهای خاص وی مطابقت داشته باشد.
- در صورت کاهش استقلال فرد سالمند به هر دلیلی وی می‌تواند در منزل دوم خویش تحت مراقبت‌های ویژه بخش‌های دولتی یا غیردولتی قرار گیرد.
- ارتقاء کیفیت زندگی و آسایش جسم و روح سالمند باید هدف نهایی پروژه خدمت رسانی باشد.
- برخورداری از فضای خصوصی و اجتماعی ویژه سالمند می‌بایست در مراکز درمانی و توانبخشی مدنظر قرار گیرد.

#### زندگی اجتماعی علی‌رغم محدودیت‌های مشارکت سالمند

- آزادی عمل در برقراری ارتباط حق مسلم سالمند است.
- خدمات اجتماعی می‌بایست با توجه به شرایط دوران سالمندی متناسب سازی شود.
- سالمند باید از حقوق فردی و اجتماعی خود مطلع شود.

#### حضور و نقش فعال اطرافیان

- حفظ روابط اجتماعی با خانواده و دوستان حق طبیعی سالمند است.
- تقویت نقش مهم خانواده در ارائه حمایت‌های اجتماعی می‌بایست مدنظر قرار گیرد.
- در صورت عدم توجه نزدیکان حمایت گر این نقش به عهده مراکز توانبخشی و درمانی سالمندان و داوطلبان می‌باشد.

#### درآمد و دارایی

- سالمند مالک تمامی درآمدها و دارایی‌های خود می‌باشد.
- دارایی فرد سالمند در صورت وابستگی روانی و جسمی وی از سوی قانون مورد محافظت قرار گیرد.
- در صورتی که درآمد و توانایی مالی سالمند کفایت رفع نیازهای او را نکند باید از حمایت رفاهی قانونی بهره‌مند شود.

#### ارج نهادن به فعالیت‌های سالمند

- حفظ و نگهداری توانایی‌های انجام فعالیت‌ها تا حد امکان
- سالمندان با سطح شناختی پایین نیز نیاز به ابراز وجود دارند.
- مشارکت فعال سالمندان از احساس پوچی و بی‌ارزشی آنان پیشگیری می‌کند.

#### آزادی انجام فعالیت‌های مذهبی

- مراکز خاص سالمندان باید محلی برای ادای مراسم مذهبی داشته باشد.
- حفظ و تکریم سالمند با هر دین و مذهب.
- رعایت و حفظ اصول مذهبی مورد قبول فرد سالمند.

#### حفظ استقلال سالمند

- پیشگیری از وابستگی سالمند توسط مراکز سالمندی و خانواده حق مسلم اوست
- در صورت عدم توجه نزدیکان حمایت گر این نقش به عهده مراکز توانبخشی و درمانی سالمندان و داوطلبان می‌باشد.

## اصول ملل متحد برای سالمندان

مجمع عمومی ملل متحد (طی قطعنامه ۹۱/۴۶) اصول ملل متحد برای سالمندان را در ۱۶ دسامبر ۱۹۹۱، تصویب کرد. حکومت‌ها تشویق شدند تا این اصول را در هر زمان ممکن در برنامه‌های ملی خود بگنجانند. برخی نکته‌های برجسته این اصول عبارتند از:

### استقلال

سالمندان باید:

- به خوراک، آب، سرپناه، پوشاک و مراقبت بهداشتی کافی از راه تامین درآمد، حمایت خانواده و اجتماع و خودیاری دسترسی داشته باشند.
- برای کار کردن یا دسترسی به دیگر فرصت‌های درآمدزا مجال داشته باشند.
- بتوانند در تعیین زمان و شیوه ترک کار، مشارکت داشته باشند.
- به برنامه‌های مناسب کارآموزی و آموزشی دسترسی داشته باشند.
- بتوانند در فضاهایی زندگی کنند که ایمن بوده و با ترجیحات شخصی و توانایی‌های در حال تغییر سازگاری داشته باشد.
- بتوانند تا هر زمان که امکان داشته باشد در منزل اقامت داشته باشند.

### مشارکت

سالمندان باید:

- به صورتی ادغام شده در جامعه بمانند، به گونه فعال در تدوین و اجرای سیاست‌هایی که بهزیستی و راحتی آنان را به طور مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد مشارکت کنند و دانش و مهارت‌های خود را در اختیار نسل‌های جوان‌تر قرار دهند.
- بتوانند برای اجتماع و خدمت داوطلبانه در موقعیت‌هایی متناسب با علایق و قابلیت‌های خود فرصت‌هایی را جستجو کنند و توسعه دهند.
- بتوانند جنبش‌ها یا انجمن‌های سالمندان تشکیل دهند.

### مراقبت

سالمندان باید:

- طبق نظام ارزش‌های فرهنگی جامعه از مراقبت و حمایت خانواده و اجتماع بهره‌مند شود.
- برای کمک به خود در حفظ یا بازیابی سطح بهینه آسایش بدنی، ذهنی و عاطفی و پیشگیری یا به تاخیر انداختن شروع بیماری، به مراقبت بهداشتی دسترسی داشته باشند.
- برای افزایش استقلال شخصی، حمایت و مراقبت به خدمات اجتماعی و حقوقی دسترسی داشته باشند.
- بتوانند از سطوح مناسب مراقبت به وسیله مراکز حمایتی، توانبخشی و ایجاد انگیزش‌های اجتماعی و روانی در یک فضای انسانی و امن بهره‌گیرند.
- بتوانند به هنگام اقامت در هر سرپناهی و با هر امکان مراقبتی و درمانی، از حقوق بشر و آزادی‌های اساسی شامل احترام کامل به شان، اعتقادات، نیازها و زندگی خصوصی و حق اتخاذ تصمیمات در مورد مراقبت بهداشتی و کیفیت زندگی خود، برخوردار باشند.

### خودسازی

سالمندان باید:

- بتوانند در پی فرصت‌هایی برای توسعه کامل توانایی‌های بالقوه خود باشند.
- به امکانات و منابع آموزشی، فرهنگی، معنوی و دسترسی داشته باشند.

### شان

سالمندان باید:

- بتوانند با سربلندی و امنیت زندگی کنند و از بهره‌کشی و سو استفاده بدنی یا ذهنی در امان باشند.
- بدون در نظر گرفتن سن، جنس، پیشینه نژادی یا قومی، ناتوانی یا دیگر وضعیت‌ها برخوردار باشند، و جدا از میزان مشارکت اقتصادی خود ارزش گذاری شوند.

### رسانه و سالمندی

برنامه‌ریزی مناسب برای سالمندان ضروری است، در این شرایط و وسایل ارتباط جمعی از جمله رسانه‌ها می‌تواند وسیله‌ای مناسب برای پر کردن خلاء تنهایی سالمندان باشد اما با توجه به نقش و کارکردهای وسایل ارتباط جمعی از جمله رسانه در پر کردن اوقات فراغت، آموزش، اطلاع رسانی، . . . انتظارات و دیدگاه‌های اقشار مختلف نسبت به رسانه متفاوت است. بنابراین این سوال مطرح است که با توجه به شرایط جسمی، روحی و روانی سالمندان چه برنامه‌هایی می‌تواند برای سالمندان مناسب باشد.

به طور کلی الگوهای مطلوب برنامه سازی رسانه برای سالمندان چیست؟ یک برنامه رسانه‌ای از نظر فرم و ساختار چگونه باید باشد که در جذب سالمند موثر بوده، خلاء تنهایی وی را پر نماید که این فرم و ساختار علاوه بر محتوای برنامه شامل صدای گوینده، نوع موسیقی، آرم و . . . می‌گردد. در این پژوهش

قصد بر آن است با توجه به انتظارات سالمندان از رسانه به الگوهای مطلوب برنامه‌سازی رسانه‌ای حتی در کشورهای توسعه یافته نیز، به گروه سالمندان، معمولاً به عنوان یک مشکل و بار اجتماعی نگرسته می‌شود که پاسخ گویی به نیازهای طبیعی آنان، یک برنامه هزینه‌بر است و حال آنکه در یک نگاه توسعه یافته‌تر، سالمندان نیز همچون همه دیگر اقشار سنی جامعه، شهروندانی هستند که هم بهره‌مندی آنان از امکانات مادی معنوی جامعه یک حق طبیعی است و هم خود به عنوان یک منبع و ذخیره تولید و سالمند است. چنانچه مدیریت جامعه ما، از هم اکنون به طور جدی در فکر ایجاد ساختارها و روال‌های لازم برای مدیریت صحیح قشر سالمند خود نباشد، بدون شک در این زمینه نیز همان طور که سنت مدیریت در این کشور در حال توسعه است تنها با امواجی از مشکلات مواجه خواهیم بود که مقابله روزمره و منفعل آن شرایط سختی را هم برای این قشر و هم برای دیگر بخش‌های جامعه پدیدار می‌سازد. حال آنکه یک مدیریت برنامه‌ای، جامع و تدریجی که از هم اکنون پای به صحنه عمل گذارد می‌تواند این تهدید آینده را به یک فرصت تبدیل کند. اگر جوان شدن جامعه ما، یک پدیده نسبتاً ناگهانی و سیل آسا بود، پیرشدن جامعه کاملاً قابل پیش بینی است و فرصت کافی برای مواجهه با آن وجود دارد مشروط بر آنکه بدانیم چه باید کرد و زمان را بیش از این از دست ندهیم. نکته دیگر اینکه سالمندان نیازهای متنوعی دارند و پاسخگویی به نیازهای آنان مستلزم فراهم سازی امکانات، روال‌ها و تمهیدات گوناگون است. هنگامی که صفحات روزنامه‌ها، برنامه‌های رادیو و تلویزیون، عناوین مجله‌ها، فیلم‌های سینمایی، تئاترها و نمایش‌ها و خلاصه محتوای رسانه‌های مختلف را مرور کنیم، در می‌یابیم که سه خلاء اساسی خودنمایی می‌کند: اول، نبودن رسانه‌های ویژه سالمندان، دوم، عدم توجه رسانه‌های موجود به سالمندان به عنوان یکی از اولویت‌های سیاست گذاری خود و سوم، عدم تناسب برنامه‌ها و اطلاعات تولید شده با نیازهای مختلف جسمی و روحی سالمندان.

این در حالی است که در دنیای امروز ارتباطات و اطلاعات، نمی‌توان به رسانه‌هایی با هویت عام و غیر تخصصی اکتفا کرد. باید به ضرورت تخصصی شدن و کار ویژه شدن رسانه‌ها توجه داشت و تنوع لازم رسانه‌ای را از این حیث در دستور کار قرار داد.

تخصصی شدن رسانه‌ها گاه از زاویه محتوای ارزیابی می‌شود و گاه مهمتر، از زاویه مخاطب ارزیابی می‌شود. رسانه‌های ویژه مخاطبین سالمند در زمره رسانه‌های تخصصی محسوب می‌شوند. البته رسانه‌های ویژه قشر سالمندان و نیز تبدیل رسانه‌های موجود به رسانه‌هایی که سالمندان را به عنوان یک اولویت در میان مخاطبان خود محسوب می‌کنند باید در اولویت قرار گیرد. جامعه ما، هم به دلیل شرایط کنونی که نزدیک به ده میلیون شهروند سالمند دارد و هم به دلیل آینده نه چندان دوری که با یک قشر اکثریتی سالمند مواجه است، نیازمند رسانه‌های متنوع ویژه سالمندان است. دست کم یک کانال تلویزیونی و رادیویی ویژه سالمندان، مجلات تخصصی سالمندی، یک روزنامه ویژه سالمندان، صفحات ویژه سالمندان در روزنامه‌ها و بازشدن یک مسیر مستقل از ژانر سینما و تئاتر ویژه سالمندان، از جمله نهادسازی‌ها و ساختارآفرینی‌هایی است که می‌بایست در چارچوب سیاست کلان مدیریتی کشور برای فراهم کردن تمهیدات و روال‌های ضروری اداره گروه بزرگ سالمندان دیده شود.

اما از آنجایی که این تحقیق درباره سنجش نگرش میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها است لذا امید به اینکه این تحقیق بتواند توجه مسئولین و محققین تمامی رسانه‌ها را بیش از پیش به این قشر عظیم جامعه معطوف دارد. اما با توجه به توضیحات ذکر شده در خصوص جمعیت سالمندان کشور و نیازهای آنان و با توجه به اینکه در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران شبکه تخصصی سالمندان و حتی برنامه‌های ویژه سالمندان با طراحی مطلوب وجود ندارد ضرورت پرداختن به این موضوع احساس می‌شود که الگوهای مطلوب سیاست گذاری و برنامه سازی برای سالمندان چگونه باید باشد که بتواند مورد توجه سالمند واقع شده و نیازهای وی را پاسخ گوید و با توجه به نقش و کارکردهای ارتباط جمعی در آماده سازی محیط زندگی و همچنین در پر کردن اوقات فراغت، آموزش، اطلاع رسانی و ... بتواند انتظارات سالمندان را برطرف سازد و از طرفی خلاء تنهایی آنان را کاهش دهد.

### پیشینه تحقیق

جستجو در تحقیقات انجام شده موردی که بیانگر بررسی سنجش نگرش سالمندان از رسانه‌ها باشد یافت نشد و لذا چند تحقیق قابل استفاده در ادبیات تحقیق آورده شده است. جایگاه اجتماعی سالمندان در خانواده با تأکید بر نقش تلویزیون بررسی دیدگاه‌های سالمندان تهرانی، پژوهشی است که توسط طاهره جعفری انجام شده است. مطالعه حاضر با هدف کنکاش نقش تلویزیون در تغییر جایگاه اجتماعی سالمندان در شهر تهران به روش کیفی صورت گرفته است. (طاهری و همکاران ۱۳۹۵)

بررسی میزان استفاده و رضامندی سالمندان کرمانی از رسانه‌های جمعی (رادیو، تلویزیون و مطبوعات) دومین اثری است که توسط معصومه احمدپور در پایان نامه کارشناسی ارشد خود آورده است. تحقیق حاضر با عنوان بررسی میزان استفاده و رضامندی سالمندان کرمانی از رسانه‌های جمعی (رادیو، تلویزیون و مطبوعات) در سال ۱۳۹۱ تهیه شده است. که البته این تحقیق به تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی در میزان رضایت از رسانه‌ها پرداخته است. (احمدپور ۱۳۹۱)

یوسفی کلش و جاویدزاده در سال ۱۳۹۶ پژوهشی در زمینه نقش رسانه‌های جمعی در پیشگیری از بزه دیدگی سالمندان انجام داده‌اند. هدف از این پژوهش بررسی میزان تاثیر رسانه بر سالمندان بوده است. (یوسفی کلش و جاویدزاده ۱۳۹۶)



تصویر رسانه‌ای از سالمندی فصل چهارم کتاب پشتیبانی رسانه‌ها و بازاریابان نوشته کالین میلنر، کی ون نورمن، جنیفر میلنر می‌باشد که نقش رسانه‌ها بر دیدگاه‌های جامعه به سوال پیری جمعیت چیست تاثیر گذاشته است؟ و اگر چنین است چرا؟ رسانه‌های جمعی چه پیام‌های در مورد سال‌های بعد زندگی به جامعه می‌فرستند؟ اخبار، تلویزیون، فیلم و تبلیغات معمولاً دارای ویژگی کلیشه‌های است که نشان می‌دهد افراد مسن‌تر کارآمدی کمتری دارند. استفاده از چنین کلیشه‌هایی به عنوان زبان منفی در مورد پیری شکل، تقویت و منعکس کننده نگرش‌ها و واکنش‌های جامعه به پیری است که این پیام یکپارچه رسانه‌ای دیدگاه تحریف شده پیری را ایجاد کرده است. (Milner 2015)

کیم ویکرس (۲۰۰۷) در مقاله پژوهشی خود در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، تاثیر رسانه‌ها بر مردم و نحوه تأثیر آنها بر افراد سالمند را توصیف می‌کند. آنها جنبه‌های رسانه‌های آمریکایی را از دهه ۱۹۷۰ تا امروز اتفاق افتاده شرح می‌دهد و تغییرات را مورد بحث قرار می‌دهد. (Vickers 2007) تومینی و همکاران در سال ۲۰۱۶ پژوهشی در زمینه ارتباط بین شبکه‌های اجتماعی و رضایت از زندگی در افراد مسن مورد بررسی قرار داده‌اند. هدف از این شبکه بررسی میزان رضایتمندی سالمندان از شبکه‌های اجتماعی بوده است. (۲۰۱۶)

### مبانی نظری

در این تحقیق علاوه بر نظریه استفاده و رضایتمندی از نظریه‌های سالمندی جعفری و همکاران (۱۳۹۵: ۴۷) استفاده شده است که برای اختصار نظریه سالمندی که کمتر در حوزه رسانه‌ها شناخته شده است آورده می‌شود.

### نظریه فرسودگی و نابودی

این نظریه بدن انسان را به مثابه ماشینی فرض می‌کند که به هنگام فرسودگی قطعاتش عملکرد خود را از دست می‌دهد. با پیر شدن افراد، سلول، بافت و اندام‌ها به وسیله تنش‌های داخلی و خارجی آسیب می‌بینند. وقتی قسمت‌های مختلف بدن به حد خاصی آسیب ببینند، عملکرد کلی بدن کاهش می‌یابد. این نظریه همچنین پیشنهاد می‌کند که اعمال حافظ سلامتی، میزان فرسودگی و نابودی را کاهش داده و به عملکرد بهتر و طولانی‌تر بدن می‌انجامد.

### نظریه ایمنی شناختی

این نظریه می‌گوید سالمندی عملکردی از تغییرات سیستم ایمنی است. بر اساس این نظریه سیستم ایمنی (سازوکار دفاعی مهم بدن) در طول زمان تضعیف شده و سالمند در برابر بیماری مستعدتر می‌شود. نظریه ایمنی همچنین پیشنهاد می‌کند که افزایش بیماری‌های خود ایمنی و آلرژی در سالمندی به وسیله تغییرات سیستم ایمنی ایجاد می‌شود.

### نظریه‌های روانی اجتماعی

این نظریه، چرایی تغییرات فیزیکی سالمندی را شرح نمی‌دهند، بلکه سعی دارند چرایی تفاوت پاسخ‌های سالمندان به فرآیند سالمندی را توضیح دهند.

### نظریه‌های از قیود

این نظریه برای توضیح چرایی جدایی سالمندان از جریان اصلی جامعه به وجود آمد و می‌گوید افراد سالمند به طور نظام‌مند از جامعه جدا و منزوی می‌شوند، زیرا در جامعه به عنوان یک کل، احساس مفید بودن نمی‌کنند. همچنین بیان می‌کند که سالمندان هنگام پیری به جدایی از جامعه تمایل دارند، به طوری که رهایی از قیود برای دوطرف (سالمند و جامعه) سودمند است. منتقدان معتقدند این نظریه سعی در توجیه سالمندی دارد، تطابق روانی با سالمندی را به طور سطحی شرح می‌دهد و نمی‌تواند تنوع و پیچیدگی سالمندان را نشان دهد.

### نظریه فعالیت

بر اساس این نظریه، فعالیت کردن برای داشتن سالمندی موفق، ضروری است. مشارکت فعال در فعالیت‌های جسمی و ذهنی به حفظ عملکرد خوب در سنین پیری کمک می‌کند.

فعالیت‌های هدف‌دار و تعاملی که باعث ارتقای اعتماد به نفس می‌شوند، رضایت کلی از زندگی را حتی در یک فرد سالمند بهبود می‌بخشند. دیده شده است که در فعالیت‌های سرگرم کننده و تعامل اتفاقی با دیگران، اعتماد به نفس سالمندان بهبودی نمی‌یابد.

### نظریه‌های دوره زندگی

این نظریه‌ها که شاید در حوزه پرستاری شناخته شده‌تر باشند، اثر شخصیت و تطابق شخصی را در طول زندگی فرد نشان می‌دهند. بسیاری از این نظریه‌ها در تعیین وظایف محوری زندگی فرد سالمند بسیار اختصاصی هستند. در ادامه سه نظریه رایج تر یعنی نظریه اریکسون، نظریه‌های یورست و نظریه نیومن بیشتر توضیح داده می‌شوند.

**نظریه شخصیت اریکسون:** این نظریه هشت مرحله مهم تکاملی را که یک فرد در طول زندگی با آنها مواجهه می‌شود، تعیین می‌کند: ۱. اعتماد در مقابل بی اعتمادی؛ ۲. استقلال در مقابل شک و تردید و خجالت؛ ۳. ابتکار در مقابل احساس گناه؛ ۴. ضعف در مقابل احساس حقارت؛ ۵. احساس هویت در مقابل احساس بی هویتی؛ ۶. صمیمیت در مقابل انزوا؛ ۷. مولد بودن در مقابل رکود؛ ۸. کمال در مقابل یأس.

آخرین مرحله، محدوده کهنسالی است، ولی نارسایی در کسب موفقیت در مراحل قبلی می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی در مراحل بعدی شود. کهنسالی زمانی است که افراد به طور طبیعی زندگی‌شان را مرور کرده و تعیین می‌کنند که آیا در مجموع مثبت یا منفی بوده‌اند. مثبت‌ترین برآیند این مرور زندگی، خردمندی، درک و پذیرش و منفی‌ترین برآیند آن شک، احساس گناه و ناامیدی است.

نظریه‌های هوری یورس: این دیدگاه فرآیند پیری را به تفصیل بیان کرده و وظایف خاص اواخر زندگی شامل تطابق با کاهش قوای جسمی و سلامتی، تطابق با بازنشستگی و کاهش درآمد، تطابق با فقدان همسر، ایجاد روابط با گروه سنی خود، تطابق با نقشه‌های اجتماعی به شیوه انعطاف پذیر و ایجاد نظم رضایت بخش در زندگی را تعریف می‌کند.

**نظریه نیومن:** نظریه نیومن وظایف سالمندی را به صورت زیر تعیین می‌کند: ۱. تطابق با تغییرات جسمی سالمندی؛ ۲. هدایت مجدد انرژی برای فعالیت‌ها و نقش جدید شامل بازنشستگی، پدربزرگ، مادربزرگ و بیوه‌گی؛ ۳. پذیرش زندگی خود؛ ۴. ایجاد یک دیدگاه درباره مرگ. (جعفری و همکاران ۱۳۹۵: ۴۷)

یکی از قدیمی‌ترین نظریه‌های پیری شناسی اجتماعی که مربوط به دهه ۱۹۴۰ است، نظریه نقش است. افراد در طول زندگی نقش‌های مختلفی را برعهده می‌گیرند که اغلب این نقش‌ها متوالی و برخی نیز شبیه همدیگرند (Kinsella et Al, 2005). نظریه نقش موقعیت سالمندان را برحسب سازگاری با نقش‌های با ارزش اجتماعی تبیین می‌کند.

در جامعه‌ای که کار در آن دارای ارزش اساسی است بازنشستگی اغلب به معنای از دست دادن منزلت اجتماعی تلقی می‌شود. سازگاری موفقیت آمیز با بازنشستگی با برعهده گرفتن نقش‌های جدید و کیفیت گذران اوقات فراغت وابسته است و بر نیاز برای انعطاف و انطباق نقش تأکید شده که در این میان زنان به خاطر اینکه نقش خانه داری در مورد آنها تغییر نمی‌کند، کمتر این بحران را تجربه می‌کنند (مهدوی ۲۰۲۰: ۱۳۷۹).

#### اهداف تحقیق

هدف این تحقیق بررسی میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها به عنوان تامین کننده نیازهای روحی و روانی آنها است به این منظور ۸ شاخص بر اساس ادبیات حوزه سالمندی تهیه شده است که عبارتند از: ۱- امید به زندگی ۲- فراموشی سختی‌ها ۳- فرار از خود ۴- شادی و نشاط ۵- تشویق به ورزش ۶- ارتباط با دیگران ۷- مشارکت و ۸- خبرهای خوب،

#### روش تحقیق

تحقیق بررسی رضایتمندی سالمندان از رسانه‌ها چون از نوع سنجش نگرش (مورینگ و اشلوتز ۱۳۹۴) بوده به تبع روش پژوهش نیز توصیفی-مقطعی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی، که در این تحقیق میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند شناخت بیشتر شرایط موجود و یا یاری رساندن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. پژوهش‌های نظرسنجی از جمله پیمایش‌هایی محسوب می‌شوند که در بخش توصیفی مطرح می‌شوند. در حوزه توصیف، این روش به منظور توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه یک پدیده معین انجام می‌شود. به همین دلیل در پیمایش‌های توصیفی، محقق در مورد علت وجودی پدیده یا چرایی مسئله بحث نمی‌کند بلکه تنها به چگونگی آن مسئله به پژوهش و کاوش می‌پردازد و آنرا صرفاً توصیف می‌کند. پرسش‌هایی مثل چگونه، چه کسی، چه چیزی، کجا، چه مقدار، چه تعداد؟ و... از جمله مهمترین مولفه‌های مطرح شده در پیمایش‌های توصیفی است.

روش مقطعی نیز، روشی است که به منظور گردآوری داده‌ها درباره‌ی یک یا چند صفت در یک مقطع زمانی از جامعه انجام شد.

#### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در انجام هر تحقیق مشخص کردن جامعه آماری یکی از ضروریات می‌باشد زیرا بایستی محقق حوزه کاری خود را از پیش بداند تا بتواند در مورد آن به گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز برای بررسی و تحلیل بپردازد. جامعه آماج تحقیق است و منظور از عمل گردآوردن داده‌ها، استخراج نتایج جامعه می‌باشد. یا به بیان ساده‌تر در هر بررسی آماری، مجموعه عناصر مورد نظر را جامعه می‌نامند. یعنی جامعه مجموعه تمام مشاهدات ممکن است که می‌توانند با تکرار یک آزمایش حاصل شوند. جامعه آماری این تحقیق شامل آسایشگاه ابراهیم آباد اراک می‌باشد که داده‌های مورد نیاز تحقیق در این جامعه جمع آوری شده است.

بر اساس آخرین آمار مدیریت آسایشگاه سالمندان ابراهیم آباد اراک تعداد ۸۸ مرد و ۳۳ زن که در مجموع ۱۲۱ نفر در این آسایشگاه سکنی دارند. به علت محدود بودن تعداد افراد حاضر در آسایشگاه ابراهیم آباد اراک از روش تمام شماری استفاده شده است. لذا این تحقیق فاقد روش نمونه‌گیری و حجم نمونه است.

#### روش جمع آوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات در این سنجش نگرش، پرسش‌نامه است که متاسفانه بر خلاف انتظار، افراد سالمند در آسایشگاه سالمندان ابراهیم آباد اراک تماماً توان پاسخگویی به سوالات پرسش‌نامه این تحقیق را نداشتند که عده‌ای به علت کهولت سن زیاد، عده‌ای به خاطر بستری بودن در بخش مراقبت‌های ویژه و تعدادی نیز به علت اینکه مشاعر سالم نداشته و یا زبان فارسی بلد نبودند.

به این ترتیب از بین آقایان ۴۷ پرسشنامه و از بین زنان نیز ۱۸ پرسشنامه قابل قبول جمع آوری گردید که در مجموع ۶۵ پرسشنامه به عنوان پرسشنامه معتبر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

از جمله ابزارهای گردآوری داده‌ها در تحقیقات رضایت‌سنجی، مقیاس‌های سنجش نگرش است. مهم‌ترین مقیاس‌ها اندازه‌گیری نگرش عبارتند از: مقیاس لیکرت، مقیاس افتراق معنایی، مقیاس ثرستون، مقیاس گاتمن و مقیاس فاصله اجتماعی بوگاردوس؛ که در این تحقیق برای اندازه‌گیری رضایت سالمندان از رسانه‌ها از مقیاس لیکرت استفاده شد. مقیاس لیکرت از مجموعه‌ای منظم از گویه‌ها که به ترتیب خاصی تدوین شده ساخته می‌شود. این گویه‌ها حالات خاصی از پدیده مورد اندازه‌گیری را بصورت گویه‌هایی که از لحاظ ارزش اندازه‌گیری دارای فاصله‌های مساوی است عرضه می‌کند. برای تدوین این گویه‌ها معمولاً از عبارات مساعد و نامساعد درباره پدیده مورد اندازه‌گیری به تعداد مساوی استفاده می‌شود. جهت امتیاز دهی و ارزش‌گذاری کمی پاسخ‌های سوالات مقیاس معمولاً از طیف لیکرت ۵ درجه استفاده می‌شود.

### ابزار تحقیق و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

بررسی نگرش سالمندان در خصوص میزان رضایت از رسانه‌ها از طریق پرسشنامه مورد واکاوی قرار گرفته شده و تحلیل آن نیز روش توصیفی است. تحقیق توصیفی با چگونگی امور سروکار دارد. چنانچه نتوانیم پدیده‌ها را به نحوه مناسب و مطلوب توصیف کنیم، قطعاً نمی‌توانیم به نحو مناسب نیز آنرا در گام‌های بعدی تبیین کنیم. اگر چنانچه نتوانیم پدیده‌های اجتماعی را به نحو مناسب بشناسیم، بی‌شک تحلیل و تبیین آن نیز با محدودیت و نواقص روبرو خواهد شد. توصیف پدیده‌ها در برجسته ساختن، تشریح و وجود مسائل مختلف سازمانی و بیان ابعاد مختلف آن به منظور تصمیم‌گیری صحیح در جهت اقدامات اصلاحی بسیار ضروری و مهم بشمار می‌رود.

بنابراین در تحقیق حاضر که نگرش‌سنجی است از روش توصیفی استفاده شده است به این منظور از آمار توصیفی که درصد و میانگین است استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های جمعیت شناختی حکایت از آن دارد که که ۷۲٪ پاسخگویان مرد و ۲۸٪ زن بوده‌اند که با توزیع جمعیتی آسایشگاه ابراهیم آباد همخوان بوده است. بیشترین نرخ جمعیتی با ۵۱٪ بین ۶۰ تا ۷۰ سال بوده است و ۸۳٪ سالمندان یا بی‌سواد و یا سواد خواندن و نوشتن دارند و در نهایت ۶۵٪ از سالمندان را فرزندان به آسایشگاه برده‌اند و ۲۰٪ توسط فامیل و ۱۵٪ نیز توسط همسایه‌ها بوده است.

میزان استفاده از رسانه‌های کلاسیک و جدید در این آسایشگاه مختص به تلویزیون می‌باشد به تعبیر دیگر در این آسایشگاه دو نفر رادیو شخصی و چند نفری نیز تلفن همراه دارند که برای فعالیت ضروری از آن استفاده می‌کردند و در نتیجه می‌توان گفت که رسانه غالب در این آسایشگاه که هیچ رسانه انحصاری تلویزیون حاکم است و نتایج فقط به تلویزیون و آن هم سیمای جمهوری اسلامی ایران محدود می‌شود.

فرضیه اصلی: سالمندان از برنامه‌های رسانه‌ها رضایت دارند.

ردیف	شاخص‌های میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها	میانگین از ۵ در طیف لیکرت
۱	امید به زندگی توسط رسانه‌ها	۲.۳۷
۲	فراموشی سختی‌ها توسط رسانه‌ها	۲.۶۳
۳	فرار از خود توسط رسانه‌ها	۲.۴۵
۴	شادی و نشاط توسط رسانه‌ها	۲.۶۸
۵	تشویق به ورزش توسط رسانه‌ها	۱.۵۵
۶	ارتباط با دیگران توسط رسانه‌ها	۲.۵۵
۷	مشارکت توسط رسانه‌ها	۲.۴۴
۸	خبرهای خوب توسط رسانه‌ها	۲.۳۲
	میانگین رضایت توسط رسانه‌ها	۲.۳۷

جدول شماره ۱: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها

با توجه به جدول و نمودار توصیفی میانگین میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها ملاحظه می‌شود که میانگین مجموع شاخص‌ها شامل ۱- امید به زندگی ۲- فراموشی سختی‌ها ۳- فرار از خود ۴- شادی و نشاط ۵- تشویق به ورزش ۶- ارتباط با دیگران ۷- مشارکت و ۸- خبرهای خوب؛ عدد ۲.۳۷ از ۵ در مقیاس لیکرت می‌باشد که اگر میانگین را عدد ۲.۵ فرض کرده باشیم که گویه متوسط یا بی نظر حتی باعث افزایش عددی آن شده باشد باز هم عدد ۲.۳۷ کوچکتر از میانگین نرمال است و لذا هرچند چولگی منفی محسوب نمی‌شود اما نشان دهنده رد شدن فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر سالمندان از برنامه‌های رسانه‌ها رضایت دارند است.

فرضیه فرعی ۱: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای امید به زندگی سالمندان رضایت دارند.

شاخص‌های امید به زندگی	میانگین	فراوانی	انحراف معیار
ترسیم آینده اقتصادی خوب توسط رسانه‌ها	۲.۶۵	۶۵	۰.۹۴۳
ترسیم آینده فرهنگی خوب توسط رسانه‌ها	۲.۷۲	۶۵	۱.۰۰۸
ترسیم آینده کشور خوب توسط رسانه‌ها	۲.۳۷	۶۵	۰.۷۸۲
ترسیم بخت و اقبال توسط رسانه‌ها	۲.۶۳	۶۵	۱.۰۶۵
ترسیم محیط زیست بهتری توسط رسانه‌ها	۲.۶۳	۶۵	۰.۹۴۵
میانگین کل	۲.۶	---	---

جدول شماره ۲: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از رسانه‌ها

بر اساس میانگین ۲.۶ از ۵ در مقیاس لیکرت که نزدیک به میانگین ۲.۵ بوده و چولگی خنثی را نشان می‌دهد و لذا باید گفت تلویزیون که تنها رسانه این پاسخگویان بوده است نتوانسته رضایت‌ها را تامین نماید و لذا این فرضیه که سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای امید به زندگی سالمندان رضایت دارند رد شده است.

فرضیه فرعی ۲: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای فراموشی سختی‌های سالمندان رضایت دارند.

شاخص‌های فراموشی سختی‌ها توسط رسانه‌ها	میانگین	فراوانی	انحراف معیار
فراموشی مشکلات روزانه توسط رسانه‌ها	۲.۷۲	۶۵	۱.۰۳۸
فراموشی مشکلات کهولت توسط رسانه‌ها	۲.۶۳	۶۵	۱.۱۶۵
فراموشی احساس کهولت توسط رسانه‌ها	۲.۶۳	۶۵	۱.۰۸۴
میانگین کل	۲.۶۶		

جدول شماره ۳: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از فراموشی

بر اساس یافته‌ها، سالمندان میزان فراموشی سختی‌های خود توسط رسانه‌ها را کم دانسته‌اند و اگر میزان متوسط یا همان عدم نظر از آن حذف می‌شد به طور حتم میانگین کمتری نیز نشان داده می‌شد اما با اینحال میانگین ۲.۶۶ از ۵ در مقیاس لیکرت نشان دهنده این است که نظرات در حد متوسط بوده و نمی‌توان قضاوتی در مورد چولگی مربوطه داشت. به این ترتیب فرضیه سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای فراموشی سختی‌های سالمندان رضایت دارند مورد تایید قرار نگرفته است.

فرضیه فرعی ۳: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای فرار از خود رضایت دارند.

شاخص‌های فرار از خود توسط رسانه‌ها	میانگین	فراوانی	انحراف معیار
کمتر فکر کردن به خود توسط رسانه‌ها	۲.۴۶	۶۵	۱.۰۴۷
عدم فکر به آینده خود توسط رسانه‌ها	۲.۴۵	۶۵	۰.۹۴۵
میانگین کل	۲.۴۶		

جدول شماره ۴: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از فرار از خود توسط رسانه‌ها

متغییر فرار از خود توسط برنامه‌های رسانه‌ها با میانگین ۲.۴۶ از ۵ در مقیاس لیکرت کمتر از حد دو نیم است و تقریباً در حالت منفی قرار دارد. به این ترتیب ملاحظه می‌شود سالمندان پاسخگو رسانه‌ها را در این امر موفق نبوده‌اند. به این ترتیب فرضیه فرعی سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای فرار از خود رضایت دارند تایید نشده است.

فرضیه فرعی ۴: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای سرگرمی مفرح برای سالمندان رضایت دارند.

شاخص‌های برنامه‌های مفرح توسط رسانه‌ها	میانگین	فراوانی	انحراف معیار
شادی و خوشحالی توسط رسانه‌ها	۲.۵۷	۶۵	۱.۰۶۰
پخش موسیقی خوشایند توسط رسانه‌ها	۲.۸۰	۶۵	۱.۰۴۹
میانگین کل	۲.۶۸		

جدول شماره ۵: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از برنامه‌های مفرح توسط رسانه‌ها

با عنایت به میانگین ۲.۶۸ از ۵ در طیف لیکرت است که هیچگونه چولگی را نشان نمی‌دهد و نمی‌تواند تایید کننده یا رد کننده فرضیه سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای سرگرمی مفرح برای سالمندان رضایت دارند نمی‌باشد و نمی‌توان گفت که سالمندان پاسخگو به این متغییر از آن راضی بوده‌اند. به این ترتیب این فرضیه نیز مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

فرضیه فرعی ۵: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای تشویق به ورزش سالمندان رضایت دارند.

شاخص‌های برنامه‌های ترویج ورزش توسط رسانه‌ها	میانگین	فراوانی	انحراف معیار
ترغیب به ورزش توسط رسانه‌ها	۱.۶۵	۶۵	۰.۹۷۵
ترویج ورزش ویژه سالمندان توسط رسانه‌ها	۱.۴۶	۶۵	۰.۷۰۹
میانگین کل	۱.۵۵		

جدول شماره ۶: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از تشویق به ورزش توسط رسانه‌ها

با عنایت به میانگین تشویق رسانه‌ها به ورزش درخور سالمندان دارای میانگین ۱.۵۵ از ۵ در طیف لیکرت است که چولگی کاملاً منفی را نشان می‌دهد. به این ترتیب فرضیه فرعی سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای تشویق به ورزش سالمندان رضایت دارند مورد تایید قرار نگرفته است.

فرضیه فرعی ۶: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای ارتباط موثر سالمندان با دیگران رضایت دارند.

انحراف معیار	فراوانی	میانگین	شاخص‌های برنامه‌های ترویج ورزش توسط رسانه‌ها
۰.۹۲۰	۶۵	۲.۴۵	ضرورت برقراری ارتباط با دیگران
۱.۱۳۳	۶۵	۲.۶۸	آموزش نحوه صحیح ارتباط با دیگران
۰.۸۰۹	۶۵	۲.۴۳	تشویق به ارتباط با دیگران
		۲.۵۵	میانگین کل

جدول شماره ۷: توزیع میانگین میزان رضایت از تشویق ارتباط موثر سالمندان با دیگران توسط رسانه‌ها

رسانه‌ها در تشویق سالمندان به ارتباط با دیگران که از ضروریات سالمندی است را نادیده می‌گیرند و بر اساس نتایج بدست آمده میانگین ترویج ارتباط با دیگران ۲.۵۵ از ۵ در طیف لیکرت است که مجدد نیز هیچگونه چولگی را به نمایش نمی‌گذارد. لذا فرضیه سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای ارتباط موثر سالمندان با دیگران رضایت دارند نیز مورد تایید قرار نمی‌گیرد و میزان رضایتی دیده نمی‌شود.

فرضیه فرعی ۷: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای حس مشارکت سالمندان رضایت دارند.

انحراف معیار	فراوانی	میانگین	شاخص‌های ایجاد مشارکت در سالمندان
۰.۸۸۲	۶۵	۲.۴۲	تشویق کمک در امور روزانه دیگران
۱.۰۱۱	۶۵	۲.۳۸	ضرورت کمک در امور روزانه دیگران
۰.۹۳۷	۶۵	۲.۵۱	لزوم کمک به اعضای خانواده و فامیل
۰.۹۲۱	۶۵	۲.۴۹	تشویق به مشارکت در امور سیاسی و اجتماعی
۰.۹۴۹	۶۵	۲.۴۰	آموزش سطوح مشارکت
		۲.۴۴	میانگین کل

جدول شماره ۸: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از تشویق به مشارکت توسط رسانه‌ها

هیچکدام از ۵ شاخص مشارکت مورد تایید سالمندان نبوده است و با میانگین کل ۲.۴۴ از ۵ در مقیاس لیکرت می‌توان گفت که هیچ چولگی مثبتی ایجاد نکرده است. لذا فرضیه فرعی سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای حس مشارکت سالمندان رضایت دارند مورد تایید قرار نگرفته است.

فرضیه فرعی ۸: سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای کسب خبرهای خوب در باره خود رضایت دارند.

انحراف معیار	فراوانی	میانگین	شاخص‌های پخش خبرهای خوب توسط رسانه‌ها
۰.۸۵۰	۶۵	۲.۵۲	عدم پخش خبرهای ناگوار توسط رسانه‌ها
۰.۹۴۴	۶۵	۲.۲۸	خبر امیدوار کننده توسط رسانه‌ها
۰.۷۸۲	۶۵	۲.۱۷	خبرهای شادی آفرین توسط رسانه‌ها
		۲.۳۲	میانگین کل

جدول شماره ۹: توزیع میانگین میزان رضایت سالمندان از کسب خبرهای خوب توسط رسانه‌ها

میزان رضایت از خبرهای خوب رسانه‌ها کمتر از حد میانگین است به این مفهوم که میانگین کل رضایت از خبرهای رسانه‌ها ۲.۳ از ۵ در مقیاس لیکرت است که نشان از کمتر از ۲.۵ حد متوسط می‌باشد. به این ترتیب فرضیه سالمندان از برنامه‌های رسانه در راستای کسب خبرهای خوب در باره خود رضایت دارند رد شده و مورد تایید نیست.

### بحث و نتیجه‌گیری

مشاهدات و یافته‌ها نشان دهنده آن است که در آسایشگاه ابراهیم آباد فقط تلویزیون وجود دارد که در ساعاتی خاص روشن می‌شود و رسانه‌های دیگر نزدیکی دو سالمند مددجو وجود دارد. لذا یافته‌های این پژوهش فقط در مورد سیمای جمهوری اسلامی ایران صادق و قابل تعمیم است. برای اندازه‌گیری رضایت سالمندان از شاخص‌های ۱- امید به زندگی ۲- فراموشی سختی‌ها ۳- فرار از خود ۴- شادی و نشاط ۵- تشویق به ورزش ۶- ارتباط با دیگران ۷- مشارکت و ۸- خبرهای خوب، استفاده شده است که بدترین حالت تشویق به ورزش بوده که رضایت خیلی کمی را نشان داده است و برنامه‌های مفرح بالاترین حد بوده که با حذف گویه متوسط دچار چولگی منفی می‌گردد. شاخص‌های برشمرده شده انتظاراتی است که از رسانه بر اساس ادبیات تحقیق وجود دارد که بر اساس یافته‌های پژوهش، میانگین رضایت سالمندان در طیف ۵ درجه ای لیکرت؛ امید به زندگی ۲.۳۷ فراموشی سختی‌ها ۲.۶۳ فرار از خود ۲.۴۵ شادی و نشاط ۲.۶۸ تشویق به ورزش ۱.۵۵ ارتباط با دیگران ۲.۵۵ مشارکت ۲.۴۴ خبرهای خوب ۲.۳۲ بوده است که هیچکدام دارای چولگی مثبت یعنی نزدیک به ۵ نیستند و تمامی به ۲.۵ نزدیک است که اگر گویه متوسط یا بی‌نظر حذف شود تماماً دارای چولگی منفی خواهند شد و در مجموع میانگین رضایت از رسانه‌ها ۲.۳۷ از ۵ است که نشان دهند رد فرضیه توصیفی این تحقیق تحت عنوان سالمندان از برنامه‌های رسانه‌ها رضایت دارند است.

### منابع:

- Conradie & Marais (2002) A phenomenological perspective on older widows satisfactions with their lives, published by sage.
- Milner Colin, Van Norman Kay, Milner Jenifer (2015) Media and Marketers support: at <http://www.changingthewayweage.com/Media-and-Marketers-support/Articles/chapter4-medias-portrayal-of-ageing.pdf>
- Lunenfel yang, games A. Mortimer, et. Al (2004) THE ROLE of social engagement in life satisfactions: its significance among older with disease and disability, published by sag.
- Vickers Kim (2007) Aging and the Media: Yesterday, Today, and Tomorrow, K. Vickers / Californian Journal of Health Promotion 2007, Volume 5, Issue 3, 100-105  
at: [http://www.cjhp.org/Volume5\\_2007/Issue3/100-105-vickers.pdf](http://www.cjhp.org/Volume5_2007/Issue3/100-105-vickers.pdf)
- احمدپور معصومه (1391) بررسی میزان استفاده و رضامندی سالمندان کرامتی از رسانه‌های جمعی (رادیو، تلویزیون و مطبوعات) پایان‌نامه. دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه علامه طباطبائی - پردیس آموزشهای نیمه حضوری. کارشناسی ارشد
- جعفری طاهره؛ مهدوی محمدمصطفی؛ ساروخانی محمد باقر (1395) جایگاه اجتماعی سالمندان در خانواده با تأکید بر نقش تلویزیون: بررسی نیکبادهای سالمندان تهرانی فصلنامه بین و ارتباطات، دوره 23، شماره 50، پاییز و زمستان 1395، صفحه 39-79
- دلیری اعظم سعادت (1390) ارائه الگوهای مطلوب برنامه سازی رادیویی برای سالمندان؛ پایان نامه کارشناسی ارشد رشته رادیو گرایش تهیه گفتگی، دانشکده صداوسیما
- ریاحی محمد اسماعیل (1387) مطالعه تطبیقی موقعیت و جایگاه سالمندان در جوامع گذشته و معاصر، فصلنامه سالمند (مجله سالمندی ایران) مرکز تحقیقات سالمندی، دوره ۳، شماره ۳ و ۴ - (پاییز و زمستان) صفحات ۲۱-۱۰
- محقق کیان سید حسین، بانسا مهدی پاشا زاده حکیمه (1396) بررسی وضعیت پذیرش تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در میان سالمندان شهر تهران، فصلنامه سالمند (مجله سالمندی ایران) مرکز تحقیقات سالمندی، دوره ۱۳، شماره ۵ صفحات ۵۴۳-۵۵۰
- مورینگ ویکه و اشلتونز دانیه لا (1394) نظر سنجی در علوم ارتباطات و رسانه‌ها، ترجمه پیمان کی فرخی، انتشارات پرس، آبادان
- نواح یلدا زیردست عبدالرضا حمایت خواه جهرمی مجتبی (1392) عضویت در شبکه‌های اجتماعی و تأثیر آن بر رضایت از زندگی در میان سالمندان (مطالعه موردی شهرستان جهرم) فصلنامه علوم اجتماعی شوشتر سال هفتم زمستان 1392 شماره 4 (پیاپی 23)



## کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار (نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در بانک‌های منتخب پاکستان)

نویسندگان: ابراهیم ناظری، مرضیه نقدی



### چکیده

هدف این مقاله، بررسی رابطه بین کارآفرینی شرکتی (CE)<sup>(۱)</sup> فرهنگ سازمانی (OC)<sup>(۲)</sup> عملکرد کسب و کار (BP)<sup>(۳)</sup> می‌باشد. علاوه بر این، مطالعه حاضر تلاش کرده است تا تاثیر تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار را خطاب قرار دهد.

طرح / روش / رویکرد - داده‌ها از طریق مدیران میانی بانک‌های Big Five پاکستان جمع‌آوری شدند. در اینجا از یک رویکرد دوگامی (دو مرحله‌ای) برای مدل‌سازی معادله ساختاری استفاده گردید. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، برازش و سازگاری مدل اندازه‌گیری تعیین و معناداری رابطه نظری با استفاده از معادله ساختاری ارزیابی گردید.

یافته‌ها - نتایج بدست آمده از رابطه مستقیم و تعدیل شده، حمایت کرده است.

اصالت / ارزش - مطالعه حاضر پیکره دانش موجود در زمینه آزمایش دیدگاه مبتنی بر منبع نظریه شرکت و نظریه اقتضایی را از طریق ارائه مدارک تجربی پیرامون روابط فرضی، توسعه می‌دهد. علاوه بر این، از طریق ارزیابی تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی با استفاده از اثر تعاملی در مدل‌سازی معادله ساختاری حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، در نظریه موجود سهمیم شده است.

**کلید واژه:** فرهنگ سازمانی، کارآفرینی، نظریه اقتضایی، مدل‌سازی معادله ساختاری، عملکرد کسب و کار، کارآفرینی شرکتی

1-CE(Company Enterprenevrship)

2-OE(organizational culture)

3-BP(Business performance)

## مقدمه

کشورها از طریق تقویت نهادهای مالی خود، اقتصادهای شان را تقویت می نمایند. بازیگران مختلفی حضور دارند که در کنار هم بخش مالی پاکستان را تشکیل می دهند. مخصوصاً، بخش بانکداری، مهم ترین صنعت در میان آنها می باشد. دلیل این برتری آن است که ۹۵ درصد از سیستم مالی پاکستان مبتنی بر صنعت بانکداری می باشد (Husain, 2006). نکته مهم اینکه، ۸۰ درصد از سرمایه گذاری بازار در اختیار بانک های Big Five در پاکستان می باشد (Khalabat2011). بنابراین، بررسی به موقع عملکرد صنعت بانکداری لازم و ضروری است. سازمان های کسب و کار در سطح بین المللی و ملی همیشه تلاش می کنند تا به نتایجی موثر و تحسین برانگیز در مورد عملکرد کسب و کار (BP) دست یابند. در حال حاضر، برای هر نوع کسب و کاری، بهبود عملکرد کسب و کار نه تنها یک چالش بلکه همچنین یک ضرورت تلقی می گردد، در نتیجه بازار به شکلی رقابتی تر ظاهر می شود. محققین و دست اندرکاران متقابلاً موافقت خود را با این مسئله اعلام کرده اند که کارآفرینی شرکتی (CE)، یکی از عوامل مهم و تعیین کننده برای عملکرد کسب و کار به حساب می آید (Franco, Haase 2010).

بطور مثال، Miller (1985) و Camp (1985) و همچنین Zahra (1986) در کارهای اصلی خود مشخص کرده اند که کارآفرینی شرکتی، نقش مهمی در بهبود عملکرد کسب و کار ایفا می کند. پیرو این کارها، محققین گزارش کرده اند که کارآفرینی شرکتی همچنان به عنوان یک عامل مهم به قوت خود باقی مانده و در مطالعات گوناگون عملکرد کسب و کار را تحت تاثیر قرار می دهد در این رابطه، مطالعات انجام شده اهمیت فرهنگ سازمانی (OC) در تاثیرگذاری بر عملکرد کسب و کار را نیز نشان داده اند.

با این حال، علی رغم پیشرفت های قابل توجه، تحقیقات کمی به کشف زمان و شرایط تاثیرگذاری کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب و کار، به ویژه در زمینه چند فرهنگی پاکستان پرداخته اند. بررسی عوامل زمینه ای تاثیرگذار بر عملکرد کسب و کار، شکاف نظری شناسایی شده را خطاب قرار خواهد داد. کار این مطالعه، آزمون تاثیر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار بود. علاوه بر این، تحقیقات تجربی مربوط به عوامل زمینه ای تاثیرگذار بر عملکرد کسب و کار، بخش بانکداری را علی رغم کمکش به رشد اقتصادی، تا حد زیادی نادیده گرفته اند. از اینرو، مطالعه حاضر برای آزمون مدل پیشنهادی در زمینه بخش بانکداری پاکستان، بر دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) تمرکز کرده است (Wernerfelt, 1984; Galbreath, 2005).

## توسعه نظریه و فرضیات

### نظریه مبتنی بر منابع

طبق اظهارات پیشین، زیرمبنای نظری این مطالعه و فرضیاتش، نظریه مبتنی بر منابع است (RBT)؛ (Wernerfelt, 1984)؛ (Galbreath, 2005) ه یک پارادایم برجسته و غالب در بخش کارآفرینی و مدیریت استراتژیک تبدیل گردید (Hitt و همکاران، 2016). RBT فرض می کند شرکت ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر، سعی می کنند خودشان را از رقبا متمایز نمایند (Wernerfelt, 1984; Hitt et al., 2016). (Galbreath, 2005) از این رو، RBT نشان می دهد شرکتی که استراتژی ارزش آفرینی، نظیر کارآفرینی شرکتی را پیاده می کند، احتمال بیشتری دارد که به مزیت رقابتی دست یابد و عملکرد او بهتر از رقبای فعلی یا بالقوه اش است که چنین استراتژیهایی را پیاده نمی کنند. مدتهای طولانی است که در کار اصلی (Barney1991)، صفحه (۱۰۲) روش (خط) استدلال و الگوی فکری زیر بیان شده است:

شرکت زمانی به مزیت رقابتی پایدار دست می یابد که استراتژی ارزش آفرینی را همزمان با رقبا فعلی یا بالقوه اش پیاده نکند و شرکت های دیگر قادر به تکثیر مزایای این استراتژی نباشند.

مطالعه حاضر با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، فرضیاتی ارائه می دهد که نقش مهم استراتژی های ارزش آفرینی، نظیر ایجاد کسب و کار جدید در شرکتهای تاسیس شده یا تجدید استراتژیکی کسب و کار موجود برای بهبود عملکرد کسب و کار را شناسایی می کنند (Zahra, 1991) و همچنین این گونه تصور می کند که فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار اثر تعدیل کنندگی دارد.

### رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار

واژه کارآفرینی شرکتی به چهاردهه قبل برمی گردد (Kuratko, 2010) بنابراین، پدیده جدیدی برای یادگیری و درک سازمان ها نمی باشد. تحقیقات فعلی بر مبنای اصول، کاربردها و نتایج فعالیت های کارآفرینی شرکتی به شکل رفتار شرکت و فرایندهای داخلی آنها تمرکز می کنند. با بهره گیری از جدیت کارآفرینی شرکتی، مسئله را می توان درک نمود، زیرا از کسب و کارها به خاطر توسعه و تبلیغاتشان حمایت می کند. کسب و کارهای سرتاسر جهان کارآفرینی شرکتی را به دلایل مختلف تحریک می کنند که برخی از مدارک معمول پیشنهاد شده شامل نوآوری (Baden-Fuller, 1995)، کسب دانش (McGrath et al., 1994)، جوان سازی استراتژیک (Guth and Ginsberg, 1990)، برتری جهانی (Birkinshaw, 1997)، تخصیص خوشبینانه منابع (Borch, Kuratko and Audretsch, 2009) و همکاران، (۱۹۹۹)؛ (Ireland et al., 2003; Covin et al., 2000) و بقا و دوام مالی (Zahra, 1993) می باشند. مهم نیست به چه دلیلی موسسه کسب و کار آن را تمرین می کند، مهم این است که برای هر نوع کسب و کار، کارآفرینی شرکتی، به عنوان یک ترفند بحرانی و حساس ظاهر می شود (Morris et al., 2011)

با این حال، تحقیقات پیرامون کارآفرینی شرکتی تاثیر معنادار آن بر عملکرد کسب و کار و دستیابی به نتایج متفاوت را توسعه می دهند (Zahra, 1991) (Barrett and Weinstein, 1998; Lee et al., 2001) (Hult, 2010, 2012) و همکاران، (۲۰۰۳; Wood et al., 2008; Dimitratos et al., 2004); (George and Marino, 2011) (Heavey, 2013) (Simsek, 2013) و همکاران، (Frese et al., 2014) بنابراین، مطالعه حاضر، فرضیه زیر را پیشنهاد نمود:

فرضیه ۱. بین کارآفرینی شرکتی با عملکرد کسب و کار، رابطه مثبتی وجود دارد.

### رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار

تحقیقات انجام شده در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی در تسهیل و ترویج اثربخشی سازمانی، بحث های بی پایانی انجام می دهند. از دیدگاه نظریه RBV، فرهنگ سازمانی یکی از قابلیت های سازمان منحصر به فرد و بی نظیر سازمان به حساب می آید (Barney, 1986; Hall, 1993; Peteraf, Wernerfelt) به همین خاطر پیشنهاد شده است برای دستیابی به مزیت رقابتی، از رهبران برجسته با قابلیت شکل گیری فرهنگ های سازمان استفاده شود (Kuratko and Welsch, ۲۰۰۴). تحقیقات پیرامون مدیریت استراتژیک تصدیق می کنند که فرهنگ سازمانی یک عامل بحرانی و حیاتی می باشد که به توضیح و تبیین چگونگی کارکرد سازمان ها و توسعه استراتژی های موثر برای موثرتر جلوه دادن آن ها کمک می کند (Prajogo and Sohal, 2001)

علاوه بر بسیاری از محققین، این دسته از محققین فرهنگ سازمانی را به طرق مختلفی تعریف کرده اند، مطابق اظهارات (Barney, 1986) در ادبیات تحقیق در مورد تعریف ساختار هیچ گونه توافق نظری یافت نشده است. با این حال، محققین متعدد راجع به فرهنگ سازمانی به عنوان سیستم ارزشها، نرم ها و هنجارها، باورها، نگرش ها و راههای تفکر مشترک میان کلیه اعضای سازمان، توضیح دادند (O'Reilly and Mckinnon et al., 2003; Chatman, 1996). به بیان ساده، فرهنگ سازمانی به صورت فرضیات، ارزش ها، نگرش ها و باورهای مشترک کلیه اعضای سازمان شرح داده شده است (Yilmaz and Ergun, 2008).

به همین نحو، تحقیقات انجام شده از رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار حمایت می کنند (Ogbonna and Harris, 2000; Lee and Scholz, 1987; Denison 1990; Yu, 2004; Sadri and Lees, 2001) مطالعه حاضر تلاش کرده است تا رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار را مورد بررسی قرار دهد چرا که فرهنگ سازمانی بین کسب و کارها متفاوت بوده (Hall, ۱۹۸۴; Wernerfelt 1993) و باید بی نظیر (نقلیدناپذیر) نیز باشد (Barney, 1986) بنابراین، با این ادعای RBV، محققین با پیشنهاد فرضیه زیر، بررسی هر چه بیشتر این رابطه را لازم و ضروری دانستند:

فرضیه ۲. بین فرهنگ سازمانی با عملکرد کسب و کار رابطه مثبتی وجود دارد.

### نقش تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی

هدف اصلی مطالعه حاضر، بررسی اثر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار بود. به دلایل زیر فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل گر انتخاب گردید.

اولاً، (Slevin & Covin 1991) یک مدل یکپارچه معرفی نمودند که راجع به رابطه مثبت بین وضعیت کارآفرینی شرکت و محیط، استراتژی، عوامل داخلی و عملکرد سازمانی اش توضیح می دهد. به همین نحو، و (Guth & Ginsberg ۱۹۹۰) ادعا کردند بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد سازمانی، رابطه متقابلی وجود دارد. در حالیکه Zahra (1991) ادعا نمود مدارک متقاعدکننده ای وجود ندارد که بتواند از فرض تاثیرگذاری کارآفرینی شرکتی بر عملکرد یک سازمان حمایت نماید. علاوه بر این، در بکارگیری کارآفرینی شرکتی توسط افرادی که دیدگاه سطح سازمانی را پذیرفته اند، تناقض ها و ابهام های وجود دارد؛ مدارک موجود، کارهای تحقیقاتی (Jennings and Lumpkin 1989)، (Karagozoglu and Brown 1988)، (1987)، (Morris and Paul 1989) (Covin and Slevin 1991) (Miles and Arnold 1991) می باشند. در این مطالعات تحقیقاتی، به اختلافات نظر مهم در مورد رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد شرکت اشاره می شود. با رجوع به این تناقض ها در تحقیق گذشته پیرامون رابطه ادعا شده، (Baron & Kenny 1986) توصیه کرده اند که وقتی رابطه بین متغیر پیش بینی کننده و معیار ضعیف یا متناقض باشد، آنگاه متغیر تعدیل کننده باید معرفی گردد.

ثانیاً، مطالعه حاضر فرهنگ سازمانی را به عنوان یک متغیر تعدیل کننده بالقوه برای رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار پیشنهاد نمود و به فرض نظریه اقتضایی نگاه کرد مبنی بر اینکه رابطه بین دو متغیر مشروط یا وابسته به سطح متغیر سوم است. بنابراین، پیشنهاد شده است که معرفی متغیر تعدیل کننده در رابطه بین دو متغیر، امکان درک خاص را فراهم آورده و مانع رسیدن به نتایج گمراه کننده در مورد روابط اقتضایی می شود. نظریه اقتضایی به درک هرچه بهتر یافته های متناقض بین رابطه استراتژی های سازمانی و عملکرد سازمانی، بسیار کمک نمود (Venkatraman, 1989). ثالثاً، منطق معرفی فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل کننده از سه مدل برتر در زمینه کارآفرینی شرکتی نشأت می گیرد. اولاً، مدل و (Slevin & Covin, 1991) برای سطح رفتار کارآفرینی شرکتی در سازمان ها نشان می دهد که محیط خارجی، استراتژیک و داخلی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی (کارآفرینی گرا) و عملکرد کسب و کار اثر تعدیل کننده ای اعمال می نماید. ثانیاً، مدل کارآفرینی شرکتی (Zahra, 1993) موسوم به چارچوب مفهومی بازبینی شده رفتار سطح شرکت حاکی از آن بوده است که عوامل محیطی و سازمانی می توانند بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار تاثیرگذار باشند.

بالاخره، تحقیقات پیرامون مدیریت استراتژیک حاکی از آن بوده است که فرهنگ سازمانی از قدرت زیادی برای تعدیل رابطه بین استراتژی های سازمانی (نظیر کارآفرینی شرکتی و مولفه هایش) و عملکرد کسب و کار برخوردار است (Prajogo and McDermott, 2005; Sila and Ebrahimipour, 2002). (Zahra and Garvis, 2000) از این رو، فرضیه زیر مطرح گردید:

فرضیه ۳. زمانی که فرهنگ سازمانی رسماً به ثبت می رسد، آنگاه رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار قوی تر خواهد بود.

### روش جمع آوری نمونه و داده

برای تست (آزمون) فرضیات پیشنهادی، از نمونه ۲۴۹ بانک Big Five استفاده کردیم که در پاکستان مشغول فعالیت بودند. برای جمع آوری داده ها از این بانک ها، از روش نظرسنجی استفاده گردید. با توجه به این که واحد تحلیل در مطالعه حاضر، سازمانی بود، به همین خاطر از مدیران شعبه دعوت شد تا نظرسنجی چندگزینه ای را تکمیل نمایند. مدیران شعبه به عنوان مناسب ترین مخبرین کلیدی در نظر گرفته شدند، زیرا در مورد استراتژی های بانکی اطلاعات درستی در دست داشته و می توانستند به نظرسنجی به درستی پاسخ دهند (Sciascia et al., 2014; Zahra and Covin, 1995). برای اطمینان از اینکه سوگیری عدم پاسخ نگرانی اصلی این مطالعه نبود، آزمون تی نمونه های مستقل با پیروی از پیشنهاد (Armstrong and Overton's, 1977) اجرا گردید. به ویژه، پاسخ دهندگان براساس پاسخگویی به پیگیری اول (پاسخ دهندگان اول) و پاسخگویی پس از پیگیری سوم (پاسخ دهنده آخر) به دو گروه تقسیم شدند. تصور ما براین بود که گروه پاسخ دهنده بعد از پیگیری سوم، به غیر پاسخ دهندگان بیشترین شباهت را داشتند (Armstrong and Overton, 1977).

نتایج آزمون تی نمونه های مستقل حاکی از آن بود که بین پاسخ دهندگان اول و آخر از نظر کارآفرینی شرکتی، فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار، هیچ گونه اختلاف معناداری وجود نداشت. به همین نحو، می توان به این نتیجه رسید که در مطالعه حاضر، سوگیری عدم پاسخ، نگرانی مهمی تلقی نمی شد. علاوه براین، با توجه به اینکه در مطالعه حاضر از مقیاس های خودسنجی استفاده گردید، برای اطمینان از اینکه سوگیری روش مشترک، مسئله مهمی تلقی نمی شد، آزمون تک عاملی Harman اجرا گردید (Podsakoff and Organ, 1986). به ویژه، برای بررسی راه حل عامل غیرچرخشی و همچنین تعداد عوامل، یک تحلیل عاملی اکتشافی اجرا گردید. تحلیل عاملی ۲۵ عامل با مقادیر مشخصه بیشتر از ۱ حاصل نمود، و عامل اول در مورد ۳۴ درصد از واریانس توضیح می دهد. از این رو در مطالعه حاضر، سوگیری روش مشترک مسئله جدی تلقی نگردید.

### معیارهای اندازه گیری

#### کارآفرینی شرکتی

برای اندازه گیری کارآفرینی شرکتی، ۴۸ مورد از کارهای (Hornsby و همکاران ۲۰۰۲) انتخاب نمودیم. موارد این مقیاس به میزان توسعه و پیاده سازی ایده های جدید در سیستم سازمانی اشاره می کنند. درجه بندی ها با استفاده از مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق تکمیل شدند. موارد نمونه به شرح ذیل بود: در سازمانم، توسعه ایده ها برای ارتقاء شرکت تشویق شده است. در مطالعه حاضر، این مقیاس پذیرفته شد، زیرا در مطالعات تجربی مختلف، با موفقیت بکاررفته است (Hancer et al., 2009; Umrani and Mahmood, 2015).

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی با استفاده از ۱۸ مورد انتخاب شده از نظرسنجی فرهنگ سازمانی (Denison 2000) سنجیده شد. از شرکت کنندگان خواسته شد تا به مواردی مربوط به ارزشها، باورها و اصولی که به عنوان بنیان سیستم مدیریت سازمانشان عمل می کنند، پاسخ دهند. درجه بندی‌ها بر روی مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت از ۱= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق تکمیل شدند. مورد نمونه به شرح ذیل بود: همکاری میان بخش های مختلف سازمان، فعالانه تشویق شده است. در مطالعات تجربی مختلف، قابلیت اطمینان بالای مقیاس شدت رقابت نیز نشان داده شده است (Denison et al., 2014; Nazir and Lone, 2008; Zheng et al., 2010). که این مسئله کاربردش را در مطالعه حاضر توجیه می نماید.

## عملکرد کسب و کار

از چهار مورد برای ارزیابی دامنه گسترده ای از شاخص های عملکرد کسب و کار استفاده گردید. از میان این موارد، سه مورد از کار (Deshpand و همکاران ۱۹۹۳) و مورد باقیمانده از کار (Jaworski and Kohli 1993) انتخاب شد. درجه بندی ها بر مبنای مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت از ۱= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق متغیر بودند. مورد نمونه به شرح ذیل بود: در طول ۳ سال گذشته، سهم بازارمان از حد بزرگترین رقبا فراتر رفته است. در مطالعه حاضر این مقیاس انتخاب گردد چرا که در مطالعات تجربی مختلف با موفقیت استفاده شده است (Ali و همکاران، ۲۰۱۰؛ Rettab و همکاران، ۲۰۰۹).

## روش های تحلیلی

مطالعه حاضر از مدل سازی مسیر حداقل مربعات جزئی (PLS) برای آزمایش مدل نظری استفاده نمود. توجیه منطقی برای انتخاب مدل سازی مسیر PLS، به شرح ذیل بود: اولاً در حوزه های مدیریت و رشته های مربوطه، مدل سازی مسیر PLS، کاربرد گسترده ای داشته است (Hair و همکاران، ۲۰۱۲؛ José and Manuel, 2012; Real et al., 2014; Kura et al., 2016). با توجه به اینکه هدف مطالعه حاضر، پیش بینی متغیر وابسته بود، مدل سازی مسیر PLS را به عنوان یک روش تحلیلی مناسب در نظر گرفتیم (Hair et al., 2011) بالاخره، مدل سازی مسیر PLS به عنوان سیستم عمومی و کاملاً توسعه یافته (McDonald, 1996)، صفحه ۲۴۰ تکنیک های مدل سازی معادله ساختاری مبتنی بر واریانس (SEM) در نظر گرفته شده است. از این رو، مطالعه حاضر از نرم افزار SmartPLS 3 استفاده نمود (Ringle et al., 2015).

## نتایج و بحث

مطالعه حاضر از مدل سازی مسیر PLS برای تحلیل داده ها استفاده نمود، زیرا این رویکرد در تحقیقات علمی کاربرد گسترده ای دارد (Hair و همکاران، ۲۰۱۲) Lee و همکاران، ۲۰۱۱). قبل از آزمایش پایایی، روایی و مسیرهای ساختار، فرضیات مختلف مربوط به نرمالیت و هم خطی چندگانه، سوگیری روش مشترک ارزیابی گردید (Podsakoff and Organ, 1986; Tabachnick and Fidell, 2007; Hair et al., 2010). مطالعه حاضر از یک فرایند دومرحله ای استفاده نمود، یعنی:

(۱) ارزیابی مدل اندازه گیری؛

(۲) ارزیابی مدل ساختاری برای ارزیابی و گزارش نتایج (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2010, 2014; PLS-SEM)

## ارزیابی مدل اندازه گیری

مطابق اظهارات (Hair et al., 2010, 2014) (Henseler et al. 2009) برای ارزیابی مدل اندازه گیری، محققین بایستی پایایی مورد فردی و سازگاری داخلی، روایی محتوایی، افتراقی و تشخیصی را تعیین نمایند.

پایایی مورد فردی، پایایی مورد باید با نگاه کردن به بارگذاریهای بیرونی هر یک از معیارهای (موردی) هر ساختار ارزیابی گردد (Hair et al., 2012). (Duarte and Raposo, 2010; Hulland, 1999) محققین یک قاعده سرانگشتی برای حفظ موارد ارائه نموده و سپس توصیه کردند تا مواردی بین ۰.۴۰ و ۰.۷۰ نگه داشته شوند (Hair et al., 2014) بارگذاری های بیرونی هر یک از متغیرهای نهفته مطالعه حاضر ۰.۵ یا بیشتر بودند (به جدول ۱ رجوع کنید). به همین خاطر، مطالعه حاضر معیار پایایی مورد فردی را با موفقیت برآورده نمود.

پایایی سازگاری داخلی (Bagozzi and Yi 1988) (Hair et al. 2011) و یک قاعده سرانگشتی برای تفسیر ضریب پایایی مرکب ارائه نموده و آستانه ۰.۷ یا بالاتر را پیشنهاد می کنند. جدول ۱ ضرایب پایایی مرکب هر یک از متغیرهای نهفته این مطالعه را نمایش می دهد. همان گونه که در جدول ۱ نشان داده شده است، ضریب پایایی مرکب هر یک از متغیرهای نهفته بین ۰.۷۴۷ تا ۰.۸۸۰ متغیر بود؛ که این مقدار پایایی سازگاری داخلی کافی معیارها را نشان می دهد (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2011).

**روایی همگرا** (Fornell & Larcker 1981)، ارزیابی روایی همگرا با میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را توصیه کرده اند. با این حال، مطابق اظهارات (Chin 1998)، AVE باید حداقل ۰.۵۰ یا بیشتر باشد تا بتواند روایی همگرای یک ساختار خاص را نشان دهد. نمرات AVE مطرح شده در جدول ۱ نشان دادند که کلیه ساختارهای مطالعه حاضر به حداقل ۰.۵۰ AVE رسیده اند؛ از این رو، به این نتیجه می رسیم که مطالعه حاضر روایی همگرای کافی به معرض نمایش گذاشت (Chin 1998)

روایی افتراقی. روایی افتراقی با پیروی از معیار (Fornell Larcker 1981) ارزیابی گردید. به عنوان یک قاعده سرانگشتی Fornell و Larcker پیشنهاد کردند از AVE با مقدار ۰.۵ یا بالاتر استفاده شود.

جدول ۱. بارگذاری ها، پایایی مرکب، و میانگین واریانس استخراج شده

ساختارها و شاخص های نهفته	بارگذاری های استاندارد	AVE	CR
<i>Business performance</i>			
BP1	0.6464	0.5129	0.8800
BP2	0.7653		
BP3	0.7119		
BP4	0.7253		
BP5	0.7647		
BP6	0.752		
BP7	0.635		
<i>حمایت مدیریت</i>			
CEMS1	0.5981	0.5272	0.8686
CEMS2	0.7714		
CEMS3	0.8293		
CEMS4	0.7779		
CEMS5	0.6856		
CEMS6	0.6691		
<i>مهرهای سازمانی</i>			
CEO1	0.6879	0.5229	0.8139
CEO2	0.7069		
CEO6	0.7154		
CEO7	0.7791		
<i>تقویت با افزایش یادانی</i>			
CERR1	0.6741	0.5064	0.8593
CERR2	0.8056		
CERR3	0.8872		
CERR4	0.7702		
CERR5	0.6996		
CERR6	0.6168		
<i>دسترس پذیری زمان</i>			
CETA1	0.533	0.5124	0.7478
CETA4	0.6123		
CETA5	0.9372		
<i>احتمالات کاری</i>			
CEWD10	0.8604	0.5246	0.8453
CEWD6	0.6945		
CEWD7	0.696		
CEWD8	0.6863		
CEWD9	0.6669		
<i>فرهنگ سازمانی</i>			
OC1	0.669	0.5023	0.8338
OC11	0.7045		
OC16	0.6244		
OC3	0.7712		
OC4	0.7636		

به علاوه، برای تأیید روایی تشخیصی، پیشنهاد کردند که جذر AVE باید بالاتر از همبستگی های میان متغیرهای نهفته باشد. جدول ۱ نشان می دهد که AVE کلیه ساختارهای نهفته بالاتر از حداقل برش ۰.۵ بود. جدول ۲ نشان می دهد که جذر AVE بالاتر از همبستگی های میان متغیرهای نهفته بود. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که کلیه معیارهای بکاررفته در مطالعه حاضر از اعتبار افتراقی کافی برخوردار هستند.

### ارزیابی مدل ساختاری

مطالعه حاضر با پیروی از Hair و همکاران (۲۰۱۱، ۲۰۱۲، ۲۰۱۴) و Henseler و همکاران (۲۰۰۹)، از روش خودراه اندازی استاندارد با ۵۰۰ نمونه خودراه انداز و ۲۴۹ مورد برای تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده نمود. جدول ۳، شکل ۱ کلیه برآوردهای مدل ساختاری و همچنین آمارهای مربوط به متغیر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی را ارائه می دهد. در اصل، فرضیه ۱ پیشنهاد نمود که بین کارآفرینی شرکتی با عملکرد کسب و کار رابطه مثبتی وجود دارد. نتایج نشان داده شده در جدول ۳ و شکل ۱ به رابطه مثبت معنادار بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار اشاره نمود (۰). از این رو، از فرضیه ۱ حمایت می شود.

نتایج حاصله وجود رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار با را نیز گزارش می کنند. از این رو از فرضیه ۲ نیز حمایت شد. به همین نحو، نتایج بدست آمده نشان می دهد که فرهنگ سازمانی رابطه بین کارآفرینی شرکتی با عملکرد کسب و کار را تعدیل می نماید؛ بنابراین، از فرضیه ۳ نیز حمایت شد.

**ارزیابی واریانس توضیح داده شده در متغیر نهفته درونزاد.** ارزیابی مدل ساختاری PLS-SEM معیار مهم دیگری توصیه می کند؛ یعنی ارزیابی مقدار، ضریب تعیین یا تشخیص نیز نامیده شد Hair و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۲؛ Henseler و همکاران، ۲۰۰۹. مطابق اظهارات محققین مختلف، مقدار نسبت تغییر در متغیرهای وابسته ای را نشان می دهد که با یک یا چند متغیر پیش بین قابل توضیح می باشد Hair و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۰۱۰؛ Elliott و Woodward، ۲۰۰۷. مطابق اظهارات Hair و همکاران (۲۰۱۰)، سطح قابل قبول برای مقدار تابع زمینه ای است که در آن یک تحقیق خاص اجرا شده است.

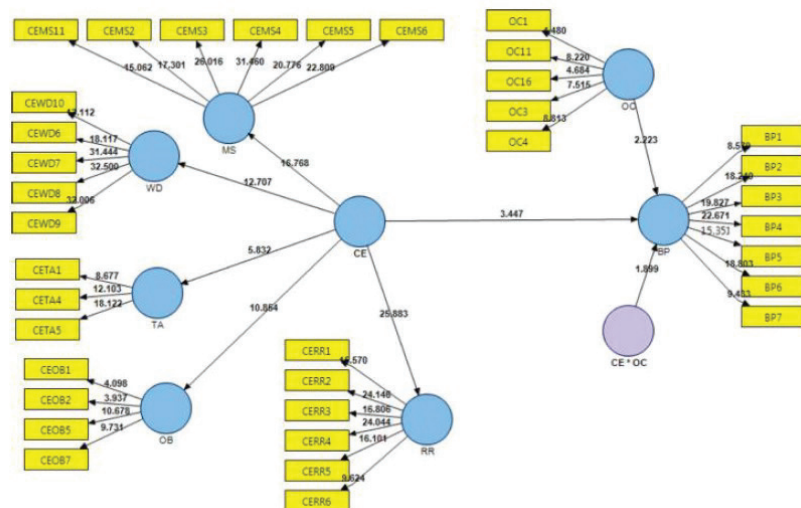
Constructs	1	2	3	4	5	6	7
BP	0.71617						
MS	0.3532	0.726085					
OB	0.345	0.0556	0.723118				
OC	0.5275	0.4509	0.4431	0.708731			
RR	0.395	0.4499	0.439	0.5472	0.711618		
TA	-0.1313	-0.1014	-0.3332	-0.2728	-0.2648	0.715821	
WD	0.1985	0.3916	0.0554	0.2607	0.3637	-0.333	0.724293

جدول ۲. همبستگی های متغیر نهفته و جذر میانگین واریانس استخراج شده

نکته: ورودی های کج و قطری جذر AVE و ورودیهای برون قطری، همبستگی های میان ساختارها را نشان می دهند.

فرضیه	رابطه	بتا	SE	مقدار تی	مقدار پی	تصمیم
۱	کارآفرینی شرکتی- عملکرد کسب و کار	۰.۲۷۷۰	۰.۰۷۷۳	***۳.۵۸۲۴	۰.۰۰	حمایت گردید
۲	فرهنگ سازمانی- عملکرد کسب و کار	۰.۲۱۲۶	۰.۰۹۶۷	***۲.۱۹۷۲	۰.۰۱	حمایت گردید
۳	کارآفرینی شرکتی × فرهنگ سازمانی- عملکرد کسب و کار	۰.۱۸۰۷	۰.۰۹۰۶	***۱.۹۹۴۹	۰.۰۲	حمایت گردید

نکته: (آزمون تک دامنه ای)  $***p < 0.01$



شکل ۱. مدل ساختار



با این حال، مطابق اظهارات Falk و Miller (1992)، مقدار ۰.۱۰ برای قابل قبول می باشد. از این رو، Chin (1998) پیشنهاد نمود که در PLS-SEM، مقدار ۰.۶۰ را می توان قابل توجه، ۰.۳۳ را متوسط و ۰.۱۹ را ضعیف در نظر گرفت. مقدار بدست آمده برای مطالعه حاضر ۰.۲۴ بود. این مقدار حاکی از آن است که کارآفرینی شرکتی و فرهنگ سازمانی راجع به ۲۴ درصد از واریانس در عملکرد کسب و کار توضیح می دهند. طبق توصیه Chin (1998)، مقدار بدست آمده ضعیف است. با این حال، طبق اظهارات Falk و Miller (1992)، این مقدار به اندازه کافی بالاتر از حداقل برش (برش مینیمم یا کمینه) قابل قبول می باشد.

**رابطه پیش بینانه مدل.** مطالعه حاضر با نگاه کردن به طبیعت انعکاسی متغیر نهفته درونزاد، از معیار افزونگی اعتبارسنجی متقابل برای ارزیابی رابطه پیش‌بینانه مدل طبق توصیه های Hair و همکاران (۲۰۱۳)، Ringle و همکاران (۲۰۱۲) و Chin (2010) استفاده نمود. رابطه پیش بینانه، یک ارزیابی مکمل می باشد که به دلیل مناسب نبودن شاخص بهینگی نیکویی (برازش) (GoF) برای اعتبارسنجی مدل توصیه شده است، چرا که قادر به تفکیک مدل های معتبر و نامعتبر نیست Hair و همکاران، ۲۰۱۴؛ Sarstedt و Henseler، ۲۰۱۳. Henseler و همکاران (۲۰۰۹) اظهار داشتند در یکی از مدل های محقق که مقدار بزرگتر از ۰ بدست آمد، این گونه در نظر گرفته شد که مدل دارای رابطه پیش بینانه است. جدول ۴ نتایج آزمون را مطرح می کند.

مقدار پیشنهاد شده توسط Chin (1998)، Henseler و همکاران (۲۰۰۹) بزرگتر از ۰ است؛ (به جدول ۴ مراجعه کنید). این مقدار به رابطه پیش بینانه مدل اشاره می کند.

مجموع	SSO	SSE	۱-SSE/SSO
عملکرد کسب و کار	۱۷۴۳	۱۵۳۶۸۹۲	۰.۱۱۸۲۴۹

آزمون اثر تعدیل. در این مطالعه از رویکرد شاخص ضرب با استفاده از PLS-SEM برای تشخیص و برآورد قدرت اثر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار استفاده گردید Chin و همکاران، ۲۰۰۳؛ Helm و همکاران، ۲۰۱۰؛ Henseler و Chin، ۲۰۱۰. مطالعه حاضر به این دلیل از رویکرد شاخص ضرب استفاده نمود که متغیر تعدیل کننده پیشنهادی طبعاً پیوسته بود (Rigdon و همکاران، ۱۹۹۸). علاوه براین، برای تأیید اثرات تعدیل کنندگی، راهبردهای Cohen (1998) دنبال گردید.

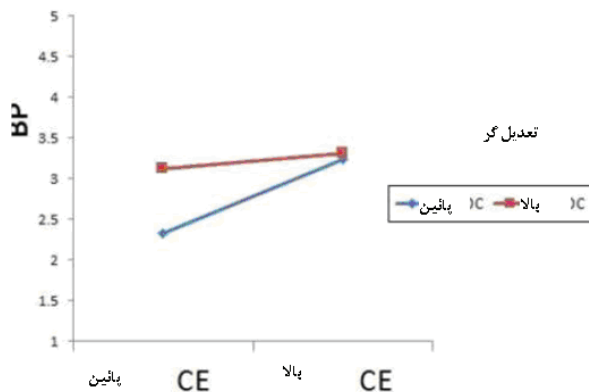
با یادآوری فرضیه ۳، گفته شد که فرهنگ سازمانی رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار را تعدیل می کند. همان گونه که انتظار می رفت، جدول ۳ و شکل ۱ نشان می دهند عبارات تقابل که را به معرض نمایش می گذارند، معنادار بودند. از این رو، از فرضیه ۳ کاملاً حمایت گردید. پیرو راهبردهای Aiken و West (1991)، از اطلاعات بدست آمده از ضرایب مسیر برای ترسیم اثر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار استفاده گردید (شکل ۲) که این مسئله به یک رابطه بهبودیافته اشاره می کند.

تعیین قدرت اثرات تعدیل کنندگی. قدرت اثرات تعدیل کنندگی از طریق مقایسه مقدار (ضریب تشخیص) مدل اصلی با مقادیر مدل کامل مشتمل بر متغیرهای برونزاد و درونزاد ارزیابی Wilden و همکاران، ۲۰۱۳؛ Henseler و Fassott، ۲۰۱۰ و با استفاده از فرمول زیر تعیین می گردد Cohen، ۱۹۸۸؛ Fassott و Henseler، ۲۰۱۰:

$$\text{Effect size : } (f^2) = \frac{R^2 \text{ model with moderator} - R^2 \text{ model without moderator}}{1 - R^2 \text{ model with moderator}}$$

مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب، اثرات تعدیل کنندگی ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده اند Cohen، ۱۹۸۸؛ Fassott و Henseler، ۲۰۱۰. با تکیه بر راهبردهای Henseler و Fassott (2010) و Cohen (1988)، قدرت اثر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی تعیین گردید. جدول ۵ نشان داد که اندازه اثر تعدیل کنندگی برای عملکرد کسب و کار کوچک بود (۰.۰۲) Henseler و همکاران، ۲۰۰۷؛ Wilden و همکاران، ۲۰۱۳.

مطابق اظهارات Chin و همکاران (۲۰۰۳)، اندازه پائین یا کم اثر لزوماً به این معنا نیست که اثر تعدیل کنندگی پایه بی معنی است. حتی اثر تعاملی کوچک نیز تحت شرایط تعدیل کنندگی حدی می تواند معنادار ظاهر شود، اگر تغییرات بتا حاصله معنادار باشند، پس در نظر گرفتن این شرایط حائز اهمیت می باشد Chin و همکاران، ۲۰۰۳؛ صفحه ۲۱۱). این مسئله حاکی از آن بوده است که اثر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار، معنادار می باشد.



شکل ۲. اثر تعاملی کارآفرینی شرکتی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کسب و کار

مطابق فرضیه ۱، نتایج مدل سازی مسیر PLS نشان داد که بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار، رابطه مثبتی وجود دارد. این مسئله حاکی از آن است که از نظر مدیران میانی، کارآفرینی شرکتی، مولفه ای مهم برای بهبود عملکرد کسب و کار تلقی می گردد. علاوه بر این، نتایج مطالعه حاضر، اهمیت کارآفرینی شرکتی برای عملکرد کسب و کار را نیز تأیید کرده است، مسئله ای که در تحقیق موجود تصدیق گردید Heavey & Simsek ۲۰۱۳؛ Phan و همکاران، ۲۰۰۹؛ Zahra و Garvis، ۲۰۰۰؛ Zahra و Covin، ۱۹۹۵؛ Simsek و Heavey، ۲۰۱۱. سازگاری با مطالعات پیشین RBV شرکت را بیشتر تقویت کرده است که کارآفرینی شرکتی را به عنوان عنصری نادر یا کمیاب، بی نظیر، ارزشمند شناسایی می کند که به سختی می تواند جانشین فرهنگ کارآفرینی شده و عملکرد کسب و کار را تقویت نماید (Wernerfelt ۱۹۸۴). علاوه بر این، مطابق اظهارات (Makadok 2011)، در جریان توضیح و تبیین نقش منابع در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، تمرکز RBV مهم و حیاتی ظاهر می شود. بنابراین، کسب و کارها بایستی مکانیسم هایی (شبیه به کارآفرینی شرکتی) برای انتخاب منابع متمایز ایجاد نمایند که از ظرفیت بیشتری برای تقویت عملکرد برخوردار باشند. از این رو، یکی از مبانی و اصول RBV در مورد عملکرد کسب و کار، با قابلیت های سازمانی سرو کار دارد. مطابق اظهارات Amit و Schomaker (1993)، قابلیت های سازمانی از منابع انسانی ماهر، بااستعداد و مجرب، اطلاعات و فرایندهای خاصی تشکیل می شوند که برای تولید نتایج ابداعی با کیفیت بالا می توانند کانال بندی شوند. فرایند با کارآفرینی شرکتی هم راستا است Morris و همکاران، ۲۰۱۱، و بین این فرایندها با منابع انسانی رابطه و پیوند قوی برقرار بوده و نهایتاً به سازمانها در بهبود عملکردشان کمک می کنند.

نکته جالب توجه اینکه، قابلیت های سازمانی، ارزش منابع موجود را افزایش می دهند؛ این قابلیت ها به ایجاد هماهنگی برای استفاده موثر از آنها نیز کمک می کنند Wernerfelt، ۱۹۸۴؛ Prahalad و Hamel، ۱۹۹۰. مطالعه حاضر توانسته با موفقیت به تحقیقات موجود پیرامون RBV اضافه شود، این تحقیقات نشان می دهند کارآفرینی شرکتی به عنوان یک قابلیت سازمانی مهم و حیاتی، برای عملکرد کسب و کار ارزش افزوده خلق می نماید. مطالعه حاضر مدارک تجربی ارائه نموده و با بررسی موفقیت آمیز تاثیر کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب و کار، از استدلال فوق حمایت می کند. در محیط متلاطم امروز، رشد یا حتی بقای بانک ها بدون حضور کارآفرینی کاملاً سخت و دشوار است Dess و همکاران، ۱۹۹۹. از این رو، مطالعه حاضر توصیه هایی برای سیاست مداران در بخش بانکداری پاکستان مطرح می نماید تا کارآفرینی شرکتی را به عنوان ابزاری مهم برای تقویت عملکرد کسب و کار ثبت نمایند. ثانیاً، مطالعه حاضر تاثیر مستقیم فرهنگ سازمان بر عملکرد کسب و کار را بررسی و فرضیه ۲ را بیان نمود. هرچند در مورد فرهنگ سازمان و عملکرد کسب و کار تحقیقات زیادی وجود دارد، اما مطالعه حاضر آن را مطابق منطق زیر شرح می دهد: اولاً، بررسی و پژوهش مستقیم تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کسب و کار ضروری است، چرا که Kuratko و Welsch، ۲۰۰۴؛ Barney، ۱۹۸۶؛ Hall، ۱۹۹۳؛ Peteraf، ۱۹۹۳؛ Wernerfelt، ۱۹۸۴. اظهار داشته اند که فرهنگ در میان سازمانها و حتی در میان واحدهای کسب و کار متغیر بوده و تقلیدناپذیر می باشد.

ثانیاً، Al-Swidi و (2011) محمود پیشنهاد کردند که نظریه و ابزار تصمیم‌گیری نقش موثری در پژوهش فعالیت‌های کارآفرینی در زمینه راه‌اندازی بانکداری ایفا می‌کنند. ثالثاً، هدف مطالعه حاضر پژوهش اثربخشی نظریه تصمیم‌گیری در صنعت بانکداری پاکستان بود، زیرا نمونه از بانک‌های Big Five پاکستان بدست آمده بود.

متغیر نهفته درونزاد	مشمول	$R^2$	مستثنی	$f^2$	اندازه اثر
عملکرد کسب و کار	۰.۲۷		۰.۲۴۹	۰.۰۲۸۸	کوچک

جدول ۵. قدرت اثرات تعدیل‌کنندگی مبتنی بر راهبردهای (Fassott (2010) و Henseler و Cohen (1988)

چهارم اینکه، ارزیابی عملکرد فرهنگی بر روی سطح مدیریتی من جمله مدیران میانی (شعبه و عملیاتی) در نمونه اجرا گردید؛ زیرا فرهنگ توسط مدیریت عالی ایجاد و یا تعریف شده و توسط مدیران میانی پیاده و اجرا شده است. از این رو، در جریان پژوهش و بررسی وضعیت فعلی، ادراک مدیران میانی این امکان را فراهم آورد تا مطالعه فعلی به راه حل‌های بالقوه‌ای برای مدیران و نظریه پردازان دست یافته و آنها را توصیه نماید. پنجم اینکه، رابطه فرض شده بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار به صورت نامعلوم باقی مانده است (متناقض). بالاخره، تحقیق عمدتاً در زمینه کشورهای توسعه یافته اجرا شده و با توجه به دانش محققین، هیچ گونه تلاش‌های تحقیقاتی انجام نشده که به پژوهش و بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کسب و کار در بانک‌های Big Five پاکستان بپردازند. از این رو، مطالعه حاضر فرض نمود که بین فرهنگ سازمانی با عملکرد کسب و کار در بخش بانکداری پاکستان، رابطه مثبتی وجود دارد.

نکته جالب توجه اینکه، مطابق فرضیه ۲، نتایج مدل‌سازی مسیر PLS حاکی از آن بوده است که بین فرهنگ سازمانی با عملکرد کسب و کار، رابطه مثبتی وجود دارد. همسو با RBV نظریه شرکت Wernerfelt، ۱۹۸۴، یافته‌های تجربی حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در بهبود عملکرد کسب و کار ایفا می‌کند. مدیران شعب بانکی بانک‌های Big Five پاکستان نیز این مفهوم حمایت تجربی به عمل آوردند. یافته‌های بدست آمده ادعای RBV را تأیید کرده اند مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی منبع مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Denison، ۱۹۸۶؛ Barney، ۱۹۹۰). نتایج تحقیق فعلی ارزش افزوده خلق نموده و از رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار حمایت نمودند. بطور مثال، و (Gordon & DiTomaso 1992) در حین توسعه کار (Denison 1984)، از رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار خبر دادند. علاوه بر این، مطالعه حاضر با بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار در بخش خدماتی (بانکداری) و همچنین با حمایت تجربی از یافته‌های (Lee & Yu 2004) که از همبستگی بیشتر بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی در مقایسه با شرکت‌های خدماتی خبر دادند، به خلق دانش کمک کرده است. از اینرو، نتایج مطالعه حاضر، معناداری رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار در بخش خدماتی را تأیید کرده است.

ثالثاً، کار اصلی مطالعه حاضر، بررسی اثر تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمان بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار زیر سایه نظریه اقتضایی بود.

مطابق فرضیه ۳، نتایج مدل‌سازی مسیر PLS گزارش نمود که فرهنگ سازمانی رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار را تعدیل می‌نماید. یافته‌های تجربی بدست آمده از مفهوم ایده RBV و نظریه شرکت حمایت کرده اند Wernerfelt، ۱۹۸۴. مطابق RBV، فرهنگ سازمانی به عنوان منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شود (Denison، ۱۹۸۶؛ Barney، ۱۹۹۰). ثانیاً، ادعا گردید که فرهنگ سازمانی، بین پذیرش استراتژی نظیر کارآفرینی شرکتی و محیط داخلی سازمان، تناسب و برآزش درستی ایجاد می‌کند (Wallace و Kanji، ۲۰۰۰). بالاخره، نتایج مطالعه حاضر ادعای مطرح شده در مورد قدرت تعدیل‌کنندگی بالقوه فرهنگ سازمانی بر رابطه بین استراتژی‌های سازمانی و عملکرد سازمان را نیز تأیید کردند (McDermott و Prajago، ۲۰۰۵؛ Sila و Ebrahimipour، ۲۰۰۲، Zahra و Garvis، ۲۰۰۰).

### مبانی و اصول نظری

اولاً، مطالعه حاضر با ارائه مدارک تجربی اضافی در مورد RBV نظریه شرکت، مبانی و اصول نظری را ارائه کرده است Wernerfelt، ۱۹۸۴. این نظریه می‌گوید موفقیت یک سازمان با منابع داخلی اش تعیین می‌گردد و منابع را به دو گروه دارایی‌ها و قابلیت‌ها تقسیم می‌نماید. مطابق اظهارات (Collis 1994).

این دارایی‌ها به دو صورت مشهود و نامشهود می‌باشند، در صورتی که Teece و همکاران (۱۹۹۷) اظهار نمودند که قابلیت‌ها، به مجموعه مهارت یا دانش انباشته شده اطلاق می‌گردند. در ادامه این نظریه اظهار می‌دارد که تأیید مزیت رقابتی پایدار، مستلزم حضور عوامل حیاتی و بحران سازمان یعنی منابع می‌باشد Barney، ۱۹۹۱.

از این رو، سازمان‌ها باید به منابع مربوطه، توسعه و تخصیص مناسب آنها جهت بهره‌گیری بهتر، بیشتر توجه نمایند، چرا که این منابع به سازمان قابلیت تولید و تحویل محصولات و همچنین خدمات ابداعی (ابتکاری) و با کیفیت بالا را می‌دهند. در این راستا، سازمان‌ها اختلاف و تفاوت رقابتی توسعه می‌دهند Barney، ۱۹۹۱؛ Fouts و Russo، ۱۹۹۷. نظریه مذکور همچنین توضیح می‌دهد که برای دستیابی به موقعیت استراتژیکی رقابتی مطلوب، سازمان‌ها با نگاه کردن به عواملی نظیر سرمایه انسانی، استراتژی‌های سازمانی داخلی، مقررات و منابع اطلاعاتی مفید، بایستی صلاحیت‌هایشان را توسعه دهند Barney، ۱۹۸۶، ۱۹۹۱؛ Fouts و Russo، ۱۹۹۷. مطالعه حاضر با بررسی صلاحیت‌های سازمانی، نظریه را توسعه داده است؛ به ویژه، تلاش کرده تا به جواب‌هایی برای این سؤال برسد که چگونه بانک‌های Big Five پاکستان به استراتژی‌های سازمانی داخلی‌شان در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی نگاه می‌کنند که عملکردشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

علاوه بر این، مطالعه حاضر تلاش کرده است تا نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی در رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار را بیازماید. مطالعات تجربی موجود در مورد رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار Frese و همکاران، ۲۰۱۴؛ Heavey و Simsek، ۲۰۱۳؛ Zahra، ۲۰۱۰، ۲۰۱۲؛ Davis، ۲۰۰۷؛ George و Marino، ۲۰۱۱) یافته‌هایی متناقض گزارش کردند. از این رو، مطالعه حاضر توجه شد تا متغیر تعدیل‌کننده را رسماً ثبت نماید.

مطالعه حاضر با ثبت متغیر فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده برای بهبود درک تأثیر کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب و کار در بخش بانکداری پاکستان، تلاش نمود تا این شکاف‌ها را پر کند. در حین آزمون نظریه RBV، یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که کارآفرینی شرکتی بر عملکرد کسب و کار مدیران بانک تأثیر مثبت و معناداری داشت و در سایه حمایت از نظریه RBV، مدارک تجربی ارائه نمود. براساس یافته‌های بدست آمده، می‌توان ادعا نمود که کارآفرینی شرکتی نقش مهمی در توضیح و تبیین عملکرد کسب و کار ایفا می‌نماید.

ثانیاً، از آنجایی که هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی میزان برآزش خوب کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار با فرهنگ سازمانی و چگونگی تأثیرگذاری این روابط با عملکرد سازمانی کل بانک‌های Big Five پاکستان بود، به همین خاطر با ارائه مدارک تجربی بیشتر در حوزه نظریه اقتضایی، مبانی و اصول نظری را ارائه نمود. نظریه مذکور فرض می‌کند سازمان‌ها می‌توانند از میان گزینه‌های زیاد، گزینه مورد نظر را انتخاب کنند و این انتخاب‌ها به محیط فعالیت یک سازمان بستگی دارند Schuler، ۲۰۰۰. نظریه پیشنهادی در مورد ضرورت برآزش نیز توضیح داده Venkatraman، ۱۹۸۹ و اظهار می‌دارد که بهبود عملکرد کسب و کار، مستلزم هم‌سویی مناسب استراتژی سازمانی و دیگر متغیرهای سازمانی می‌باشد Selto و همکاران، ۱۹۹۵؛ Van de Ven و Drazin، ۱۹۸۵).

مطالعه حاضر با نگاه به فرض نظریه اقتضایی، فرهنگ سازمانی را به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده بالقوه برای رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار پیشنهاد نمود. نظریه اقتضایی حاکی از آن بود که رابطه بین دو متغیر مشروط یا وابسته به سطح متغیر سوم می‌باشد. بنابراین، پیشنهاد شده است که معرفی متغیر تعدیل‌گر در رابطه بین دو متغیر، امکان درک مسئله را فراهم آورده و مانع رسیدن به نتایج گمراه‌کننده در مورد روابط مشروط می‌شود. برای درک هرچه بهتر یافته‌های متناقض بین رابطه استراتژی‌های سازمانی و عملکرد سازمانی، نظریه اقتضایی کمک زیادی می‌کند Venkatraman، ۱۹۸۹). از این رو، مطالعه حاضر با ارزیابی گسترده تر اثر تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار، نظریه اقتضایی را توسعه داده است.

### مبانی و اصول عملی

مطالعه حاضر امکان درک عملی کارآفرینی شرکتی و شیوه‌های مربوطه در بخش بانکداری پاکستان را فراهم آورده است. اولاً، یافته‌های بدست آمده حاکی از آن است که شیوه‌های کارآفرینی شرکتی، به عنوان عاملی مهم برای عملکرد بانک شناخته می‌شوند. بانک‌ها تلاش می‌کنند تا از طریق تقویت ادراکات مدیران میانی در مورد کارآفرینی شرکتی، عملکردشان را به حداکثر برسانند. ثانیاً، بانک‌های فعال در پاکستان با سرمایه‌گذاری در شیوه‌های مدیریتی، می‌توانند عملکردشان را به حداکثر برسانند؛ بانک‌ها حمایت‌شان را در سطح مدیریتی توسعه داده، به مدیران به خاطر ارائه ایده‌های ابداعی و نوآورانه پاداش داده، زمان مناسبی تخصیص داده و اختیارات لازم و ضروری برای تصمیم‌گیری را فراهم می‌کنند، زیرا مطالعه حاضر به روش تجربی ثابت کرده است که این عوامل طبعاً بسیار مهم هستند.

ثالثاً، نتایج بدست آمده از این مفهوم حمایت کرده است که فرهنگ سازمانی مولفه‌ای بحرانی است که عملکرد کسب و کار بانک را بهبود می‌بخشد. نظریه اقتضایی این گونه تصور می‌کند که عدم برآزش بین ارزش‌های فرهنگی تجربه شده توسط مدیران میانی در بخش بانکداری پاکستان، مانع بهبود عملکرد کسب و کار می‌گردد. از این رو، استراتژی‌های سازمانی مورد انتظار این بانک‌ها در پاکستان و فرهنگ سازمانی آنها باید به برآزش مناسبی منتج گردد. بالاخره، همانگونه که در شروع مطالعه گفته شد، در محیط متلاطم، رشد و حتی بقای بانک‌ها بدون کارآفرینی کاملاً سخت و دشوار می‌باشد Dess و همکاران، ۱۹۹۹. به ویژه، شیوه‌های کارآفرینی شرکتی به رشد و موفقیت بانک‌ها در محیط رقابتی کمک می‌کنند.

بنابراین، نتایج مطالعه حاضر نشان داد که سیاست مداران در بخش بانکداری پاکستان باید به جذب فرهنگ کارآفرینی جهت بهبود عملکرد کسب و کار همچنین بقا در این عصر و دوره رقابتی توجه خاصی معطوف نمایند. به ویژه، نقش تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی حاکی از آن بود که همسویی موثر بین فرهنگ بانک و شیوه های کارآفرینی شرکتی آنها، عملکرد کسب و کار آنها را تقویت نموده و ادراک مدیران میانی در مورد جدیت بانک های مربوطه در خصوص ترویج فرهنگ کارآفرینی شرکتی را بهبود می بخشد. از این رو، نتایج و بحث های فوق بطور مختصر بیان می کنند که کارآفرینی شرکتی، به عنوان متغیر پیش بینی کننده معنادار عملکرد کسب و کار در بخش بانکداری پاکستان تلقی گردید. به همین خاطر توجه به این عوامل جهت تقویت عملکرد کسب و کار در بخش خدمات، حیاتی و بحرانی است.

### محدودیت ها و جهت گیری های تحقیق آتی

علاوه بر نتایج استوار مطرح شده در مطالعه حاضر، تفسیر یافته های بدست آمده همسو با محدودیت های مطالعه، حائز اهمیت می باشد. اولاً، برای مطالعه حاضر طرح مقطعی انتخاب گردید، زیرا دست یابی به استنباط های سببی از جمعیت امکان پذیر نبود. از اینرو، محققین آتی برای آزمون پیکره نظری ساختارها در طول دوره زمانی طولانی تر و تأیید روابط مفروض مطالعه فعلی، طرح طولی را مد نظر قرار می دهند. ثانیاً، مطالعه حاضر از معیارهای خودسنجی استفاده نمود. این معیارها رفتارها، احساسات، و نگرشهای شرکت کنندگان تصادفاً انتخاب شده را تحت تاثیر قرار می دهند، به همین خاطر امکان ناتوانی اجتماعی و یا واریانس روش مشترک وجود دارد (Posakoff و همکاران، ۲۰۰۳؛ Podsakoff و Organ، ۱۹۸۶).

هرچند مطالعه حاضر با اطمینان از گمنامی (ناشناسی) و بهبود مواردی مقیاس تلاش نمود این مسائل را کاهش دهد (Podsakoff و همکاران، ۲۰۰۳، ۲۰۱۲)، اما هنوز هم شناس رخداد این مسائل وجود دارد. از اینرو، محققین آتی از استراتژی های دیگری برای ارزیابی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کسب و کار استفاده می کنند. ثالثاً، شایان توجه است که داده های مربوط به عملکرد کسب و کار که در مطالعه حاضر به آنها اشاره شد، طبعاً ذهنی هستند. هرچند محققین نشان داده اند که داده های ذهنی برای ارزیابی عملکرد کسب و کار معتبر و مطمئن هستند (Kaplan و Norton، ۱۹۹۶)، اما برعکس این گونه نیز استدلال کرده اند که معیارهای ذهنی مستعد انواع زیادی از سوگیریهای قضاوتی می باشند (Lee و Dunlop، ۲۰۰۴). هرچند دست یابی به داده های عینی کار راحتی نبود (Detert و همکاران، ۲۰۰۷)، اما معیار عینی نتایج حاصله را بیشتر تقویت نمود. بنابراین، تحقیق آتی با استفاده از معیارهای عینی برای تأیید هرچه بیشتر یافته های مطالعه حاضر، ضروری می باشد. چهارم اینکه، تعمیم پذیری نتایج مطالعه حاضر کار سخت و دشواری است، چرا که نمونه مطالعه عمدتاً از بانک های Big Five پاکستان بدست آمده و به ویژه چهار شهر اصلی کشور را پوشش می دهد. متعاقباً، لحاظ نمودن (ورود) بانک های دیگر پاکستان در نمونه مطالعه جهت تعمیم هرچه بهتر یافته ها، مناسب خواهد بود. برای درک کامل کل بخش مالی و چشم اندازهای عملکردی اش، بانک ها را نیز می توان مطالعه و با دیگر نهادهای مالی کشور مقایسه نمود.

پنجم اینکه، در مطالعه حاضر، مدل تحقیق راجع به ۲۴ درصد از واریانس توضیح داد. این مسئله حاکی از آن بود که عوامل دیگر واریانس مربوط به عملکرد کسب و کار را شرح و به کشف آن می پردازند. بنابراین، محققین آتی احتمالاً عوامل دیگری که توانایی بهبود عملکرد کسب و کار را دارند را مدنظر قرار می دهند. به ویژه، پژوهش و بررسی هرچه بیشتر پدیده در صنایع خدماتی نظیر مراقبت سلامت، آموزش، بیمه و هتلداری تشویق شده است. بالاخره، مطالعه مطرح شده، به آزمون تاثیر تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار پرداخت. مطالعه حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی مولفه ای مهم به شمار می رود که از طریق کمک به سازمان ها در جهت بهبود شیوه های کارآفرینی شرکتی شان، عملکرد کسب و کار را تسهیل می نماید. بنابراین، محققین آتی بیشتر تلاش می کنند تا بفهمند چگونه فرهنگ سازمانی به سازمان ها در تقویت عملکرد و بهبود توانایی کارآفرینی شان کمک می کند. در این راستا، محققین تلاش می کنند به این سؤال نیز پاسخ دهند که چه نوع فرهنگ سازمانی، کارآفرینی شرکتی و نهایتاً عملکرد کسب و کار را بهبود می بخشد.

### نتیجه گیری

درحالی که مطالعه حاضر بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار، رابطه مثبتی برقرار کرده است، این گونه استدلال می کند که این رابطه به عوامل زمینه ای بستگی دارد. متعاقباً، این مطالعه فرهنگ سازمانی را به عنوان شرایط مرزی بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار، رسماً ثبت و آزمود. بنابراین، اولین کاری که مطالعه حاضر انجام می دهد پی بردن به این مسئله که فرهنگ سازمانی، رابطه بین کارآفرینی شرکتی و عملکرد کسب و کار را تعدیل می نماید. علاوه بر این، با تمرکز بر بخش بانکداری پاکستان، که علی رغم کمک این بخش به توسعه اقتصادی، از سوی مطالعات پیشین نادیده گرفته شده است، به تحقیق و پژوهش کمک می کند. نتایج این مطالعه برای مدیران بانک از اهمیت عملی بالقوه ای برخوردار می باشد. به ویژه، نتایج بدست آمده حاکی از آن است که وقتی کارآفرینی شرکتی و فرهنگ سازمانی باهم تعامل برقرار نمودند، احتمالاً عملکرد کسب و کار برتری حاصل می گردد. بنابراین، اگر همه کارمندان فرهنگی با خصوصیات توانمندسازی، هماهنگی و یکپارچگی، توسعه قابلیت و کار تیمی را به اشتراک بگذارند، بانک های آنها احتمالاً به مزیت رقابتی و عملکرد برتر دست می یابند.

## کاربرد فناوری های نوین نظیر یادگیری ماشین در مدیریت پروژه ها

نویسندگان: علی بیدهندی، محمد معهود



### چکیده

پیشرفت در فناوری های نوین نظیر یادگیری ماشین (Machine Learning)، امکان خودکارسازی بسیاری از کارهایی که قبلاً غیرممکن بودند را برای برنامه های کامپیوتری ممکن کرده است. امروزه این پیشرفت باعث شده تا شرکت ها به دنبال برخی از نرم افزارهای شرکت خود در جستجوی راه حل های هوشمند باشند. حتی دولت ها در سراسر جهان از طریق سیاست هایی برای ورود یادگیری ماشینی به کسب و کارها انگیزه می دهند، زیرا نوید فرصت هایی برای رشد، بهره وری و کارایی را می دهد. یادگیری ماشین در دهه های گذشته در پروژه ها مورد تحقیق قرار گرفته است و پتانسیل خود را برای افزایش کارایی پروژه نشان داده است. این مطالعه به طور نظام مند چگونگی استفاده از یادگیری ماشین را در مراحل مختلف چرخه عمر پروژه بررسی کرده است. با جستجو در ادبیات، حدود ۱۰۰ مقاله در این زمینه یافتیم و بیش از ۳۰ مقاله را برای بررسی عمیق انتخاب کردیم. با توجه به مراحل طراحی، بهره برداری و کنترل پروژه، سال به سال بر تعداد مقالات منتشر شده افزوده می شود. با این حال، هیچ مطالعه ای با رویکرد کاربرد یادگیری ماشین در مدیریت پروژه ها یافت نشد. به نظر ما چالش هایی که منجر به غفلت از یادگیری ماشین در مدیریت پروژه شده است شامل موارد زیر است: ۱. عدم وجود داده های در مقیاس بزرگ برای آموزش مدل و اعتبارسنجی. ۲. عدم قابلیت انتقال مدل، یک مدل آموزش دیده با یک پروژه غنی از داده را نمی توان در پروژه دیگری با داده های محدود استفاده کرد. ۳. عدم توجه هزینه ها و مزایای استقرار یادگیری ماشینی در پروژه ها. ۴. ممکن است عملکرد یادگیری ماشین برای اهداف ذکر شده قابل اعتماد و قوی نباشد، زیرا این روش ممکن است برای برخی از پروژه ها کارساز باشد اما نمی توان آن را به دیگر پروژه ها تعمیم داد. این مقاله قصد دارد با مرور ادبیات قبلی به بررسی مزایا و کاربردهای یادگیری ماشین در مدیریت پروژه ها بپردازد. انتظار می رود که این مقاله منجر به گامی رو به جلو در استفاده از یادگیری ماشین در مدیریت کردن پروژه ها شود.

کلید واژه: یادگیری ماشین، بهره وری و کارایی، چرخه عمر پروژه، مدیریت پروژه.



## مقدمه

یادگیری چیست؟ یادگیری عبارت است از کسب دانش، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها یا ترجیحات جدید یا اصلاح و تقویت آن. انسان‌ها، حیوانات و برخی ماشین‌ها توانایی یادگیری دارند.

یادگیری ماشینی چیست؟ یادگیری ماشینی راهی برای ایجاد برنامه‌ای است که به‌طور خودکار عملکرد را بر اساس تجربه افزایش می‌دهد. [۱] یادگیری ماشینی یکی از مهم‌ترین بخش‌های هوش مصنوعی است. برای باهوش بودن، سیستمی که در یک محیط در حال تغییر است باید بتواند یاد بگیرد. در چنین حالتی، طراحان نیازی به پیش‌بینی تمام موقعیت‌های ممکن نخواهند داشت. یادگیری ماشینی در دهه گذشته به‌سرعت پیشرفت کرده است و به سه روند تکنولوژیکی دامن زده است. اول، با پیشرفت سریع فناوری و اینترنت اشیا (IoT)، داده‌های بیشتری جمع‌آوری شده است. همانطور که ذخیره‌سازی داده‌ها ارزان‌تر و راحت‌تر می‌شود، داده‌های بیشتری ذخیره می‌شود. در نتیجه، حجم وسیعی از داده‌ها برای استفاده در دانشگاه‌ها و صنعت در دسترس است. دوم، تراشه‌های یادگیری ماشینی مانند GPU (GPU) و TPU (واحد پردازش تانسور) برای دسترسی افراد به منابع محاسباتی قدرتمند و مقرون‌به‌صرفه طراحی و تولید شده‌اند. سوم، الگوریتم‌های پیشرفته یادگیری ماشینی توسعه یافته و تأیید شده‌اند. کلان داده‌ها، محاسبات با کارایی بالا و الگوریتم‌های پیشرفته یادگیری ماشینی با پیشرفت و کاربرد یادگیری ماشینی در زمینه‌های مختلف همراه هستند. [۲]

در طول چند دهه گذشته، پیشرفت‌های قابل توجهی در تکنیک‌ها و مفاهیم مدل‌سازی برای پیش‌بینی یادگیری ماشینی، آمار و علوم رایانه با ارزش برای محققان صورت گرفته است [۳].

یادگیری ماشینی (Machine Learning) زیر شاخه‌ای از هوش مصنوعی (Artificial Intelligence) است که بر فعال کردن سیستم‌های محاسباتی برای یادگیری از داده‌های خاص تمرکز دارد. انواع یادگیری ماشینی را می‌توان به‌صورت زیر طبقه‌بندی کرد: طبقه بندی (یا یادگیری تحت نظارت)، (ب) خوشه بندی (یا یادگیری بدون نظارت)، (ج) ارتباط (د) پیش‌بینی عددی [۴]. با توجه به کاربردهای متعدد در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف، یادگیری ماشینی، به‌عنوان یک ابزار پیش‌بینی مؤثر شناخته شده است [۵]. برای این منظور، یادگیری ماشینی، در بسیاری از موارد از متخصصان انسانی، در پیش‌بینی کارها پیشی گرفته است. [۶]. همچنین نشان داده شده است که یادگیری ماشینی قادر به پیش‌بینی پدیده‌های غیرخطی و پیچیده (مانند حوادث ساختمانی) است و به مدیریت کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرد [۷].

اگرچه چندین مطالعه از تکنیک‌های مدیریت پروژه مدرن استفاده کرده‌اند (به‌عنوان مثال، [۸]؛ [۹]؛ [۱۰]؛ [۱۱])، همچنین نیاز به درک بیشتر در مورد استفاده بالقوه این روش‌ها در مدیریت پروژه وجود دارد. یک رویکرد جدید از دیدگاهی استفاده می‌کند که در درجه اول به پیش‌بینی عملکرد پروژه با استفاده از روش‌های تحلیل پیش‌بینی مربوط می‌شود. [۱۲].

یادگیری ماشینی می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت را در طول برنامه ریزی بلندمدت و عملیات روزانه بهبود بخشد. یادگیری ماشینی می‌تواند در زمینه‌های مدیریت پروژه ساخت و ساز مانند زمان [۱۳]، هزینه [۱۴]، کیفیت [۱۵]، ایمنی [۱۶] و عملکرد عملیاتی [۱۷] کمک کند.

هنگامی که ترکیبی از عوامل باعث ایجاد مشکل می‌شود، یادگیری ماشینی اغلب بهتر از روش‌های موجود عمل می‌کند. برای مثال، حماد و همکاران. [۱۸] گزارش شده است که تخمین زمان لازم برای ساخت فولاد با استفاده از یادگیری ماشینی بهتر از روش تخمین موجود است. در مطالعه دیگری، یو و اسکینیوسک [۱۹] یک مدل برآورد هزینه یادگیری ماشینی را پیشنهاد کردند که قوی‌تر و دقیق‌تر از روش برآورد هزینه سنتی است.

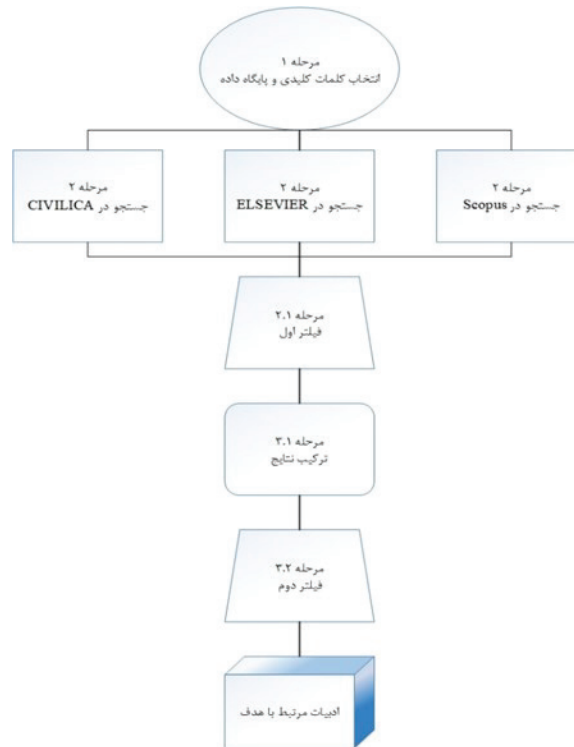
## روش پژوهش:

مرور نظام‌مند یک روش تحلیل مبتنی بر منابع ثانویه است که با استفاده از رویکردهای مبتنی بر تکرار به گردآوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. مرور نظام‌مند Systematic Literature Review یکی از انواع روش تحقیق کیفی است که برای بررسی پدیده‌ها و شناسایی مقوله‌ها بر اساس ادبیات پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد. مرور نظام‌مند این امکان را فراهم می‌سازد که پژوهشگر یک نمای کلی از موضوع مورد بررسی کسب کند. در طول فرآیند غربالگری مقاله‌ها، تنها مقاله‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرند که کاربردی بوده و محور اصلی آنها پیرامون پدیده مورد مطالعه باشد.

شکل ۱ روند استخراج ادبیات را در این مقاله نشان می‌دهد. در مرحله ۱، کلمات کلیدی موضوع مشخص می‌شوند. جستجوی کلمات کلیدی آزمایشی نشان داد که پایگاه‌های استنادی، مانند Web of Science و Google Scholar، در مقایسه با Scopus و ELSEVIER عملکرد ضعیفی با نتایج متناقض و پراکنده دارند. بنابراین، Scopus و ELSEVIER و CIVILICA به‌عنوان پایگاه‌های استنادی در این مقاله انتخاب شدند.



علاوه بر کلمات کلیدی در جدول ۱، فیلترهای مربوطه در Scopus و ELSEVIER و CIVILICA برای جلوگیری از ورودی‌های تکراری و محدود کردن دامنه موانع پیاده سازی مدل سازی اطلاعات ساختمان (BIM) انتخاب شده‌اند. در مرحله ۲، جستجوی کلمات کلیدی در Scopus و ELSEVIER و CIVILICA انجام شد. در مرحله ۲.۱، برای محدود کردن دامنه نتایج جستجو، با ارزیابی نتایج جستجو بر اساس سه معیار انتخاب، از یک فرآیند فیلتر استفاده شد. سه معیار در جدول ۳ شرح داده شده است. در مرحله ۳.۱، پایگاه داده به دست آمده از اولین فرآیند فیلتر کردن ترکیب می‌شود و نسخه‌های کپی از ترکیب مجموعه داده‌های Scopus و ELSEVIER و CIVILICA حذف می‌شوند. برای محدود کردن نتایج جستجو، مرحله دوم فیلتر کردن در مرحله ۳.۲ انجام شد.



شکل ۱: روند استخراج ادبیات

شماره	کلمات کلیدی جستجو شده
۱	موانع پیاده‌سازی BIM
۲	معیارهای موفقیت BIM
۳	بانک اطلاعاتی BIM
۴	BIM Implementation Barriers
۵	BIM Success Factors

معیار	توضیحات
C1	مقاله‌ها به زبان انگلیسی و فارسی نوشته شده باشند
C2	مطالعات نمایه شده در پایگاه داده غیر از Scopus یا ELSEVIER و CIVILICA خارج از محدوده هستند
C3	فقط مقالاتی مرتبط با موضوع و متمرکز بر موانع و معیارهای موفقیت پیاده‌سازی BIM هستند استخراج شوند

## یافته‌ها

قبل از سال ۲۰۰۰، از رویکردهای هوش مصنوعی مانند سیستم‌های خبره، شبکه‌های عصبی و CBR استفاده می‌شد. علاوه بر این، مدل پیش بینی هزینه از دهه ۲۰۰۰ مورد مطالعه قرار گرفته است. [۲۰]

یادگیری ماشینی یکی از مهم‌ترین اختراعات نوآورانه و مزیت رقابتی در مشاغل امروزی محسوب می‌شود. اگرچه یادگیری ماشینی بیش از ۶۰ سال است که وجود داشته است، به تازگی ظرفیت قابل توجهی برای تغییر اقتصاد و جوامع نشان داده است. بسیاری از صنایع مانند مراقبت‌های بهداشتی، بانکداری، تولید و حمل و نقل و غیره تحت تأثیر یادگیری ماشینی قرار گرفته‌اند. طبق گفته (Accenture 2018)، یادگیری ماشینی می‌تواند هزینه‌ها را بین ۲۰ تا ۲۵ درصد در بانکداری، عملیات فناوری اطلاعات، زیرساخت و نگهداری کاهش دهد و درآمد جدیدی در زمینه محصولات و خدمات ایجاد کند. با تبدیل فرآیندهای انسانی به فرآیندهای هوشمند و فرآیندهای خودکار، سازمان‌ها می‌توانند منابع خود را بر روی فعالیت‌های ارزشمندتر مانند ارائه محصولات و خدمات بهتر به مشتریان خود و بهبود جذب و حفظ مشتری متمرکز کنند.

با توجه به رشد روزافزون فناوری‌های یادگیری ماشینی و سازگاری بیشتر سازمان‌ها با این فناوری، مدیران در تمام سطوح باید تکنیک‌های یادگیری ماشینی را بیاموزند تا با استفاده از مجموعه پروژه‌های یادگیری ماشینی، بیشترین ارزش را برای شرکت‌های خود ایجاد کنند. [۲۱]

## یادگیری ماشینی در صنعت و ایمنی

یکی از مشکلات بسیاری از صنایع از جمله صنعت ساختمان، تصمیم‌گیری با عدم قطعیت است. تصمیمات اشتباه می‌تواند عواقب ناگواری داشته باشد، به خصوص زمانی که جان افراد در خطر باشد. یک کارگر باتجربه یا مدیر ایمنی، تجربه شخصی کمی از چنین خطراتی دارد، بنابراین ممکن است خطرات بالقوه یک پروژه را اشتباه تشخیص دهد یا تشخیص ندهد. بنابراین یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد خطرات و آسیب‌های جدی در صنعت ساختمان، عدم شناخت ریسک افراد است. افرادی که در مرحله بالادستی ساخت و ساز کار می‌کنند، مانند طراحان، در معرض خطر بیشتری برای عدم تشخیص خطرات و قضاوت نادرست هستند. از آنجایی که انسان‌ها توانایی محدودی برای نتیجه‌گیری منطقی از مشاهدات خود در طول تجربیاتشان دارند، به این دلیل است که حافظه کوتاه مدت انسان قادر است تنها تا هفت مورد از هفت ویژگی ارزیابی شده را به‌طور همزمان درک کند.

از طرف دیگر، یادگیری ماشینی می‌تواند قوانین کلی را از حجم زیاد داده در فضاهای چند بعدی استخراج کند. بنابراین به‌عنوان راه حلی برای تصمیم‌گیری‌های موارد ایمنی در شرایط عدم قطعیت در نظر گرفته می‌شود و منجر به بهبود تصمیم‌گیری و نجات جان انسان‌ها می‌گردد [۲۲].

استفاده از تکنیک‌های یادگیری ماشینی برای ساخت مدل‌هایی از داده‌ها و اطلاعات به‌طور مداوم در حال رشد است. ساخت چنین مدل‌هایی مستلزم درک صحیح داده‌ها و دانش ابزارهای یادگیری ماشینی و ویژگی‌های آنها است. یک رویکرد نظام‌مند که تضمین می‌کند تمام جنبه‌های مهم مدل‌سازی در نظر گرفته می‌شود، می‌تواند به مدل‌های با کیفیت خوب منجر شود. مدل‌های یادگیری ماشینی برای کاربردهای مختلف ساخته شده‌اند. از جمله مدل‌هایی برای بهبود درک داده‌ها و مدل‌های پیش‌بینی. صرف نظر از نقش آنها، یکی از مهم‌ترین مراحل در ساخت مدل‌ها، ارزیابی آنهاست. ارزیابی این مدل‌ها مشخص می‌کند که آیا هدف اعلام‌شده فعالیت مدل‌سازی محقق شده است یا خیر و به ما اجازه می‌دهد تا رویکردهای مدل‌سازی مختلف را با هم مقایسه کنیم و تحقیقات آینده را سمت و سو دهیم. اما علیرغم اهمیت آن، ارزیابی نسبت به سایر مراحل مدل‌سازی کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۲۳].

## یادگیری ماشینی در مدیریت تعارضات

برخی از مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت تعارض بهتر است به‌عنوان یک فرآیند بهبود مستمر در پروژه‌ها از دیدگاه مدیریت دانش به‌جای تمرکز بر یک پروژه استفاده شود. لاو و اسمیت (۲۰۱۶) دریافتند که به‌جای نگرش صفر نسبت به خطاها، افراد پروژه باید هر خطا را به‌عنوان یک فرصت یادگیری ببینند. آنها به این نتیجه رسیدند که ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها یا پروژه‌ها می‌تواند از اشتباهات در آینده جلوگیری کند. بنابراین، یادگیری از تجربیات گذشته روشی مؤثر برای بهبود مدیریت تعارض است. علاوه بر این، دانش به‌دست آمده از تجربیات پروژه‌های گذشته به‌طور گسترده برای کمک به تصمیم‌گیری مناسب در پروژه‌های دیگر در تحقیقات فعلی استفاده شده است. در این راستا، ویلیامز و گونگ (۲۰۱۴) امکان پیش‌بینی افزایش هزینه پروژه را از طریق داده‌های عددی پروژه‌های قبلی بررسی کردند. گراسیس و همکاران (۲۰۱۶) و لو و چانگ نیز از روش‌های مختلف یادگیری ماشینی استفاده کردند، خطر ایمنی انواع مختلف پروژه‌ها را با استفاده از داده‌های حادثه از پروژه‌های قبلی پیش‌بینی کرد. وانگ و لایت (۲۰۱۳) تایید کردند که از داده‌های تاریخی می‌توان برای کشف دانش برای بهبود فرآیند مدیریت تعارض استفاده کرد. فرآیند طبقه‌بندی یادگیری ماشینی شامل چندین مرحله است: شناسایی مسئله، جمع‌آوری داده‌ها، آماده‌سازی و پردازش داده‌ها، انتخاب الگوریتم، آموزش مدل و ارزیابی [۲۴].

## یادگیری ماشینی در طراحی

استفاده از یادگیری ماشین در ارزیابی طراحی نیز به طراحان در فرآیندهای تصمیم گیری کمک می‌کند. اهداف طراحی بر استفاده از فضا، ایمنی، بهره‌وری انرژی و رفاه مردم تمرکز دارد که می‌تواند با استفاده از یادگیری ماشینی تسریع شود [۲۵]

مطالعات نشان داده‌اند که مصرف واقعی انرژی ساختمان‌هایی که یک بار ساخته شده‌اند و در حال بهره برداری هستند بسیار بیشتر از پیش بینی‌های مصرف انرژی است که در طول طراحی انجام شده است - که منجر به اصطلاح شکاف عملکرد می‌شود. یک روش پیش‌بینی سنتی، مبتنی بر فیزیک ساختمان، یک رویکرد مبتنی بر پایگاه داده در دنیای واقعی است که در آن رفتار از طریق مشاهده آموخته می‌شود. گواهی‌نامه‌های انرژی، رفتار ساختمان‌ها هستند که در بریتانیا مشاهده می‌شود و یادگیری ماشین، زیرمجموعه‌ای از هوش مصنوعی، می‌تواند رفتار جهانی را در سیستم‌های پیچیده مانند ساختمان‌ها پیش‌بینی کند. بر این اساس، شبکه‌های عصبی مصنوعی، یک تکنیک یادگیری ماشینی، جمع‌آوری و آموزش داده شده‌اند تا براساس طیف وسیعی از عوامل طراحی، استفاده سالانه انرژی حرارتی (گازی) و الکتریکی را در طراحی‌های ساختمانی پیش‌بینی کنند. به‌عنوان نمونه، تحقیقات بر روی طراحی مدارس در بریتانیا متمرکز شد. میانگین درصد خطای مطلق برای پیش‌بینی‌های مصرف سالانه انرژی حرارتی و الکتریکی به ترتیب ۹/۲۲ و ۵/۲۲ درصد بود. این در مقایسه با منابع اثبات شکاف فعلی، ۹.۱ برای پیش‌بینی مصرف انرژی حرارتی سالانه و ۲۴.۵ برای پیش‌بینی مصرف انرژی سالانه [۲۶] است.

## یادگیری ماشینی در مدیریت هزینه

یکی از مهمترین کاربردهای تکنیک‌های یادگیری ماشین در ساخت و ساز مدیریت هزینه است. پیش‌بینی هزینه‌های ساخت و ساز می‌تواند به مدیران پروژه در شناسایی مشکلات بالقوه، اتخاذ استراتژی‌های پاسخگویی و کنترل بهتر هزینه‌های پروژه کمک کند. با این حال، پیش‌بینی دقیق هزینه‌های ساخت و ساز در مرحله برنامه ریزی یا مراحل اولیه زمانی که اطلاعات پروژه محدود است دشوار است [۲۷]. با پیشرفت در قدرت محاسباتی، رویکردهای برآورد هزینه اخیر تمایل به استفاده از روش‌های پیچیده‌تر و حجم بیشتری از داده‌ها دارند. روش‌های یادگیری ماشینی که امکان مطالعه روابط چند متغیره و غیرخطی بین هزینه‌های نهایی و متغیرهای طراحی را فراهم می‌کنند، در سال‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته‌اند [۲۸].

هدف از تخمین هزینه خودکار شناسایی همبستگی بین عوامل تأثیرگذار و هزینه پروژه با استفاده از مدل‌ها یا الگوریتم‌های پیش‌بینی است. الفاسکی و همکاران (۲۰۱۴) چهار روش پیشرفته مختلف مبتنی بر هوش مصنوعی، یعنی یادگیری ماشینی، سیستم‌های مبتنی بر دانش (KBS)، سیستم‌های تکاملی (ES) و سیستم‌های ترکیبی (HS) را متمایز کرد [۲۹]. کیم و همکاران (۲۰۰۴) سه مدل تخمین هزینه، یعنی شبکه‌های عصبی مصنوعی (ANN)، تحلیل رگرسیون چندگانه (MRA) و یک سیستم استدلال مبتنی بر مورد (CBR) را تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که ANN ها دقیق‌تر از مدل MRA و CBR هستند. [۳۰] علاوه بر این، طبق گفته چنگ و همکاران. (۲۰۱۰) شبکه‌های عصبی مصنوعی بیشترین رویکرد را در برآورد مدت زمان و هزینه پروژه‌های ساخت و ساز در مرحله طراحی اولیه نشان می‌دهند [۳۱].

## یادگیری ماشین در گزارش دهی

گزارش پیشرفت یک کارکرد مدیریتی مهم برای اجرای موفق پروژه‌های ساختمانی است. از آنجایی که تصویرها شیواتر از متن هستند، عکس‌های دیجیتالی یک سایت ساخت و ساز به تدریج جایگزین نمونه‌های سنتی خود، گزارش‌های کاغذی، و ثبت فرآیند ساخت و ساز می‌شوند. تکنیک‌های بینایی کامپیوتری همچنین می‌توانند برای ذخیره، پردازش و تجزیه و تحلیل تصویرها گرفته‌شده از یک سایت ساخت‌وساز به‌طور خودکار و کارآمدتر مورد استفاده قرار گیرند. [۳۲]

## یادگیری ماشینی در کنترل کیفیت

یادگیری ماشینی، به‌ویژه تکنیک‌های پردازش تصویر، می‌تواند برای تشخیص عیوب ساختمانی و همچنین نظارت بر سلامت سازه ساختمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. آکینچی و همکاران (۲۰۰۶) روشی برای کنترل کیفیت ساخت و ساز از طریق تشخیص خودکار عیوب ساختمانی و مدیریت آن پیشنهاد کرد. [۳۳]

این رویکرد از یک شبکه عصبی Convolution (CNN) برای تجزیه و تحلیل داده‌های اسکن لیزری استفاده کرد و سپس ساخت‌ها را با برنامه‌های از پیش تعیین شده برای تشخیص انحرافات و عیوب مقایسه کرد. ژو و بریلاکیس (۲۰۰۹) از تکنیک‌های بینایی کامپیوتری برای تشخیص خودکار عیوب سطح بتن مانند حباب‌های هوا و تغییر رنگ استفاده کردند. این روش می‌تواند محل حفره‌های هوا و نواحی تغییر رنگ روی سطوح بتنی و تعداد حفره‌های هوا و ناحیه تغییر رنگ را مشخص کند. برخی از مطالعات به‌طور خاص بر سلامت ساختاری پل‌ها تمرکز کرده‌اند. [۳۴]

## یادگیری ماشین در مدل سازی اطلاعات ساختمان (BIM)

مدل سازی اطلاعات ساختمان (BIM) توجه بسیاری از دانشگاه‌ها و صنایع را به خود جلب کرده است. یک فناوری نوظهور برای دیجیتالی کردن صنعت ساخت و ساز است و مدل جدیدی را برای ذخیره و تبادل داده‌های ساختمان BIM ایجاد کرده است. مدل‌های ساخته شده از اتوکد، بیشتر اوقات نمی‌تواند به‌طور کامل جزئیات یک تسهیلات داخلی را ثبت کند.

اسکنرهای لیزری را می‌توان برای اندازه‌گیری مترکم ۳ بعدی از شرایط ساخت تأسیسات استفاده کرد و ابر نقطه حاصل را می‌توان به‌صورت دستی برای ایجاد یک مدل BIM ساخته شده پردازش کرد.

با این حال، این فرآیند زمان‌بر، ذهنی و مستعد خطا است. برای حل این مشکل، یادگیری ماشینی می‌تواند به‌طور خودکار نقاط سه بعدی ابری داده‌های خام جمع‌آوری شده از یک اسکنر لیزری را به BIM تبدیل کند. تانگو همکاران (۲۰۱۰) تکنیک‌هایی را برای خودکار سازی فرآیند ایجاد BIM، مانند ساخت داده‌های اسکنر لیزری، که می‌توان به سه عملیات اصلی تقسیم کرد، بررسی کرد: مدل سازی هندسی، شناسایی آبجکت‌ها و مدل سازی رابطه بین آبجکت‌ها. روش‌ها و الگوریتم‌ها برای ارائه دانش در مورد شکل، هویت و روابط نیز خلاصه می‌شوند [۳۵].

### نتیجه گیری

در حال حاضر از انواع تکنیک‌های یادگیری ماشین برای کمک به مراحل مدیریت پروژه‌ها استفاده می‌شود، مانند مدیریت ایمنی، مدیریت هزینه، مدیریت ریسک، مدیریت تضاد و موارد دیگر. داده‌های تاریخی و بی‌درنگ برای توسعه مدل‌های یادگیری ماشینی می‌توانند ورودی به تکنیک‌های مدیریت پروژه سنتی ارائه دهند. این تغییر پارادایم در بخش‌های مختلف صنعتی از جمله خودرو، هوانوردی، ساخت‌وساز، راه‌آهن و غیره رخ می‌دهد.

حدود نیمی از روش‌های پیشنهادی برای پیاده سازی مدل یادگیری ماشینی از روش مطالعه موردی استفاده می‌کنند. حدود یک چهارم روش‌های پیشنهادی در یک محیط واقعی پیاده سازی می‌شوند. شناسایی ریسک و مدیریت هزینه برخی از محبوب‌ترین چیزهایی هستند که مدل‌های یادگیری ماشینی پیشنهادی در ادبیات به آنها کمک می‌کنند. از طریق نتایج این مطالعه، بدیهی است که با توجه به روند رو به افزایش در انتشارات سالانه، استفاده از تکنیک‌های یادگیری ماشین در مدیریت پروژه زمینه نوظهوری برای مطالعه است. با جمع‌آوری داده‌های بیشتر در سیستم‌های مختلف فنی و اجتماعی، اتخاذ روش‌های یادگیری ماشینی ممکن است با ارائه ورودی‌های داده محور به مدیریت پروژه سنتی کمک کند. در آینده، نیازهای صنعت برای مدیریت پروژه ممکن است به روش‌های یادگیری ماشین منجر شود.

### منابع:

- [1] J. M. Mitchell, What is Machine Learning?, Machine Learning Department Carnegie Mellon University, 1997.
- [2] T. hong, State-of-the-Art on Research and Applications of Machine Learning in the Building Life Cycle, pre - proof, 2020.
- [3] D. J. Putka, Modern prediction methods: New, Organizational Research Methods, 2018.
- [4] I. Witten, Data Mining: Practical Machine Learning Tools and, ELSEVIER, 2005.
- [5] I. Kononenko, Machine Learning and Data Mining, ELSEVIER, 2007.
- [6] F. Witten, Practical Machine Learning Tools and Techniques, ISBN, 2011.
- [7] Y. Goh, Neural network analysis of construction safety management, Constr. Manag. 2013.
- [8] S. Chulani, Bayesian analysis of empirical software, IEEE, 1999.
- [9] M. & K. Paliwal, Neural networks and statistical techniques: A review of, Expert Systems with Applications, 2009.
- [10] Y. R. & G. Wang, A study of preproject planning and project success, Automation in Construction, 2010.
- [11] G. a. K. Shmueli, Predictive analytics in information systems research, MIS Quarterly, 2011.
- [12] Kleinberg, Predicting policy, American Economic Review, 2015.

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان

(با توجه سن و سابقه کاری آنان در سازمان با مطالعه موردی در پالایشگاه نفت سپاهان)

نویسندگان: دکتر سعید لندران اصفهانی، عبدالعزیز جمشیدی



### چکیده

فرهنگ سازمانی مقوله‌ای مهم در امر مطالعه سازمان‌ها است و برای درک رفتار سازمان و پرسنل آن شناخت این فاکتور مهم مدیریت بسیار اهمیت دارد. فرهنگ سازمانی از آن جهت مهم است که بر بینش سازمان اثرگذار است همچنین فرهنگ بر عملکرد و اثر بخشی فعالیت‌های پرسنل سازمان نیز اثر گذار است.

این تحقیق در خصوص تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شاغلین (که می‌تواند شامل: کارایی، مسئولیت پذیری، اثربخشی رفتارها، همدلی، نوآوری و... باشد) در سازمان‌ها براساس سن شاغل و سابقه آن‌ها در سازمان انجام شده است.

این تحقیق در پالایشگاه نفت سپاهان که بخش عملیاتی شرکت نفت سپاهان است صورت گرفته و به دلایل محدودیت‌های عملیاتی و موارد خاص به صورت محدود انجام گرفته است.

براساس این تحقیق هرچه سن کارکنان بالاتر و سابقه آنان در سازمان بیشتر باشد. کارکنان جوان تر بیشتر به آنان به عنوان الگو توجه می‌کنند و این اثرگذاری در میان مدیران باسابقه شاغل در این بخش به مراتب مشهودتر است.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی - رفتار سازمانی - ارزش‌های سازمانی

**مقدمه:**

یکی از نشانه‌های هر گروه از انسان‌ها نوع رفتار، علائق، مشترکات، سنت‌ها و آداب و رسوم میان آنهاست که بر اساس گذشت زمان و نقل آنها به نسل بعد و تداوم آن، به نام فرهنگ آن گروه شناسایی می‌شود حتی بدوی‌ترین گروه‌های انسانی نیز دارای مشترکاتی هستند که به عنوان فرهنگ شناخته می‌شود. اما تعریف دقیق فرهنگ چیست و در میان علمای علوم انسانی چه تعریفی دارد:

تعاریف فرهنگ در فرهنگ‌های لغت فارسی عبارت است از :

**لغت نامه دهخدا:**

فرهنگ { ف ه } (ا) (از: فر، پیشوند + هنگ از ریشه ٚنگ اوستایی به معنی کشیدن و فرختن و فرهنگ ( هر دو مطابق است با ادوکات و ادوره در لاتینی که به معنی کشیدن و نیز به معنی تعلیم و تربیت است. (حاشیه ی برهان معین). به معنی فرهنگ است که علم و دانش و ادب باشد. [۱]

**لغت نامه معین:**

(ف ه) [ پ ه ] (ا) ۱ - علم ، دانش . ۲ - تربیت ، ادب . ۳ - واژه نامه ، کتاب لغت . ۴ - عقل ، خرد . ۵ - تدبیر، چاره. [همان منبع]

لغت نامه عمید:

۱. علم، دانش. ۲. ادب، معرفت. ۳. تعلیم و تربیت. ۴. آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت. [همان منبع]

**واژه‌های مصوب فرهنگستان:**

[باستان‌شناسی، جامعه‌شناسی] فرهنگ گروهی اجتماعی با ویژگی‌های مشترک زبانی یا گویشی یا باوری یا آیینی یا پوششی در درون یک جامعه بزرگ‌تر. [همان منبع]

از دیدگاه دیگر :

**دانشنامه عمومی**

فرهنگ راه‌کارهای شایع موجه در یک جامعه است برای زدودن هرگونه نیاز راستین یا ناراستین. فرهنگ همواره نرم افزار است و تمدن شامل آن و سخت افزارهاست. به عبارت ساده تر فرهنگ آن چیزی است که مردم با آن زندگی می‌کنند. فرهنگ از آن مردم است؛ ادوارد تایلور (۱۸۳۲-۱۹۱۷) فرهنگ را، مجموعه پیچیده‌ای از دانش‌ها، باورها، هنرها، قوانین، اخلاقیات، عادات و هرچه که فرد به عنوان عضوی از جامعه خویش فرا می‌گیرد تعریف می‌کند. هر منطقه از هر کشوری می‌تواند فرهنگ متفاوتی با دیگر مناطق آن کشور داشته باشد. فرهنگ به وسیله آموزش، به نسل بعدی منتقل می‌شود؛ در حالی که ژنتیک به وسیله وراثت منتقل می‌شود. مثلاً گفتگو به زبان فارسی یک راه‌کار است بر رفع نیاز رو در رو سخن گفتن و زبان چینی راه‌کاری دیگر برای مردمانی دیگر برای رفع همین نیاز است.

- برترین فضیلت در هنرهای زیبا و امور انسانی که همچنین به فرهنگ عالی شهرت دارد.
- الگوی یکپارچه از دانش، عقاید و رفتار بشری که به گنجایش فکری و یادگیری اجتماعی نمادین بستگی دارد.
- مجموعه‌ای از گرایش‌ها، ارزش‌ها، اهداف و اعمال مشترک که یک نهاد، سازمان و گروه را مشخص و تعریف می‌کند.
- فرهنگ، راه مشترک زندگی، اندیشه و کنش انسان در یک جامعه است.

فرهنگ در برگرفته این موارد است:

فرهنگ شامل هنر، ادبیات، علم، آفرینش‌ها، فلسفه و دین است. فرهنگ‌ها دارای عناصر بسیاریند که بطور آمیزه و نامیزه معنایی در جامعه شناورند و درست از میان خودآگاه و ناخودآگاه هوشیاری اجتماعی عبور می‌کند. مردم برای تغییر فرهنگ خود لازم است زحمت زیادی بکشند. زیرا فرهنگ؛ خواهان مانایی است. در برابر فرهنگ، نافرنگ است و عبارت است از آنچه جامعه با آن تعامل دارد ولی فرهنگ نیست. مانند اقلیم، آب و هوا، ژن، حوادث، وجود یا عدم وجود منابع طبیعی، سنت‌های الهی، بیماری‌ها و فرهنگ فارسی معین واژه فرهنگ را مرکب از دو واژه فر و هنگ به معنای ادب، تربیت، دانش، علم، معرفت و آداب و رسوم تعریف کرده است. [۲]



شکل الف: رابطه فرهنگ با سایر مفاهیم

فرهنگ با مفاهیمی مانند مذهب، زبان، ارزش‌ها و طرزفکر، تحصیلات، زیبایی‌شناسی، سازمان‌های اجتماعی، فن‌آوری و فرهنگ مادی و قوانین و سیاست رابطه ای مستقیم دارد. هر گونه تغییر در جهت مثبت یا منفی در این مفاهیم بر فرهنگ جاری تاثیر گذار است.

درخصوص فرهنگ سازمانی تعاریفی تقریبا مشابه با تعاریف فرهنگ بیان شده است از جمله :

پیتر اف. دراگر: فرهنگ سازمانی را به عنوان یک اصل حل مشکلات بیرونی و درونی تعریف می کند که در آن به طور مداوم توسط گروه خاصی اجرا می شود و سپس به طرق مختلف به اعضای جدید منتقل می شود و به عنوان راهی مناسب برای درک، فکر کنید و مشکلات مربوطه را احساس کنید. [۲]

دکتر ریچارد پرین : فرهنگ سازمانی مجموع باورها و آداب و رسومی است که مانند چسب اعضای سازمان را با هم یکپارچه می کند. فرهنگ سازمانی مفهومی بسیار پرمعناست؛ فرهنگ سازمانی نه تنها مفهومی مشترک را ارائه می کند بلکه دلیلی مشترک را نیز ارائه می کند. این ایده بر توجه به اهمیت سمبل‌ها و نیاز به درک آنان تمرکز دارد. [همان منبع]

آلن ادلر مخترع آمریکایی: فرهنگ سازمانی را به عنوان تمدن لازم در محیط کار تعریف می کند. فرهنگ سازمانی سیستم کنترل اجتماعی است. نقش فرهنگ در ترفیع و تقویت تفکر و رفتار درست و کنار گذاشتن تفکر و رفتار بد بسیار تعیین کننده است. کلید این تعریف، ایده باید‌ها و نبایدهای رفتاری است. این ایده همچنین بر توجه بر تکامل سازمان در شکل دادن فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای دارد. [همان منبع]

دکتر مایکل واتکینز : فرهنگ سازمانی سیستم ایمنی هر سازمان است. [همان منبع]

الیزابت اسکرینجر : فرهنگ سازمانی توسط فرهنگ اصلی جامعه‌ای که در آن زندگی می کنیم شکل می گیرد، البته با تاکید بیش تر بر قسمت‌های خاصی از آن.

رالف وینکلر : اگر تصور رهبران این باشد که در سازمان‌های بزرگ تنها یک فرهنگ سازمانی وجود دارد بیش از حد ساده‌اندیشی است، واقعیت این است که باید به زیرفرهنگ‌های سازمان هم به خوبی توجه شود. [همان منبع]

عبدی عثمان جاما : هر سازمان فرهنگی زنده است که می تواند با بیش ترین سرعت ممکن خود را با واقعیت تطبیق دهد. [همان منبع]

گیرت هافستد : هر فرد الگوهایی از تفکر، احساس و امکان عمل بالقوه‌ای را با خود به همراه دارد که در طول زندگی خود آموخته است. بسیاری از این الگوها در دوران کودکی کسب شده‌اند زیرا فرد در این سن، بسیار مستعد آموختن و تقلید کردن است. همین که الگوهای مشخصی از طرز فکر، احساس و عمل در ذهن کسی شکل گرفت، وی قبل از آنکه چیز متفاوتی را یاد بگیرند، باید آموزه‌های قبلی خود را کنار بگذارد و این فراموش کردن بسیار مشکل تر از آموختن برای اولین بار است [۴]



ریچارد دفت: فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای یک سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. [۵]

واژه فرهنگ در زبان انگلیسی با کلمه Culture که در اصل به معنی کشت و زرع است. در ادبیات فرانسه معنی این کلمه از پرورش گیاهان به پرورش حیوانات و بالاخره به پرورش انسان تعمیم یافت. امروزه در کنار معنی Culture در فرهنگ لغت نامه‌ها عبارت فرهنگ را می‌نویسند. [۶]

### مرور ادبیات:

جذب و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص از دشواری‌های عمده سازمان‌ها می‌باشد. ولی دشوارتر از آن ایجاد شرایطی جهت تداوم فعالیت آنان و حفظ انگیزه کاری است. در واقع نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان به عهده دارند، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین تکنولوژی و امکانات برخوردار باشد اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید. لذا توجه به متغیرهای مؤثر در بهبود عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها و یافتن رابطه میان این متغیرها بسیار ضروریست. به همین علت بررسی نگرش‌های کارکنان در سازمان‌های مختلف به دلیل نتایج قابل ملاحظه‌ای که می‌تواند بر بهبود رفتارهای سازمانی داشته باشد طی چند دهه گذشته مورد توجه محققان و صاحب‌نظران علم مدیریت و منابع انسانی بوده است: (مهرداد، ۱۳۸۵). [۰]

فرهنگ سازمانی در دو سطح وجود دارد (مانند یک کوه یخ) بخشی قابل مشاهده که شامل محیط فیزیکی و قابل مشاهده، رفتارها، نوع لباس، جشن‌ها، داستان‌ها، شعارها، و علائم و نشانه‌های قابل رویت و بخش ناپیدا و پنهان آن شامل ارزش‌های اصولی، باورها، اعتقادات، نگرش‌ها و احساسات و روابط داخلی میان پرسنل است. فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان هویت می‌دهد. (ریچارد دفت - [۵])

فرهنگ سازمانی به عنوان مفهوم کلی است که اعتقادات، ایدئولوژی، سنت، هنجار، رسوم، دانش و فناوری (و شاید بتوان گفت روابط غیررسمی کارکنان) را هم شامل می‌شود و عامل مهمی است که رفتار سازمان و اعضای آن را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرهنگ سازمانی میراث عمومی یک سازمان است که شامل همه‌داری‌ها، رفتار و کردار و تفکر افراد یک سازمان است. هر مقدار تعهد کارکنان به ارزش‌های سازمان بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزش‌ها متعهد باشند، فرهنگ آن سازمان قوی‌تر است و بلعکس.

تعدادی از پژوهشگران رفتار سازمانی، بیان نموده‌اند که ارزش‌های مشترک در سازمان برگرفته از فرهنگ سازمانی، بر ایجاد جوی برای تلاش بیشتر کارکنان بسیار مفید واقع شده و همچنین فرهنگ سازمانی دارای اثری مثبت بر کارآمدی بدون توجه به زمینه‌های کاری آن خواهد شد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند فرهنگ‌هایی که یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهند، باعث تشویق یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد می‌شوند.

### پیشینه نظری

جهان به سرعت در حال تغییر است و سطح سازمان‌ها نیز به دلیل پیشرفت‌های فناوری که بر برنامه‌های توسعه منابع انسانی آنها تأثیر گذاشته است، در حال تغییر است. علاوه بر این، سازمان‌ها در زمینه فرهنگی خود از نظر نظم نسبی باورها، ارزش‌ها و مفروضات متفاوت هستند. فرهنگ سازمانی زمان بیشتری را برای رویارویی با تغییرات پویا و پاسخگویی به خواسته‌های مختلف سازمان در تلاش برای کسب مزیت رقابتی در تمام فعالیت‌هایش تطبیق می‌دهد. بنابراین، فرهنگ حمایتی همانطور که توسط ریچی (۲۰۰۰) ذکر شده است به عنوان یک ابزار انگیزشی در نظر گرفته می‌شود که سازمان را برای عملکرد روان و تضمین موفقیت در تمام تلاش‌هایش ارتقا می‌دهد. [۶]

بنابر به گفته اوچی (۱۹۸۱) محققان زمانی به مطالعه فرهنگ سازمانی روی می‌آورند که نیاز داشته باشند در مورد الزامات رفتار سازمانی و آنچه که سازمان را منحصر به فرد میکند به فهم بهتری دست یابند. [۶]

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بر می‌گردد. هر سازمان به محض آنکه به وجود می‌آید در همان مراحل آغازین در درون خود، نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد و طی حیاتش آن را به شیوه‌ای خاصی پرورش می‌دهد (بزد خواستی و رجایی‌پور، ۱۳۸۸؛ اردلان و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان که نیازها، ارزش‌ها، اهداف، دانش و تواناییهای فرد-سازمان در آن تناسب و هماهنگ باشد، از مهم‌ترین شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به دیگری هستند (مقیم، ۱۳۸۰). [۸]

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بر می‌گردد. هر سازمان به محض آنکه به وجود می‌آید در همان مراحل آغازین در درون خود، نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد و طی حیاتش آن را به شیوه‌ای خاصی پرورش می‌دهد. از نظر میلی (۲۰۰۵) فرهنگ به راحتی قابل تعریف نیست ولی قابل درک است. فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه آن را فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی

داخلی گروه را حل می کند و به سبب عملکرد و تاثیر مثبتش معتبر دانسته می شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش داده می شود. شاین معتقد است که فرهنگ سازمان پدیده پویایی است که دائماً در حال تعامل بین محیط و افراد است و بر اثر اندوختن از دشواری سازگاری بیرونی و یکپارچگی دورنی از سوی گروهی معین، شکل می گیرد. فرهنگ به عنوان وسیله مولد و کلید تعالی در زندگی سازمانی، بر شیوه های تفکر و اندیشیدن در مورد مسائلی که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند اثرگذار است و آن را هدایت می کند. [۹]

ادگار شاین معتقد بود که فرهنگ (سازمانی) سخت ترین ویژگی سازمانی برای تغییر است و می تواند از محصولات، خدمات، بنیان گذاران و رهبران دوام بیشتری بیاورد. مدل شاین از دیدگاه ناظر به فرهنگ می نگرد و فرهنگ سازمانی را در سه سطح توصیف می کند:

۱- **مصنوعات:** ویژگی های سازمانی که می تواند توسط ناظر نا آشنا دیده، احساس و شنیده شود، از جمله امکانات، دفاتر، دکور، اثاثیه، لباس، و نحوه تعامل آشکار افراد با دیگران و با افراد خارجی سازمان.

۲- **ارزش های مورد حمایت:** آن بخش از فرهنگ نمایان شده اعضای یک سازمان است مانند شعارهای شرکت، بیانییه های ماموریت و سایر عقاید عملیاتی نمونه های قابل ذکر هستند

۳- **درک مفروضات اساسی:** بخشی از فرهنگ سازمانی است که در تعاملات روزمره بین اعضای سازمان متعمداً دیده و آگاهانه شناسایی نمی شوند. حتی افرادی که تجربه درک عمیق ترین سطح فرهنگ سازمانی را دارند، می توانند به ویژگی های آن عادت کنند و نامرئی بودن وجود آن را تقویت کنند. (۹)

گرت هافستد به دلیل کارش در مورد بررسی تأثیرات فرهنگی ملی و منطقه ای که بر رفتار سازمان ها تأثیر می گذارد مشهور است او همچنین با باب وایسفیژ برای توسعه یک مدل فرهنگ سازمانی، بر اساس تحقیقات تجربی و دارای شش بعد، همکاری کرد:

۱) **ابزار گرا در مقابل هدف گرا** - میزان اولویت بندی انجام وظایف کاری براساس کدام اهداف (چه) یا کدام ابزار (چگونه). این ممکن است بر نگرش به ریسک کردن یا مشارکت در تلاش احتیاطی تأثیر بگذارد

۲) **درون محوری** - در مقابل برون محوری - فرهنگ های برون محور عمل گرایانه تر خواهند بود و عمدتاً روی برآورده کردن نیازهای مشتری تمرکز می کنند، در حالی که فرهنگ های مبتنی بر درون ممکن است ارزش های قوی تری را نشان دهند.

۳) **ساده اندیشی** - در مقابل سخت گیرانه - فرهنگ های سخت گیرانه تر بر سطح بالایی از انضباط و کنترل اجرا می شوند، در حالی که فرهنگ های آسان گیر به بداهه گویی بیشتر تمایل دارند.

۴) **محلی در مقابل حرفه ای** - میزانی که افراد با همکاران خود (Muraina, © 2017) فوری هم ذات پنداری می کنند و با هنجارهای این محیط مطابقت می یابند، یا خود را با گروه وسیع تری از مردم و اعمال بر اساس نقششان مرتبط می کنند.

۵) **سیستم باز در مقابل سیستم بسته** - میزان پذیرش تازه واردان و تفاوت هایی که با خود می آورند مورد استقبال قرار می گیرد

۶) **کارمند مداری در مقابل کار محوری** - میزانی که رفاه کارمند به ازای انجام کار در اولویت قرار می گیرد یا برعکس.

پژوهش گران گام بزرگی در جهت تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی برداشته اند. سازمانی را به عنوان مفروضات مشترک، ارزش ها و هنجارهای درون سازمان توصیف می کند. فرهنگ سازمانی را الگوی مشترک ارزش ها و اعتقادات که به افراد در درک کارکردهای سازمانی کمک می کند و هنجارهای را به منظور رفتار در سازمان برای آنها فراهم می کند می دانند .

### انواع فرهنگ های تاثیر گذار بر فرهنگ سازمانی:

۱- **فرهنگ گروهی:** فرهنگ گروهی تأکید بر تمرکز داخلی و قابلیت انعطاف پذیری دارد. ارزش هسته بارز این فرهنگ، کارهای گروهی، باز بودن، مشارکت و رشد و توسعه کارکنان می باشد. سازمان بر روی رشد محیط کار کارکنان تأکید دارد. جایی که کارکنان، مشارکت، تعهد و وفاداری، داشته باشند کارها تسهیل می شود.

۲- **فرهنگ ویژه سالاری:** فرهنگ ویژه سالاری تأکید بر تمرکز خارجی و قابلیت انعطاف پذیری دارد. ارزش هسته ای این فرهنگ، قابلیت انطباق، قابلیت انعطاف‌پذیری و نوآوری می‌باشد. این نوع فرهنگ در جاهایی که به تیم‌های تخصصی یا موقت نیازمند است وجود دارد. برای وظایفی که تکنیک‌های بالینی همراه با سطح بالایی از عدم قطعیت است. تأکید زیاد این فرهنگ بر روی ویژگی‌های شخصیتی، ریسک‌پذیری و پیشی‌گرفتن در آینده است

۳- **فرهنگ سلسله‌مراتبی:** فرهنگ سلسله‌مراتبی تأکید بر تمرکز داخلی و ثبات دارد. ارزش هسته ای این فرهنگ، ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی است. فرهنگ سلسله‌مراتبی در سازمان‌هایی که رسمی و محل کار ساختار بندی شده دیده می‌شود، جایی که سازمان‌ها به وسیله قانون‌های سیاست‌های رسمی اداره می‌شوند

۴- **فرهنگ بازار:** فرهنگ بازار تأکید بر تمرکز خارجی و ثبات قرار دارد. ارزش هسته ای این فرهنگ، رقابت، دست‌یابی به هدف و تولید است سازمان‌هایی که این فرهنگ را می‌پذیرند با رقیبان خود آماده رقابت می‌شوند (دباغی و همکاران، ۱۳۸۹؛ کوچکی سیاه و همکاران، ۱۳۹۱) [۱۲]

۵- **فرهنگ معنوی:** صاحب‌نظران مدیریت، مفهوم معنویت را به عنوان منبعی پایدار برای سازمان‌ها دانسته‌اند که می‌تواند به آنها در زمان‌های پرتلاطم و آشوب زده، یاری رساند و تناقض‌نمایی نظم و بینظمی در سازمان را حل و فصل کند و بدون طرد هر یک، آنان را به صورت مقتضی به کار بندد در واقع قلمرو مدیریت و سازمان چه به لحاظ نظری و چه عملی تحت تأثیر نیروی قدرتمندی به نام میل به معنویت قرار گرفته است (شیخی‌نژاد و احمدی، ۱۳۸۷؛ نویدی، ۱۳۹۴). [۱۴]

۶- **فرهنگ بهره‌وری سازمانی:** دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی از اهداف هر سازمانی است. جهت‌دستیابی به این مقصود، راهی جز توسل به یک روش سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. توفیقات چشم‌گیر دهه اخیر سازمان‌هایی با کمترین امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، نشانگر نقش بسیار زیاد زمینه‌های غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود. بهره‌وری نیروی انسانی پدیده پیچیده‌ای است که به عوامل زیادی مانند محیط، در دسترس بودن مواد اولیه، انگیزه، کنترل و نظارت و شیوه مدیریت بستگی دارد و غالباً نیز دلیل عمده‌ای که سبب ناکامی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود می‌شود، نبودن بهره‌وری نیروی انسانی است. در واقع نیروی انسانی مهمترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان است، چون اساس حرکت به سوی توسعه انسان می‌باشد. انسان عنصر اصلی ساختار و مدیریت است که هم می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و هم می‌تواند به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. بنابراین انسان توسعه یافته، جامعه توسعه یافته را به ارمغان می‌آورد (جانی و همکاران). [۱۱]

۷- **فرهنگ یادگیری:** سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی را توسعه می‌دهند، در خلق، اکتساب و تبدیل دانش و همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید موفق هستند؛ از این جهت، سازمان‌هایی که بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأکید دارند، باید ابتدا اطلاعات به دست بیاورند، سپس اطلاعات را به طور قابل فهم تفسیر کنند و در نهایت به دانش تبدیل کنند. در چنین مواقعی سازمان‌ها نباید بخش بسیار مهم تغییرات رفتاری و شناختی را به منظور تبدیل حرف به عمل، فراموش کنند.

یادگیری سازمانی یک فرایند ریشه دار است که تغییر رفتار فردی و سازمانی را در پی دارد؛ همچنین فرآیند پیچیده‌ای است که به توسعه دانش جدید مربوط است و توانایی بالقوه‌ای را برای تغییر رفتار دارد متغیر دیگر مورد بررسی در این پژوهش، بهره‌وری نیروی انسانی بود که یکی از عوامل اصلی تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمانی است و با استفاده از نسبت درآمد ایجاد شده به کل نیروی انسانی نیز سنجیده می‌شود.

مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، در سازمان پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست. در این ارتباط فرهنگ سازمان می‌تواند زمینه ساز چهار کارکرد در سازمان باشد که عبارتند از: هویت سازمانی، تعهد گروهی، ثبات نظام اجتماعی و شکل دادن به رفتار باشد (علی یزدخواستی، ۱۳۸۷). [۱۰]

اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی ابعاد آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در برابر تغییرات مورد نظر، ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد.

همچنین در بحث انگیزش کارکنان فرهنگ سازمانی نقش مهمی دارد زیرا انگیزه برای کارمندان بسیار مهم است تا کاری که به عهده آنان محول شده است (به خوبی) انجام شود، آن هم باید طبق استانداردهای عملیاتی شرکت باشد.

انگیزه قدرتی است که به شخص اجازه می‌دهد در جهت یک هدف خاص عمل کند این انگیزه سبب تعیین نتایجی مانند بهره‌وری، عملکرد و پشتکار است. ارشدیا (۲۰۱۰) در مطالعه خود تأثیر مثبت بین انگیزه و عملکرد را تأیید کرد. وجود انگیزه پشتیبان و نوعی حمایت است، به این معنی که مدیران سازمان به هر تصمیمی که قرار است به رفاه کارکنان منجر شود توجه بیشتری کنند. علاوه بر این، مقررات معقولی برای پوشش نیازهای کاری انعطاف‌پذیر نیز وجود دارد. (مارتچ پاسی - جوزف پاتریوت ۲۰۲۰) [۱۱]

رهبران سازمان در خصوص فرهنگ سازمانی نقش مهمی دارند، با نگاهی به فرآیندهای درون سازمان واضح است که فرهنگ سیستم عامل یک سازمان

است. رهبران ارشد می‌توانند با آموزش مدیریت به مدیران، فرهنگ عملکرد بالا را بسازند و به روش‌های بسیار انگیزشی حفظ کنند به عنوان مثال، یک مطالعه در شعبه بانک مدیران نشان دادند که ارائه آموزش رهبری به رهبران سازمان، منجر به افزایش ۲۰ درصدی در فروش کارت اعتباری و افزایش ۴۷ درصدی فروش وام شخصی گردید.

مدیران عامل باید یک مورد تجاری (با بودجه) برای فرهنگ ایجاد و از رهبران منابع انسانی و کسب و کار برای بهبود آن استفاده کنند، عناصری که بر فرهنگ تأثیر می‌گذارند، از طراحی نقش گرفته تا بررسی‌ها عملکرد... ساختن یک فرهنگ عالی کار آسان نیست به همین دلیل است که عملکرد بالا فرهنگ‌ها دارد و چنین مزیت رقابتی قدرتمندی هستند. هنوز سازمان‌هایی که فرهنگ‌های بزرگی را ایجاد می‌کنند، می‌توانند با آن خواسته‌های دنیای دیجیتال پر سرعت، مشتری محور و دیجیتالی که ما زندگی می‌کنیم مواجه شوند. سازمان‌های بیشتری به این موضوع پی می‌برند که ساختمان فرهنگ را نمی‌توان به شانس واگذار کرد رهبران باید با فرهنگ به عنوان یک رشته مهندسی، نه یک رشته جادویی، رفتار کنند. (لیندسی مک گراهیل و نییل دوشی (۲۰۱۵) [۱۲])

اما در خصوص خود فرهنگ سازمانی می‌توان مولفه‌های متعددی را به آن نسبت داد از جمله براساس پرسش‌نامه رابینز موارد زیر مطرح است:

۱- سخت‌کوشی کارکنان

۲- همدلی کارکنان

۳- توجه مدیران به کارکنان

۴- کارایی کارکنان

۵- تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان

۶- نتیجه‌گرایی سازمان

۷- شناخت وظایف و کارها

۸- مسئولیت‌پذیری و ریسک‌پذیری کارکنان

۹- حفظ کارکنان و سازمان

این تحقیق با توجه به دو متغیر مستقل سن و سابقه که بر رفتار کارکنان در پیروی از فرهنگ سازمانی تأثیر گذار است مورد بررسی قرار داده است.

علت انتخاب این دو متغیر تأثیر گذاری پرسنل با سابقه و مسن در سازمان است که با رفتارهای خود فرهنگ سازمانی را تقویت و ترویج می‌نمایند. از طرفی به دلیل محدودیت‌های تحقیق از میان ۹ عامل عنوان شده تنها سه عامل همدلی کارکنان، کارایی کارکنان و مسئولیت‌پذیری کارکنان را انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته است.

**فرضیه یا سوالات تحقیق:**

در این مقاله متغیرهای مستقل سن کارکنان و سابقه کار کارکنان در سازمان بر روی متغیرهای وابسته منتخب از فرهنگ سازمانی که در اینجا عبارتند از کارایی کارکنان، همدلی میان کارکنان و مسئولیت‌پذیری کارکنان با هم مقایسه می‌شوند.

فرضیه مورد بررسی این است که کارکنان با سابقه کار بالا که دارای سن بیشتری هستند دارای کارایی بیشتر و عاملی برای همدلی میان کارکنان می‌باشند و در نتیجه مسئولیت‌پذیری سازمان بیشتر خواهد شد.

در این بین متغیرهای واسطه‌ای چون جنسیت و سطح تحصیلات نیز وجود دارد.

در این خصوص سوالات نیز مورد بررسی قرار گرفت:

• آیا کارکنان جوان با نگاه به کارکنان با سابقه نسبت به فرهنگ سازمانی متمایل تر می‌شوند؟

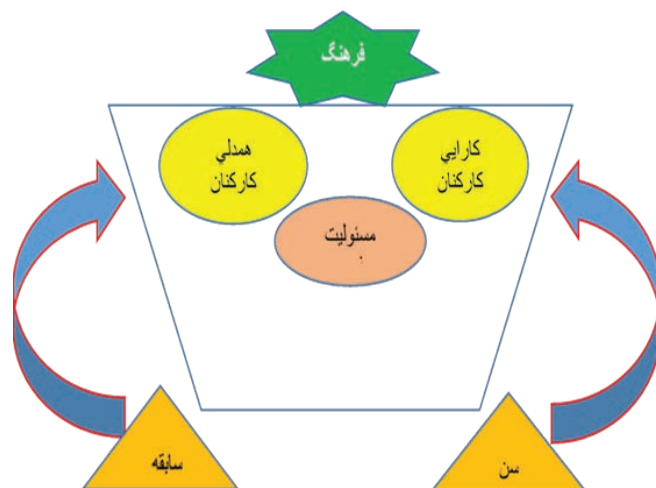
• آیا کارکنان جوان از روش‌های کاری افراد با سابقه و مسن فاکتورهای کارایی، همدلی و مسئولیت‌پذیری را فرا می‌گیرند؟

• آیا نوع رفتار و نگاه کارکنان با سابقه به سازمان می‌تواند عامل جذب کارکنان برای پیشرفت سازمان باشد؟

• کارکنان جوان با توجه به اختلاف سنی به چه میزان از فرهنگ سازمان و فرهنگ کارکنان مسن پیروی خواهند کرد؟

### مدل مفهومی تحقیق:

براساس مطالعه صورت گرفته و بر اساس تعریف فرهنگ سازمانی و نگاه محقق بر موضوع طرح زیر به عنوان مدل مفهومی طراحی شده است.



شکل ۱- طرح مفهومی تاثیر سن و سابقه بر فرهنگ سازمانی

### روش شناسی تحقیق:

این تحقیق از نظر روش شناسی از نوع تحقیق پیمایشی است و برای دست‌یابی به نتایج از روش پرسش‌نامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسش‌نامه مورد استفاده در این تحقیق پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی رابینز است که پایایی و روایی آن تایید شده است. روایی و پایایی براساس روش آلفای کرونباخ برابر ۰.۸۹ است. (سوسن قناتی)

### یافته های تحقیق:

آشنایی با شرکت نفت سپاهان

شرکت نفت سپاهان در سال ۱۳۸۱ بر اساس سیاست‌های دولت در زمینه خصوصی سازی بخش‌هایی از صنعت نفت و بر اساس سیاست‌های برنامه سوم توسعه به صندوق‌های بازنشستگی صنعت نفت واگذار گردید.

شرکت نفت سپاهان بزرگترین تولیدکننده روغن پایه گروه ۱ در ایران است. محصول روغن پایه به صورت صادراتی به کشورهای حوزه خلیج فارس، چین، ویتنام، مالزی، سنگاپور و هند صادر می‌شود

بخش دیگری از محصولات در داخل کشور به صورت روغن نهایی که با برند‌های اسپیدی و سپاهان هستند توزیع می‌گردند. این محصولات عبارتند از: الف: روغن‌های موتور در دو گروه بنزینی و دیزلی با برند‌های اسپیدی، سوپر اسپیدی، سوپر پاور، سپاهان: روغن‌های توربین و هیدرولیک با برند‌های سپاهان و سولار

پ: انواع روغن‌های دنده خودرویی و صنعتی با برند‌های ثمین و کوپر

ت: انواع روغن‌های صنعتی و تراش با برند سپاهان

تولید می‌گردد.

پالایشگاه نفت سپاهان در شهر اصفهان در منطقه صنعتی شمال این شهر در کنار شرکت‌های پالایش نفت اصفهان، نفت جی، پتروشیمی، صنایع شیمیایی و نیروگاه شهید محمد منتظری قرار دارد.

### روش تحقیق:

تحقیق زیر بر این نظریه استوار است که فرهنگ سازمانی بعنوان یک جزء سازمان از کل سازمان تشکیل شده که ما از میان آنها سه متغیر وابسته همذلی کارکنان، کارایی کارکنان و مسئولیت‌پذیری کارکنان را با دو متغیر مستقل سن و سابقه پرسنل مورد بررسی قرار داده شد.

برای بررسی این موضوع از جامعه آماری ۲۵۰ نفری کارکنان پالایشگاه نفت سپاهان تعداد ۵۰ نفر نمونه برداری شد و با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد رابینز در خصوص فرهنگ سازمانی سوالات فوق ارزشیابی گردید.

جداول ذیل تعداد، سن نمونه‌ها، تحصیلات، مراکز فعالیت آنان را نشان می‌دهد:

تعداد	تحصیلات
۶	دکتر
۱۴	فوق لیسانس
۲۴	لیسانس
۶	فوق دیپلم

تعداد نمونه	واحد	تعداد نمونه	واحد
۱۰	تعمیرات	۱۰	عملیات
۶	مهندسی	۱۰	فراورش
۱۰	مالی-اداری	۴	برنامه ریزی

جدول شماره ۲- سطح تحصیلات نمونه ها

جدول شماره ۱- توزیع نمونه ها

تعداد	تعمیرات	برنامه ریزی	فراورش	عملیات	تحصیلات
۰	۰	۳	۱	۰	دکتر
۲	۲	۴	۲	۱	فوق لیسانس
۴	۴	۶	۲	۲	لیسانس
۲	۲	۰	۱	۱	فوق دیپلم

جدول شماره ۳- فراوانی توزیع سن نمونه

سن	تعمیرات	برنامه ریزی	فراورش	عملیات	مالی-اداری
۵۰ به بالا	۱	۱	۲	۲	۲
۴۰ تا ۴۹ سال	۳	۱	۳	۲	۲
۳۰ تا ۳۹ سال	۲	۲	۲	۳	۴
۲۰ تا ۲۹ سال	۴	۰	۳	۳	۲

جدول شماره ۴- فراوانی سن نمونه

سابقه	تعمیرات	برنامه ریزی	فراورش	عملیات	مالی-اداری
۲۰ سال به بالا	۲	۱	۱	۲	۲
۱۵ تا ۲۰ سال	۳	۲	۴	۲	۲
۹ تا ۱۴ سال	۲	۱	۲	۲	۱
۸ تا ۲ سال	۳	۰	۳	۴	۵

جدول شماره ۵- فراوانی سابقه نمونه

جنسیت	تعمیرات	برنامه ریزی	فراورش	عملیات	مالی-اداری
زن	۰	۱	۱	۰	۳
مرد	۱۰	۳	۹	۱۰	۷

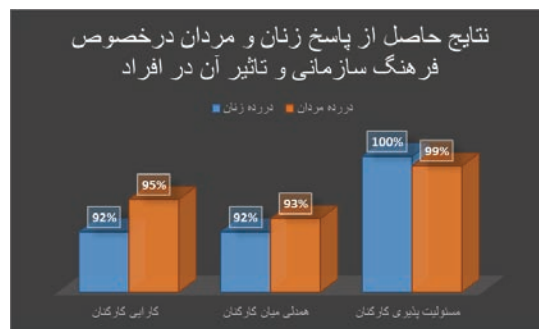
جدول شماره ۶- فراوانی جنسیت نمونه ها

بنا به درخواست مصاحبه شونده‌گان و شرکت کنندگان این نظر سنجی به صورت محرمانه و خصوصی انجام شد و این قول داده شد که در خصوص این پرسش‌نامه اطلاعات آنان فاش نشود.

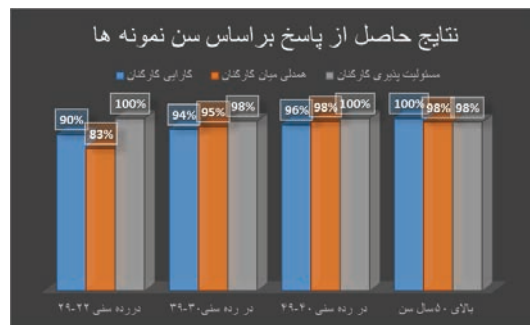
### نتایج تحقیق

با توجه به موضوع مطالعه یعنی مقایسه میان سن و سابقه کاری و تاثیر آنها بر کارایی، همدلی و مسئولیت پذیری کارکنان سازمان نتایج جالب توجهی حاصل از پرسش‌نامه‌ها به دست آمد. با توجه به اینکه کلیه پرسش‌نامه‌ها عودت گردید نتایج قابل قبولی به دست آمد که در زیر به آنها می‌پردازیم.

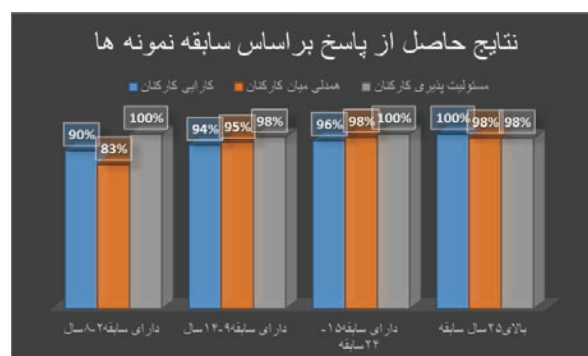
یکی از این نتایج این بود که زنان و مردان شرکت کننده در سطح قابل قبولی بر تاثیر فرهنگ سازمانی بر افراد تاکید داشتند و درحقیقت وجود فرهنگ سازمانی عاملی برای وحدت و تشریک مساعی افراد سازمان می‌باشد. سه فاکتور همدلی و کارایی کارکنان و مسئولیت پذیری پرسنل که بالای  $P > 90\%$  می‌باشد تاکید بر این موضوع دارد.



همچنین براساس نتایج حاصله ملاحظه می‌گردد در سطح  $P > 80\%$  جوانترها به افراد با سابقه و مسن سازمان بعنوان ذخیره‌های با تجربه سازمان نگاه می‌کنند و این به این مفهوم است که میان سن پرسنل و تاثیر فرهنگ سازمانی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد و هرچه افراد مسن در سازمان حضور داشته باشند جوانترها به رفتار آنان توجه خواهند داشت.



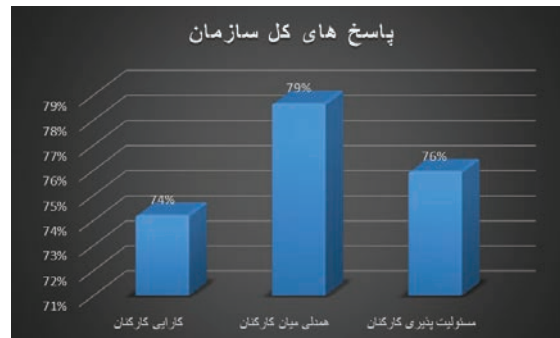
از نمودار زیر این گونه نتیجه می‌شود که افراد با سابقه در انتقال فرهنگ سازمانی به جوانترها نقش بسزایی دارند و در سطح  $P > 90\%$  شاهد این موضوع هستیم.





در موارد یاد شده سنج براساس معیاسه سر سطح با تعداد اعضا آن جامعه بوده برای مثال تعداد بدون پاسخجو به نسبت جامعه س بدون سرست سده در طرح سنجیده شده بودند و پاسخ لیسانسها در کل نمونه منتخب بیان شده بود. اما در جدول زیرکل پاسخ های داده شده در کل نمونه انتخاب شده و فارغ از تمایز فقط براساس پاسخ های داده شده محاسبه گردید.

این نمودار نشان می دهد که در سطح  $P=74\%$  نمونه ها به کارایی کارکنان شرکت نفت سپاهان با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم نظر داده اند .  
در سطح  $P=79\%$  همدلی کارکنان نشان داده شده و در سطح  $P=76\%$  مسئولیت پذیری کارکنان نشان داده شده است.



نکته ی قابل ذکر این است که در نمودار همدلی میان کارکنان مقدار ۷۹٪ را ملاحظه می کنیم که حکایت از این دارد که کارکنان شرکت نفت سپاهان دارای همدلی بیشتری هستند و این نشان از همبستگی و حمایت از همدیگر را می رساند.

### نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق صورت گرفته می توان نتیجه گیری کرد که در سازمان ها کارکنان با سابقه بخصوص در سطوح مدیریت و سرپرستی در اثر بخشی و ایجاد انگیزه در کارکنان حوان تر دارای نقش مهمی هستند. این گروه با نوع رفتار و عملکرد خود به حفظ فرهنگ سازمانی و درک متقابل آن توسط کارکنان جوان کمک شایانی می کنند.

کارکنان جوان با دیدن پرسنل با سابقه و شاغل در سازمان به این نتیجه می رسند که سازمان برای نیروهای خوب و فعال خود اهمیت قائل است و هر چند قرارداد های موقت با آنها بسته می شود اما این امید در دل آنها وجود دارد که سازمان به عملکرد آنان و میزان علاقه و توجه ایشان به کار های سازمان و نحوه عملکرد شان توجه کامل دارد و قادر است سره را از ناسره تشخیص دهد.

رهبران سازمان با کمک فرهنگ سازمانی می توانند از نیروهای خود به خوبی در جهت استقرار استراتژی های خود استفاده کرده و با کمک نیروهای با سابقه در جهت ترقیب کارکنان جوان برای همراهی با استراتژی های سازمان یاری بگیرند.

همچنین رهبران سازمان با کمک این فرهنگ حاکم می توانند بر کارایی و همدلی بیش از پیش کارکنان و در عین حال بر افزایش بهره وری سازمان خود بیفزایند.

### منابع :

- 1- <https://www.irantalent.com/blog/what-is-organizational-culture/>
- 2- دانشنامه عمومی دو جلدی ، نویسنده نامشخص ، مترجمان : علی اصغر جلیلی - محمود بیژان، انتشارات پیک ترجمه نش ، سال 1366
- 3- <https://www.irantalent.com/blog/what-is-organizational-culture/>
- 4 - <https://modirpedia.com/%d9%81%d8%b1%d9%87%d9%86%da%af%d8%b3%d8%a7%d8%b2%d9%85%d8%a7%d9%86%db%8c%d9%85%d8%b7%d8%a7%d9%84%d8%b9%d8%a7%d8%aa%d9%87%d8%a7%d9%81%d8%b3%d8%aa%d8%af>
- 5- ریچارد، تئوری و طراحی سازمان ، چاپ یازدهم، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی 1395
- 6- ابوزری ، مهدی و دلوی محمد رضا (1385) ، مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد تعالی گرا ، قاصد سحر
- 7- مهرداد، علی (1385) رونانسانسی امور کارکنان، اصفهان، انتشارات چنگل، چاپ اول.
- 8- قمی، سید محمد، رهبر، امیر حسین و اسلامی، حسن (1386) مغنویت سازمانی و تاثیر آن در خالقیت کارکنان با رویکرد تطبیقی، فصلنامه اخلاق در علوم قضایی، سال نهم، شماره 3، 4، صص 89-98.
- 9- اردلان، محمدرضا، سلطانزاده، وحید و بهشتی راد، رفیع (1393)، ارزیابی نقش فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی، نامه آموزش عالی، 7(27): 11-34 [https://journal.sanjesh.org/article\\_14864.html](https://journal.sanjesh.org/article_14864.html)
- 10- یزدخواستی، علی (1387) رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه های دولتی کشور، پایان نامه دکتری، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- 11- Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance /Maartje PAASIS, Jozef R. PATIRUHU2 / Accepted: July 09, 2020  
Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645 / doi:10.13106/jafeb.2020.vol17.no8.577

## فرهنگ سازمانی و ضرورت آن در سازمان‌های استارت آپ

نویسنده: احسان رضایی



### چکیده

فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، انتظارات و تلاش‌ها گفته می‌شود که راهنمای عمل اعضای سازمان هستند. فرهنگ سازمانی یک چارچوب کلی است که رفتار حرفه‌ای کارکنان را در مسیر موفقیت سازمان قرار می‌دهد. زمانی که یک کسب‌وکار را تاسیس می‌کنیم، در این سازمان تازه هویتی شکل می‌گیرد که فلسفه وجودی و هدف نهایی آن است. این هویت در مستندات مختلفی مثل طرح کسب‌وکار ثبت می‌شود. فرهنگ سازمانی اما در عمق ماجرا قرار دارد و قابل دیدن و ثبت کردن نیست. فرهنگ از طریق آموزش‌های مختلف به کارکنان و تعیین خط مشی برای آنان و در طول زمان ایجاد می‌شود. استارت‌آپ کسب‌وکارهایی نوپا و عموماً کم‌جمعیت هستند که سرمایه محدودی دارند. شاید خیلی از افراد فکر کنند وجود فرهنگ سازمانی در یک سازمان نوپا و کوچک اختیاری و کم‌اهمیت است و بهتر است تمرکز خود را روی بخش‌های مهم‌تر از جمله تولید، بازاریابی و ارتباط با مشتریان بگذارند. اما فرهنگ سازمانی تداخلی با کار روی این ابعاد ندارد. در واقع فرهنگ سازمانی روح پشت تمام فعالیت‌های سازمان و سبک خاص سازمان در انجام آن‌هاست.

**کلیدواژه:** فرهنگ سازمانی - استارت آپ - کسب و کار

### شرکت نوپا یا استارت‌آپ (startup)

به یک شرکت یا کسب و کاری گفته می‌شود که معمولاً به تازگی و در نتیجه کارآفرینی ایجاد شده‌است، این سازمان‌ها رشد سریعی دارند و در جهت تولید راه حلی نوآورانه و دوام‌پذیر برای رفع یک نیاز در بازار شکل گرفته‌اند. (Johan.Kask ۲۰۱۵)

### تعریف استارت‌آپ توسط مرکز کسب و کارهای کوچک آمریکا: (USSBA)

مرکز کسب و کارهای کوچک آمریکا یا USSBA استارت‌آپ را کسب و کارهایی در نظر می‌گیرد که دو ویژگی دارند. نخست این‌که معمولاً حول محور تکنولوژی شکل گرفته‌اند و دیگر این‌که پتانسیل رشد بالایی دارند. این مرکز تأکید می‌کند که پتانسیل رشد بالا باعث می‌شود که استارت‌آپ‌ها دغدغه‌ی تأمین مالی هم داشته باشند و بیشتر از کسب و کارهای کوچک غیر استارت‌آپی به دنبال جذب پول باشند. چون بنیان‌گذاران آن‌ها معمولاً بر این باورند که با جذب سرمایه می‌توانند به سرعت سهم بیشتری از بازار بالقوه‌ی خود را به دست بیاورند و در اختیار بگیرند. (۲)

### تعریف استارت‌آپ توسط استیو بلنک:

استیو بلنک که او را از پیشگامان نظریه‌پردازی در حوزه استارت‌آپ می‌دانند، استارت‌آپ را چنین تعریف می‌کند: سازمانی که شکل گرفته تا مدل کسب و کار خود جستجو کند. مدل کسب و کاری که قابل تکرار و مقیاس‌پذیر است. (Steveblank2010)

تعریف استارت‌آپ توسط اریک ریس:

اریک ریس در کتاب Lean Startup که با عنوان نوپای ناب به فارسی ترجمه شده است، استارت‌آپ را چنین تعریف می‌کند: (استارت‌آپ یک نهاد انسانی است که برای ارائه یک محصول یا خدمت جدید در شرایطی که ابهام بالایی وجود دارد به وجود آمده است.) او تأکید می‌کند که استارت‌آپ یک نهاد (Institution) است و نه یک محصول. به بیان دیگر، استارت‌آپ نگاهی فراتر از محصول داشته و مدام در پی رشد و کشف قلمروهای تازه باشد.

این شرکت‌ها معمولاً مبتنی بر ایده‌هایی ریسک‌پذیر هستند که مدل کسب و کارشان مشخص نیست و بازار هدفشان نیز در حد فرض است. شرکت‌های نوپا می‌توانند در هر حوزه‌ای ایجاد شوند، ولی اغلب به شرکت‌هایی گفته می‌شود که رشد سریعی دارند و در زمینه فن‌آوری (تکنولوژی) فعالیت می‌کنند.

- شرکت نوپا دارای ویژگی‌های ذیل هستند:
- مبتنی بر ارائه یک نوآوری جدید
- مبتنی بر کار تیمی
- عدم قطعیت (احتمالاً شکست بسیار بالا است)
- امکان توسعه‌پذیری کسب و کار

اگر بخواهیم به تاریخچه استارت‌آپ بپردازیم، مطمئناً می‌توان شروع آن را با شروع تمدن در بین انسانها و خرید و فروش محصولات مختلف گره زد. اما آغاز استفاده از مفهوم استارت‌آپ به سال حدود ۱۹۱۱ میلادی برمی‌گردد که آغاز آنها با شرکت‌های Silicon Valley شروع شد. یکی از مهمترین محصولات این شرکت، استارت‌آپ IBM بود که اسم آن از International Business Machines برگرفته شده است. این استارت‌آپ در سالیان بعد موفق شد که خود را به عنوان یکی از غول‌های تولیدکننده نرم‌افزار در دنیا معرفی کند.

یکی دیگر از قدیمی‌ترین و موفق‌ترین استارت‌آپ‌های دنیا، شرکت اپل است که توسط استیو جابز راه‌اندازی شد و اما یکی دیگر از استارت‌آپ‌های معروف جهان که همه ما با آن درگیر هستیم، استارت‌آپ گوگل است که ایده آن در سال ۱۹۹۷ مطرح شد و در سال ۱۹۹۸ آغاز به کار و محصول خود را تولید کرد. امروزه می‌توان موتور جستجوی گوگل را به عنوان پیچیده‌ترین و قویترین موتور جستجو در جهان معرفی کرد.

تاریخچه استارت‌آپ‌ی معروفی که همه با آن‌ها سر و کار داریم و اکثراً در حوزه فناوری اطلاعات (IT) فعالیت می‌کنند حداکثر به ۸ تا ۱۰ سال گذشته برمی‌گردد. اما اکوسیستم کارآفرینی و استارت‌آپی ایران پیشینه قدیمی‌تری دارد و فعالیت آن به دهه ۷۰ بر می‌گردد. طرح پدید آوردن شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای اولین بار در شرکت‌هایی نظیر سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و اسپانسر پروژه‌های نوپا مانند مرکز صنایع نوین شکل گرفت. اولین شرکت‌های پدید آمده در حوزه فناوری ارتباطات (Communication Technology) و مخابرات بودند و بخشی از زیرساخت‌های مخابراتی ایران در دهه ۷۰ و ۸۰ توسط این شرکت‌ها به وجود آمدند. مخابرات و بایوتکنولوژی دو حوزه اصلی کسب و کار در زمینه نوآوری بودند که بعد از جنگ بر اساس نیازهای کشور شکل گرفتند.

در آن زمان ادبیات استارت‌آپ هنوز مفهومی نداشت. در اوایل دهه ۹۰ با به وجود آمدن مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها در کنار

دانشگاه‌ها، تیم‌های مختلفی پدید آمدند که منجر به رشد نیروی انسانی اکوسیستم استارت آپی ایران شدند.

### تعریف فرهنگ سازمانی

در کنار فرهنگ ملی، نیروی قدرتمندی به نام فرهنگ سازمانی وجود دارد. ساده‌ترین تعریف برای فرهنگ سازمانی عبارت است از: شکلی که ما در اینجا کارها را انجام می‌دهیم. (The European Business Review)

فرهنگ سازمانی هم یکی دیگر از کلماتی است که با ترکیب فرهنگ ایجاد شده است؛ مانند فرهنگ جامعه، فرهنگ تیمی، فرهنگ ملی و برای این که تعریفی کامل و جامع از فرهنگ سازمانی داشته باشیم، باید ابتدا تعریفی کامل از فرهنگ داشته باشیم. فرهنگ شامل ارزش‌ها، چشم‌انداز، سیستم‌ها، نمادها، هنجارها، مفروضات و عادات است.

فرهنگ سازمانی به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌ها چگونه کارهای خود را پیش می‌برند و چگونه بر رفتار افراد درون سازمان تاثیر مستقیم می‌گذارند. فرهنگ سازمانی به تعریف شرح یک سازمان می‌پردازد. به طور کلی فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از چارچوب‌ها، آداب و رسوم و باورها است که می‌تواند تمام اعضای گروه را در کنار یکدیگر نگه دارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان تا حدودی در بنیان‌گذاران سازمان و افراد موثر در پیشروی سازمان جستجو کرد. از طرفی دیگر، فرهنگ سازمانی را می‌توان تجربیات به‌دست آمده از فعالیت‌های سازمان دانست.

رابی کاتانگا معتقد است: فرهنگ سازمانی یعنی سازمان‌ها چگونه کارها را پیش می‌برند. در واقع، فرهنگ الگوی رفتاری استوار و قابل مشاهده در سازمان است. ارسطو فیلسوف یونانی باور داشت ما برآمده از کارهایی هستیم که همواره و مکرر آن‌ها را انجام می‌دهیم این نقطه نظر باور دارد که رفتار و عاداتی که مرتب تکرار می‌شوند، هسته مرکزی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. به علاوه این تعریف تاکید را از احساس، تفکر و باور افراد بر داشته است. می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ سازمانی (۶):

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.

- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.

- حرکت آن کند و سخت است.

- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

### ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

۱. خلاقیت و ریسک‌پذیری: خلاقیت و نوآوری از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان یک سازمان است و مسئولیت، استقلال و آزادی عمل افراد را نیز دربردارد.

۲. دقت در جزئیات: توجه به جزئیات و قدرت تحلیل مسائل می‌تواند نقش به‌سزایی در فرهنگ یک سازمان داشته باشد. تشویق کارکنان یک سازمان به داشتن تمرکز روی اهداف از وظایفی است که باید توسط مدیر سازمان بر عهده گرفته شود.

۳. انسان‌گرایی: توجه به سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و نقش آن‌ها میان افراد فعال در سازمان امر بسیار مهمی است و توجه زیادی می‌طلبد.

۴. نتیجه‌گرایی: به میزان تأکید مدیر بر نتایج اشاره دارد. در واقع این ویژگی میزان اهمیت و نقش نتیجه را در اولویت‌بندی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۵. تهاجمی بودن: این ویژگی به میزان رقابت و روحیه تهاجمی بودن کارکنان سازمان اشاره دارد.

۶. گرایش به کار تیمی: این ویژگی بسیار مهم است زیرا در یک سازمان بهتر است افراد به صورت تیمی و با هم‌فکری وظایف خود را انجام دهند. معمولاً توجه به فعالیت‌های تیمی در یک سازمان پسندیده‌تر از فعالیت‌های فردی است.

۷. ثبات: حفظ وضعیت موجود از آن دسته از مسائلی است که در سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این ویژگی بر رفتارها و برنامه‌ریزی‌های موجود جهت ثبات سازمان متمرکز است.

## ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی:

وجود سازمان بدون فرهنگ ممکن نیست. هر جامعه‌ای که تشکیل می‌شود، در ادامه فرهنگی را شکل می‌دهد. مدیران تنها می‌توانند به شکل‌گیری فرهنگ سمت‌وسو بخشند. نظریه‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه افراد مختلف به شرح زیر می‌باشد:

- فرهنگ سازمانی یعنی یک سازمان چگونه کارها را انجام می‌دهد. (رابی کاتانگا)
- فرهنگ در سازمان معلول پاداش‌هایی است که به کارکنان داده می‌شود. (آلک هاورستیک. مشاور کسب و کار)
- فرهنگ سازمانی توصیفی از ویژگی‌های درونی یک سازمان است. (بروس پرون. محقق حوزه کسب و کار).
- فرهنگ در سازمان شامل آداب و رسوم و باورهایی است که مثل یک چسب اعضای سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد. (ریچارد پیرین)
- فرهنگ تمدن مورد نیاز برای رشد و پیشرفت سازمان است. (آلن ادلر).
- فرهنگ در سازمان مانند سیستم ایمنی آن مجموعه است. (مایکل واتکینز)

در همه سازمان‌ها فرهنگ وجود دارد. مدیران هوشمند خودشان فرهنگ مناسب برای سازمانشان می‌سازند. اما مدیرانی که اهمیت فرهنگ سازمانی را نمی‌دانند، برای ایجاد و ارتقای آن تلاشی نمی‌کنند. بنابراین کارمندان ناخودآگاه با توجه به محیط و جو سازمان فرهنگ سازی می‌کنند. فرهنگی که حتی ممکن است با ارزش‌های سازمان در تناقض باشد. اما سؤال اینجا است که چگونه بهترین فرهنگ سازمانی را در شرکت‌های استارت آپ انتخاب کنیم؟ از آن مهم‌تر، آیا ساختار سازمانی باید با توجه به شرایط و ویژگی‌های کسب و کار تغییر کند؟ این پرسش برای شرکت‌های استارت‌آپی که یک دوره تغییر کوتاه مدت را تجربه می‌کنند، بسیار حیاتی خواهد بود.

از سوی دیگر، یکی از چالش‌های بزرگ استارت‌آپ‌ها، جذب و استخدام استعداد‌های شغلی و تیم‌سازی است و در کمال ناباوری، پاسخ بسیاری از متخصصین این حوزه برای بهبود وضعیت استارت‌آپ در زمینه جذب نیروی انسانی و تیم‌سازی، طراحی یک ساختار سازمانی کارآمد دارا بودن فرهنگ سازمانی موثر است. قبل از این که بخواهید نقش‌های تعریف شده را با بهترین استعدادها پر کنید، باید در مورد شکل ظاهری این نقش‌ها و چگونگی انطباق آن‌ها با چشم‌انداز استراتژیک سازمان فکر کنید. طراحی یک ساختار سازمانی هوشمندانه، یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که بنیان‌گذاران باید در خود پرورش دهند. با این حال، یک چالش کلیدی در استارت‌آپ‌ها که پیچیدگی بیشتر ایجاد ساختار سازمانی را به دنبال دارد، تغییر اجتناب‌ناپذیر و مداوم ایده‌ها و محورهای تمرکز است و این بدین معنی است که شما معمولاً نمی‌توانید کل تیم خود را از ابتدا بسازید. برای رفع این چالش، اولویت نخست را انعطاف‌پذیری و کارایی و در مرحله بعدی، مقیاس‌پذیری و هماهنگی قرار دهید. یکی از وسوسه‌های رایج در بین اغلب بنیان‌گذاران استارت‌آپی، توسعه به مقیاس زودرس است که باید به هر قیمتی از آن اجتناب شود. قبل از همه‌چیز لازم است به خودشناسی سازمانی برسیم. فرهنگ استارت‌آپی معمولاً با رقابت بالا و نیاز به نوآوری مداوم همراه است. ابتدا مشتریان، رقبا و محیط کلی سازمان را شناخته و سپس به منابع خود نگاه می‌کنیم. هویت سازمان ما می‌تواند ارائه پایین‌ترین قیمت‌ها یا دسترسی آسان مشتریان باشد. باید ابتدا دید مشتریان این بازار برای چه چیزهایی ارزش قائل می‌شوند. سپس فعالیت‌های رقبا و نیازهایی که توسط آنان ارضا نشده را پیدا کرد و در نهایت دید آیا با منابع موجود قادر به ارضای این نیاز خواهیم بود یا خیر. اینجا است که هویت سازمان در قالب طرح کسب و کار یا مدل کسب و کار شکل گرفته و به دیگران ارائه می‌شود. همین هویت است که در ادامه مبنای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی خواهد بود.

### منابع:

شرکت نوآفرین [اقتصاد، بازاریابی] هم‌ارز استارت‌آپ (به انگلیسی: Start-up Company)؛ منبع: گروه واژه‌گزینی. جواد میرشکاری، ویراستار. دفتر شازدهم. فرهنگ واژه‌های مصوب فرهنگستان. تهران: انتشارات فرهنگستان زبان و ادب فارسی (ذیل سرواژه شرکت نوآفرین)

<https://www.sba.gov/category/types-businesses/high-growth-high-tech>  
January 25, 2010 by steve blank : <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>  
Eric Ries : 2021 <http://www.startuplessonslearned.com/>

کتاب فرهنگ سازمانی - علی رضائیان  
مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی، زارعی، مهرداد : <http://www.mgtsolution.com/show/590226239>  
Organizational Culture and Leadership. Publish by Wiley & Sons  
[https://www.google.com/books/edition/Organizational\\_Culture\\_and\\_Leadership/I2jpCgAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Organizational+culture&printsec=frontcover](https://www.google.com/books/edition/Organizational_Culture_and_Leadership/I2jpCgAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Organizational+culture&printsec=frontcover)

## رابطه میان رهبری و رضایت مشتری (یک مطالعه فراتحلیل)

نویسندگان: علی کاتبی، علی بردبار



### چکیده

این مطالعه فراتحلیل، رابطه بین رهبری و رضایت مشتری را مستقل از استفاده ی یک سبک رهبری خاص، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. نتایج تحقیقات گذشته حاکی از تضاد نظرات در میان محققان است و هدف تحقیق حاضر بیان پاسخی شفاف و واحد به عنوان رابطه میان رهبری و رضایت مشتری می باشد. تعداد ۲۰۰ مطالعه در سه زبان انگلیسی، فارسی و عربی، از پنج پایگاه داده، در گروه نمونه گنجانده شدند و در نهایت ۸ مقاله با ۱۲ داده ی مستقل انتخاب شدند و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحلیل های انجام شده با مدل اثرات تصادفی نشان داد که رهبری رابطه کم، اما معنادار و مثبتی با رضایت مشتری دارد. تحلیل های تکمیلی نشان دادند که سبک رهبری تحول گرا بیشترین اندازه اثر را در رابطه با رضایت مشتری دارا می باشد. این مطالعه سوءگیری های انتشار، زبان، انتخاب و استناد را مورد توجه قرار داده است.

**کلید واژه:** رهبری، رضایت مشتری، سبک های رهبری، فراتحلیل.

## مقدمه

امروزه کسب رضایت مشتری به یکی از مهم ترین عوامل موثر در رقابت میان سازمان ها تبدیل شده است. اهمیت نحوه و رویکرد مدیریت و رهبری در سازمان، بی شک تاثیراتی بر نحوه عملکرد و کیفیت محصولات و خدمات خواهد داشت. بدیهی است که عملکرد حرفه ای و مناسب و کیفیت بالای خدمات و محصولات نیز از لحاظ منطقی بر کسب رضایت مشتری تاثیرگذار هستند. سوال اصلی که تحقیقات گذشته به دلیل مغایرت در نتایج خود، قادر به پاسخگویی به آن نیستند، این است که میزان رابطه رهبری، به صورت مستقل و بدون توجه به نوع یا سبک خاصی از آن، با رضایت مشتری چقدر و چگونه است؟ هدف مطالعه موجود، یافتن پاسخی واحد به سوال مذکور است. علاوه بر یافته های متناقض، در تحقیقات مختلف از ابزار اندازه گیری، آزمون ها و همچنین روش های نمونه گیری غیریکسان استفاده شده است. همچنین تفاوت در حجم نمونه ها و میزان روایی و پایایی مطالعات در تحقیقات مختلف قابل مشاهده است.

تحقیقات گذشته، موارد مختلفی را مورد مطالعه قرار داده اند، اما دریافت یک جواب واحد از میان آن مجموعه، به دلیل تضاد در نظرات، در حال حاضر ممکن نیست. رابطه سبک های مختلف رهبری با عملکرد کسب و کارهای کوچک همچنان تا حدودی مبهم است [۱]. این امر به رغم پذیرش آن است که رهبری بر عملکرد شرکت ها تاثیرگذار است [۲]، [۳]. همچنین انواع مختلف رهبری، روابط نابرابر و متفاوتی با عملکرد شرکت ها دارند [۴]، [۶]. رضایت مشتری و کارکنان تحت الگوی رهبری توزیعی و الهام بخش، به مراتب بالاتر از رهبری کلاسیک و تبادل گرا است [۱]. گفته های فوق بیانگر آن هستند که عملکرد شرکت ها در بازار رقابتی و به تبع آن کسب رضایت مشتری، از سبک رهبری تاثیر می گیرند و با آن دارای رابطه هستند؛ اما میزان این رابطه مبهم است.

برخی تحقیقات بیانگر آن هستند که رهبری و سبک آن، یکی از ابعاد حیطة ی مدیریت کیفیت بوده و رضایت مشتری نیز به عنوان یکی از ابعاد عملکرد سازمانی می باشد. طبق نتایج حاصل از مطالعات، ابعاد مدیریت کیفیت با عملکرد سازمانی رابطه معنادار و مثبت دارند [۷]. حسن و سایرین (۲۰۱۴) در تحقیق خود به رابطه رهبری با رضایت مشتری و همچنین سایر ابعاد مدیریت کیفیت با دیگر ابعاد عملکرد سازمانی پرداخته اند و طی این مطالعه نظر برخی از محققان مورد تایید قرار گرفته است [۸]، [۱۵]. در عین حال کراوس و سایرین (۲۰۱۵) [۱۶] در تحقیق خود به این نتیجه رسیده اند که رهبری تحول آفرین هیچ رابطه قابل ملاحظه ای با رضایت مشتری ندارد.

السردیا و احمد (۲۰۱۴) در تحقیق خود وجود رابطه قوی بین رهبری و رضایت مشتری را نتیجه گرفته اند [۱۷]. راهارگو و اریکسون (۲۰۱۷) نیز رابطه قوی را در تحقیق خود گزارش داده اند؛ در حالی که کاوازوت، مورنو و لاسمار (۲۰۱۸) وجود رابطه متوسط را نتیجه گرفته اند [۱۸]، [۱۹]. علاوه بر مطالعات مذکور، پاتانایاک و پونیا توپا (۲۰۱۵) نیز وجود رابطه متوسط را بیان کرده اند [۲۰]. همچنین جینگ (۲۰۱۸) در پژوهش خود چهار سبک مختلف رهبری را مورد مطالعه قرار داده است و رابطه هر یک از آن ها با رضایت مشتری را، متفاوت گزارش داده است و اعداد همبستگی بدست آمده برای هر یک از این سبک ها، با هم اختلاف دارند [۱].

هدف مطالعه حاضر، ترکیب نتایج حاصل از مطالعات گذشته، با استفاده از روش فراتحلیل است تا خوانندگان و محققان بتوانند در زمینه ی رابطه ی رهبری و رضایت مشتری، به یک نتیجه واحد دست پیدا کنند. تفاوت فاحش در نتایج تحقیقات گذشته و همچنین عدم وجود مطالعه فراتحلیل در این زمینه، می تواند محققان را در رسیدن به نتیجه و برداشت منطقی و واحد دچار مشکل کند؛ که در تحقیق حاضر به رفع این شکاف علمی اقدام شده است. محققان در تحقیق حاضر، پس از دریافت و طبقه بندی مطالعات گذشته، با استفاده از یک قاعده مشخص، تعدادی از مطالعات که مناسب شناخته شدند مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و پس از ترکیب نتایج و اعمال آزمون های لازم، پاسخ واحدی برای اندازه اثر میان این دو متغیر بدست آوردند.

## مبانی نظری

مطالعات فراوانی طی چند دهه اخیر، در مورد رابطه ی سبک ها و الگوهای مختلف رهبری با عواملی مانند عملکرد سازمانی، رضایت کارکنان، رضایت مشتری و امثال آنها صورت گرفته است. طی گذر زمان الگوهای مختلفی در رابطه با نوع رهبری معرفی شده اند که هر یک دارای ویژگی های خاص خود هستند و در نتیجه رابطه هر یک از آنها با عوامل مذکور متفاوت است.



## رهبری

رهبری یک پیش ران قدرتمند، با اهداف جمعی است [۱۸]، [۲۱]، [۲۲]. همچنین طبق نظر برخی محققان، رهبری یک مهارت است که به منظور تاثیرگذاری بر پیروان یک سازمان استفاده می‌شود تا در راستای دستیابی به اهداف شرکت و سود مشترک، تلاش بیشتری کنند [۲۳]–[۲۶]. رهبران همیشه مهم‌ترین فرد نیستند و همیشه جلوتر از دیگران قرار ندارند، بلکه یک رهبر باید بتواند برای پیروان خود یک خدمت گزار باشد و نقش وابسته به آنها داشته باشد. رهبری باید تیمی باشد و نه به صورت فردی یا قهرمان منشانه [۲۶]، [۲۷]. برخی محققان نیز بر این باورند که رهبری، فرآیند الهام‌بخشی و تاثیرگذاری بر دیگران است تا اهداف سازمانی برآورده شوند [۲۶]، [۲۸].

## رهبری کلاسیک

الگوی رهبری کلاسیک بدین شکل است که معمولاً یک شخص برتر به افراد تابع دستور می‌دهد تا چه کاری را در چه زمانی و به چه شکلی انجام دهند. این الگو با ساختارهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک مرتبط است که در آن‌ها تصمیمات از طریق خطوط دستوری و گزارشی به پایین منتقل می‌شوند. گاهی اوقات عامل انگیزشی در این الگو، استفاده از ترس است و در برخی موارد نیز احترام به شخص مدیر و اهداف مشترک این نقش را ایفا می‌کنند [۱]. محدودیت‌های رهبری کلاسیک از لحاظ سازگاری سازمانی، سرعت، نوآوری در سطح شرکت و عدم توانایی پیروان [۲۹] منجر به پیدایش سبک رهبری تبادل گرا شد. [۱]

## رهبری تبادل گرا

الگوی رهبری تبادل گرا بدین گونه است که رهبران به جای آنکه صرفاً به دیگران دستور دهند، در درجه اول به دنبال ایجاد انگیزه در پیروان از طریق یک فرآیند مبادله‌ای هستند. اقدامات پیروان به وسیله‌ی سیاست‌ها و رویه‌هایی محدود شده است. این سیاست‌ها و رویه‌ها آنچه را مردم در قبال نتایج خاص مذاکره شده انجام می‌دهند، کنترل می‌کنند. این رویکرد رهبری پاداشی مشروط، به عنوان یک رویکرد با تاثیر منطقی شناخته می‌شود زیرا اهداف و توقعات مشخصی را ارائه می‌دهد و در ازای رسیدن به اهداف، به پیروان پاداش می‌دهد [۱]، [۳۰]. تحقیقات نشان می‌دهند که در برخی تحلیل‌ها، اثرات رهبری تبادل گرا با پاداش‌های بیرونی مشروط – که به نظر می‌آید بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر دارند – ناسازگار است؛ مانند [۲] اما با برخی مطالعات دیگر منافات ندارد؛ مانند [۳۱] [۱].

## رهبری تحول گرا

طبق تحقیقات گذشته، رهبری تحول گرا یکی از مهم‌ترین نظریه‌ها در زمینه رهبری است [۱۸]، [۳۲]–[۳۴] و ۲۰ درصد از مطالعات منتشر شده در مجلات علمی معتبر در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ را شامل می‌شود [۱۸]، [۳۵]. نگرش رهبری تحول گرا بر این موضوع تمرکز دارد که رهبرانی که به پیروان خود چشم انداز، نگرش و تغییر در باورها را القا می‌کنند، چگونه می‌توانند در دستیابی تیم خود به اهداف عملکردی کمک کنند [۱۸]، [۲۱]. برنز [۲۲] در تحقیق خود روابط تحولی را به صورت اتصالات و ارتباطات میان رهبر و پیرو توصیف کرد که بر اساس اهداف مشترک میان آن‌ها انجام می‌پذیرد. طبق گفته‌های برنز، این نوع رابطه باعث ایجاد فرآیند تاثیر و نفوذ متقابل می‌شود که به تدریج ایجاد انگیزه و اعتماد می‌کند [۱۸]. Bass در سال ۱۹۸۵، یک مدل اصلاح شده و پیشرفته از رهبری تحول گرا ارائه داد. مدل مذکور تصریح کرد که رهبران تحول گرا، به گروه‌ها انگیزه می‌دهند تا به چیزی بیش از آنکه تصور می‌کنند می‌توانند بدست آورند، دست یابند. رهبران تحول گرا اعضای تیم را به منظور توجه بالاتر و بیشتر به اهداف جمعی، به جای علایق و اهداف فردی، رهبری می‌کنند [۱۸].

## رهبری خدمت گزار

الگوی رهبری خدمت گزار، یک نظریه رهبری قابل اعتماد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند و رفاه پیروان را نیز بهبود می‌بخشد [۲۶]، [۳۶]. رهبری خدمت گزار یک مفهوم با محبوبیت فزاینده است اما دارای کمبود حمایت تجربی می‌باشد [۲۶]، [۳۷]. اسپیرز در مطالعه خود [۳۸] ۱۰ ویژگی رهبری خدمت گزار از نظر گرینلیف را خلاصه سازی کرد که عبارتند از: استماع، همدلی، شفا، آگاهی، تقاعد، مفهوم سازی، آینده نگری، نظارت، تعهد به رشد افراد و ایجاد جامعه [۲۶]. ویژگی‌های رهبری خدمت گزار در برخی تحقیقات دیگر بدین صورت معرفی شده اند: نگرش، صداقت، تمامیت، خدمت، مدل سازی، پیشگامی، قدردانی از دیگران، توانمندسازی. فرهنگ صداقت باعث تمامیت در کارکنان می‌شود و صداقت رهبران، الگویی برای پیروان خواهد بود [۲۶]، [۳۹] و احترام متقابل میان رهبران و کارکنان باعث افزایش و رشد توانمندسازی کارکنان خواهد شد [۲۶].

## رضایت مشتری

رضایت مشتری همواره با خدمت رسانی سازمان به مشتریان، در ارتباط است و تحت تاثیر فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمان نیز مرتبط با سبک

رهبری است. شرکت ها به دنبال انتخاب سبک رهبری مناسب هستند [۲۶]. رضایت مشتری، عملکرد را پیش بینی می کند [۱]، [۴۰]. رضایت مشتری به عنوان وضعیت احساس فرد توصیف می شود - چه لذت و چه ناراضی - پس از آن که عملکرد یا نتیجه ی دریافت شده از یک محصول را با توقعات خود مقایسه می کند [۲۰]، [۴۱]، [۴۲]. این عامل یکی از مهمترین عواملی است که بر سهم شرکت از بازار و حفظ مشتری تأثیر می گذارد و در واقع پاسخ احساس مشتری به یک محصول یا خدمت است [۲۰]، [۴۳]. رضایت مشتری به عنوان عامل کلیدی موفقیت برای تمام سازمان های سودگرا (انتفاعی) شناخته می شود، زیرا این عامل بر سهم سازمان در بازار و همچنین در حفظ مشتری موثر است [۲۰]، [۴۴].

### روش تحقیق

تحقیق حاضر، رابطه رهبری با رضایت مشتری را به روش فراتحلیل بررسی کرده است. فراتحلیل روشی است که برای جمع آوری نتایج چندین مطالعه مستقل که بر روی یک فرضیه خاص کار کرده اند، استفاده می شود و در نهایت تجزیه و تحلیل آماری را روی یافته های بدست آمده اعمال می کند [۴۵] - [۴۸]. مراحل انجام فراتحلیل بدین شکل است که پس از انجام جستجوهای گسترده در میان مطالعات گذشته، آن دسته از مطالعاتی که براساس یک قاعده مشخص، مناسب شناخته می شوند، دریافت شده و پس از استخراج اطلاعات لازم، نتایج آنها با هم ترکیب می شوند. پس از ورود داده ها به مراحل تحلیلی، آزمون های لازم نیز جهت بررسی عوامل مختلفی مانند همگنی یا ناهمگنی داده ها، سوءگیری ها و شناسایی متغیر تعدیلگر، استفاده خواهند شد [۴۹].

نهایتاً پس از انجام تحلیل های لازم، نتیجه ی کار در قالب اندازه اثر گزارش خواهد شد. معیاری برای توصیف و برداشت از میزان اندازه اثر، توسط کوهن ارائه شده است. طبق این معیار، اندازه اثر برابر با ۰.۱ به معنی ارتباط کم، ۰.۳ به معنی ارتباط متوسط و ۰.۵ به معنی ارتباط زیاد است. همچنین P-Value کوچکتر از ۰.۰۵ به معنی آن است که این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار است و در صورتی که P-Value بزرگتر ۰.۰۵ باشد، معناداری رابطه اثبات نمی شود [۵۰].

### جستجو و انتخاب مقالات

یکی از سوگیری های محتمل در فراتحلیل، سوگیری انتخاب است. سوءگیری مذکور زمانی رخ می دهد که محقق به سلیقه و قضاوت خود مطالعات را انتخاب کند. راه حل جلوگیری از این اتفاق، اتخاذ یک قاعده مشخص و استاندارد برای انتخاب مقالات می باشد. تحقیق حاضر از یک قاعده مشخص پیروی می کند که در جدول (۱) قابل مشاهده است

ردیف	مراحل شناسائی قواعد
۱	محدودیت سال انتشار مقالات، بین سال های ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۹
۲	شیوه و محل جستجوی کلیدواژه ها
۳	انتخاب زبان های انگلیسی، فارسی و عربی برای جستجوی مقالات
۴	حذف مقالات تکراری
۵	محدود کردن مقالات طبق نوع آن ها. فقط مقالات مجلات علمی معتبر و منتشر شده
۶	حذف مقالات غیرقابل دسترس شامل مقالات نمایه نشده در پایگاه های داده به دلیل عدم پیگیری نویسندگان و یا عدم اتمام مراحل انتشار مقاله و همچنین مقالات اضافه شده به لیست سیاه
۷	حذف مقالات کیفی
۸	حذف مقالات با ابزار پرسش نامه برای جمع آوری اطلاعات، که روایی و پایایی مناسبی نداشته و یا آن را گزارش نداده اند.
۹	حذف مقالاتی که پس از بررسی متن، عدم ارتباط آن ها با موضوع مدنظر اثبات شد.

### جدول (۱) - قاعده انتخاب مقالات

به منظور جلوگیری از سوءگیری زبان، مقالات به سه زبان انگلیسی، فارسی و عربی جستجو شدند. جستجوی مقالات در ماه ژانویه سال ۲۰۱۹ انجام شد. جستجو برای مقالات انگلیسی در پایگاه های Scopus، Emerald Insight، ScienceDirect انجام شد. کلیدواژه های جستجو شده در این پایگاه های داده Leadership برای رهبری و Client Satisfaction, Customer Satisfaction برای رضایت مشتری بوده اند. روش جستجو در هر یک از پایگاه های داده در جدول (۲) شرح داده شده است. جستجوی مقالات با زبان فارسی در پایگاه داده ی مگ-ایران انجام شد. روش جستجو در این پایگاه داده، در جدول (۳) شرح داده شده است. جستجوی مقالات با زبان عربی نیز در پایگاه داده IASJ که متعلق به کشور عراق می باشد، انجام شده است. در این پایگاه داده، کلیدواژه القیاده برای رهبری و کلیدواژه رضا العملاء برای رضایت مشتری جستجو شده است. روش جستجو در این پایگاه داده در جدول (۴) شرح داده شده است.



ردیف	پایگاه داده	شرط جستجو	محل جستجو کلیدواژه ۱	محل جستجو کلیدواژه ۲
۱	Science Direct	AND	TKA	TKA*
۲	Science Direct	AND	TKA	TKA
۳	Scopus	AND	Abstract	Abstract
۴	Scopus	AND	Abstract	Abstract
۵	Scopus	AND	TKA	Title
۶	Scopus	AND	TKA	Title
۷	Scopus	AND	Title	TKA
۸	Scopus	AND	Title	TKA
۹	Scopus	AND	TKA	TKA
۱۰	Scopus	AND	TKA	TKA
۱۱	Emerald Insight	AND	Abstract	Abstract
۱۲	Emerald Insight	AND	Abstract	Abstract
۱۳	Emerald Insight	AND	Title	Title
۱۴	Emerald Insight	AND	Title	Title
۱۵	Emerald Insight	AND	Title	Abstract
۱۶	Emerald Insight	AND	Title	Abstract
۱۷	Emerald Insight	AND	Abstract	Title
۱۸	Emerald Insight	AND	Abstract	Title

جدول (۲) - نحوه جستجو در پایگاه های داده انگلیسی زبان

ردیف	پایگاه داده	شرط جستجو	محل جستجو کلیدواژه ۱	محل جستجو کلیدواژه ۲
۱	magiran	AND	چکیده	چکیده

جدول (۳) - نحوه جستجو در پایگاه داده فارسی زبان

ردیف	پایگاه داده	شرط جستجو	محل جستجو کلیدواژه ۱	محل جستجو کلیدواژه ۲
۱	IASJ	AND	کل متن	کل متن

جدول (۴) - نحوه جستجو در پایگاه های داده عرب زبان

محدودیت سال انتخاب شده برای مقالات، بین سال ۲۰۱۲ الی ژانویه ۲۰۱۹ بوده است. نتیجه جستجو در پایگاه های داده انگلیسی زبان، مجموعاً شامل ۱۹۷ مقاله بود. نتیجه جستجوی مقالات عربی در پایگاه داده IASJ 1 مقاله و جستجوی مقالات فارسی در پایگاه داده مگ-ایران نیز شامل ۲ مقاله بود. مجموعاً در جستجو های انجام شده ۲۰۰ مقاله یافت شد. لازم به ذکر است که اعداد گزارش شده با اعمال محدودیت زمان (سال) انتشار مقالات می باشند. این تعداد پس از حذف مقالات تکراری به ۱۷۰ مقاله کاهش یافت. سپس فقط مقالات چاپ شده در مجلات علمی معتبر در نظر گرفته شدند و تعداد مقالات به ۱۰۹ عدد کاهش یافت. گام بعد بدین صورت انجام شد که پس از دریافت مقالات قابل دسترس و بررسی اجمالی، ۶۶ مقاله که به صورت مطالعه کمی بودند به مرحله بعد راه یافته و سایر مقالات حذف شدند. تعداد ۵ مقاله در میان مقالاتی که ابزار جمع آوری اطلاعاتشان پرسش نامه بوده است، روایی و پایایی مطالعه خود را گزارش نداده بودند و تعداد مقالات قابل قبول به ۶۱ عدد کاهش یافت. سپس موضوع اصلی مقالات و فرضیات در نظر گرفته شده در آنها بررسی شدند و نهایتاً تعداد ۸ مقاله، برای انجام فراتحلیل با فرضیه رابطه رهبری و رضایت مشتری مناسب شناخته شدند. لازم به ذکر است که به دلیل بررسی سبک های مختلف رهبری، از برخی مقالات بیش از یک داده استخراج شده است و تعداد نهایی داده های استخراج شده، ۱۲ عدد است.

### استخراج داده ها

پس از انتخاب مقالات، برای استخراج داده ها از چند الگو استفاده شد. بسته به نوع اطلاعات و نتایج ذکر شده در مقالات، از الگوهای مختلفی استفاده شده است. این الگوها شامل (۱) ضریب همبستگی و سائز نمونه، (۲) ضریب همبستگی و t-value و (۳) ضریب همبستگی و خطای معیار می باشند. طبق نتیجه تحقیق پترسون و براون [۵۱]، در مورد مقالاتی که در نتایج خود ضریب همبستگی را گزارش نکرده و صرفاً عدد  $\beta$  گزارش کرده بودند، با استفاده از رابطه (۱)، بتا به ضریب همبستگی تبدیل شد.

رابطه (۱):

$$r = 0.98\beta + 0.05\lambda \quad \begin{cases} \text{if } \beta > 0 & \rightarrow \lambda = 1 \\ \text{if } \beta < 0 & \rightarrow \lambda = 0 \end{cases}$$

رابطه (۱):

### آنالیز داده ها

ناهمگونی داده ها توسط آزمون Q کوکران و  $I^2$  بررسی شد. ناهمگونی معناداری در میان مطالعات مشاهده شد؛ لذا، مدل اثرات تصادفی مورد استفاده قرار گرفت. وجود سوءگیری انتشار نیز توسط نمودار کیفی و آزمون ایگر بررسی شد. همچنین آزمون N ایمن از خطای رزنتال به منظور یافتن اعتبار و اطمینان نتایج تحلیل در طی گذر زمان، انجام گردید. اصلاح برازش به روش دو ال و تونیدی نیز به منظور مشخص کردن تعداد مطالعات مورد نیاز برای ایجاد تقارن کامل بین داده ها، صورت گرفت. همچنین به منظور کاهش اثر سوءگیری انتشار بر تحقیق حاضر، توسط پیمایی در پایگاه Researchgate، از محققین خواسته شد تا در صورت در اختیار داشتن نتایج تحقیقات منتشر نشده، آن ها را در اختیار نویسندگان قرار دهند. جهت انجام آزمون های آماری از نسخه شماره ۲ نرم افزار Comprehensive Meta-Analysis (CMA2) استفاده شده است.

نتایج فراتحلیل به صورت اندازه اثر و با ضریب همبستگی پیرسون گزارش خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون شاخصی برای توصیف شدت و جهت همبستگی بین دو متغیر کمی است که مقدار آن بین -۱ و ۱ متغیر است [۵۲]. معیاری برای توصیف شدت اندازه اثر، توسط کوهن ارائه شده است. طبق این معیار، اندازه اثر برابر با ۰.۱ به معنی ارتباط کم، ۰.۳ به معنی ارتباط متوسط و ۰.۵ به معنی ارتباط زیاد است. همچنین P-Value کوچکتر از ۰.۰۵ به معنی آن است که این رابطه معنادار است و در صورتی که P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، معناداری رابطه اثبات نمی شود [۵۰]. اندازه اثر مطالعات در نهایت به صورت یک جدول به همراه نمودار درختی ارائه می شوند. این جدول شامل ضریب همبستگی محاسبه شده، بازه خطای مجاز، آماره های P-Value و Z-Value می باشد. نمودار درختی نشان دهنده اندازه اثر تک تک مطالعات و همچنین نتیجه ترکیب شده است [۴۹].

نتایج بدست آمده از نرم افزار CMA2 به صورت مدل اثرات ثابت و مدل اثرات تصادفی ارائه می شوند. اتخاذ هر یک از این رویکردها، به میزان ناهمگونی میان داده ها بستگی دارد. اگر طبق نتایج آزمون های مرتبط با ناهمگونی، یعنی آزمون های Q کوکران و  $I^2$ ، این نتیجه حاصل شود که داده ها دارای همگونی هستند، باید از مدل اثرات ثابت استفاده شود. همچنین اگر مشخص شود که داده ها دارای ناهمگونی قابل قبولی هستند، از مدل اثرات تصادفی استفاده خواهد شد. وجود همگونی در میان داده ها بدین معناست که اندازه اثرهای مطالعات وارد شده به فراتحلیل، دارای شباهت هستند و از یک شرایط مشابه تبعیت می کنند. وجود ناهمگونی در میان داده ها نیز بدان معناست که مطالعات و نمونه های آنها مشابه نبوده اند و تحقیقات به صورت تصادفی و غیر مشابه انجام شده اند [۴۹]، [۵۳].

آزمون کوکران مقادیر P-Value و Q-Value را گزارش می دهد. استنباط نتیجه از این آزمون طبق مقدار P-Value صورت می گیرد. اگر مقدار این آماره، کمتر از ۰.۰۵ باشد، به معنی وجود ناهمگونی در میان داده ها بوده و نتیجه می شود که باید برای فراتحلیل از نتایج مدل اثرات تصادفی استفاده شود. همچنین اگر آماره P-Value بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، مدل اثرات ثابت اتخاذ خواهد شد [۴۹]. آزمون  $I^2$  به عنوان یک شاخص مفید دیگر برای

سنجش عدم تجانس در سال ۲۰۰۳ توسط هیگینز معرفی شده است. میزان شاخص بالای ۵۰ درصد مبین وجود عدم تجانس قابل ملاحظه در بین مطالعات است [۴۹]، [۵۴].

مرحله بعدی، بیان شرایط مطالعه در رابطه با سوءگیری های مختلف است. مطالعه حاضر سوءگیری های زبان، انتخاب، استناد و انتشار را مورد بررسی قرار داده است. سوءگیری زبان به آن معناست که محقق ممکن است به دلیل عدم آشنایی با زبان های مختلف، فقط یک زبان خاص را مد نظر قرار داده باشد و از بررسی مطالعات به زبان های دیگر صرف نظر کرده باشد [۵۵]. مطالعه حاضر سه زبان مختلف را به منظور جلوگیری از این امر در نظر گرفته است. سوءگیری انتخاب زمانی رخ می دهد که محقق بر اساس قضاوت شخصی و سلیقه خود اقدام به انتخاب و یا حذف مطالعات کند [۵۶]. رفع این سوءگیری با اتخاذ یک قاعده مشخص و استاندارد انجام شد. سوءگیری استناد مورد دیگری است که امکان دارد در یک مطالعه فراتحلیل رخ دهد. این امر زمانی اتفاق می افتد که محققین صرفاً از یک پایگاه داده یا یک مجله خاص استفاده کرده باشند و یا به تحقیقاتی که نتایج با شدت اندازه اثر بزرگتر و معنادار را گزارش کرده اند، نسبت به تحقیقاتی که اندازه اثر گزارش شده در آن ها شدت کمتری دارد و یا معنادار نیست، بیشتر استناد کنند [۵۷]. مطالعه حاضر به منظور جلوگیری از این سوءگیری، پنج پایگاه داده را مورد بررسی قرار داده است و شدت اندازه اثر گزارش شده در مقالات به عنوان معیار حذف در قاعده مشخص گنجانده نشده است.

سوءگیری انتشار نیز در شرایطی رخ می دهد که محققان به دلیل آن که شانس انتشار مقالاتی که اندازه اثر های بزرگ یا متوسط را گزارش می دهند بالاتر است، از انتشار مقالاتی که اندازه اثرهای کوچک را گزارش می دهند، صرف نظر کنند. همچنین ممکن است به دلیل تازگی تحقیق، آن تحقیق هنوز به مرحله انتشار نرسیده باشد [۵۵]. پیامی در پایگاه Researchgate توسط نویسندگان ارسال شد تا به منظور کاهش اثر سوءگیری انتشار، اگر محققین نتایج منتشر نشده ای در دست دارند، آن ها را در اختیار نویسندگان قرار دهند. بررسی اثر سوءگیری انتشار، توسط نمودار کیفی و آزمون ایگر صورت می گیرد. نمودار کیفی برای بررسی میزان تجانس مطالعات و همچنین بررسی شانس بروز سوءگیری انتشار نتایج کاربرد دارد. این نمودار یک نمودار گرافیکی است که اندازه یا وزن مطالعه را در محور عمودی و اندازه اثر را در محور افقی نشان می دهد. اگر تحقیق دارای سوءگیری انتشار نباشد، مطالعات توزیع یکنواختی در دو طرف قیف خواهند داشت [۴۹].

آزمون ایگر اثرات سوءگیری ها و به ویژه سوءگیری انتشار را بررسی می کند. نتایج این آزمون دارای محدوده ای است که هرچه فاصله آن بیشتر باشد به معنی کم بودن تعداد داده های مطالعه است. نتایج آزمون ایگر بر اساس نمودار کیفی بدست آمده و ارائه می شود. آماره P-Value در دو حالت یک دامنه و دو دامنه، تقارن یا عدم تقارن را مشخص می سازد. اگر مقدار P-value یک دامنه و دو دامنه در این آزمون کمتر از ۰.۰۵ باشد، به معنی تاثیر سوءگیری انتشار بر نتایج تحقیق است [۴۹]. مرحله بعد، شامل نتایج اصلاح برازش به روش دو ال و تئیدی می باشد. این روش بر اساس یک ایده کلیدی که در پس زمینه نمودار کیفی قرار دارد، انجام می شود. این ایده بیانگر آن است که در صورت وجود نداشتن سوءگیری انتشار، نمودار حول خط خلاصه اندازه اثر، تقارن خواهد داشت. اگر تعداد مطالعات کوچک واقع در سمت راست نمودار بیش از سمت چپ باشد، می توان این گونه برداشت کرد که چنین مطالعاتی از سمت چپ حذف شده اند. نحوه ی کار این روش آن است که این مطالعات حذف شده را در نظر بگیرد و به تحلیل وارد کند؛ سپس اندازه اثر را مجدداً محاسبه نماید [۴۹].

تحلیل های لازم، با آزمون N ایمن از خطای رزنتال ادامه خواهند یافت. این آزمون تعداد تحقیقات گم شده با اثر میانگین صفر را محاسبه می کند که لازم است به تحلیل ها اضافه گردند تا عدم معناداری برای نتایج فراتحلیل حادث شود. تعداد این مطالعات هرچه بیشتر باشد، به معنی اعتبار بالاتر نتایج کسب شده و اطمینان بیشتر به آن در طی گذر زمان است [۴۹].

## نتایج

بخش های قبل در این مطالعه بیانگر مقدمه ای بر دلیل و لزوم انجام فراتحلیل با موضوع مذکور بودند. همچنین مروری بر ادبیات این موضوع انجام شد و نتایج مطالعات پیشین به صورت خلاصه عنوان گردید. روش تحقیق و آزمون های مورد استفاده در این مطالعه نیز شرح داده شدند. بخش نتایج به تبیین آمارهای توصیفی و استنباطی می پردازد. ابتدا به منظور تبیین آمار توصیفی، اطلاعات کلی در رابطه با مقالات منتخب و نهایی ارائه می گردد. آمار استنباطی نیز به بیان مشخصات دقیق تری از مقالات می پردازد و سپس نتایج تحلیل ها و آزمون های مختلف به صورت تفکیک شده آورده می شود.

### مشخصات مطالعات منتخب

طبق توضیحات ارائه شده در بخش روش تحقیق، از یک قاعده مشخص برای انتخاب مقالات استفاده شد. نهایتاً ۸ مقاله با ۱۲ داده مستقل از میان ۲۰۰ مقاله انتخاب شدند. مقالات منتخب، در بر گیرنده جوامع آماری مختلفی از جمله مدیران و مشتریان داروخانه های خرده فروشی، صنعتگران صنایع دستی، مدیران میانی بخش های بانکی، سازمان های عمومی و خصوصی، کارکنان مراکز تلفنی و مخابراتی و بخش نساجی می باشند. تحقیقات منتخب در بازه زمانی سال های ۲۰۱۴ الی ۲۰۱۸ منتشر شده اند و محل انجام مطالعات در کشورهای استرالیا، پاکستان، اندونزی، هند، سوئد، ایالات متحده آمریکا، برزیل و اردن بوده است. ابزار جمع آوری اطلاعات در این مطالعات، ابزار مختلفی شامل پرسش نامه، مصاحبه رو در رو، نظرسنجی و استفاده از پایگاه های اطلاعاتی بوده اند. برخی از مطالعات منتخب بیش از یک داده را گزارش داده اند. مشخصات کلی مقالات انتخاب شده، شامل نام خانوادگی اولین نویسنده، سال انتشار، جامعه آماری بررسی شده در تحقیق، محل انجام گرفتن تحقیق و تعداد داده های استخراج شده از هر مقاله در جدول (۵) قابل مشاهده است.

ردیف	نویسنده	سال انتشار	جامعه آماری	محل انجام تحقیق	تعداد داده ها
۱	Jing	۲۰۱۸	داروخانه های خرده فروشی	استرالیا	۴
۲	Hassan	۲۰۱۴	بخش نساجی	پاکستان	۱
۳	Setyaningrum	۲۰۱۷	صنایع دستی	اندونزی	۱
۴	Pattanayak	۲۰۱۵	مدبران میانی بانکی	هند	۱
۵	Raharjo	۲۰۱۷	سازمان های عمومی و خصوصی	سوئد	۱
۶	Kraus	۲۰۱۵	فروشندهگان یکی از شرکت های برتر آمریکا	ایالات متحده	۲
۷	Cavazotte	۲۰۱۸	کارکنان یک مرکز تلفنی	برزیل	۱
۸	Al-Sardia	۲۰۱۴	۳ شرکت مخابراتی	اردن	۱

جدول (۵) - مشخصات مقالات منتخب

## آماره های مطالعات منتخب

طبق روند فراتحلیل و مرور سیستماتیک، پس از شناسایی مقالات بر اساس پروتکل، گزارشی از مشخصات آنها ارائه می شود. سپس ضریب همبستگی، آزمون های همگنی، بررسی سوءگیری ها به ویژه سوءگیری انتشار در قالب نمودار کیفی و آزمون ایگر، اصلاح برازش به روش دو ال و توئیدی و آزمون N ایمن از خطای رزنتال در این بخش ارائه شده اند. داده ها و یافته های آماری مانند تخمین نقطه ای، P-Value و Z-Value مطالعات به همراه رتبه بندی میزان اندازه اثر آنها، در جدول (۶) ارائه شده است. لازم به ذکر برخی مقالات بیش از یک داده قابل قبول داشتند و در جدول بیش از یک ردیف به خود اختصاص داده اند.

ردیف	نویسنده	تخمین نقطه ای	Z-Value	P-Value	رتبه اندازه اثر
۱	Jing	-۰.۳۵۳	-۸.۸۶۰	۰.۰۰۰	۱۲
۲	Jing	-۰.۲۸۶	-۷.۰۶۷	۰.۰۰۰	۱۱
۳	Jing	۰.۱۹۴	۴.۷۲۰	۰.۰۰۰	۸
۴	Jing	۰.۲۴۸	۶.۰۸۴	۰.۰۰۰	۷
۵	Hassan	۰.۳۱۸	۴.۳۲۰	۰.۰۰۰	۴
۶	Setyaningrum	۰.۲۵۲	۲۲۹۱.۵۸۲	۰.۰۰۰	۶
۷	Pattanayak	۰.۳۰۴	۴.۵۲۲	۰.۰۰۰	۵
۸	Raharjo	۰.۷۰۷	۱۱.۲۱۵	۰.۰۰۰	۲
۹	Kraus	۰.۰۴۰	۱.۷۰۳	۰.۰۸۹	۹
۱۰	Kraus	-۰.۰۲۰	-۰.۸۵۱	۰.۳۹۵	۱۰
۱۱	Cavazotte	۰.۴۱۰	۲۸.۴۳۵	۰.۰۰۰	۳
۱۲	Al-Sardia	۰.۷۳۱	۲۰.۷۵۲	۰.۰۰۰	۱

جدول (۶) - آماره های مطالعات

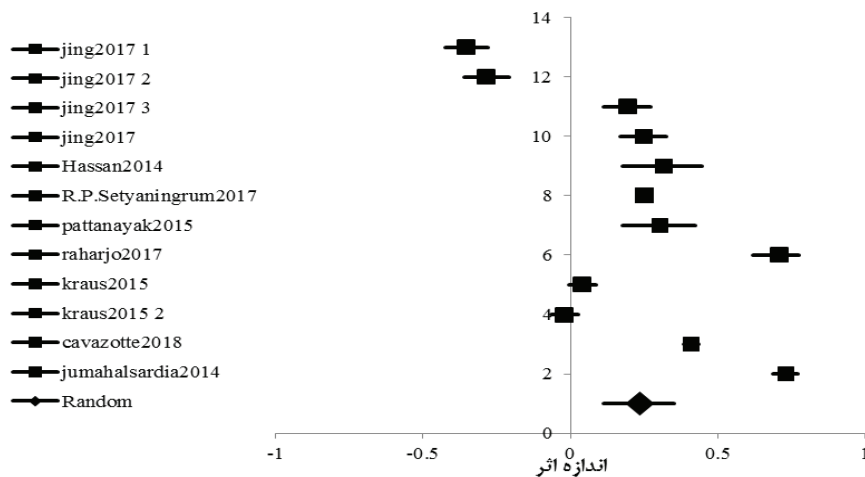
### نتایج فراتحلیل

نتایج فراتحلیل به صورت اندازه اثر و با ضریب همبستگی پیرسون گزارش خواهد شد. ضریب همبستگی پیرسون شاخصی برای توصیف شدت و جهت همبستگی بین دو متغیر کمی است که مقدار آن بین  $-1$  و  $1$  متغیر است [۵۲]. فراتحلیل نشان داد که بین رهبری و رضایت مشتری ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل در هر دو حالت مدل اثرات تصادفی و مدل اثرات ثابت در جدول (۷) نشان داده شده است. ابتدا باید با تشخیص همگنی یا ناهمگنی داده ها، مدل مناسب اثرات انتخاب شود. بررسی نتایج آزمون های مرتبط با همگنی داده ها، که شامل آزمون های  $Q$  کوکران و  $I^2$  می باشند، برای اتخاذ مدل اثرات ثابت یا تصادفی، مرحله ی بعدی در فراتحلیل را تشکیل می دهند. ناهمگنی قابل توجهی بین مطالعات مشاهده شد ( $I^2 = 98.96\%$  and  $Q \text{ test } P = 0.000$ ) که نشان می دهد داده ها و مطالعات به صورت تصادفی بوده اند؛ بدین ترتیب در فراتحلیل از مدل اثرات تصادفی استفاده شد. وجود ناهمگنی در میان داده ها نیز بدان معناست که مطالعات و نمونه های آنها مشابه نبوده اند و تحقیقات به صورت تصادفی و غیر مشابه انجام شده اند [۴۹]، [۵۳].

اندازه اثر بدست آمده برای این ارتباط برابر با  $0.236$  می باشد ( $P = 0.000$ ؛  $0.350$  الی  $0.115$ ،  $95\% \text{ CI}$ ) طبق معیار کوهن، اندازه اثر برابر با  $0.1$  کم،  $0.3$  متوسط و  $0.5$  زیاد است [۵۰]، [۵۸]. طبق این معیار، بدلیل این که اندازه اثر عددی بین  $0.1$  و  $0.3$  می باشد، نتیجه گیری می شود که اندازه اثر کوچک است. در عین حال مقدار  $P$ -value بدست آمده کوچکتر از  $0.05$  است. این امر نشان دهنده ی آن است که این ارتباط هرچند کم است، اما معنادار است. نمودار درختی نیز نشان دهنده ضرایب همبستگی تک تک مطالعات و همچنین نتیجه ترکیب شده است [۴۹]. نمودار درختی برای مدل اثرات تصادفی در شکل (۱) نشان داده شده است.

مدل	تخمین نقطه ای	حد پایین	حد بالا	Z-Value	P-Value
اثرات ثابت	۰.۲۵۲	۰.۲۵۲	۰.۲۵۲	۲۲۹۱.۷۰۰	۰.۰۰۰
اثرات تصادفی	۰.۲۳۶	۰.۱۱۵	۰.۳۵۰	۳.۷۷۱	۰.۰۰۰

جدول (۷) - نتایج تحلیل با مدل های اثرات تصادفی و ثابت



شکل (۱) - نمودار درختی نتایج فراتحلیل با مدل اثرات تصادفی

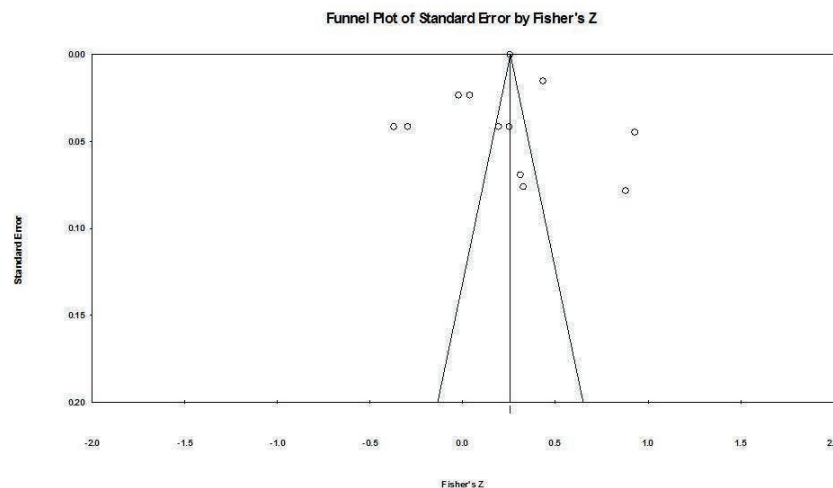
### سوءگیری ها

سوءگیری زبان به آن معناست که محقق ممکن است به دلیل عدم آشنایی با زبان های مختلف، فقط یک زبان خاص را مد نظر قرار داده باشد و از بررسی مطالعات به زبان های دیگر صرف نظر کرده باشد [۵۵]. همان طور که در بخش روش تحقیق عنوان شد، به منظور جلوگیری از این سوءگیری، مقالات به سه زبان انگلیسی، عربی و فارسی جستجو شدند. سوءگیری انتخاب زمانی رخ می دهد که محقق بر اساس قضاوت شخصی و سلیقه خود اقدام به انتخاب و یا حذف مطالعات کند [۵۶]. همان طور که در بخش روش تحقیق عنوان شد، به منظور جلوگیری از سوءگیری انتخاب، یک قاعده مشخص اتخاذ شد تا روند انتخاب و یا حذف مقالات سلیقه و از روی قضاوت شخصی نویسندگان صورت نگیرد. سوءگیری استناد بدان معناست که امکان دارد محققین صرفاً از یک پایگاه داده یا یک مجله خاص استفاده کرده باشند.



همچنین امکان دارد محققین به تحقیقاتی که نتایج با شدت اندازه اثر بزرگتر و معنادار را گزارش کرده اند، نسبت به تحقیقاتی که اندازه اثر گزارش شده در آن ها شدت کمتری دارد و یا معنادار نیست، بیشتر استناد کنند [۵۷]. مطالعه حاضر به منظور جلوگیری از این سوءگیری، پنج پایگاه داده را مورد بررسی قرار داده است و شدت اندازه اثر گزارش شده در مقالات به عنوان معیار حذف در قاعده گنجانده نشده است. سوءگیری انتشار در شرایطی رخ می دهد که محققان به دلیل آن که شانس انتشار مقالاتی که اندازه اثر های بزرگ یا متوسط را گزارش می دهند بالا تر است، از انتشار مقالاتی که اندازه اثرهای کوچک را گزارش می دهند، صرف نظر کنند. همچنین در مواردی ممکن است به دلیل تازگی تحقیق، هنوز آن تحقیق به مرحله انتشار نرسیده باشد. این شرایط فراتحلیل را تحت اثر سوءگیری انتشار قرار می دهد [۵۵]. بررسی اثر این سوءگیری توسط نمودار کیفی و آزمون ایگر صورت می گیرد. نمودار کیفی برای بررسی شانس بروز سوءگیری در انتشار نتایج کاربرد دارد. آزمون ایگر اثرات سوءگیری ها و به ویژه سوءگیری انتشار را بررسی می کند. اگر مقدار P-value یک دامنه و دو دامنه در این آزمون کمتر از ۰.۰۵ باشد، به معنی تاثیر سوءگیری انتشار بر نتایج تحقیق است [۴۹].

طبق نتایج حاصل از نمودار کیفی و آزمون ایگر، سوءگیری انتشار بر نتیجه ی مطالعه ی حاضر اثر نگذاشته است. نمودار کیفی در شکل (۲) نشان داده شده است. همان طور که از نمودار پیداست، توزیع مطالعات از تقارن قابل قبولی برخوردار است. همچنین بر اساس نتایج آزمون ایگر، مقدار آماره P-Value برای هر دو حالت یک دامنه و دو دامنه، بیشتر از ۰.۰۵ است که به معنی وجود تقارن در نمودار کیفی و در داده ها می باشد.  $(P\text{-value (1-tailed)} = 0.33713)$  و  $(P\text{-value (2-tailed)} = 0.67425)$ . همچنین همان طور که در بخش روش تحقیق عنوان شد، به منظور کاهش اثر سوءگیری انتشار بر تحقیق حاضر، در پایگاه Researchgate پیامی ارسال شد و از محققین خواسته شد تا در صورت در اختیار داشتن نتایج مطالعات منتشر نشده، آن ها را در اختیار نویسندگان قرار دهند. پاسخ مناسبی از محققین در زمان مقرر، در این رابطه دریافت نشد.



شکل (۲) - نمودار کیفی و بررسی تقارن مطالعات

### اصلاح برازش با روش دوال و تئیدی

همان طور که بحث شد، مطالعه حاضر تحت تاثیر سوءگیری انتشار نیست. ایده روش اصلاح برازش دوال و تئیدی بیانگر آن است که در صورت وجود نداشتن سوءگیری انتشار، نمودار حول خط خلاصه اندازه اثر، تقارن خواهد داشت. اگر تعداد مطالعات کوچک واقع در سمت راست نمودار بیش از سمت چپ باشد، می توان این گونه برداشت کرد که چنین مطالعاتی از سمت چپ حذف شده اند. نحوه کار این روش آن است که این مطالعات حذف شده را در نظر بگیرد و به تحلیل وارد کند؛ سپس اندازه اثر را مجدداً محاسبه نماید [۴۹]. طبق نتایج بدست آمده، نیازی به افزودن شدن هیچ مطالعه ای در هیچ کدام از طرفین خط میانی وجود ندارد. این امر بیانگر وجود تقارن میان مطالعات است و عدم وجود سوءگیری انتشار را تایید می کند. لازم به ذکر است که به دلیل استفاده از مدل اثرات تصادفی، نتایج اعلام شده برای اصلاح برازش دوال و تئیدی نیز فقط برای همین مدل ذکر شده اند و از ذکر نتایج مدل اثر ثابت صرف نظر شده است.

تعداد مطالعات مورد نیاز	مقدار Q	تخمین نقطه ای	ارزش	طرفین خط میانی
.	۱۰۵۴.۲۷۷۴۴	۰.۲۳۵۵۹	ارزش مشاهدات	طرف چپ خط میانی
	۱۰۵۴.۲۷۷۴۴	۰.۲۳۵۵۹	ارزش اصلاح شده	
.	۱۰۵۴.۲۷۷۴۴	۰.۲۳۵۵۹	ارزش مشاهدات	طرف راست خط میانی
	۱۰۵۴.۲۷۷۴۴	۰.۲۳۵۵۹	ارزش اصلاح شده	

جدول (۸) - نتایج اصلاح برازش دوال و تئویدی برای مدل اثرات تصادفی

## آزمون N ایمن از خطا رزنتال

این آزمون تعداد تحقیقات گم شده با میانگین اثر صفر را محاسبه می‌کند که اگر به تحلیل‌ها اضافه گردند، از لحاظ آماری یک اثر کلی غیر معنادار بدست آمده و نتایج تغییر خواهند یافت [۴۹]. نتایج آزمون N ایمن از خطای رزنتال در جدول (۹) تبیین شده است. طبق این نتایج، مقدار N ایمن از خطای رزنتال برابر با ۵۶۲۵ است. این امر بدان معناست که تعداد ۵۶۲۵ تحقیق در آینده باید به مطالعات اضافه شوند تا نتایج بدست آمده از این پژوهش، از معنادار به غیر معنادار تبدیل شود. طبق نتایج پژوهش رزبرگ [۵۹]، تحقیقاتی که مقدار N ایمن از خطا در آن‌ها بیشتر از ۵۰۰ باشد، اعتبار بالایی دارند. همچنین بر اساس فرمول ارائه شده توسط رزنتال [۶۰]، اگر مقدار N ایمن از خطا در تحقیق حاضر از ۷۰ بیشتر باشد، این پژوهش دارای اعتبار مناسب و قابل قبولی خواهد بود.

مقدار	آماره
۶۸۰.۲۷۹۰۳	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده شده
۰.۰۵	آلفا
۲	دنباله
۱.۹۵۹۹۶	Z برای آلفا
۱۲	تعداد مطالعات مشاهده شده
۵۶۲۵	تعداد مطالعات گمشده ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

جدول (۹) - نتایج آزمون N ایمن از خطای رزنتال

## بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه فراتحلیل، تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از مطالعاتی است که رابطه‌ی رهبری و رضایت مشتری را، مستقل از سبک رهبری استفاده شده، مورد بررسی قرار داده‌اند. مقالات در سه زبان و از پنج پایگاه داده مختلف جمع‌آوری شدند و از ۲۰۰ مقاله بدست آمده، ۸ مقاله با ۱۲ داده مستقل موفق به عبور از فیلترهای تعریف شده شدند. پس از انجام تحلیل‌های لازم، ناهمگنی قابل توجهی میان داده‌ها تشخیص داده شد و مدل اثرات تصادفی برای ادامه کار اتخاذ شد. نهایتاً برای رابطه‌ی میان رهبری و رضایت مشتری، میزان اندازه اثر برابر با ۰.۲۳۶ می‌باشد. این ارتباط طبق معیار کوهن، ارتباط کوچک، اما معنادار و مثبت است.

نتایج کلی فراتحلیل نشان داد که رهبری رابطه‌ی کم اما معنادار و مثبت با رضایت مشتری دارد. زمانی که مطالعات رهبری مورد بررسی قرار گرفتند، در مواردی مشخص شد که رهبری و سبک‌های مختلف آن با رضایت مشتری ارتباط مستقیم دارند [۱]، [۷]، [۲۰]، [۲۶]. همچنین در مطالعاتی مشخص شد که رهبری و سبک‌های مختلف آن می‌توانند با رضایت مشتری ارتباط غیرمستقیم داشته باشند [۱۸]، [۱۹]. در مطالعه دیگری نتیجه آن بود که ارتباط معناداری بین رهبری کارزماتیک و رهبری تبادل‌گرا با رضایت مشتری وجود ندارد [۱۶]. همچنین در یک مطالعه دیگر مشاهده شد که تغییر در رهبری، ارتباط مستقیم با رضایت مشتری دارد [۱۷].

نتیجه‌نهایی بدست آمده از فراتحلیل، نتایج مطالعاتی چون پاتانایاک و پونیاوتویا (۲۰۱۵)؛ ستیانینگروم (۲۰۱۷) و حسن و سایرین (۲۰۱۴) را تایید می‌کند. همچنین از نتایج فراتحلیل برداشت می‌شود که هرچند اندازه اثر و نوع رابطه بدست آمده در فراتحلیل با نتایج برخی مطالعات که سبک خاصی از

رهبری را مورد بررسی قرار داده اند منافات دارد - مانند مطالعه ی کراوس و سایرین (۲۰۱۵) - اما نهایتاً مفهوم رهبری فارغ از سبک آن، با رضایت مشتری رابطه دارد. مطالعه السردیا و احمد (۲۰۱۴) که جنبه ی تغییر در رهبری را مورد بررسی قرار داده است نیز رابطه مثبتی بین یکی از جنبه‌های رهبری با رضایت مشتری گزارش داده است که با کلیات نتیجه ی فراتحلیل همخوانی دارد.

در میان سبک های مختلف رهبری، رابطه رضایت مشتری با رهبری تحول گرا دارای بیشترین اندازه اثر می‌باشد. ذات این سبک از رهبری آن است که به کارکنان انگیزه دهد، همچنین اهمیت اهداف جمعی و سازمانی را برای آنان بیشتر از اهمیت اهداف فردی سازد. زمانی که هدف سازمان کسب رضایت مشتری باشد، القای این هدف به کارکنان نیز می‌تواند بر معیارهای عملکردی سازمان تاثیر گذاشته و رسیدن به هدف مذکور را آسانتر کند.

از سوی دیگر، با توجه به داده های استخراج شده از مطالعات پیشین میتوان دریافت که سبک رهبری تبادل گرا، رابطه معناداری با رضایت مشتری نداشته و یا در مواردی که معناداری رابطه تایید شده است، جهت رابطه منفی می باشد. این سبک رهبری به دنبال آن است که اختیارات بیشتری به کارکنان سازمان دهد و در قبال موفقیت کارکنان در انجام هر یک از فعالیت ها، به آنها پاداش تعلق خواهد گرفت. بدیهی است که این سبک رهبری می‌تواند تاثیر مطلوبی بر ایجاد خلاقیت در سازمان داشته باشد، در عین حال تضمینی وجود ندارد که فعالیت های انجام شده و یا روش های جدید ابداع شده برای انجام هر فعالیت، لزوماً بر رضایت مشتری موثر باشد. مشتری خروجی سازمان، یعنی محصول یا خدمات را در نظر دارد. این در حالی است که تعریف وظایف و اهداف در سبک رهبری تبادل گرا، به منظور بهبود خروجی سازمان نیست؛ بلکه به منظور بهبود عملکرد داخلی سازمان برای رسیدن به آن خروجی است. با توجه به جوامع آماری مطالعات وارد شده به فراتحلیل، به نظر می رسد که رابطه ی رهبری و رضایت مشتری در بخش نساجی، خدمات بانکی، صنایع دستی و شرکت های مخابراتی و مرکز تلفنی قابل توجه است. سازمان هایی که هدف آن ها ارائه خدمات به مشتریان است - مانند بانک یا شرکت های مخابراتی - نشان دهنده ی رابطه ی مستقیم میان رضایت مشتری و کیفیت خدمات و عملکرد تیم سرویس دهنده هستند؛ که این موارد نیز تحت تاثیر رهبری هستند. صنعت نساجی و صنایع دستی نیز که هدفشان ارائه محصول است، همین تفسیر را دارا بوده و تایید می‌کنند؛ اما به عنوان مثال در مورد داروخانه ها که در این تحلیل ارتباط رهبری در آن ها با رضایت مشتری قابل توجه نبود، ماهیت عملکردی سازمان متفاوت است. داروخانه های خرده‌فروشی صرفاً کار فروش را انجام می‌دهند و ارائه دهنده خدمات خاص و یا محصولات انحصاری نیستند.

نکته قابل توجه دیگر در این مطالعه، پایداری نتایج آن است. تحلیل های مربوط به آزمون N ایمن از خطای رزنتال نشان دادند که تعداد ۵۶۲۵ تحقیق در آینده باید به مطالعات اضافه شوند تا نتایج بدست آمده از این پژوهش، از معنادار به غیر معنادار تبدیل شود. این نتیجه در حالی بدست آمده که طبق فرمول ها و روابط ارائه شده توسط رزنتال، اگر نتیجه این آزمون عدد ۷۰ را گزارش میکرد نیز نتایج تحقیق از پایداری مناسبی برخوردار بود. این اختلاف فاحش بیانگر پایداری بسیار مناسب و قابل اطمینان در نتایج تحقیق است.

## منابع:

- [1] F. F. Jing, Leadership paradigms and performance in small service firms, *J. Manag. Organ.*, vol. 24, no. 3, pp. 339-358, 2018.
- [2] T. A. Judge and R. F. Piccol, Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity, *J. Appl. Psychol.*, vol. 89, no. 5, pp. 755-768, 2004.
- [3] T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, and M. W. Gerhardt, Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *J. Appl. Psychol.*, vol. 87, no. 4, pp. 765-780, 2002.
- [4] B.-C. Lim and R. E. Ployhart, Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts, *J. Appl. Psychol.*, vol. 89, no. 4, p. 610, 2004.
- [5] G. Wang, I. S. Oh, S. H. Courtright, and A. E. Colbert, Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research, *Gr. Organ. Manag.*, vol. 36, no. 2, pp. 223-270, 2011.
- [6] R. T. Keller, Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance, *J. Appl. Psychol.*, vol. 91, no. 1, pp. 202-210, 2006.
- [7] M. Ul Hassan, M. S. Nawaz, S. Shaikat, and S. Hassan, An empirical assessment of TQM dimensions and their relationship with firm performance: Evidence from the Textile Sector of Pakistan, *World Appl. Sci. J.*, vol. 30, no. 6, pp. 696-705, 2014.
- [8] K. B. Ooi, B. Lin, B. I. Tan, and A. Y. L. Chong, Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?, *J. Serv. Mark.*, vol. 25, no. 6, pp. 410-419, 2011.
- [9] J. C. Pinho, TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation, *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 25, no. 3, pp. 256-275, 2008.
- [10] A. Das, V. Kumar, and U. Kumar, The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry, *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 28, no. 2, pp. 195-219, 2011.
- [11] T. M. Qureshi, A. S. Warraich, and S. T. Hijazi, Significance of project management performance assessment (PMPA) model, *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 27, no. 4, pp. 378-388, 2009.
- [12] C. V. Fotopoulos and E. L. Psomas, The structural relationships between TQM factors and organizational performance, *TQM J.*, vol. 22, no. 5, pp. 539-552, 2010.
- [13] C. Valmohammadi, The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs, *TQM J.*, vol. 23, no. 5, pp. 496-509, 2011.
- [14] V. B. Wayhan, M. F. McCallum, and N. M. Golyer, TQM and financial performance: Are findings of direct effects methodological artefacts?, *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 24, no. 1-2, pp. 171-187, 2013.
- [15] M. A. Khan, TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-MODERATING ROLE OF MANAGERIAL COMPETENCIES, *Int. J. Acad. Res.*, vol. 3, no. 5, 2011.
- [16] F. Kraus, T. Haumann, M. Ahearne, and J. Wieseke, When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension, *J. Retail.*, vol. 91, no. 3, pp. 486-515, 2015.
- [17] S. Jumah Al-Sardia and H. Ahmad, The moderating effect of role stressor on the influence of evolutionary process change factors on internal customer satisfaction in telecommunication in Jordan, *Asian Soc. Sci.*, vol. 10, no. 4, pp. 114-130, 2014.
- [18] F. Cavazotte, V. Moreno, and L. C. C. Lasmar, Enabling customer satisfaction in call center teams: the role of transformational leadership in the service-profit chain, *Serv. Ind. J.*, vol. 2069, pp. 1-14, 2018.



شناسا به عنوان یک سرمایه گذار خطر پذیر با تکیه بر ارزش های امانتداری و رفتار حرفه ای و تلفیق مفاهیم نوآوری، سازماندهی، سودآوری و ارزش آفرینی و با مأموریت ارتقای وضعیت سلامت و سبک زندگی افراد جامعه و استفاده بهینه و پایدار از منابع طبیعی در زمینه شناسایی، شکل دهی، تجاری سازی، سازماندهی و راهبری کسب و کارهای نوآور، مستعد رشد و خوش آتیه مبتنی بر فناوری های حوزه های سلامت، مدیریت منابع طبیعی و سبک زندگی به فعالیت مشغول است .

### نقش آفرینی شناسا در توسعه اقتصاد دانش بنیان به عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد مقاومتی

- ایجاد زنجیره ارزش مشتمل بر شناخت و ممیزی، تعریف و شکل دهی و تجاری سازی فرصت های نوآورانه فناورمبتنی بر وجه تقاضا و نیازهای اساسی کشور در حوزه فناوری های سلامت، مدیریت منابع طبیعی و سبک زندگی، با همکاری تیم های مستعد و خوش آتیه
- تامین مالی و اعتباری و تزریق سرمایه و مشارکت از طریق کسب سهام به همراه تزریق آورده های غیر مالی دانشی و تخصصی در جهت خلق، توسعه، راهبری و مدیریت کسب و کارهای جدید فناورانه و نوآورانه و مساعدت در گشایش بازار و گسترش تعاملات داخلی و بین المللی آنها
- تقویت، تداوم و استحکام رابطه سیستماتیک با کولونی های فناور و دانش پایه، دانشگاه ها، پژوهشگاه ها، مراکز رشد و شتابدهنده های فناوری برای شناسایی و کمک به شکل دهی، هدایت و تجاری سازی نوآوری های معطوف به خلق ارزش در راستای پاسخگویی به نیاز/تقاضای بازار
- ایجاد شبکه قوی از نوآوری متشکل است از: شرکت ها کوچک و متوسط، شرکت های بزرگ، موسسات تحقیقاتی، انجمن های حمایتی و مشارکتی موسسات توسعه فناوری دانشگاه، مراکز شتابدهی و ...
- خلق بازار مبتنی بر نیازهای جامعه به واسطه انتقال فناوری یا توسعه ایده هایی برگرفته از خلاقیت نیروی انسانی داخلی از طریق توانمندسازی درونی (فرآیند آموزش و سازماندهی) و توانمندسازی بیرونی (فرآیند تجاری سازی)







MIDHCO

شرکت مادر تخصصی (هلدینگ)

توسعه معادن و صنایع معدنی خاور میانه (سهامی عام)

### پروژه های هلدینگ میدکو

- ۱ - کارخانه شماره ۱ تولید کنسانتره سنگ آهن سیرجان به ظرفیت ۲ میلیون تن در سال (افتتاح شهریور ۹۱).
- ۲ - کارخانه شماره ۲ تولید کنسانتره سنگ آهن سیرجان به ظرفیت ۲ میلیون تن در سال (افتتاح شهریور ۹۲).
- ۳ - کارخانه احیاء مستقیم برنسیر به ظرفیت ۱ میلیون تن آهن اسفنجی در سال (افتتاح بهمن ۹۳).
- ۴ - احداث مجتمع فولادسازی برنسیر به ظرفیت ۱ میلیون تن در سال.
- ۵ - احداث کارخانه تولید گندله سنگ آهن سیرجان به ظرفیت ۲/۵ میلیون تن در سال.
- ۶ - کارخانه شماره ۱ تولید کنسانتره سنگ آهن زرنده به ظرفیت ۲ میلیون تن در سال (افتتاح آبان ۹۱).
- ۷ - کارخانه شماره ۲ تولید کنسانتره سنگ آهن زرنده به ظرفیت ۲ میلیون تن در سال (افتتاح اردیبهشت ۹۵).
- ۸ - احداث کارخانه تولید گندله سنگ آهن زرنده به ظرفیت ۲/۵ میلیون تن در سال.
- ۹ - مجتمع کک سازی زرنده به ظرفیت ۸۰۰ هزار تن در سال و پالایشگاه قطران زغال سنگ زرنده (افتتاح بهمن ۹۳).
- ۱۰ - احداث کارخانه فولاد زرنده به ظرفیت ۱/۷ میلیون تن در سال.
- ۱۱ - احداث کارخانه تولید کاتد مس به ظرفیت ۵۰ هزار تن در سال در شهرستان شهر بابک.
- ۱۲ - کارخانه تولید لوله های مسی به ظرفیت ۱۲ هزار تن در سال در شهرستان شهر بابک (افتتاح اردیبهشت ۹۵).
- ۱۳ - کارخانه فرآوری زغال سنگ پایدانا به ظرفیت ۵۵۰ هزار تن در سال در استان کرمان (افتتاح اردیبهشت ۹۲).
- ۱۴ - کارخانه شماره ۱ تولید فروسیلیس در استان همدان به ظرفیت ۱۲ هزار تن در سال (افتتاح آذر ۹۳).
- ۱۵ - احداث کارخانه شماره ۲ تولید فروسیلیس در استان همدان به ظرفیت ۱۲ هزار تن در سال.
- ۱۶ - احداث مجتمع فولاد سازی بوتیا با ظرفیت سالیانه ۱/۵ میلیون تن در شهرستان کرمان.
- ۱۷ - احداث کارخانه تولید گندله سنگ آهن بوتیا به ظرفیت ۲/۵ میلیون تن در سال.
- ۱۸ - احداث نیروگاه برق بوتیا کرمان به ظرفیت ۵۰۰ مگاوات در سال در شهرستان کرمان.
- ۱۹ - طرح تولید آهک پخته به ظرفیت ۲۲۰ هزار تن و دولومیت به ظرفیت ۸۴ هزار تن در سال.
- ۲۰ - طرح فرآوری زغال سنگ طبیعی به ظرفیت ۵۵۰ هزار تن در سال در شهرستان طیس.
- ۲۱ - طرح تجهیز و استخراج معدن زغال سنگ خمروود در استان کرمان.
- ۲۲ - طرح خردایش مجدد کنسانتره سیرجان.
- ۲۳ - خنک سازی کک به روش (CDQ).
- ۲۴ - کارخانه احیاء مستقیم بوتیا.
- ۲۵ - طرح جامع یکپارچه اطلاعاتی میدکو (ERP).
- ۲۶ - آماده سازی و استخراج معدن جلال آباد.
- ۲۷ - آماده سازی و استخراج معدن کل و کهر ۲.
- ۲۸ - آماده سازی و استخراج معدن کل و کهر ۴.
- ۲۹ - آماده سازی و استخراج معدن کل و کهر ۶.
- ۳۰ - آماده سازی و استخراج معدن مس چاه فیروزه.
- ۳۱ - پهنه اکتشافی سیلان - قره سو.
- ۳۲ - پهنه اکتشافی طارم سفلی.
- ۳۳ - پهنه اکتشافی شماره ۷.
- ۳۴ - پهنه اکتشافی شماره ۲۲.
- ۳۵ - پهنه اکتشافی شماره ۲.



## پارس آریان

### مأموریت

شرکت سرمایه گذاری پارس آریان با مدیریت و هم افزایی زنجیره ارزش افزوده محصولات و خدمات گروه مالی پاسارگاد باعث اعتلاء و سرآمدسازی فعالیت های بانک پاسارگاد شده و با صیانت و ارتقاء منافع ذینفعان استراتژیک خود باعث بالندگی مسئولیت های اجتماعی گروه خواهد شد.»



شرکت سرمایه گذاری پارس آریان (سهامی عام)

آدرس: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، خیابان دهم، پلاک ۲۱ کدپستی: ۱۵۱۴۷۴۸۳۱۱

تلفن: ۸۸۱۷۰۰۲۴-۲۹ و ۸۸۱۷۰۰۳۴-۲۹ - فکس: ۸۸۵۰۸۱۴۴



آرامش شما، هدف ما



بیمه پاسارگاد

بیمه برتر

## بیمه عمر و تأمین آتیه

پس اندازی طلایی برای آینده اعضای خانواده

### پوشش تکمیلی بیمه آتش سوزی و زلزله منازل مسکونی



- پرداخت هزینه پزشکی در اثر حادثه
- پشتوانه مالی در دوران بازنشستگی
- معافیت از پرداخت حق بیمه در صورت از کار افتادگی کامل یا دائم
- سرمایه گذاری برای هزینه های تحصیل، کسب و کار، ازدواج و مسکن فرزندان

شما می توانید به همراه بیمه نامه عمر و تأمین آتیه از مزایای پوشش بیمه آتش سوزی و زلزله منزل مسکونی نیز بهره مند شوید. سقف تعهد پوشش بیمه آتش سوزی در سال اول مبلغ ۱ میلیارد ریال و در سال های بعد با افزایش ۵ و یا ۱۰ درصدی تا مبلغ ۵ میلیارد ریال قابل افزایش است.



## ساختار اصلی کسب و کار

### بخش بالادستی نفت و گاز

- اکتشاف ، توسعه و تولید
- مهندسی و مدل سازی مخازن نفت و گاز
- خدمات و عملیات حفاری



### بخش تولید برق ، یوتیلیتی و انرژی های تجدید پذیر

- نیروگاه های متعارف حرارتی
- یوتیلیتی و انرژی های تجدید پذیر
- پروژه های سرمایه گذاری نیروگاهی :
- در حال بهره برداری جمعا به قدرت نامی ۲۰۰۰ مگاوات
- در حال احداث به ظرفیت ۱۶۰۰ مگاوات



### بخش میان دستی نفت و گاز

- خط لوله انتقال نفت و گاز
- خط لوله صادرات گاز ایران به عراق (IGAT6)
- مخازن ذخیره سازی فرآورده های نفتی
- واحدهای NGL, GTL, LNG
- بازاریابی محصولات و تجارت حامل های انرژی



### نتیرکت گسترش انرژی پاسارگاد

### بخش پایین دستی نفت و گاز

- مجتمع های پتروشیمی و پالایشگاهی



آدرس: تهران، بلوار میرداماد، جنب مسجد الغدیر، ساختمان پاسارگاد، شماره ۱۳۹، کد پستی: ۱۹۱۱۶۱۸۸۵۱

تلفن: ۰۲۱-۲۶۴۰۱۶۹۱    شماره: ۰۲۱-۲۶۴۰۱۶۸۸    PR@pedc.ir



امداد مشتریان: ۲۳۵۰۵ | ضبط پیام: ۲۳۵۰۲۵۰۵ | پیام کوتاه: ۲۰۰۰۲۳۵۰۵ | <http://www.pep.co.ir>

شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد (سهامی خاص) در سال ۱۳۸۴ با مسئولیت راهبری خدمات پرداخت الکترونیک، در گروه مالی پاسارگاد آغاز به کار کرده است و امروز در مجموعه فناپ فعالیت می‌کند. این شرکت با به‌کارگیری استانداردهای بین‌المللی در ارائه خدمات پرداخت الکترونیک، بستری لازم را برای استفاده از ابزارهای نوین این صنعت، فراهم می‌سازد.

### محصولات و خدمات شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد

- نصب پایانه‌های کارت (در انواع Wi-Fi، Dial Up، LAN، GPRS، Contactless)
- خدمات درگاه اینترنتی
- راهبری سیستم‌های خدمات کارت شامل سیستم‌های مجازی و پرداخت بانکی
- پیاده‌سازی، نظارت و راهبری شبکه‌های LAN، WAN و خطوط پرسرعت مخابراتی
- پیاده‌سازی انواع پروژه‌های مرتبط با صنعت کارت و پایانه فروش (با امکانات اختصاصی و متعدد)
- صدور انواع کارت‌های پرداخت نقدی، اعتباری، هدیه، بن کارت، طرح مشترک





M.E. MABNA CO.  
(P.J.S.)شرکت مبنای خاورمیانه  
(سهامی خاص)

## شرکت مبنای خاورمیانه (سهامی خاص)

## الف: تاریخچه

شرکت مبنای خاورمیانه در سال ۱۳۸۵ با سرمایه ۳۰۰ میلیارد ریال تاسیس گردید و در حال حاضر یک از شرکتهای گروه مالی پاسارگاد می باشد. آخرین سرمایه ثبت شده شرکت ۶,۲۴۵ میلیارد ریال می باشد.

## ب: حوزه فعالیت شرکت

با توجه به موقعیت ممتاز بخش معادن در کشور، عمده فعالیت شرکت مبنای (معدن به جای نفت ایران) در زمینه سرمایه گذاری در طرح های صنایع معدنی و نیز صنایع فلزی تخصیص یافته است. در راستای اهداف تعریف شده، هم زمان با تأسیس شرکت هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)، شرکت مبنای خاورمیانه با مشارکت و ایفای نقش سهامدار عمده تا میزان ۳۰ درصد در پروژه های میدکو سرمایه گذاری نمود. اکنون این شرکت با تأسیس شرکت راهبرد سرمایه ایرانیان با آخرین سرمایه ثبت شده ۵۴۳۸ میلیارد ریال نه تنها نقش به سزایی در پیشبرد پروژه های ۲۲ گانه میدکو داشته، بلکه با سرمایه گذاری از طریق بهره گیری از کارشناسان خود در بازار سرمایه و کالا و نیز فعالیت های بازرگانی در جهت افزایش انتفاع سهامداران خود اقدام می نماید.

## ج: دستاوردها

- مشارکت و سرمایه گذاری در طرح های: تولید ۸ میلیون تن در سال کنسانتره سنگ آهن، تولید ۷/۵ میلیون تن در سال گندله، تولید ۴/۲ میلیون تن شمش فولاد، تولید ۵۰ میلیون تن در سال کاند مس، تولید ۱۲ میلیون تن انواع لوله مسی، تولید ۸۰۰ هزار تن کک متالورژی، تولید ۲۴ هزار تن در سال فروسیلیسیم، تولید ۴۰۰ هزار تن در سال آهک و دولومیت و همچنین تولید ۵۰۰ مگا وات برق
- کسب رتبه ۲۳۵ در بین ۵۰۰ شرکت برتر کشور در رتبه بندی سال ۱۳۹۵ شرکت های برتر ایران (IMI-100)
- کسب جایزه ملی مدیریت مالی ایران و اعطاء تقدیرنامه در دو سال متوالی ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵

## د: ذینفعان شرکت

- شرکت سرمایه گذاری پارس آریان
- گروه مالی پاسارگاد

## سایر موارد:

- آدرس پستی: تهران - خیابان ولیعصر - بالاتر از تقاطع نیایش \* خیابان ارمغان غربی \* پلاک ۶۸ \* طبقه دوم جنوبی
- تلفن های تماس: ۲۲۰۵۷۴۲۳ \* ۲۲۰۵۹۱۲۹ \* ۲۲۶۵۸۵۱۴ \* ۲۲۶۴۸۵۱۷
- فکس: ۲۲۰۵۷۴۲۱
- پست الکترونیکی: info@memabna.com \* mabna1385@gmail.com
- آدرس اینترنتی: www.memabna.com

تهران - خیابان ولیعصر - بالاتر از تقاطع نیایش - خیابان ارمغان غربی - پلاک ۶۸ - طبقه دوم

تلفن: ۲۲۰۵۷۴۲۳ - تلفکس: ۲۲۰۵۷۴۲۱ - ۰۲۱ - email: info@memabna.com www.memabna.com



## شرکت خدمات مالی بانک پاسارگاد (سهامی خاص)

با بیش از ۱۰ سال سابقه حرفه ای در زمینه ارائه:

- مشاوره خدمات مالی و بانکی
- ارزیابی وثایق ملکی، ماشین آلات و دارائیها
- تهیه گزارشهای امکان سنجی برای سرمایه گذاری
- اعتبار سنجی مشتریان بانکها و موسسات اعتباری
- تهیه گزارشهای نظارتی در زمینه مصرف منابع مالی و تسهیلات اعطایی بانکها

عضو انجمن مدیریت ایران

عضورته بندی شده کانون مشاوران اعتباری و سرمایه گذاری بانکی

آدرس: تهران، شهرک غرب، خیابان فلامک شمالی، طبقه فوقانی بانک پاسارگاد، تلفکس ۰۲۱۸۸۵۶۱۷۴۰ الی ۴۲

پست الکترونیک: Pasargadfsc@yahoo.com



آنچه توانسته ایم لطف خدا بوده است

## یک بانک پشتیبان شماست



### صدور انواع ضمانت نامه بانکی

- تسهیل مبادلات بخش های اقتصادی
- انعطاف پذیر با نیاز مشتری
- صدور سریع و آسان

