

مدیریت

شماره ۲۱۷

Vol.33 ■ No. 217 ■ Apr. & May, 2022 ■ ISSN: 1023-7445

سال سی و سوم ■ دوماهنامه ■ فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۱ ■ ۴۰,۰۰۰ تومان



انجمن مدیریت ایران



M E T A V E R S E

● متاورس و چالش‌های سرمایه انسانی

● چالش دوگانه سرمایه انسانی از تحول دیجیتال

● نوآوری در دوران پسا کرونا

● HRM و نوآوری بنیادی: یک رویکرد دوگانه و عملکرد اکتشاف به عنوان یک واسطه

● بررسی ارتباط و نقش مدیریت دانش با مدیریت تنوع سازمانی

ما در برابر کودکان مسئولیم

We are Responsible to Children



www.apcl.org.ir



[apcl_org_ir](https://www.instagram.com/apcl_org_ir)



۰۹۱۰۵۳۶۸۹۱۴ - ۸۸۱۰۵۱۴۹

کد دستوری تلفن همراه: #۴۸*۷۸۸*

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



نگاه شرقی سبیز
آژانس تمام خدمت تبلیغاتی

www.negah.ir



دانشگاه خاتم با همکاری
انجمن مدیریت ایران برگزار می نماید.



سومین دوره DBA مدیریت دانشی در ایران (گرایش سرمایه انسانی)

The Third DBA Course in Knowledge Based Management in Iran (Human Capital)

دوره ها پنجشنبه هر هفته
به صورت مجازی و
حضور می باشد.

تعداد واحدهای درسی
۱۶ درس ۲ واحدی
می باشد که دانشجویان
در مجموع ۳۸۴ ساعت
می گذرانند.

مدت این دوره یکساله
می باشد.



دانش پذیران می توانند
گواهی نامه دانشگاه خاتم
با اعتبار وزارت علوم،
تحقیقات و فناوری
دریافت نمایند.

شروع دوره ها:
از مهرماه ۱۴۰۱
مهلت ثبت نام:
حداکثر تا تاریخ
۱۴۰۱/۰۶/۱۲
شماره تماس جهت ثبت نام و
کسب اطلاعات بیش تر:
۸۶۰۵۱۴۶۶ و ۸۸۲۱۰۸۵۰

آدرس ساختمان شماره ۱: تهران - خیابان ملاصدرا - خ شیراز شمالی - خ حکیم اعظم - پلاک ۳۰ - دانشگاه خاتم
آدرس ساختمان شماره ۲: تهران - خیابان ملاصدرا - خ شیراز شمالی - خ دانشور شرقی - پلاک ۱۷ - دانشگاه خاتم
تلفن: ۸۹۱۷۰۰۰۰

Website: www.khatam.ac.ir
Website: www.iranmanagement.org



برنام‌خدا



نشریه علمی پژوهشی اطلاع‌رسانی
سال سی و سوم، شماره ۲۱۷
دوماهنامه، فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۱

صاحب‌امتیاز: انجمن مدیریت ایران
مدیرمسئول: مهندس پرویز بیات
سردبیر: دکتر حیدر مستخدمین حسینی
رییس‌شورای سیاست‌گذاری: دکتر آذر صائمیان
هیأت‌تحریریه: دکتر سیروس تهرانی، دکتر نسرين جزنی، دکتر بیژن خرم، دکتر حسین اعرابی، مهندس محمود نادری پور، پرویز گلستانی، دکتر زهرا برقی، محمد شلیله
امور اجرایی: ملیحه‌کیا
تبلیغات و آگهی: زهرا دربندسری
گرافیک، صفحه‌آرایی و عکس: آژانس تبلیغاتی نگاه شرقی سبز
جلد و صفحه‌آرایی: ناشر لطیف‌پور
چاپ: شرکت چاپ مینا

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.
■ مقاله‌ارسالی 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 می‌باشد. ■ 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 نمی‌شود.
■ 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



- ۴ | سخنی با خوانندگان / متاورس و چالش‌های سرمایه انسانی / دکتر آذر صائمیان
- ۵ | سرمقاله / چالش دوگانه سرمایه انسانی از تحول دیجیتال / دکتر حیدر مستخدمین حسینی
- ۶ | نوآوری در دوران پساکرونا / مهندس پرویز بیات
- ۱۰ | HRM و نوآوری بنیادی: یک رویکرد دوگانه و عملکرد اکتشاف به عنوان یک واسطه / ابراهیم ناظری، دکتر مرضیه نقدی اجقان
- ۲۲ | بررسی ارتباط و نقش مدیریت دانش با مدیریت تنوع سازمانی (از دیدگاه رهبری دانش) / محمدولی پور
- ۳۴ | اشتیاق کاوشگر؛ چگونه شرکت‌ها می‌توانند انگیزه یادگیری، توسعه و رشد را ایجاد کنند / دکتر محمود نوری شمس آباد
- ۴۱ | یکپارچه‌سازی سیستم جامع مدیریت کنترل اموال، در پروژه‌های عمرانی / دکتر هژیر حیاتی دهلقی
- ۵۶ | مذاکره با سنگاپوری‌ها، تایلندی‌ها و مالزی‌یایی‌ها / دکتر ابراهیم زارع‌پور
- ۶۶ | بررسی قرارداد پیمانکاری و کاربرد آن برای مدیران / حمیدرضا چاوشی‌پور
- ۷۲ | جای خالی استراتژی در امنیت سایبری سازمان‌ها / سیدمجتبی مصطفوی
- ۷۷ | کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف‌کننده با تاکید بر ادراک مصرف‌کننده و ارجاع مشتری آنلاین / بهناز اباسلط
- ۸۳ | چه عواملی فرآیند نظریه پردازی را در یک مقاله شکل می‌دهد؟ / سارا فرزانه، احسان فرزین آبداه گاه
- ۸۹ | معرفی اعضا



دکتر آذر صائمیان
رییس شورای سیاست گذاری مجله مدیریت

متاورس و

چالش‌های سرمایه‌انسانی

در آینده‌ای نه چندان دور زندگی ما تحت تاثیر لایه‌های دیجیتال به شدت متحول خواهد شد. لایه‌هایی که کلیه حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و سیاسی را دچار تحول خواهد نمود. این تحولاتو لایه‌ها در متاورس از طریق فضای مشترک مجازی و با ترکیب واقعیت فیزیکی، واقعیت افزوده، واقعیت مجازی و... بوقوع می‌پیوندد.

متاورس از دو کلمه انگلیسی تشکیل شده است. متا (Meta) به معنی فراتر می‌باشد و ورس (Verse) نیز کلمه‌ای مشتق شده از Universe به معنی جهان است Metaverse را به زبان ساده می‌توان فرا جهان تعریف کرد. متاورس دنیایی مجازی است که افراد در آن مشغول زندگی عادی هستند، مثل دیگران کار می‌کنند، ورزش می‌کنند، به تحصیل ادامه می‌دهند و با همه اعضای جامعه مجازی در ارتباط هستند. متاورس دنیای دیجیتالی است که جهان ما را در بر می‌گیرد. دنیایی که در آن مفهوم زمان نیز انعطاف‌پذیر می‌شود. زمان می‌تواند متوقف شود و یا در چرخشی رو به آینده و یا گذشته باشد. دنیایی که محدودیت‌ها را از میان خواهد برد. در این اکو سیستم عناصر همگن و ناهمگنی از جمله آواتار، تولید محتوا، اقتصاد مجازی، امنیت و حریم خصوصی در سایه اعتماد و مسئولیت‌پذیری شکل خود را تکمیل می‌کند. اکنون شرکت‌های بزرگ مانند فیس بوک (اکنون متا)، مایکروسافت، آلفابت و گوگل، اپل، آمازون، انویدیا، دیزنی میلیاردها دلار در متاورس سرمایه‌گذاری می‌کنند. هر یک از این شرکت‌ها در تلاش هستند تا متاورس را به واقعیت تبدیل کنند و نقشی محوری در آن ایفا نمایند. در متاورس، دنیای دیجیتالی سه بعدی مبتنی بر تجربیات واقعیت مجازی می‌تواند تأثیر شگرفی بر مدیریت سرمایه‌انسانی داشته باشد. این اثر گذاری دامنه‌ای از شرایط استخدام جدید کارکنان، اشتراک گذاری اطلاعات، آزمون‌های استعداد آنلاین و هوش مصنوعی تا انواع آموزش‌های سرمایه‌انسانی را شامل می‌شود. گروه جدیدی از مدیران و رهبران را در نظر بگیرید که عینک‌های واقعیت مجازی را به چشم می‌زنند و موقعیت‌های تجاری پیچیده‌ای را با مشتریان مهم، هیئت مدیره مجازی یا تحلیلگران تجربه می‌کنند. VR به کارگران این امکان را می‌دهد که در محیطی امن و کنترل شده که از یادگیری و رشد پشتیبانی می‌کند، در معرض شرایطی قرار بگیرند که ممکن است هنگام بالا رفتن از نردبان شرکت با آن مواجه شوند. همچنین متاورس می‌تواند ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل سرمایه‌های انسانی را از طریق در اختیار دادن فضاهای متنوع توسعه دهد. به عنوان مثال متاورس نوآوری را از طریق یادگیری تجربی تشویق می‌کند. افراد می‌توانند چیزهای واقعی را در دنیای دیجیتال تجربه کنند و شکاف بین یک تجربه مجازی و یک تجربه واقعی را پر کنند. این امر اکوسیستم نوآوری را تسهیل می‌کند و روحیه تحول را افزایش می‌دهد.

همچنین یادگیری از خطا را تشویق می‌کند بدین ترتیب جایگزین مطمئنی برای تمرین و شکست در حین یادگیری می‌باشد. علاوه بر این متاورس به عنوان نقطه ملاقات بین افراد، فرآیندها و موقعیت‌ها عمل می‌کند و پلهایی را در مکان‌های جغرافیایی مختلف ایجاد می‌کند. سرمایه‌های انسانی با متاورس می‌توانند تجارب بسیاری را با سرعت بیاموزند مثلاً حضور در رویدادهای مهم، ارائه یک سخنرانی در کنفرانس بین‌المللی، بازدید از شرکت‌ها، کارخانه‌ها، حضور در جلسات کار یا مطالعه برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و ترجمه آن‌ها به اسناد دیجیتال و... این رویکردها یادگیری مادام‌العمر را به‌عنوان یک استراتژی اصلی برای همه سازمان‌های متمرکز بر یادگیری تثبیت می‌کنند.

با تحولاتی که در متاورس در حال وقوع است ما بزودی برای ایجاد و پرورش فرهنگ یادگیری در سازمان‌های دارای متاورس به چالش کشیده می‌شویم. فن‌آوری‌ها پیشرفت خود را متوقف نمی‌کنند. آن‌ها هر روز پارادایم‌های خود را به چالش می‌کشند و آنچه را که پیشنهاد می‌کنند، اجرا می‌کنند. اما زمان آن فرا رسیده است که خارج از زیرساخت‌های فناوری از خود بپرسیم: آیا در سازمان‌ها ذهنیتی برای ارائه این جایگزین‌ها در محیط‌های کاری داریم؟ آیا می‌توانیم یک پارادایم فرهنگی بسازیم که در خدمت متاورس به‌عنوان متغیر یادگیری باشد؟ آیا سیستم‌های رهبری یک سیستم یادگیری مستقل و شبکه‌ای را امکان‌پذیر می‌کنند؟ آیا نسل‌های مختلف در این گزین‌های آموزشی دیگر پایداری خواهند یافت؟ حتی اگر نخواهید وارد فراجهان مجازی شوید، در آینده متاورس ابعاد حیات ما را پر خواهد کرد و آن زمان به سختی می‌توان از آن عبور کرد. ■



دکتر حیدر مستخدمین حسینی
سر دبیر مجله مدیریت

چالش دوگانه

سرمایه انسانی از تحول دیجیتال

مدیریت سرمایه انسانی در عصر حاضر در آستانه‌ی تحول بزرگی قرار دارد که موتور توسعه‌ی آن فناوری‌های دیجیتال هستند.

فناوری‌هایی از قبیل؛

هوش مصنوعی،

کلان داده‌ها،

شبکه‌های اجتماعی،

رایانش ابری،

بلاک‌چین‌ها

و سایر مواردی از این دست در حال تغییر و متحول ساختن سرمایه انسانی می‌باشند. سرمایه انسانی به افرادی که برای یک سازمان کار می‌کنند و در ازای آن حقوق می‌گیرند، اطلاق می‌شود. در واقع یکی از پایه‌های اصلی هر سازمان، سرمایه انسانی است. مصاحبه و استخدام، مدیریت کارکنان، ارزیابی عملکرد افراد، افزایش نوآوری و خلاقیت، برنامه‌ریزی، بررسی موارد انگیزشی و انضباطی، اعمال رویکردهای جدید و توسعه روابط بین سازمانی از وظایف مهم مدیریت سرمایه انسانی است.

تحول دیجیتال در سرمایه انسانی به معنای تغییر در فرآیندهای عملیاتی سرمایه انسانی، اتوماتیک و داده محور کردن آن‌ها است. به عبارتی تحول دیجیتال سرمایه انسانی به این معناست که تیم‌های سرمایه انسانی، چالش دوگانه‌ای را که تغییر در فرآیندهای عملیاتی سرمایه انسانی به وجود می‌آورد، بپذیرند و در نیروی کار و شیوه انجام کار تغییر و تحولی ایجاد کنند. بنابراین تحول دیجیتال، علاوه بر سرمایه انسانی، کل سازمان را نیز در بر می‌گیرد که این لازمه موفقیت یک تحول دیجیتالی است. تحول دیجیتال و به روزآوری فرآیند برای کسب و کارهایی که بر محور مدیریت سرمایه انسانی جریان دارند به تدریج به یکی از استانداردهای صنعت تبدیل می‌شوند.

اگرچه ممکن است سازمان‌ها از عملکرد و مدل عملیاتی کنونی مدیریت سرمایه انسانی راضی باشند، اما رقبا به شدت در حال تحول دیجیتال و ساده‌سازی بخش‌های سرمایه انسانی خود هستند. تحول دیجیتال مدیریت سرمایه انسانی و تغییر جهت به سوی فرآیندهای دیجیتال واقعا می‌تواند توانایی ارزیابی متقاضیان همکاری، تسهیل استقرار و به کارگیری همکاران جدید و حفظ استعدادها را افزایش دهد. یکپارچگی و ادغام مدیریت سرمایه انسانی و تحول دیجیتال مفهوم جدیدی به نام مدیریت سرمایه انسانی دیجیتال شکل گرفته است. سرمایه انسانی دیجیتال یعنی بازآفرینی مدیریت سرمایه انسانی برای موفقیت در عصر دیجیتال و یا ایجاد واحد سرمایه انسانی در تراز یا متناسب با عصر دیجیتال.

در سال‌های اخیر با پیشرفت تکنولوژی و تحول دیجیتال، در بخش سرمایه انسانی نیز تغییراتی صورت گرفته است؛ به عنوان مثال کارها و وظایفی از قبیل ارتباط با کارمندان، بررسی عملکرد کارکنان و برخورد با مشتری، که پیش از این به صورت فیزیکی انجام می‌شد، امروزه با توجه به تحول دیجیتال، با سهولت و سرعت بیشتری انجام می‌شوند.

براساس قاعده کلی اصول مدیریت، هر تحولی در سرمایه انسانی، چه دیجیتالی باشد، چه نباشد، باید با یک هدف مشخص انجام شود و این بارگذاری باید از نظر کسب و کاری، اصولی و منطقی پذیر باشد.

از ویژگی‌های عصر دیجیتال، تعامل است که رسانه‌های اجتماعی این امکان را ایجاد می‌کند تا بتوان ارتباط و تعامل خوبی با کارکنان داشت که خود موجب ارتباط فراگیر کارکنان براساس هدف سازمان خواهد گردید، که بر این اساس از حمایت سازمانی، کارکنان برخوردار خواهند شد.

از نگاه دیگر بحث تراز عصر دیجیتال مطرح می‌گردد که با تحلیل گری می‌توان سرمایه انسانی را تحلیل کرد و براساس آن تصمیمات مناسب حال کارکنان و سازمان را اتخاذ کرد. از دیگر ویژگی‌های عصر دیجیتال سرمایه انسانی، توصیه گری است که در چارچوب هوش مصنوعی عصر دیجیتال می‌تواند راهنمای خوبی برای کارفرمایان در مورد جهت‌دهی محل کار یا شغل مناسب آن‌ها و کارکنانشان داشته باشد.

طرز تفکر نیز مقوله‌ای است که فناوری‌های دیجیتال برای کارایی بیشتر کارکنان به کار می‌گیرد. در به کارگیری عصر دیجیتال سرمایه انسانی با ممیزی داخلی مستمر، شکاف ایجاد شده بین خواسته سازمان و نیاز کارکنان را به حداقل می‌رساند و در مسیر بهبود و توسعه قرار می‌گیرد. ■

نوآوری در دوران پسا کرونا

مهندس پرویز بیات

دبیرکل انجمن مدیریت ایران

قبل از بحث و بررسی در مورد نوآوری های پیش رو در آینده ای نه چندان دور، لازم می دانم به طور بسیار مختصر در مورد ویروس کرونا Covid19 و اثرات آن بر نوآوری های نوین مطالبی را در اختیار خوانندگان قرار دهم، ویروس کرونا Covid19 بحث های مختلفی را در رادیو، تلویزیون، نشریات و همچنین محاورات روزانه در سراسر جهان به صورت علمی و غیرعلمی به همراه داشته است. میکروب شناسان، متخصصین و آزمایشگاه های پیشرفته در دنیا با کار شبانه روزی و با کمک دولت های مربوطه توانستند برای تهیه و تدارک واکسن و داروهای مورد نیاز جهت مبارزه و جلوگیری از پیشرفت Covid19 اقدام نموده و خوشبختانه در مدت کوتاهی این واکسن در اختیار دولت ها برای واکسینه کردن مردم قرار گرفت. لذا در این مختصر کوشش می کنم قبل از بحث درباره موضوع اصلی به اطلاعات کوتاهی درباره این بیماری و آشنایی بیشتر با این ویروس اشاره کنم.

می‌کند و وقتی سلول پر شد می‌ترکد و سلول می‌میرد. یعنی در واقع با ورود یک ویروس به بدن ما، اشتبهاً بدن دست به تکثیر آن می‌زند و باعث مرگ سلول‌های خودی می‌شود. بنابراین جامعه جهانی به توصیه متخصصین برای برخورد با این ویروس کشنده روش‌های گوناگونی را پیشنهاد کرده‌اند که همه ما این روزها از آن آگاهی داریم و اما دلیل مطرح کردن این موضوع رابطه‌ای است بین پیدایش ویروس کرونا و موضوع نوآوری‌های نوین و آثار و عواقب آن، به گونه‌ای که مطلع هستید برای مقابله و جلوگیری از توسعه آن روش‌های گوناگونی توسط پزشکان متخصص ارائه شده که بهترین آن جلوگیری از تجمع انسان‌ها و ماندن در محیط منزل و تمام روش‌های توصیه شده می‌باشد و دولت‌ها و شرکت‌ها و کلیه موسسات اعم از دولتی و خصوصی نیز آن را به مرحله اجرا در آوردند. همچنین مدارس و دانشگاه‌ها و مراکز تجمع مردم مثل سینماها، پارک‌ها و نمایشگاه‌ها و امثالهم برای مدتی تعطیل شدند. بنابراین جامعه جهانی برای برخورد با این ویروس کشنده روش‌های گوناگونی را پیشنهاد کرده که این روزها همگان از آن‌ها اطلاع دارند. دولت‌ها نیز تا حد امکان برای توقف و جلوگیری از پیشرفت سریع آن، موسسات دولتی و خصوصی را وادار به تعطیلی و توصیه کرد تا آنجا که امکان در خانه مانده و از شرکت در مجامع و سینماها و پارک‌ها و... خودداری نمایند.

شرکت‌ها برای عدم توقف فعالیت‌های شان از کارکنان شان خواستند تا کار در منزل را تا حدودی که برایشان مقدور است شروع کنند و امکانات لازم و خیلی ضروری را برایشان فراهم کردند. البته کار در منزل (دورکاری) مزایایی برای شرکت و هم برای کارکنان داشت. در مدت ۲ سال گذشته بسیاری از موسسات تولیدی که از نقطه نظر مالی و بسیاری مسائل دیگر توان پرداخت حقوق و دیگر مخارج وابسته را نداشتند به کلی از مدار تولید خارج شده و دولت‌ها به خصوص کشورهای پیشرفته موظف شدند ابتدا برای شش ماه حداقل هزینه زندگی این افراد را تأمین کنند. این کارکردن در منزل هم از نقطه نظر کارمند و هم از نقطه نظر کارفرما جالب بود به تدریج در مواردی که میسر بود متداول شد.

دنیای بعد از کرونا را باید بدون شک دنیایی با اتکای بیشتر به اینترنت و به تبع آن استفاده بهینه و آگاهانه از ابزارهای آنلاین دانست و از این راه بود که شرکت‌هایی چون آمازون، وال مارت، کاسکو و هول فود و امثالهم در تمام این مدتی که کرونا توسعه می‌یافت تمام نیازهای افرادی که از طریق online با آنها در ارتباط بودند در اسرع وقت تأمین و تحویل دادند. شرکت‌های بزرگ در سراسر دنیا با بهره‌گیری از تخصص و از امکاناتی که تدارک دیده بودند برای مشتریانی که online با آنها ارتباط داشتند تمام مواد غذایی را به صورت آماده برای مصرف و یا خام همراه با دستورالعمل تهیه و پخت آن و سایر نیازمندی‌های مشتریان را تهیه و در

این ویروس فراگیر در مدت ۲ سال گذشته تلفات و ناراحتی‌های بسیاری برای مردم در سراسر دنیا داشته و هنوز هم در بسیاری از نقاط و کشورهای مختلف توانایی مقابله با آن را به طور شایسته نداشته‌اند، ادامه دارد. در این مقاله کوشش می‌شود ریشه‌های واقعی این گونه آسیب‌های اجتماعی را در عملکرد انسان‌هایی که بر روی این کره خاکی زندگی می‌کنند واکاوی کنیم. بدون شک پس از آشکار شدن ریشه‌های اصلی این نوع از بیماری‌ها، انتظارات و توقعات مردم از سیاستمداران و دولت‌ها فزونی می‌گیرد.

وقتی بشر امروز دریاها، اقیانوس‌ها، رودخانه‌ها و تالاب‌ها را پر از مواد زائد کارخانجات (بالاخص در کشورهای توسعه نیافته) و مواد سمی و حتی رادیو اکتیو و پسماندهای بیمارستانی می‌کنند و به صورت عمد یا غیرعمد سبب می‌شود تا دریاها، تالاب‌ها و رودخانه‌ها خشک شوند. وقتی آب‌های زیر زمین را بی‌محابا استفاده می‌کنند و یا جنگل‌ها را به نابودی می‌کشاند تا زمین آن را بفروشد و از آن بدتر وقتی لایه اوزون را که حافظ جانداران روی کره خاکی است پاره پاره می‌کنند و با دست خود لایه‌ای از گرد و غبار و گاز کربنیک و دی اکسید کربن و ترکیبات نیتروژن را به دور کره زمین پراکنده می‌کنند و انواع و اقسام گازهای سمی و کارخانجات سم ساز و دود زا را به راه می‌اندازند و بیشترین موجودات زنده دنیا را و گیاهان مفید زمینی و دریایی را برای خوراک خود برداشت و دریاها و رودخانه‌ها را بایر و هزاران عمل زشت دیگر به کره زمین وارد می‌کنند. کره زمین را وادار تا از خود واکنش نشان دهد و با مکانیسم‌هایی، خود را بازسازی نماید و عوامل ایجاد این نابسامانی‌ها را از بین ببرد. در این حال و احوال است که عواملی چون ویروس کرونا و یا سیل‌های ناخواسته و بسیار مخرب و ویرانگر و تغییرات شدید آب و هوا و سونامی‌ها و بالا آمدن آب دریاها و اقیانوس‌ها و طوفان‌های ویرانگر و امثالهم را باعث می‌شود.

این ویروس‌ها در مرز بین موجود زنده و غیرزنده می‌باشند زیرا موجودات زنده از سلول‌ها تشکیل می‌شوند، هر موجود زنده دو خلعت عمده دارند:

یکی **خلعت آناتومی** است یعنی سلول زنده حداقل دارای ۳ بخش مهم است: ۱- **هسته** ۲- **سیتوپلاسم** ۳- **غشای بیرونی** دوم این که **به غذا و تنفس احتیاج دارد** و این در واقع کاری است که میکروب‌ها می‌کنند و ما انسان‌های روی کره خاکی از این خاصیت دوم برای از بین بردنشان استفاده می‌کنیم.

ولی ویروس‌ها خاص هستند یعنی هسته و سیتوپلاسم ندارند آن‌ها فقط یک غشای بیرونی مثل کپسول دارند که در داخل آن یک سیکل زنجیره‌ای DNA و MNA است و چون زنده نیستند نه غذا می‌خورند و نه نفس می‌کشند و مثل یک گرد روی سلول زنده نشسته و آن را فریب می‌دهند. سلول بدن ما انسان‌ها شروع به تکثیر DNA ویروس

در آمریکا و در بسیاری دیگر از کشورهای پیشرفته برای وکلای جوان کار بسیار کمتر پیدا می‌شود. چون به راحتی و با کمک شرکت‌هایی مثل IBM و غیره می‌توانید راهنمایی تا ۹۰ درصد شوید.

با استفاده از اتومبیل‌های خودران، فرزندان ما دیگر نیازی به گرفتن گواهی نامه رانندگی نخواهند داشت.

دیگر وجود پارکینگ‌های بزرگ بی‌معنا خواهد شد.

اخبار وحشتناک رانندگی را دیگر نخواهیم داشت.

صنایع بزرگ خودروسازی به تدریج ورشکسته خواهند.

بازار ملک و مستغلات ماهیت خود را از دست خواهند داد.

با کمک روش‌های نوین تولید باعث ارزان شدن تولید برق می‌شود.

مشکل آب حل خواهد شد چون عملاً به مصرف خوردن خواهد رسید.

بررسی سلامت افراد بسیار ارزان خواهد شد و از طریق Email و موبایل می‌توانید با پزشکان متخصص ارتباط داشته باشید.

۷۰ الی ۸۰ درصد مشاغل امروزی در ۲۰ سال آینده دیگر وجود نخواهد داشت.

اختیار آنها قراردادند. یعنی در حالی که موسسات کوچک که توانایی مالی نداشتند از مدار تولید خارج شدند، در عوض موسسات بزرگ به توسعه خدمات خود افزودند. دانشمندان نیز از این فرصت به دست آمده استفاده کرده و با بهره‌گیری از دانش و تخصص خود نسبت به تهیه واکسن و داروهای مورد نیاز جامعه جهانی و در ارتباط با کرونا تلاش شبانه روزی کردند تا توانستند واکسن مورد نیاز را تهیه و در اختیار همگان قرار دهند و در سایر موارد نیز پیشرفت‌های حیرت‌انگیزی بالاخص در مورد فضا و شبکه‌های اجتماعی داشتند تا آنجا که مدیرعامل شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی دنیا یعنی مرسدس بنز در اواخر سال گذشته میلادی در آلمان برای سایر مدیران ارشد پیش بینی خود را در مورد نفوذ و استفاده و پیشرفت شبکه‌های جهانی عنوان کرد و گفت در آینده ای نه چندان دور شاهد نوآوری در تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته به شرح زیر خواهیم بود:

- هشتاد درصد رفت و آمدهای شهری حذف خواهند شد و سیستم‌های اطلاعاتی جای آن‌ها را خواهند گرفت. بنابراین در آینده، آلودگی هوا نخواهیم داشت و میزان تصادف به حداقل خود خواهد رسید، دورکاری نیز رواج و توسعه بیشتری خواهد یافت.

- او همچنین اعلام کرد که کارخانجات تولید کننده خودرو در آینده‌ای نه چندان دور جای خود را به شرکت‌هایی چون گوگل، اپل، سیسکو و آی بی ام و امثالهم خواهند داد و به عنوان مثال برای حاضرین جلسه گفت:

- شرکت اوبر که در حال حاضر بزرگترین شرکت تاکسی رانی در جهان است خود صاحب یک تاکسی نیست بلکه این شرکت دارای نرم افزار لازم برای هدایت و کنترل تمام تاکسی‌ها در جهان است.
- شرکت ایرباس که بزرگترین شرکت هتل داری در جهان است خود دارای یک هتل در سراسر جهان نیست بلکه دارای نرم افزار لازم برای رهبری و هدایت و آموزش کادر هتل‌ها در سراسر جهان است.
- شرکت واتسون دارای نرم افزار تشخیص بسیار پیشرفته که با دقت زیاد بلکه صددرصد به کمک پزشکان در تشخیص سرطان خواهد آمد.
- شرکت نرم افزار شبیه سازی ساختار در لقاح مصنوعی شانس موفقیت را به ۹۹ درصد می‌رساند.

- کشاورزی بدون خاک مبتنی بر اطلاعات و با بهره برداری ۹۶ درصدی از مصرف آب جای کشاورزی سنتی را به طور کلی خواهد گرفت.
- پول فعلی جای خود را به پول دیجیتالی خواهد داد و پول دیجیتال نقش پشتوانه ارز را در جهان بازی خواهد کرد.
- جهانگردی و گردشگری شاید تنها کسب و کار فیزیکی خواهد بود که در آینده رشد چشم گیری خواهد کرد.



تا سال ۲۰۲۵ الی ۲۰۳۰ حدود ۷۰ درصد مردم در سراسر دنیا صاحب موبایل پیشرفته خواهند شد و این بدان معنی است که همگان دسترسی به آموزش جهانی خواهند داشت.

دسترسی مجانی به آموزش رایگان برای همه کودکان برقرار خواهد شد.

به منظور تحصیل در کشورهای پیشرفته می‌توان با در دسترس قرار دادن Application آموزش زبان انگلیسی به صورت مجانی کودکان در آفریقا و سایر نقاط دنیا را قادر به تکلم زبان انگلیسی در حد عالی در عرض شش ماه الی یک سال کرد.

به دو دلیل شرکت‌های بیمه به لبه ورشکستگی خواهند رسید:

اول - بخاطر کاهش فعالیت‌های فیزیکی به خصوص در مورد حمل و نقل؛

دوم - به علت پیش بینی‌های دقیق سیستم‌های هوش مصنوعی.

مواردی که مطرح شده تنها بخشی از تغییرات فناورانه می‌باشد که با شیوع کرونا سرعت بیشتری یافته است. باید بپذیریم که تحولات پیش رو ابعادی بسیار گسترده دارد و در آینده شاهد رخدادهای علمی بسیار خواهیم بود که بشر از دیدن آن شگفت زده خواهد شد. باید بتوانیم خود را برای ایجاد نوآوری و بهره برداری از هم اکنون آماده نمائیم. آینده از هم اکنون شروع شده است. ■

• مشاغل جدیدی بوجود خواهد آمد، ولی معلوم نیست در این فاصله و یا مدت کوتاه تعلیم و آماده سازی آن‌ها مقدور باشد.

• شرکت‌های دانش بنیان حشراتی را به بازار خواهند آورد که پروتئین بیشتری نسبت به گوشت دارد که می‌تواند جایگزین گوشت گاو و گوساله و غیره می‌شود و نیاز جامعه را به گرانی گوشت‌هایی که امروزه عرضه می‌شوند برطرف می‌کند و همین طوره ۳ درصد زمین‌های کشاورزی که برای تأمین غذای دام منظور شده بود آزاد خواهد شد.

• هم اکنون یک Application بنام Mudir وجود دارد که احساس شما را نشان می‌دهد بعد از سال ۲۰۲۲ Application‌های دیگری بوجود خواهد آمد که قادر خواهد بود از طریق آنالیز حالت‌های صورت بگویند که کلام گفته شده دروغ است یا راست؟ حالا تصور کنید چه اتفاقی برای سیاستمداران خواهد افتاد.

• بسیاری از ایده‌هایی که برای سال‌های ۲۴ به بعد در نظر گرفته شده شکست خواهند خورد.

• طول عمر انسان‌ها افزایش خواهد یافت و به بالای ۱۰۰ سال بطور متوسط می‌رسد.





HRM و نوآوری بنیادی:

یک رویکرد دوگانه و عملکرد اکتشاف به عنوان یک واسطه

مترجمین:

ابراهیم ناظری

کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی

دکتر مرضیه نقدی اجقان

دکتری مدیریت کسب و کار

نوآوری بنیادی برای موفقیت شرکتها اهمیت زیادی دارد و سازمانها باید برای ترویج آن تلاش کنند. تحقیقات قبلی ادعا کرده اند که سرمایه انسانی برای نوآوری شرکتها ضروری است. با این حال تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم مدیریت منابع انسانی (HRM^۱) بر روی نوآوری بنیادی هنوز تعیین نشده است. بنابراین هدف مقاله حاضر این است که تأثیر مستقیم HRM بر روی نوآوری بنیادی را با یک رویکرد محتوایی و یک رویکرد فرآیندی مورد کاوش قرار دهد. ما همچنین تأثیر واسطه‌ای که یادگیری از طریق یک فرآیند اکتشاف بر روی HRM و نوآوری بنیادی دارد را بررسی می‌کنیم. نتایج ما با استفاده از داده‌هایی از ۲۰۰ شرکت صنعتی اسپانیایی با اندازه متوسط، اثبات می‌کند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM^۲) تأثیر مثبت و مستقیمی بر روی نوآوری بنیادی دارد. همچنین پی بردیم که یک سیستم HRM روی تغییر و خلاقیت متمرکز است و SHRM هم از فرآیند یادگیری اکتشافی پشتیبانی می‌کند و این که اکتشاف شایستگی تأثیر مطلوبی بر روی نوآوری بنیادی دارد. این نتایج حاکی از این هستند که اکتشاف شایستگی واسطه‌ای برای «تأثیر سیستم‌های HRM و SHRM بر روی نوآوری بنیادی» است.

کلید واژه: نوآوری بنیادی، سیستم مدیریت منابع انسانی (HRM)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM)، رویکرد محتوایی، رویکرد فرآیندی، اکتشاف شایستگی

مقدمه

به منظور کسب دانش، مهارت و تجربه لازم برای رخ دادن نوآوری، ضروری هستند. یک راه برای تحریک یادگیری از طریق HRM است چون یک نقش اصلی را در جهت دهی به رفتار کارمندان بازی می‌کند و می‌تواند نگرش‌های مثبت نسبت به یادگیری را تقویت کند.

تحقیقات مربوط به تأثیر HRM بر روی نوآوری، معمولاً روی نوآوری تمرکز کرده‌اند و مطابق با ماهیت آن، محصولات، فرآیندها، و نوآوری سازمانی یا بازاریابی را از هم متمایز ساخته‌اند و عموماً تکنیک‌های HRM مجزا را مورد تحلیل قرار داده‌اند. مقالات اندکی وجود دارد که رابطه بین سیستم‌های HRM و نوآوری را مورد مطالعه قرار داده باشند یا تأثیر HRM بر روی نوآوری‌های تدریجی، بنیادی، سبز، باز یا مخفی را بررسی کرده باشند. بنابراین نقش HRM در افزایش نوآوری بنیادی هنوز هم یک حوزه تحقیقاتی است که زیاد مورد بررسی قرار نگرفته است و در این مقاله تلاش می‌کنیم تا رابطه بین هر دو متغیر را روشن تر سازیم. ما به این دلیل به بررسی نوآوری بنیادی می‌پردازیم چون این نوع نوآوری مستلزم تلاش بیشتری از جانب شرکت است و پیامدهای یادگیری مهمی برای کارمندان دارد. نوآوری بنیادی خیلی کمتر مورد تحلیل قرار گرفته است یا با مسائل کارکنان مرتبط گشته است، اما باید توجه داشت که نوآوری بنیادی در محیط کسب و کار پویای فعلی، برای موفقیت و رقابت‌پذیری شرکتها ضروری است. بنابراین یک شکاف تحقیقاتی خاص که هنوز مشخص نیست تأثیر مستقیم

در بازارهای امروزی که به شکل فزاینده‌ای نامعلوم، متغیر و پیچیده هستند، شرکتها باید دارای عوامل حیاتی باشند که آنها را قادر می‌سازد ارزش آفرینی کنند و یک مزیت رقابتی بدست آورند. این ایده در سال‌های اخیر به علت بحران اقتصادی جهانی و رکود اقتصادی متعاقب آن، پشتیبانی و تأیید شده است. دو عامل کلیدی در رقابت‌پذیری شرکتها عبارتند از: **ابتکار و سرمایه انسانی**.

ابتکار به معنای توانایی یک شرکت برای ایجاد نوآوری است؛ به عبارت دیگر ابتکار به معنای توانایی خلق محصولات، خدمات، بازارها یا فرآیندهای جدید و (یا) بهبود محصولات، خدمات، بازارها یا فرآیندهای موجود است. نوآوری شامل هر تمرین جدیدی - از جمله تجهیزات، محصولات، فرآیندها، سیاستها و پروژهها - است که به اطلاعات موجود شرکتها اضافه می‌شود. سرمایه انسانی نیز سبب افزودن ارزش به شرکتها می‌گردد و شامل یک سری خصوصیات است که آنرا ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید (یا تقلیدپذیری دشوار)، و غیرقابل جایگزین می‌سازد؛ تمام اینها به این معنا هستند که سرمایه انسانی طبق دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، نقش استراتژیکی را در سازمانها بازی می‌کند. به علت اهمیت زیاد ابتکار و سرمایه انسانی، توجه ویژه‌ای به «تأثیر HRM بر روی عملکرد ابتکاری شرکتها» شده است. در مطالعات مربوط به سرمایه انسانی و ابتکار، فرض می‌شود که کارمندان نقش کلیدی را در نوآوری بازی می‌کنند چون فرآیندهای یادگیری کارکنان

1. HRM = Human Resource Management

2. SHRM = Strategic Human Resource Management

HRM بر روی نوآوری بنیادی است که باید از یک دیدگاه پیکربندی بررسی شود (فرض می‌شود که یک سیستم HRM منسجم در مقایسه با مجموع اثرات مجزای هر تکنیک [به تنهایی]، تأثیر بیشتری روی نوآوری شرکت دارد). شکاف (کمبود) دوم در مقالات مربوط به تأثیر مستقیم SHRM بر روی نوآوری بنیادی است. این دیدگاه دوگانه از HRM روی محتوا (تمرینات HRM که با یکدیگر سازگار هستند) و فرآیند (تناسب بین HRM و استراتژی شرکت) متمرکز است و برای فهمیدن این مسئله ضروری است که آیا مدیران منابع انسانی باید روی یکی از این دیدگاه‌ها یا هر دوی آن‌ها متمرکز شوند و توضیح دهند که چرا این مدیران باید در جهت استراتژی شرکت دخالت داشته باشند. شکاف سوم که در این مطالعه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است نقشی است که یادگیری در رابطه بین HRM و نوآوری بنیادی بازی می‌کند، با مدنظر قرار دادن این مسئله که فرآیندهای یادگیری می‌توانند توسعه نوآوری محصولات را پرورش دهند و این که HRM می‌تواند از یادگیری پشتیبانی کند.

مقاله حاضر با ترکیب ایده‌هایی از مقالات هر دو حوزه HRM و نوآوری، فرضیه‌هایی را پیشنهاد می‌کند و آن‌ها را روی نمونه‌ای از شرکت‌های اسپانیایی آزمایش می‌نماید. نتایج نشان داد که SHRM و اکتشاف شایستگی تأثیر مثبت و مستقیمی روی نوآوری بنیادی دارند. یافته‌های ما همچنین تأیید می‌کنند که یک سیستم HRM متمرکز روی تغییر و خلاقیت، و یک SHRM تأثیر مطلوبی روی فرآیند یادگیری اکتشافی دارند. ما همچنین پی بردیم که اکتشاف شایستگی نقش واسطه‌ای را در بین سیستم‌های HRM و نوآوری بنیادی و همچنین بین SHRM و نوآوری بنیادی بازی می‌کند. بنابراین مقاله حاضر به شیوه‌های روبرو به مقالات موجود درباره HRM و نوآوری کمک می‌کند: شکاف‌های مختلفی را در تحقیقات شناسایی می‌کند، و یک حوزه مطالعاتی را به صورت تجربی مورد تحلیل قرار می‌دهد که مطالعات زیادی روی آن‌ها انجام نشده است؛ این حوزه مطالعاتی، تأثیر HRM روی نوآوری بنیادی از یک دیدگاه HRM دوگانه (رویکردهای محتوایی و فرآیندی) و تأثیر واسطه اکتشاف شایستگی بر روی رابطه بین HRM و نوآوری بنیادی است.

به منظور تحقق تمام این اهداف، این مقاله را به شرح زیر سازمان‌دهی کرده ایم: در بخش اول اهمیت نوآوری بنیادی برای شرکت‌ها را شرح می‌دهیم. در بخش دوم با انتخاب RBV و نظریه مبادله اجتماعی به عنوان منابع خود، اهمیت HRM به عنوان یک عامل استراتژیکی برای موفقیت شرکت‌ها را توجیه می‌کنیم، و رویکردهای محتوایی و فرآیندی HRM را از هم متمایز می‌سازیم. رویکرد محتوایی تأثیر یک سیستم HRM بر روی نوآوری بنیادی را از یک دیدگاه پیکربندی تحلیل می‌کند. تأثیر SHRM بر روی نوآوری بنیادی در رویکرد فرآیندی مطالعه می‌شود. سپس اهمیت یادگیری در نوآوری و نقش HRM به عنوان یک تسهیل‌گر یادگیری سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. ما سپس روش شناسی

را توصیف می‌کنیم و نتایج مطالعه تجربی را ارائه می‌دهیم. در آخر، توضیحاتی را در مورد مهم‌ترین و سودمندترین یافته‌ها ارائه می‌دهیم و خلاصه‌ای از نتیجه‌گیری‌های کلیدی، پیامدها و محدودیت‌های مقاله خود را بیان می‌کنیم.

مروری بر تحقیقات پیشین

نوآوری بنیادی

از زمان انتشار اولین مطالعات توسط شومپیتر، نوآوری به عنوان یک عنصر کلیدی از رقابت و کارایی پویا در بازارها شناخته شده است. نوآوری راهی برای تسهیل پاسخ یک شرکت به تغییرات خارجی، فشارهای حاصل از رقابت، تغییرات در تقاضاهای مشتریان، و نیاز مداوم به محصولات و خدمات جدید و بهتر است. شرکت‌ها از طریق نوآوری می‌توانند از مزایای وفاداری بیشتر به برند، و حساسیت قیمتی کمتر خریداران بهره‌مند گردند که این‌ها نتیجه ارزش دهی مشتریان و بی‌همتایی نوآوری است. امروزه نوآوری برای سازمان‌ها یک الزام به حساب می‌آید.

در گذشته، نوآوری به صورت «اتخاذ یک سیستم، سیاست، برنامه، فرآیند، محصول یا سرویس» درک می‌شد که برای سازمان، جدید بود. با این وجود، در مفهوم نوآوری انواع مختلف با پیامدها و اهداف مختلفی وجود دارد شومپیتر پنج نوع نوآوری را شناسایی کرده است: محصولات جدید روش‌های تولید جدید، بازارهای جدید، منابع تأمین جدید، و شکل‌های جدیدی از سازمان‌های تجاری. طبق پژوهش دامن‌پور، شایع‌ترین انواع نوآوری، مواردی هستند که از ماهیت نوآوری یا رادیکالیسم آن به عنوان معیار خود استفاده می‌کنند. با توجه به ماهیت نوآوری و طبق طبقه‌بندی انجام شده توسط راهنمای اسلو می‌توانیم نوآوری‌های محصول، فرآیند، سازمانی، و بازاریابی را از هم متمایز سازیم. از بین تمام این انواع نوآوری، نوآوری محصول بخاطر تأثیر مستقیم خود بر روی عملکرد، بیشتر مورد مطالعه قرار گرفته است. با توجه به این‌که نوآوری تا چه حد می‌تواند بنیادی، جدید و ریسک‌آمیز باشد، می‌توانیم در مورد نوآوری‌های تدریجی یا بنیادی صحبت کنیم. نوآوری تدریجی به یک سری تغییرات کوچکتر در محصولات، فرآیندها یا خدمات موجود بر مبنای تقویت توانایی‌های جاری، اطلاق می‌شود. نوآوری تدریجی تغییرات کوچکی را در محصولات و خدمات یک شرکت ایجاد می‌نماید؛ این تغییرات از طریق بهبودهای تکنولوژیکی کوچک و به منظور پاسخ دادن به نیازهای مشتریان ایجاد می‌شوند. مشتریان به راحتی این نوآوری‌ها را می‌پذیرند چون تغییرات اعمال شده نسبت به محصول قبلی، کاملاً جزئی و کوچک هستند. در ضمن توسعه دادن

HRM و نوآوری

پذیرش رو به رشد منابع داخلی به عنوان منابعی از مزیت رقابتی استخراج شده از RBV این ایده را تقویت می‌کند که سرمایه انسانی یک عامل استراتژیکی اساسی برای موفقیت یک سازمان است. سرمایه انسانی یک منبع کمیاب، ارزشمند، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین است و می‌تواند منبعی از مزیت رقابتی پایدار را فراهم سازد. این تمرکز استراتژیکی را به دو شکل می‌توان اعمال کرد. اول، فعالیت‌های معین HRM

یک سری منحصر به فرد از پاسخ‌ها را از کارمندان تولید می‌کنند. بنابراین توسعه این فعالیت‌ها به منظور ایجاد استخری از سرمایه انسانی که سطوح بالاتری از مهارت دارند، کاملاً ضروری است. دوم، استراتژی‌های معین شرکت‌ها مستلزم رفتار خاصی از جانب کارگران هستند و لازم است که حتماً تناسب بهتری را بین مهارت‌های موجود در شرکت و مهارت‌های کسب شده با نیت استراتژیکی، ایجاد کنیم. بنابراین پیشنهاد می‌کنیم که RBV پشتیبانی نظری را برای توضیح این مسئله فراهم می‌سازد که چرا فعالیت‌های HRM - با توجه به این که SHRM، HRM را به استراتژی شرکت اضافه می‌کند - ممکن است تأثیر مثبتی روی نوآوری بنیادی داشته باشند. پیشنهاد اول رویکرد محتوایی HRM را بررسی می‌کند در حالی که پیشنهاد دوم رویکرد فرآیندی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. طبق پژوهش نگو، لاثو و فولی (۲۰۰۸)، تمرینات HRM به این مسئله اشاره دارند که کارمندان چطور مدیریت می‌شوند و SHRM هم روی این مسئله متمرکز است که یک سازمان با کارگران خود چه کارهایی را به انجام می‌رساند.

طبق نظریه مبادله اجتماعی، اجرای HRM یک فرآیند اجتماعی است که به روابط مبادله اجتماعی بین عاملان HRM بستگی دارد. اثرات متقابل بین این عاملان، تعهدات دوجانبه‌ای را در بین طرفین درگیر، ایجاد می‌کند. به همین دلیل اگر کارمندان تمرینات HRM را به صورت سرمایه‌گذاری بر روی توسعه خود دریافت کنند، ممکن است حس کنند به اتخاذ نگرش‌ها و رفتاری که سازمان از آن‌ها انتظار دارد، متعهد هستند. طبق پژوهش چن و همکارانش (۲۰۱۹)، کارمندان زمانی که رابطه خوبی با مدیران خط خود دارند مایل هستند که تعداد بیشتری از تمرینات HRM را بپذیرند، و مدیران خط هم به نوبه خود، این کار را با پشتیبانی از

نوآوری بنیادی به معنای تغییرات مهم و تازگی در محصولات توسعه یافته است. مسلماً این کار ریسک آمیزتر است و سرمایه‌گذاری مهمی را بر روی تحقیقات می‌طلبد اما اگر با موفقیت اجرا شود پاداش‌های استراتژیکی که فراهم می‌سازد نیز بزرگتر هستند.

این محصولات نیز کم هزینه تر است و با ریسک‌های کمتری همراه است. به علاوه توسعه دادن آن‌ها نیازمند زمان کمتری است و زودتر به دست مشتری می‌رسند، بنابراین انتشار آن‌ها بهبود می‌یابد. نوآوری تدریجی اهمیت اساسی برای رشد سهم بازار دارد و مدیران در مقایسه با نوآوری بنیادی، معمولاً سرمایه‌گذاری بیشتری روی نوآوری تدریجی انجام می‌دهند چون فکر می‌کنند که انطباق‌های تقریبی یک تکنولوژی، سبب حفظ موقعیت

انحصاری موجود آن‌ها می‌گردد. از طرف دیگر، نوآوری بنیادی به صورت تغییرات اساسی در تکنولوژی یک شرکت تعریف می‌شود که سبب افزایش محصولات و خدمات جدید، یا فرآیندهای تولید جدید برای مشتریان جدید یا بازارهای نوظهور می‌گردند. این اغلب به معنای پیدایش رقبا، کانال‌های توزیع و روش‌های فروش جدید می‌گردد و مزایای جدید اساسی را برای مشتریان فراهم می‌سازد.

نوآوری بنیادی به معنای تغییرات مهم و تازگی در محصولات توسعه یافته است. مسلماً این کار ریسک آمیزتر است و سرمایه‌گذاری مهمی را بر روی تحقیقات می‌طلبد اما اگر با موفقیت اجرا شود پاداش‌های استراتژیکی که فراهم می‌سازد نیز بزرگتر هستند. نوآوری بنیادی شرکت‌ها را قادر می‌سازد که به جایگاه مطلوب تر و یا حتی یک انحصار فروش برسند، بازارهای جدیدی را ایجاد نمایند و جایگزین‌های جدیدی را پیدا کنند. با این وجود، نوآوری بنیادی مستلزم سرمایه‌گذاری قابل توجه و زمان توسعه طولانی تر محصول نیز می‌باشد.

با این که نوآوری تدریجی بر مبنای دانش سازمانی موجود است اما نوآوری بنیادی نیازمند دانش تکنولوژیکی کاملاً متفاوت و همچنین ایجاد قابلیت‌ها، روال‌ها و فرآیندهای جدیدتری است. بنابراین نوآوری بنیادی باید فعالیت‌های جدید را کوش کند و مفاهیم جدیدی را تولید نماید تا بتواند دانش جدیدی را توسعه دهد.

در این مطالعه نوآوری محصول را با هدف بررسی کامل مرتبط ترین انواع نوآوری برای موفقیت یک شرکت، مورد تحلیل قرار می‌دهیم. با این حال به این دلیل روی نوآوری بنیادی تمرکز می‌کنیم چون کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است و مقالات بیان کرده‌اند که نوآوری بنیادی کلید عملکرد مالی و رقابت‌پذیری شرکت‌ها است.

تمرینات (و نه تمرینات مجزا) برای تأثیرگذاری بر روی نتایج، حمایت می‌کند. به علاوه لادو و ویلسون (۱۹۹۴) بیان کرده‌اند که سیستم‌های HRM با تمام عناصر مکمل و وابستگی‌های متقابل بین تمرینات خود، می‌توانند منحصر به فرد باشند، از لحاظ علی مبهم باشند و از لحاظ نحوه افزایش شایستگی‌های شرکت، هم افزا باشند؛ بنابراین تقلید از این تمرینات بر خلاف تمرینات فردی، می‌تواند غیرممکن باشد.

ما بر اساس این بحث‌ها بررسی تأثیر تمرینات HRM بر روی نوآوری از یک دیدگاه پیکربندی را پیشنهاد می‌کنیم. فرضیه مبنا در این رابطه این است که نوآوری در یک شرکت، قبل از هر چیز، یک مسئله انسانی است. توسعه دانش جدید لازم برای تولید محصولات یا فرآیندهای جدید به وجود دانش قبلی بستگی دارد و بنابراین مهارت‌ها و تجربیات کارمندان برای نوآوری بنیادی اهمیت زیادی دارد. با توجه به ماهیت انسانی نوآوری، تمرینات HRM می‌تواند توانایی یک سازمان برای نوآوری را افزایش دهند. به‌طور خلاصه، تمرینات HRM نقش کلیدی را در ایجاد یک محیط کار مناسب بازی می‌کنند که نوآوری سازمانی را تحریک می‌کند و در این محیط، تمرینات HRM اگر به صورت مشترک (و نه

بخش HR (منابع انسانی) جبران می‌کنند و اشتیاق بیشتری را در اعمال این تمرینات نشان می‌دهند. نظریه مبادله اجتماعی فرض می‌کند که کارگران حس می‌کنند حتماً باید محتوای تمرینات HRM را از طریق تعهد خود به شرکت جبران کنند، بنابراین آن‌ها هم به نوعی به فرآیند اجرای HRM پاداش می‌دهند.

رویکرد محتوایی: تمرینات HRM و نوآوری

هدف رویکرد محتوایی بهبود عملکرد شرکت از طریق تمرینات HRM است. دلری و داتی (۱۹۹۶) سه دیدگاه مختلف را معرفی کرده‌اند: جهان شمول، مشروط و پیکربندی. دیدگاه جهان شمول بیان می‌کند که یک سری تمرینات مدیریت منابع انسانی با نام «بهترین روش‌ها» وجود دارد که صرف‌نظر از این‌که چه خصوصیتی دارند، تأثیر مثبتی روی سازمان‌ها دارند. دیدگاه مشروط بر این مسئله تأکید دارد که «بهترین روش‌ها» در منابع انسانی وجود ندارد و این‌که این روش‌ها باید با جنبه‌های دیگر سازمان - و خصوصاً با استراتژی آن - سازگار باشند. در نهایت، دیدگاه پیکربندی از اهمیت اجرای یک سیستم منسجم از



به صورت جداگانه) اعمال شوند تأثیر بیشتری روی نوآوری می‌گذارند. مطالعات تجربی که به بررسی این مسئله پرداخته‌اند پی برده‌اند که به‌طور کلی، تمرینات HRM فردی روی نوآوری محصول، نوآوری فرآیند یا نوآوری اجرایی و فنی تأثیرگذار هستند. با این حال اغلب تحقیقات به بررسی تأثیر تمرینات HRM بر روی نوآوری - با طبقه بندی بر اساس ماهیت آن - پرداخته اند. در حقیقت فقط تعداد کمی از مطالعات تأثیرات این تمرینات بر روی نوآوری بنیادی را تجزیه و تحلیل کرده‌اند. تعدادی از محققان در راستای دیدگاه پیکربندی، به بررسی رابطه بین سیستم‌های HRM و عملکرد شرکت‌ها پرداخته‌اند و شواهدی نیز موجود است که چنین رابطه وجود دارد. سیستم‌های HRM قوی باید با تسهیل روابط بین تمرینات HRM، نگرش‌های کارمندان و عملکرد فردی، به نتایج سازمانی کمک کنند. با این حال فقط تعداد کمی از مطالعات وجود دارد که رابطه بین سیستم‌های HRM و نوآوری را تجزیه و تحلیل می‌کنند.

اگرچه طبق پژوهش لیپاک و همکارانش (۲۰۰۶)، در حقیقت این سیستم‌های HRM (و نه تمرینات مجزا) هستند که روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارند اما در این باره توافق وجود ندارد که این سیستم‌ها چه هستند، شامل کدام تمرینات HRM هستند، چطور عمل می‌کنند، یا چطور باید مورد مطالعه قرار گیرند. تحقیقات قبلی از این لحاظ که این سیستم‌ها باید از چه تمریناتی تشکیل گردند، بر این مسئله تأکید دارند که سیستم‌های HRM باید شامل تفویض اختیار، فرآیندهای انتخاب دقیق، تعلیم و توسعه گسترده، ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، و جبران رقابتی باشند. این تمرینات به عنوان تمرینات کلیدی برای ترویج خلاقیت کارمندان و مشارکت دادن کارگران در فعالیت‌های ابتکاری یک شرکت شناخته می‌شوند.

تفویض اختیار به صورت واگذاری قدرت و مسئولیت از سطوح بالاتر در سلسله مراتب سازمانی به کارمندان سطح پایین تر تعریف می‌شود، و اغلب به عنوان یکی از محرک‌های اصلی خلاقیت کارمندان شناخته می‌شود. سطح بالایی از استقلال در عملکرد مشاغل کارمندان، آن‌ها را ترغیب می‌کند تا ایده‌های جدیدی را خلق کنند و دانش خود را به اشتراک بگذارند و این‌ها می‌توانند نوآوری را افزایش دهند. اعطای آزادی و قدرت خودنظارتی به کارمندان ممکن است تمایل آن‌ها برای اشتراک گذاری ایده‌های خود را افزایش دهد. برخی از مطالعات شواهدی تجربی را برای تأثیر معنادار و مثبت «تفویض اختیار به کارمندان» روی «نوآوری» فراهم ساخته‌اند.

برای ترویج نوآوری در یک شرکت، لازم است که کارگران خلاق و انعطاف‌پذیری وجود داشته باشد که قدرت ریسک‌پذیری داشته باشند. بنابراین فرآیند انتخاب باید طوری طراحی شود که این خصوصیات را در بین کاندیدها جستجو کند. اگر فرآیند استفاده شده به خصوصیات خلاقانه و

ابتکاری کاندیدها ارزش بدهد احتمال بیشتری برای جذب کارگرانی با طیف وسیع تری از ایده‌ها و رفتار ابتکاری تر وجود خواهد داشت. شرکت‌های موفق از شبکه‌های جذب نیرو و انتخاب استفاده می‌کنند که به یک شیوه سیستماتیک استعدادهای جدیدی را برای ایجاد استخری (مجموعه‌ای) از کارگران خلاق جستجو می‌کنند. انتخاب کارگرانی با مهارت‌های مناسب به این معنا است که شرکت می‌تواند دانش را از منابع مختلف ترکیب و یکپارچه سازد و بنابراین خلق ایده‌ها را ترغیب کند.

اگر یک شرکت آموزش گسترده‌ای را در رابطه با کسب و توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید برای کارگران خود به منظور انجام وظایف فراهم سازد، ممکن است توانایی آن برای نوآوری افزایش یابد. این آموزش باید طوری طراحی شود که ایده‌های جدید و تجربیات مختلفی را برای کارمندان فراهم سازد به طوری که بتوانند شیوه کار موجود شرکت را مورد سوال قرار دهند. طبق پژوهش آرگوت، وک اویلی و ریگانز (۲۰۰۳)، آموزش باید کارمندان را ترغیب کند که چیزهایی که یاد گرفته‌اند را در مشاغل خود مورد استفاده قرار دهند، و چشم انداز جدیدی از وظایف شان را به آن‌ها ببخشد به طوری که آن‌ها را به سمت یک رفتار ابتکاری هدایت کند. به‌طور کلی ابتکاری ترین شرکت‌ها در مقایسه با شرکت‌های غیرابتکاری تر، برنامه‌های آموزش خود را با وسعت و تداوم بیشتری اجرا می‌کنند.

اگر یک شرکت بخواهد نوآوری خود را افزایش دهد باید اهمیت اولویت سازمانی که شایسته آن است را به آن ببخشد. طبق پژوهش کالینز و کلارک (۲۰۰۳)، ارزیابی و جبران عملکرد از تمرینات اصلی HRM هستند که شرکت‌ها برای تأثیرگذاری بر رفتار کارمندان و مشارکت دادن کارگران در اهداف شرکت از آن‌ها استفاده می‌کنند. این کار را از طریق توسعه مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد می‌توان انجام داد که ارزیابی می‌کنند آیا کارمندان رفتار ابتکاری را از خود نشان می‌دهند و نتایج (ابتکاری) را تولید می‌کنند. زمانی که محرک مثبتی به سمت تغییر و خلاقیت وجود دارد، کارمندان احساس ترغیب شدن می‌کنند. بنابراین ارزیابی عملکرد می‌تواند تعهد کارگران به نوآوری را افزایش دهد. اگر بازخورد در ارزیابی‌های عملکرد شامل گردد و مانند محرکی برای کارگران عمل کند، خلاقیت را حتی بیشتر نیز می‌توان افزایش داد.

و در نهایت این‌که، همان‌طور که قبلاً توضیح دادیم جبران هم نقش کلیدی را در نوآوری بازی می‌کند. جبران برای پاداش دادن به خلاقیت، ریسک‌پذیری و نگرش ابتکاری مناسب است چون محرک‌های پولی این نوع رفتارها را ترغیب می‌کنند. طبق مقالات موجود، پاداش‌های انعطاف‌پذیر مناسب ترین راه برای ترویج نوآوری هستند. این بازشناسی، ترغیب لازم برای ترویج خلاقیت و خلق ایده‌های جدید را به کارگران می‌دهد و منجر به تولید محصولات، فرآیندها یا سیستم‌های جدید می‌گردد. ادرو و مانسو

(۲۰۱۳) نشان داده‌اند که طرح‌های تشویقی که شکست‌های اولیه را تحمل می‌کنند و به موفقیت بلندمدت پاداش می‌دهند، بهبود نتایج نوآوری را ترغیب می‌کنند، و چانگ، فو، لو و ژانگ (۲۰۱۵) هم نشان داده‌اند که اختیار خرید سهام غیراجرایی کارمندان تأثیر مثبتی روی نوآوری شرکت دارد.

در یک سیستم HRM، یک فرآیند انتخاب دقیق و آموزش گسترده به سطح بالایی از سرمایه انسانی جمعی برای نیروی کار کمک می‌کند. همچنین فراهم سازی جبران رقابتی و مزایای گسترده برای کارکنان، استخدام کارمندان خیلی ماهر را ممکن می‌سازد. و در نهایت این‌که، یک سیستم HRM که بر تفویض اختیار تأکید دارد به افراد کمک می‌کند تا خلاق باشند و مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند.

بر اساس بحث‌های بالا، فرضیه اول خود را پیشنهاد می‌کنیم:

H1:

یک سیستم HRM متمرکز بر تغییر و خلاقیت، تأثیر مثبت و مستقیمی بر روی نوآوری بنیادی دارد.

رویکرد فرآیندی: SHRM و نوآوری

هدف رویکرد فرآیندی بهبود عملکرد شرکت از طریق SHRM است. هاسلید (۱۹۹۵) ادعا می‌کند که SHRM تأکیدی است که هر شرکتی روی همسوسازی HRM خود با استراتژی رقابتی خود دارد. SHRM فرض می‌کند که یک شرکت از طریق متحرک ساختن مهارت‌ها و اعمال کارمندان در راستای تحقق اهداف خود، HRM را به استراتژی سازمانی خود ربط می‌دهد. مدیران منابع انسانی با این رویکرد فرآیندی، در طراحی استراتژی سازمانی مشارکت می‌کنند. در نتیجه استراتژی سازمانی و HRM رابطه نزدیکی با هم دارند. میزان تناسب بین HRM و استراتژی تعیین می‌کند که آیا سرمایه انسانی سبب افزودن ارزش به شرکت می‌گردد یا نه. شرکت‌های موفق معمولاً بخش منابع انسانی خود را به صورت بخشی با بودجه، کارکنان و وظایف مختص به خود نمی‌بینند بلکه آن‌را به صورت سازمانی با منابع، مشتریان و خدمات خاص خود می‌بینند.

گنجاندن SHRM در استراتژی یک شرکت به این معنا است که مدیران منابع انسانی در اجرای یک طرح استراتژی همکاری می‌کنند تا یک مزیت رقابتی را بدست آورند. بنابراین نقش سرمایه انسانی به حداکثر می‌رسد و این نیز به نوبه خود به حداکثر رساندن سودآوری شرکت را تسهیل می‌کند. زمانی که HRM با اهداف استراتژی یک شرکت سازگار است این مسئله سبب افزایش کارایی سازمانی و نتایج می‌گردد. طبق پژوهش بائی و لاولر (۲۰۰۰)، اگر HRM در استراتژی یک شرکت گنجانده شود به توسعه گروهی از کارکنان کمک می‌کند که ارزش را به

شرکت می‌افزایند و بنابراین نتایج را بهبود می‌دهند. ماکالیر و شانون (۲۰۰۳) نیز به نوبه خود بیان کرده‌اند که رئیس منابع انسانی باید به شکل مبتکرانه‌ای نقش یک شریک استراتژیکی را اتخاذ کند تا تناسب مؤثر بین اهداف کلی شرکت و ابتکارات منابع انسانی را تضمین کند. استیون، آنتونی، مارک و برابان (۱۹۹۹) بیان کرده‌اند که بخش منابع انسانی را باید مانند بخش ضروری از مدیریت در نظر بگیریم به طوری که بتواند روی عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد. به این شکل، بخش منابع انسانی قادر خواهد بود که به شرکت کمک کند تا یک مزیت رقابتی را از طریق اعمال HRM بدست آورد. این به معنای طراحی یک سری فعالیت‌ها - همچون استراتژی‌های اجاره، برنامه‌های توسعه یا سیستم‌های جبران خدمات - است که با نیازهای شرکت متناسب هستند و به شرکت کمک می‌کنند تا اهداف بلندمدت خود را محقق سازد. مطالعاتی وجود دارد که این مسئله را مورد تحلیل قرار داده‌اند که همسو شدن HRM با استراتژی شرکت چطور روی نتایج تأثیر می‌گذارد، اما با این حال تحقیقات خیلی کمی وجود دارد که روی «نحوه تأثیرگذاری این مسئله روی نوآوری» تمرکز کرده باشند. طبق پژوهش بوون و آستروف (۲۰۰۴)، محققان این دیدگاه را نادیده گرفته اند. در بین مطالعاتی که این جنبه را بررسی کرده اند، بوگلز دیک (۲۰۰۸) تأثیر SHRM بر روی خلق نوآوری‌های محصول را تحلیل کرده است، و استرادا، مارتین کروز، و پیرز سانتانا (۲۰۱۳) هم بیان کرده است که همسوسازی HRM با استراتژی شرکت سبب تسهیل ایجاد یک جو ابتکاری مطلوب می‌گردد.

ما با مدنظر قرار دادن بحث‌های ارائه شده، فرضیه دوم خود را پیشنهاد می‌کنیم:

H2:

SHRM تأثیر مثبت و مستقیمی روی نوآوری بنیادی دارد.

اکتشاف شایستگی به عنوان واسطه‌ای برای رابطه بین HRM و نوآوری بنیادی

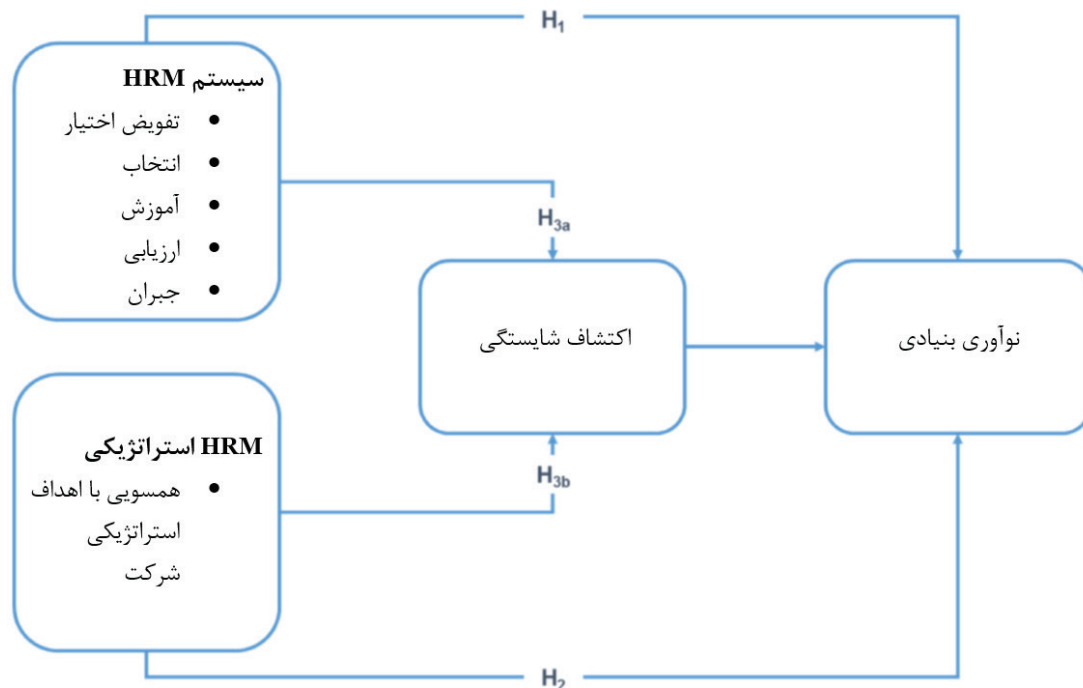
یکی از موضوعاتی که در دهه‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است، مطالعه تنش‌های بین بهره‌برداری و اکتشاف در شرکت‌ها بوده است. با این‌که بهره‌برداری، مدیریت کارآمدتر منابع و توانایی‌های موجود یک شرکت را دنبال می‌کند اما اکتشاف تلاش می‌کند تا خلق فرصت‌های تجاری جدید را ترویج کند. بهره‌برداری به معنای استفاده از دانش و تکنولوژی موجود، و اصلاح محصولات قبلی است. بهره‌برداری با یک دیدگاه کوتاه مدت، روندهای عادی تر و مزایای محتمل تر - و در عین حال کوچکتر - همراه است. اکتشاف مربوط به جستجوی دانش جدید، استفاده از تکنولوژی‌های ناشناخته و خلق محصولات جدید

بینش جدیدی است که از دانش موجود شرکت خیلی دور است. برای پر کردن شکاف بین دانش داخلی یک سازمان و دانش مورد نیاز برای نوآوری، کسب دانش خارجی و جستجوی تکنولوژی‌های جدید ضروری می‌باشد. بنابراین اکتشاف - که دانش ناشناخته و جدیدترین تکنولوژی‌ها را فراهم می‌سازد - برای توسعه محصولات پیشرفته اهمیت زیادی پیدا می‌کند.

با در نظر گرفتن اهمیت یادگیری در نوآوری، لازم است که بررسی کنیم کدام متغیرها می‌توانند یادگیری را تسهیل کنند. مقالات نشان می‌دهند که یکی از تسهیل‌گران ممکن، HRM است. دلیل این امر این است که یادگیری سازمانی بر مبنای یادگیری فردی کارمندان است و HRM روی توانایی شرکت‌ها - به منظور ایجاد دانش جدید و ترغیب این یادگیری - تأثیرگذار است. HRM همچنین احتمال ایجاد ایده‌های جدید از محصولات و فرآیندهای جدید توسعه یافته را افزایش می‌دهد. تمرینات HRM معین می‌توانند سبب افزایش یادگیری شوند. به عنوان مثال آموزش و توسعه برای مهارت‌های شغلی، ارزیابی عملکرد رفتاری و پرداخت در ازای کار، باید یادگیری بهره‌بردارانه (مبتنی بر بهره‌برداری) را ترغیب کنند در حالی که آموزش و توسعه برای مهارت‌های آینده، ارزیابی عملکرد توسعه‌ای و پرداخت در ازای مهارت، باید یادگیری اکتشافی را ترغیب کنند. به علاوه SHRM از طریق همسوسازی منافع یک سازمان با منابع کارکنان آن، می‌تواند یک نیروی کار با استعداد و متعهد را توسعه دهد، و سازمانی با توانایی یادگیری را ایجاد کند.

است. اکتشاف حاکی از یک دیدگاه بلندمدت است و مربوط به دانش خارجی با مزایای نامعلوم - و البته بزرگتر - است. اگرچه محققان موضوع اکتشاف و بهره‌برداری را از نقطه نظرات مختلفی - به عنوان مثال به صورت دو فعالیت استراتژیکی متفاوت - مورد مطالعه قرار داده‌اند اما در مطالعه حاضر اکتشاف و بهره‌برداری به صورت دو فرآیند یادگیری مختلف درک شده‌اند که خلق شایستگی‌ها را تسهیل می‌کنند.

هر دو فرآیند برای سازمان‌ها ضروری هستند و می‌توانند برای توسعه نوآوری مفید باشند. طبق پژوهش خسروی و همکارانش (۲۰۱۹)، یادگیری سازمانی محرکی برای نوآوری است و نقش اساسی را در شرکت‌ها ایفا می‌کند چون آن‌ها را قادر می‌سازد که انعطاف‌پذیری را در فرآیند نوآوری محقق سازند. به‌طور کلی، مطالعات نشان داده‌اند که بهره‌برداری برای نوآوری تدریجی سودمند است و اکتشاف هم برای نوآوری بنیادی سودمند است. به علاوه اغلب تحقیقات خاطر نشان ساخته‌اند که اکتشاف برای نوآوری تدریجی نیز سودمند است اما بهره‌برداری برای نوآوری بنیادی زبان بخش است. برخی از مطالعات حتی پیشنهاد کرده‌اند که استفاده همزمان از اکتشاف و بهره‌برداری (دوسو توانی سازمانی) سبب تقویت تأثیرات یادگیری می‌شود. با این حال تنش‌های ناشی از دنبال کردن همزمان فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی، متناقض هستند و استفاده همزمان از آن‌ها سبب ایجاد رقابت بر سر منابع کمیاب، و افزایش ریسک در تصمیمات سرمایه‌گذاری می‌گردد. توانایی یک شرکت برای ایجاد نوآوری بنیادی به دسترسی آن به دانش جدید بستگی دارد چون توسعه محصولات یا خدمات جدید مستلزم



بنابراین در این مطالعه همچنین پیشنهاد می‌کنیم که HRM تأثیر غیرمستقیمی روی نوآوری بنیادی دارد. تحقیقات دیگر - همچون تحقیقات چن و هوانگ (۲۰۰۹) و لویز کابریلز و همکارانش (۲۰۰۹) - نیز چنین روابط غیرمستقیمی را پیدا کرده‌اند و پیشنهاد کرده‌اند که دانش واسطه‌ای برای رابطه بین برخی از تمرینات HRM و نوآوری محصول است. بر اساس بحث‌های بالا فرضیه سوم خود را پیشنهاد می‌کنیم:

H۳:

HRM تأثیر مثبت و غیرمستقیمی بر روی نوآوری بنیادی دارد.

H۳a: اکتشاف شایستگی واسطه‌ای برای رابطه بین یک سیستم HRM و نوآوری بنیادی است.

H۳b: اکتشاف شایستگی واسطه‌ای برای رابطه بین SHRM و نوآوری بنیادی است.

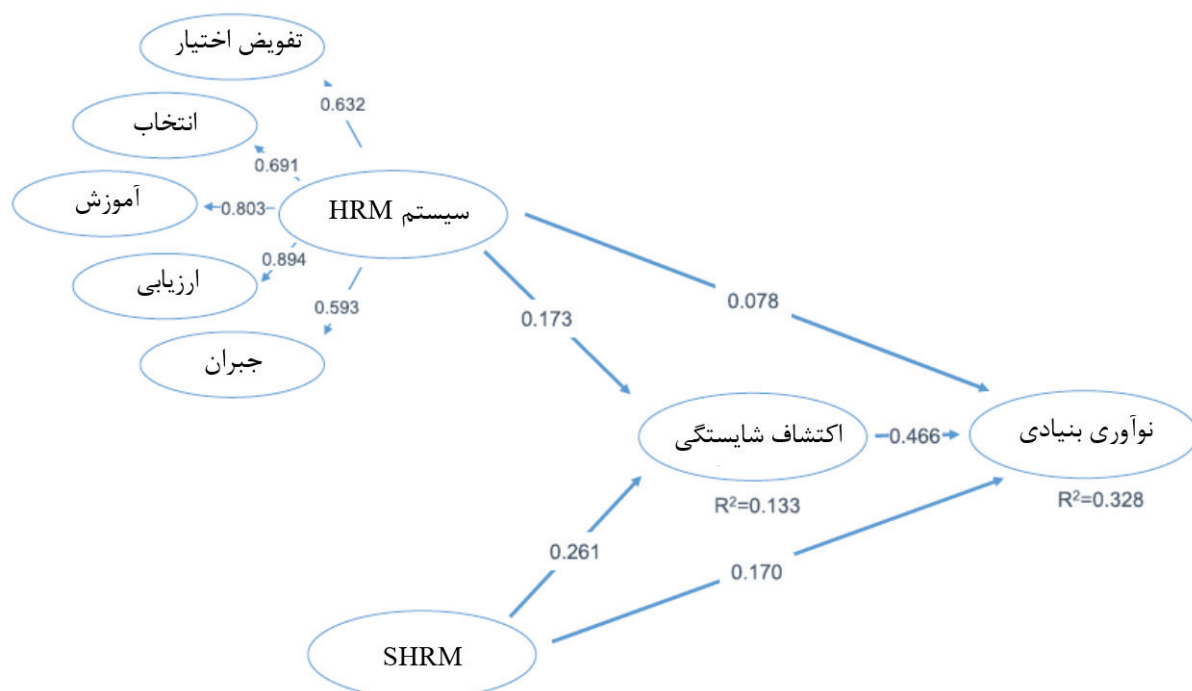
شکل ۱ توصیفی از مفاهیم و روابط فرض شده در این فرضیه‌ها را ارائه می‌دهد.

روش شناسی

روش مورد استفاده در این تحقیق، معادلات ساختاری با PLS (کمترین توانهای دوم جزئی) بود که یک تکنیک مدلسازی معادله ساختاری مبتنی بر واریانس بود. PLS-SEM ما را قادر می‌سازد که یک مدل

پژوهشی را ایجاد کنیم که معرف یک نظریه معین است و صرفاً مفاهیم نظری را به متغیرهای غیرقابل مشاهده (مکنون)، مفاهیم تجربی را به شاخص‌هایی تبدیل می‌کند که توسط یک سری فرضیه‌ها با هم مرتبط می‌گردند. طبق پژوهش ریگدون (۲۰۱۶)، PLS-SEM زمانی قابل قبول است که (الف) مدل پژوهشی متغیرهای انعکاسی داشته باشد که برای تعریف حالتی مورد استفاده قرار گیرند که متغیرهای مشاهده شده به یک اندازه به متغیر دیگری وابسته باشند که خودش قابل مشاهده نیست؛ (ب) مطالعه مورد نظر از یک تحلیل اکتشافی استفاده کرده باشد؛ و (ج) داده‌ها غیرنرمال باشند. در آخر، از نرم افزار SmartPLS ۳ برای ارزیابی مدل سنجش و برآورد مدل ساختاری با استفاده از همبستگی‌های دو متغیری بین هر شاخص و ساختار، استفاده کردیم.

استفاده از PLS-SEM مستلزم پیروی از یک رویکرد دو مرحله‌ای است. مرحله اول نیازمند ارزیابی مدل سنجش است. این کار امکان تعیین روابط بین متغیرهای قابل مشاهده و مفاهیم نظری را برای ما فراهم می‌سازد. این تحلیل در رابطه با ویژگی‌های پایایی یک آیتیم منفرد، پایایی ساختار، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و روایی افتراقی شاخص‌های متغیرهای مکنون انجام می‌شود. برای مرحله دوم، مدل ساختاری ارزیابی می‌گردد. هدف از اینکار، تأیید وسعت سازگاری روابط علی تعیین شده در مدل پیشنهاد شده با داده‌های موجود است.



بحث و نتیجه‌گیری‌ها

موفقیت یک شرکت به توانایی آن برای پاسخ دادن سریع و انعطاف‌پذیر به تغییرات در محیط خود بستگی دارد. بنابراین اثبات می‌شود که ابتکار و سرمایه انسانی برای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار، اهمیت حیاتی دارند. مقالات حاکی از این هستند که ابتکار و سرمایه انسانی به عنوان دو عامل تعیین‌کننده در پشتیبانی از نوآوری در محل کار، به هم متصل هستند. این مسئله خصوصاً برای شرکت‌هایی مهم است که تلاش‌های بیشتری را برای نوآوری با هدف توسعه یک نوآوری بنیادی‌تر - که می‌تواند موضع رقابتی شرکت را بهبود دهد - انجام می‌دهند.

علیرغم نقش مهمی که مقالات برای HRM در توسعه نوآوری تجاری بیان کرده‌اند، بعضی از محققان ادعا کرده‌اند که تأثیر مدیریت استراتژیکی کارکنان باید با عمق بیشتری درک شود. فرض می‌شود که گروهی از تمرینات HRM - همچون تفویض اختیار، فرآیندهای انتخاب دقیق، آموزش جامع و ارزیابی عملکرد - همگی بر توسعه سرمایه انسانی و روش‌های جبران مبتنی بر عملکرد شغلی فردی و تیمی تأکید دارند، که این‌ها تأثیرات موزای و همزمانی روی کارگران دارند و نقش اساسی را در ترغیب توسعه محصولات جدید در شرکت‌ها بازی می‌کنند. از یک دیدگاه پیکربندی، اغلب ادعا می‌شود که یک سیستم منسجم از تمرینات HRM در مقایسه با مجموع اثرات فردی هر تکنیک HRM (به تنهایی)، باید تأثیری بزرگتری روی عملکرد شرکت داشته باشد. این نتایج باید به زمینه‌های دیگری همچون حوزه نوآوری نیز برون‌یابی گردند. با این حال تعداد مطالعات تجربی که رابطه بین HRM و نوآوری را (خصوصاً از یک دیدگاه پیکربندی) تحلیل می‌کنند خیلی کم است، و تعداد این مطالعات در مورد نوآوری بنیادی حتی کمتر نیز می‌باشد. از طرف دیگر، مؤلفان دیگر تأثیر تلاش برای متناسب سازی HRM با استراتژی شرکت را درک می‌کنند. این کار مستلزم تحلیل تمرینات کارکنان با اهداف استراتژیکی است که شرکت می‌خواهد آن‌ها را دنبال کند. با این حال وقوع این همسویی بین هر دو حوزه روی نوآوری بنیادی، قبلاً مورد مطالعه قرار نگرفته است.

در نتیجه از یک دیدگاه نظری، نتایج ما سه پیامد مهم را نشان می‌دهند. اول، مطالعه حاضر با تمرکز اختصاصی روی نحوه بهبود نوآوری بنیادی توسط HRM، به مقالات نوآوری بنیادی کمک می‌کند. این مسئله مهم است چون مقالات قبلی در این زمینه معمولاً - مطابق با ماهیت نوآوری - روی نوآوری تمرکز کرده‌اند. بنابراین باید تحقیقات بیشتری انجام شود تا مقدمات (پیش‌نیازهای) سازمانی نوآوری بنیادی درک شود. دوم، مقاله حاضر یکی از اولین تلاش‌های انجام شده برای فراهم سازی شواهد تجربی برای رابطه بین HRM و نوآوری بنیادی با یک

رویکرد دوگانه است: یک رویکرد محتوایی و یک رویکرد فرآیندی. کمک مقاله حاضر در رویکرد محتوایی این است که تأثیر یک سیستم HRM را مورد بررسی قرار داده است در حالی که تحقیقات قبلی عمدتاً تمرینات HRM را به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار داده‌اند. کمک سوم این مقاله بر مبنای یادگیری سازمانی است که می‌توان گفت پاسخی به تقاضاهای بیان شده در مقالات است که بر ضرورت ایجاد دانش جدید برای تولید نوآوری تأکید کرده بودند. به همین دلیل تمرینات HRM برای ترویج یادگیری ضروری هستند. برخی از مؤلفان رابطه بین دانش، HRM و نوآوری محصول را تجزیه و تحلیل کرده‌اند، اما در این مطالعه فراتر رفته‌ایم و ایده نقش واسطه اکتشاف شایستگی در رابطه بین HRM و نوآوری بنیادی را بررسی کرده‌ایم.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که یک سیستم HRM متمرکز بر تغییر و خلاقیت، تأثیر مستقیمی روی نوآوری بنیادی ندارد. این نتیجه مشابه نتایج مطالعه انجام شده توسط بوگنز دیک (۲۰۰۸) است. این مؤلف بیان کرده است که تحقق نوآوری بنیادی کار دشوارتری است چون توانایی یک شرکت برای سازمان‌دهی و مدیریت نوآوری بنیادی خیلی محدودتر است. طبق پژوهش گیل مارکس و مورنو لوزون (۲۰۱۳)، مقالات مربوط به تمرینات HRM و نوآوری، توافقات معینی را در رابطه با این ایده منعکس می‌سازند که تمرینات HRM تأثیر مثبتی روی نوآوری تدریجی دارند اما تأثیر آن‌ها روی نوآوری بنیادی مشخص نیست.

ما سیستم HRM خود را با هدف تقویت خودمختاری کارکنان، انتخاب کارمندان بر مبنای مهارت‌های آن‌ها و توانایی برای یادگیری، ترویج آموزش، و تقویت همکاری و کار تیمی پیشنهاد کرده‌ایم. البته شاید این تمرینات برای ایجاد مستقیم تغییرات انقلابی در محصولات جدید یک شرکت کافی نیستند بلکه به یک شیوه غیرمستقیم و از طریق متغیرهای سازمانی دیگر تأثیرگذار خواهند بود. بنابراین مطالعه حاضر بر اساس رابطه‌ای که مقالات بین یادگیری و نوآوری بیان کرده‌اند از این ایده پشتیبانی می‌کند که اکتشاف شایستگی مانند واسطه‌ای برای رابطه بین HRM و نوآوری عمل می‌کند. نوآوری بنیادی برای تسهیل توسعه محصولات کاملاً جدید، نیازمند دانش جدیدی است. برای این که چنین توسعه‌ای رخ دهد شرکت‌ها باید کاوش کنند، مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند و تکنولوژی‌های کاملاً جدیدی را بدست آورند. به علاوه نوآوری بنیادی نیازمند کارکنان فردگرایانه نیز می‌باشد که برای مواجهه با سطوح بالایی از ناسازگاری و رقابت آمادگی داشته باشند. نوآوری بنیادی همچنین نیازمند برخی تمرینات HRM است که رفتارهای فردی - همچون ریسک‌پذیری، تحمل در مقابل شکست، خلاقیت، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، یا تحمل بالا در مقابل ابهام - را ترغیب کنند. این رفتارها بیشتر با نوآوری اکتشافی همسو هستند، تا با نوآوری بهره‌بردار.

در این مطالعه همچنین پی بردیم که SHRM (یعنی سیستمی که در

آن، HRM به طراحی استراتژی شرکت کمک می‌کند) تأثیر مثبت و مستقیمی روی نوآوری بنیادی دارد. این یافته مشابه یافته گزارش شده در تحقیقات قبلی است که عموماً اثبات کرده‌اند تناسب بین HRM و استراتژی سازمانی تأثیر مطلوبی روی نتایج دارد. همچنین نتیجه گیری‌های ما نشان می‌دهد که مشارکت HRM علاوه بر انطباق با استراتژی موجود شرکت، در طراحی استراتژی‌های جدید نیز نقش مهمی را بازی می‌کند. و در نهایت این‌که، یافته‌های مربوط به تأثیر غیرمستقیم HRM بر روی نوآوری بنیادی حاکی از این است که اولاً سیستم‌های

66

در این مطالعه پی بردیم که SHRM (یعنی سیستمی که در آن، HRM به طراحی استراتژی شرکت کمک می‌کند) تأثیر مثبت و مستقیمی روی نوآوری بنیادی دارد. این یافته مشابه یافته گزارش شده در تحقیقات قبلی است که عموماً اثبات کرده‌اند تناسب بین HRM و استراتژی سازمانی تأثیر مطلوبی روی نتایج دارد.

بیشتری به کارمندان بدهند. آن‌ها باید اعضای جدیدی از سازمان را مطابق با مهارت‌های فنی و توانایی‌های مسئله‌گشایی انتخاب کنند.

به آموزش کارکنان هم باید توجه کافی شود و این آموزش‌ها با این هدف ارائه شوند که کارکنان را انعطاف پذیرتر سازند و طیف وسیعی از شایستگی‌ها را برایشان فراهم سازند. مدیران باید عملکرد کارکنان را به صورت منظم ارزیابی کنند و از این ارزیابی برای بهبود و توسعه کارکنان استفاده نمایند. همچنین در موقع تعیین جبران خدمات، باید ارزش زیادی به کمک یک کارمند و جایگاه شغلی او داده شود. افزایش

حقوق باید در تطابق با توسعه فردی و آموزش کارکنان باشد. تمام این تمرینات HRM تأثیر مثبتی روی اکتشاف شایستگی دارند و به صورت غیرمستقیم به توسعه نوآوری بنیادی کمک می‌کنند. مدیریت سطح بالا باید از اهمیت SHRM نیز آگاه باشد و در موقع طراحی استراتژی شرکت آن‌را مدنظر قرار دهد. این مدیران باید اهداف و استراتژی‌های کسب و کار را به یک شیوه مؤثر به کارمندان انتقال دهند. مدیران منابع انسانی هم به نوبه خود باید در کارهای عمومی سازمان مشارکت نمایند و با تصمیمات خود از اهداف کلی شرکت پشتیبانی کنند. آن‌ها به عنوان مثال باید سیستم‌های جبران خود را تغییر دهند تا مدیران برای تحقق اهداف استراتژیکی بلندمدت ترغیب شوند، طرح‌های تأمین نیروی انسانی را طوری طراحی کنند که به اجرای استراتژی‌های کسب و کار کمک نمایند، پرسنل کلیدی را بر مبنای پتانسیل شان برای اجرای اهداف استراتژیکی ارزیابی کنند و برنامه‌های توسعه کارکنان را برگزار کنند که هدفشان پشتیبانی از تغییرات استراتژیکی است. با این حال باید به مدیران هشدار داد که تغییرات در HRM به منظور ایجاد نوآوری ممکن است کارایی موجود سازمان را به خطر بیندازد. وقتی که شرکت‌ها می‌خواهند نوآوری را افزایش دهند به کارمندان خلاق، و همچنین به یک HRM نیاز دارند که خودمختاری، تحمل در برابر عدم قطعیت، و ابهام کارمندان را افزایش دهد. این خصوصیات مطلوب برای آینده اغلب منجر به هزینه‌های جدیدی در زمان حاضر می‌گردد و تغییراتی را در رفتار کارمندانی ایجاد می‌نماید که ممکن است روی عملکرد جاری شرکت

HRM و SHRM تأثیر مثبتی روی اکتشاف شایستگی دارند و دوماً این اکتشاف تأثیر مطلوبی روی نوآوری بنیادی دارد. این نتایج با نتایج مطالعات قبلی مطابقت دارند که اثبات کرده‌اند HRM سبب ترغیب یادگیری می‌شود؛ این نتایج همچنین با نتایج مطالعاتی مطابقت دارند که بیان کرده‌اند اکتشاف شایستگی برای نوآوری بنیادی مفید است. بنابراین اکتشاف شایستگی واسطه‌ای برای رابطه بین «هر دو سیستم HRM و SHRM» و «نوآوری بنیادی» است.

کلام آخر این‌که، نتایج ما نشان می‌دهند که یک سیستم HRM (رویکرد محتوایی) تأثیر مستقیمی روی نوآوری بنیادی ندارد اما SHRM (رویکرد فرآیندی) تأثیر مطلوب و مستقیمی روی نوآوری بنیادی دارد. ما همچنین پی بردیم که اکتشاف شایستگی واسطه‌ای برای تأثیر «هر دو سیستم HRM و SHRM» بر روی «نوآوری بنیادی» است. این اکتشاف خصوصاً یک تأثیر واسطه‌ای کلی را بین سیستم‌های HRM و نوآوری بنیادی اعمال می‌کند و در مورد SHRM فقط یک تأثیر واسطه جزئی دارد.

پیامدهای این نتایج برای مدیران کاملاً واضح است. مدیران باید از این مسئله آگاه باشند که HRM در توسعه نوآوری بنیادی اهمیت زیادی دارد و باید هم به محتوا و هم به فرآیند HRM توجه شود. اگرچه یک سیستم HRM متمرکز بر تغییر و خلاقیت، تأثیر مستقیمی روی نوآوری بنیادی ندارد اما تأثیر غیرمستقیمی را از طریق اکتشاف شایستگی اعمال می‌کند. بنابراین مدیران برای انجام وظایف، باید آزادی و استقلال

در این مطالعه، به دو جواب متفاوت نرسیدیم. در آخر این که، خطوط تحقیقات آینده به شکل کارآمدی می‌توانند بر محدودیت‌هایی که در این مطالعه وجود دارد غلبه کنند. با توجه به این که هم ابتکار و هم HRM سبب بهبود نتایج می‌شوند، اما این بهبود به صورت فوری رخ نمی‌دهد چون تحقق نتایج نیازمند زمان است و ما پیشنهاد کرده‌ایم که تحقیقات طولی می‌توانند این فاصله زمانی را نیز مدنظر قرار دهند. یک پیشنهاد جالب دیگر ما برای تحقیقات آینده، تحلیل اثر هم افزای سیستم‌های HRM، و مقایسه آن با اثر فردی تمرینات مجزا است تا جنبه‌های مکمل و سازگاری داخلی آن‌ها درک شود. تحقیقات آینده می‌توانند مفهوم دموکراسی را هم به نیروی کار اضافه کنند. آن‌ها به این طریق بررسی خواهند کرد که چطور طیفی از اقدامات میان فردی و ساختاری مختلف، تصمیم‌گیری سازمانی را با منافع و تأثیر کارمندان در سطوح مختلف مرتبط می‌سازند. این می‌تواند روی نوع HRM که توسط شرکت اجرا می‌شود تأثیر بگذارد.

جنبه دیگری که می‌توانیم آن‌را با جزئیات بیشتر بررسی کنیم تأثیر تعدیل کننده اندازه بر روی روابط پیشنهاد شده است. یک پیشنهاد جالب دیگر، شناسایی تمریناتی است که شرکت‌های کوچک برای افزایش کارآمدی عملکرد خود می‌توانند اعمال کنند؛ سپس می‌توان منابع کاهش یافته آن‌ها را بررسی کرد، یا این که ساختار سازمانی شرکت‌های بزرگ چطور می‌تواند روی این چشم انداز استراتژیکی تأثیر بگذارد. یک جنبه ضروری دیگر، تعیین تأثیر ساختارهای سازمانی بر روی تمرینات HRM و رویکرد استراتژیکی این عملکرد است، خصوصاً در مواردی که هیچ ساختار منابع انسانی تعریف شده‌ای وجود ندارد. و پیشنهاد آخر، شمول سرمایه اجتماعی به صورت یک عامل تعیین کننده برای درک تمرینات استخدام و نتایج نوآوری است چون معرف روابطی است که بین افراد و ارزش‌های مشترک و قواعد رفتاری آن‌ها وجود دارد. این کارها همکاری اجتماعی و ایجاد دانش جدید برای فرآیندهای ابتکاری را ممکن می‌سازند و آن‌ها را ترغیب می‌کنند. ■

تأثیرگذار باشند. بنابراین مدیران باید این تغییرات را هم از لحاظ سود و هم از لحاظ هزینه ارزیابی کنند. این کار آن‌ها را قادر می‌سازد که بهترین مدل‌ها را پیدا کنند و روی سیاست‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که کمک مثبتی به نوآوری بنیادی می‌کنند و در عین حال عملکرد کلی شرکت را بهبود می‌دهند.

تحقیق حاضر، به حجم مقالات مربوط به رابطه «HRM - نوآوری بنیادی» می‌افزاید و بررسی می‌کند که یک دیدگاه دوگانه (محتوایی و فرآیندی) از HRM روی نوآوری بنیادی تأثیر می‌گذارد. با این حال این مطالعه محدودیت‌هایی هم دارد که باید مدنظر قرار داده شوند. اول این که، ما در این مطالعه فقط روی کسب و کارهایی با اندازه متوسط از بخش صنعتی تمرکز کرده ایم. تحقیقات آینده می‌توانند به بررسی این مسئله بپردازند که آیا روابط مشابهی در شرکت‌های بزرگ، با موقعیت‌ها و شرکت‌های تابعه مختلف رخ می‌دهد؛ یا این که می‌توانند شرکت‌هایی با اندازه کوچک‌تر را مورد بررسی قرار دهند که کارکنان شان کمتر توسعه یافته‌اند و نقش فعال این عملکرد - که تحقق آن دشوارتر است - را بررسی کنند. همچنین این مطالعه را باید به بخش خدمات توسعه داد چون بخش خدمات بخش عمده‌ای از ثروت یک ناحیه را تولید می‌کند؛ تحقیقات آینده می‌توانند حالت‌های غیرعادی را تحلیل کنند که بخش خدمات را از بخش صنعتی متمایز می‌سازد. همچنین تأثیر اندازه شرکت می‌تواند تعیین کند که نوآوری‌ها تا چه حد می‌توانند بنیادی باشند. بنابراین یافته‌های ما را نباید به کسب و کارهای کوچک یا بزرگ، یا به زمینه‌های دیگر با یک ساختار بخش متفاوت توسعه (تعمیم) داد، مگر این که این کار با دقت و ملاحظه قابل توجهی انجام شود. یک محدودیت دیگر، طراحی مقطعی این تحقیق است. و در نهایت این که ما ابزارهای سنجش غیرعینی عملکرد را مورد استفاده قرار داده ایم.

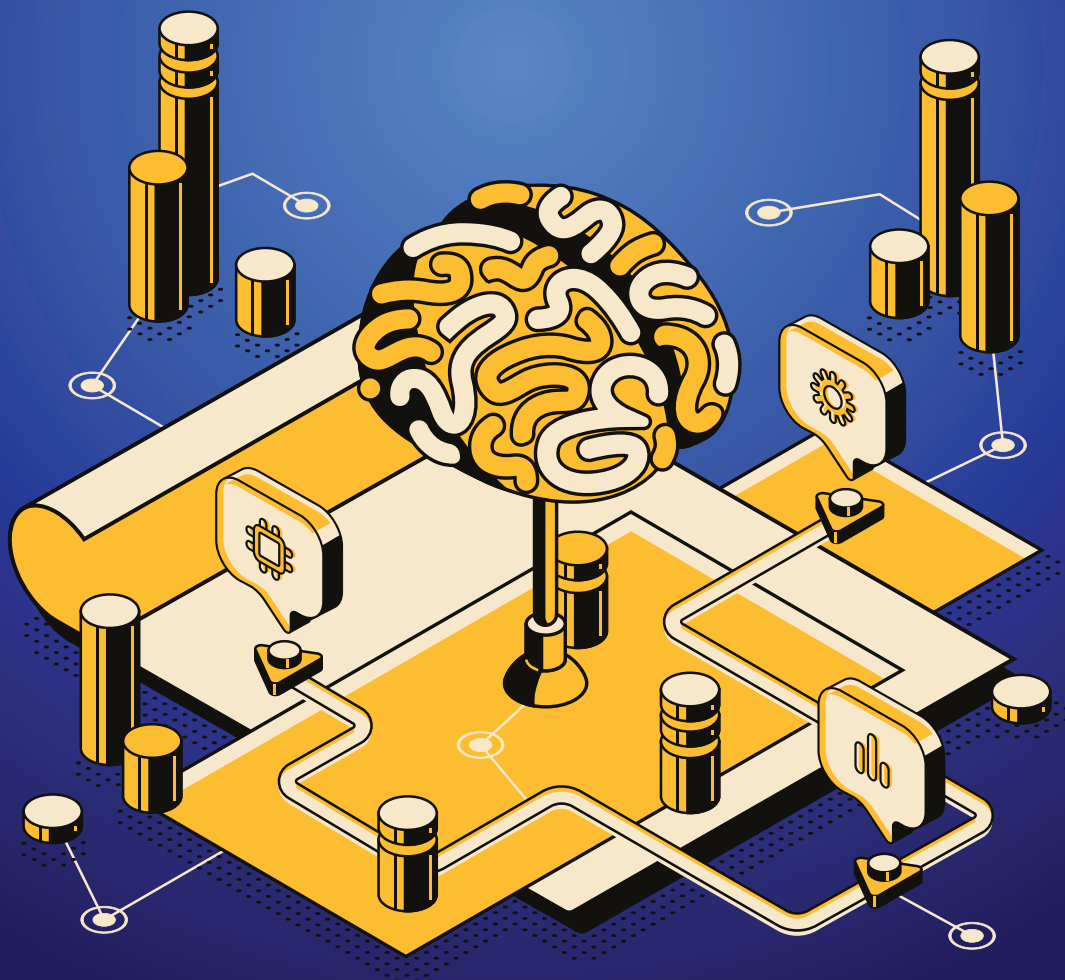
بنابراین شمول داده‌های کمی خارجی می‌تواند نتیجه‌گیری‌های مربوط به آن را تقویت کند. با این حال اگرچه ما از آگاهی دهندگان (شرکت کنندگان) مختلفی برای هر شرکت استفاده کرده‌ایم تا مفاهیم مختلف را ارزیابی کنیم، اما برای یک ساختار یکسان از منابع مختلف

بررسی ارتباط و نقش مدیریت دانش با مدیریت تنوع سازمانی (از دیدگاه رهبری دانش)

محمدرضا پور

کارشناس ارشد مدیریت توسعه منابع انسانی

عضو انجمن مدیریت ایران



هدف از انجام این تحقیق شناسایی رابطه بین مدیریت دانش با مدیریت تنوع سازمانی از دیدگاه رهبری دانش در سازمان است. امروزه یکی از موضوعات و مباحث مهمی که در سازمان‌ها مطرح بوده و بسیار حائز اهمیت می‌باشد، توجه به مقوله مدیریت تنوع است. به عبارت دیگر اگر سازمان‌های امروزی تمایل به پیشرفت و بهبود در شاخص‌های کلان مدیریتی خود دارند بایستی به این مساله یعنی بهبود مدیریت تنوع سازمانی توجه کنند. با عنایت به این‌که متغیرهای متعددی می‌تواند با این مقوله ارتباط داشته باشد و یکی از آن‌ها مدیریت دانش با محوریت رهبری مولفه‌های دانش در سازمان‌ها است، مقاله حاضر حاصل مرور ادبیات و مبانی نظری پیرامون موضوع مورد مطالعه است.

کلیدواژه: مدیریت دانش، مدیریت تنوع سازمانی، رهبری، رهبری دانش

مقدمه

از نقطه نظر قابلیت پویا، سازمان‌ها به عنوان نهادهای دانش هستند که در قالب فرآیندهای دانشی به فعالیت می‌پردازند از مهم‌ترین عللی که موجب شده تا سازمان‌ها به موضوع رهبری دانش تمایل نشان دهند آن است که رهبری دانش موجب بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، تشخیص کمبودها (خلأها) در دانش سازمانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، ارائه کالاها و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه‌جویی در وقت، بروز و رشد خلاقیت، تشویق و نوآوری، برقراری و تسریع جریان انتقال دانش از تولیدکننده به دریافت‌کننده، تسهیل اشتراک اطلاعات بین کارکنان می‌شود. از دوباره کاری می‌کاهد. توان سازمان را برای مقابله با پدیده تورم اطلاعات افزایش می‌دهد. دانش کارکنان را پیش از ترک احتمالی سازمان گردآوری و ذخیره می‌نماید. کیفیت ارائه خدمات به مشتری را بهبود می‌بخشد و از طریق افزایش سطح آگاهی سازمان، نسبت به راکارها، محصولات و عملکرد سازمان‌های رقیب، به سازمان کمک می‌کند تا از گردونه رقابت خارج نشود.

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های امروزی بیش از پیش با آن روبه‌رو هستند. مواجهه سازمان با افرادی است که از جنبه‌های گوناگون، از هم متفاوت هستند که این موضوع منجر به ظهور تنوع نیروی کار می‌شود. تنوع نیروی کار به معنای آن است که سازمان‌ها در درون خود با گروه‌های کاری مختلفی از جنبه جنسیت، قومیت، سن، تحصیلات، اخلاق و غیره مواجه می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها باید با این گروه‌ها، منطبق تر شوند. تنوع سازمانی علی‌الخصوص تنوع نیروی کار از اهمیت زیادی در فعالیتهای مدیریت، برخوردار است و مدیران نیز به تبع نیاز به آموزش‌های به منظور مدیریت صحیح این تنوع و ارائه برنامه‌های سودمند برای کاستن این تفاوت‌ها دارند. مدیران اگر نتوانند

به شکل صحیحی تنوع را در سازمان مدیریت کنند می‌توانند ابعاد بهره‌وری نیروی انسانی از قبیل خلاقیت و نوآوری و رضایت شغلی را افزایش دهند. در صورتی که تنوع به‌طور صحیح مدیریت نشود. نقش بالقوه‌ی در نرخ ورود و خروج، ارتباطات بسیار مشکل‌تر و تعارض‌های میان فردی خواهد داشت.

بر اساس مطالعات متعدد، رهبری و تسلط ابعاد مدیریت دانش می‌تواند در مدیریت صحیح تنوع سازمانی نقش به‌سزایی داشته باشد. مدیریت دانش با استفاده از ابعاد گوناگون خود از جمله توسعه دانش، کسب دانش، شناسایی دانش، نگهداری دانش، بکارگیری و اعتباربخشی به دانش و در نهایت اشتراک و توزیع دانش می‌تواند به کمک مدیران توسعه منابع انسانی سازمان به عنوان عاملی مهم در جهت مدیریت تنوع سازمانی بیابند و این تنوع را به سمت مثبت هدایت کند. تنوع سازمانی مادامی که بر اساس مولفه‌های دانش مدیریت شود می‌تواند به ارتقا و افزایش بهره‌وری سازمانی منتهی شود.

تئوری‌ها و تحقیقات رهبری دانش با وجود اهمیت برای سازمان‌ها، گذشته طولانی دارند، ولی اخیراً بیان نقش رهبری در مدیریت دانش شروع شده است. دانشمندان معاصر مدیریت، غالباً بر اثربخشی تأکید دارند که به وسیله کسب، توسعه و به‌کارگیری دانش ایجاد می‌شود و اعتقاد دارند که کسب دانش جدید به چگونگی تحول سازمان‌ها و فعالیت‌های رهبری بستگی دارد و موجب سازگاری با تغییر شرایط سازمانی می‌شود. به علاوه هوش سازمانی یک موضوع با اهمیت در نزد صاحب‌نظران توسعه و رفتار سازمانی است و کلید توانمندسازی نیروهای زیردست در فعالیتهای حیاتی و فرآیندهای حاکم بر زندگی سازمانی است نهایتاً اینکه، در طول دو دهه اخیر قرن بیستم، اثربخشی سازمانی به مفهومی اولیه در تئوری سازمانی تبدیل شده؛ به علاوه در تحقیقات معاصر مدیریتی کمترین توجه به آن مبذول شده است.

مدیریت تنوع، از گستردگی زیادی در زمینه اداره مباحث، برخوردار است. که این امر به نوبه خود بازتابی از گوناگونی بشر در سازمان‌های معاصر

و روابط اجتماعی است. مدیریت تنوع؛ یک فرآیند مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی است. که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد. که تفاوت‌های میان افراد را به عنوان یک نقطه قوت، برای مدیریت شناسایی می‌کند. پژوهش‌های جدید حاکی از این است که نیروی کار به طور فزاینده‌ی نسبت به گذشته، متنوع شده است. دلایل متعددی برای رخ دادن این تغییر وجود دارد؛ افزایش نرخ زاد و ولد، مهاجرت بی رویه و افزایش حضور زنان در فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند از جمله دلایل عمده افزایش تنوع نیروی کار در سازمان‌ها باشد. سازمان‌های یادگیرنده با استفاده از ظرفیت‌های آموزش ضمن خدمت سعی می‌کند از این تنوع در جهت اهداف سازمان بهره‌مند شود.

رهبری دانش در سازمان

با اینکه نخستین پژوهش درباره رهبری در سال ۱۹۰۴ منتشر شد، اما مهم‌ترین حرکت‌های این جنبش در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست، نخستین نیرو در اثربخشی سازمان‌ها در رهبری نهفته است رهبری به متحول کردن و برانگیختن انسانها مربوط می‌شود و مخصوصاً در مدیریت سازمان‌های آموزشی از حساسیت خاصی برخوردار است. برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است. از دیدگاه استاگدیل، رهبری فرآیند تأثیر بر فعالیت‌های گروه در جهت تعیین هدف و دستیابی به آن می‌باشد رهبری فراگرد تأثیر اجتماعی است که هم از عناصر عاطفی و هم از عناصر عقلانی تشکیل شده است. دسلر (۲۱۱۱) رهبری را به عنوان روش روحیه دادن افراد به انجام کارهای سخت در جهت تحقق وظایف مهم تعریف می‌کند. رهبری دانش محور، به مفهوم در نظر گرفتن نقش عمده برای مدیریت دانش در شرکت می‌باشد تا بتوان فرصت‌های نوآوری را شناسایی و بهره‌برداری کند. در این راستا رهبران دانش محور باید کانال‌های مدیریت دانش و نوآوری‌ها را برای اکتشاف و بهره‌گیری از دانش توسعه دهند. آن‌ها باید بهترین شیوه مدیریت دانش را مخصوصاً از طریق سبک رهبری کارآمد مدیریت دانش، انگیزش، ارتباطات و کارمند گزینی ارتقا دهند.

هیكس و گولت، معتقدند برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است. رهبری به برانگیختن و متحول کردن انسانها مربوط می‌شود و به ویژه در مدیریت سازمان‌های آموزشی از حساسیت خاصی برخوردار است.

فرض اولیه مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش آن را بهتر مدیریت می‌کنند. با چالش‌های محیط تجاری جدید به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد خواهند کرد. می‌توان مدیریت دانش را به عنوان فرآیند تولید، توزیع و پیاده سازی دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف نمود به طور کلی، می‌توان بیان داشت که امروزه دانش

منبع اساسی رقابت است، بنابراین مدیریت دانش یک فرآیند ضروری برای مدیریت سازمان‌ها می‌باشد.

تئوری‌ها و تحقیقات رهبری، گذشته طولانی دارد، ولی اخیراً بیان نقش رهبری در مدیریت دانش شروع شده است. لینا و آستا (۲۰۱۲) معتقدند که سازمان‌ها می‌توانند در فرآیندهای انتقال دانش مؤثر باشند. رهبری دانش نقش مهمی را در ارتقای دانش سازمانی، جذب و انتقال آن، عملکرد سازمانی، اثربخشی سازمانی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، ایجاد بینش و مدیریت دانش و اطلاعات ایفا می‌کند.

از آنجایی که نخستین نیرو در اثربخشی سازمان‌ها در رهبری نهفته است برای این که یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است. رویکردهای مختلف مطالعه رهبری تأکید دارند که مدیریت دانش، اطلاعات و دانش تصاحب شده به وسیله رهبران برای تحقق کارکردهای سازمانی اهمیت زیادی دارد. میببی و همکاران (۲۰۱۲)، رهبری دانش را این‌گونه تعریف نموده اند: هر نگرش یا عملی (گروهی یا فردی و عینی و ضمنی) که دانش جدید و با اهمیت را در روش‌هایی که نهایتاً موجب تفکر و پیامدهای جمعی می‌شود، تهییج می‌کند تا خلق، تسهیم و مورد استفاده قرار گیرد.

پیشینه نظری پژوهش رهبری دانش چهار رویکرد دامنه دار رهبری را مورد بررسی قرار می‌دهد که عبارتند از: رویکرد ویژگی‌های رهبری، رویکرد رفتاری، رویکرد اقتضایی و رویکرد کاربزماتیک و تحولی. رویکرد ویژگی‌های رهبری، دانش تجاری را به عنوان ویژگی اصلی رهبران اثربخشی شناسایی کرده است و پیشنهاد می‌کند که دانش تصاحب شده به وسیله رهبران یکی از اجزاء مهم رهبری است. رویکرد رفتاری و اقتضایی پیشنهاد می‌کنند که رهبری باید در جستجوی اطلاعات باشد، آن را به دست آورده و از آن استفاده کند. در رویکرد رفتاری بر دانش و اطلاعات تأکید می‌شود که می‌تواند تأثیر مهمی بر اثربخشی سازمانی داشته باشد. رویکرد کاربزماتیک و تحولی متضمن کسب و تحلیل اطلاعات است که برای توسعه بینش در سازمان‌ها اهمیت دارد. اکثر تئوری‌های رهبری هم بر رهبران و هم بر پیروان تأکید دارند که هسته مرکزی فرآیندهای رهبری می‌باشد.

نظر به اینکه رهبری دانش بر تولید، کاربرد و تسهیم یادگیری و دانش و اندیشه در سازمان تأکید دارد و هوش سازمانی نیز بر دانش، تفکر، خلاقیت، نوآوری و فناوری بنا نهاده شده است، می‌توان به این نتیجه رسید که محل تلاقی رهبری دانش و هوش سازمانی تولید و به کارگیری دانش و اندیشه نو در سازمان است و چنانچه این دو عامل باعث ارتقاء اثربخشی سازمانی گردد، می‌توان شاهد بهبود و توسعه سازمان بود.

به عبارت دیگر رهبران دانش مسبب بروز ایده‌های جدید و نوآوری محسوب میشوند. در رویکرد رهبری دانش تلاش بر این است که بهترین اذهان را گرد هم آورند و با ایجاد اتحاد و پیوستگی دست به ابداع و

است که به‌طور درونی رهبران سازمان را برمی‌انگیزاند تا به گونه‌ای اثربخش و متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی عمل کنند. در واقع تلاش این تئوری بر آن است که مشکلات و نواقص تئوری‌های پیشین را برطرف سازد. تئوری‌های رهبری قبلی دستورالعمل‌های خود را بدون توجه کامل به شرایط و اقتضائات متغیر محیطی و سرعت تغییر دانش ارائه کرده‌اند. اما تئوری جهان بینی رهبری دانش تلاش می‌کند ضمن ترکیب رویکردها و تئوری‌های اساسی پیشین، به این مهم نیز توجه کافی مبذول دارد.

نوشته‌های رهبری دانش و

مدیریت دانش بر اهمیت دانش و دستیابی به اهداف سازمانی تأکید کرده‌اند و بیان میدارند، رهبران از فعالیت‌های مدیریت دانش برای تسهیل و دسترسی به دانش و اطلاعات استفاده میکنند. همچنین کوه برای رهبری دانش سه مؤلفه ارائه می‌دهد: گرایش به یادگیری، جوحمایتی یادگیری و حمایت از فرآیند یادگیری فردی و گروهی. ویژگی‌های اصلی رهبری دانش را شامل رهبری دانش، حمایت از مدیران، رهبری در همه سطوح، تیم دانشی پویا و چهارچوبی برای عملکرد میداند. سارایا، درباره رهبری دانش دو سیکل را ارائه می‌دهد که متشکل از چهار عنصر است؛ این عناصر عبارتند از: رهبری، دانش، فرهنگ و یادگیری. در سیکل اول رهبری دانش، رهبر قادر است دانش را تنظیم کند و مسئولیت رهبری را از دانش، یادگیری و فرهنگ به‌دست آورد. در سیکل دوم رهبری دانش، رهبر می‌تواند تقویت کننده سازمان باشد. با وجود تأثیر حیاتی رهبری دانش در نوآوری فراتحلیل جدیدی آشکار کرد که تأثیرات رهبری به‌ندرت در پژوهش‌ها مستور می‌ماند.

رهبری دانش باید در سراسر سازمان و در همه لایه‌های سلسله مراتبی نمایان باشد. سازمان‌های اثربخش به رهبری اتکا دارند، نه رهبران. نقش رهبری دانش، فراهم ساختن چشم انداز راهبردی، انگیزش افراد، برقراری ارتباطات موثر، ایفای نقش به عنوان عامل تغییر، مربی‌گری، الگوی مناسب عمل و پیاده سازی طرح دانشی است.

کمال کونار و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان فعالیت‌های رهبری و اثر آن در ایجاد دانش در سازمان‌ها پنج عامل برای خلق دانش، شناسایی

نوآوری‌های اساسی بزند. پیروان، رهبران را همچون یک کاشف می‌پندارند که تمایل به درگیری در کارهای سخت و دشوار دارند اموری که انجام آن‌ها مستلزم کاربست ذهن خلاق، تخیل و فراست است. این رهبران به سمت ناشناخته‌ها پیش می‌روند و به شیوه‌های عقلانی دست به اکتشاف می‌زنند. در جهان بینی رهبری دانش سعی بر این است که استعدادها افراد شکوفا شود و امکان یادگیری در راستای ایجاد تغییرات جدید به وجود آید.

رهبری دانش طیف گسترده‌ای از پست‌های سازمانی را بدون توجه به عنوان پذیرفته شده سازمانی

در بر می‌گیرد و شامل کارکردها و ویژگی‌های مشابهی است. برجسته ترین ویژگی عبارت است از: تجربه ترکیبی تجارت و فناوری اطلاعات، چیزی که حداقل به ده سال تجربه کاری در هر دو حوزه نیازمند است. همچنین برخورداری از تفکر سازمانی و علاقه به سطحی از کار و فعالیت که توسعه یکی از پیامدهای اجتناب ناپذیر آن است. این رهبران باید ضمن رعایت ارتباطات تجاری در سلسله مراتب سازمانی، شبکه‌های غیر رسمی را در جهت ایجاد سازمان‌های غیر رسمی و پنهان تقویت نمایند. از طریق همه این کانال‌هاست که رهبران دانش می‌توانند روش‌ها و سیستم‌های جدید را برای ترغیب دانش پژوهان به رقابت با فراهم کنندگان دانش فراهم نمایند.

در مجموع می‌توان گفت که رهبری دانش فردی، فرهنگ اشتراک دانش سازمانی را فراهم می‌آورد و موجب سهولت ذخیره سازی و انتقال دانش گردیده و نظامی را بوجود می‌آورد که از آن طریق امکان یادگیری متقابل افراد در سازمان میسر می‌گردد. با این حال نظریه‌ها و پژوهش‌های پیرامون رهبری، نقش رهبران در مدیریت دانش را علیرغم اهمیتی که برای سازمان دارند، چندان مورد توجه قرار نداده‌اند.

گلن (۲۰۰۳) معتقد است که سازمان‌ها هم اکنون به شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های سنتی آن نیاز دارند. یکی از این شیوه‌ها، جهان بینی رهبری دانش است. جهان بینی رهبری دانش، تئوری پر بعد و پر برآیندی است که به عنوان یک پارادایم جدید رهبری مطرح شده است. جهان بینی رهبری دانش به دنبال لحاظ کردن عواملی

مدیریت تنوع سازمانی

مدیریت تنوع عبارت است از "جذب افرادی با سوابق و زمینه‌های مختلف، دارای توقعات و انتظارات مختلف در مراحل مختلف زندگی و بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعداد‌های همه آن‌ها برای افزایش سودآوری و قدرت رقابت شرکت، نهضت مدیریت تنوع منجر به تغییرهای مثبتی شده که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرآیند طراحی و انتقال فرهنگی، به‌طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. مدیران تنوع فرهنگی، می‌توانند با به کار بردن تفاوت‌های ناشی از تنوع موجود، زمینه مساعد را برای استفاده بهینه از تفاوت‌ها در جهت رشد و پیشرفت گروه فراهم سازند.

مدیریت تنوع، به تعهد برنامه ریزی شده و منظم سازمان‌ها، برای استخدام نیروی جدید، نگهداری و ترفیع دادن ترکیبی از کارمندان غیر متجانس (ناهمگن) به منظور افزایش بهره‌وری، رقابت و تطبیق در محیط کار اشاره دارد. به گفته (دوهرتی - ۲۰۱۰) یافته‌ها نشان می‌دهد که با

و معرفی کردند که به ترتیب عبارت بودند از: جذب و استخدام کارکنان متعهد به فرآیند خلق دانش، ارائه یک پلت فرم مشترک به کارکنان برای تجربه به اشتراک‌گذاری دانش، فراهم کردن شرایط و وسایل ایمن و کافی برای کارکنان، قابلیت تبادل دانش با شرکت‌ها و سازمان‌های منحصر به فرد و سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی استراتژیک برای کارکنان.

به نظر می‌رسد یکی از دلایل عدم توجه به مدیریت دانش و بروندهای آن به ویژه در ایران، نبود شواهد تجربی کافی در دستیابی به ابزاری معتبر و پایا جهت سنجش تحقق دانش در سازمان است. به هر حال معدود مطالعات رهبری دانش، علیرغم اهمیت غیر قابل انکار و کمک آن به رشد و ترویج مفهوم دانش، توجه چندانی به مطالعه ویژگی‌های روانسنجی ابزار اندازه‌گیری نداشته و بیشتر به بررسی بروندهای رهبری دانش پرداخته‌اند و لذا خلأ پژوهشی و تجربی در زمینه چگونگی ساختار پرسشنامه‌های مدیریت رهبری دانش همچنان به چشم می‌خورد.



وجود تبادل عقاید بین گروه‌های گوناگون، خلاقیت و نوآوری، نتیجه مستقیم تنوع نیروی کار است. پیشگام تئوری مدیریت تنوع، روزولت توماس بیان می‌کند که مدیریت تنوع، در بلند مدت خواهد بود.

اصل تنوع واقعیت انسانی است و تصور اجتماعی که در آن همه مردم یک الگوی رفتاری، یک سنت و رسم و یا یک لهجه و زبان داشته باشند چندان با واقعیت‌های اجتماع انسانی سازگار نیست. تفاوت‌های فرهنگی نه تنها وجود دارند بلکه بر محیط جوامع و راه و روش انجام کارها نیز تأثیر می‌گذارد. جوامع امروز با پیچیدگی فرهنگی عجین شده‌اند. این پیچیدگی ناشی از تعلقات افراد به گروه‌های مختلف است. افراد به اعتبار جنس، زبان، نژاد، دین، علائق، تشکلهای شهری و اجتماعی، دانشگاهی که از آن فارغ التحصیل شده‌اند و غیره با گروه‌های متنوعی احساس هویت می‌کنند و همه این هویت‌های فرهنگی بالقوه ممکن است به‌طور همزمان بر بستر فرهنگی یک جامعه اثر گذارد. تنوع می‌تواند به اشکال گوناگون و در موقعیت‌های گوناگون ظاهر شود. هر رویدادی به خودی خود دارای نتایجی است. مفهوم مدیریت تنوع نیز از این حیث مستثنی نیست. در ادامه به برخی از این پیامدها اشاره می‌کنیم. نخستین پیامد را می‌توان در اهمیت یافتن مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریت‌های دیگر سازمان و عوامل تمایزهای انسانی، در سازمان دانست. همین امر راه را برای توجه به منابع انسانی موجود سازمان باز کرده، عامل جنسیت و قومیت را که تاکنون موجبات تبعیض و تهدید در سازمان می‌شده، به عوامل فرصت زای سازمان تبدیل می‌کند. دومین پیامد آن را می‌توان هجسه ناگهانی کتاب‌ها، آیین نامه‌های کارورزی، موارد تمرینی و ایجاد مشاوره‌های تنوع برای کمک به رفتار سازمان در برابر تنوع ایجاد شده دانست، که همین امر هزینه زیادی را از سوی شرکت‌های صنعتی در برداشته است، سومین نتیجه را می‌توان مزیت رقابتی آن در پیشینه شدن برگشت سرمایه انسانی دانست که همین امر خلاقیت و نوآوری، انعطاف و پویایی سازمان را موجب می‌شود. مدیریت تنوع، یک فرآیند مدیریت، به ویژه مدیریت منابع انسانی است که مبتنی بر مجموعه ارزش‌هایی می‌باشد که تفاوت‌های میان افراد را به عنوان یک نقطه قوت برای مدیریت شناسایی می‌کند. همچنین (گی، ۲۰۰۷) معتقد است: مدیریت تنوع یک سفر است نه یک مقصد.

مدیریت تنوع، فقط در مورد مدیریت یک حساسیت شخصی و مهارت عمومی در مسیر تجربه‌های پیچیده نیست؛ بلکه یک روش قدرتمند برای ترغیب مطالعات به مفهوم دهی ساختارمند به چالش‌های نگرش جمعی و فهم آن‌ها به وسیله ارتباط اطلاعات جدید، با تجربه‌های شخصی است.

شواهد نشان می‌دهند که مدیریت تنوع، برعکس خیلی از برنامه‌ها که در اجرا به مذاق بسیاری خوش نمی‌آید، در سازمان‌ها به عنوان مفهوم موفق و جذاب برای مباحثی چون جنسیت و قومیت مورد توجه قرار

گرفته است. این شرکت‌ها، برای زنها و گروه‌های اقلیت بسیار جذاب هستند؛ چرا که در محیطی که اصول مدیریت تنوع رعایت می‌شود، فرصت‌های مساوی برای همه ایجاد می‌شود. توماس بیان می‌کند که: "به‌طور کلی مدیریت تنوع به توانایی شرکت در فعالیت‌های استخدام، حفظ و تسهیل روابط کاری میان افراد بایک زمینه متفاوت برمیگردد". نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرهای مثبتی شده، که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرآیند طراحی و انتقال فرهنگی، به‌طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. این توسعه، همراه با تغییرهای کلی در وضعیت سیاسی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است.

نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرات‌های مثبتی شده که سازمان را به گونه‌ای داوطلبانه در یک فرآیند طراحی و انتقال فرهنگی، به‌طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. مدیران تنوع فرهنگی، می‌توانند با به کار بردن تفاوت‌های ناشی از تنوع موجود زمینه مساعد را برای استفاده بهینه از تفاوت‌ها در جهت رشد و پیشرفت گروه فراهم سازند.

به‌طور کلی به گفته میلیکن و مارتینز "تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند. از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد، احتمال کلی می‌رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت هدف‌های سازمانی و گروهی از بین برود.

البته باید اشاره کرد که قبل از مفهوم مدیریت تنوع اصطلاحات و مفاهیم دیگری برای رفع تبعیض مورد توجه بوده‌اند.

مدیریت تنوع از چندین نظر با مفاهیم قبلی متفاوت است: الف. از یک انتقال سیستماتیک به جای تاکید یک طرفه روی جذب و انتخاب به روش‌های قبلی حمایت می‌کند؛ ب. مدیریت تنوع، مسئله‌های ظاهری با یک بار منفی و با فشار خارجی نیست، بلکه با بار مثبت و با یک نیروی داوطلبانه توسط بخشی از سازمان انجام می‌شود. ج. مدیریت تنوع، با حمایت اقتصادی روبه رو است تا با مباحث قانونی؛ چرا که سازمان را قادر خواهد ساخت در موقعیت رقابتی بازار نیروی کار، با به دست آوردن کارمندان بهتر و نگهداری کارکنان شایسته به بهره‌وری بیشتری نائل شود.

اجماع عمومی دانشمندان علوم رفتاری در مدیریت تنوع بر چهار نکته اصلی است:

- ۱- محوریت با افرادی باشد که در جامعه به نیکی شناخته میشوند؛
- ۲- ایجاد تغییر در رویه‌های استاندارد برای پاسخگویی به تفاوت در اصول فردی؛
- ۳- عمل در راستای پیشبرد کسب و کار باشد و نه فقط داشتن خواسته‌های اخلاقی و اجتماعی؛
- ۴- یک عمل مدبرانه فراتر از اصلاح عدم تعادل که گرایش به تغییر فرهنگ و سیاست‌های برابری اصالت طلبانه

باشد. مباحث کلاسیک دو رهیافت برای مدیریت تنوع در نظر می‌گیرد:
 ۱- رهیافت لیبرالی که روی قضاوت اجتماعی تمرکز دارد؛ یعنی روندهای اخلاقی که با همه یکسان برخورد می‌کند.
 ۲- رهیافت رادیکالی که تمرکز آن بیشتر روی توزیع مناسب مزایا برای رسیدن به درآمد مساوی است.

در مورد چالش‌های مدیریت تنوع، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱. **تعریف کلی از تنوع:** یکی از بزرگترین چالش‌های مدیریت تنوع، تعریف دقیق تنوع است.

۲. **عدم اطمینان از آغاز طرح تنوع:** آغاز طرح‌های تنوع همیشه با مقاومت نیروی کار و برخورد احساسی با آن روبه‌رو است که موجب کنشدن روند اجرا و همچنین ترس از اجرای آن می‌شود.

۳. **الزام قانونی یا مزیت رقابتی:** برخی اجرای مدیریت تنوع را در محدوده پاسخگویی به الزامات قانونی کافی میدانند، در حالی که توجه به مدیریت تنوع به عنوان ابزاری برای رسیدن به مزیت رقابتی، می‌تواند اثرهای بیشتری را بر سازمان داشته باشد.

۴. **مدیریت همگن:** اداره شدن سطوح بالایی سازمان توسط افرادی با نگرش، قومیت یا ویژگی‌های خاص یکسان، موجب می‌شود که حرکت و رسیدن به سمت مدیریت تنوع، با ذهنیت خارج شدن اداره سازمان از حالت همگونی همراه باشد.

مدیریت تنوع با بهره‌گیری از تنوع نیروی کار در دانشگاه‌ها و بر اساس تنوع جمعیت شناختی می‌تواند استعدادهای موجود را تقویت نماید، تنوع میان گروهی تنها در صورتی می‌تواند اثرات مثبتی به بار آورد که به صورتاً بخش مدیریت شود.

کلارسفلد می‌گوید: روزولت توماس در کتاب ماورای نژاد و جنس، از تنوع به عنوان "یک فرآیند مدیریتی جامع برای توسعه محیطی که تمام کارمندان در آن کار می‌کنند" یاد می‌کند.

به طور معمول سازمان‌ها نیاز به استخدام دارند نقش مدیریتی تنوع در این جا این است که خط مشی‌ها و برنامه‌هایی را که مرتبط با جذب و استخدام زنان و اقلیت ماهر است را تدوین کند و این روش هنگامی بهترین بهره‌وری را خواهد داشت که برای کوتاه مدت نباشد. به زعم (بوگارت - ۲۰۰۵)، در این دیدگاه، سازمان بافرآیند ایجاد یک فرهنگ سازمانی که تفاوت‌های نیروی کار را درک می‌کند و آن‌ها ارزش می‌گذارد، روبرو می‌شود و هر فردی برای این که توانایی هایش کاملاً مورد استفاده قرار گیرد فرصت دارد. اهداف مدیریت تنوع، شناخت اهمیت انگیزش، ترفیع، بهره‌وری و نگهداری نیروی کار در دسترس و همچنین جلوگیری از مشکلات استرس زاست.

به گفته قاسمی، مدیریت تنوع با بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و سلیقه‌ها تلاش می‌کند افراد با حداکثر توانایی خود، بیشترین بازدهی

ممکن را به وجود آوردند محققان مفهوم تنوع را به شیوه‌های گوناگون بیان کرده‌اند.

ایمیکو و ایونمی، مفهوم تنوع را به صورت مرتبط با کار مانند تجربیات و مهارت‌های کار، و تنوع کمتر مرتبط با کار مانند تفاوت‌های جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، قومیت و سن تعریف کرده‌اند. برخی دیگر تفاوت‌های موجود در تنوع جنسیت، قومیت و سن را به عنوان سطح ظاهری و تفاوت‌هایی در تنوع ارزش‌ها، نگرش‌ها و شخصیت را به عنوان سطح عمیق دسته‌بندی کرده‌اند (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۹).

به گفته (استلکاپ، ۲۰۰۵): مدیریت تنوع به معنای تأیید، درک، پذیرش، ارزش‌گذاری و تجلیل تفاوت میان افراد است و اداره تنوع، مستلزم کاربرد استراتژی‌هایی است که از طریق آن مجموعه‌ای از افراد متنوع در قالب یک نیروی کار جامع‌گردآوری شوند و هدف آن ایجاد فرصت‌های برابر برای همه اعضای سازمان است.

هاروای، ۲۰۰۶: معتقد است مدیریت تنوع فرهنگی، تشویق و ترغیب گرایشی است که همه خورده فرهنگ‌های موجود در کشور را از منظر فرهنگ ملی خود می‌داند و تلاش اصلی آن معطوف به ایجاد «ما» مشترک است در واقع مدیریت تنوع فرهنگی با تبدیل محدودیت‌ها و چالش‌های ناشی از تنوع فرهنگی به فرصت، زمینه را برای استفاده بهینه از تفاوت‌ها فراهم می‌آورد.

به گفته هاروای، ۲۰۰۶: مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی از نیازهای اساسی مدیریت سیستم آموزش و پرورش است که اگر در کنار مهارت مدیریت آموزشی قرار گیرد، رشد و بالندگی آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان و ارتقا بهره‌وری در سیستم آموزشی را در پی دارد.

به گفته (هاروای، ۲۰۰۶) در واقع مدیریت تنوع فرهنگی تنها ناظر به تحلیل روابط مناسبات و ویژگی‌های فرهنگی اجتماعات و گروه‌های شکل دهنده یک جامعه و آثار پیامدهای ناشی از این تنوع نیست بلکه بر عمل در چنین چارچوبی و پیش بردن جامعه به سوی توسعه و پیشرفت و شکوفایی استعدادهای افراد و گروه‌ها در شرایط متحول و متغیر فرهنگی نیز دلالت دارد.

هاروای ۲۰۰۶ همچنین می‌گوید در مدیریت تنوع، تنها مسئله برخورداری از فرصت‌های برابر نیست که باید مورد توجه قرار گیرد بلکه این برخورداری نباید به ایجاد چالش در هم بستگی و انسجام جافتاده فرهنگی منجر شود.

تأثیر تنوع گروه بر خروجی‌های مختلف، نشان می‌دهد که این متغیر، سازهای حائز اهمیت و کلیدی در عرصه سازمان است. البته، در توافق با بعضی از محققین بایستی اذعان کرد که بیشتر تحقیقات، بر پیامدهای دیگر تنوع به غیر از خلاقیت و نوآوری تمرکز دارند. حال آنکه به عقیده کاکس و همکاران، ۱۹۹۱؛ مکلود و همکاران، ۱۹۹۶، ارزش در تنوع، بر راه

حل‌های خلاق و نوآور به عنوان پیامدهای مفید مورد انتظار تنوع متمرکز می‌باشد.

با این وجود، تحقیقات نشان می‌دهد که ابعاد چندگانه‌ای از تنوع نظیر تنوع فرهنگی، تنوع ملیتی، تنوع تخصصی، تنوع قومی، تنوع درون گروهی/بیرون گروهی، تنوع جنسیتی، تنوع نژادی و تنوع کارکردی بر خلاقیت تاثیر دارند. هر چند محققین به بررسی رابطه تنوع و خلاقیت تیم پرداخته‌اند، اعضای تیم بر فرآیند خلاقیت و نوآوری تیم تاثیر داشته‌و تعیین کننده خلاقیت و نوآوری تیم هستند. اما هنوز هم در مورد رابطه تنوع و خلاقیت، خیلی کم میدانیم. خصوصا نمیدانیم که چگونه تنوع تیم بر خلاقیت و فرآیند خلاق در گروه‌ها اثر می‌گذارد.

در سطح تیم، ماهیت کار، تعدیل کننده اثرات تنوع بر عملکرد است. در وظایفی که نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند، تنوع تیم باعث افزایش عملکرد می‌شود. اغلب تنوع برای وظایفی که نیازمند راه حل‌های خلاق هستند، مفید می‌باشد. اما تنوع در وظایف روتین، مزاحم و مانع عملکرد محسوب می‌شود. استفاده گسترده از تیم‌ها برای کارهای خلاق، مبتنی بر این عقیده است که آن‌ها دارای تنوعی از دانش و دیدگاه‌ها میباشند. این تنوع دیدگاه‌ها، منبعی برای انجام وظایف و کارهای خلاق می‌باشد. دانش و دیدگاه‌های متفاوت برای کارها و وظایف مفهومی نظیر وظایف خلاق مفید است. تحقیق در مورد ناهمگونی و حل مساله نشان داد که ناهمگونی بیشترین منافع را برای کارهایی که نیازمند خلاقیت هستند، در بر دارد. زیرا کار خلاق بیشتر جاهایی اتفاق می‌افتد که کار پیچیده و ساختار نیافته باشد. یعنی جاهایی که عملکرد نیازمند تولید راه حل‌های تازه است.

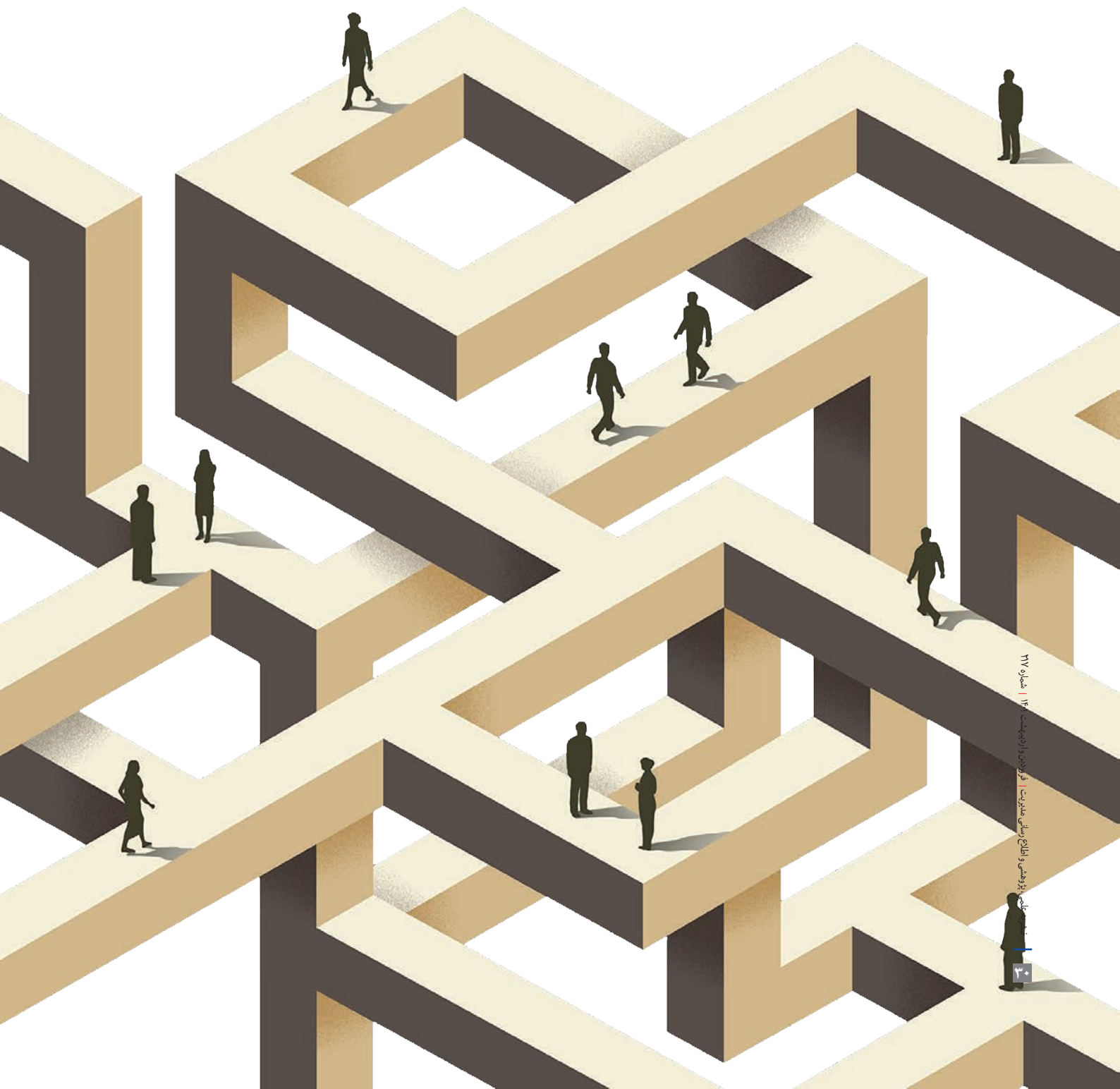
سبک رهبری بر رابطه تنوع و خلاقیت تاثیر داشته و در سبک رهبری تحول آفرین، تنوع موجب افزایش خلاقیت می‌شود. از میان عوامل زمین‌های تیم، رهبری نقش مسلطی در محیط کار و در خلاقیت کارکنان بازی میکند. در این میان، رهبری تحول آفرین بر رفتار خلاق و خلاقیت تاثیر مثبت دارد. علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که سبک رهبری بر رابطه تنوع و خلاقیت اثر دارد. زمانی که رهبری تحول آفرین در سطح بالا نسبت به رهبری تحول آفرین در سطح پایین، وجود داشته باشد، تنوع شناختی تاثیر مثبت معنی داری بر خلاقیت دارد زیرا امکان دارد که رهبری معطوف به خلاقیت، اثرات منفی تنوع تیم را به حداقل رسانده و اثرات مثبت آن را به حداکثر برساند. برای مثال، رهبری تحول آفرین اعضای تیم را به برخورد باز نسبت به ایده‌ها و دیدگاه‌های متفاوت، جستجوی دیدگاه‌ها و ایده‌های متفاوت کشف ایده‌های جدید و بهتر و همچنین کشف و تجربه کردن رویکردهای جدید تشویق میکند.

به نقل از هاروای، ۲۰۰۶ در واقع مدیریت تنوع فرهنگی تنها ناظر بر تحلیل روابط و مناسبات و ویژگی‌های فرهنگی اجتماعات و گروه‌های

ارتباط مدیریت دانش و تنوع سازمانی

مدیریت تنوع، به تعهد برنامه ریزی شده و منظم سازمان‌ها، برای استخدام نیروی جدید، نگهداری و ترفیع دادن ترکیبی از کارمندان غیرمتجانس به منظور افزایش بهره‌وری، رقابت و تطبیق در محیط کار، اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که با وجود تبادل عقاید بین گروه‌های گوناگون، خلاقیت و نوآوری، نتیجه مستقیم تنوع نیروی کار است. پیشگام تئوری مدیریت تنوع، روزولت توماس بیان می‌کند که مدیریت تنوع،

شکل دهنده یک جامعه و آثار و پیامدهای ناشی از این تنوع نیست بلکه بر عمل در چنین چارچوبی و پیش بردن جامعه به سوی توسعه و پیشرفت و شکوفایی استعدادها، افراد و گروه‌ها در شرایط متحول و متغیر فرهنگی نیز دلالت دارد. بنابراین رهیافت و یا رویکرد مدیریتی به تنوع بسیار حائز اهمیت است. در مدیریت تنوع، تنها مسئله برخورداری از فرصت‌های برابر نیست که باید مورد توجه قرار گیرد بلکه این برخورداری نباید به ایجاد چالش در همبستگی و انسجام جافتاده فرهنگی در کشور منجر شود.



بهینه از مدیریت تنوع می‌توان تولید دانش را در سازمان ارتقا داد. در نتیجه ی تولید دانش مدیریت و تسهیم و اشتراک دانش مطرح خواهد شد.

استادان و پژوهش‌گران رشته‌های مختلف، خصوصاً رشته مدیریت توافق دارند. که سازمان‌ها دریافته‌اند مزیت‌های رقابتی تکنولوژی، گذرا بوده و تنها مزیت‌های رقابتی که پایداری دارند کارکنان هستند. این تحول باعث شیب دار شدن منحنی‌های یادگیری سازمانی گردیده است. بنابراین می‌طلبید در سازمان با وجود تنوع و گوناگونی به محبت مدیریت دانش از دیدگاه ابعاد گوناگون آن دقت شود. مدیریت دانش و مفاهیم استراتژیک مرتبط با آن به عنوان اجزا مهم و ضروری برای سازمان‌ها به منظور بقاء و حفظ توان رقابتی ترویج می‌شوند. از طرفی دیگر با تغییر ویژگی‌های جمعیت شناختی در نیروی کار طی سال‌های اخیر تنوع یک مسئله مهم برای سازمان‌ها محسوب می‌شود.

در بلندمدت خواهد بود. به‌طور معمول سازمان‌ها نیاز به استخدام دارند. نقش مدیریت تنوع در اینجا این است که خط مشی‌ها و برنامه‌هایی را که مرتبط با جذب و استخدام زنان و اقلیت‌های ماهر است را تدوین کند. این روش هنگامی بهترین بهره‌وری را خواهد داشت که برای کوتاه مدت نباشد و همراه با مولفه‌های مدیریت دانش باشد. مدیریت دانش عبارت است از تولید دانش که به دنبال تفسیر، توزیع و کاربرد دانش، حفظ و پایش دانش ایجاد می‌شود. مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانش يك سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش است. در این صورت سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان يك دارایی مینگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود را توسعه می‌دهند.



شکل ۲- ارتباط تنوع جمعیت شناختی و تنوع شناختی

ارتباط بین مدیریت دانش و تنوع سازمانی از ابهام زیادی برخوردار است. و مطالعه درخور توجهی در این زمینه صورت نگرفته است. ولی با اندکی تامل در متون گوناگون مدیریتی و تجربیات پژوهش‌گران حوزه مدیریت می‌توان به این نتیجه رسید که تولید دانش در سازمان‌های دارای تنوع همگرا که نیروی جستجوگر را تربیت می‌کند. زمانی که همراه با مدیریت دانش باشد می‌تواند به افزایش بهره‌وری و به تبع کسب مزیت رقابتی پایدار باشد. چرا که مزیت رقابتی پایدار از ابعاد نیروی انسانی یادگیرنده یک سرمایه دست نیافتنی برای سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. تئوری‌های که دقیقاً "بامفهوم مدیریت دانش و تفهیم ارتباط آن با مدیریت تنوع سازمانی مرتبط باشد. هنوز وجود ندارد. یا این‌که چندان وجود ندارد. فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش، از اصول و زمینه‌ها و رشته‌های مختلفی ریشه گرفته اند. برخی از تئوری‌سین‌های رشته مدیریت به ارزیابی و گسترش مدیریت دانش به عنوان موضوعی جداگانه پرداخته‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان پیتر دراکر، پائول استراسمن و پیتر سنجه را نام برد. در تعریف کلی از مدیریت دانش این‌گونه یاد می‌شود: مدیریت دانش برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود بادیگران معرفی کرده اند. همچنین بکمن مدیریت دانش را (فرآیند توزیع و پخش دانسته‌های فردی و سازمانی در کل سازمان که منجر به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان گردد) تعریف کرده است.



شکل ۱- فرآیند ابعاد مدیریت دانش

تولید دانش به عنوان اولین گام در فرآیند مدیریت دانش، نقش اساسی در این فرآیند ایفا می‌کند. دانش در منابع گوناگون وجود دارد. که مهم‌ترین آن‌ها اعضای سازمان است. تولید دانش سازمانی نیازمند مدیریت در دو حوزه جمعیت شناختی و تنوع شناختی می‌باشد. مدیریت تنوع با ایجاد تعامل، جستجوگری را به ارمغان می‌آورد و با استفاده از تسهیم دانش، خلاقیت را فراهم می‌کند. تفکرواگرا، خلاقیت و جستجوگری به‌طور مستقیم باعث تولید دانش می‌گردد. در نهایت هرچقدر تنوع در سازمان بیشتر باشد با استفاده

نتیجه گیری

تولید دانش گردد. بنابراین مدیریت صحیح تنوع شناختی و تنوع ظاهری به سمت برون داد استعدادها، می‌تواند به تسهیم و تشریک دانش در سازمانی منتهی شود. در این صورت است که سازمان‌ها می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کنند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت تنوع کارکنان خود از آن در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی استفاده نمایند.

در نهایت می‌توان به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و مدیریت تنوع سازمانی ارتباط دوسویه برقرار است زیرا هر دو مدیریت می‌توانند باعث رشد و ارتقا دیگری شوند مدیران سازمان با مدیریت صحیح تنوع سازمانی، تولید دانش را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. و از سوی دیگر با استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش می‌تواند تنوع سازمانی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار مدیریت کرد. ■

با عنایت به مرور ادبیات مدیریت تنوع و مدیریت دانش مسلما بین مدیریت دانش و مدیریت تنوع سازمانی ارتباط وجود داشته و مبانی نظری و نظریات اندیشمندان این رشته نشان می‌دهد که مقوله مدیریت دانش و مدیریت تنوع در سازمان‌های عصر حاضر به یک واقعیت سازمانی تبدیل شده است و تلاش سازمان‌ها در راستای گسترش، تقویت و نهادینه سازی این سازوکارها در محیط سازمانی است لذا آنچه که در این مقاله به آن پرداخته شد حاکی از اهمیت و ضرورت توجه به مقوله‌های رهبری دانش و مدیریت تنوع سازمانی و بکارگیری این متغیرها در سطح مدیریت رفتارهای سازمانی می‌باشد. باتفکر بر روی متغیرهای گوناگون تنوع سازمانی می‌توان به این نتیجه رسید که مدیریت تنوع از طریق مکانیزم تعامل می‌تواند در سازمان باعث





دوره‌های آموزشی ویژه مدیریت دانشی

و پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانشی KM4D (باریکرد حاکمیت نوآوری)

ردیف	عنوان دوره	مدت زمان	تعداد جلسات	ساعت برگزاری	شهریه (ریال)	تاریخ برگزاری
۱	آشنایی با مفاهیم و کاربردهای مدیریت دانشی	۳ ساعت	۱ جلسه	۱۳ الی ۱۶	۴/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۳/۲۱
۲	استقرار مدیریت دانشی در سازمان‌ها	۳ ساعت	۱ جلسه	۱۳ الی ۱۶	۴/۵۰۰/۰۰	۱۴۰۱/۰۳/۲۴
۳	آشنایی با مدل جایزه مدیریت دانشی KM4D	۳ ساعت	۱ جلسه	۱۳ الی ۱۶	۴/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۳/۳۱
۴	طراحی ساختار مدیریت دانشی	۳ ساعت	۱ جلسه	۱۳ الی ۱۶	۴/۵۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۴/۰۷
۵	اظهارنامه نویسی جایزه مدیریت دانشی KM4D	۶ ساعت	۲ جلسه	۸:۳۰ الی ۱۱:۳۰	۸/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۴/۱۴ و ۱۵
۶	خودارزیابی براساس مدل مدیریت دانشی KM4D	۴:۳۰ ساعت	۱ جلسه	۸:۳۰ الی ۱۱:۳۰	۸/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۴/۲۱
۷	تربیت ارزیاب جایزه مدیریت دانشی KM4D	۸ ساعت	۲ جلسه	۸:۳۰ الی ۱۲:۳۰	۱۲/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۵/۴ و ۵
۸	تربیت سرارزیاب جایزه مدیریت دانشی KM4D	۸ ساعت	۲ جلسه	۸:۳۰ الی ۱۲:۳۰	۲۵/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۵/۱۱ و ۱۲
۹	استخراج و مستندسازی تجارب خبرگان	۴ ساعت	۱ جلسه	۸:۳۰ الی ۱۲:۳۰	۶/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۵/۱۹
۱۰	الزامات و استقرار مدیریت دانشی مبتنی بر استاندارد ISO 30401	۸ ساعت	۲ جلسه	۸:۳۰ الی ۱۲:۳۰	۸/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۵/۲۶ و ۲۵
۱۱	بازآموزی ارزیابان جایزه مدیریت دانشی KM4D	۳ ساعت	۱ جلسه	۱۳ الی ۱۶	۴/۵۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۶/۰۱
۱۲	مدل‌های بلوغ مدیریت دانشی	۳ ساعت	۱ جلسه	۱۳ الی ۱۶	۴/۵۰۰/۰۰۰	۱۴۰۱/۰۶/۰۸

*علاقتمندان می‌توانند جهت ثبت نام با تلفن‌های ۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۸۶۰۵۱۴۶۴ تماس حاصل نمایند و یا درخواست خود را به ایمیل iran.ima1398@gmail.com ارسال نمایند.

* لازم به ذکر است شهریه دوره ردیف ۳ و ۵ برای موسساتی که در فرآیند جایزه شرکت می‌نمایند از سوی انجمن مدیریت ایران تأمین می‌شود.
* به شرکت‌کنندگان گواهینامه رسمی انجمن با اعتبار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اعطاء خواهد شد.

اشتیاق کاوشگر

چگونه شرکت‌ها می‌توانند انگیزه یادگیری، توسعه و رشد را ایجاد کنند

دکتر محمود نوری شمس آباد

معاون اداره کل تحقیقات و برنامه ریزی بانک سپه و عضو انجمن مدیریت ایران

مقدمه

رهبران به‌طور فزاینده‌ای به دنبال کارکنانی هستند که محدودیت‌های شرح شغل خود را بشکنند، به دنبال مشکلات و راه‌های خلاقانه برای حل آن‌ها باشند. اما در نزد بیشتر افراد، کارفرمایان نمی‌توانند انتظار داشته باشند که این تغییر نگرش به سادگی اتفاق بیفتد. تغییر به سمت ذهنیت یادگیری و جستجوی مستمر، به تلاش واقعی نیاز دارد و اولین قدم برای القای شور و اشتیاق در بین نیروی کار، درک این موضوع است که چرا برخی افراد این چالش را انجام می‌دهند. چه چیزی وادار می‌کند یک نماینده مشتری را که به دنبال راه بهتری

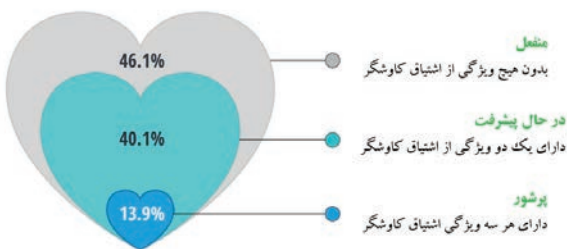
برای حمایت از تصمیمات آزمایشی توسط پزشکان باشد، یک کشاورز را که تکنیک آبیاری یک مزرعه چغندر را زیر سوال ببرد، یک کارگر کارخانه را که بدنبال شناسایی راه‌های بیشتری برای استفاده از یک ربات "گشوده شغل" باشد، یک تکنسین ویدیویی را که برای خوشحال کردن طرفداران بسکتبال بدنبال تجربیات بصری جدید است، یا یک برنامه نویسی را که بدنبال محافظت از کودکان در رسانه‌های اجتماعی در برابر تبلیغات مضر می‌باشد؟ چه چیزی یک بازاریاب را وادار می‌کند که روش‌های جدیدی را برای استفاده از ابزارهای همکاری از راه دور آزمایش کند، نه این‌که روزهای بی‌پایان تماس‌های مجازی، ناهماهنگی و چرخه‌های بررسی را به عنوان «نه ایده‌آل اما ضروری» بپذیرد؟ چه چیزی یک تکنسین

Passion of the Explorer

رهبان خواستار مهارت مجدد،
توسعه قابلیت‌ها و ایجاد
شیوه جدید در نحوه انجام
کار ما هستند. اما همه این‌ها
خواسته‌هایی را از کارگران به ویژه
در زمان بحران ایجاد می‌کند.
چگونه شرکت‌ها می‌توانند کارکنان
را تشویق به تلاش کنند؟



اشتیاق کارگری در نیروی کار ایالات متحده کم است.
بروز اشتیاق در نیروی کار آمریکا



پشتیبانی فناوری اطلاعات را وادار می‌کند تا نحوه رسیدگی به بلیط‌ها را اصلاح کند، حتی اگر برای یادگیری ربات‌ها و اتوماسیونی که می‌تواند شغل او را تهدید کند، به تلاش بیشتری نیاز دارد؟ چیزی این کارگران را از موانع و تردیدها عبور می‌دهد: هیچ کس آن را درخواست نمی‌کند. آن در شرح شغل من نیست؛ من نمی‌خواهم وقت کسی را تلف کنم؛ این راهی است که ما همیشه آن را انجام داده ایم؛ من چیزی در مورد این فناوری جدید نمی‌دانم. اتوماسیون کار من را خواهد گرفت. اگر این کار نکرد، من اخراج خواهم شد. اگر این ایده خوبی بود، ما قبلاً آن را انجام می‌دادیم. من قرار است پاسخ داشته باشم، نه سؤال؛ من حتی آنقدر نمی‌دانم که آیا وجود دارد یا خیر.

چه چیزی به کارگران انگیزه می‌دهد تا فراتر از این‌ها حرکت کنند، تلاش کنند، یاد بگیرند و دوباره در مواجهه با تردیدها و باد مخالف تلاش کنند؟ بهتر است به این موضوع پی ببریم، زیرا شرکت‌ها برای انطباق با شرایط در حال تغییر و بهره‌برداری از فرصت‌های نوظهور، به نیروی احساس، جستجو، نوآوری و یادگیری کامل نیروی کار نیاز دارند.

فقدان اشتیاق

شرکت‌ها با کمبود اشتیاق در نیروی کار مواجه هستند. در نظرسنجی اخیر ما از کارگران ایالات متحده، که قبل از تعطیلی COVID-19 انجام شد، تنها ۱۳۸٪ از پاسخ دهندگان نوع اشتیاق برای مقابله با چالش‌ها، عبور از مرزها و ارتباط با دیگران را برای توسعه ایده‌های بهتر و رویکردهای

خلاقانه‌تر نشان دادند. در سراسر صنایع، مناطق و نسل‌ها، این اشتیاق کاوشگر (که با تمایل به جستجوی چالش‌های دشوار و ارتباط با دیگران برای یادگیری نحوه انجام بهتر، مؤثرتر و تأثیرگذاری بیشتر تعریف می‌شود) کم است. بدتر از آن، ۴۶٪ از کارگران مورد بررسی منفعل بودند و هیچ یک از ویژگی‌های کلیدی را نشان نمی‌دادند. همان‌طور که ما در مورد شکاف مهارت‌ها و کمبود نیروی کار، روش‌های جدید کار، بهره‌برداری از قابلیت‌های انسانی اصلی و نیاز روزافزون کارگران به یادگیری در حرفه‌های خود صحبت می‌کنیم، این فقدان اشتیاق باعث ایجاد نگرانی می‌شود. اشتیاق کاوشگر بخش مهمی از انگیزه مورد نیاز برای یادگیری مهارت‌ها، ابزارها و رویکردهای جدید، برای مقابله با چالش‌های دشوار یا مبهم، برای آشکار کردن خود و آسیب‌پذیر شدن با به کارگیری بیشترین توانایی‌های انسانی است. بدون آن اشتیاق، شرکت‌ها ممکن است با مشکل مواجه شوند و همین‌طور کارگران.

اشتیاق کاوشگر با سه ویژگی تعریف می‌شود



این ویژگی‌ها با هم حرکت می‌کنند:

-  یادگیری مداوم
-  یادگیری سریع‌تر
-  بهبود عملکرد پایدار

- کارگرانی که تمایلات جستجویی دارند دائماً مرزها را بررسی و آزمایش می‌کنند. آنها با ابزارهایی که در اختیار دارند آزمایش می‌کنند و به دنبال ابزارهای جدید می‌گردند. آنها فعالانه به دنبال چالش‌ها هستند - هر چه سخت‌تر، بهتر - به عنوان ابزاری برای یادگیری و سوق دادن خود به سطح بعدی.
- افراد با تمایلات مرتبط به دنبال دیگران در داخل و خارج سازمان هستند تا به یافتن راه حل برای چالش‌های خود کمک کنند. آنها ارتباطات عمیق و متقابل را نه برای پیشرفت شغلی خود، بلکه برای بازایی بیش از حوزه‌های مرتبط و ایجاد دانش و قابلیت‌های جدید ایجاد می‌کنند.
- تعهد به حوزه تمایل به ایجاد تأثیر قابل توجه در قلمرو خاص است. این تعهد تمرکز و ساختاری را برای تلاش‌های افراد فراهم می‌کند و به آنها اجازه می‌دهد تا زمینه را توسعه دهند.

کاوش کاوشگران

زمانی که ما در مورد اشتیاق کارگر، کارگران مشتاق، یا کاوشگران صحبت می‌کنیم، منظورمان کارگری است که سه ویژگی را نشان می‌دهد - جست‌وجو، برقراری ارتباط و تعهد به حوزه - که مجموعاً آنچه را که ما " اشتیاق کاوشگر " نامیده‌ایم، تعریف می‌کنند. در سراسر این مقاله از این اصطلاحات به جای یکدیگر استفاده خواهیم کرد.

اشتیاق چیست؟

اشتیاق، نوع خاصی که ما آن را اشتیاق کاوشگر می‌نامیم، می‌تواند انگیزه فرد را برای یادگیری تقویت کند و اگرچه اغلب در محل کار غیرمعمول است، اما این نوع اشتیاق - به عهده گرفتن مشکلات چالش برانگیز، برقراری ارتباط با دیگران برای یادگیری نحوه رسیدگی بهتر به آن‌ها و تمایل به ایجاد تأثیر قابل توجه در این زمینه در طول زمان - محدود به سنین، جغرافیا یا صنایع خاصی نیست. در سال‌های گذشته، ما عمیقاً به این سؤال پرداخته‌ایم و هیچ ارتباط معنی‌داری بین اشتیاق و این ویژگی‌ها پیدا نکردیم. محیط و شرکت‌ها ممکن است زمینه مناسبی برای پرورش اشتیاق پیدا کنند، یافته‌ای که توسط ۴۰ درصد از پاسخ‌دهندگان که قبلاً یک یا دو ویژگی را نشان داده‌اند، حمایت می‌شود. در واقع، ۸۷٪ از پاسخ‌دهندگان گزارش می‌دهند که اشتیاق خود را از طریق کار خود کشف کرده‌اند. در حالی که بسیاری به‌طور مستقل به دنبال اشتیاق هستند، یافته‌ها نشان می‌دهد که اکثر کارگران آمریکایی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند نتوانسته‌اند به‌طور مؤثری شور و اشتیاق را به کار روزمره خود متصل کنند.

چرا مهم است؟

امروزه ممکن است به راحتی بتوان ایده اشتیاق را کنار گذاشت: این که آیا کارگران نسبت به کار خود اشتیاق دارند، ممکن است در طول یک بحران خوشایند به نظر برسد. اما داشتن کارمندی با اشتیاق کاوشگر برای کاری که انجام می‌دهند، ممکن است حیاتی‌تر باشد، با این فرض که کسب‌وکار می‌خواهد به جای واکنش صرف به دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، تکامل یابد، سازگار شود و عمل کند. به‌طور خلاصه، در محیطی با تغییرات شتاب‌دهنده و غیرقابل پیش‌بینی، اشتیاق کاوشگر کلید شکوفایی است. اشتیاق یک عنصر مهم اما اغلب گمشده در نحوه تفکر شرکت‌ها در

مورد توسعه نیروی کار برای آینده است. خواه این به معنای پرورش قابلیت‌های انسانی پایدار باشد یا آموزش و مهارت‌های مجدد، تفاوت قابل توجهی در دیدگاه و جهت‌گیری به سمت یادگیری بین افراد منفعل و کارگران با اشتیاق کاشف پیدا کردیم.

بسیاری از ما ادعا می‌کنیم که عاشق یادگیری هستیم. یادگیری در مورد یک موضوع جدید که به انتخاب خودمان، در بازه زمانی خودمان و بدون پیامد باشد، آسان است. اما یادگیری که در زمان واقعی و در جریان کار، از طریق ریسک‌پذیری و اصطکاک مولد با ترکیبی متنوع از همکاران اتفاق می‌افتد، سخت‌تر است. یادگیری که شرکت‌ها آن را مهم‌تر از همه می‌دانند، مستلزم آن است که کارمندان از منطقه راحتی خود خارج شوند، چیزهای جدید را امتحان کنند و چیزهای قدیمی را کنار بگذارند و در کنار دیگران حضور داشته باشند. افراد پرشور نه تنها به دنبال فرصت‌های چالش برانگیز و برقراری ارتباط با دیگران برای یادگیری سریع‌تر هستند، بلکه به توانایی خود در یادگیری و سازگاری بسیار اطمینان دارند:

- نود و شش درصد از پاسخ‌دهندگان پرشور (در مقابل ۵۹ درصد از پاسخ‌دهندگان منفعل) گزارش کردند که با تغییر فناوری کار و محل کار، احساس اطمینان از مرتبط ماندن خود داشتند.
- نود و یک درصد از افراد پرشور (در مقابل ۴۸٪ از افراد منفعل) به شدت یا کاملاً موافق بودند که وقتی به یک مهارت، ابزار یا منبع جدید نیاز دارند، می‌توانند به راحتی بفهمند که چگونه آن را به روشی متناسب با نیاز فعلی خود به دست آورند.
- نود و هشت نفر از افراد پرشور (در مقابل ۵۶٪ از افراد منفعل) معتقدند که می‌توانند با هر گونه اختلال فناوری در محل کار مواجه شوند و همیشه مشتاق یادگیری هستند.
- هشتاد و نه درصد از افراد پرشور (در مقابل ۴۶ درصد از افراد منفعل) از تغییرات در کار و محل کار استقبال می‌کنند، حتی اگر مدتی طول بکشد تا سازگار شوند.

ما در جای دیگری در مورد ضرورت کسب و کار برای کمک به کارکنان برای اتخاذ رفتارهای جدید که از قابلیت‌های انسانی پایدار مانند کنجکاوی، تخیل، خلاقیت، همدلی و شجاعت استفاده می‌کند و توسعه می‌دهد، نوشته ایم. تعداد کمی از کارگران بدون انگیزه تکامل می‌یابند و رفتار خود را تغییر می‌دهند. نشان دادن توانایی‌های انسانی توسعه نیافته خود به همکاران، سرمایه‌گذاری در خود و خطر شکست، تلاش برای توجه و زیر سوال بردن آنچه که همیشه انجام داده‌اید، تلاش برای یادگیری رفتارها و مهارت‌های جدید: این می‌تواند کار سخت و ناراحت‌کننده‌ای باشد. چرا کسی آن را انجام می‌دهد؟ به‌طور کلی، این به دلیل یک انگیزه خاص یا امید به علامت زدن در ارزیابی عملکرد آینده نخواهد بود. در حالی که نباید نقش عوامل بیرونی مانند ثبات

مالی و شناخت را در انگیزش نادیده بگیریم، انگیزه درونی - اشتیاق - ممکن است برای نوعی تلاش مداوم روزانه و شجاعت مورد نیاز برای یادگیری مداوم، مهارت‌ها و قابلیت‌ها قوی‌تر باشد. توسعه و کار با دیگران در شرایط پویا و چالش برانگیز.

وقتی نوبت به آزمایش توانایی‌های انسانی‌شان در کار می‌رسد، افراد پرشور به احتمال بیشتری رفتارهای مرتبط با کنجکاوی، تخیل، خلاقیت و همدلی را انجام می‌دهند:

- کاوشگران برای درک بهتر کار حاضر به طرح سؤالات هستند. تقریباً هر کارگر پرشوری به دنبال دستیابی به درک بهتری از یک مشکل یا موقعیت است. تنها ۳۸ درصد از افراد منفعل دیدگاه مشابهی دارند.
- نود درصد از افراد پرشور (در مقابل ۴۵ درصد از افراد منفعل) گزارش می‌دهند که به‌طور منظم فرضیات خود را به چالش می‌کشند و آنچه را که ممکن است در نظر می‌گیرند.
- هشتاد و هفت درصد از پرشورها گزارش می‌دهند که به‌طور منظم برای انطباق تفکر، فرضیات یا رفتار خود با شرایط جدید تلاش می‌کنند. ۹۰٪ منابع را بداهه می‌نویسند و از روش‌های جدید یا غیرمنتظره استفاده می‌کنند. در مقابل، ۴۴ درصد از افراد منفعل معتقدند که این قابلیت‌ها برای کارشان مفید نیست.
- شاید تعجب آور نباشد که افراد پرشور اکثراً خود را دارای قابلیت‌های انسانی پایدار می‌دانند، در حالی که کمتر از نیمی از افراد منفعل خود را خلاق، کنجکاو، تخیل یا همدل می‌دانند.

در نهایت، همان‌طور که ما به سمت آینده کاری پیش می‌رویم که اغلب به یکدیگر وابسته و مشارکتی است، جالب است بدانیم که کارگران پرشور نسبت به ارزش کار تیمی مثبت‌تر از افراد منفعل هستند.

- نود و چهار درصد از پرشورها گزارش لذت بردن از کار در یک گروه را می‌دهند ولی کمتر از ۴۰٪ از افراد منفعل چنین دیدگاهی را دارند.
- هشتاد و شش درصد از مشتاقان معتقدند که بدون کار گروهی نمی‌توانند به اهداف کاری خود برسند.
- هشتاد و دو درصد از افراد پرشور بیش از نیمی از وقت خود را صرف کار در تیم می‌کنند.

چه چیزی مانع اشتیاق می‌شود؟

اگر اشتیاق انگیزه مهمی از نوع یادگیری باشد که در آینده‌ای پویا و غیرقابل پیش بینی برای شرکت‌ها و نیروی کار آن‌ها بیشترین ارزش را دارد، شرکت‌ها چه کاری می‌توانند انجام دهند تا اشتیاق کارکنان را



کارمندان را برای شروع آزمایش و بازی با روش‌های جدید برای انجام یک کار یا نزدیک شدن به یک مشکل را آسان تر می‌کند. تنها یک چهارم کارگران غیرفعال گزارش می‌دهند که به منابع و ابزار دسترسی دارند.

• به طور مشابه، احساس استقلال نقش مهمی در الهام بخشیدن به کارگران برای تفکر خلاق و ارائه راه‌های جدید برای انجام یک کار ایفا می‌کند. ۹۰٪ از افراد پرشور در مقابل ۳۱٪ از افراد منفعل، برای رسیدن به اهداف خود استقلال دارند.

• در نهایت، فقط ۳۹٪ از افراد منفعل (در مقابل ۷۹٪ از افراد پرشور) موافق هستند که "کار روزانه من و آنچه از من انتظار می‌رود در طول سه سال گذشته به‌طور قابل توجهی تغییر کرده است" و تنها ۴۰٪ (در مقابل ۸۵٪ از افراد پرشور) موافق هستند که، "محیط تجاری و رقابتی برای شرکت من در طول سه سال گذشته به‌طور قابل توجهی تغییر کرده است." به نظر می‌رسد که اگر افراد تغییر کمتری را درک کنند، ممکن است فرصت‌های کمتری برای یادگیری، رشد و تأثیرگذاری نیز درک کنند.

اما موارد جالبی هم وجود داشت که طی آن نظر پرسورها و منفعل‌ها یکسان بود. این اشتراکات ممکن است از چالش‌هایی که شرکت‌ها برای

حرکت به آینده با آن مواجه خواهند شد صحبت کنند. اکثر پاسخ دهندگان، ۸۳ درصد، پرشور و منفعل، گزارش می‌دهند که کارهای معمول و قابل پیش بینی هنوز بیش از نیمی از کار آن‌ها را تشکیل می‌دهد. این امر قابل توجه است زیرا اتوماسیون و هوش مصنوعی هر روز بیشتر و بیشتر قادر به انجام کارهای روتین و قابل پیش بینی می‌شوند. علاوه بر این، هم افراد پرشور و هم منفعل به محیط کاری متمرکز بر سرعت و کارایی به عنوان عامل اصلی جلوگیری از تلاش برای توسعه رویکردهای جدید یا استفاده بیشتر از قابلیت‌های انسانی در محل کار اشاره کردند.

تقویت کنند و از آن بهره ببرند؟ نظرسنجی ما تفاوت‌های قابل توجهی را در نحوه درک متفاوت افراد پرشور و منفعل از محیط کار و فرصت‌های خود نشان داد.

هم کار و هم محیط کار بر رشد اشتیاق تأثیر می‌گذارند:

• در مقایسه با دیگران، افراد پرشور بیشتر به جای انتخاب کاری که با یک علاقه مطابقت دارد، اشتیاق خود را از طریق کار کشف کرده‌اند. فقط بیش از نیمی از گزارش‌های پرشور، اشتیاق خود را از طریق کارشان کشف می‌کنند. ۲۹ درصد بر اساس علاقه‌ای که قبلاً داشتند، حرفه‌ای را انتخاب کردند.

• با افزایش درجه کار گروهی، احتمال این‌که کارگر پرشور باشد بیشتر می‌شود. بخش قابل توجهی از افراد منفعل (۴۸٪) کمتر از یک چهارم زمان خود را در یک محیط کاری تیمی/گروهی می‌گذرانند. در همین حال، بیش از نیمی از افراد پرشور سه چهارم از زمان خود را در یک محیط تیمی سپری می‌کنند.

• تشویق به دنبال کردن کار جالب، احتمال اشتیاق را افزایش می‌دهد. حدود ۸۲٪ از کارگران پرشور گزارش می‌دهند که تشویق می‌شوند تا پروژه‌های مورد علاقه خود را دنبال کنند حتی اگر آن کار خارج از مسئولیت مستقیم آن‌ها باشد. تنها ۱۷ درصد از افراد منفعل همان تشویق را گزارش می‌دهند.

• مربیگری همچنین به ارائه راهنمایی و آگاهی بهتر از فرصت‌های یادگیری کمک می‌کند. تنها ۱۹ درصد از افراد منفعل گزارش دادند که به مربیگری دسترسی دارند، در حالی که ۸۴ درصد از افراد پرشور دسترسی به مربیگری را گزارش داده‌اند.

• افراد پرشور بیشتر گزارش می‌دهند که به منابع و ابزارها برای عملکرد بهتر و ایجاد تأثیر بیشتر دسترسی دارند. دسترسی

۶۶

اشتیاق یک عنصر مهم اما اغلب گم‌شده در نحوه تفکر شرکت‌ها در مورد توسعه نیروی کار برای آینده است. خواه این کار برای پرورش قابلیت‌های انسانی پایدار باشد یا آموزش و مهارت‌های مجدد، تفاوت قابل توجهی در دیدگاه و جهت‌گیری به سمت یادگیری بین افراد منفعل و کارگران با اشتیاق کشف پیدا کردیم.

چه چیز دیگری به ما انگیزه می‌دهد؟

البته انگیزه - در داخل و خارج از محل کار - از چیزی فراتر از اشتیاق ناشی می‌شود. طرز فکر و باورها، مانند منابع عاطفی، اجتماعی، مالی و حتی فیزیکی ما در هر لحظه نقش دارند. ترس می‌تواند یک محرک قوی برای برخی باشد، به خصوص در لحظه.

حکایات فراوانی از رهبرانی است که با فاجعه قریب‌الوقوع، فقر یا سقوط یک کسب‌وکار مواجه شده‌اند و با تلاش مضاعف، برقراری تماس‌های ناامیدانه، پذیرش ریسک‌های وحشتناک یا حفاری عمیق برای راه‌حل‌های خلاقانه، از شکست قریب‌الوقوع جلوگیری کردند. با این حال، به‌طور کلی، ترس توانایی ما را برای درک گزینه‌ها محدود می‌کند. با گذشت زمان، اگر ما بیشتر تهدیدات را درک کنیم مانند از دست دادن شغل، از دست دادن موقعیت، هویت و روابط؛ از دست دادن ثبات مالی و رفاه این ترس‌ها علیه یادگیری، آسیب‌پذیری و رشد کار می‌کنند. ما تدافعی و واکنشی می‌شویم، دیدمان محدود می‌شود و آنچه یادگیری اتفاق می‌افتد به اجرا در یک تونل باریک محدود می‌شود. در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، کسانی که از ترس انگیزه می‌گیرند، تمایل به فرسودگی دارند و کمتر موثر و به‌طور فزاینده‌ای به حاشیه رانده می‌شوند.

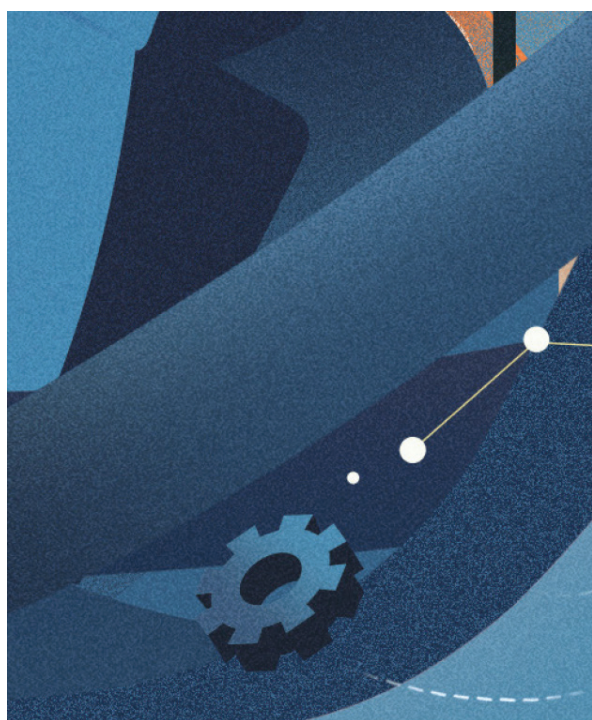
در عین حال، نیروی کار ترس‌های مشروعی دارد. اشتیاق می‌تواند پادزهری برای ترس باشد، اما ترس نیروی کار واقعی است. بین ۲۰ تا ۴۰ میلیون کارگر آمریکایی از مارس ۲۰۲۰ شغل خود را از دست داده‌اند - بسیاری از آن‌ها به‌طور دائم. محل‌های کار بسته است. آینده نامشخص است. اگر این ترس‌ها کنترل نشوند، می‌توانند بر اشتیاق غلبه کنند، به خصوص اگر تازه در حال ظهور باشد. اگر سازمان‌ها امیدوارند از شور و اشتیاق کارکنان بهره ببرند، باید دو سوال بپرسند:

از چه راه‌هایی می‌توانیم محیط کاری ایجاد کنیم که از شور و اشتیاق کارگران حمایت کرده و آن را جلب نماید؟
و از چه راه‌هایی به رفاه مالی، عاطفی، اجتماعی و فیزیکی کارکنان کمک می‌کنیم و از چه راه‌هایی آن را بی‌ثبات می‌کنیم؟

اگر شرکت‌ها بر روی محیط تمرکز نکنند و به عوامل زیربنایی مرتبط با کمبود اشتیاق توجه نکنند، ممکن است تلاش‌ها برای مهارت‌دهی مجدد، پرورش قابلیت‌ها و تشویق روش‌های جدید کار به هدر برود. در عین حال، اگر شرکت‌ها بتوانند شور و اشتیاق نیروی کار خود را آشکار کنند، ممکن است کارکنان فعال‌تر یادگیری و توسعه خود را هدایت کنند.

این امر به ویژه از آن جهت اهمیت می‌یابد که مشاغل/نقش‌ها به وضوح کمتر تعریف می‌شوند و با سرعت بیشتری تکامل می‌یابند و تطبیق نقش با مجموعه ترجیحات فرد را دشوارتر می‌کند. در عوض، اشتیاق می‌تواند به غلبه بر عناصر چالش برانگیز نقش کمک کند. برانگیختن اشتیاق می‌تواند به تمایل کارگر برای یادگیری سریع‌تر نحوه تأثیرگذاری بیشتر، رویارویی با مشکلات چالش برانگیز، نزدیک شدن به دیگران و همکاری با دیگران برای درک بهتر ماهیت چالش و ایجاد راه‌حل‌های بهتر کمک کند.

ما این مقاله را با گفتن این نکته آغاز کردیم که شرکت‌ها با کمبود اشتیاق در نیروی کار مواجه هستند. شاید دقیق‌تر و خوش‌بینانه‌تر باشد که بگوییم نیروی کار آمریکا بیشتر از آنی که از کمبود اشتیاق رنج ببرد، از مکانی برای نشان دادن اشتیاق در رنج است. یافته‌ها حاکی از آن است که در افراد کمبود وجود ندارد، اما بیشتر آن‌ها راهی برای ارتباط دادن اشتیاق به کار خود پیدا نکرده‌اند. شرکت‌ها عمدتاً از اشتیاق، انرژی و حل خلاقانه مشکلاتی که کارگران در سایر زمینه‌های زندگی خود هدایت می‌کنند، بهره نمی‌برند. این یک فرصت از دست رفته است فرصتی که رهبران نباید آن را نادیده بگیرند، حتی در زمانی که به نظر می‌رسد تجارت و جامعه از بحرانی به بحران دیگر در گذر است. ■



یکپارچه سازی سیستم جامع مدیریت کنترل اموال، در پروژه های عمرانی

دکتر هژیر حیاتی دهلقی

دکترای مدیریت استراتژیک، عضو انجمن مدیریت ایران



چکیده

کنترل اموال از کلیدی‌ترین ارکان مدیریت پشتیبانی در پروژه‌های عمرانی می‌باشد که با به‌کارگیری اصول صحیح آن، می‌توان مشهود بودن راندمان و قوت خروجی نهایی عملیات، در پروژه را شاهد بود. این مقاله با استفاده از یافته‌های میدانی در پروژه‌های عمرانی کشور، به ویژه استان‌های جنوبی صورت گرفته است. روش کار بدین صورت است که در ابتدا پرسش‌نامه‌هایی به صورت فلش‌کارت و به اندازه معین و یک شکل، تهیه شده، بین همکاران مدیریت کنترل اموال سایر پروژه‌های مشابه یک سازمان، توزیع گردید و پس از تکمیل، جمع‌آوری و دسته‌بندی به تشریح و مقایسه آنان پرداخته و نتایج مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت. نتایج حاصله، حاکی از آن بود که سیستم کنترل اموال در پروژه‌های مذکور مشابه، دارای یک استاندارد و وحدت رویه نیست و در برخی موارد، کلاً کارکردهای نفرات شاغل و امکانات مورد استفاده با مأموریت اصلی سیستم کنترل اموال در تضاد و تعارض است. لذا جهت استانداردسازی و یکتا شدن، دستورالعمل‌های بخش کنترل اموال و مدیریت‌های تابعه، اصول و قواعد و تعاریفی مطرح می‌گردد تا به دنبال آن و با ایجاد یک سیستم آرمانی، بر توان و مدیریت دانش کنترل اموال که همانا بازوی اصلی مدیریت پشتیبانی در پروژه عمرانی است، افزود. لیکن اصول و تعاریف، سطوح، کارکردها، فرآیندها، مبانی، چارت استاندارد سازمانی و در نهایت انتظارات از مدیریت کنترل اموال، جهت الگوسازی برای سایر پروژه‌ها مطرح می‌گردد.

کلیدواژه: یکپارچه سازی، کنترل اموال، پروژه عمرانی.



مقدمه

کنترل و نگهداری حساب اموال در بخش دولتی، تحت عناوین مختلف، زیر نظر ذی حساب و در سامانه مالی انجام می‌گیرد. لذا کلیه فعالیت‌هایی مربوط به کنترل و نگهداری حساب اموال، چه از نظر فیزیکی و چه از نظر ریالی، به صورت منسجم و تحت نظریک سامانه متمرکز و مستقل قرار دارد. در سازمان‌های نظامی این مأموریت توسط دو سامانه مالی و آمد و پشتیبانی انجام می‌شود. در سامانه مالی حساب ریالی ثبت و ضبط می‌شود و در سامانه آمد و پشتیبانی حساب فیزیکی و مقداری اموال نگهداری و کنترل می‌شود. این تفکیک احتمالاً به دلیل وجود کانال‌های متعدد ورود کالا به این‌گونه سازمان‌ها (نظیر وزارت دفاع، خرید مستقیم، تولید، اهدایی، و...) است. لذا سامانه کنترل اموال بایستی به گونه‌ای طراحی و پیادسازی شود که تمامی کانال‌های ورود و خروج اموال، محل‌های استقرار اموال، و... را تحت پوشش قرار دهد. و در طول این مسیر هیچ‌گونه خلا کنترلی و نظارتی وجود نداشته باشد. در عصر حاضر که روش‌های سنتی و قدیمی جای خود را به متد فنی و مدرن داده‌اند، واژه کنترل اموال مفهوم و معنای خاصی پیدا می‌کند به‌ویژه در پروژه‌های عمرانی و اولویت‌دار، که مبحث اموال، نقشی پررنگ و تعیین کننده را ایفا می‌کنند. تعاریف جامع از کنترل اموال بیشتر در ادارات، نهادها و سازمان‌های دولتی به کار گرفته می‌شود اما در این مقاله به نقش آن در صنعت به ویژه در پروژه‌های عمرانی می‌پردازیم. در ادامه با زیر و بم‌های کنترل اموال در پروژه‌های عمرانی آشنا شده و ایفای نقش مدیر کنترل اموال که سرعت عمل در اجرای پروژه را بالا برده و همزمان در کاهش هزینه‌ها مؤثر است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضمناً در این مقاله صرفاً کارکردها و قابلیت‌های کنترل اموال در صنعت به‌ویژه پروژه‌های عمرانی مدنظر است. در نهایت انتظار می‌رود کلیه پروژه‌های عمرانی از الگوی بکارگیری کارکنان، امکانات، اماکن، ماشین‌آلات و تجهیزات و... به‌صورت یکپارچه و همگن استفاده کرده و اصول جامع مدیریت کنترل اموال در پروژه، را به‌صورت یک‌شکل جاری نمایند.

بیان مساله

ابتدا یک تقسیم‌بندی از اجزای کنترل در پروژه انجام می‌دهیم و سپس به شرح و کاربرد هر یک پرداخته، عیب و حسن‌ها، باید و نبایدها و کم‌ویزادهای آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم. سپس به جامع‌سازی چارت کنترل اموال در پروژه می‌پردازیم. لیکن موارد و مشکلاتی که از بود و نبود اجزاء کنترل اموال در پروژه که باعث تسریع یا کاهش سرعت عمل و همچنین صرفه جویی در وقت و زمان پروژه مؤثر است در دستور نگارش مقاله قرار می‌گیرد. سپس نتیجه می‌گیریم کدام قسمت از اجزاء کنترل اموال باید تقویت شده و یا در کدام قسمت ازدیاد منابع و تجهیزات و نیرو یافت می‌شود. این مطالب، با مطالعه میدانی و بصورت تجربی، طی حدود پنج سال، در پروژه‌های عمرانی به خصوص جنوبی کشور، صورت گرفته است. از آنجا که اجرای پروژه‌های مذکور، ذیل پیمان و اجرای یک سازمان و شرکت بزرگ بوده است، لذا نحوه استقرار پرسنل، توزیع منابع، مدیریت ماشین‌آلات و خصوصاً نحوه عملکرد و رفتار مدیران کنترل اموال در سایر پروژه‌های دیگر این سازمان غالباً مشابه می‌باشد. ضمناً کنترل اموال در پروژه جزئی از کل است و با کلیه قسمت‌های مالی، فنی، اجرایی و مدیریت پروژه مرتبط است. رهبری پروژه، امور مالی، منابع انسانی، تجهیز، اجرا و برچیدن پروژه، اموال، تجهیزات و ماشین‌آلات، همه و همه در تعامل با هم هستند و چرخ‌های پروژه را از ابتدا تا انتها به حرکت درمی‌آورند. لذا جامع سازی، ایجاد یکپارچگی و وحدت رویه و جاری‌سازی کنترل صحیح اموال مدنظر است. این‌گونه تقسیم‌بندی‌ها، تعاریف و شرح وظایف و اختیارات یک ساختار منسجم، منظم و کارآمد را ایجاد می‌کند که در پشتیبانی و پیش‌برد اهداف پروژه به‌شدت مؤثرند. اما این تقسیم‌بندی مدیریت و تفکیک وظایف و اختیارات چگونه تعریف می‌شوند و در دسترس قرار می‌گیرند؟ چگونه یک مدیریت کنترل اموال جامع در کلیه پروژه‌های سازمان شکل می‌گیرد و تعمیم این مدیریت استاندارد برای کلیه پروژه‌های عمرانی در سازمان‌های دیگر، به چه شکل و چگونه تعریف و برنامه‌ریزی می‌شود. ضمناً باید این موضوع را مدنظر قرار بدهیم که اگر استانداردسازی مدیریت کنترل اموال، برای پروژه‌های سازمان کارایی دارد، خروجی و راندمان آن در چه حد و کیفیت اجرای آن، چگونه است.

پیشینه تحقیق

مدیریت کنترل اموال ذیل مدیریت یا معاونت پشتیبانی و لجستیک فعالیت می‌کند. پس در اینجا لازم است شمه‌ای از نقش رهبری لجستیک در

پروژه به صورت مختصر بیان گردد. به صورت معمول در ذهن از لجستیک به عنوان یک واژه نظامی تعبیر می‌شود، لیکن زندگی اجتماعی بشر که سابقه‌ای به بلندای تاریخ دارد همواره از لجستیک به عنوان عامل سهولت و تسریع عملیات اجتماعی از قبیل سفرهای تجاری، راه‌اندازی صنعت، تولید و بخش خدمات، از ساده ترین سیستم که یک خانواده بوده تا پیچیده‌ترین سیستم‌های تولید محصولات و خدمات و صادرات و واردات بهره برده است. لذا لجستیک را به دو واحد نظامی و غیر نظامی تقسیم می‌کنیم. و مورد نظر ما لجستیک غیر نظامی و به صورت ویژه لجستیک مورد استفاده در سیستم پروژه‌های عمرانی است.

مدیریت لجستیک

مدیریت لجستیک، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی در ارتباط با موضوع لجستیک است. از آنجا که لجستیک از تعدادی فعالیت‌های مرتبط به هم تشکیل شده است، مدیریت و هماهنگ‌سازی این فعالیت‌ها، یکی از مهم‌ترین وجوه لجستیک می‌باشد. طبیعی است زمانی که با طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و بسیج منابع، هماهنگی و هدایت، کنترل و ارزیابی کارکردی سیستم‌ها و فعالیت‌های لجستیکی سر و کار داریم، با دانشی به نام مدیریت لجستیک روبرو هستیم. مدیریت لجستیک، یکی از عناصر اصلی ستاد مرکزی است که مأموریت طراحی، برنامه‌ریزی، سیاست-گذاری، تدوین روش‌های انجام کار، هماهنگ کردن امور، صدور دستورالعمل و نظارت را در امور لجستیکی برعهده دارد و کیفیت عملکرد آن، اثرات مستقیم بر عملیات اصلی سازمان دارد. لجستیک یکی از زیر سیستم‌های اصلی سازمان بوده و خود، سازمانی مستقل نمی‌باشد. لجستیک در سازمان، تصمیم گیرنده در زمینه اهداف، مأموریت‌ها و کارکردهای سازمان نیست. برای لجستیک همواره یک سری خواسته‌ها، محدودیت‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌ها تعیین می‌شود و لجستیک وظیفه دارد این خواسته‌ها را با توجه به محدودیت‌ها، منابع، سیاست‌ها و برنامه‌ها تأمین نماید.

کنترل

کنترل مرحله‌ای از فرآیند مدیریتی مربوط به حفظ فعالیت‌های سازمانی در چارچوب مرزهای مجاز است، که از این طریق انتظارات اندازه‌گیری می‌گردد. کنترل سازمانی به‌طور اجتناب ناپذیری با برنامه‌ریزی درآمیخته است. عناصر اصلی فرآیند کنترل برای هر موقعیت سازمانی یا فردی یکسان است. وسایل مورد استفاده جهت هدایت یا تنظیم فعالیت‌ها، معمولاً بنا به شرایط خاص در تغییرند، و فرد و سازمان به واسطه توالی مستمری رهنمون می‌گردند که عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، و نظارت.

یکپارچه سازی سیستم

یکپارچگی سیستم‌ها، واژه‌ای است که دارای معانی متفاوتی برای افراد مختلف می‌باشد و همین امر باعث گردیده است که تا به حال، تعریف جامع و کاملی از سیستم یکپارچه، ارائه نگردد. اما امروز به مرور زمان، اندیشمندان این علم به ارائه تعریفی دقیق‌تر و ایده آل‌گرایانه‌تر نسبت به گذشته پرداخته‌اند و همچنان نیز در تلاش برای بهبود آن می‌باشند. یکپارچگی سیستم‌ها در کنار مزایایی چون کاهش هزینه، افزایش کارایی و بهره‌وری، کاهش زمان انتظار، بهبود خدمت به مشتری و بهبود پیش‌بینی و برنامه‌ریزی و بسیاری دیگر از موارد، مشکلات و معایبی نیز به همراه دارد که پیاده سازی آن را در لجستیک عموماً با مشکلات زیادی روبرو می‌کند. معایب و مشکلاتی مانند تغییرات عمده‌ای که ممکن است در کل سازمان به‌وجود آید، سردرگمی زیادی که ممکن است در نیروی انسانی پدید آید، یا هزینه‌های بالای آموزش نیروی انسانی که باید درگیر تغییرات جدید سیستم شوند. بدیهی است تصمیم‌گیری در خصوص پیاده‌سازی یکپارچگی و میزان آن در سازمان، متناسب با شرایط خاص آن سازمان صورت می‌گیرد.

برنامه‌ریزی

هدف برنامه‌ریزی لجستیک با هدف عمومی برنامه‌ریزی تفاوت اساسی ندارد. در واقع، مبانی برنامه‌ریزی در تمام موضوعات یکسان است ولی مصادیق و روش‌های برنامه‌ریزی در هر یک با دیگری تفاوت دارد. برنامه‌ریزی لجستیک نیز به دنبال مشخص کردن این است که چه کاری، توسط چه کسی، با چه وسیله‌ای یا ابزاری، با چه هزینه‌ای و با چه کیفیتی باید انجام شود. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی لجستیک به دنبال این است که اهداف مورد نظر لجستیک را به نحو احسن تبیین کرده و به بهترین شیوه، به آن‌ها دست پیدا کنند.

سازمان‌دهی

سازمان‌دهی فرآیندی است که طی آن با تقسیم کار، میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. در ابتدا در مورد سازمان‌دهی به‌طور کلی و به اجمال اظهار نظر می‌شد، ولی به‌تدریج برخی از صاحب‌نظران اقدام به تشریح ساختار سازمانی کردند و جنبه‌هایی از سازمان‌دهی، نظیر تخصص و رسمیت را مورد بررسی قرار داد.

رهبری

تعریف رهبری به‌عنوان یک فرآیند بدین معناست که، این ویژگی‌های شخصی یا شخصیتی نیست که در رهبران وجود دارد و بر پیروان اثر می‌گذارد بلکه مذاکرات و مراودات اتفاقی که بین رهبر و پیرو می‌گذرد باعث این تاثیر و تغییر در پیروان می‌شود. فرآیند رهبری اقتضا می‌کند که رهبر، هم تاثیرگذار بر پیروان و هم تاثیرپذیر از آن‌ها باشد. فرآیند رهبری تاکید می‌کند که رهبری یک خط طولی و اتفاقی یک‌جانبه نیست بلکه به‌نسبت، یک حادثه دوجانبه است. زمانی که رهبری بدین ترتیب تعریف شود برای همه قابل دسترسی است و فقط محدود به رهبر رسمی تعیین شده در گروه نمی‌شود.

کنترل اموال

مشاهده عینی اموال و تطبیق آن با دفاتر و اسناد. کنترل فیزیکی از انواع آن حسابرسی نیز به شمار می‌آید که در آن می‌توان با مشاهده عینی اجناس، وجود آن‌ها را تأیید کرد.

تعریف کنترل اموال

جمع‌آوری، ثبت، حسابرسی و دفاع حقوقی از اموال از آغاز تملک یا تصرف و خروج نهایی از سازمان. جمع‌آوری اطلاعات اموال، ثبت در دفاتر و سامانه‌ها، حسابرسی اموال و دفاع حقوقی از اموال از آغاز تملک یا تصرف و خروج نهایی یک مال از سازمان، همه و همه از وظایف و اختیارات مدیر کنترل اموال می‌باشند. در کل وظیفه مدیر کنترل اموال از لحظه حیات تا ممات مال تداوم دارد. به عبارتی مسئول کنترل اموال وظیفه دارد وضعیت یک مال را از لحظه ورود به چرخه پروژه، درحین استفاده و درنهایت، در هنگام از رده خارج کردن آن، برابر دستورالعمل‌ها و فرم‌ها، پایش و گزارش کند.

چرایی نیاز به تفکیک مدیران کنترل اموال در پروژه عمرانی

مدیریت کنترل اموال ذیل واحد مدیریت لجستیک به فعالیت می‌پردازد و از آنجا که در واحدهای تدارکات، پشتیبانی و آماد، هرچند نظم خاصی مترتب است اما اصولاً نظام واحدی جهت تقسیم‌بندی وظایف و اختیارات و تفکیک قسمت‌های واحد لجستیک وجود ندارد البته این بدان معنی نیست که لجستیک پروژه، یک سازمان ناهنجار و آناشسیسم است. مدنظر آن است که در واحدهای آماد هریک از اعضاء گروه لجستیک در پیشبرد اهداف، نقش بازی می‌کنند اما ایفای این نقش می‌تواند به‌معنای دخالت و نه همکاری در اداره امور قسمت‌های دیگر باشد و به‌طور عام باید گفت درکل، کار پیش می‌رود و هر نفر با حفظ شغل و سمت خود کار نفر دیگر در قسمت دیگر این واحد را نیز می‌تواند انجام دهد و در صورت لزوم هم انجام می‌دهد اما این کار نظام کلی مرتب اداری و تخصص‌بندی را زیر سوال می‌برد. به فرض مثال از کمک انباردار در زمان مناسب نیز می‌توان به‌عنوان راننده استفاده کرد یا نفر انباردار هم زمان می‌تواند مسئول کنترل اموال نیز باشد. در بحث دیگر تنوع مدیریت‌های واحد لجستیک است. در بسیاری از پروژه‌ها واحدهای لجستیک به قسمت‌های بیشتری با کمتری و خارج از چهارچوب و چارت سازمان، بخش‌بندی شده است. مثلاً مدیریت کنترل اموال، جمع‌داری، سامانه فروش ضایعات و زایدات، کنترل املاک و مستقالات، کارشناسی اموال منقول و غیرمنقول، کنترل امتیازات و مدیریت توزیع اموال، همه و همه می‌تواند در لوای واحد کنترل اموال، تجمیع گردد. مورد دیگر استفاده از فضاها و اماکن است. در بسیاری از پروژه‌ها دیده شده که به‌خاطر بهینه کردن استفاده و افزایش بهره‌وری، یک مکان را به چند فعالیت غیر هم‌سنخ تخصیص داده‌اند، مثلاً قسمتی از انبار مواد غذایی که فعلاً جای خالی دارد، می‌تواند محل تعمیر ابزار و تجهیزات باشد. شاید نتوان این‌گونه موارد را معضل و یا یک عامل بازدارنده در مسیر رو به جلوی پروژه نامید اما آیا نمی‌شد مدیریت پروژه و مدیریت لجستیک، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی بهتری جهت استفاده بهینه از فضاها در زمان مناسب کنند؟ لذا مدیریت کنترل اموال سعی در مرتفع نمودن

این مشکلات و موارد می‌نماید و با تعیین جایگاه اموال و تفکیک کاربری و کاربرد آنان، سعی در توضیح نقش هر یک از اموال و ایفای نقش تحویل گیرندگان اموال، به عنوان ذینفع اموال می‌نماید.

تعریف اموال

جمع کلمه مال، هرچیز قابل تملک، مبادله دارایی و ارزش. اموال به دو صورت کلی منقول و غیرمنقول تقسیم می‌شوند. البته تقسیم‌بندی اموال صورت‌های گوناگونی دارد: مشهود و نامشهود، منقول و غیرمنقول، سرمایه‌ای و غیرسرمایه‌ای.

جامع‌سازی قسمت‌های مدیریتی کنترل اموال

با بهره‌گیری از تجارب پرسنل شاغل در قسمت کنترل اموال پروژه‌های عمرانی می‌شود به یک وحدت رویه، جهت هدفمند نمودن مدیریت لجستیک در پروژه رسید که ضمن بهینه‌سازی زمان، مکان، منابع مالی و انسانی، هم از تداخل وظایف و اختیارات جلوگیری شود و هم در پیش‌برد اهداف مدیریت پروژه نقش سازنده ایفا کرد.

چارت سازمانی پیشنهادی مدیریت کنترل اموال در پروژه‌های عمرانی

با مطالعه در چرایی وجودی واحد کنترل اموال، ضمن حفظ شخصیت حقوقی مستقل برای واحد کنترل اموال، به تقسیم‌بندی مدیریت‌ها می‌پردازیم. هرکدام از مدیریت‌ها دارای یک شرح وظایف است. پیشنهاد ویژه برای مدیریت‌های کنترل اموال در پروژه عمرانی، تقسیم آن به قسمت‌ها و یا به زبان ساده و درست‌تر، مدیریت‌های پنج‌گانه زیر است که کلیه فعالیت‌های موجود را پوشش داده و باعث خدمات‌رسانی به‌موقع و صحیح به سایر واحدهای پروژه می‌گردد. در شکل شماره ۱ چارت استاندارد کنترل اموال، جهت تعمیم برای کلیه پروژه‌های عمرانی تعریف می‌گردد.



شکل شماره ۱ - چارت پرسنل کنترل اموال در پروژه عمرانی

کارشناس ارشد کنترل اموال

کارشناس ارشد کنترل اموال و املاک زیر نظر مستقیم مدیریت کنترل اموال سازمان انجام وظیفه نموده و وظیفه کنترل اموال و املاک سازمان را به‌عهده دارد. تحصیلات فرد مذکور فوق لیسانس ترجیحاً مدیریت و تجربه مورد نیاز جهت احراز شغل ۱۰ سال است.

شرح وظایف کارشناس ارشد کنترل اموال:

- ۱- اخذ دستورات لازم از مقام مافوق.
- ۲- انجام کلیه امور محوله از سوی مافوق.
- ۳- جمع‌آوری و ثبت آمار اموال رده‌ها.
- ۴- نظارت بر نقل و انتقال اموال و نگهداری و به‌روزرسانی آمار.
- ۵- برنامه ریزی و انجام اموال‌گردانی و انبارگردانی در سطح سازمان.
- ۶- دریافت و نصب برچسب و پلاک شناسایی روی اموال.
- ۷- برنامه ریزی و برگزاری کمیسیون خسارت سازمان، تنظیم صورت‌جلسات و پیگیری مصوبات آن.
- ۸- انجام امور مربوط به پلاک، کارت شناسایی و کارت سوخت خودرو و ماشین آلات سازمان، اعم از مفقودی، تعویض و تجدید.
- ۹- سامان‌دهی اسناد املاک شامل ثبت اسناد، کاربری، مفادحساب و ...
- ۱۰- کنترل و حسابرسی اموال منقول و غیرمنقول سازمان و رده‌های تابعه.

- ۱۱- شناسایی و بررسی ارقام و املاک مازاد و بلا استفاده سازمان و رده های تابعه جهت برنامه ریزی فروش آن ها از مبادی ذی ربط.
- ۱۲- ثبت و ضبط آمار و اطلاعات اموال و املاک و دارایی های سرمایه ای سازمان.
- ۱۳- ایجاد بانک اطلاعاتی مورد نیاز و تلاش جهت مکانیزاسیون فرآیند انجام امور.
- ۱۴- پیگیری لیست های تعیین و تکلیف اموال و دریافت مجوز فروش از کمیسیون عالی فروش سازمان.
- ۱۵- انتقال و تحویل اموال و تجهیزات و ماشین آلات به مبادی فروش.
- ۱۶- پیگیری واریز وجوه حاصل از فروش اموال و تجهیزات و ماشین آلات به حساب سازمان.
- ۱۷- نصب، راه اندازی و پیاده سازی سامانه جامع کنترل اموال.
- ۱۸- نصب، راه اندازی و پیاده سازی سامانه جامع تعیین تکلیف.

کارشناس کنترل اموال

کارشناس کنترل اموال زیر نظر مدیریت کنترل اموال و املاک انجام وظیفه نموده و وظیفه کنترل اموال سازمان را به عهده دارد. تحصيلات فرد مذکور لیسانس ترجیحاً مدیریت یا آمار و تجربه مورد نیاز جهت احراز شغل ۸ سال است.

شرح وظایف کارشناس کنترل اموال:

- ۱- اخذ دستورات لازم از مقام مافوق.
- ۲- انجام کلیه امور محوله از سوی مافوق.
- ۳- جمع آوری و ثبت آمار اموال رده.
- ۴- نظارت بر نقل و انتقال اموال و نگهداری و به روز رسانی آن ها.
- ۵- برنامه ریزی و انجام اموال گردانی و انبارگردانی در سطح رده.
- ۶- دریافت و نصب برجسب و پلاک شناسایی روی اموال رده.
- ۷- برنامه ریزی و برگزاری کمیسیون خسارت رده، تنظیم صورت جلسات و پی گیری مصوبات آن.
- ۸- انجام امور مربوط به پلاک، کارت شناسایی و کارت سوخت رده، اعم از مفقودی، تعویض و تجدید.
- ۹- سامان دهی اسناد و املاک رده، شامل ثبت اسناد، کاربری، مفاصا حساب و ...
- ۱۰- کنترل و حسابرسی اموال منقول و غیرمنقول رده.
- ۱۱- شناسایی و بررسی ارقام و املاک مازاد و بلا استفاده رده، جهت برنامه ریزی فروش آن ها از مبادی ذی ربط.
- ۱۲- ثبت و ضبط آمار و اطلاعات اموال و املاک و دارایی های سرمایه ای رده.
- ۱۳- ایجاد بانک اطلاعاتی مورد نیاز و تلاش جهت مکانیزاسیون فرآیند انجام امور.

کارشناس انبار و نگهداری

کارشناس انبار و نگهداری زیر نظر مدیریت کنترل اموال و املاک، انجام وظیفه نموده و وظیفه نگهداری اموال و تجهیزات رده را به عهده دارد. تحصيلات فرد مذکور لیسانس ترجیحاً مدیریت یا آمار و تجربه مورد نیاز جهت احراز شغل ۶ سال است.

شرح وظایف کارشناس انبار و نگهداری

- ۱- اخذ دستورات لازم از مقام مافوق.
- ۲- انجام کلیه امور محوله از سوی مافوق.
- ۳- جمع آوری و ثبت آمار اموال کارگاه.
- ۴- نظارت بر نقل و انتقال اموال و نگهداری و به روز رسانی آن ها.
- ۵- برنامه ریزی و انجام اموال گردانی و انبارگردانی در سطح کارگاه.
- ۶- دریافت و نصب برجسب و پلاک شناسایی روی اموال کارگاه.

- ۷- برنامه‌ریزی و برگزاری کمیسیون خسارت کارگاه، تنظیم صورت‌جلسات و پی‌گیری مصوبات آن.
- ۸- انجام امور مربوط به پلاک، کارت شناسایی و کارت سوخت کارگاه، اعم از مفقودی، تعویض و تجدید.
- ۹- سامان‌دهی اسناد و املاک کارگاه، شامل ثبت اسناد، کاربری، مفاصا حساب و ...
- ۱۰- کنترل و حسابرسی اموال منقول و غیرمنقول کارگاه.
- ۱۱- شناسایی و بررسی ارقام و املاک مازاد و بلا استفاده کارگاه، جهت برنامه‌ریزی فروش آن‌ها از مبادی ذی‌ربط.
- ۱۲- ثبت و ضبط آمار و اطلاعات اموال و املاک و دارایی‌های سرمایه‌ای کارگاه.
- ۱۳- ایجاد بانک اطلاعاتی مورد نیاز و تلاش جهت مکانیزاسیون فرآیند انجام امور.

کارشناس تعیین تکلیف

کارشناس تعیین تکلیف زیر نظر مدیریت کنترل اموال و املاک، انجام وظیفه نموده و وظیفه تعیین تکلیف اموال مازاد و اسقاطی سازمان را به عهده دارد. تحصیلات فرد مذکور لیسانس ترجیحاً مدیریت یا آمار و تجربه مورد نیاز جهت احراز شغل ۶ سال است.

شرح وظایف کارشناس تعیین تکلیف:

- ۱- اخذ دستورات لازم از مقام مافوق.
- ۲- انجام کلیه امور محوله از سوی مافوق.
- ۳- کنترل و حسابرسی اموال منقول و غیرمنقول سازمان.
- ۴- جمع‌آوری و ارسال اطلاعات مربوط به فروش اموال، تجهیزات، املاک، ماشین‌آلات و ...
- ۵- شناسایی و بررسی ارقام و املاک مازاد و بلا استفاده سازمان، جهت برنامه‌ریزی فروش آن‌ها از مبادی ذی‌ربط.
- ۶- ثبت و ضبط آمار و اطلاعات اموال و املاک و دارایی‌های سرمایه‌ای سازمان.
- ۷- ایجاد بانک اطلاعاتی مورد نیاز و تلاش جهت مکانیزاسیون فرآیند انجام امور.
- ۸- ورود اطلاعات و به‌روزرسانی سامانه جامع تعیین تکلیف

کارشناس املاک

کارشناس املاک زیر نظر مدیریت کنترل اموال و املاک، انجام وظیفه نموده و وظیفه کنترل املاک سازمان را به عهده دارد. تحصیلات فرد مذکور لیسانس ترجیحاً مدیریت یا آمار و تجربه مورد نیاز جهت احراز شغل ۶ سال است.

شرح وظایف کارشناس املاک:

- ۱- اخذ دستورات لازم از مقام مافوق.
- ۲- انجام کلیه امور محوله از سوی مافوق.
- ۳- جمع‌آوری و ثبت آمار املاک سازمان.
- ۴- نظارت بر نقل و انتقال املاک و نگهداری و به‌روزرسانی آن‌ها.
- ۵- سامان‌دهی اسناد و املاک سازمان شامل ثبت اسناد، کاربری، مفاصا حساب و ...
- ۵- شناسایی و بررسی املاک مازاد و بلا استفاده سازمان، جهت برنامه‌ریزی فروش آن‌ها از مبادی ذی‌ربط.
- ۶- ثبت و ضبط آمار و اطلاعات املاک سازمان.
- ۷- ایجاد بانک اطلاعاتی مورد نیاز و تلاش جهت مکانیزاسیون فرآیند انجام امور.
- ۸- ورود اطلاعات و به‌روزرسانی سامانه جامع املاک.

تعریف کدگذاری

برای ایجاد رویه و سیستمی که به‌وسیله آن اطلاعات و نشانه‌های مورد نیاز از شخصی به شخصی دیگر یا از نقطه‌ای به نقطه دیگر به صورت خلاصه منتقل گردد، کدگذاری نیاز است. که به معنی رمز یا نشان خاص است و جهت سهولت در کار و تقلیل حجم گفته‌ها و نوشته‌ها به کار می‌رود. در

کدگذاری ممکن است از عوامل متعددی چون رنگ، نور، اشکال، اعداد، الفبا و... یا ترکیبی از آن‌ها بهره‌گرفت اما مهم‌ترین فواید سیستم کدگذاری عبارتند از:

- ۱- جلوگیری از نوشتن جملات طویل و توصیفی و شناسایی ساده و دقیق‌تر کالاها.
- ۲- استاندارد کردن کالاها و کمک به جمع‌آوری صحیح آمار و اطلاعات آماری و محاسباتی.
- ۳- ثبت عملیات واردات و صادرات کالاها و نگهداری حساب دقیق موجودی انبار توسط ماشین‌های الکترونیکی پیشرفته.
- ۴- صدور سفارش خرید به‌طور ساده و مطمئن و دقیق و پیگیری ساده‌تر امور و سهولت در برنامه‌ریزی و کنترل.

اهداف کدگذاری

در سازمان‌ها اهداف مختلفی از به‌کارگیری کدگذاری کالاها دنبال می‌شود. دقت در این اهداف بیان‌کننده این است که سازمان‌ها دو هدف کلی از کدگذاری کالاها دنبال می‌کنند که عبارتند از: بهبود عملیات لجستیک و کاهش هزینه‌ها که مهم‌ترین اهداف کدگذاری به شرح زیر می‌باشد.

- ۱- شناسایی یکسان اقلام در تمام سازمان از طریق اختصاص فقط یک کد به هر قلم کالا.
- ۲- تقسیم موجودی‌ها به چند گروه و نیز تقسیم هر گروه به دسته‌های کوچک‌تر، به‌نحوی که اقلام مشابه در دسته‌های کنترل‌پذیر قرار گیرند.
- ۳- شناسایی روابط بین اقلام در دسته‌های مختلف.
- ۴- ایجاد زبان استاندارد برای ارتباط‌های داخلی با استفاده از فرهنگ اصطلاحات استاندارد و کدهای یکسان.
- ۵- تسهیل ارتباط‌های داخلی در فعالیتهای لجستیک.
- ۶- ایجاد مبنای اطلاعاتی قابل اطمینان و صحیح برای سیستم اطلاعات مدیریت.
- ۷- ایجاد بانک اطلاعاتی اقلام.
- ۸- فراهم کردن امکان پردازش الکترونیکی داده‌ها و نصب سیستم‌های مکانیزه.
- ۹- یکنواخت سازی کالاها.

نقش کدگذاری در لجستیک

با توجه به تراکنش و تنوع بالای اطلاعات در سیستم‌های لجستیک، کدگذاری اقلام از الزامات یکپارچه‌سازی در سیستم‌های لجستیک می‌باشد. برای برقراری ارتباط بین اجزای سیستم و محیط آن، وجود زبان مشترک ضروری است. زبان مشترکی که بتواند در عین ایجاد پیوستگی بین فرآیندهای مختلف لجستیک، یکپارچگی لازم را نیز ایجاد نماید.

تقسیم‌بندی اموال بر اساس کد

جهت تسهیل، شناسایی و برچسب‌گذاری اموال از پیش‌کدهایی به صورت مشخص استفاده می‌شود این امر سبب می‌شود ثبت، بخش‌بندی، توزیع اموال و ارائه گزارشات به راحتی صورت گرفته و ثبت در سامانه به صورت مکانیزه و حتی دستی در اسرع زمان انجام گردد. همچنین در بحث مالی، جاری نمودن روش‌های استهلاک گرفتن سالیانه و ره‌گیری اموال از بدو ورود تا انتهای عمر مفید آن و خروج از سیستم، در قالب کدهای معین امکان‌پذیر شود. در سال‌های اخیر در کشور، بحث کدینگ در کلیه سطوح، از کد ملی تا درج بارکد کالا بر روی اجناس و... دارای رشدی چشم‌گیر بوده است. جدول شماره ۲ نمونه‌ای از کاربرد کدینگ اموال در یک سازمان، به صورت استاندارد است که در پروژه‌های عمرانی لحاظ می‌شود.

اموال منقول

اموالی که حمل آن از محلی به محل دیگر، بدون این‌که لطمه‌ای به آن وارد آید، امکان‌پذیر است (عنبرستانی، ۱۳۷۸).

ماشین‌آلات

ماشین‌آلات سنگین عمرانی که در پروژه‌ها معمولاً دارای چرخ زنجیری هستند. صنعتی، راهسازی، حفاری، سدسازی و...

وسائط نقلیه

خوردوها، ماشین‌آلات و کلیه وسائط نقلیه که مجاز به حرکت در خیابان و جاده‌ها می‌باشند و عمدتاً دارای پلاک هستند.

شکل شماره ۲ - جدول کدینگ اموال

کدینگ اموال		
کد	شرح	توضیحات
۰۱	زمین	املاک و مستغلات
۰۲	ساختمان	عرصه و اعیان
۰۳	تاسیسات	
۰۴	ماشین آلات	ماشین آلات سنگین و معمولاً زنجیری و صنعتی
۰۵	وسائط نقلیه	خودروها و ماشین های لاستیک دار سبک و نیمه سنگین
۰۶	اثاثه منصوبات	
۰۷	تجهیزات	
۰۸	ابزار آلات	
۰۹	دارائی های نامشهود	انشعابات آب، برق، گاز، تلفن، امتیازات، برندها

ماشین آلات نیمه سنگین، خودروهای سبک، موتورسیکلت و دوچرخه.

تجهیزات

پمپ آب، کنتورهای شمارنده مایعات و...

تاسیسات

تاسیسات آبیاری، تاسیسات نفتی و...

کانکس و کانتینر، تجهیزات مخابراتی، تجهیزات کمی و کیفی و...

اثاثه و منصوبات

میز و صندلی، تلویزیون، کامپیوتر، اجاق گاز و...

ابزار آلات

ابزار صنعتی و غیر صنعتی و...

اموال غیر منقول

اموالی که غیر قابل حمل و انتقال است، به نحوی که حمل و جابجایی آن موجب خرابی مال می شود، مانند ساختمان، پل، تاسیسات.

هرگونه املاک و مستغلات از جمله خانه، زمین، آپارتمان و... نمونه هایی از اموال غیر منقول هستند.

زمین

زمین یکی از اموال مهم و جزء اموال غیر منقول بوده و شامل زمین های مسکونی، کشاورزی، کارگاهی و... و با کاربرد و کاربری های مختلف است.

ساختمان و املاک

ساختمان و املاک از جمله اموال با ارزش و مهم و جزء اموال غیر منقول می باشند.

تقسیم بندی دارایی ها

هر شیء یا حقی که دارای ارزش اقتصادی است. اموالی که به یک واحد اقتصادی تعلق دارد. خواه بهای آن تماماً پرداخت شده یا نشده باشد. مجموع اموال و مطالبات و دیون افراد دیگر به صاحب دارایی.

تقسیم بندی دارایی ها انواعی دارد. دارایی ثابت، دارایی جاری، دارایی سرمایه ای، دارایی مشهود، دارایی نامشهود، دارایی نقدی، از جمله آن است.

دارایی مشهود

هر دارایی که دارای وجود فیزیکی است. و به تعریف عام هر آنچه را که بتوان بصورت عینی، مشاهده نمود.

دارایی نامشهود

هر دارایی، سرمایه‌ای که فاقد وجود فیزیکی است، مانند سرقفلی، حق اختراع، حق امتیاز، علایم تجاری، برند، حق بهره‌برداری از معادن و غیره.

دارایی ثابت

دارایی که برای مدت طولانی قابل استفاده بوده و مکرراً بکار گرفته می‌شود و منظور از نگهداری آن، تهیه بخش دیگری از دارایی‌ها و کسب سود است. اقلامی از دارایی که دارای عمر طولانی بوده و در جریان عادی فعالیت‌های یک موسسه مورد استفاده قرار می‌گیرد و به منظور فروش به مشتریان نیست. دارایی‌های مشهود غیرجاری مانند زمین، ساختمان وسایل، تجهیزات و غیره که برای استفاده در مدت عمر قانونی آن تهیه، مورد استفاده و نگهداری می‌شود.

دارایی جاری

هرگونه دارایی که در عملیات عادی تجاری در مدتی نسبتاً کوتاه، مثلاً یک سال، به پول نقد تبدیل می‌گردد.

دارایی نقدی

دارایی که از مبالغ آن، بتوان مخارج عملیات و بدهی‌های جاری را پرداخت کرد.

امتیازات

امتیازات انشعاب آب، برق، تلفن، گاز، حق التالیف کتب و نشریات، سرقفلی، حق اختراع، حق امتیاز، علایم تجاری و...

نرم افزارها

نرم افزارها، حق برنامه‌نویسی، کپی رایت، اپلیکیشن و...

برندها

برند، و نشان و علائم تجاری، حق کسب، حق اخذ مناقصه و مزایده، حق اختراع، حق امتیاز، بهره‌برداری از معادن و...

تقسیم بندی کالا در حیطة کنترل اموال

همان طور که در بخش کدینگ اموال مطرح شد، اموال جهت تحویل، رهگیری و گزارش، به انواعی تقسیم می‌گردد. تا استفاده و بهره‌برداری از آن به‌وسیله کد، تسهیل گردد.

اموال سرمایه‌ای

وزارت دارایی و امور مالیاتی، هر ساله حدود مبلغی را به‌عنوان مبلغ اموال سرمایه‌ای اعلام می‌کند که در سال ۱۳۹۶ مبلغ آن ۶/۸۵۰/۰۰۰ ریال است و اموال خریداری شده توسط سازمان‌ها و ادارات که با مقیاس مذکور مطابقت می‌کنند، اموال سرمایه‌ای محسوب شده و می‌بایستی در دفاتر قانونی ثبت و اطلاع‌رسانی گردند. معمولاً اموال سرمایه‌ای اموالی هستند که دارای یک شخصیت مستقل باشند و حداقل یک سال عمر کنند. مثلاً تلویزیون حداقل یک سال عمر دارد و دارای شخصیت مفید است و ارزش مبلغ ریالی آن، از مبلغ اعلام شده وزارت دارایی بالاتر است. توربین بلدوزر یک قطعه از ماشین بلدوزر است که قیمت آن بالاتر از یک تلویزیون است و عمر آن حدود ده سال است اما دارای شخصیت واحد و مستقل

نیست و جزیی از یک ماشین بلدوزر است، پس توربین بلدوزر یک اموال سرمایه‌ای نیست.

شبه اموال

شبه اموال دارای عمر بیشتر از یک سال است و شخصیتی واحد و مستقل دارد اما قیمت آن، زیر کف قیمت اعلامی وزارت دارایی است. صندلی فلزی، کتری برقی، میز جلومبلی و گلدان، شبه اموال هستند.

اقلام مصرفی

اقلام مصرفی دارای قیمت زیر قیمت اعلامی وزارت دارایی هستند و عمر آن کمتر از یک سال است هرچند شخصیت آن‌ها مستقل باشد. فلاکس چای، استکان و ظروف آشپزخانه، اقلام مصرفی هستند.

تعیین تکلیف اموال

اموال پس از عمر مفید، به مرحله اسقاط می‌رسند و می‌بایستی تعیین و تکلیف شوند. در این مرحله باید راه‌کارهایی جهت خروج آن از سیستم اموال، ارائه کرد. ابتدا جدولی از اموال مستهلک و اسقاط تهیه می‌شود و مجوزهای لازم از مراجع ذی صلاح سازمان که بصورت گردش کار و کمیسیون بوده، اخذ می‌شود سپس در مرحله نهایی، تصمیماتی جهت روش خروج، شامل فروش، بازیافت، امحا، جبه و اهدا، اتخاذ می‌گردد. بدیهی است کلیه مراحل تعیین و تکلیف در دفاتر قانونی ثبت و گزارش می‌گردد. همچنین کلیه مکانیزم و مراحل و نتایج، جهت اقدامات قانونی و لازم به واحد مالی سازمان منعکس می‌گردد. و واحد مالی جهت خروج و ثبت در دفاتر قانونی و سامانه مربوطه اقدام لازم و نهایی را به عمل می‌آورد. بدیهی است فقط در صورت ثبت در دفاتر قانونی، خروج اموال بصورت صحیح از سازمان صورت گرفته است.

تعیین تکلیف و بازیافت اموال

هریک از اموال بر اساس چرخه عمر خود، دارای عمر مفید هستند. برخی از اموال دچار آسیب و خسارت جزئی و یا کلی می‌شوند. برخی در اثر تغییرات محیط یا شرایط تکنولوژیکی و یا با ورود تجهیزات جدید، از چرخه سازمان خارج می‌شوند. برخی دیگر به‌ویژه اموال مصرفی در اثر گذشت زمان به تاریخ انقضای خود می‌رسند. با توجه به حجم بسیار بالا و تنوع اموال در سازمان، بازیافت اموال مازاد، خارج از سازمان، ضایعات خارج از رده مستهلک یا فرسوده، که قابلیت کاربری و مصرف آن‌ها خاتمه یافته است و نیز دفع مناسب ضایعات از سامانه، یکی از ماموریت‌های مهم کنترل اموال تلقی می‌شود. یکی از ماموریت‌های سامانه کنترل اموال، تصمیم‌گیری و تعیین تکلیف وضعیت اموال و تجهیزات بلااستفاده و دفع و خروج مناسب تجهیزات فرسوده، متروک، فاسد و غیرقابل استفاده از محیط کاربری و عملیاتی به منظور فراهم کردن محیط مناسب برای کاربری اموال و تجهیزات سالم و نیز فراهم کردن بخشی از منابع مالی و تدارکاتی از محل عواید حاصل از فروش آن‌ها است. تعیین تکلیف عبارتست از فرآیند تصمیم‌گیری برای اموال بازیافتی به یکی از گزینه‌های برگشت به سازمان، تبدیل به احسن، امحا، واگذاری و فروش، که شرح آن‌ها در زیر ارائه شده است.

امحا

انجام فعالیت‌هایی نظیر دفن، دفع و انهدام زائدات مخاطره‌آمیز و اموال بلااستفاده غیرقابل فروش، تبدیل به احسن یا واگذاری.

واگذاری

عبارتست از تحویل ضابطه‌مند اموال بازیافتی، مازاد، خارج از رده و خارج از سازمان، به نهادها و سازمان.

فروش

فروش عبارتست از انجام عملیات بیع بین و خریداران اموال بازیافتی.

تبدیل به احسن

تغییر و تبدیل اموال بازیافتی به اموال قابل استفاده.

برگشت به سازمان

جمع‌آوری و انتقال اموال و تجهیزات به سازمان و ارسال آن‌ها به رده‌های ذی‌ربط.

فرم‌های مورد استفاده در کنترل اموال

جهت کلیه فعالیت‌های ورود، جابجایی، ثبت، خروج و... از فرم‌های استاندارد استفاده می‌شود که در زیر تعدادی از آن‌ها نشان داده می‌شوند. استفاده از فرم‌های کنترل اموال دارای مکانیزم خاصی است. و به گونه‌ای طراحی و تنظیم شده است که با تکمیل تمامی اطلاعات موجود در آن شامل اسامی، تاریخ، شرح اموال، تعداد و... رسمیت پیدا کرده و با تکمیل امضاء، سندیت پیدا می‌کند.

فرم جابجایی اموال

جهت جابجایی اموال بین دو فرد از فرم جابجایی اموال استفاده می‌گردد. در ابتدای امر حواله‌ای از انبار صادر می‌شود و اموال در اختیار فرد استفاده کننده و بهره بردار از اموال، قرار می‌گیرد. اما پس از آن جهت جابجایی اموال از فرم جابجایی اموال استفاده می‌شود. مکانیز آن نیز بدین شرح است، ابتدا شخص تحویل دهنده و تحویل گیرنده توافقان به دفتر مدیریت کنترل اموال مراجعه نموده و سپس اقدام به تکمیل و امضاء فرم می‌نمایند لذا این فرم پس از تایید مدیریت کنترل اموال و تایید کننده که مدیریت پشتیبانی است، رسمیت و سندیت پیدا می‌کند. شکل ۳ نمونه‌ای از فرم جابجایی اموال است.

فرم جابجایی اموال						
تاریخ:		عنوان پروژه:		تحویل دهنده:		
شماره:		فرم جابجایی اموال		تحویل گیرنده:		
صفحه دفتر اموال:		قسمت تحویل دهنده:		تحویل گیرنده:		
		قسمت تحویل گیرنده:				
ردیف	کد کالا	شرح کالا	تعداد	واحد	وضعیت	توضیحات
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						
۹						
۱۰						
تحویل دهنده:		تحویل گیرنده:		کنترل اموال:		تایید کننده:

شکل ۳- فرم جابجایی اموال

فرم موجودی گیری اتاق یا قسمت

شاید بتوان گفت مهم‌ترین فرمت مورد استفاده در بحث کنترل اموال، فرم موجودی‌گیری اتاق است که وضعیت اموال به همراه محل استقرار و فرد تحویل گیرنده و استفاده کننده را به دقت نمایش می‌دهد شکل ۴ نمونه‌ای از فرم موجودی گیری است.

فرم موجودی گیری قسمت (اتاق)						
شماره:		عنوان پروژه:		لیست اموال سرمایه‌ای / مصرفی تحویلی به قسمت:		
تاریخ:		فرم موجودی گیری قسمت (اتاق)		تحویل گیرنده:		
صفحه دفتر اموال:		قسمت تحویل دهنده:		تحویل دهنده:		
		قسمت تحویل گیرنده:				
ردیف	کد کالا	شرح کالا	تعداد	واحد کالا	مشخصات فنی شماره حواله	وضعیت
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						
۷						
۸						
۹						
۱۰						
تحویل دهنده:		تحویل گیرنده:		کنترل اموال:		تایید کننده:

شکل ۴- فرم موجودی گیری اتاق

توزیع کارکنان مدیریت کنترل اموال در پروژه

اگر از کارکنان، منابع، اماکن و امکانات در پروژه، استفاده بهینه و بجا گردد، هزینه‌ها کاهش یافته و زمان اجرای پروژه هدفمند می‌گردد. نیروی انسانی، به‌عنوان بارزترین سرمایه سازمان، در سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کند، بها دادن به شخصیت کارکنان و تأمین مالی و روانی ایشان، در پیش برد نهایی اهداف پروژه بسیار مهم است. در بسیاری از پروژه‌ها، بنابه دلایلی، اعم از کاهش منابع مالی، تعدیل و کاهش کارکنان در دستور کار قرار می‌گیرد، که علاوه بر به‌خطر افتادن امنیت شغلی، روحیه سایر پرسنل را تحت‌شعاع قرار می‌دهد. جابجایی در قسمت‌های دیگر پروژه خصوصاً در بخش لجستیک صورت می‌گیرد و جهت استفاده مثلاً بهینه، نفراتی با تخصصی متفاوت به سمتی غیرتخصصی بکار گرفته می‌شوند که مانعی مرئی و خللی جبران‌ناپذیر در اجرای پروژه را موجب می‌شود. امید است مدیران پروژه‌های عمرانی، با دیدی آینده‌نگر و وسیع، از موانع موجود در کارایی کنترل اموال در پروژه کاسته و با ایجاد امنیت شغلی کارکنان، امکان استفاده بجا و بهینه از ماشین‌آلات، امکانات تجهیزات، فضاها و اماکن موجود، گامی موثر در راستای حفظ مسیر روبه جلوی پروژه بردارند. در شکل شماره ۵ جدول توزیع کارکنان شاغل سازمان، در مدیریت کنترل اموال یک پروژه متوسط، به‌صورت شماتیک نشان داده شده است.

شکل شماره ۵ - جدول شماتیک توزیع کارکنان مدیریت کنترل اموال سازمان در یک پروژه متوسط

ردیف	شرح	تعداد واحد	تحصیلات	رشته تحصیلی	تجربه کاری (سال)	رسته خدمتی	رده خدمتی
۱	مدیریت کنترل اموال	۱	نفر	فوق لیسانس	۱۲	لجستیک و پشتیبانی	سازمان
۲	کارشناس ارشد کنترل اموال	۱	نفر	فوق لیسانس	۱۰	لجستیک و پشتیبانی	سازمان
۳	کارشناس کنترل اموال	۱	نفر	لیسانس	۸	لجستیک و پشتیبانی	پروژه
۴	کارشناس انبار و نگهداری	۱	نفر	لیسانس	۸	لجستیک و پشتیبانی	پروژه
۵	کارشناس تعیین تکلیف	۱	نفر	لیسانس	۶	لجستیک و پشتیبانی	پروژه
۶	کارشناس املاک	۱	نفر	لیسانس	۶	لجستیک و پشتیبانی	پروژه

نتیجه‌گیری

گرچه کنترل اموال در پروژه‌های عمرانی جاری است، اما با سایر پروژه‌های مشابه و بعضاً حتی در یک سازمان، وحدت رویه معینی ندارد. در پیشینه تحقیق، اصول و استانداردها و تعاریف جامع مدیریت کنترل اموال و پشتیبانی یا همان لجستیک، مطرح شد و در ادامه سعی شد با ایجاد رویه‌های همگن، کلیه قسمت‌های کنترل اموال، ضمن استقلال واحد، به صورت پیوسته و متصل عمل کنند. این پیوستگی باعث یکپارچگی در کلیه سطوح لجستیک می‌گردد و یک مدل از مدیریت کنترل اموال استاندارد را سبب می‌شوند. سپس می‌توان این مدیریت نمونه را به‌همراه دستورالعمل و شیوه‌نامه‌های مربوطه، با چاشنی آموزش در دیگر پروژه‌های سازمان به کار گرفت. پیشنهاد می‌گردد سایر پروژه‌های عمرانی از یک رویه و روش یکتا جهت مدیریت کنترل اموال استفاده نمایند که از نتایج این یکپارچگی، دستیابی به مواردی است که در زیر، اشاره‌ای خلاصه‌وار به آن‌ها می‌شود:

- ... پوشش سایر فعالیت‌های واحد لجستیک در پروژه.
- ... توزیع امکانات و خدمات‌رسانی به موقع و صحیح به سایر واحدهای پروژه.
- ... کاهش هزینه‌های کلی پروژه.
- ... هدفمند شدن زمان پروژه به عنوان یک ابزار مهم مدیریتی.
- ... استفاده به موقع از منابع مالی.
- ... استفاده بهینه از منابع انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان.
- ... استفاده از فرم‌های استاندارد کنترل اموال.
- ... ایجاد امنیت روانی و شغلی کارکنان.
- ... ایجاد جایگاه شغلی پرسنل شاغل در مدیریت کنترل اموال.

... مدیریت صحیح کنترل اموال، به همراه ایجاد سامانه مکانیزه و بایگانی قوی.

... پیش‌بینی جهت خرید اقلام مورد نیاز پروژه.

... یکپارچگی سیستم لجستیک.

و درکل هدف از استانداردسازی مدیریت کنترل اموال، ایجاد یک وحدت رویه

منسجم، در سایر پروژه‌های سازمان می‌باشد. ■



مذاکره با سنگاپوری‌ها، تایلندی‌ها و مالزیایی‌ها

دکتر ابراهیم زارع‌پور

عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد

رفتار تجاری در سنگاپور

انگلیسی صحبت کردن سنگاپوری‌ها تنها دلیلی نیست که سبب می‌شود تجارت با آن‌ها برای تاجران خارجی در جمهوری جزیره آسان باشد: انقلاب در فرهنگ تجاری سنگاپور دلیل دیگر آن‌ها است. در حالی که فرهنگ ملی کشور همچنان روی ارزش‌های سنتی آسیایی همانند اهمیت خانواده، حفظ ظاهر و احترام به مقامات تاکید می‌کند، رفتار تجاری در سنگاپور مشکلات کمی پیش روی نمایندگان فروش خارجی قرار می‌دهد.

بسیاری از کشورهای اروپایی، آمریکایی و آسیایی باور دارند که موقعیت جغرافیایی سنگاپور به همراه آشنایی با زبان و آداب و رسوم محل خوبی برای تاسیس دفاتر مرکزی آسیا/اقیانوس آرام است.



زبان تجارت

یکی از عوامل مهم در اقتصاد سنگاپور آمیزش چند زبان و چند فرهنگ چینی (۷۸٪)، مالایی (۱۵٪) و هندی (۶٪) است. تاجران در هر سه گروه قومی به زبان انگلیسی صحبت می‌کنند که اکثر بازارهای جهان را در دسترس آن‌ها قرار می‌دهد. تاجران چینی به زبان ماندارین هم صحبت می‌کنند که دسترسی به بازار در حال رشد سریع چین را فراهم می‌نماید. یک رابط مالایی برای دسترسی به بازارهای مالزی و اندونزی مناسب است و جامعه متفاوت هندی در سنگاپور شرایط ورود به بازار در حال رشد هند را فراهم می‌نماید.

برقراری اولین تماس

در حالی که برخی مدیران جوان به تماس مستقیم شما پاسخ می‌دهند، مدیران سنتی و ترجیح می‌دهند که از طریق معرفی شخص ثالث با شما آشنا بشوند.

سرعت تحولات رفتار تجاری سبب ایجاد شکاف بین نسل‌های تاجران در سنگاپور شده است. مدیران و کارآفرینان محلی ۵۰ تا ۶۰ ساله به سبک رابطه‌گرا تجارت می‌کنند در حالی که جوان‌ترها بیشتر معامله محور هستند.

ارتباطات کلامی سنگاپوری‌ها

اگرچه سنگاپوری‌ها صریح‌تر از کشورهای جنوب شرق آسیا صحبت می‌کنند بسیاری از آن‌ها هنوز به سوالات یا درخواست‌ها "نه" نمی‌گویند. واژه "بله" همیشه با معنی موافقت آن‌ها با شما نیست؛ اگر روی آن تاکید نکنند اغلب راهی برای جلوگیری از بروز اختلافات است. سنگاپوری‌های اصلا از برخورد مستقیم در مذاکرات خوششان نمی‌آید و برای خوداری از اهانت به دیگران به زبان غیر مستقیم متوسل می‌شوند. نمایندگان فروش غربی نباید سوالات منفی بپرسند، مثلا: محموله من هنوز آماده نشده است؟ اگر یک سنگاپوری جواب بدهد "بله" اغلب منظورش این است "بله، هنوز آماده نشده است" در حالی که اغلب غربی‌ها فکر می‌کنند منظور آن‌ها این است که محموله آماده است.

برخی نمایندگان فروش فکر می‌کنند سنگاپوری‌ها به خاطر نحوه سوال

پرسیدنشان خشن هستند. مثلا: الان نمونه را می‌خواهید یا نه؟ کمی گستاخانه به نظر می‌رسد، ولی منظورشان این است: "آیا می‌خواهید نمونه را حالا ببینید؟"

ارتباطات شبه کلامی سنگاپوری‌ها

اکثر سنگاپوری‌ها نسبتا آرام صحبت می‌کنند. صحبت با صدای بلند نشانه رفتار بد است. نباید میان حرف آن‌ها بپرید.

ارتباطات غیر کلامی سنگاپوری‌ها

انتظار دست دادن آرام را داشته باشد، ادب حکم می‌کند به همان صورت دست بدهید. مردان صبر می‌کنند تا زنان دستشان را برای دست دادن جلو بیاورند.

سنگاپوری‌ها گاهی برای پنهان کردن اضطراب یا شرمندگی، لبخند می‌زنند و این لبخند نشانه شادی نیست.

زمانی که می‌نشینید، پاهایتان را به نحوی روی هم بیندازید که کف کفشتان مقابل صورت کسی نباشد. اشیاء را با پا هل ندهید و لمس نکنید.

همانند دیگر بخش‌های جنوب شرق آسیا برای صدا زدن کسی از انگشت اشاره استفاده نکنید. حرکت مودبانه کشیدن بازوی راست با کف دست رو به پایین است در حالی که انگشتان آن وی را فرا می‌خوانند.

آداب و رسوم تجاری در سنگاپور

می‌توانید بدون پرداختن به تشریفات مفصل و ساعت مکالمه کوتاه به مسائل تجاری بپردازید و از همتای تجاری خود انتظار داشته باشید تا برای جلسات کاملاً به موقع برسند و وقت شناس باشند.

نام کوچک همتایان سنگاپوری خود را به کار نبرید مگر این‌که خودشان بخواهند. این مسئله به ویژه برای افراد مسن‌تر اهمیت دارد. نباید وسط حرف آن‌ها بپزید: اشتراک کلامی شرط رعایت ادب نیست.

زمانی‌که با مقامات دولتی سروکار دارید، به یاد داشته باشید که دادن هدایا یک کلیشه است و اگر برای صرف ناهار همراه شما بیایند اصرار می‌کنند که هزینه ناهار خودشان را پرداخت کنند. مقامات سنگاپوری به شکل حسادت برانگیزی به خاطر صداقت و کارآمدی خود در سراسر جهان مشهورند.

معرفی

زمانی‌که دو نفر را معرفی می‌کنید، ابتدا نام فرد مهم‌تر یا ارشدتر و را بیان کنید، مثلاً "رئیس لی با آقای جونز آشنا شوید".

مبادله کارت تجاری (در سنگاپور به آن‌ها کارت نام هم می‌گویند): مسافر بعد از معرفی کارت خودش را ارائه می‌کند، ترجیحاً با هر دو دست ولی هرگز فقط از دست چپ استفاده نکنید. به کارت احترام بگذارید چون نماینده کسی است که آن را به شما داده است. آن را روی میز کنفرانس نیندازید، آن را در جیب پشتی شلوار خود بگذارید یا در حضور شخص روی آن بنویسید چه کسی کارت را به شما داده است.

مکالمات کوتاه

عناوین مناسب برای مکالمه عبارتند از غذا، سفر، سیر و سیاحت، تاریخ و تجارت. در مورد سیاست کشور، مذهب یا روابط جنسی صحبت نکنید.

صرف شام و نوشیدنی

معمولاً همسران را هم برای شام دعوت می‌کنند ولی در ناهار چنین نیست. وعده‌های غذایی بخش مهمی از زندگی در سنگاپور هستند.

رفتار مذاکره

برای تکمیل یک معامله مهم باید در یک دوره چند ماهه دو بار یا بیشتر به سنگاپور سفر کنید. نمایندگان فروش متوجه می‌شوند سنگاپوری‌هایی در مذاکره مودبانه رفتار می‌کنند ولی مُصر هستند و استقامت زیادی دارند.

سرگرمی و تفریح تجاری

سنگاپوری‌ها بسیار مهمان نوازند و غذاهای مشهور این جزیره بسیار مطبوع و متنوع است. دو مورد از محبوب‌ترین غذاهای محلی خرچنگ فلفلی و دوریان است، دوریان یک دسر محبوب و بدبوی محلی است که مردمان جنوب شرق آسیا به آن لقب پادشاه میوه‌ها را داده‌اند. برخی سنگاپوری‌های شوخ طبع با تشویق آمریکایی‌ها به بوییدن دوریان آن‌ها را دست می‌اندازند. در حالی که مزه این میوه ملایم، شیرین و مطبوع است، بسیاری از غربی‌ها باور دارند که بوی بسیار ناخوشایندی دارد. یکی از غذاهای محبوب سنگاپور کاری کله ماهی است. چین در معرفی کله ماهی، هند در معرفی سس کاری پایه غذا و جنوب شرق آسیا در معرفی برخی ادویه‌ها نقش دارند. نماد متناسب آمیزش چینی-مالایی-هندی سنگاپور امروزی است.



رفتار تجاری در تایلند

معنی نام این کشور "سرزمین آزادگان است" که نشان دهنده وضعیت منحصر به فرد این کشور به عنوان تنها کشور آسیای جنوب شرقی هست که هیچ وقت مستعمره کشور دیگری نشده است. تایلند پل بین "فرهنگ‌های چاپ استیک" جنوب شرق آسیا و "فرهنگ برگ موز" جنوب آسیا است. رفتار تجاری تایلندی‌ها برگرفته از فرهنگ‌های هند و چین است. این تاثیرات متناقض سبب می‌شود این بازار پیچیده باشد ولی کشور شگفت‌انگیزی برای تجارت است.



زبان تجارت

تایلند هرگز مستعمره یک کشور غربی نبوده است به همین خاطر تعداد کمی از تایلندی‌ها به زبان‌های اروپایی تسلط دارند. بنابراین در حالی که مذاکره کنندگان انگلیسی زبان به ندرت در مستعمرات سابق انگلستان همانند هند، سریلانکا، سنگاپور یا مالزی نیاز به مترجم دارند، داستان در تایلند بسیار فرق می‌کند.

به همین خاطر بهتر است از همتای تایلندی خود بپرسید که نیازی به وجود مترجم هست یا خیر. اگر می‌خواهید یک شعبه یا دفتر در تایلند تاسیس کنید به خاطر داشته باشید که تعداد مدیران میانی شایسته انگلیسی زبان در بانکوک انگشت شمار است.

اولین ارتباط شما

اکثر تایلندی‌ها تمایلی به تجارت با افرادی که نمی‌شناسند، مخصوصاً خارجی‌ها، ندارند. معرفی و ارجاع در این بازار رابطه‌گرا الزامی هستند.

حفظ هماهنگی

باید در مذاکرات هماهنگ ظاهری را حفظ کنید. برخورد و مواجهه هماهنگی جلسات مذاکره را برهم می‌زند، بنابراین اکثر تایلندی‌ها یک روش نرم و زبان غیر مستقیم را ترجیح می‌دهند. یکی از ارزش‌های مهم تایلندی کرنگ جای است که منظور از آن توجه کردن و در نظر گرفتن نیازها و احساسات دیگران است. نمایندگان فروش خارجی با صراحت زیاد خود و استفاده از تاکتیک‌های فشار و زورچپانی ناخواسته به همتایان تایلندی خود اهانت می‌کنند.

یکی دیگر از ارزش‌های مهم جای بن است که معنای تحت اللفظی آن خونسردی است. زمانی که بحث بالا می‌گیرد، صدای خود را بلند نکنید، نمایش دادن خشمونت یا انتقاد مستقیم از همتای محلی‌تان کار درستی نیست. شاید لبخند زدن زیاد تایلندی‌ها به همین دلیل است. آن‌ها زمانی که شاد هستند لبخند می‌زنند زمانی که غمگین هستند لبخند می‌زنند و حتی زمانی که عصبانی هستند هم لبخند می‌زنند. لبخند و کلماتی که به نرمی ادا می‌شوند هماهنگی را افزایش می‌دهند؛ اخم

کردن و صدای بلند هماهنگی را برهم می‌زند.

موضوع صورت

اگر به صورت غیر عمد کسی را که شأن اجتماعی او با شما برابر است ناراحت کرده‌اید، مانند همتای تجاری، تواضع و فروتنی پیشه کنید. لبخند بزنید و از آن‌ها تقاضا کنید که اشتباه شما را ببخشند. بعد از آن زیاد لبخند بزنید و تا جایی که ممکن است با آن‌ها وقت بگذرانید. ایجاد یک رابطه شخصی مستحکم بهترین راه برای اجتناب از اهانت کردن و بهبود شرایط بعد از یک اتفاق ناخوشایند است. تایلندی دوست ندارند به شما خبر بدی بدهند. آن‌ها احساس می‌کنند

با محافظت از شما در برابر اخبار بد به شما احترام گذاشته‌اند. بهترین راه برای پل زدن روی این شکاف ارتباطی ایجاد جو اطمینان با همتایان محلی تان است.

مدیران خارجی با تجربه شعب شرکت‌ها در تایلند می‌دانند که باید از وجهه کارمندان محلی در مصاحبه اصلاحی یا هنگام توییح و تیبیه محافظت کنند. اگر قصد انتقاد دارید با ملایمت با آن‌ها صحبت کنید، شاید به صورت غیر مستقیم، و آن را با تقدیر از عملکرد خوب شخص در حوزه‌های دیگر، هر زمانی که امکان داشت، تلفیق کنید.

سلسله مراتب، شأن اجتماعی و احترام

تایلندی شأن اجتماعی بالا را به افراد مسن‌تر، مخصوصاً مردان مسن‌تر، اختصاص می‌دهند. همیشه به افراد مسن‌تر، عالی‌رتبه مخصوصاً مشتریان یا مقامات دولتی به شیوه صحیح احترام بگذارید.

گرایش به زمان

نمایندگان فروش فرهنگ‌های بسیار وقت شناس با یک چالش دیگر نیز روبرو می‌شوند: گرایش بسیار انعطاف‌پذیر نسبت به زمان و برنامه‌های زمان بندی شده. آب و هوای استوایی و زیرساخت‌های ضعیف به همراه ترافیک سنگین (در بانکوک) دست به دست هم می‌دهند تا نمایندگان فروش فرهنگ‌های وقت شناس را کلافه کنند. بنابراین آن‌ها هر روز عصر هتل خود را عوض می‌کنند تا به محل جلسه روز بعد نزدیک‌تر بشوند.

تایلندی‌ها مانند اکثر همسایه‌های خود در جنوب و جنوب شرق آسیا باور دارند که افراد از برنامه‌های زمان بندی شده و ضرب‌العجل‌ها مهم‌تر هستند. همتای تایلندی شما شاید تاخیر داشته باشد چون در ترافیک گیر کرده است یا به خاطر این که در جلسه قبلی بیش از انتظار طول کشیده است، دیر کرده است.

رفتار مذاکره در تایلند

خوششان نمی‌آید. سانوک یا "تفریح" کار سخت را آسانتر می‌کند.

رفتار چانه زنی

آماده چانه زنی به میزان مشخص باشید. بهتر است پیشنهاد اولیه‌تان فضای کافی برای امتیازهای انحصاری در زمینه شرایط و قیمت‌ها را داشته باشد. فرآیند تصمیم‌گیری خیلی بیشتر از فرهنگ‌های معامله‌گرا طول می‌کشد. به یاد داشته باشید که سر میز مذاکره صبور باشید.

ارائه برنامه فروش

قبل از شروع ارائه برنامه فروش ببینید حضار شما در چه سطح زبانی قرار دارند. از تصاویر و گزارشات پرینت شده مخصوصاً برای مطالبی که شامل اعداد هستند استفاده کنید.

رفتار در جلسه

از جلسات طولانی اجتناب کنید. مذاکرات طولانی را با فعالیت‌های اجتماعی درهم بیامیزید. تایلندی‌ها از "کار بدون تفریح و سرگرمی"

آداب و رسوم تجاری در تایلند

دست‌ها چسبیده به هم در حالی که دست تقریباً هم سطح چانه است و سر را کمی خم می‌کنند. به یاد داشته باشید وقتی سرتان را به کمی خم می‌کنید تا به یک راهب بودایی خوشامد بگویید داستان تان را کمی بالاتر بیاورید.

تایلندی‌ها تمایلی به برقراری تماس فیزیکی با افرادی که نمی‌شناسند ندارند.

فقط از دست راست خود برای مبادله کارت تجاری استفاده کنید، با این کار احترام بیشتری را نشان می‌دهید، همچنین می‌توانید در حالی که کف دست چپتان زیر آرنج دست راست قرار گرفته است کارت تجاری خود را به طرف مقابل بدهید. هدایا را نیز به همین صورت ارائه کنید

لباس

مردان باید هنگام ملاقات با مقامات عالی‌رتبه دولتی یک کت و شلوار تیره و کراوات بپوشند. یک پیراهن آستین بلند و چند کراوات با شلوار تمیز برای بخش خصوصی مناسب است. زنان می‌توانند یک لباس محافظه کارانه، کت و شلوار سبک و بلوز و دامن بپوشند.

ملاقات و خوشامدگویی

زمانی که با مردان تایلندی ملاقات می‌کنید می‌توانید با آنان به نرمی دست بدهید ولی اکثر زنان محلی از حرکت وای استفاده می‌کنند: کف

ولی آگاه باشید که تایلندی‌ها انتظار هدایای تجاری ندارند.

بازی نام

نام خانوادگی تایلندی‌ها طولانی و چند بخشی هستند و تلفظشان برای نمایندگان فروش خارجی سخت است. خوشبختانه تایلندی را معمولا به نام کوچک و پیشوند خان، مثلا خان سومچای، صدا می‌کنند. نمایندگان فروش را هم به همین نحو با نام کوچک و لقب خانم یا آقا خطاب می‌کنند. تایلندی‌ها مانند مردمان اندونزی نام‌های مستعار جالبی دارند. به فردی بلند قد ممکن است لقب "کوتوله" و فردی چاق لقب "لاغر" داشته باشد.

ارتباط شبه کلامی و غیر کلامی

تایلندی‌ها، به ویژه زنان، آرام حرف می‌زنند و از اشارت و حرکات خاص استفاده نمی‌کنند. این سبک مکالمه‌ای محافظه کارانه سبب شد که یک مدیر خارجی چندین سال پیش هنگامی مصاحبه با متقاضیان استخدام در بانکوک مشکل پیدا کند. وقتی چندین متقاضی خانم در مصاحبه مشوش و گیج شدند، مشاور منابع انسانی تایلندی مدیر با ملایمت برایش توضیح داد که خیلی بلند حرف می‌زده و حرکات دست و بازوانش خیلی زیاد بوده است. متقاضیان صدای بلند وی را به نشانه عصبانی بودن مدیر از دست آن‌ها و حرکات بازویش را نشانه مشکلات عصبی وی می‌دانستند! که البته توضیح می‌داد چرا در دور اول مصاحبه با متقاضیان استخدام موفق نبوده است: چه کسی می‌خواهد با یک

مدیر عصبانی و دیوانه کار کند؟

در حالی که تماس چشمی تایلندی‌ها بیشتر از اغلب ژاپنی‌ها است، ولی تماس چشمی طولانی مانند تماس چشمی رایج در خاورمیانه یا آمریکای لاتین در این کشور به عنوان خیره شدن تعبیر می‌شود و تایلندی را عصبی و ناراحت می‌کند.

نمایندگان فروش نباید به نحوی بنشینند که کف پایشان یا کف کفششان معلوم باشد، چون پا حتی از دست چپ هم ناپاکتر است. همچنین نباید با پا یا کفشمان به اشیاء اشاره کرده یا به آن‌ها بزیم. زمانی که نماینده فروش غربی چمدان مرد تایلندی را با پایش به گوشه‌ای هل داد تا در میز شلوغ پذیرش کمی فضای بیشتر ایجاد کند شاهد نگاه وحشت زده میهمان تایلندی هتل بودیم.

اشاره کرده به افراد با انگشت اشاره بسیار زشت است. اگر واقعا باید به چیزی اشاره کنید دست راست مشت شده خود را جهت مدنظر بگیرید در حالی که انگشت شست تان هم در آن جهت است.

برای این که پیشخدمت را صدا کنید فقط دست خود را بالا ببرید همانند زمانی که در مدرسه بودید و به چشمان وی نگاه کنید. یا بازوی راست خود را به صورت افقی دراز کنید در حالی که کف دستتان رو به پایین است و با دستتان حرکات قاشق مانند در بیاورید.

روابط فردی

متوجه می‌شوید که ایجاد و حفظ روابط فردی مستحکم با همتایان محلی تان کلید موفقیت کسب و کارتان در تایلند است.



رفتار تجاری در مالزی

جمله "فرهنگ یک جامعه محصول تاریخ آن است" در مورد مالزی صحت دارد که یک جامعه چند فرهنگی با چندین قوم مختلف است. مالایی‌ها ۵۵٪ از جمعیت کشور، نژاد چینی ۳۰٪ و نژاد هندی (که بیشترشان از جنوب هند آمده‌اند) ۸٪ جمعیت کشور را تشکیل داده‌اند، بومیان مالزی و چندین عنصر اروپایی - آسیایی این ترکیب را کامل می‌کنند. نمایندگان فروشی که با بخش دولتی کار می‌کنند بیشتر با مردمان مالایی سرو کار خواهند داشت؛ چینی‌ها و مالایی‌ها هر دو نژاد، در بخش خصوصی فعال هستند. هندی‌ها هم جامعه متخصصان را تشکیل داده‌اند؛ وکلا، پزشکان و معلمان. به یاد داشته باشید: بر اساس قانونی مالزی تمام مالایی‌ها مسلمانند ولی تمام مسلمانان مالایی نیستند.



اجازه بدهید همتای محلی تان تصمیم بگیرد چه زمانی می‌توانید به مسائل تجاری بپردازید. مالزیایی‌ها وقتی آماده هستند با پرسیدن سوالات خاص در مورد پروژه، شرکت یا هدف شما از این ملاقات سر صحبت را باز می‌کنند. هر بار که دوباره از این بازار دیدن می‌کنید، به همتایان خود اطلاع بدهید که از زمان دیدار قبلی تان چه اتفاقاتی رخ داده است و قبل از این بحث را به امور تجاری بکشانید با آن‌ها روابط اجتماعی برقرار کنید.

گرایش به زمان

نمایندگان فروش باید به موقع به جلسات برسند؛ اما همتایان محلی منقطع تر هستند. ترافیک سنگین در کوآلا لامپور کمک چندانی به وقت شناسی نمی‌کند. در یک روز بیشتر از دو قرار ملاقات را تنظیم نکنید: ساعات مناسب ۱۰:۰۰ و ۱۴:۰۰ هستند.

تشریفات رسمی، سلسله مراتب، شأن اجتماعی و احترام

در این فرهنگ سنتی به افراد مسن، افراد عالی رتبه در سازمان‌ها و اشراف زادگان مالایی احترام می‌گذارند، نمایندگان فروش جوان تر باید

زبان تجارت

اگرچه زبان ملی این کشور باهاسو ملایو است، افراد زیادی در آن، مخصوصاً در بخش خصوصی، به زبان انگلیسی صحبت می‌کنند. نمایندگان فروش انگلیسی زبان می‌توانند بدون وجود مترجم به امور تجاری خود بپردازند.

گرایش به روابط

شناختن همتایان یکی از پیش نیازهای اصلی صحبت در مورد معامله است. جلسه اول دیدار شما به صحبت در مورد مسائل عادی اختصاص خواهد داشت. صرف غذا در کنار یکدیگر به شما کمک می‌کند رابط خود را در مالزی بشناسید، ورزش گلف و سیر و سیاحت هم به همین صورت به شما کمک می‌کنند. در جلسه اول به مکالمات کوتاه و عناوین عمومی بپردازید تا همتایان نشان بدهند که حالا آماده صحبت در مورد مسائل تجاری هستند. عناوین مناسب مکالمه عبارتند از سفر، سیر و سیاحت، شرایط کسب و کار در کشور خودتان و به ویژه غذا. در مورد آداب و رسوم محلی، سیاست یا مذهب صحبت نکنید.

به مالزیایی‌های مسن احترام بگذارند، مخصوصاً زمانی که آن‌ها خریدار یا مشتریان بالقوه هستند. رعایت ادب و تشریفات رسمی در طرز برخورد نشان می‌دهد که به همتای خود احترام می‌گذارید.

موضوع صورت

مالزیایی‌ها نسبت به تحقیر و توهین حساسیت دارند. یکی از راه‌های از دست دادن کنترل بر حالات صورت و ناراحت کردن دیگران نشان دادن ناشکیبایی، رنجش یا عصبانیت است. نشان دادن احساسات منفی هماهنگی جلسه را برهم می‌زند و احساس می‌کنند طرف مقابل مغرور و گستاخ است.

چهار پیشنهاد در مورد صورت:

- از مواجهه و برخورد آشکار در جلسات خودداری کنید؛ تلاش کنید تا هماهنگی سطحی را حفظ نمایید.
- از به کار بردن کلمات و انجام کارهایی که موجبات شرمساری یا ناراحتی دیگری را فراهم می‌کند خودداری نمایید. هرگز در مقابل دیگران سخنان همتای مالزیایی خود را اصلاح نکرده یا از وی انتقاد نکنید.
- از اظهار نظرهای بسیار صریح و رک خودداری نمایید. صحبت رک و بی‌پرده را به عنوان رفتار نادرست سوءتعبیر می‌کنند.
- با احترام گذاشتن و پیروی از آداب و رسوم محلی آبروی همتای خود را بخرید.

ارتباطات کلامی

یکی از روش‌هایی که مالزیایی‌ها به کمک آن روابط میان فردی روانی را در حین مذاکرات پر فراز و نشیب حفظ می‌نمایند به کار بردن زبان غیر مستقیم است. آن‌ها با طفره رفتن از اهانت به دیگران خودداری می‌نمایند. مثلاً مالزیایی‌ها اغلب از به کار بردن کلمه "نه" خودداری می‌کنند این کلمه توهین آمیز است. تردید، سکوت، عوض کردن موضوع یا دادن پاسخی مبهم و نامشخص روش‌های مودبانه "نه" گفتن هستند بدون این‌که این کلمه زشت را بر زبان بیاورند.

ارتباطات شبه کلامی

مالزیایی‌ها به آرامی صحبت می‌کنند. صدای خود را بلند نکنید، صدای بلند و رفتار خشن را به کار نبرید و هرگز میان حرف کسی نپرسید. برخی مالزیایی‌ها هنگام مشاهده یک رویداد ناگوار، مثلاً وقتی کسی لیز خورده و زمین می‌خورد، می‌خندند یا قهقهه می‌زنند. در برخی فرهنگ‌های خندیدن در این شرایط کار درستی نیست، ولی در بسیاری از جوامع جنوب شرق آسیا یک واکنش خودجوش به موقعیت‌های عجیب یا موجب شرمندگی است. قصد اهانت کردن ندارند.

ارتباطات غیر کلامی مالزیایی‌ها

نزدیکی

مالزیایی همانند سایر فرهنگ‌های شرق و جنوب شرق آسیا دوست دارند در ملاقات‌های تجاری زمانی که کنار افراد می‌ایستند یا می‌نشینند از آن‌ها به اندازه طول یک بازو فاصله داشته باشند.

رفتار تماس فیزیکی

مالزی جامعه‌ای با تماس فیزیکی اندک است به جز یک دست دادن نرم، انتظار تماس فیزیکی دیگری را نداشته باشید.

رفتار نگاه

تماس چشمی طولانی را به عنوان خیره شدن سوءبرداشت می‌کنند که اکثر مالزیایی‌ها را ناراحت می‌کند. وقتی عینک دودی به چشم دارید، چه در داخل و چه در محیط خارج، با کسی صحبت نکنید. این رفتار زشت است.

اشارات و حرکات

مالزیایی‌ها از اشارت محدودی استفاده می‌کنند. آن‌ها از دیدن حرکات

ناگهانی دست و بازو می‌ترسند یا گیج می‌شوند.

استفاده از انگشت سیبانه برای اشاره کردن یا صدا زدن کسی زشت و ناپسند است. اگر می‌خواهید به چیزی اشاره کنید دست راست خود را مشت کنید و در حالی که انگشت شستتان باز است به جهت مورد نظران اشاره کنید به نحوی که شست ابتدا در آن مسیر قرار بگیرد. برای صدا کردن پیشخدمت با اشاره، دست خود را بالا ببرید یا بازوی خود را بلند کنید و با دستتان وی را به سمت خود بخوانید. مسلمانان و هندوها اعتقاد دارند دست چپ و پاها ناپاک هستند. از لمس افراد یا دادن اشیاء به دیگران با دست چپ خودداری کنید. به همین صورت از لمس کردن یا هل دادن اشیاء با پا خودداری کنید و پاهایتان را به نحوی روی هم نیندازید که کف کفشتان در مقابل دیگری قرار بگیرد.

در مالزی، کوبیدن مشت بر کف دست یک اشاره زشت و ناپسند است. ایستادن در حالی که دست‌ها به کمر کمر هستند هم بیانگر عصبانیت یا رفتار پرخاشگرانه است.

آداب و رسوم تجاری در مالزی

لباس

نحوه لباس پوشیدن ما بیانگر احترام یا بی احترامی ما به همتایانمان است. مردان به خاطر آب و هوای استوایی چندان تمایلی به پوشیدن کت و شلوار ندارند. به هر حال مردان زمانی که با مقامات عالی رتبه دولتی ملاقات می‌کنند باید یک کت و شلوار تیره، پیراهن سفید و کراوات بپوشند. پیراهن سفید آستین بلند و کراوات با شلوار تمیز برای جلسات در بخش خصوصی مناسب هستند. زنان لباس متواضعانه، کت و شلوار سبک یا دامن و بلوز برتن کنند، حتماً بخش بالایی بازوها را بپوشانید دامن باید حداقل تا سر زانو باشد.

ملاقات و خوشامدگویی

آداب و رسوم در این فرهنگ متنوع متفاوت هستند. یکی از روش‌های متداول سلام کردن و خوشامدگویی، دست دادن آرام همراه با تماس چشمی ملایم است. برخی رسوم دیگر را هم توضیح می‌دهیم: مالایی‌ها یک سلام دلپذیر و مطبوع می‌دهند: با تعظیم کوتاه، دراز کردن یک یا دو دست برای لمس کردن دست طرف مقابل و بعد برگرداندن دست برای لمس سرفرد سلام کننده. هندی‌های مالزیایی از نمسته دلپذیر و مطبوع یا حرکت نمسکار استفاده می‌کنند کف دست‌ها را به هم می‌چسبانند و دقیقاً زیر چانه قرار می‌دهند یک تعظیم کوتاه می‌کنند یا سرشان را به آرامی تکان می‌دهند.

مردان باید منتظر بمانند یا زنان دست شان را برای دست دادن جلو بیاورند. اگر خانم تمایلی به دست دادن نداشت؟ در این صورت مرد مودب لبخند می‌زند و از سلام و خوشامدگویی کلامی استفاده می‌کند.

مبادله کارت‌های تجاری

اگر با چینی‌ها مذاکره می‌کنید کارت تجاری را با هر دو دست مبادله کنید. اگر با مالایی‌ها و هندی‌ها مذاکره می‌کنید، به خاطر تابوی دست چپ بهتر است کارت را با دست راست به آن‌ها بدهید در حالی که دست چپ مچ دست راست را پشتیبانی می‌کند. قبل از این که کارت همتای خود را کنار بگذارید آن را مطالعه کنید.

نوشیدنی‌ها

انتظار سرو چای یا نوشیدنی خنک در جلسات کاری را داشته باشید. اگر پرسیدند "که چه چیزی دوست دارید؟" جواب مودبانه این است: "هر چیزی که دارید عالی است" قبل از نوشیدن صبر کنید تا میزبانان یک جرعه بنوشند.

نام‌ها

بازی نام‌ها همانند فرهنگ این کشور پیچیده است: آداب مالایی‌ها، چینی‌ها و هندی‌ها متفاوت است. در کل فردی را که شما را به وی معرفی می‌کنند با نام و لقبش خطاب قرار دهید. اگر آن فرد لقب حرفه‌ای، آکادمیک یا اشرافی ندارد از آقا، خانم/ دوشیزه یا مادام استفاده کنید.

در این بخش چندین توصیه ویژه فرهنگی ارائه می‌نمایم:

- وقتی با یک اسم مالایی مانند عبدالحشام حاجی رحمان سروکار دارید، رحمان نام پدر و حاجی بیانگر رفتن پدرش به حج است. او را رسماً انسیک حشام (آقای حشام) صدا می‌کنند و اگر صمیمی‌تر باشند او را عبدالحشام صدا می‌کنند. اگر حشام خودش هم به مکه رفته باشد او را حاجی حشام صدا می‌کنند. یک زن مالایی را با واژه پائون و سپس نامش مورد خطاب قرار دهید. مثلاً اگر اسمش نوربنت احمد است او را پائون نور صدا کنید: احمد نام پدرش است.

- نام خانوادگی چینی‌ها قبل از نام کوچکشان به صورت دو نام می‌آید. مثلاً لی ار سان را آقای لی صدا کنید. اگر خودش را به عنوان جیمز لی معرفی می‌کند شاید می‌خواهد او را جیمز خطاب کنید، ولی منتظر باشید تا خودش از شما بخواهد. چون اکثر همسران چینی نام همسر خود را نمی‌گیرند، آن‌ها را با لقب مادام و نام خانوادگی خودشان خطاب کنید و از لقب خانم و نام خانوادگی شوهرانشان استفاده نکنید.

- نام‌های هندی به توجه به مذهب و منطقه‌ای در هند که اجداد آن شخص در آنجا به دنیا آمدند متنوع است. نام‌های مسلمانان هندی شبیه نام مالایی‌ها است در حالی که هندوهای جنوب هند با نام اس. ناگراجان را به عنوان آقای ناگراجان خطاب قرار دهید چون اس حرف اول نام پدرش است. یک هندوی هندی از شمال با نام ویجی کومار را آقای کومار صدا کنید چون همسایه شیخ وی سورش سینگ را آقای سورش می‌نامند چون نام سینگ برای اکثر شیخ‌ها متداول است.

- اغلب نمایندگان فروش را با لقب آقا، خانم و دوشیزه و نام کوچکشان یا نام خانوادگی مورد خطاب قرار می‌دهند.

لقاب

لقاب در این فرهنگ رسمی، سلسله مراتبی، اهمیت دارند. سه مورد متداول تان، داتوک (داتو) و تان سری هستند. داتو عبدالحشام رحمان را "داتو" صدا کنید. در مالزی به پادشاه و اشراف احترام زیادی می‌گذارند.

هدیه دادن

معمولاً دوستان به هم هدیه می‌دهند. اگر شما یا شرکت شما با همتایان مالزیایی خود از قبل یک رابطه برقرار کرده‌اید به باید‌ها و

نبایدهای زیر دقت کنید:

- هدیه را در حضور شما باز نخواهند کرد.

- گزینه‌های مناسب عبارتند از غذا، ولی به مسلمان نوشیدنی الکلی و گوشت خوک و به هندوها گوشت خوک هدیه ندهید.

- اگر شما را به میهمانی شام دعوت کردند، با خود میوه، شکلات یا

کیک ببرید که هدیه‌های قابل قبول هستند.

- از هدیه دادن چاقو، نامه باز کن یا ساعت به چینی خودداری کنید:

اشیاء تیز و برنده نماد قطع رابطه است و کلمه به کار رفته برای ساعت در زبان چینی شبیه کلمه مرگ تلفظ می‌شود.

رفتار مذاکره در مالزی

دامنه چانه زنی

بسیاری از مالزیایی‌ها عاشق چانه زدن هستند. چون ممکن است با عوامل غیر منتظره هزینه‌زا برخورد کنید حتما روی پیشنهاد قیمت اولیه خود یک حاشیه در نظر بگیرید. یک مذاکره کننده هوشمند برگ‌های برنده خود را برای بازی آخر نگه می‌دارد.

قراردادها و اختلافات

مالزیایی‌ها ترجیح می‌دهند که اختلافات را به صورت رو در رو حل کنند و چندان تمایلی به استفاده از تلفن یا فکس ندارند. آن‌ها برای حل اختلافات و مخالفت‌ها بیشتر روی روابط تکیه می‌کنند و توجه زیادی به بندهای قرارداد ندارند. ■





بررسی قرارداد پیمانکاری و کاربرد آن برای مدیران

حمیدرضا چاوشی پور

عضو انجمن مدیریت ایران



چکیده

زمانی که کارفرما با پیمانکار قرارداد مقاطعه منعقد می نماید باید از تفاوت های این نوع قرارداد با سایر اشکال قراردادی جهت استفاده از نیروی کار مطلع باشد همچنین باید با مزایا و معایب این نوع قرارداد آشنا باشد به علاوه کارفرما در صورت انعقاد عقد مقاطعه دارای مسئولیت هایی در برابر کارگران پیمانکار و سازمان تأمین اجتماعی می باشد که باید آن ها را رعایت کند همچنین در صورتی که مورد پیمان در محیط کارگاهی کارفرما انجام شود ایشان باید مبنای بهداشتی و ایمنی در محیط کارگاه را اجرا کند نهایتاً مسئولیت های کارفرما در این نوع قرارداد با سایر انواع قراردادها متفاوت است.

مقدمه

مدیران باید بررسی نمایند استفاده از نیروی کار تحت چه بنیان حقوقی برای آن‌ها مناسب است و رابطه بین کارفرما و شخص دیگر جهت انجام امور ممکن است بر اساس عقود، مقاطعه کاری (پیمانکاری)، دلالی، حق العمل کاری، روابط کارگر و کارفرما و قانون کار (تکامل یافته اجاره اشخاص در قانون مدنی) و جعاله ایجاد شده باشد، در این میان روابط کارگر و کارفرمای قانون کار و مقاطعه کاری در امور داخلی کاربرد زیادی دارند. در اینجا تلاش شده، خواننده با ساختار قرارداد مقاطعه کاری (پیمانکاری) آشنا شده، از مزایا و معایب آن مطلع گردد و با تفاوت‌های آن با قرارداد کار (قانون کار) آشنا شود، مدیران می‌توانند از قرارداد مقاطعه کاری (پیمانکاری) در برون سپاری بسیاری از مشاغل سازمانی خود استفاده کنند، این برون سپاری می‌تواند در محیط کارگاهی و با ماشین آلات کارفرما یا پیمانکار باشد در واقع عقد مقاطعه کاری با مزایا و معایبی می‌تواند جایگزین قرارداد کار قانون کار گردد و بسیاری کاربردهای دیگری که این نوع قرارداد دارد. در بعضی موارد هم مثل زمان‌هایی که حادثه‌ای در محیط کارگاه رخ می‌دهد تشخیص کارگر از پیمانکار ممکن است در بحث مسئولیت‌های کارفرما تغییراتی ایجاد نماید و به‌طور کلی مسئولیت‌های کیفری و حقوقی ناشی از قرارداد کار و مقاطعه کاری (پیمانکاری) که بر عهده کارفرما قرار می‌گیرد با هم متفاوت است. پیش می‌آید شخصی که به عنوان پیمانکار در کارگاه حضور دارد به عنوان نیروی استخدامی توسط محاکم شناخته شده یا این‌که کارگران پیمانکار که در محیط کارگاهی حضور دارند مستقیماً علیه کارفرمای اصلی اقامه دعوی می‌کنند. لذا آشنایی با عقد مقاطعه کاری (پیمانکاری) می‌تواند برای مدیران مفید واقع شود.

بخش ۱: (تعریف قرارداد پیمانکاری)

قرارداد مقاطعه کاری در ماده ۱۱ قانون (منسوخه) مالیات بر درآمد، املاک مزروعی، مستغلات و حق تمبر مصوب ۱۳۳۵/۱/۱۶ و ماده ۲ آئین نامه تضمین معاملات دولتی مصوب ۱۳۹۴/۸/۲۴ توسط قانون‌گذار شناسایی شده.

می‌توان قرارداد مقاطعه کاری را به شکل زیر تعریف کرد:

مقاطععه کاری قراردادی است که در آن انجام کار معین در قبال مزد معین و در مدت معین با شرایط معین توسط مقاطعه کار (پیمانکار) تعهد می‌شود به شکلی که مقاطعه کار از کارفرما تبعیت حقوقی و فنی ندارد، همچنین تعهد وی به نتیجه می‌باشد و کار را به حساب خود انجام می‌دهد. مقاطعه خود انواع فرعی مثل مقاطعه ساختمان (مقررات

ملی ساختمان) یا مقاطعه حمل و نقل، یا مقاطعه خدمات و غیره دارد. به طور کلی مقاطعه کاران (پیمانکاران) را می‌توان در سه گروه دسته‌بندی کرد:

الف- پیمانکارانی که در کارگاهی مستقل مورد پیمان را انجام می‌دهند نظیر پیمانکاری که تولید قطعه‌ای را با مواد اولیه ارسالی از طرف کارفرما در کارگاه خود تولید می‌کند یا پیمانکاران ساخت جاده که در کنار پروژه، کارگاه‌هایی را برای خود بنا می‌کنند.

ب- پیمانکارانی که در محیط کارگاهی کارفرما مشغول به کار هستند لیکن فعالیت آن‌ها شباهتی به موضوع موضوع فعالیت پیمانکار ندارد مثل پیمانکار نصب و راه اندازی ماشین آلات یا پیمانکاری ساخت سوله در محیط کارگاه کارفرما.

ج- پیمانکارانی که در محیط کارگاهی کارفرما مشغول بکارند و فعالیتی مشابه فعالیت کارفرما انجام می‌دهند، مثل پیمانکارانی که در کارخانه تولید قطعات خودرو در کنار کارگران و باتجهیزات کارخانه مشغول به تولید قطعات خودرو هستند.

در تعریف اصطلاحی «مقاطععه کار» مترادف به «پیمانکار» می‌باشد. پیمانکار ممکن است کار را شخصاً انجام دهد و یا انجام کار را به دیگری محول کند (مگر خلاف آن در قرارداد شرط شده باشد) رابطه کارگرانی که پیمانکار برای انجام مورد پیمان استخدام می‌کند با وی بر اساس قانون کار است. اما رابطه پیمانکار و کارفرما تحت حاکمیت قانون کار نمی‌باشد. در واقع قرارداد پیمانکاری (مقاطععه کاری) تابع قانون کار نیست.

بخش ۲: تفاوت قرارداد مقاطعه کاری (پیمانکاری) و قرارداد کار (قانون کار)

با شناخت تفاوت‌های این دو قرارداد با عقد مقاطعه بهتر آشنا خواهید شد و خواهید توانست این دو نوع رابطه کاری را از یکدیگر تشخیص دهید: اولین و بهترین ابزار برای تفکیک رابطه کارگری و کارفرمایی از مقاطعه کاری بحث در مفهوم «تبعیت فنی» و «تبعیت حقوقی» می‌باشد. که به تبعیت حقوقی «تبعیت اداری / سازمانی» نیز می‌گویند.

کارگر از کارفرما تبعیت حقوقی دارد و بعضاً تبعیت فنی نیز دارد. در صورتی که پیمانکار از کارفرما «تبعیت حقوقی» و «تبعیت فنی» ندارد.

تبعیت حقوقی کارگر از کارفرما بدین معناست که کارگر تحت نظارت کارفرما کار می‌کند و پیرو دستورالعمل‌های داخلی کارگاه می‌باشد به‌طور مثال ساعات کار وی را و نحوه انجام کار یا لباس فرم را کارفرما مشخص می‌کند و به‌طور کلی کار تحت نظارت و به صلاحیت کارفرما انجام می‌شود. کارگر ممکن است از کارفرما تبعیت فنی نیز داشته باشد، مثل کارفرمایی که خود تبحر کافی در کار دارد یا در واقع همان استاد کار است

حساب کارفرما کار می کند همچنین اصطلاحاً تعهد کارگر به وسیله است، بدین معنی که کارگر فقط متعهد به انجام دادن کار است باید ساعات کاری خود را در اختیار کارفرما قرار دهد و به حد متوسط و منطبق با اصول استاندارد به کار پردازد. سپس مستحق مزد خواهد بود در صورتی که در قرارداد پیمانکاری تعهد پیمانکار اصطلاحاً به نتیجه است بدین معنا که پیمانکار با انجام شدن (به نتیجه رسیدن) مورد پیمان مستحق مزد می گردد. در واقع در قرارداد کار ثمربخش بودن کارهایی که انجام شده تعهد کارگر نیست و ایشان تحت تبعیت از کارفرما به کار می پردازد و مستحق اجرت می شود، (بابت کار خود که در اختیار کارفرما قرار داده) در صورتی که پیمانکار متعهد به درست تمام کردن مورد پیمان است و بابت ساعاتی که کار کرده مستحق مزد نمی شود. همچنین در قرارداد پیمانکاری حساب سود زیان بر عهده پیمانکار است (پیمانکار به حساب خود کار می کند) و پیمانکار ممکن است از بابت کاری که انجام داده نهایتاً از لحاظ پولی متحمل ضرر بشود. (برعکس قرارداد کار) تفاوت دیگر این است که قرارداد کار (قانون کار) معوض است در صورتی که قرارداد پیمانکاری می تواند معوض نباشد بدین معنی که در قانون کار اشتغال به میل خود امکان پذیر نیست و کار باید در مقابل مزد باشد به شکلی که حداقل های قانونی نقداً پرداخت گردد و توافق بر خلاف آن ممکن نیست در حالی که در قرارداد پیمانکاری عقد می تواند معوض نباشد مثلاً پیمانکار مورد پیمان را در قبال تعهد طرف مقابل به انجام کاری در حق او انجام دهد.

و کارگران از لحاظ فنی پیرو او می باشد اما برعکس این نیز ممکن است که کارفرما در امور تخصصی متبحر نباشد و کارگران از وی تبعیت فنی نداشته باشند مثل پزشک که خود متخصص است و ممکن است در حوزه تخصص خود از رئیس بیمارستان تبعیت نداشته باشد اما از لحاظ تبعیت حقوقی وی تابع مقررات بیمارستان است.

این در حالی است که پیمانکار از کارفرما تبعیت حقوقی و فنی ندارد یعنی کار را به صلاح دید خودش انجام می دهد و کارفرما صرفاً کلیات را از طریق قرارداد مشخص می کند و در نحوه اجرا و دخالتی ندارد. یکی از مسائلی که محاکم حین رسیدگی و جهت مشخص شدن نوع رابطه کاری به آن می پردازد همین بحث تبعیت حقوقی و فنی است. یعنی بررسی می کنند که آیا طرف دیگر از کارفرما تبعیت حقوقی و فنی داشته یا نه.

تفاوت دیگر در شخصی بودن قرارداد کار است. یعنی در قرارداد کار خود شخص کارگر از دلایل اصلی قرارداد کار است به این معنی که کار را باید خودش انجام دهد (به نحو مباشرت) و نمی تواند آن را به دیگری منتقل کند، در صورتی که در قرارداد پیمانکاری بر خلاف قرارداد کار ممکن است پیمانکار شخص حقیقی یا حقوقی باشد و می تواند برای انجام مورد پیمان کارگر استخدام کند و در واقع کار را توسط دیگری انجام دهد یا شخصاً آن را انجام دهد.

تفاوت دیگر این است که در قرارداد کار (قانون کار) سود و زیان متوجه کارفرماست و کارگر در هر صورت مستحق مزد خود می باشد و کارگر به



نکته‌ای که باید مورد توجه واقع شود این است که کارگران پیمانی با پیمانکاران متفاوت هستند و تابع قانون کار می‌باشند با این توضیح که کارگر پیمانی شخصی است که به موجب قرارداد کار در قبال واگذاری نیروی کار خود به کارفرما بر اساس میزان انجام شده یا تعداد محصولی که از کار تولید شده مزد دریافت می‌کند یعنی مزد وی تحت عنوان کارمزد پرداخت می‌گردد و البته این مزد نباید از حداقل‌های اعلام شده کمتر باشد و چون عناصر اصلی تعریف کارگر یعنی تبعیت حقوقی و اقتصادی از کارفرما نسبت به وی وجود دارد مشمول قانون کار است. (تبصره ۲ ماده ۳۵ قانون کار)

بخش ۳: مسئولیت‌هایی کارفرما در قرارداد پیمانکاری دارد و تفاوت‌های آن با قرارداد کار

در صورتی که رابطه کاری مقطعه کاری باشد از شمول قانون کار خارج است و مسئولیت‌های متفاوتی متوجه کارفرماست و آنچه کارفرما مسئولیت انجام آن را در برابر کارگر دارد در مقابل پیمانکار ندارد، اما مسئولیت‌های دیگری در برابر پیمانکار وجود دارد که به شرح زیر است:

الف) وقتی انجام کاری توسط قرارداد مقطعه کاری به پیمانکار سپرده می‌شود مطابق ماده ۱۳ قانون کار کارفرما موظف است اولاً پنج درصد مبلغ کل قرارداد را تا ۴۵ روز پس از پایان کار نزد خود نگه دارد تا در صورتی که پیمانکار دستمزد کارگران خود را نپرداخته بود آن‌ها بتوانند از پنج درصد مزد پیمانکار آن را دریافت کنند مرجع رسیدگی کننده به این موضوع به شکل تجدیدی محاکم کار خواهند بود و در صورت همراهی چند خواسته به صورت یک جا در دادخواست می‌تواند در دادگاه اصلی نیز رسیدگی گردد لذا کارفرمایان حتماً باید مفاد این ماده را رعایت کنند اگر زودتر از ۴۵ روز ۵ درصد را بپردازد تا سقف ۵ درصد مبلغ کل قرارداد در مقابل کارگران پیمانکار ضامن خواهند بود. همچنین کارگران می‌توانند از ضمانت‌های حسن انجام کار که کارفرما از پیمانکار اخذ می‌کند یا دیگر مطالبات پیمانکار از کارفرما نیز مطالبات خود را دریافت کنند. (لازم به ذکر است دیون کارگر بر ذمه کارفرمای خود از دیون ممتاز است)

ب) دومین مبلغی که کارفرما باید نزد خود از اجرت پیمانکار نگه دارد ۵ درصد دیگر مطابق ماده ۳۸ قانون تأمین اجتماعی مصوب ۱۳۵۴ است که تا زمانی که مفاصا حساب از طرف سازمان تأمین اجتماعی توسط پیمانکار به کارفرما ارائه نشده این ۵ درصد را کارفرما نباید به پیمانکار پرداخت کند وگرنه در برابر سازمان تأمین اجتماعی ضامن خواهد بود. همچنین در صورتی که پیمانکار برای بخشی از مدت قرارداد مفاصا حساب ارائه کند پرداخت بخشی از آن ۵ درصد که به نسبت زمانی برای آن مفاصا حساب ارائه شده بلامانع است.

ج) شق اول ماده ۱۳ ق.ک می‌گوید کارفرما باید با پیمانکار طوری قرارداد منعقد کند که ایشان متعهد گردد تمامی مقررات قانون کار را رعایت کند این بدین معناست که اولاً باید در قرارداد قید شود پیمانکار موظف به رعایت مقررات قانون کار می‌باشد دوماً می‌توان پرداخت اقساط اولیه را منوط به ارائه مستندات مبنی بر رعایت مقررات قانونی کار نمود اما بیشتر منظور قانون گذار این است که کارفرما به پیمانکار در دور زدن قانون کمک ننماید وگرنه خودش ضامن طلب کارگران خواهد بود.

د) مسئولیت پرداخت دیه قتل ناشی از حوادث کاری که به پیمانکار واگذار شده است پیمانکار است همچنین است تمام خساراتی که به کارگر پیمانکار وارد می‌شود همچنین کارفرما مسئول خساراتی نیست که به پیمانکار وارد می‌شود مسئول جبران خسارت کارگر زیان دیده طبق ماده ۱۲ قانون مسئولیت مدنی کارفرمای وی می‌باشد، اهمیت تشخیص کارگر از پیمانکار و تشخیص کارگران پیمانکار از کارگران کارفرمای اصلی اینجا مشخص می‌شود.

این نکته را باید در نظر داشت هر کسی کارفرمای کارگر خسارت دیده باشد (یا پیمانکار یا کارفرمای اصلی)، مطابق مواد ۹۱ و ۹۵ قانون کار مسئولیت رعایت موازین ایمنی و بهداشتی را در کارگاه عهده دار است، با این حال باید توجه داشت در صورت وقوع حادثه مسئولیت کیفری و مدنی مطابق قواعد و ضوابط حاکم بر مسئولیت کیفری و مدنی، حسب مورد متوجه کسانی خواهد بود که حادثه در اثر تخلف آنان از موازین قانونی، قراردادی و عرفی صورت پذیرفته است و تعیین شخص یا اشخاص مسئول حادثه در چنین مواردی یک امر موضوعی و مصداقی بوده که حسب مورد با انجام تحقیقات لازم و کسب اطلاع از کارشناسان و بازرسان ذی‌ربط و توجه به اوضاع احوال موجود بنا به تشخیص مرجع قضایی رسیدگی کننده خواهد بود. با این حال توصیه می‌شود کارفرمایان حتماً از بیمه مسئولیت مدنی استفاده کننده و در صورتی که پیمانکار و کارگران پیمانکار در محیط کارگاهی آن‌ها مشغول به کارند حتماً کلیه موازین بهداشتی و ایمنی را رعایت کنند و پیمانکار و کارگزارانش را نیز به این کار مجاب کنند.

بخش ۴: جمع بندی و نتیجه گیری

در صورتی که پیمانکار مورد پیمان را شخصاً و بدون کارگر انجام دهد رعایت موارد الف و ب در بخش ۲) (۵+۵٪) در خصوص وی نباید انجام شود در خصوص مسائل ایمنی هم پیمانکار کارفرمای خویش است و تنها در صورتی که سبب متوجه کارفرمای اصلی باشد در حوادث وی ضامن خواهد بود همچنین اگر قرارداد پیمانکاری منعقد گردید که پیمانکار یا کارگزارانش در محیط کارگاهی شما حضور دارند حتماً یک

نسخه از قرارداد را باید برای سازمان تأمین اجتماعی ارسال کنید، اگر یک رابطه کاری توسط محاکم مقاطعه کاری شناخته شود از شمول قانون کار خارج شده، در نتیجه وظایفی که قانون کار بر عهده کارفرما قرار می‌دهد از عهده کارفرمای قرارداد مقاطعه ساقط خواهد بود و موضوع تحت قوانین دیگر رسیدگی می‌شود نهایتاً می‌توان گفت مزایای قرارداد کار این است که کارگر تحت نظارت کارفرما کار می‌کند عموماً هزینه‌ها از پیمانکاری در قرارداد کار کمتر است و کارگر نسبت به سازمان حس تعلق دارد و معمولاً روابط کاری خصوصاً کارگران استادکار در این شکل بلند مدت است حفظ اطلاعات کاری با قرارداد کار بهتر انجام می‌شود.

در مقابل در قرارداد پیمانکاری مسئولیت‌های کارفرما سبک تر است. ■



جای خالی استراتژی در امنیت سایبری سازمان‌ها

سیدمجتبی مصطفوی

مدیرعامل آکادمی راوین

فناوری اطلاعات در جامعه‌ی امروزی، به بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی روزمره ما تبدیل شده است به گونه‌ای که کمتر شرکت یا سازمانی را می‌توان یافت که فرآیندهای کسب‌وکاری آن از اجزای مختلف فناوری اطلاعات بهره نبرده باشد. البته اهمیت فناوری اطلاعات در دنیای امروز بسیار فراتر از فرآیندهای کسب‌وکاری است، به عنوان مثال می‌توان به زیرساخت‌های ارتباطی، زیرساخت‌های صنعتی، زیرساخت‌های انرژی و به طور کلی بسیاری از زیرساخت‌های حیاتی دیگر اشاره کرد که در تمام کشورها، وابستگی بالایی به فناوری‌های اطلاعاتی و شبکه‌های ارتباطی دارند. در واقع این فناوری، دنیای جدیدی به نام «دنیای سایبری» را به صورت موازی در کنار دنیای فیزیکی و سنتی ما خلق کرده است.

پیش‌گفتار

سایبری و همچنین تمام سرمایه‌های انسانی آن سازمان به صورت یک پارچه، طراحی و پیاده‌سازی شود. همین امر فرآیند دستیابی به امنیت سایبری را به پروژه‌ای به نسبت پیچیده تبدیل کرده است. بنابراین لازم است تا سازمان‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ پیش از هر گونه سرمایه‌گذاری در این زمینه، اولویت‌ها و اهداف امنیتی خود را به صورت شفاف تعریف و جزئیات استراتژی خود برای دستیابی این اهداف را تدوین کنند. در این سند به بررسی چرایی اهمیت استراتژی امنیت سایبری و چگونگی ایجاد آن در سازمان پرداخته شده است.

دنیای سایبری به تبع خود، دارایی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات جدیدی را در کسب‌وکار و زندگی روزمره‌ی ما وارد کرده است. بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده در فضای سایبری برای اغلب سازمان‌ها در تمام صنایع به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است چرا که عدم بهره‌برداری از آن، سبب عقب‌ماندگی شدید نسبت به رقبای و سایر کشورها در دنیای امروز می‌شود. از سوی دیگر این فناوری نیز مانند هر فناوری دیگری در کنار فرصت‌های متعدد، تهدیدات جدیدی را به همراه داشته است. تهدیداتی که شاید تا همین ۱۰ یا ۲۰ سال پیش چندان جدی گرفته نمی‌شدند اما براساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد (World Economic Forum) در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ جزو ۵ مخاطره و در سال ۲۰۲۰ جزو ۱۰ مخاطره‌ی بزرگ دنیا معرفی شده است.

جای خالی تفکر استراتژیک در امنیت سازمان‌های ایرانی

تاکنون بسیاری از سازمان‌های دولتی و حتی برخی از سازمان‌های خصوصی بزرگ کشور، میلیاردها تومان در راستای تأمین امنیت سایبری خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند، اما به نظر می‌رسد یک حلقه‌ی مفقوده در زنجیره‌ی امنیت سایبری این سازمان‌ها وجود دارد. چرا که پس از گذشت سال‌ها (حداقل نزدیک به یک دهه) از شروع این سرمایه‌گذاری‌ها، هنوز اغلب آن‌ها در پیاده‌سازی فناوری، افراد و فرآیندهای امنیتی یکپارچه در سازمان خود ناموفق بوده و حتی در صورت پیاده‌سازی، ارزیابی دقیقی از میزان موثر بودن این زیرساخت‌ها وجود ندارد. همان‌گونه که در دو سال اخیر مشاهده کردیم، حملات سایبری موفق به برخی از سازمان‌ها، فرضیات موجود در خصوص میزان مقاومت و امنیت زیرساخت‌ها و سازمان‌های کشور در برابر این تهدیدات را به چالش کشیده است.

حملات سایبری ماهانه ده‌ها میلیارد دلار خسارت برای کسب‌وکارهای سراسر دنیا به همراه دارد اما این تنها بخشی از ماجراست. امروزه بسیاری از دولت‌های دنیا از حملات پیشرفته‌ی سایبری، به عنوان یک سلاح قدرتمند برای ضربه زدن به دشمنان خود (مانند ایجاد اختلال در زیرساخت‌های حیاتی یا سرقت اطلاعات سری آن‌ها)، بهره‌برداری می‌کنند که این امر سطح مخاطرات سایبری در سراسر دنیا را به میزان چشم‌گیری افزایش داده است. البته این تهدیدات تنها به سازمان‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ محدود نمی‌شود. طبق گزارش شرکت Verizon با عنوان «Data Breach Investigations Report»، بیش از ۴۳ درصد از قربانیان حملات سایبری در سال ۲۰۱۹، کسب‌وکارهای کوچک بوده‌اند. متأسفانه کشور ما نیز در متن این نبردهای سایبری قرار داشته و مشاهده می‌کنیم که تعداد حملات پیشرفته به زیرساخت‌ها و سازمان‌های کشور، با سرعت بالایی رو به رشد است. با توجه به مطالب ذکر شده، امن‌سازی سازمان‌ها و کسب‌وکارهای ایرانی در برابر تهدیدات سایبری به یک موضوع حیاتی تبدیل شده است. اما برای امن‌سازی یک سازمان لازم است تا معماری امنیت برای لایه‌های مختلف زیرساخت

وجود دیدگاه و تفکر استراتژیک در بین تصمیم‌گیرندگان امنیت سایبری، به جای این‌که تصمیمات یک‌پارچه و هماهنگ (که در زمینه امنیت سایبری سازمان، یک امر حیاتی به حساب می‌آید) را مشاهده کنیم، شاهد تعداد زیادی اقدامات ریز و درشت هستیم که به صورت مجزا از هم و بدون هیچ‌گونه هماهنگی با یکدیگر به صورت دوره‌ای در حال انجام است. زمان آن رسیده است تا سازمان‌ها با یادگیری از نتایج به دست آمده از تصمیمات گذشته، نسبت به تعیین اهداف شفاف و تعریف مسیرهای دستیابی

به آن‌ها، اقدام و تمام فعالیت‌های مربوط به امنیت سایبری سازمان در راستای مسیرهای تعریف شده هدایت شود تا از هدررفت منابع و سرمایه‌های خود پیش‌گیری کرده و در میان مدت به امنیتی پایدار دست یابند.

استراتژی امنیت سایبری

از آنجایی که امنیت سایبری هر سازمان تنها با همکاری بخش‌های مختلف آن امکان‌پذیر است، بنابراین باید اهداف و اولویت‌های سازمان به صورت شفاف تعریف و مسیرها و برنامه پیش‌بینی شده برای دستیابی به این اهداف به همراه روش‌های ارزیابی عملکرد، مستند شود. به این ترتیب مدیران و پرسنل در تمام سطوح وظایف خود را دانسته و می‌توانند همکاری بهتری در راستای دستیابی به این اهداف داشته باشند. همچنین باید توجه داشته باشیم امنیت سایبری به صورت ذاتی، مقوله‌ی پیچیده‌ای بوده و دستیابی به آن بدون وجود یک استراتژی شفاف، امکان‌پذیر نیست.

استراتژی امنیت سایبری شامل برنامه‌های سطح بالایی است که مشخص می‌کند چگونه سازمان امنیت دارایی‌های سایبری خود را تأمین کرده و مخاطرات مربوط به تهدیدات سایبری را به حداقل برساند. با توجه به تغییرات روزمره‌ی تهدیدات و مخاطرات سایبری، سند استراتژی امنیت سایبری نیز باید یک سند زنده بوده و با توجه به آخرین تهدیدات موجود، به صورت دوره‌ای به روزرسانی شود. اغلب استراتژی‌های امنیت

66

امروزه بسیاری از دولت‌های دنیا از حملات پیشرفته‌ی سایبری، به عنوان یک سلاح قدرتمند برای ضربه زدن به دشمنان خود (مانند ایجاد اختلال در زیرساخت‌های حیاتی یا سرقت اطلاعات سری آن‌ها)، بهره‌برداری می‌کنند که این امر سطح مخاطرات سایبری در سراسر دنیا را به میزان چشم‌گیری افزایش داده است.

سایبری بر اساس چشم‌اندازهای ۳ تا ۵ ساله تدوین می‌شوند اما توصیه می‌شود تا حد امکان به روزرسانی و بازبینی شود تا مبادا سازمان در برابر تهدیدات سایبری جدید، آسیب‌پذیر باشد. در سند استراتژی امنیت سایبری، نباید بیش از اندازه وارد جزئیات شویم بلکه این سند بیشتر حکم یک برنامه‌ی سطح بالا و راهنما برای تصمیم‌گیرندگان و مجریان امنیت سایبری را دارد.

باید به این نکته توجه داشته باشیم که روش‌های امن‌سازی برای هر سازمان، منحصر به فرد است و به همین دلیل سند استراتژی امنیت سایبری باید با

توجه به نیازها، اولویت‌ها و مخاطرات موجود در محیط یا صنعت هر کسب‌وکار، به صورت اختصاصی طراحی و توسعه داده شود. به عبارت دیگر هیچ سند استراتژی در دنیا وجود ندارد که بتواند نیازهای امنیتی تمام سازمان‌ها و کسب‌وکارها را به اندازه‌ی کافی تأمین کند.

نکته مهم دیگر این‌که با توجه به ساختار و ماهیت تهدیدات پیشرفته‌ی سایبری، استراتژی امنیت باید به جای ذهنیت واکنشی (Reactive)، با تفکر فعالانه (Proactive) تعریف و تدوین شود. به عبارت دیگر سازمان شما نباید تنها برای واکنش به رخداد‌های سایبری شناسایی شده آمادگی پیدا کند، بلکه باید به صورت فعالانه به دنبال پیش‌گیری از بروز تهدیدات سایبری نیز باشد. البته بدیهی است که یک استراتژی موفق Proactive، برای پاسخ به رخدادها نیز برنامه‌ریزی کامل خواهد داشت. همچنین یک استراتژی قدرتمند امنیت، در صورت قربانی شدن سازمان در برابر حملات سایبری، می‌تواند بین یک رخداد جزئی و یک رخداد حیاتی تفاوت ایجاد کند، که همین موضوع شما را در جایگاه بهتری برای پاسخ مناسب به آن رخداد قرار می‌دهد.

ساختار سند استراتژی امنیت سایبری

حملات سایبری در سال‌های اخیر هم از نظر تعداد و هم از نظر پیچیدگی فنی، رشد قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند. با یک بررسی ساده‌ی تکنیک‌ها و تاکتیک‌های مورد استفاده در این حملات توسط مهاجمین

مخاطرات و موارد مشابه دیگر باید مبتنی بر راهنماها، استانداردها و چارچوب‌های موجود، تعریف و پیاده‌سازی شوند. به عنوان یک نمونه از چارچوب‌های پرکاربرد در این زمینه، می‌توان به Cybersecurity Framework اشاره کرد که توسط موسسه‌ی NIST ارائه شده است. اغلب سازمان‌های کشور نیز از استاندارد ISO ۲۷۰۰۱ در این زمینه پیروی می‌کنند.

- شیوه‌ی ارزیابی: به منظور ارزیابی دوره‌ای (و ارزیابی نهایی) میزان موفقیت و تاثیر حاصل شده از پیاده‌سازی استراتژی در سازمان و همچنین میزان تحقق اهداف، باید معیارهای کمی و بازه‌های ارزیابی به صورت شفاف تعریف شوند. همچنین می‌توان ساختار و شیوه‌ی نگارش گزارش‌های دوره‌ای مورد انتظار توسط بخش‌های مسئول در سازمان را نیز مشخص کرد.

به عنوان یک نمونه‌ی کاربردی مناسب، می‌توانید سند استراتژی امنیت سایبری کشور آلمان را مطالعه کنید. این سند با چشم‌اندازهای ۴ و ۵ ساله تعریف شده است. از مهم‌ترین ویژگی‌های آن می‌توان به یادگیری از تجربیات به دست آمده از پیاده‌سازی استراتژی‌های قبلی و بهره‌برداری از آن‌ها در تدوین استراتژی‌های جدید اشاره کرد که در طول سال‌ها آن را به سندی جامع و پخته تبدیل کرده است.

پویایی استراتژی امنیت

همان‌گونه که در بخش‌های قبل نیز اشاره شد، استراتژی امنیت سازمان باید با در نظر گرفتن فضای تهدیدات و مخاطرات مربوط به کسب‌وکار سازمان، تدوین شود. از آنجایی که طبیعت تهدیدات سایبری به‌گونه‌ای است که با سرعت بالایی در حال تغییر هستند، به منظور حفظ تاثیر استراتژی، نیاز است تا این سند به صورت دوره‌ای با توجه روند تهدیدات، به روزرسانی شود. دستیابی به این مهم، مستلزم رویکردی جامع و هماهنگ بین فرآیندها، افراد و فناوری است. توصیه‌های زیر می‌تواند به پویایی استراتژی امنیت سایبری در سازمان شما کمک کند:

- افق چشم‌انداز خود را بلندمدت پیش‌بینی کنید اما همواره آمادگی تغییر و به روزرسانی جزئیات استراتژی را داشته باشید تا با تهدیدات نوظهور هم‌گام بمانید.
- مشاهده‌ی هر تغییر در فضای تهدیدات سایبری بیرونی و داخلی، نیازهای کسب‌وکار، فناوری و موارد مشابه می‌توانند به عنوان یک محرک برای به‌روزرسانی استراتژی سازمان شما عمل کند.
- از نتایج به دست آمده در برنامه‌های دوره‌ای مدیریت مخاطرات و ارزیابی امنیتی سازمان، می‌توانید برای به روز نگه داشتن استراتژی بهره‌بردارید.

در منابع مختلف از جمله چارچوب MITRE ATT&CK، مشخص می‌شود که مهاجمین از روش‌های متنوع و گاه نوآورانه‌ای برای نفوذ و دستیابی به اهداف خود در زیرساخت سازمان‌های قربانی بهره می‌برند.

به عبارت دیگر مهاجمین از هر نقطه‌ضعفی (شامل نقاط ضعف انسانی و فنی) در سازمان شما برای پیش‌برد اهداف خود استفاده می‌کنند. به همین دلیل است که تنها راه برای افزایش مقاومت سازمان در برابر انواع حملات سایبری، تعریف اهداف شفاف و همکاری بخش‌های مختلف سازمان طی فرآیندهای یکپارچه برای دستیابی به این اهداف است. در واقع امن‌سازی دارایی‌های سازمان، موضوعی نیست که واحد فناوری اطلاعات یا واحد امنیت، به تنهایی از عهده‌ی آن برآیند و نیاز به تعیین وظایف واحدهای مختلف سازمان و ایجاد یکپارچگی بین آن‌ها دارد.

سند استراتژی امنیت سایبری هر سازمان با توجه به نیازهای آن، ممکن است متفاوت از سازمان‌های دیگر باشد اما به‌طور کلی یک سند استاندارد، موارد زیر را شامل خواهد شد:

- چشم‌انداز و اهداف: اهدافی که انتظار می‌رود در صورت اجرای صحیح استراتژی، سازمان به آن‌ها دست پیدا کند باید به صورت شفاف و قابل درک برای همه بیان شود. این موارد شامل چشم‌اندازهای طرح (که می‌تواند ۳ یا ۵ ساله در نظر گرفته شود) و اهداف زیرمجموعه‌ی آن می‌شود.
- مسیرهای دستیابی به اهداف و نقشه‌ی راه: پس از تعیین اهداف و چشم‌انداز، نقشه‌ی راه و مسیرهای پیش‌بینی شده برای دستیابی به این اهداف نیز باید به صورت کلی و سطح بالا شرح داده شود. در همین راستا می‌توان راهکارهای عملیاتی، خط مشی‌ها و فناوری‌های مورد نظر را در زیرمجموعه‌ی این بخش یا در بخشی مجزا تعریف کرد.
- خروجی مورد انتظار: به منظور شفاف‌تر شدن مسیر و شیوه‌های ارزیابی عملکرد، بهتر است خروجی نهایی که در صورت دستیابی به هر هدف یا چشم‌انداز انتظار می‌رود سازمان به آن دست یابد، شرح داده شود.
- تهدیدات سایبری: همان‌گونه که در بخش‌های قبل نیز شرح داده شد، تهدیدات سایبری از تنوع بالایی برخوردار هستند و ممکن است در صنایع مختلف صورت‌های متفاوتی به خود گرفته یا اولویتشان تغییر کند. اولویت تهدیدات و مخاطرات برای هر کسب‌وکار، متفاوت بوده و از طرف دیگر منابع آن سازمان نیز محدود است. بنابراین سازمان باید بر اساس شرایط محیطی صنعت، نیازهای کسب‌وکار، تحلیل مخاطرات و مواردی از این دست، فضای تهدیدات سایبری که قصد مقابله با آن را دارد، مشخص کند.
- چارچوب‌ها، راهنماها و استانداردها: راهکارهای امنیتی، مدیریت

جمع‌بندی

فناوری اطلاعات امروزه به بخش جدایی‌ناپذیر اغلب سازمان‌ها تبدیل شده و به همین دلیل، طی سال‌های اخیر چالش‌های مربوط به تهدیدات سایبری گریبان‌گیر بسیاری از سازمان‌ها و کسب‌وکارها بوده است. از طرفی، امن‌سازی سازمان‌های بزرگ در برابر انواع حملات سایبری، امری پیچیده بوده و نیازمند برنامه‌ریزی و تعیین اهداف بلندمدت به صورت شفاف است. همچنین دستیابی به این اهداف، بدون همکاری واحدهای مختلف سازمان (اعم از فنی و مدیریتی) امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین لازم است تا مدیران ارشد، استراتژی امنیت سایبری سازمان را در راستای دستیابی به اهداف بلند مدت خود، تدوین و تمام واحدهای مرتبط را از نقش و تأثیرشان در طی این مسیر، آگاه سازند.

استراتژی امنیت سایبری هر سازمان باید با توجه به نیازها و اولویت‌های کسب‌وکاری و روندهای تهدیدات سایبری در صنعت مربوطه، تدوین شود. به منظور افزایش آمادگی سازمان در برابر حملات پیشرفته و تهدیدات روز سایبری، توصیه می‌شود این استراتژی با رویکرد امنیت فعالانه (Proactive) طراحی و همچنین پویایی خود را در طول زمان حفظ کند. به عبارت دیگر با توجه به روند آخرین تهدیدات سایبری مرتبط با صنعت، بخش‌هایی از سند استراتژی باید به صورت دوره‌ای به‌روزرسانی شود که جزییات آن در بخش‌های قبل شرح داده شد. به‌طور کلی می‌توان گفت تلاش برای ایجاد امنیت سایبری در یک سازمان یا کسب‌وکار، بدون وجود استراتژی مشخص، موجب اتلاف منابع شده و در نهایت نیز نمی‌توان نتیجه خوش‌بینانه‌ای برای آن متصور شد. ■

- همواره روند تهدیدات سایبری در صنعت مربوط به خود را دنبال کرده، تلاش کنید تا مفاهیم و ریشه‌ی این تهدیدات را با طرح سؤالاتی مانند چه کسی یا چه چیزی، چه زمانی، از کجا، چرا و چگونه، به خوبی درک کنید.
- استراتژی امنیت سایبری سازمان خود را به صورت دوره‌ای ارزیابی و با استفاده از مواردی مانند تجربیات به دست آمده از اجرای آن تاکنون، تغییرات پیش آمده در روند تهدیدات سایبری، تغییرات احتمالی در نیازهای کسب‌وکار و مواردی از این دست، تحلیل کنید که آیا استراتژی شما نیاز به به‌روزرسانی دارد یا خیر.

در این مقاله دلایل اهمیت تدوین استراتژی امنیت سایبری پیش از سرمایه‌گذاری در این زمینه و ساختار یک سند استراتژی امنیت سایبری پیشرفته به صورت خلاصه شرح داده شد. با یک جستجوی ساده در اینترنت می‌توانید به حجم بالایی از مثال‌ها، قالب‌های آماده و اسناد استراتژی منتشر شده توسط کشورها و سازمان‌های بزرگ دنیا دسترسی پیدا کرده و از آن‌ها در ایجاد سند استراتژی امنیت سایبری سازمان خود کمک بگیرید. فراموش نکنید که تنها بخشی از این سند مربوط به موارد فنی می‌شود و نه تمام آن، بنابراین نیاز است تا متخصصین فنی در کنار متخصصین و مدیران اجرایی، این سند را تدوین کنند.



کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف کنندگان با تاکید بر ادراک مصرف کنندگان و ارجاع مشتری آنلاین

بهناز اباسلط

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات-گرایش
کسب و کار الکترونیکی. / عضو انجمن مدیریت ایران.



چکیده

با گسترش فناوری اطلاعات در جهان و ورود سریع آن به زندگی روزمره، مسائل و ضرورت‌های تازه‌ای به وجود آمده است و کسب و کار الکترونیکی جایگزین روش‌های سنتی شده است. خرید آنلاین تبدیل به شیوه‌ای رایج برای خرید در میان مشتریان شده است. این الگوی نوآورانه خرید نه تنها طیف گسترده‌ای از مشتریان و خریدها را به خود جلب کرده است، بلکه فرصت‌های کسب و کار جدید و بازارهای انبوهی را ایجاد کرده است. در چنین شرایطی شناخت رفتارهای مشتریان در خرید اینترنتی از اهمیت و ارزش بسیاری در نزد بازاریابان و متخصصان کسب و کار اینترنتی برخوردار شده است. این مطالعه با استناد به نتایج تحقیق (Chen, 2021) به بررسی رابطه کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف کننده با تاکید بر ادراک مصرف کننده و ارجاع مشتری آنلاین پرداخت. به این منظور با مروری بر منابع نظری مرتبط با کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف کننده، مشخص گردید که ادراک مصرف کننده نقش واسطه‌ای در رابطه بین کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید آنلاین ایفا می‌کند، در حالی که ارجاع مشتری آنلاین به عنوان تعدیل کننده‌ای در نظر گرفته می‌شود که به طور غیرمستقیم بر ادراک مشتری تأثیر می‌گذارد.

کلید واژه: کیفیت خدمات آنلاین، قصد خرید مصرف کننده، ادراک مصرف کننده، ارجاع مشتری آنلاین.



مقدمه

فعالیت خرید آنلاین شامل یافتن خرده فروشان و محصولات آنلاین، جستجوی اطلاعات محصول، انتخاب گزینه‌های پرداخت، ارتباط با دیگر مصرف کنندگان و خرید محصولات یا خدمات می‌شود. یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر رفتار خرید اینترنتی، شناخت قصد خرید مشتریان آنلاین است. قصد خرید مصرف کنندگان آنلاین نشان دهنده علاقه مصرف کنندگان به خرید از طریق وب سایت است. قصد خرید آنلاین به عنوان مهم‌ترین پیش بینی کننده رفتار واقعی خرید، اشاره به پیامدهای حاصل از ارزیابی مشتریان از معیارهایی مانند کیفیت تارنما، جستجوی اطلاعات و ارزیابی محصولات دارد (Chen et al, 2010). فعالیت‌های فیزیکی، احساسی و ذهنی که افراد هنگام انتخاب، خرید، استفاده و دور انداختن کالا و خدمات در جهت ارضاء نیازها و خواسته‌های خود انجام می‌دهند، به رفتار مصرف کننده تعبیر می‌شود. در تعریفی دیگر رفتار مصرف کننده، مجموعه فعالیت‌هایی است که مستقیماً در جهت کسب، مصرف و دور انداختن کالا و خدمات صورت می‌گیرد. این فعالیت‌ها شامل فرآیند تصمیماتی است که قبل و بعد از این اقدامات انجام می‌پذیرد (ایروانی و همکاران، ۱۳۹۱).

نتایج حاصل از پژوهش چن (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که یکی از عوامل مؤثر بر قصد خرید آنلاین مصرف کنندگان کیفیت خدمات آنلاین می‌باشد (Chen, 2021). درک کیفیت خدمات آنلاین عوامل کلیدی نسبت به بازارهای سنتی در تصمیم به خرید مصرف کننده است. کیفیت خدمات آنلاین به عنوان معیاری برای ارزیابی این موضوع است که مشتری چه چیزی احساس می‌کند، چه چیزی پیشنهاد می‌دهد و چه چیزی تهیه می‌کند (وظیفه دوست و اسکندرنیا، ۱۳۹۱). مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که ادراک مصرف کننده یکی از پیامدهای کیفیت خدمات آنلاین بوده و نقش میانجی در رابطه بین کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف کننده دارد (Chen, 2021). ادراک، معنایی است که یک فرد به اطلاعات کسب شده از طریق اندام‌های حسی، می‌افزاد و یا می‌کاهد. محرک‌های ورودی به اطلاعات ذخیره شده (حافظه مصرف کننده) واکنش نشان می‌دهند و منجر به ادراک مصرف کننده می‌گردد (Kumar, 2009). همچنین چن (۲۰۲۱) در تحقیق خود نشان می‌دهد که ارجاع مشتری آنلاین نقش تعدیل‌گری در رابطه بین کیفیت خدمات آنلاین و ادراک مصرف کننده دارد (Chen, 2021). به این ترتیب، از آنجا که در کشور ایران، استقبال از فروشگاه‌های آنلاین، به سبب ایجاد بسترهای مناسب، روز به روز در حال افزایش است، پژوهش حاضر به بررسی ارتباط میان کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف کننده و نقش ادراک مصرف کننده و ارجاع مشتری آنلاین در این رابطه می‌پردازد.

مبانی نظری

کیفیت خدمات آنلاین

خدمات الکترونیک از حدود سال‌های ۱۹۶۵ آغاز شد پیش از توسعه تکنولوژی مبتنی بر اینترنت در سال‌های آغازین دهه ۹۰، شرکت‌های بزرگ به ایجاد شبکه‌های کامپیوتری یا ارتباطات مشخص، محدود و استاندارد برای مبادله اطلاعات تجاری میان یکدیگر پرداختند و این روش مبادله الکترونیکی داده‌ها نامیده شد (Turban et al, 2007). اولین تعریف رسمی از کیفیت خدمات الکترونیک توسط زیتمال و همکارانش (۲۰۰۲) ارائه شد و تعریف او از کیفیت خدمات آنلاین اینطور بود که: میزانی که یک وب‌سایت، ارتباطات آنی، خرید و تحویل محصولات - خدمات را به‌طور کارآمد و اثر بخش تسهیل می‌نماید. هنگامی که مشتریان به صورت کاربردی ارتباط برقرار می‌کنند، کیفیت مهم‌ترین عامل موفقیت طولانی مدت در خدمات آنلاین است (Zeithaml et al, 2002).

از نظر سانتوس (۲۰۰۳) کیفیت خدمات الکترونیک می‌تواند به عنوان ارزیابی و قضاوت کلی مصرف کننده از برتری و کیفیت خدمات الکترونیک عرضه شده در بازار مجازی تعریف شود (اسفندیانی و همکاران، ۱۳۹۱). کیفیت خدمات الکترونیکی به ادراکات مشتری از کیفیت خدماتی که از انتظاراتشان در معاملات الکترونیکی یا به نوعی در استفاده از سایر خدمات الکترونیک حاصل می‌شود اشاره می‌کند. سائیتی که می‌خواهد با تلاش خود خدماتی را فراهم کند تا نارضایتی کاربرانش را کاهش دهد سطح بالایی در ارزیابی کیفیت خدمات به وسیله مشتریان بدست می‌آورد. مدیران شرکت‌ها برای ارائه کیفیت خدمات برتر با حضور در وب‌سایت، باید به این موضوع واقف باشند که مشتریان چگونه خدمات آنلاین را درک و ارزیابی می‌کنند افزایش کیفیت خدمات آنلاین، باعث افزایش اعتماد مشتریان می‌شود و وجود اعتماد در مبادلات الکترونیکی، نه تنها انتظارات بالای خریداران از انجام مبادلات رضایت بخش را برآورده می‌کند همچنین عدم اطمینان، ریسک درک شده و وابستگی‌های متقابل در بیشتر مبادلات اینترنتی را نیز برطرف می‌سازد و انتظاراتی برای ایجاد مبادلات موفق فراهم می‌کند (ساجدی و همکاران، ۱۳۹۱).

قصد خرید

قصد خرید به احتمال این که مشتریان در یک موقعیت خریدی که پیش می‌آید، برندی خاص از یک طبقه محصول را خریداری کنند اشاره دارد (Crosno et al, 2009). برکمن، لیندکووست و سیرگی (۱۹۹۷) اشاره کردند که قصد، جزء رفتاری گرایش مشتریان است. قصد گرایش به برند نیست بلکه گرایش به خرید برند است. به علاوه قصد و نیت، رفتار را نسبت به باورها و محرک‌ها بهتر پیش بینی می‌کند. درک قصد خرید یک مشتری، بازاریابان را قادر می‌سازد که مشتریان

که کاملاً تابعی از یک محرک است، ادراک به عوامل بسیار زیادی وابسته است. عوامل دیگری همچون سن، جنسیت، هیجان‌ها، یادگیری‌های قبلی، انتظارات، حالات انگیزشی، حالات مختلف عاطفی، اتخاذ تصمیم و اراده فرد و ... بر ادراک تأثیر می‌گذارد. بنابراین ادراک را نمی‌توان فقط به عنوان پاسخی کاملاً مشخص، منتج از محرکی خاص در نظر گرفت، زیرا فرد ادراک کننده، تنها استنتاج ذهنی نمی‌کند و با توجهی خاص و فعالیت کلی تصمیم می‌گیرد. در این تصمیم‌گیری، فرآیندهای شناختی از قبیل حافظه و تفکر نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند.

نشان تجاری برندها و رنگ‌هایشان عنصری جدایی‌ناپذیر از شخصیت برند هستند.

ارجاع مشتری آنلاین

ارجاع مشتری آنلاین به نظرات، پیشنهادات و بازخوردهایی اطلاق می‌شود که مشتریان پس از مصرف خدمات آنلاین در وب سایت‌ها می‌گذارند. اگر مصرف‌کنندگان قبلاً از طریق یک بازار آزاد معامله کرده باشند، خودکارآمدی مصرف‌کنندگان نتیجه ادراک آن‌ها از رضایت انباشته شده ناشی از تجربه در وب سایت‌های مختلف بازار آزاد است. به همین دلیل است که کسانی که تجربه خرید آنلاین دارند، تمایل بیشتری به خرید مجدد از طریق بازار آزاد آنلاین دارند (Cho & Hong, 2010). مطالعات متعددی ویژگی‌های کلیدی کیفیت خدمات آنلاین در صنایع مختلف را از طریق تجزیه و تحلیل محتوای نظرات مشتریان آنلاین بررسی کردند. برخی از چارچوب‌ها و مدل‌ها عوامل مهم کیفیت خدمات را بر ادراک مشتریان نشان می‌دهند. به عنوان مثال، جوزف و همکاران (1999) شش عامل را در بخش بانکداری الکترونیکی پیشنهاد کردند، لویا کونو و همکاران (2002) 12 بعد را در آژانس‌های مسافرتی آنلاین توضیح دادند و جون و کای (2001) 10 بعد را در بانکداری اینترنتی معرفی کردند. صرف نظر از انواع مختلف خدمات، برخی عوامل تعیین‌کننده که توسط آن مطالعات قبلی آشکار شده‌اند همپوشانی دارند و در چهار دسته کلیدی قرار می‌گیرند (یعنی قابلیت اطمینان، پاسخ‌دهی، شایستگی و مشارکت)

را به تغییر رفتارشان نسبت به برند تشویق کنند. گانگور (2007) توضیح داد که قصد و نیت یک دلیل برای خریدهای آینده است. آن‌ها همچنین عوامل تأثیرگذار بر روابط بین قصد و رفتار را نشان دادند که شامل: (1) فاصله زمانی. روابط گرایش رفتار زمانی قوی‌تر می‌شود که فاصله زمانی بین سنجش گرایش‌ها و رفتار کوتاه‌تر شود. به عبارت دیگر اگر مشتریان قصد خرید چیزی را داشته باشند اما هنوز آن را نخریده باشند، بعد از آن، امکان خرید محصول کمتر می‌شود. (2) تجربه. گرایش و قصد خرید بر مبنای تجربه مستقیم منجر به رفتار صحیح‌تری می‌شود

نسبت به زمانی که بر مبنای یک تجربه غیرمستقیم باشد. در واقع می‌تواند گفته شود گرایش‌ها ایجاد شده از طریق تبلیغات نمی‌تواند به خوبی گرایش‌ها ایجاد شده از طریق تست مستقیم محصول پیش بینی کننده باشد. اگرچه اقدام خرید همیشه از قصد و نیت نشأت نمی‌گیرد. یافته‌ها نشان داده‌اند که 60٪ خریدهای اتومبیل با قصد و نیت و 17٪ بدون قصد و نیت بوده‌اند. این بدان معناست که قصد و نیت ممکن است به دلیل عواملی که در بالا اشاره شد مانند فاصله زمانی تغییر کند (Tirtiroglu & Elbeck, 2008).

ادراک مصرف‌کننده

مفهوم ادراک دارای ابعاد و معانی وسیعی است. به همین دلیل ارائه تعریفی جامع و کامل از آن، کارچندان آسانی نیست و تعریفی که به دست می‌آید چندان بی‌اشکال نیست. ادراک در روانشناسی امروز به معنای فرآیند ذهنی یا روانی است که گزینش و سازمان‌دهی اطلاعات حسی و نهایتاً معنی بخشی به آن‌ها را به گونه‌ای فعال به عهده دارد. به عبارت دیگر، پدیده ادراک فرآیندی ذهنی است که در طی آن تجارب حسی، معنی‌دار می‌شود و از این طریق انسان روابط امور و معانی اشیا را درمی‌یابد. این عمل به اندازه‌ای سریع در ذهن آدمی صورت می‌گیرد که همزمان با احساس به نظر می‌رسد. در این عمل، تجارب حسی، مفاهیم و تصورات ناشی از آن، انگیزه فرد و موقعیتی که در آن ادراک صورت می‌گیرد دخالت می‌کنند (ایروانی، 1391). برخلاف احساس،

(Chen, 2021). در همین حال، سایتهای بررسی و رسانه‌های اجتماعی بستریهای جدیدی را برای به اشتراک گذاشتن تجربه مصرف در اختیار مصرف‌کنندگان قرار می‌دهند. بازخوردها و نظراتی که در وبسایتها توسط کسانی که به شدت درگیر بازار هستند، به منابع مهم اطلاعات برای سایر مشتریان تبدیل شده است (Clark & Goldsmith, 2005).

پیشینه تحقیق

حاجی حیدری و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان تأثیر شهرت و کیفیت سایت بر احساسات مشتریان، قصد خرید و ریسک ادراک شده انجام داده‌اند. مطابق یافته‌ها طراحی وب سایت و خدمات مشتری تأثیر مثبت و معنادار بر احساسات مثبت مشتری دارند. زاهدی و حمیدی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر خصوصیات وب سایت فروشگاه‌های خرید آنلاین بر تصمیم خرید مشتری (مورد مطالعاتی: فروشگاه‌های خرید آنلاین دیجی کالا و بامیلو) انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد، ویژگی‌های ظاهری وب سایت، ویژگی‌های امنیتی وبسایت، ویژگی‌های تکنیکی وبسایت و ویژگی‌های اطلاعاتی وبسایت بر تصمیم خرید آنلاین مشتری تأثیرگذار هستند. مرشدلو و کرباسیور (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر نگرش مصرف کننده نسبت به تصمیم خرید آنلاین" انجام دادند. مهم‌ترین فرضیه این تحقیق که تأثیر مستقیم نگرش مصرف کننده بر تصمیم خرید آنلاین است، مشابه تحقیقات گذشته مورد تأیید قرار گرفت. الوانی و سعید پناه (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه کیفیت خدمات الکترونیکی بانک ملت با وفاداری مشتریان با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری" انجام دادند. نتایج بدست آمده از تحلیل روابط و آثار متغیرهای تحقیق، نشان داد که درصد رسیدن به وفاداری مشتریان از مسیر جلب رضایت آن‌ها در خدمات الکترونیکی، چندین برابر بیشتر از رسیدن به وفاداری مشتریان از مسیر کسب اعتماد آن‌ها است.

ماهارسی و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان تأثیر کیفیت خدمات و رضایت مشتری بر قصد خرید: مطالعه موردی در اندونزی انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد اولاً کیفیت خدمات بر قصد خرید تأثیر نمی‌گذارد، اما رضایت مشتری تأثیر مثبتی دارد. دوم، کیفیت خدمات تأثیر مثبتی بر رضایت مشتری دارد. در نهایت، رضایت مصرف کننده با موفقیت تأثیر کیفیت خدمات را بر قصد خرید واسطه می‌کند. دینگرا و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین کیفیت خدمات وب سایت‌های تجارت الکترونیک، رضایت مشتری و قصد خرید» انجام داده‌اند. نتیجه نشان می‌دهد که اعتماد تنها بعد کیفیت خدمات الکترونیکی است که به‌طور قابل توجهی بر کیفیت کلی خدمات تأثیر می‌گذارد. رابطه بین کیفیت کلی خدمات الکترونیکی و رضایت مشتری و همچنین رضایت مشتری و قصد خرید از نظر آماری معنادار بوده

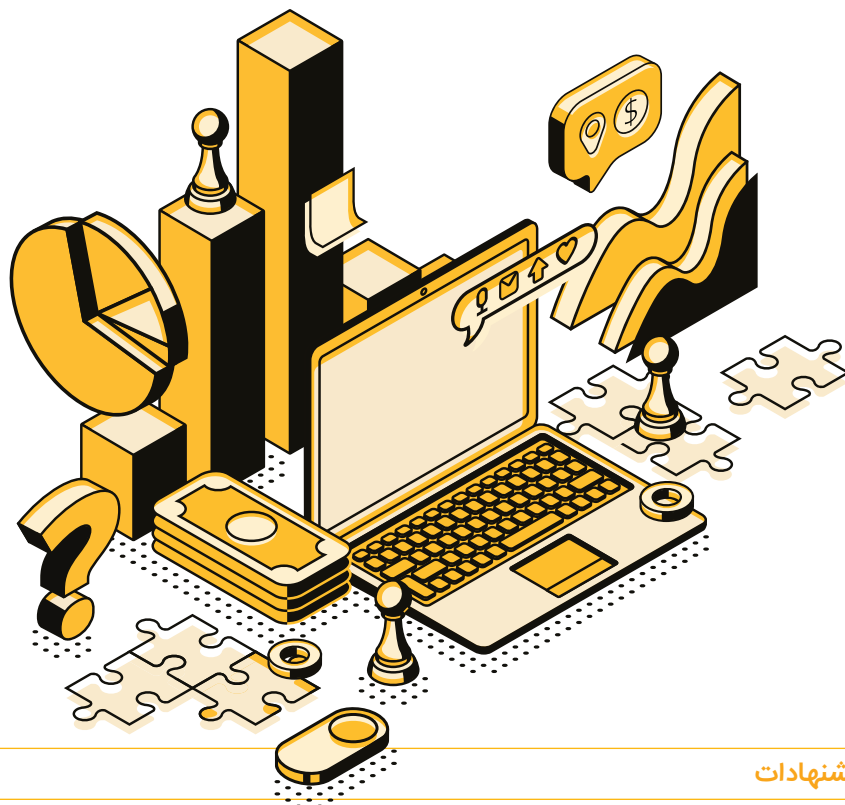
است. امجد الرحمن و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان نقش کیفیت خدمات خرید آنلاین در خرده فروشی الکترونیکی نسبت به قصد خرید آنلاین: آزمایش مکانیسم تعدیل در UTAUT انجام داده‌اند. نتایج تأیید کرد که کیفیت خدمات خرید آنلاین باعث افزایش قصد خرید آنلاین می‌شود، در حالی که محرک‌های خرید آنلاین تأثیر کیفیت خدمات آنلاین را بر قصد خرید آنلاین واسطه می‌کنند (سهم عمده مطالعه فعلی در ادبیات آنلاین قصد خرید). علاوه بر این، نتایج از نقش تعدیل کننده اعتماد به برند آفلاین بر رابطه بین محرک‌های خرید آنلاین و قصد خرید آنلاین پشتیبانی نمی‌کند. آیو و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان "رفتار کاربران بانکداری الکترونیکی: کیفیت خدمات الکترونیکی، نگرش و رضایت مشتری انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که کیفیت خدمات الکترونیکی ادراک شده اثر قوی بر رضایت مشتری و استفاده از بانکداری الکترونیکی دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که هرچه کیفیت خدمات الکترونیکی بیشتر باشد، رضایت مشتری نیز بیشتر خواهد بود و به دنبال آن استفاده از بانکداری الکترونیکی نیز بیشتر خواهد شد.

ظهور تجارت الکترونیک رفتار مشتری را به طرز چشمگیری تغییر داده است. در حالی که برخی از محققان برای شناسایی عوامل کلیدی که مستقیماً بر قصد خرید آنلاین تأثیر می‌گذارد، تلاش می‌کنند (Ozdemir & Sonmezay, 2020). برخی دیگر نشان می‌دهند که مصرف‌کنندگان ممکن است فرآیندهای روان‌شناختی را طی کنند که به‌طور غیرمستقیم بر قصد خرید تأثیر می‌گذارد (Peña-García et al, 2020). ارزش درک شده و ریسک دو عنصر مهمی هستند که بر روانشناسی مشتری تأثیر می‌گذارد (Bleier et al, 2019). بنابراین، این مقاله ادراک مشتری را به عنوان یک واسطه پیشنهاد می‌کند و تأثیر غیرمستقیم آن را بر رابطه بین کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید آنلاین بررسی می‌کند. در بخش خدمات آنلاین، یک گزارش اخیر اهمیت بررسی‌های آنلاین را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که ۸۷٪ از مصرف‌کنندگان برای اطلاعات مرتبط، ارجاعات آنلاین را مطالعه می‌کنند. محققان معاصر ثابت کرده‌اند که مشتریانی که قصد خرید محصولی را دارند، ارجاع‌های آنلاین (بازخورد) سایر مصرف‌کنندگان را به عنوان منابع کلیدی خود در فرآیند تصمیم‌گیری جستجو می‌کنند (Chen, 2021).

درک مشتری به‌طور سنتی به عنوان یک دیدگاه نظری پذیرفته شده است که همبستگی قابل توجهی با قصد خرید دارد. تحقیقات در صنعت خدمات نشان داده است که چگونه کیفیت خدمات بر درک مشتریان تأثیر می‌گذارد (Baker et al, 1994). با استفاده از بازارهای آنلاین، بسیاری از مطالعات توضیح بهتری برای قصد خرید مصرف کنندگان از طریق درک مشتری ارائه می‌دهند. تجارت الکترونیک به سرعت توسعه یافته است و بازاریابی در دهه گذشته به طرز چشمگیری تغییر کرده است و موقعیت خود را به عنوان محبوب ترین قالب برای خرید تثبیت کرده است. در دنیای تجارت الکترونیکی که مشتریان نمی‌توانند محصولات یا خدمات را قبل از خرید به صورت فیزیکی تجربه کنند، بسیاری از مشتریان به بررسی آنلاین روی می‌آورند. یافته‌های

WOM-e (یعنی ارجاعات آنلاین) می‌تواند به فروش آنلاین کمک کند. نظرسنجی بررسی مشتریان در سال ۲۰۲۰ نشان می‌دهد که ۸۷ درصد از مصرف‌کنندگان ارجاعات آنلاین را برای اطلاعات تجاری مطالعه می‌کنند (Chen, ۲۰۲۱). یافته‌ها نشان می‌دهد که ارجاع‌هایی با رتبه ستاره بالا یا احساسات مثبت تأثیر قابل توجهی بر درک مصرف‌کنندگان از خرید دارند، بنابراین اطمینان از این که نظرات مثبت در بهترین شکل هستند، بسیار مهم است. در حالی که WOM هنوز هم می‌تواند راهی عالی برای آگاه کردن مشتریان جدید از کسب‌وکارشان باشد، شرکت‌ها در بازارهای آنلاین به شهرت آنلاین خوبی برای جذب آن مراجعین آنلاین و تبدیل آن‌ها به مشتریان جدید نیاز دارند.

یک مطالعه اخیر با یک آزمایش میدانی در مقیاس بزرگ که شامل ۱۰۰۰۰ مشتری در ارجاع مشتری آنلاین (بازخورد) در زمینه رفتار مصرف‌کننده بود، نشان می‌دهد که ارجاع مشتری آنلاین تأثیر معناداری در قصد خرید مصرف‌کننده دارد (Shao et al, ۲۰۰۴).
با توجه به این که مشتریان آنلاین معمولاً به اطلاعات محصول یا خدمات و بررسی‌های آنلاین به‌طور هم‌زمان مراجعه می‌کنند، یافته‌های مطالعه (Chen, ۲۰۲۱) نشان می‌دهد که ارجاع مشتری آنلاین به منبعی اساسی برای تأثیرگذاری بر درک مشتری تبدیل شده است. به‌طور سنتی، تبلیغات شفاهی آنلاین (WOM) یک روش بازاریابی قدرتمند برای دستیابی به مشتریان جدید است. امروزه،



نتیجه‌گیری و پیشنهادات

این مطالعه با استناد به نتایج تحقیق (Chen, ۲۰۲۱) به بررسی رابطه کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف‌کننده با تأکید بر ادراک مصرف‌کننده و ارجاع مشتری آنلاین پرداخت. به این منظور با مروری بر منابع نظری مرتبط با کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید مصرف‌کننده، مشخص گردید که ادراک مصرف‌کننده نقش واسطه‌ای در رابطه بین کیفیت خدمات آنلاین و قصد خرید آنلاین ایفا می‌کند، در حالی که ارجاع مشتری آنلاین به‌عنوان تعدیل‌کننده‌ای در نظر گرفته می‌شود که به‌طور غیرمستقیم بر ادراک مشتری تأثیر می‌گذارد، زیرا مردم دوست دارند تجارب خرید و استفاده خود را به‌صورت آنلاین به اشتراک بگذارند. بر این اساس پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد:

- پیشنهاد می‌شود فروشگاه‌های اینترنتی وبسایت خود را به صورت ساده، پرکاربرد و مفید طراحی کنند و فضایی زیبا و کاربرپسند ایجاد نمایند.
- پیشنهاد می‌شود که فروشگاه‌ها به شناخت ابعاد ادراک مصرف‌کننده بپردازند تا بتوانند نگرش مثبتی در مشتریان خود ایجاد کنند.
- پیشنهاد می‌شود که حتی‌المقدور محصولات با قیمت مناسب تر و با کیفیت بیشتر و در مدت زمان کمتری به دست مصرف‌کننده برسد.
- پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های مناسب تبلیغاتی برای شناساندن و معرفی خدمات و کیفیت خدمات آنلاین خود اتخاذ کنند.
- پیشنهاد می‌شود که فروشگاه‌های اینترنتی در وبسایت خود فضای مناسبی را جهت ثبت نظرات مشتریان خود در نظر بگیرند و همواره مشتریان را تشویق به ثبت نظرات کنند. ■

NOTE

چه عواملی فرآیند نظریه پردازی را در یک مقاله شکل می دهد؟

نویسنده: دیوید وتن

مترجمان:

سارا فرزانه

رئیس اداره برنامه ریزی منابع انسانی شرکت بیمه ما، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه تهران

احسان فرزین آیده گاه

مدیر سرمایه انسانی شرکت بیمه ما، دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور

از زمانی که ویراستار مجله AMR شدم، تلاش کرده‌ام شیوه‌ای ساده جهت ارائه و معرفی عناصر ضروری فرآیند نظری پردازی و روابط حاکم بر آن‌ها را بیابم. رساله‌های بسیاری در این حوزه و با این موضوع وجود دارد (در مورد چپستی و چگونگی فرآیند تئوری)، اما همه آن‌ها نوعاً شامل مفاهیم و تعاریفی هستند که یکپارچه نمودن آن‌ها جهت برقراری تعامل با نویسندگان و منتقدان این نوع مقالات بسیار سخت است. تجربه نشان می‌دهد چارچوب‌های موجود همانقدر که پیچیده هستند به همان اندازه هم در حوزه معنا و مفهوم، شفاف و روشن؛ لذا در برابر آثار کاپلان، دویین و دیگران به شدت متفاوتند.

این مقاله، تلاش مختصری برای پر نمودن این خلا است؛ مقصود، تعریف مفاهیم جدید در حوزه تئوری نیست، بلکه پیشنهاد مفاهیم ساده برای بحث پیرامون فرآیند توسعه تئوری است که نتایج شخصی ناشی از تجربه ویراستاری من در طول سالیان است. انگیزه من، آسان نمودن مشکلات تعامل با پژوهش‌گران این حوزه با توجه به مشاهدات تجربی و استانداردها است و این مشکلات منتج از عدم وجود چارچوب پذیرفته شده برای بحث پیرامون ارزش‌های آثار مفهومی در حوزه علوم سازمانی است. بنابراین نظریات من نباید به عنوان اصول جزمی یا قوانین سفت و سخت اداره کننده فرآیند ارزیابی تفسیر گردد. هر مقاله ارائه شده، خاص است و بر اساس ارزش‌های درونی بررسی و قضاوت می‌شود؛ بنابراین تفکرات و عقاید من بوسیله هزاران داده‌ای که در مدت اولین دوره ویراستاری ام دریافت کرده‌ام، تحت تاثیر قرار گرفته است.

برای تبیین پدیده‌های اجتماعی یا فردی مورد مطالعه، درک شوند؟
دو معیار برای قضاوت درباره کفایت عوامل مورد مطالعه وجود دارد تا بتوانیم نتایج «درست» را حاصل کنیم: **جامعیت و مانعیت**
جامعیت: آیا این نظریه همه عوامل مربوط را شامل می‌شود؟
مانعیت: آیا عوامل زائد که ارزش افزوده نظری ندارند یا سهم اندکی در درک ما از پدیده مورد مطالعه دارند، حذف شده‌اند؟
هنگامی که پژوهش‌گران برنامه‌ریزی چشم‌اندازهای مفهومی یک پدیده را آغاز می‌کنند، به جهت علاقه به ایده‌ها، پالایش آن‌ها را در طول زمان فراموش کرده و دچار خطا می‌شوند. عموماً حذف عناصر غیرضروری یا نامعتبر آسان‌تر است تا توجیه نمودن موارد اضافه شده؛ بنابراین "مانعیت" نباید به عنوان دستاویزی برای حذف عناصر مدل مفهومی و مخدوش نمودن "جامعیت" تئوری شود؛ لذا حساسیت نظریه پرداز نسبت به توازن بین جامعیت و مانعیت، نماد بارز یک نظریه پرداز خوب است.

۲- چگونگی (How):

شناسایی مجموعه‌ای از عوامل، سوال بعدی پژوهش‌گر است و این‌که چگونه این

عناصر باهم مرتبط می‌شوند؟ به عبارت دیگر باید نشان داد تعاملات عناصر درون مدل مفهومی به چه ترتیب است و برای ترسیم این مسیر از نمودارها، فلش‌ها و اشکال هندسی دیگر بهره برد. چنین گامی با هدف مفهوم سازی مدل‌ها به کمک تصاویر است. به طوری که، روابط علت و همبستگی را نیز معرفی نمایند. اگرچه ممکن است پژوهش‌گر در آزمون این روابط ناتوان باشد، ولی محدودیت شیوه‌ها، ماهیت ذاتی

HOW

این مقاله پیرامون سه سوال اساسی سامان یافته که عبارتند از:
سوال اول: ارکان سازنده توسعه تئوری (در یک اثر علمی- مفهومی) کدامند؟
سوال دوم: سهم ارزش افزوده منطقی برای توسعه تئوری (در یک اثر علمی- مفهومی) چیست؟
سوال سوم: چه عواملی در بررسی آثار علمی- مفهومی مدنظر قرار می‌گیرند؟

بخش اول، عناصر سازنده یک تئوری را توصیف می‌کند.
بخش دوم، از این چارچوب برای ایجاد استانداردهای فرآیند توسعه تئوری استفاده می‌کند.
بخش سوم، مشاهدات تجربی منتقدان را با توجه به فرآیند بنیادی و اقتصادی مقالات AMR (مجله آکادمی مدیریت) بیان می‌کند.

سوال اول: ارکان سازنده توسعه تئوری (در یک اثر علمی- مفهومی) کدامند؟

مطابق با صاحب نظران توسعه تئوری (مانند دابین ۱۹۷۸)، یک نظریه کامل باید دارای ۴ مولفه ضروری به شرح زیر باشد:

۱- "چه عواملی" (what):

کدام عوامل (متغیرها، ساختار، مفاهیم) بایستی به طور منطقی

WHAT

چالش کشیدن و گسترش دانش موجود است نه بازنوشت ساده نوشته‌های دیگران در قالب یک مدل؛ بنابراین نویسندگان باید مرزهای دانش را با فراهم نمودن دلایل قانع کننده و منطقی برای تغییر نگرش‌ها، گسترده نمایند. این مساله نیازمند بیان چراهای نهفته در چه چیزها و چگونه‌های بازسازی شده می‌باشد.

چرا پژوهش‌های انجام شده کاربردهای مهمی برای پیوند توسعه تئوری و پژوهش تجربی است؟ ترکیب چگونه‌ها و چراها مدل تئوریک را بوجود می‌آورد، به طوری که منجر به استخراج قضایای آزمون پذیر می‌شود (تفاوت بنیادین بین قضایا و

فرضیه‌ها آن است که قضایا شامل مفاهیم است، در حالی که فرضیه‌ها نیازمند سنجها). از نظر فنی این نوع گزاره‌ها (A به وسیله B بوجود می‌آید) را می‌توان بدون درک چراهای نهفته در مدل آزمود. به هر حال، این مباحث تمایل به مطالعات تجربی دارد نه نظری. وقتی درک کافی از چرایی انجام یک پژوهش نداریم، یا جهت پیشروی آن را نمی‌دانیم، آنگاه گفتمان در چنبره مباحث داغ روش‌شناسی «آمار و ارقام» تباه خواهد شد. لذا برای جلوگیری از مباحث بی‌بهره، قضایای رساله و مقاله باید در حوزه چراها، همچنین چگونه‌ها و چه‌ها بخوبی پرداخته شوند.

بدین ترتیب دو عنصر what و how مدل را توصیف می‌کند و فقط why به‌طور مفصل تفسیر می‌کند. what و how چارچوبی را برای تفسیر الگوها یا تفاوت‌ها در مشاهدات تجربی فراهم می‌کند. این نکته تمایز مهم این دو عنصر است، چرا که داده‌ها، چه کتبی چه کیفی، صرفاً مشخصه‌های یک متغیر را توصیف می‌کند. بنابراین باید مطمئن شویم آنچه یک نظریه خوب را شکل می‌دهد تبیین صحیح و متقاعدکننده چرایی روابط خاص موجود بین داده‌ها است. این سه عنصر با یکدیگر (what, how, why)، اجزاء ضروری یک تئوری ساده را بوجود می‌آورد: توصیف و توجیه.

از سوی دیگر، حقیقتاً نه تمام فرآیندهای تئوریک نیازمند قضایا هستند، و نه تمام مقالات نیازمند پیروی از یک فرمت یکسان. بنابراین هنگامی که هدف غایی یک مقاله ارائه یک موقعیت نظری جدید و یا زیر سوال بردن ساختار بنیادی یک تئوری موجود است، حضور قضایای

66

عموما حذف عناصر غیر ضروری یا نامعتبر آسان تر است تا توجیه نمودن موارد اضافه شده؛ بنابراین "مانعیت" نباید به عنوان دستاویزی برای حذف عناصر مدل مفهومی و مخدوش نمودن "جامعیت" تئوری شود؛ لذا حساسیت نظریه پرداز نسبت به توازن بین جامعیت و مانعیت، نماد بارز یک نظریه پرداز خوب است.

علت و معلولی نظریه را بی اعتبار نمی‌کند.

اجزاء How و what (چه چیزی و چگونه):

توأم، قلمرو تئوری را میسازند. هرچه مجموعه روابط تحت نظارت، پیچیده باشد، به همان اندازه ترسیم نموداری آن‌ها مفیدتر است. استفاده از نمودارها، فلش‌ها و اشکال برای تمامی آثار علمی لازم به نظر نمی‌رسد، اما نمایش ترسیمی اغلب بهتر می‌تواند عقاید نویسنده را به روشنی بیان نموده و درک خواننده را از موضوع بیشتر کند. بویژه، مدل‌های ترسیمی، تئوری پردازان و کاربران را در ارزیابی میزان تعامل بین جامعیت و مانعیت یاری می‌دهد.

WHY

۳- چرایی (why).

مبانی اساسی اجتماعی، اقتصادی و روانشناسی گزینش عوامل و روابط

علی پیشنهادی کدامند؟ این منطق، پیش فرض‌های نظریه را می‌سازد به طوری که مدل را یکپارچه و مجزا از اجزا نشان می‌دهد (وبین معتقد بود نمی‌توان بین مدل و تئوری مرزی قرار داد).

این پرسش کلیدی که در اینجا مطرح است: چرا صاحب نظران باید بازنمایی خاص یک پدیده را، اعتبار دهند؟ پاسخ در منطق پنهان در مدل پژوهش‌گر است. استواری دیدگاه‌های بنیادی ماهیت انسان، ضروریات سازمانی یا فرآیندهای اجتماعی، مبنایی برای ارزیابی میزان معقولیت چارچوب مفهومی مدل پیشنهادی است.

در طی فرآیند توسعه تئوری، منطق به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی، جایگزین داده‌ها می‌شود. نظریه پردازان باید دیگران را متقاعد کنند که قضایا زمانی معنا دارد که امید تاثیر روی شیوه پژوهش داشته باشد. اگر مدل تئوری راهنمای مفیدی برای پژوهش باشد، پس در مقام تعریف، لازم نیست تمام روابط درون مدل آزمایش شوند و اگر تمام روابط به لحاظ تجربی تایید شده باشند، مدل برای کلاس آماده بوده و ارزش نظری اندکی دارد. ماموریت نظریه پرداز، توسعه تئوری با به

پژوهشی بسیار مفید خواهند بود. آن‌ها نویسندگان را وادار به تفکر درباره کاربردهای مشخص تفکر جدید یا بازنگری شده نموده و احتمال این‌که پژوهش‌های بعدی، آزمون‌های معتبری از بحث‌های اصلی نویسندگان را بوجود آورند، افزایش می‌دهد و اگر از قضایا استفاده شود، باید صرفاً برای تعیین استنباط‌های قیاسی منطقی برای پژوهش درباره برهان نظری محدود شوند.

نوعاً از طریق آزمون‌های بعدی، گزاره‌های اصلی و زائد، شناخته می‌شوند. در فرآیند آزمون ایده‌ها در محیط‌های مختلف، می‌توانیم ماهیت این محدودکننده‌ها را کشف کنیم. در غیاب شواهد تجربی، باید نسبت به گستره آگاهی قبلی تئوری پردازان نسبت به تمام محدودیت‌های ممکن، بر میزان کاربردی بودن یک تئوری، آگاه بود.

F-who, Where, when.

WHO WHERE WHEN

سوال دوم: سهم ارزش افزوده منطقی برای توسعه تئوری (در یک اثر علمی- مفهومی) چیست؟

بیشتر پژوهش‌گران علم سازمانی بدنبال تدوین یک تئوری جدید از محل زخم‌ها (چالش‌های قدیمی) نیستند؛ بلکه آن‌ها روی بهبود آنچه که در حال حاضر وجود دارد، کار می‌کنند. در این مفهوم، قضاوت درباره سهم نظریه و این‌که چه عواملی برای ضمانت چاپ مقاله در یک مجله تئوری مانند AMR کافی است، سخت است. با این وجود، عناصر سازنده تئوری‌های اجتماعی که در بخش قبلی توصیف شد، مجموعه‌ای از معیارها را برای شکل‌گیری ارزیابی آثار علمی ارائه می‌کند.

چه چیز و چگونه.

اگرچه، ایجاد یا عرضه سهم نظری به دانش موجود با افزودن یا کاهش عوامل به مدل موجود امکان‌پذیر است، اما این فرآیند به ندرت منتقدان را راضی می‌کند. افزودن‌ها یا کاهش‌های پیشنهادی، اهمیت کافی برای تغییر اصولی منطقی موجود در نظریه را ندارد. لذا تنها راه ارزشمند برای تغییر قضایا در فهرست عوامل، شناسایی این است که این تغییرات چگونه روی روابط پذیرفته شده بین متغیرها اثر می‌گذارد. از آنجا که فهرستی از متغیرها، یک تئوری را شکل نمی‌دهد، افزودن متغیر جدید به فهرست عناصر موجود نباید با ارزش افزوده یا سهم نظری اشتباه شود؛ چراکه روابط، و نه فهرست‌ها، تجلی قلمرو تئوری هستند.

همان‌طور که پوپین کار (۱۹۸۳) خاطر نشان نمود «علم ساخته عوامل است مانند خانه‌ها که از سنگ ساخته شده‌اند اما انبوهی از آجرها، مفهوم خانه را ندارد لذا مجموعه‌ای از عوامل نیز ضرورتاً علم به حساب نمی‌آید». بنابراین، ارزش افزوده یا بینش‌های نظری از اثبات این نکته حاصل می‌شود که چگونه افزودن متغیری جدید به مدل‌های موجود، درک مخاطبان را از پدیده‌ها از طریق درک روابط علی بین متغیرها، تغییر می‌دهد.

تغییرات مهم در how و what تئوری، همواره مبتنی بر نتایج پژوهشی شگفت‌آور است. در فرآیند گردآوری اطلاعات کمی و کیفی، پژوهش‌گران اغلب با تناقض بین مشاهدات و خردمندی متعارف روبرو بوده‌اند. اگرچه نتایج متضاد مکرراً به‌وسیله تئوری پردازان در فضای خطای اندازه‌گیری

این wh باعث ایجاد محدودیت‌هایی در قضایای ناشی از یک مدل نظری می‌شوند. این عوامل زمانی و متنی مرزهای تعمیم‌پذیری را تعیین و دامنه نظریه را شکل می‌دهند. پژوهش‌گرانی که اثرات زمان و متن را روی افراد و پدیده‌ها مطالعه می‌کنند، همیشه از نظریه پردازان این پرسش را دارند: آیا پیش‌بینی‌های شما در مکان‌های دیگر و درخصوص افراد دیگر و در دوره‌های زمانی مختلف کاربرد دارد؟ متأسفانه نظریه پردازان کمی آشکارا روی محدودیت‌های متنی قضایایشان تمرکز می‌کنند. تلاش آن‌ها برای درک پدیده‌های اجتماعی صرفاً شامل محیط‌های خاص و برهه‌های خاص خود می‌شود.

اگرچه منصفانه نیست انتظار داشته باشیم نظریه پردازان نسبت به تمام محدودیت‌های مرزی قضایای نظریه خود حساس باشند، اما انجام بعضی از آزمون‌های ساده، به علت طرح قضایای اصلی، ارزشمند است. به‌طور مثال، نظریه پردازان باید نسبت به تغییر قضایای نظریه‌شان در طول زمان حساس باشند. حساسیت به متن یا بستری که نظریه در آن شکل گرفته برای تئوری‌هایی با مبنای تجربی از اهمیت بیشتری برخوردار است. معنا از متن نشات می‌گیرد و این بدان معنا است ما آنچه که در حال وقوع است را به‌وسیله درک این‌که کی و کجا اتفاق می‌افتد، متوجه می‌شویم. مشاهدات، تثبیت شده و باید درون متن درک شوند، بنابراین پژوهش‌گرانی که با رویکرد استقرایی به تدوین نظریه‌ها می‌پردازند، باید از محدودیت‌های تعمیم‌پذیری صحبت کنند. اگرچه برای نظریه پردازان حساسیت به متنی که نظریه در آن شکل می‌گیرد، مهم است؛ ولی عناصر who, when و where مربوط به تئوری،

ارزش نظری دارد که عاملی را در محیط جدید شناسایی کند که تئوری موجود نمی‌تواند تحت آن شرایط کار کند. به عبارت دیگر مطلوب‌تر آن است که بررسی تغییرات کیفی در خطوط مرزی یک تئوری (کاربردها در شرایط کاملاً کیفی متفاوت) بجای بسط‌های کمی در اولویت باشد. دو مثال از این رویکرد بررسی تئوری‌های غربی مدیریت در فرهنگ شرقی به‌وسیله مارایاما و بررسی نظریه‌های سازمانی رشد محور، تحت شرایط افول هستند. در توسعه تئوری، عنصر مشترک از طریق کاربرد در محیط‌های جدید، ضرورت وجود حلقه بازخورد نظری را نشان می‌دهد.

تئوری پردازان نیازمند یادگیری موارد جدید درباره خود تئوری به عنوان نتیجه کار با آن در شرایط مختلف هستند. بنابراین کاربردهای جدید باید ابزار را، و نه صرفاً تصدیق مجدد کاربرد آن‌ها را، بهبود بخشد.

سه موضوع کلی زیربنای این بخش است:

- ۱- اصلاحات مطرح شده که صرفاً منجر به بهبود یک عنصر از نظریه موجود می‌شود، به ندرت از کفایت لازم برخوردارند. بنابراین قانون مبتنی بر تجربه آن است که انتقادات باید بر عناصر چندگانه تئوری تمرکز کند. این رویکرد به کیفیت جامعیت و کاملیت اثر تئوری می‌افزاید.
- ۲- نقدهای تئوری باید شواهد قانع کننده ارائه کند. این شواهد می‌توانند منطقی، تجربی و یا شناخت شناسانه باشد.
- ۳- در کل، نقدهای تئوری باید راه حل‌های دیگر و راهکارهای جایگزین پیشنهاد دهند. اگرچه می‌توانیم به نقدهای کلاسیک در تاریخ علم که فقط روی ارزش‌ها بنا شده‌اند، تمرکز کنیم اما بحث‌های نوعی در این حوزه کمتر گویا و بدون ابهام بوده‌اند. در نتیجه منتقدان باید مسئولیت‌پذیری تبیین درست مفهوم سازی مدل را ماهرانه تسهیم کنند؛ در غیر این صورت درک این مساله که نظریه اولیه کامل نیست یا با نظریه جدید می‌توانیم بهترین کار را در دنیای پیچیده، انجام دهیم، بسیار دشوار است.

و چالش‌های جاری تفکر منسوخ درباره انگیزش، نادیده گرفته یا متعادل می‌شوند، اما بیان کننده آن است که داده‌های موجود نمی‌تواند قانع کننده باشد.

چرا.

در مدل‌های مفهومی، یکی از پرثمرترین و در عین حال سخت‌ترین الگوهای توسعه تئوری است و اساساً شامل قرض گرفتن نگرش‌ها از سایر حوزه هاست و مشوق تغییر استعاره‌ها و گشتالت‌ها به طریقی است که منطق موجود، تئوری‌های پذیرفته شده را به چالش می‌کشد. این درک عمیق مستلزم به چالش کشیدن نگرش‌های ما درباره

ماهیت بشر، توسعه گروه، مبادلات سازمانی و غیره است که عموماً مفهوم سازی جدیدی از نظریه‌ها را سرعت می‌بخشد.

این جنبه از توسعه مفهومی، اختصاصاً انتقادآمیز است و عموماً نادیده گرفته می‌شود. نظریه‌ها اغلب به خاطر این‌که فرضیاتشان غیرواقعی هستند، به چالش کشیده می‌شوند (عموماً به‌وسیله آثاری که از سایر حوزه‌ها به این حوزه تزریق می‌شوند) اگرچه ایجاد همسویی (اجماع) درباره حقیقت پارادایمی مانند ایجاد همسویی (اجماع) بر سر مباحث تجربی، دشوار است، با این وجود، پیشرفت‌های بزرگ نظری اخیر در حوزه اکولوژی و اقتصاد، برتری این رویکرد را ثابت می‌کند.

چه کسی، چه زمانی و کجا.

عموماً خاطر نشان کردن صرف محدودیت‌ها در برداشت فعلی از دامنه کاربرد یک نظریه کفایت نمی‌کند. به‌عنوان مثال کشف این نکته که مدل کنونی گزینش پرسنل در محیط نظامی، از روایی قابل پیش بینی کمی برخوردار است، به تنهایی نمی‌تواند تجلی فرآیند تئوری در حوزه منابع انسانی باشد به علاوه، تئوری پردازان نیازمند درک چرایی وجود این ناهنجاری‌ها هستند؛ تا بتوانند چگونگی و چه چیزی مدل را با در نظر گرفتن اطلاعات جدید بازبینی کنند.

در مقابل، کاربرد مدل قدیمی برای یک محیط جدید و نشان دادن این‌که همان‌طور که انتظار داریم کاربرد دارد، به تنهایی مفید نبوده و سهم نظری ارزش افزوده‌ای ندارد. این نتیجه‌گیری فقط در صورتی

سوال سوم: چه عواملی در بررسی مقالات مفهومی در نظر گرفته می‌شوند؟

گیرد و روشن کننده دیدگاه‌های تجربی بشر و شیوه‌های سازمانی باشد.

۴- پختگی؟

آیا مقاله انعکاس دهنده تفکر پرداخته شده و منتقل کننده جامعیت و مانعیت است؟ آیا اجزاء چندگانه تئوری (what-how-why-when) پوشش داده شده و به مقاله کیفیت گسترده و همه جانبه می‌دهد؟ آیا اختلاف نظرها منعکس کننده درک گسترده و کنونی موضوع هستند؟ اگر پیشنهادات مطرح شده اند، آیا به درستی استفاده شده اند؟ آیا اختلاف نظر باعث کاهش کاستی‌ها و عیوب منطقی شده است؟ آیا نویسنده این تفکرات را در دوره زمانی بلند مدت و آگاهانه توسط ورودی‌های هم‌تراز، توسعه داده است؟

۵- به خوبی انجام گرفته؟

آیا این مقاله به خوبی نگارش شده است؟ آیا جریان موضوع منطقی است؟ آیا ایده‌های اصلی به آسانی در دسترس هستند؟ آیا خوانش آن لذت بخش است؟ آیا مقاله به اندازه کافی موضوع را پوشش می‌دهد و به اندازه کافی برای جذاب بودن کوتاه است؟ آیا ظاهر مقاله استانداردهای حرفه‌ای را منعکس می‌کند؟ آیا چارچوب مقاله و یکپارچگی محتویات آن برای نویسندگان مقاله ویژگی‌ها و مشخصات لازم را دارد؟

۶- چرا اکنون؟

آیا این عنوان نوین برای پژوهش‌گران در این عصر جذاب است؟ آیا بحث‌های کنونی را گسترش داده و باعث مطرح شدن بخش‌های جدید می‌شود و مباحث قدیمی را احیا می‌کند؟ منتقدان به مقالاتی که غیرضروری، بی‌ربط و منسوخ شده هستند، توجه اندکی دارند.

۷- چه کسانی اهمیت می‌دهند؟

چند درصد خوانندگان دانشگاهی به این موضوعات علاقه‌مند هستند؟ آیا ممکن است یک مقاله از نظر فنی کامل بوده اما از نظر محتوایی برای اکثر مخاطبان جذاب نباشد. این مقالات برای کمک معنی‌دار به شیوه پژوهش و جریان تفکر کنونی در نظر گرفته میشوند و در کل، مقالات بسیار تخصصی باید با مدیریت یا مفاهیم سازمانی و مشکلات مرتبط شوند. در غیر این صورت برای ژورنال‌های بین رشته‌ای مناسب‌ترند. در آخر، فرآیند توسعه تئوری و معیارهای ارزیابی عوامل موثر بر تئوری پردازی، نیازمند درک و پذیرش گسترده است بنابراین پژوهش‌گران مقاله و رساله می‌توانند به‌طور موثر ارتباط برقرار کنند. خوشبختانه این مقاله کوتاه خلاصه آن پروسه را آسان می‌کند. من اصرار دارم که خوانندگان برای توسعه آتی چارچوب‌های توصیفی و اصلاحی در فعالیت‌های پژوهشی مهم مشارکت کنند. ارائه مقالاتی با فرآیند ایجاد تئوری‌های جدیدی و اصلاح تئوری‌های کنونی همیشه مایه خوشوقتی است. ■

بنابراین قبل از هر چیز ما ارزش‌های ذاتی یک بحث تئوری را بررسی و می‌آزماییم. بعلاوه، منتقدان، عواملی دیگری شامل وضوح ایده مطرح شده توسط نظریه پرداز، تاثیر روی پژوهش، به موقع بودن و مرتبط بودن را نیز مدنظر قرار می‌دهند. در ادامه فهرستی از هفت پرسش کلیدی که بارها تکرار و استمرار داشته‌اند و نگرانی‌های بسیار مطرح شده از سوی منتقدان را توضیح می‌دهد، آمده است. این پرسش‌ها هم مطالب بنیادی که در ۲ بخش قبلی صحبت شده است و همچنین چندین قالب نگرانی را پوشش می‌دهد. مضافاً این پرسش‌ها پاسخ کوتاهی به این سوال کلی هستند که چه چیزهایی یک مقاله تئوری را قابل چاپ می‌سازد؟

۱- نوآوری‌ها کدام اند؟

آیا مقاله فرآیندی معنی‌دار و دارای ارزش افزوده را در جریان فکری کنونی بوجود می‌آورد؟ منتقدان ضرورتاً بدنبال تئوری‌های جدید نیستند. با این وجود، اصلاحات یا توسعه تئوری‌های کنونی باید نگرش‌های کنونی محققان را در مسیرهای قابل توجهی تغییر دهند. تغییرات پیشنهاد شده در مفاهیم مقیاسی و درجه‌ای تنظیم می‌شوند. مقیاس‌ها منعکس کننده سطح تئوری پردازی بوده در حالی که درجات منعکس کننده تازگی پیشنهادند. درکل، مقیاس در تعیین ارزش‌های فرآیند نسبت به درجه، اهمیت کمتری دارد. (مقیاس یعنی این موضوع چه میزان تاثیر داشته و درجه اهمیت یعنی از جریان تفکر کنونی چقدر متفاوت است).

۲- منظور چیست؟

آیا این تئوری مسیر علم سازمانی را در این عصر تغییر می‌دهد؟ آیا با شواهد تحقیق (پژوهش) مرتبط است (به روشنی رد شده یا به آسانی نتایج قابل قبول ارائه می‌دهد)؟ آیا مقاله فراتر از اظهارات صوری درباره ارزش آزمون یا کاربرد این ایده‌ها حرکت می‌کند؟ آیا راه حل‌های پیشنهادی برای حل موضوع، کمبودهای موجود در تئوری‌های کنونی را بیان می‌کنند؟ این پرسش‌ها برای نادر مقالات مفهومی با هدف ایجاد تغییر در مسیر تفکر پژوهش‌گران سازمانی، مناسب نیست (کمتر مناسب است). به هر حال، هدف مقایسه تئوریک استاندارد، باید تغییر شیوه تحقیق باشد نه تضعیف مدل مفهومی به طریقی که دارای نتایج کمی باشد.

۳- چرا این گونه است؟

آیا شواهد منطقی مطرح شده، قانع کننده هستند؟ آیا فرضیات نویسنده، تجربی است؟ آیا دیدگاه‌های نویسنده، باورکردنی است؟ مقالات توسعه‌ای تئوری باید براساس بحث‌های متقاعد کننده و معقول و متعادل شکل

اسامی اعضای حقیقی که در سال ۱۴۰۰

به عضویت انجمن مدیریت ایران نائل شدند

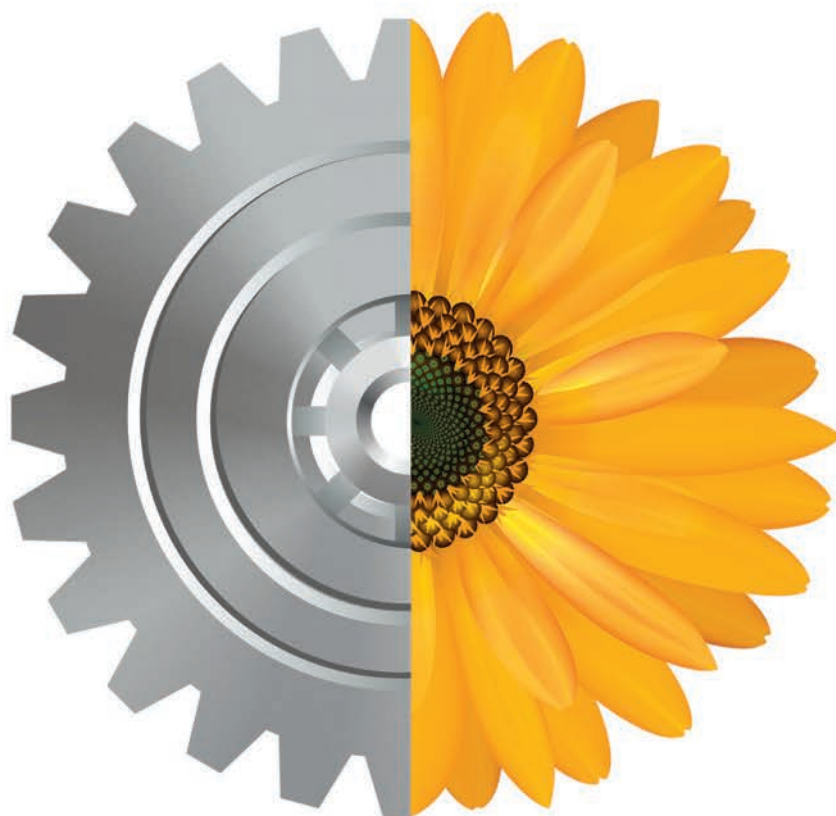


نام	نام خانوادگی	نوع عضویت	مدرک	رشته
۲۷	محمد رضا	سمعی	دانشجویی	مدیریت مالی
۲۸	محمد	جوان صفاری	وابسته	مهندسی نرم افزار
۲۹	یوسف	تبریزی	دانشجویی	مهندسی تکنولوژی
۳۰	محمود	داوری	دانشجویی	مدیریت دولتی
۳۱	وحید	نگهداری	دانشجویی	مهندسی تکنولوژی
۳۲	پویان	مافی بالائی	وابسته	مهندسی تکنولوژی
۳۳	حسین	عبادی فر	وابسته	مدیریت کارآفرینی
۳۴	مراد	امیدی میرزایی	وابسته	مدیریت بازرگانی
۳۵	میلا	حاتمی فر	دانشجویی	مدیریت دولتی
۳۶	عمران	پیرزاده	دانشجویی	مدیریت بازرگانی
۳۷	امیر رضا	کریمی	وابسته	مدیریت بازرگانی
۳۸	سید علیرضا	هاشمی یرکی	دانشجویی	مدیریت مالی
۳۹	ثریا	اسدی	دانشجویی	مدیریت دولتی
۴۰	امیر رضا	ملکی	وابسته	مدیریت دولتی
۴۱	مهوش	حاتمی	دانشجویی	مدیریت آموزشی
۴۲	لشین	باقر اطوئی	دانشجویی	مدیریت بازرگانی
۴۳	محمد	امید دوست	وابسته	حسابداری
۴۴	سکینه	بایگی	دانشجویی	مدیریت ورزشی
۴۵	سید کامران	یگلگی	وابسته	مدیریت گرایش آینده پژوهی
۴۶	رضا	قربانپور	دانشجویی	الکترونیک
۴۷	محمد	تقوایی	وابسته	مدیریت کسب و کار
۴۸	محمد حسین	شادمان فر	دانشجویی	مکاترونیک
۴۹	زینب	اسماعیلی	وابسته	حسابداری
۵۰	الهه	بحری	وابسته	فناوری اطلاعات
۵۱	حمیدرضا	محترم	وابسته	تربیت بدنی

نام	نام خانوادگی	نوع عضویت	مدرک	رشته
۱	سید علی	هلشمی	دانشجویی	مدیریت بازرگانی
۲	مهناز	کریمی	وابسته	مدیریت دولتی
۳	مسعود	جمالی	دانشجویی	مدیریت بازاریابی
۴	عزیزالله	فضلی	وابسته	مدیریت صنعتی
۵	فرزاد	صادقی مقدم	وابسته	علوم سیاسی
۶	سید امیر حسین	میرکمال	وابسته	مدیریت بازرگانی
۷	بهزاد	علی پور	وابسته	اقتصاد
۸	بهاره	صانجیان	وابسته	مدیریت
۹	حمیدرضا	چاوشی پور	دانشجویی	کارشناسی حقوق
۱۰	پویان	جمشیدی	وابسته	دکترای کسب و کار
۱۱	مهديه	عبادوز	وابسته	تکنولوژی آموزشی
۱۲	فرزاد	آرامش	دانشجویی	مدیریت دولتی
۱۳	محمد	شاه رضا قمشه ای	دانشجویی	مهندسی و مدیریت ساخت
۱۴	ابوالفضل	پروانه	وابسته	مدیریت امور دفاعی
۱۵	سعید	تقی زاده	وابسته	مدیریت صنعتی
۱۶	ابراهیم	بدوی	وابسته	مدیریت استراتژیک
۱۷	پیام	رستمی چری	وابسته	مدیریت مالی
۱۸	بهنام	جعفری	وابسته	مدیریت کسب و کار
۱۹	سامان	سهلسی	وابسته	مدیریت صنعتی
۲۰	میثم	امیری پریان	وابسته	مدیریت فناوری
۲۱	وحید	آقا زاده	دانشجویی	مدیریت دولتی
۲۲	سید رضا	موسوی فرد	دانشجویی	کارآفرینی
۲۳	مسعود	بزم آرا	دانشجویی	مدیریت فناوری
۲۴	مسعود	پیردستان	وابسته	دکترای تخصصی مدیریت کسب و کار
۲۵	زینب	توکلی	وابسته	طراحی پارچه
۲۶	رضا	بابادی سلطان پور	دانشجویی	مدیریت دولتی



آنچه توانسته ایم لطف خدا بوده است



شکوفایی اقتصادی

ثمره ۱ بسته با ۴ خدمت

بسته حمایتی بانک پاسارگاد همیشه راه گشاست

ضمانت نامه بانکی

تسهیلات ارزان قیمت

ارائه مشاوره بانکی

اعتبار اسنادی داخلی

کاهش بهای تمام شده تولید کالا و خدمات (با ارائه خدمات کارمزدی)، تسهیل در مبادلات و معاملات تجاری و امکان بهره مندی از تسهیلات مناسب، از مزایای این بسته حمایتی است.