

## تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و تیپ‌های شخصیتی سرمایه‌گذاران بورس مطالعه‌ای با شبیه‌سازی عامل‌بنیان

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۸

سید فرهاد گوران حیدری



<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ORCID: ۹۰۳۶-۶۲۷۹-۰۰۰۱-۰۰۰۹

[farhad.heydari@srbiau.ac.ir](mailto:farhad.heydari@srbiau.ac.ir)

عباس طلوعی اشقی \*



<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[toloie@srbiaau.ac.ir](mailto:toloie@srbiaau.ac.ir)

ORCID: ۱۰۱۶-۶۰۵۰-۰۰۰۱-۰۰۰۰

احمد ابراهیمی



استادیار گروه مدیریت صنعتی و تکنولوژی واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[ahmad.ebrahimi@srbiaau.ac.ir](mailto:ahmad.ebrahimi@srbiaau.ac.ir)

ORCID: ۷۴۶۶-۵۲۷۳-۰۰۰۲-۰۰۰۰

محمدرضا معتدل



استادیار گروه مدیریت واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

[Moh.motadel@iauctb.ac.ir](mailto:Moh.motadel@iauctb.ac.ir)

ORCID: ۴۳۵۲-۳۳۷۱-۰۰۰۳-۰۰۰۰

### چکیده

با عنایت به پیچیدگی‌های حاکم بر اقتصاد و باتوجه‌به نقش تأثیرگذار بازارهای مالی بر اقتصاد، و اهمیت اقتصاد برای کشور و جامعه، روش‌ها و ابزارهایی که بتوانند ارزیابی، پیش‌بینی، کنترل و هدایت بازار و اقتصاد را به‌نحوی اثربخش و کارا در دسترس سیاست‌گذارانی چون وزارت اقتصاد و امور دارایی، سازمان بورس اوراق بهادار، بانک مرکزی، شورای عالی بورس یا وزارت صمت قرار دهند، از جایگاهی ویژه برخوردار خواهند شد. این اثربخشی و کارایی زمانی حاصل می‌شود که توجه به لایه‌های پنهان روابط سیستم‌ها مانند رفتارهای جمعی انسانی که بر پیچیدگی بازار و اقتصاد می‌افزاید، نادیده گرفته نشود. در پژوهش حاضر با به خدمت‌گیری ظرفیت‌های شبیه‌سازی‌عامل‌بنیان در پژوهشی ترکیبی، رفتار انسانی را با روش‌های کمی و کیفی ترکیب نموده و از فناوری شبیه‌سازی به‌عنوان سومین روش تحقیق علمی، علاوه بر رویکردهای قیاسی و استقرایی بهره برده‌ایم. پژوهش از نظر هدف توصیفی، و کاربردی بوده و شبیه‌سازی عامل‌های نظیر به نظیر بازیگران بازار واقعی در نرم‌افزار نت‌لوگو و با مدل نمودن بازار، اعتبارسنجی با روش روست و راند و تحلیل حساسیت با رویکرد بورگانوف انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش بیانگر وجود ارتباط مستقیم نسبت ریسک‌پذیری سرمایه‌گذاران با بازده بورس و رشد شاخص کل بورس است. باتوجه‌به پیش‌بینی انجام شده در مدل طراحی شده علاوه بر تیپ ریسکی، امکان سنجش و پایش سایر ویژگی‌های رفتاری سرمایه‌گذاران و همچنین با عنایت به تعریف دیگر عامل‌ها به‌ازای سایر بازیگران فعال بورس امکان مطالعه تأثیر رفتار

ایشان بر شاخص کل و دیگر شاخص‌های بااهمیت نیز در دسترس قرار گرفته است، لذا در پژوهش حاضر برای نخستین بار تأثیر رفتارهای متغیرهای کلان اقتصادی بر رفتار کلیه بازیگران حاضر در بورس مدل و با ظرفیت‌های شبیه‌سازی عامل‌بنیان مدل‌سازی صورت گرفته است.

**واژگان کلیدی:** شبیه‌سازی عامل‌بنیان، بورس اوراق بهادار، متغیرهای کلان اقتصادی، مالی رفتاری

## مقدمه

با عنایت به تحولات سال‌های اخیر بازار سرمایه کشور که تبعات اقتصادی جدی برای خوشه‌های متوسط و پایین جامعه در برداشته و با آسیب‌های روانی وارده به جامعه همراه بوده است، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری نمود که رفتار جمعی افراد غیرمتخصص و آموزش ندیده از طرفی موجبات تسلیم شدن ایشان را در امواج حاصل از این تصمیمات به همراه داشته و از طرفی به دلیل نامشخص بودن وزن و نقش بازیگران در بازار در نوسانات حاصل و فراز و فرودها و ریزش‌های غیرطبیعی و غیرقابل پیش‌بینی، توان کنترل سیاست‌گذاران را محدود و در مواردی نیز جریان را از کنترل خارج نمود که این موارد موجبات بی‌اعتمادی سرمایه‌گذاران و توده‌های متراکم مردم به بورس را فراهم آورده و علی‌رغم ایجاد مشوق‌ها و یا ثبات و کنترل در بخش‌هایی از بازار کماکان شاهد عدم اقبال سرمایه‌گذاران به این بازار و دنباله مداوم خروج سرمایه‌های کوچک و متوسط از بازار هستیم. این وقایع به‌خوبی نشان داد تحلیل‌های سنتی و یا تحلیل‌های آماری و ریاضی در مواقعی که نقش شاخص‌های روان‌شناسی، رفتاری، اجتماعی و جامعه‌شناسی پررنگ باشد، فاقد کارایی لازم هستند. واقعیت این است که رویکردهای موجود در مطالعه بازار سعی در تجزیه و تحلیل داده‌های تاریخی داشته و در تلاش هستند تا با تطابق نتایج حاصل، روابط بین متغیرها را کشف کنند، این رویکرد تاکنون در حل مسئله اشاره شده موفق نبوده و می‌توان این ناکارآمدی را ناشی از پویایی و پیچیدگی بازار سرمایه دانسته که به دلیل، اتفاقات پشت پرده مکانیسم بازار در تشکیل قیمت‌ها و انگیزه‌های غیرتجاری بازیگران بازار دانست. باتوجه به اثرپذیری اقتصاد کشور از بازارهای مالی به دلیل توانایی آن‌ها در جذب سرمایه‌گذاران و تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی و کنترل جریان‌های نقدی سرگردان در اقتصاد، و باتوجه به پیچیدگی موجود بورس که بخش عمده‌ای از آن ریشه در تأثیر پررنگ رفتارهای انسانی و تصمیمات جمعی سرمایه‌گذاران دارد، روش‌ها و ابزارهایی بتواند تأثیر ناشی از تغییرات در متغیرهای کلان اقتصادی بر رفتار سرمایه‌گذاران را پیش‌بینی نموده و تأثیر ثانویه رفتار ایشان بر روند بورس را نیز تخمین بزند می‌تواند از وقوع جریان‌های خارج از کنترل که موجبات شوک به بازار را فراهم می‌آورد، پیشگیری نمود. در واقع فقدان چنین ابزاری که رفتارهای جمعی انسانی، را مطالعه و بررسی نماید در سال‌های اخیر بورس کشور را چالش‌های جدی مواجه نموده که دنباله مداوم خروج سرمایه از بازار با مشوق و هزینه‌های مقطعی نیز کنترل نشده و در نهایت این بنگاه‌های اقتصادی و به تبع آن اقتصاد کشور بود که از این رفتارهای هیجانی آسیب دید. بازارهای مالی از بازارهای بااهمیت جهت تأمین مالی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای بنگاه‌ها و کسب‌وکارهای فعال کشور بوده و می‌توان گفت بازار سرمایه، به‌ویژه بورس اوراق بهادار وظیفه تخصیص بهینه منابع را عهده‌دار هستند. همچنین می‌توان به بازار ثانویه که بازیگران متعددی در آن فعال هستند به‌عنوان بخش بااهمیت‌تر بورس اوراق بهادار اشاره نمود. در این بازار انواع متنوعی از ابزارهای مالی مورد استفاده و معامله قرار می‌گیرد. پارامتر بااهمیت در این معاملات قیمت و قیمت‌گذاری اوراق مبادله شده است. فرضیه بازار کارا با تمرکز بر پیشینه‌سازی مطلوبیت مورد انتظار برای انسان عاقل تا دهه هشتاد میلادی تفکر غالب بر قیمت‌گذاری اوراق بهادار بود؛ ولی باتوجه به وقوع مواردی که به‌عنوان استثنایی که این قاعده را نقض می‌کرد گویای منعکس‌نشدن کلیه اطلاعات موجود در قیمت‌ها بود و این آغاز چالش برای تئوری‌های کلاسیک بود؛ لذا پژوهش‌هایی صورت گرفت که انحرافات متعددی در قیمت‌گذاری در بازارهای مالی را به تصویر می‌کشید. با تداوم این مطالعات در دهه ۹۰ میلادی پارادایم جدیدی در حوزه مالی شکل گرفت که به مالی رفتاری شهرت یافت (وکیلی فرد و همکاران، ۱۳۹۳).

طراحی یک بازار مالی که به‌خوبی کار می‌کند برای توسعه و حفظ یک اقتصاد پیشرفته بسیار مهم است، اما آسان نیست و چون تغییر قوانین جزئی، اغلب باعث تأثیرات و عوارض جانبی بزرگ و غیرمنتظره می‌شود، این موضوع پیش‌بینی را دشوار و پیچیدگی را بیشتر می‌کند. یک شبیه‌سازی با استفاده از یک مدل مبتنی بر عامل می‌تواند مستقیماً چنین سیستم‌های

پیچیده‌ای را که در آن فرایندهای خرد و پدیده‌های کلان در تعامل هستند، را درمان کرده و به‌وضوح توضیح دهد. بسیاری از مدل‌های مبتنی بر عامل مؤثر که رفتار انسان را بررسی می‌کنند قبلاً توسعه یافته‌اند و مدل‌های بازار مصنوعی بیشتر به طراحی بازارهای مالی کمک خواهند نمود و برای توسعه بیشتر و حفظ اقتصادهای پیشرفته به‌خوبی به کار گرفته خواهند شد (Takanobu, 2021). مفاهیم رفتار، تصمیم‌گیری و تعامل برای مدل‌سازی انواع سیستم‌ها کاربرد دارند. عامل یک مفهوم کلی است که کاربردهای گسترده‌ای دارد. کارگزاران اغلب نماینده افراد یا گروه‌هایی از مردم هستند. روابط بین عامل‌ها نشان‌دهنده فرایندهای تعامل اجتماعی است (گیلیبرت و ترویتش، 2005) توسعه ابزارهای مدل‌سازی مبتنی بر عامل، دسترسی به میکرو داده‌ها در تراکنش‌ها و تعاملات بین عاملی، و پیشرفت در محاسبات، تعداد فزاینده‌ای از برنامه‌های سیستم‌های مبتنی بر عامل را در حوزه‌ها و رشته‌های مختلف ممکن کرده است (Macal & North, 2014)

### پیشینه پژوهش

در ادامه جدول خلاصه پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه تحلیل بازارهای مالی در هر سه پارادایم، شبیه‌سازی، مالی رفتاری و پارادایم کلاسیک ارائه گردیده است:

### ۱-۲- پژوهش‌های خارجی

| محل انتشار   | روش و ابزار   | یافته‌ها   | عنوان پژوهش   | سال  | پژوهشگر                                    |
|--|---|--|---|------|--|
| Journal of Artificial Societies and Social Simulation              | استقرار مدل‌های عامل‌گرا برای تولید داده در بازارهای مصنوعی                     | فرایند شکل‌گیری قیمت از تعاملات بین معامله‌گران مومنوم، معامله‌گران بنیادی و معامله‌گران نوین تشکیل شده است                                  | شبیه‌سازی عامل بنیان بازار مالی با فرانکس بالا و تجزیه و تحلیل سناریوهای سقوط                             | 2024 | <a href="#">Kang Gao et al.</a>            |
| Investment Management and Financial Innovations                    | ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی، استفاده از روش‌های رگرسیونی و لیکرت و تحلیل عاملی | سوگیری‌های سرمایه‌گذار در رفتار وی مؤثر بوده و تغییرات رفتاری آنها موجب پویایی یا رکود بازار می‌شود  | نقش سوگیری‌های رفتاری در تصمیمات سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران بورس اوراق بهادار پاکستان                     | 2024 | <a href="#">Asif Khan et al.</a>           |
| Studies for Financial Market Regulations and Rules                 | شبیه‌سازی بازار با مدل‌سازی عامل بنیان  | یک بازار مصنوعی، می‌تواند سهم ناب تغییر مقررات را در شکل‌گیری قیمت‌ها مجزا کرده و ابزاری برای پیشگیری از مشکلاتی باشد که به وقوع نپیوسته‌اند | مروری کوتاه بر مطالعات اخیر شبیه‌سازی بازار مصنوعی (مدل مبتنی بر عامل) برای مقررات و یا قوانین بازار مالی | 2022 | <a href="#">Takano bu</a>                  |
| Computational Intelligence for Financial Engineering and Economics | توسعه بازار مصنوعی با استفاده از شبیه‌سازی عامل بنیان                           | پارامتر استراتژی سرمایه‌گذاری هرگز به یک مقدار خاص همگرا نشده، بلکه به تغییر ادامه داده است  | بی‌ثباتی بازارها با بهینه‌سازی استراتژی‌های سرمایه‌گذاری بررسی شده توسط مدل مبتنی بر عامل                 | 2022 | <a href="#">Takano .bu et al</a>           |
| New Generation Computing   | ساخت یک مدل مبتنی بر عامل برای مطالعه آبخارهای اطلاعاتی                         | آبخارهای اطلاعاتی زمانی به وجود می‌آید که بازار در کنترل معامله‌گرانی با عدم اطمینان قابل توجه در سیگنال‌های خود باشد                        | مدلی مبتنی بر عامل برای مطالعه آبخارهای اطلاعاتی در بازارهای مالی   | 2021 | <a href="#">Benham mada &amp; Amblar d</a> |
| International Transactions in Operational Research                 | توسعه یک مدل مبتنی بر عامل برای بررسی بازی اطلاعاتی                             | شبیه‌سازی آنها حساسیت نتایج بازار سهام به نوع اطلاعات در مورد نمایندگان را نشان می‌دهد   | سیستم‌های چندعاملی برای مدل‌سازی بازی اطلاعاتی در بازار مالی  | 2021 | <a href="#">Fouad &amp; Mrad</a>           |

| محل انتشار  | روش و ابزار                                 | یافته‌ها   | عنوان پژوهش   | سال  | پژوهشگر                                 |
|---|---|--|---|------|---|
| IEEE Symposium Series on Intelligence, Computation Intelligence for Financial | طراحی یک مدل بازار مصنوعی مبتنی بر عامل     | مجموعه‌ای از ریز فرایندها یعنی رفتارهای معامله‌گران، هرگز توان توضیح پدیده‌های کلان مثل تشکیل قیمت را ندارد  | مدلی مبتنی بر عامل برای طراحی بازار مالی که به خوبی کار می‌کند          | ۲۰۲۱ | <a href="#">Takano bu</a>               |
| Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier                         | مدل‌سازی با استفاده از شبیه‌سازی عامل بنیان | نوسانات و ارزش در معرض خطر و دامنه اوج حباب متوسط را کاهش می‌دهند، آربیتراژ ثبات زاست  | تاثیر بازار و عملکرد آربیتراژگران حباب‌های مالی در یک مدل مبتنی بر عامل | ۲۰۲۰ | <a href="#">Westphal &amp; Sornette</a> |
| Management and Financial Innovations, Volume ۱۵                               | مدل‌سازی با استفاده از شبیه‌سازی عامل بنیان | ثبات بازار به شدت تحت تاثیر توزیع انواع معامله‌گران و معرفی مکانیسم تقلید قرار گرفته و معامله‌گران سوداگر می‌توانند بی‌ثباتی بازار و نوسانات بالا شود. | مدل‌سازی و شبیه‌سازی چندعاملی یک بازار سهام                             | ۲۰۱۸ | <a href="#">Souissi &amp; Ellaia</a>    |
| Journal of Economic Dynamics and Control                                      | طراحی بازار مصنوعی با شبیه‌سازی عامل بنیان  | مشارکت سرمایه‌گذاران و انطباق با شواهد تجربی و آزمایشی می‌تواند موجبات پویایی و رونق را فراهم کند  | پویایی رونق - رکود در یک مدل مشارکت در بازار سهام با معامله‌گران ناهمگن | ۲۰۱۸ | <a href="#">Agliari et al.</a>          |

## ۲-۲- پژوهش‌های داخلی

| محل انتشار                           | روش و ابزار  | یافته‌ها  | عنوان پژوهش  | سال  | پژوهشگر                             |
|--------------------------------------|--|---|--|------|-------------------------------------|
| فصلنامه تحقیقات مالی دانشگاه تهران   | رویکرد داده‌های ترکیبی تواتر متفاوت                      | الگوی میداس نشان می‌دهد که بهای نفت، نقدینگی و نرخ ارز تاثیر مثبت و معنادار بر رفتار بازار سهام دارد  | برآورد تاثیر عوامل بنیادین کلان اقتصادی بر بازار سرمایه  | ۱۴۰۳ | <a href="#">تهرانی و همکاران</a>    |
| پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری شماره ۷ | مدل‌سازی با استفاده از شبیه‌سازی عامل بنیان              | شخصیت نوع اولی یعنی هیجانی‌ها ۴۸ درصد و نوع دوم یعنی سهامداران نوسانگیر ۵۲ درصد از جمعیت سهامداران را به خود اختصاص داده اند.                           | بررسی رفتار سهام‌داران در بورس اوراق بهادار تهران مطالعه موردی فولاد مبارکه اصفهان با رویکرد مدل‌سازی عامل بنیان | ۱۴۰۱ | <a href="#">عباسی سیر و همکاران</a> |
| مطالعات مدیریت صنعتی                 | به کارگیری روش تلاطم شرطی                                | تنش‌های سیاسی و روابط خارجی کشور مهم‌ترین عامل نوسانات است که دارای تاثیر غیرقابل کنترل بر بازارهای موازی است که برآیند اثر آن‌ها در بورس منعکس می‌گردد | عوامل مؤثر بر شاخص بی‌ثباتی در بورس اوراق بهادار تهران   | ۱۴۰۰ | <a href="#">هادی پور و همکاران</a>  |
| چشم‌انداز مدیریت مالی                | میز خبرگان، مصاحبه، استخراج مدل پژوهش با معادلات ساختاری | می‌توان برای پیش‌بینی عوامل مؤثر بر ریسک سقوط قیمت سهام مدلی ارائه نموده که در آن متغیرهای پژوهش بر ریسک سقوط قیمت سهام تاثیر دارند                     | ارائه مدلی برای پیش‌بینی عوامل مؤثر بر ریسک سقوط قیمت سهام در بورس اوراق بهادار تهران                            | ۱۴۰۰ | <a href="#">ولی‌زاده و همکاران</a>  |

| پژوهشگر  | سال  | عنوان پژوهش   | یافته‌ها   | روش و ابزار  | محل انتشار  |
|--|------|---|--|--|---|
| <a href="#">رستگار<br/>سرخه و<br/>خلج</a>            | ۱۳۹۹ | اثر بازارسازان الگوریتمی در بازار بورس تهران: رویکرد مدل‌سازی عامل محور   | استراتژی‌های معاملاتی در فرکانس‌های زمانی مختلف تاثیر مستقیم بر بازده بازار دارد   | توسعه مدل مندرس با شبیه‌سازی عامل بنیان  | تربیت‌مدرس،<br>دانشکده مهندسی<br>صنایع، سیستم و<br>بهره‌وری     |
| <a href="#">رهنمای<br/>رودپشتی و<br/>همکاران</a>     | ۱۳۹۹ | بهبودسازی الگوی سرمایه‌گذاری در نزول‌های اساسی بورس با مدل‌سازی عامل بنیان با استفاده از الگوریتم ژنتیک                 | مدل عامل ناهمگن، راهبرد مقلدان روند متضاد را به نحوی مناسب پیش‌بینی می‌کند   | و مدل‌سازی عامل بنیان با استفاده از الگوریتم ژنتیک                                   | مهندسی مالی و<br>مدیریت اوراق<br>بهادار، دوره: ۱۱،<br>شماره: ۴۲ |
| <a href="#">حسین<br/>فخاری و<br/>مهراب<br/>نصیری</a> | ۱۳۹۹ | تاثیر عملکرد شرکت بر ریسک سقوط آتی قیمت سهام  | می‌توان روند قیمت سهام را باتوجه‌به عملکرد، پیش‌بینی و نسبت به حفظ، خرید یا فروش سهام آن شرکت اقدام کرد  | رگرسیون چندگانه با روش داده‌های تابلویی پویا   | راهبرد مدیریت<br>مالی، ۸(۳)                                     |
| <a href="#">محمدی و<br/>همکاران</a>                  | ۱۳۹۸ | برنامه‌ریزی سناریو اثر تغییرات عوامل مؤثر بر ارزش بازار بورس اوراق بهادار تهران با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم | در بلندمدت، افزایش نرخ بهره بازارش بازار سرمایه رابطه معکوس داشته و افزایش نرخ رشد تولید ناخالص داخلی رابطه مستقیم دارد                                    | تلفیق نظام برنامه‌ریزی یکپارچه، رویکرد سیستم‌های فازی و رویکرد پویایی‌شناسی سیستم    | نشریه چشم‌انداز<br>مدیریت مالی و<br>حسابداری شماره<br>۲۶        |
| <a href="#">مهرزاد<br/>ابراهیمی</a>                  | ۱۳۹۸ | بررسی تاثیر متغیرهای کلان اقتصادی بر بازار سهام ایران با استفاده از الگوریتم‌های داده‌کاوی                              | قیمت سهام با نرخ تورم، تولید ناخالص داخلی، حجم پول، نرخ ارز و تراز تجاری رابطه مثبت و با سود سپرده، کسری بودجه دولت و نرخ بهره آمریکا رابطه منفی وجود دارد | استفاده از الگوریتم‌های داده‌کاوی  | اقتصاد مالی<br>- شماره ۴۹                                       |
| <a href="#">شیرازیان و<br/>همکاران</a>               | ۱۳۹۷ | خوشه‌بندی نوسانات در بازارهای مالی با مدل شبیه‌سازی عامل بنیان  | تغییرات بزرگ در قیمت تمایل به تشکیل خوشه با هم دارند و خوشه‌ها برای زمانی پایدار می‌ماند   | تحلیل بازار با استفاده از شبیه‌سازی عامل بنیان                                       | مهندسی مالی و<br>مدیریت اوراق<br>بهادار، شماره ۳۶               |
| <a href="#">عادل آذر و<br/>همکاران</a>               | ۱۳۹۷ | مدل‌سازی عامل‌گرای رفتار سهام‌داران در بازار سرمایه ایران   | باتوجه‌به نابالغ بودن بازار ایران مکانیزم‌های کنترلی در کوتاه‌مدت در نوسان بوده؛ اما کارایی آنها در بلندمدت هر چه بیشتر خواهد شد                           | مدل‌سازی رفتار سهام‌داران در بازار سرمایه ایران با بهره‌گیری از شبیه‌سازی عامل بنیان | فصلنامه<br>تحقیقات مالی<br>دوره ۲۰ شماره ۲                      |
| <a href="#">بت‌شکن و<br/>محسنی</a>                   | ۱۳۹۷ | بررسی سرریز نوسانات قیمت نفت بر بازدهی بازار سهام   | وجود همبستگی‌های شرطی در نوسان‌های کوتاه‌مدت بوده و وجود اثرات سرریزی قیمت نفت روی شاخص بورس را تأیید کرده است   | گارج چندمتغیره شامل مدل بابا، انگل، کرونر و کرافت، همبستگی شرطی ثابت، پویا           | فصلنامه<br>علمی‌پژوهشی<br>دانش<br>سرمایه‌گذاری<br>شماره ۲۵      |

تاکنون تحقیقات بسیاری در حوزه تحلیل بورس صورت پذیرفته که این تحلیل‌ها عموماً با نگاه به روندهای بورس، نوسانات، قیمت‌گذاری بوده و به دلایلی ریشه در پیچیدگی رفتار سرمایه‌گذاران دارد، تحلیل‌های کمی آماری و ریاضی تخمین‌های دقیقی از واقعیت، نداده و نتایج غالباً کاربردی نیست. علاوه بر این در مواردی نیز که شبیه‌سازی‌عامل‌بنیان به خدمت گرفته شده است، صرفاً به پیش‌بینی رفتار سرمایه‌گذاران و با تمرکز بر شاخص‌ها یا متغیرهای درونی شرکت‌ها پرداخته شده و به تاثیر رفتار سایر بازیگران فعال در بورس و متغیرهای بیرونی مانند شاخص‌های کلان اقتصادی پرداخته نشده است. باتوجه‌به تقسیم‌بندی پژوهش‌های انجام شده که به آن پرداخته شد، این پژوهش‌ها در سه بستر کلی تحت عناوین، (۱) پژوهش‌های کلاسیک با بهره‌گیری از مدل‌های آماری و ریاضی، (۲) پژوهش‌های در بستر مالی رفتاری، (۳) پژوهش‌هایی که به

خدمت گیری ظرفیت‌های شبیه‌سازی انجام شده است. این پژوهش در هر سه پارادایم پژوهش‌های مذکور دارای نوآوری‌هایی بوده که ادامه به آنها پرداخته شده است:

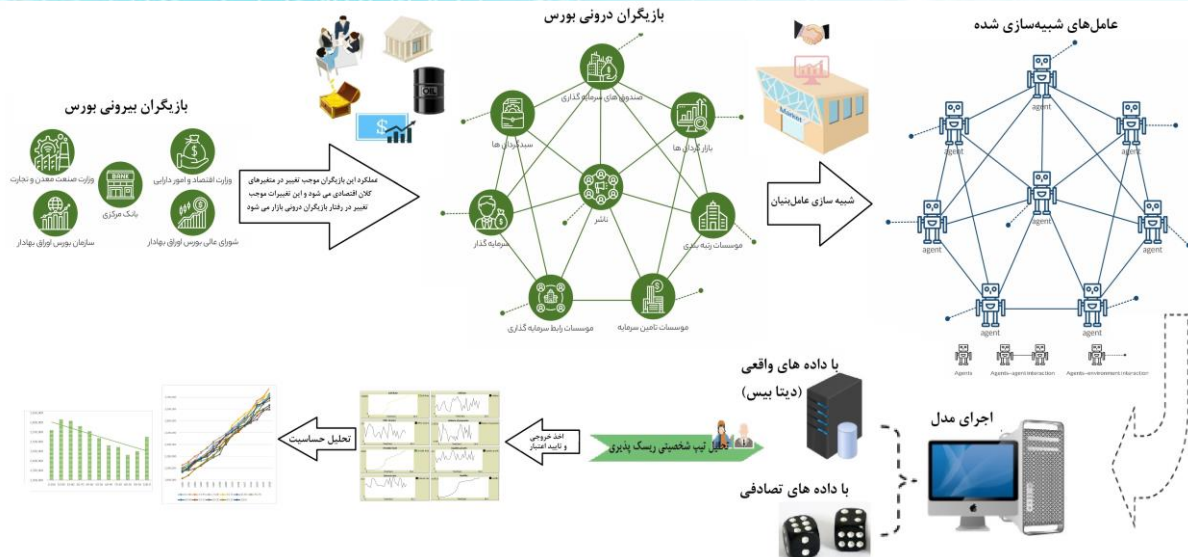
- ۱- در پژوهش حاضر برای نخستین بار نسبت به بررسی نقش بازیگران فعال در بورس علاوه بر سرمایه‌گذار اقدام شده است که پیش از این در هیچ‌یک از رویکردهای پژوهشی قبلی این مهم صورت نپذیرفته است
- ۲- برای نخستین بار با شبیه‌سازی عامل بنیان، نقش متغیرهای کلان اقتصادی در روند بورس بررسی شده است
- ۳- طی تحقیق جاری این امکان در دسترس قرار گرفته است که ضمن کشف تأثیر مطلوب یا نامطلوب تیپ‌های مختلف شخصیتی سرمایه‌گذاران، بتوان نقطه بهینه ترکیب وزنی حضور تیپ‌های مختلف را کشف نمود
- ۴- برای اولین بار تأثیر متغیرهای کلان اقتصادی بر رفتار بازیگرانی علاوه بر سرمایه‌گذار مطالعه شده است

## روش پژوهش

در این پژوهش باهدف شناخت کافی پژوهشگر از ساختار و سازماندهی بازار با رویکرد کیفی و استقرایی با تمرکز بر واقعیت‌های بازار مدل مفهومی ارائه و طی مطالعه تطبیقی، واقعیت‌های مذکور با بازارهای مصنوعی تطبیق و از فناوری مدل‌سازی و شبیه‌سازی به‌عنوان سومین روش تحقیق علمی، علاوه بر رویکردهای قیاسی و استقرایی سنتی ([Axelrod, 2003](#)) استفاده شده است. مدل حاصل با توجه به نقش کلیه بازیگران بورس با ارزیابی رفتار عامل‌ها به سؤالات جواب می‌دهد؛ لذا از نظر هدف توصیفی بوده و به دلیل قابلیت به‌کارگیری نتایج آن کاربردی است. محتوا و دانش اساسی این پژوهش مشتمل بر سیستم‌های پیچیده، و شبیه‌سازی عامل بنیان بوده و تحقیقات انجام شده چارچوب آن‌هاست. در این روش، لازم است کلیه بازیگران تأثیرگذار مدل و عملکرد آن‌ها در تعامل با سایر اجزای مدل تعیین شود که بدین منظور هر عامل به‌صورت یک شیء برنامه‌نویسی شده و برهم‌کنش میان انتخاب‌ها و رفتارهای هر یک از این اشیا در قالب برنامه‌نویسی شیء‌گرا مورد توجه قرار گرفته است. ساختار مدل از طریق شبه کد و توسط نرم‌افزار نت‌لوگو شبیه‌سازی می‌شود. با ساخت مدل چه زمان ساخت آن و چه پس از آن می‌توانیم به شناخت از ساختار و نحوه رفتار سیستم واقعی رسیده و رفتار آن را در شرایط مختلف پیش‌بینی کنیم؛ لذا قادر بوده‌ایم سناریوهای مختلف با ترکیب‌های مختلف از بازیگران و تیپ‌های متنوع از سرمایه‌گذاران، برای بهبود عملکرد سیستم را طراحی و آزمون کنیم و این مهم با تکرار آزمایش‌ها و تولید آزمایش‌های جدید و با استفاده از ویژگی‌های خاص شبیه‌سازی عامل بنیان مانند خودمختاری عامل‌ها و مستقل بودن معامله‌گران به‌دست آمده است.

## ۱- مدل مفهومی

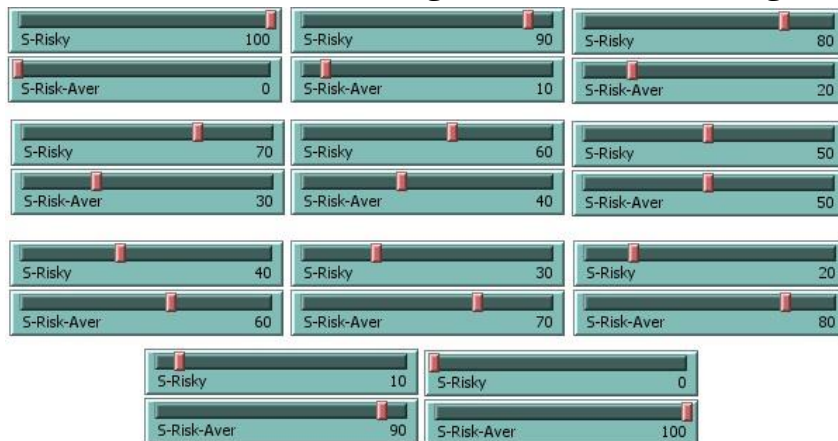
بازیگران اکوسیستم بازار سرمایه به عوامل محیط بیرونی، و عوامل درونی تقسیم می‌شوند. بازیگران بیرونی تأثیرگذار بر روند بورس، بانک مرکزی، وزارت اقتصاد و امور دارایی، وزارت صمت، شورای عالی بورس و سازمان بورس اوراق بهادار بوده که با اتخاذ تصمیم، قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری و اجرای قانون بر متغیرهای اقتصاد کلان مانند نرخ ارز، قیمت نفت خام، نرخ تورم، نرخ بهره بانکی، تولید ناخالص داخلی، حجم پول، کسری بودجه، تراز تجاری، تأثیر گذاشته و تغییرات در متغیرهای مذکور موجبات تغییر در رفتار بازیگران درونی و به تبع آن تغییر روند بورس و شاخص کل را فراهم می‌آورند. عوامل اصلی یا درونی بازار سرمایه مانند ناشر، سرمایه‌گذار، بازارگردان‌ها، سبدگردان‌ها، مؤسسات تأمین سرمایه، مؤسسات رتبه‌بندی، در نظر گرفته شده و با تخصیص عامل‌ها به بازیگران درونی بازار سرمایه و انتخاب متغیرهای کلان اقتصادی به‌عنوان متغیرهای ورودی پژوهش، باهدف مطالعه و بررسی تأثیر آن‌ها بر متغیر خروجی یعنی شاخص کل بورس ایران به‌عنوان کاربردی‌ترین شاخص در بین شاخص‌های قابل‌اندازه‌گیری در بورس، مدل‌سازی صورت گرفته و مدل مفهومی در شکل ۱- ارائه شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش جهت مدل‌سازی بورس و مراحل و فرایندهای پژوهش

#### ۴-۱- مفروضات مدل

۱- سرمایه‌گذاران دارای دو تیپ شخصیتی ریسک‌گریز و ریسک‌پذیر بوده که برای هر تیپ اسلایدر در نظر گرفته شده و بازه‌های انتخابی تحلیل حساسیت ده درصد تفاضلی بوده است.



شکل ۲- نمایش نحوه تغییرات در اسلایدرهای سهم تیپ‌های ریسکی سرمایه‌گذاران

۲- بازه‌های زمانی داده‌های جمع‌آوری شده برای دوره پانزده‌ساله شبیه‌سازی، سالیانه فرض شده و مقادیر متغیرهای استخراج شده مقادیر واقعی آخرین روز کاری سال شمسی بر اساس اطلاعات منتشر شده توسط مراجع ذی‌صلاح (بانک مرکزی، سازمان بورس اوراق بهادار، سازمان آمار) بوده است و نسبت به پیش‌بینی دوره پانزده‌ساله پس از دوره شبیه‌سازی یعنی از ۱۴۰۲ تا ۱۴۱۶ شمسی اقدام شده است.



شکل ۳- نمایش نحوه تغییرات در اسلایدرهای بازه‌های زمانی شبیه‌سازی و دوره پیش‌بینی

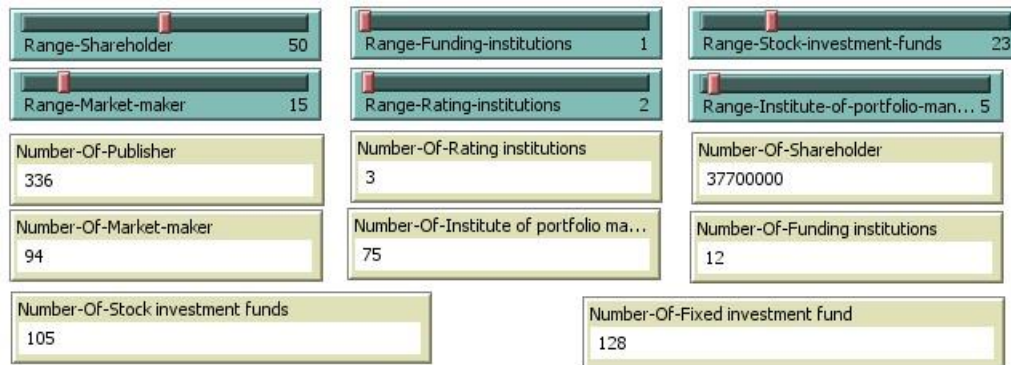
۳- بر اساس مصاحبه با سی نفر از خبرگان بازار سرمایه (شامل مدیران عامل، اعضای هیئت‌مدیره و معاونین کارگزاری‌های رسمی بورس کشور و مؤسسات سبدگردانی و شرکت بزرگ بورسی)، رفتارهای معمول هریک از بازیگران بورس در اثر تغییر در متغیرهای کلان اقتصادی روندهای در شرایط صعودی و نزولی و یا ثبات بازار بر مبنای جدول زیر قابل پیش‌بینی خواهد بود.

۴-

|                          |                          |                          |                     |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| وجود ثبات در بازار       | روند نزولی بازار         | روند صعودی بازار         | عامل                |
| تکالیف و افعال بی ارتباط | تکالیف و افعال بی ارتباط | تکالیف و افعال بی ارتباط | ناشر                |
| حفظ سرمایه               | فروش                     | خرید                     | سرمایه گذار         |
| خرید و فروش تعادلی       | خرید                     | فروش                     | بازارگردان ها       |
| خرید و فروش تعادلی       | خرید                     | فروش                     | سبذگردان ها         |
| حفظ روند                 | کاهش فعالیت              | افزایش فعالیت            | مؤسسات تأمین سرمایه |
| حفظ روند                 | کاهش میانگین نمره ها     | افزایش میانگین نمره ها   | مؤسسات رتبه بندی    |
| خرید و فروش تعادلی       | فروش                     | خرید                     | صندوق سرمایه گذاری  |

جدول ۱- رفتارهای معمول بازیگران فعال در بورس در روندهای متفاوت بازار

۵- تعداد عامل‌های تنظیم شده (بازیگران درونی بازار)، تعداد واقعی آخرین روز کاری دوره شبیه‌سازی یعنی سال ۱۴۰۱ بوده و برای نسبت وزنی یا ضریب نفوذ آن‌ها در نت لوگو اسلایدر تعریف شده و مورد تحلیل حساسیت قرار گرفته است.



شکل ۴- نمایش داده‌های ورودی وارد شده در نت لوگو

۶- باتوجه به اینکه روند رشد متغیرهای کلان اقتصادی و شاخص کل در کشور در دوره پانزده سال اخیر همواره صعودی بوده، باهدف ایجاد امکان مطالعه، بررسی و تحلیل حالات محتمل دیگر، علاوه بر شبیه‌سازی بر مبنای دیتابیس که در بلندمدت نشانگر روند صعودی کلی است، در تیپ دیگری نیز به صورت مجزا، حالت تصادفی تعریف، و در هر دو تیپ نتایج مورد تحلیل حساسیت صورت گرفته است.



شکل ۵- معرفی قابلیت انتخاب شبیه‌سازی با رویکردهای تصادفی و داده محور

۷- داده‌های جمع‌آوری شده در مرحله اول در نرم‌افزار صفحه گسترده Excel طبقه‌بندی و مرتب شدند و سپس به‌عنوان ورودی نرم‌افزار نت لوگو لحاظ شده و مورد پردازش، شبیه‌سازی، بهینه‌سازی و تحلیل حساسیت قرار گرفته که در جدول زیر ارائه شده است:

| سال  | طلا ۱۸ عیار | نفت اوپک | دلار آمریکا | نرخ بهره | نرخ تورم | تراز پرداخت‌ها | رشد نقدینگی | حجم نقدینگی  | شاخص کل |
|------|-------------|----------|-------------|----------|----------|----------------|-------------|--------------|---------|
| ۱۳۸۶ | ۱۷۵۱۰۰      | ۹۹       | ۸۹۵۶        | ۱۶       | ۱۸,۴     | ۱۵۲۴۶          | ۲۷,۷        | ۱۶۴۰۲۹۳      | ۹۲۴۸,۹  |
| ۱۳۸۷ | ۲۱۹۸۰۰      | ۳۹       | ۹۷۱۷        | ۱۷,۲۵    | ۲۵,۴     | ۸۲۲۹           | ۱۵,۹        | ۱۹۰۱۳۶۶      | ۷۹۶۶,۵  |
| ...  | ...         | ...      | ...         | ...      | ...      | ...            | ...         | ...          | ...     |
| ۱۴۰۰ | ۱۲۲۹۱۰۰۰    | ۱۰۵      | ۲۶۲۳۰۰      | ۱۴       | ۴۰,۲     | ۸۹۵            | ۳۹,۷        | ۴۸۳۲۰۰۰۰     | ۱۳۶۷۲۵۰ |
| ۱۴۰۱ | ۲۶۴۰۶۰۰۰    | ۷۴       | ۵۳۸۰۰۰      | ۲۰,۵     | ۴۶,۵     | -۶۴۸۹          | ۳۰          | ۶۲۸۲۰۰۰۰     | ۱۹۶۰۴۵۷ |
| واحد | ریال        | دلار     | ریال        | درصد     | درصد     | میلیون دلار    | درصد        | میلیارد ریال | واحد    |



## ۲- مدل‌سازی ریاضی

پس از مدل‌سازی مفهومی و معین نمودن عامل‌ها در مدل، مدل‌سازی ریاضی انجام و در این مرحله روابط بین بازیگران و ویژگی‌های هر یک از عامل‌ها مشخص و قوانین حاکم بر ارتباطات فی‌مابین آن‌ها معرفی می‌گردد.

اگر ارزش جاری بازار سهام در زمان مورد مطالعه را بر ارزش جاری بازار سهام در سال پایه تقسیم و عدد به‌دست‌آمده را در ۱۰۰ ضرب کنیم، عدد حاصل برابر شاخص کل بوده و فرمول نحوه محاسبه به این شکل است:

$$TEDPIX_t = \frac{\sum_{i=1}^n P_{it} \times q_{it}}{RD_t}$$

فرمول محاسبه بازده نقدی شرکت‌ها، با لحاظ DPS به‌عنوان سود نقدی پرداختی به این شکل است:

$$RD_{t+1} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{it} \times q_{it} - \sum_{i=1}^n DPS_{it+1}}{\sum_{i=1}^n P_{it} \times q_{it}} \times RD_t + \frac{RD_t}{D_t} + (D_{t+1} - D_t)$$

RDt بازدهی نقدی در زمان t و Pit قیمت سهام شرکت i در زمان t و qit تعداد سهام شرکت i در زمان t است.

و معامله فرموله شده در این معادله قابل روئیت است:  $S_i = P(t) * [1 - (RND - Riski) * y]$

و در آن Si حد فروش، در زمان t و P قیمت سهام شرکت در زمان t و Riski پارامتری است که ریسک‌گریزی معامله‌گر را نمایش داده که RND عددی بین صفر و یک با توزیع یکنواخت است و گویای این مهم است که درجه بالاتر ریسک‌گریزی در بازیگر تصادفی احتمال پیشنهاد نرخ جذاب از سوی او را افزایش می‌دهد در نتیجه احتمال شکل‌گیری معامله و تقویت روند بازار افزایش می‌یابد. با توجه به فرضیات ارائه شده، می‌توان تابع تصمیم‌گیری زیر را برای عامل‌ها در شبیه‌سازی عامل‌بنیان با تأثیرپذیری از متغیرهای کلان اقتصادی و تصمیمات آن‌ها روی شاخص کل بورس ارائه داد، با فرض دسترسی هر عامل در شبیه‌سازی به اطلاعاتی مانند نرخ نفت اپک، نرخ دلار، نرخ طلا، نرخ تورم، حجم نقدینگی، حجم پول، رشد نقدینگی و تراز پرداخت‌ها، همچنین با فرض اینکه عامل‌های نماینده سرمایه‌گذاران، دارای دو تیپ سرمایه‌گذاران، ریسک‌گریز و ریسک‌پذیر هستند. تابع تصمیم‌گیری به این شکل است:

D نشان‌دهنده تصمیم گرفته شده توسط عامل، R نمایانگر متغیرهای کلان اقتصادی مانند نرخ نفت اپک، نرخ دلار، نرخ تورم، نرخ طلا، حجم نقدینگی، حجم پول، رشد نقدینگی و تراز پرداخت‌ها، I نمایانگر اطلاعات گذشته بازار سرمایه، X نشان‌دهنده تصمیمات عامل که شامل ترکیب خرید، فروش یا عدم معامله می‌شود. C نیز نشان‌دهنده شاخص کل بورس است. T نمایانگر نوع سرمایه‌گذاری عامل و می‌تواند ریسک‌گریز یا ریسک‌پذیر باشد. تابع f به این شکل تعریف می‌شود:

$$F(R, I, X, C, T) = \alpha * R + \beta * I + \gamma * X + \delta * C + \eta * T + \varepsilon$$

در این فرمول،  $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta$  و ضرایب هستند که نشان‌دهنده وزن‌دهی متغیرهای مختلف در تصمیم عامل است.  $\varepsilon$  نیز خطا یا نوسانات غیرقابل پیش‌بینی است.

## ۱-۵- الگوریتم میانگین متحرک (Exponential Moving Average | EMA)

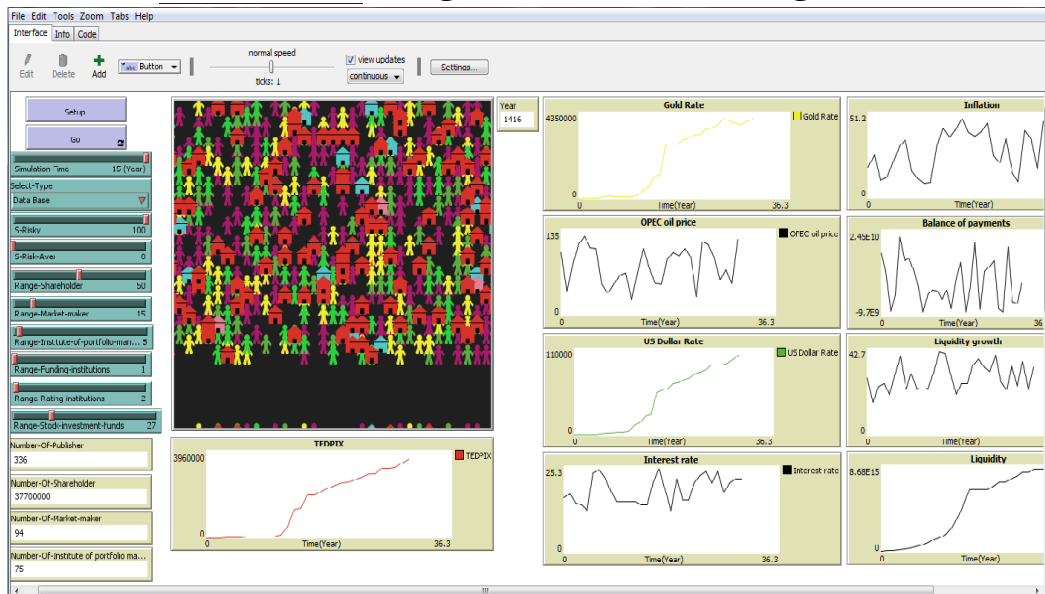
الگوریتم EMA با الهام از نحوه دادوستد سهام در بورس اقدام به حل مسائل بهینه‌سازی می‌نماید. مطالعه دقیق نحوه دادوستد سهام توسط نخبگان بازار موجب شکل‌گیری این الگوریتم ابتکاری شده که دارای دو اپراتور جستجوگر و دو اپراتور جذب‌کننده نفرات به سمت فرد نخبه است که موجب می‌شود تولید و ساماندهی اعداد تصادفی در این الگوریتم به بهترین شکل ممکن صورت گیرد (قربانی و بابایی، ۱۳۹۴). برای محاسبه EMA ابتدا اندیکاتور میانگین متحرک ساده (Simple Moving Average | SMA) محاسبه شده و به این منظور مقدار پایانی دوره‌های اندیکاتور را جمع کرده و بر تعداد دوره‌ها تقسیم نموده‌ایم و در ادامه برای ساخت میانگین متحرک نمایی از ضریب هموارسازی استفاده که دوره میانگین‌گیری n و ضریب هموارسازی X فرض شده و از فرمول  $X = \frac{2}{n+1}$  برای محاسبه ضریب هموارسازی استفاده شده و پس از محاسبه ضریب هموارسازی اندیکاتور EMA محاسبه شده است. مقدار این اندیکاتور برای هر دوره، به مقدار عددی آن در دوره قبل

بستگی دارد. مقدار EMA دوره قبل را برابر با A، قیمت پایانی دوره فعلی را برابر P و ضریب هموارسازی را X در نظر گرفته و EMA با این فرمول محاسبه شده است:

$$EMA = (P * X) + (A * (1 - X))$$

۶- پیاده سازی مدل اولیه در نرم افزار

کدنویسی و اجرای مدل طراحی شده در نرم افزار Netlogo Ver ۶,۳,۰ انتخاب و به کار گرفته شده است و در آن باتوجه به مشخصه های عامل ها و تعاملات بین آنها، ۲۳۳۵ سطر کد نوشته و برای هر مرحله تحلیل ۱۰۰ مرتبه اجرا و نتایج میانگین گیری شده است برای ارتباطات و تعامل بین عامل های مدل حاضر در نرم افزار نت لوگو از توابع و قوانین شرطی-If Else استفاده شده است و دستورهای فراخوانی Matrix-Set و Matrix-Get و Ask به کارگیری شده و پس از پایان کد نویسی نسبت به اجرای مدل اقدام شده و پس از شبیه سازی نمودار هر یک از متغیرهای ورودی بر مبنای داده های تاریخی و نمودار پیش بینی پانزده سال آینده آن ها ترسیم خواهد شد. در ادامه، رفتار عامل ها یعنی بازیگران بورس که با نگاه کردن به جداول رفتار متغیرها و بر اساس نقش ها و رفتار آن ها در شرایط متفاوت بازار کد شده است، مورد پایش قرار می گیرد. در این مرحله عامل ها با هدف پیش گیری از تضعیف سرمایه خود و حداکثرسازی منافعشان و با تکیه بر روند شاخص های ورودی اقدام به عمل یعنی معامله می کنند. این رفتارها بر اساس برآیند تغییرات در متغیرهای ورودی و باتوجه به نقش آن عامل در بازار، بر روند بورس و متعاقب آن بر شاخص کل تأثیر گذاشته و ماحصل آن در نمودار و جدول پیش بینی شاخص کل قابل مشاهده، تحلیل و بررسی خواهد شد. جهت ایجاد فرضیات مرتبط یا کشف پویایی سیستم نیازمند انجام آزمایش مجاز هستیم. به همین منظور نخست پارامترها یا متغیرهایی که فرض بر بیشتری تأثیرگذاری آنها است شناسایی می شوند. در مرحله بعد محدوده مقادیر متغیرهای تأثیرگذار شناسایی شده تحت عنوان اسلایدر تعریف می شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۷).

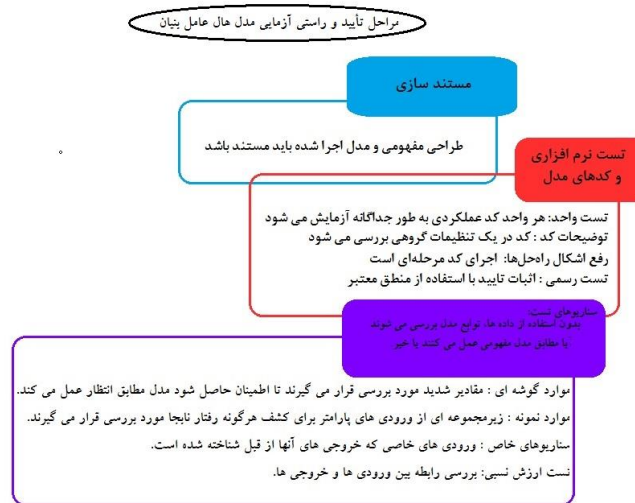


شکل- ۶ نمای از صفحه نرم افزار نت لوگو پس از اجرا

## ۷- تأیید اعتبار و راستی آزمایی مدل

در سال ۲۰۱۱ برای تأیید و اعتبارسنجی مدل های عامل بنیان ویلیام راند و رونالد روست نسبت به ارائه چارچوب و روشی اقدام نموده اند. راستی آزمایی تعیین می کند که مدل پیاده سازی شده چقدر با مدل مفهومی مطابقت دارد. سه مرحله مهم در راستی آزمایی دقیق وجود دارد: مستندسازی، آزمایش برنامه ای و موارد تست (شکل-۷). در مدل مبتنی بر عامل طراحی شده در این پژوهش، هر سه مرحله تأیید انجام شده است. در مورد مستندات، مرحله اول شرح طراحی مدل به عنوان

مستندات مدل مفهومی عمل می‌کند، و کد نیز مستند شده است. از نظر تست برنامه‌ریزی، در مرحله بعد ترکیبی از راه‌حل‌های کد، آزمایش واحد، و راه‌حل‌های اشکال‌زدایی استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که کد مطابق انتظار عمل می‌کنند. این کدها از روال‌های اصلی تشکیل شده است که هر کدام به طور جداگانه بررسی شده است تا مطمئن شویم که مطابق انتظار کار می‌کنند. برخی از توابع به توابع دیگری به‌عنوان ورودی نیاز دارند. بنابراین، برای آزمایش آن‌ها به طور جداگانه، مقادیر آزمون تصویب شد تا رفتار مورد انتظار قابل پیش‌بینی و بررسی باشد. پس از این که اطمینان در هر عملکرد بوجود آمد، آن‌ها به صورت گام به گام با هم ترکیب شدند و دوباره تأیید شدند. با ایجاد توابع به این روش، پیچیدگی مدل کاهش می‌یابد که تأیید را تسهیل می‌کند. در نهایت، باتوجه‌به موارد آزمایش، در مرحله آخر، چندین مورد نمونه به‌طور تصادفی انتخاب شدند تا مطمئن شویم که مدل هیچ رفتار ناهنجاری را نشان نمی‌دهد. شایان ذکر است مراحل مذکور در نت لوگو با سهولت بیشتری در دسترس است، چراکه کدگذاری در نت لوگو به نحوی است که به محض بروز خطا در ورودی‌ها، پیام خطا به پژوهشگر واصل می‌شود.



شکل ۷- مراحل تأیید مدل‌های عامل بنیان (منبع: [Rand & Rust, 2011](#))

## ۸- تحلیل حساسیت

برای کمک به محققان در مواجهه انتقادات به اعتبار مدل‌های عامل بنیان، بورگانوف و همکارانش در سال ۲۰۲۲ رویکردی سیستماتیک در چارچوب تحلیل حساسیت پیشنهاد نموده که از ترسیم عناصر یک مدل عامل بنیان از طریق شناسایی هدف تجزیه‌وتحلیل حساسیت به تعیین روشی برای تجزیه‌وتحلیل حرکت می‌کند. در این پژوهش رویکرد ایشان بکار گرفته شده است. در اغلب پژوهش‌های عامل بنیان خروجی‌های حاصل، مورد تحلیل حساسیت قرار نمی‌گیرند ([Saltelli et al., 2020](#)). این تصویری اشتباه است که هدف تجزیه‌وتحلیل حساسیت فقط نشان دادن این است که نتایج اصلی یک پژوهش برای طیف وسیعی از مفروضات قوی است یا خیر. این هدف صرفاً یکی از چندین هدفی است که تحلیل حساسیت به دست می‌دهد. تجزیه‌وتحلیل حساسیت می‌تواند نشان دهد که کدام عناصر یک مدل، یا ترکیبی از عناصر، بیشترین تأثیر را بر نتایج دارند، و چگونه عناصر مختلف با یکدیگر تعامل دارند تا بر نتایج مدل تأثیر بگذارند. در حقیقت در صورتیکه تحلیل حساسیت انجام نشود، مانند این است که مدل، به مثابه یک جعبه سیاه، ورودی را گرفته و پردازش نموده و به خروجی تبدیل می‌کند. مراحل شش‌گانه تحلیل حساسیت بدین شرح پیشنهاد می‌شود: انتخاب خروجی منتخب، اهداف، عناصر، طراحی یا انتخاب روش تحلیل حساسیت، تخصیص ارزش‌ها، تجسم یا مصور کردن نتایج ([Borgonovo et al., 2022](#)).

### ۸-۱- تحلیل حساسیت تیپ سرمایه‌گذار باتوجه‌به میزان ریسک‌پذیری

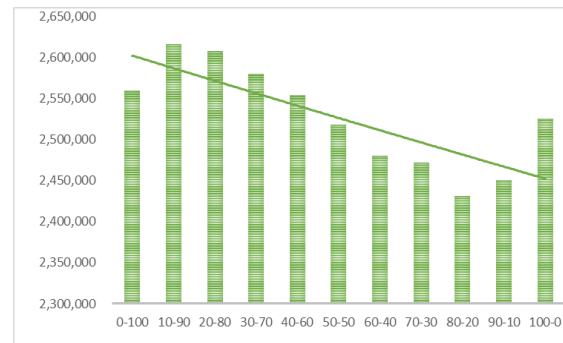
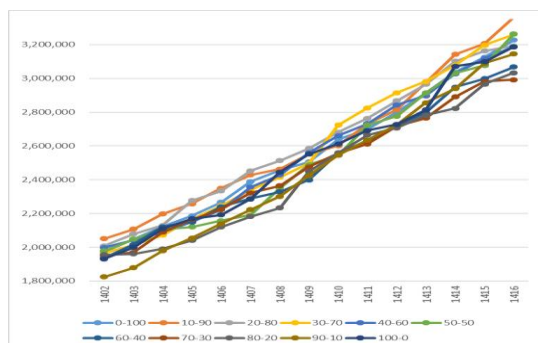
باتوجه به تفکیک تیپ شخصیتی سرمایه‌گذار به دو تیپ ریسک‌پذیر و ریسک‌گریز و تعریف اسلایدر برای تغییر ضریب تأثیر تیپ سرمایه‌گذار در روند معاملات بورس و به تبع آن تغییرات در شاخص کل، تحلیل صورت گرفته با ثابت نگه داشتن ضریب تأثیر سایر عامل‌ها، با روند تفاضلی ۱۰٪ از تیپ ریسک‌گریز و اضافه نمودن به تیپ ریسک‌پذیر (مطابق شکل-۴) در یازده مرحله مجزا و ۱۰۰ مرتبه اجرای کدها در هر مرحله، در گام دوم نتایج حاصل از هر مرحله اجرا در یکصد جدول مجزا در نرم‌افزار اکسل ذخیره (مانند جدول-۳) که برای نمونه حالت صددرصدی ریسک‌پذیرها و صفر درصدی ریسک‌گریزها ارائه شده است) و هر ۱۰۰ جدول جهت هر بازه ده‌درصدی در یک جدول جمع و در گام چهارم نسبت به محاسبه میانگین هر ۱۰۰ مرتبه اجرا جهت هر مرحله اقدام شده در گام پنجم میانگین‌های حاصل از هر بازه جهت ۱۵ سال در ماتریس مقایسه‌ای وارد (جدول-۵) و نمودار مقایسه‌ای روند ۱۵ ساله جهت هر بازه تهیه گردید (شکل-۸) و در نهایت در گام ششم باهدف اخذ خروجی قابل تحلیل جهت روند بلندمدت، از اعداد گزارش شده جهت دوره‌های ۱۵ ساله نیز میانگین‌گیری شده و نمودار مقایسه آن تهیه و ارائه شده است (شکل-۸). شایان ذکر است در این بخش مجموعاً ۱,۱۰۰ بار کدها اجرا شده است:

| میانگین   | اجرای ۱۰۰ | اجرای ۹۹  | ... | اجرای ۳   | اجرای ۲   | اجرای ۱   | سال  |
|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|-----------|-----------|------|
| ۱,۹۷۳,۹۸۴ | ۱,۹۲۷,۹۷۲ | ۲,۰۴۹,۵۶۰ | ... | ۱,۹۱۰,۴۶۵ | ۱,۹۰۱,۶۴۳ | ۲,۰۴۶,۷۱۷ | ۱۴۰۲ |
| ۲,۰۴۷,۲۰۷ | ۱,۸۸۶,۶۶۵ | ۲,۱۵۲,۵۴۳ | ... | ۲,۰۰۷,۵۰۸ | ۱,۹۷۲,۲۲۰ | ۲,۲۱۰,۴۱۵ | ۱۴۰۳ |
| ...       | ...       | ...       | ... | ...       | ...       | ...       | ...  |
| ۳,۱۲۵,۷۵۳ | ۲,۵۷۲,۵۵۱ | ۳,۰۳۵,۹۷۴ | ... | ۳,۲۲۱,۰۳۱ | ۳,۲۷۷,۸۸۴ | ۳,۷۶۲,۱۱۷ | ۱۴۱۵ |
| ۳,۲۲۶,۹۱۲ | ۲,۵۲۶,۴۴۱ | ۳,۱۴۲,۹۹۵ | ... | ۳,۴۸۱,۷۷۲ | ۳,۲۳۷,۶۹۵ | ۳,۸۷۳,۸۶۳ | ۱۴۱۶ |

جدول-۳ نمونه خروجی حاصل از تحلیل حساسیت تیپ شخصیتی سرمایه‌گذار با فرض بازه‌های صفر و صد درصدی

| سال     | ۱۰۰-۰     | ۹۰-۱۰     | ۸۰-۲۰     | ۷۰-۳۰     | ۶۰-۴۰     | ۵۰-۵۰     | ۴۰-۶۰     | ۳۰-۷۰     | ۲۰-۸۰     | ۱۰-۹۰     | ۰-۱۰۰     |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ۱۴۰۲    | ۱,۹۷۳,۹۸۴ | ۲,۰۵۱,۲۳۱ | ۲,۰۰۸,۸۸۰ | ۱,۹۶۶,۵۳۴ | ۱,۹۹۷,۶۰۸ | ۱,۹۸۸,۷۸۷ | ۱,۹۳۶,۸۱۷ | ۱,۹۴۸,۷۱۴ | ۱,۹۵۵,۹۶۸ | ۱,۸۲۴,۹۶۲ | ۱,۹۳۰,۹۱۳ |
| ۱۴۰۳    | ۲,۰۴۷,۲۰۷ | ۲,۱۰۷,۴۹۱ | ۲,۰۷۹,۱۶۳ | ۲,۰۱۲,۹۹۷ | ۲,۰۴۳,۶۷۸ | ۲,۰۴۸,۵۸۰ | ۲,۰۱۶,۳۵۰ | ۱,۹۷۰,۴۷۵ | ۱,۹۶۱,۲۳۲ | ۱,۸۷۸,۵۶۱ | ۱,۹۹۹,۳۹۳ |
| ۱۴۰۴    | ۲,۱۲۰,۸۲۲ | ۲,۱۹۷,۲۷۸ | ۲,۱۲۸,۹۵۸ | ۲,۰۷۰,۹۲۷ | ۲,۰۸۹,۳۵۷ | ۲,۱۰۶,۱۱۹ | ۲,۱۲۱,۷۰۵ | ۲,۰۸۸,۸۵۹ | ۱,۹۹۰,۱۵۸ | ۱,۹۷۹,۴۴۶ | ۲,۱۰۹,۶۳۸ |
| ۱۴۰۵    | ۲,۱۸۵,۷۱۴ | ۲,۲۵۷,۳۷۰ | ۲,۲۷۶,۸۷۵ | ۲,۱۶۴,۹۳۳ | ۲,۱۵۰,۹۱۵ | ۲,۱۲۰,۳۲۲ | ۲,۱۵۰,۱۷۰ | ۲,۱۶۴,۱۲۶ | ۲,۰۴۰,۱۱۰ | ۲,۰۵۴,۱۰۱ | ۲,۱۶۸,۴۴۲ |
| ۱۴۰۶    | ۲,۲۶۶,۳۸۶ | ۲,۳۵۰,۰۹۸ | ۲,۳۳۳,۸۲۶ | ۲,۲۴۶,۱۹۴ | ۲,۲۲۲,۳۷۴ | ۲,۱۵۸,۰۴۳ | ۲,۲۳۹,۹۲۰ | ۲,۲۲۳,۸۹۲ | ۲,۱۲۰,۷۴۴ | ۲,۱۳۹,۵۶۷ | ۲,۱۹۱,۷۳۲ |
| ۱۴۰۷    | ۲,۳۸۸,۷۱۹ | ۲,۴۲۸,۸۱۰ | ۲,۴۵۳,۸۲۶ | ۲,۳۴۰,۰۰۱ | ۲,۳۵۷,۵۷۷ | ۲,۱۹۰,۱۰۹ | ۲,۳۸۸,۲۳۶ | ۲,۳۲۱,۷۰۴ | ۲,۲۱۰,۱۸۵ | ۲,۲۲۳,۳۳۶ | ۲,۲۸۵,۸۳۷ |
| ۱۴۰۸    | ۲,۴۵۶,۸۴۵ | ۲,۴۶۳,۳۱۶ | ۲,۴۱۳,۷۹۶ | ۲,۴۱۵,۶۷۵ | ۲,۴۲۷,۸۳۰ | ۲,۲۵۰,۳۷۵ | ۲,۴۳۸,۰۸۲ | ۲,۴۳۴,۷۶۰ | ۲,۳۳۳,۳۷۲ | ۲,۳۰۱,۴۰۷ | ۲,۴۴۵,۳۳۷ |
| ۱۴۰۹    | ۲,۵۰۵,۱۷۰ | ۲,۵۵۱,۶۳۳ | ۲,۵۸۴,۵۶۸ | ۲,۴۹۶,۴۴۶ | ۲,۵۵۹,۷۶۹ | ۲,۴۸۸,۷۸۳ | ۲,۳۹۹,۰۵۷ | ۲,۴۷۶,۴۲۱ | ۲,۴۴۹,۵۷۱ | ۲,۴۴۴,۱۰۹ | ۲,۵۵۱,۸۸۸ |
| ۱۴۱۰    | ۲,۶۳۹,۵۵۹ | ۲,۶۰۲,۳۱۱ | ۲,۶۸۱,۴۱۵ | ۲,۷۲۳,۷۶۱ | ۲,۶۶۱,۳۲۰ | ۲,۵۴۴,۱۵۰ | ۲,۵۵۸,۷۴۳ | ۲,۵۵۵,۲۵۳ | ۲,۵۵۹,۳۹۶ | ۲,۵۴۷,۲۵۴ | ۲,۶۱۱,۸۹۷ |
| ۱۴۱۱    | ۲,۷۰۰,۳۳۱ | ۲,۷۳۱,۱۱۹ | ۲,۷۶۴,۳۴۲ | ۲,۸۳۵,۰۰۲ | ۲,۷۲۳,۱۴۷ | ۲,۷۲۳,۳۵۰ | ۲,۶۳۰,۵۶۴ | ۲,۶۱۳,۳۰۹ | ۲,۶۶۵,۰۰۶ | ۲,۶۶۵,۳۲۰ | ۲,۶۹۱,۷۰۷ |
| ۱۴۱۲    | ۲,۸۰۱,۱۹۷ | ۲,۸۱۵,۷۰۶ | ۲,۸۶۸,۳۴۵ | ۲,۹۱۵,۲۹۸ | ۲,۸۴۲,۸۵۹ | ۲,۷۷۶,۸۷۳ | ۲,۷۲۲,۲۲۲ | ۲,۷۱۸,۷۶۲ | ۲,۷۰۶,۵۸۷ | ۲,۷۲۶,۶۹۷ | ۲,۷۲۸,۱۷۲ |
| ۱۴۱۳    | ۲,۹۱۳,۱۴۱ | ۲,۹۷۵,۳۹۶ | ۲,۹۶۴,۹۹۵ | ۲,۹۸۱,۸۵۵ | ۲,۸۹۶,۶۳۳ | ۲,۹۱۴,۳۹۹ | ۲,۷۹۶,۵۱۳ | ۲,۷۶۵,۲۴۴ | ۲,۷۸۱,۹۶۷ | ۲,۸۵۶,۳۴۲ | ۲,۸۱۴,۰۴۰ |
| ۱۴۱۴    | ۳,۰۳۹,۴۴۴ | ۳,۱۴۳,۲۲۴ | ۳,۱۰۱,۶۳۹ | ۳,۰۷۸,۶۰۴ | ۳,۰۳۸,۶۱۳ | ۳,۰۳۲,۵۳۳ | ۲,۹۴۸,۱۹۴ | ۲,۸۹۰,۳۶۱ | ۲,۸۲۲,۵۴۸ | ۲,۹۳۹,۱۵۲ | ۳,۰۷۱,۹۹۷ |
| ۱۴۱۵    | ۳,۱۲۵,۷۵۳ | ۳,۲۰۶,۶۳۸ | ۳,۱۶۳,۰۹۹ | ۳,۱۹۷,۷۹۹ | ۳,۱۱۷,۹۱۱ | ۳,۰۷۷,۶۱۰ | ۲,۹۹۹,۰۶۸ | ۲,۹۸۱,۴۸۳ | ۲,۹۶۶,۶۴۲ | ۳,۰۹۰,۱۴۳ | ۳,۰۹۸,۶۹۸ |
| ۱۴۱۶    | ۳,۲۲۶,۹۱۲ | ۳,۳۶۱,۰۸۰ | ۳,۱۹۲,۹۹۶ | ۳,۲۰۶,۷۳۰ | ۳,۱۷۰,۵۰۷ | ۳,۲۶۲,۹۸۵ | ۳,۰۶۸,۴۴۸ | ۲,۹۹۲,۳۸۳ | ۳,۰۳۲,۶۱۱ | ۳,۱۴۵,۸۰۱ | ۳,۱۸۸,۰۱۷ |
| میانگین | ۲,۵۵۹,۲۹۲ | ۲,۶۱۶,۲۲۲ | ۲,۶۰۷,۷۱۵ | ۲,۵۷۹,۸۳۷ | ۲,۵۵۴,۳۲۵ | ۲,۵۱۸,۱۲۱ | ۲,۴۸۰,۲۳۰ | ۲,۴۷۱,۶۵۰ | ۲,۴۲۱,۲۰۶ | ۲,۴۵۱,۰۱۹ | ۲,۵۲۵,۸۵۰ |

جدول-۴ خروجی حاصل از تحلیل حساسیت میانگین‌های تیپ شخصیتی سرمایه‌گذار



شکل-۸ نمودارهای خروجی حاصل از تحلیل حساسیت تیپ شخصیتی سرمایه‌گذار در بازه‌های مقایسه‌ای

۹- یافته‌های محقق از تحلیل حساسیت تیپ ریسک‌پذیری سرمایه‌گذار

۱. هرچه از نسبت ریسک پذیرها کم (یا نسبت ریسک گریزها زیاد) شود میانگین شاخص کل با کاهش مواجه است.  
۲. بالاترین سطح بهره وری زمانی بوجود می آید که اکثریت بازار را ریسک پذیرها تشکیل دهند و نسبت کوچکی از ریسک گریزها در بازار برای شوک اولیه و شروع معاملات در بازار وجود داشته باشد (نسبت ۱۰-۹۰ خروجیها نشان دهنده قله می باشد)

۳. علیرغم وجود رابطه مستقیم بین افزایش ریسک پذیرها و رشد شاخص کل، حتی در صورتیکه مطلقاً ریسک گریزها در بازار حضور داشته باشند، رشد شاخص نسبت به تمام مواردی که بازار یکپارچه نبوده و حتی ریسک گریزها بیشترند، بیشتر است و در زمان حضور مطلق ریسک گریزها نتایج حاصل تفاوت معناداری با حضور مطلق ریسک پذیرها ندارد، یعنی یکپارچگی بازار با وجود صرفاً یک تیپ سرمایه‌گذار نتایج تقریباً مشابهی در رشد شاخص کل حاصل می‌شود (از نسبت ۸۰ تا ۱۰۰ شاهد نسبی رشد میانگین شاخص هستیم).

طراحی مدل به‌نحوی که قابلیت مطالعه تأثیر تغییر در نسبت‌های وزنی تیپ‌های مختلف سرمایه‌گذاران مانند نسبت ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی، تحلیل‌گری تکنیکال یا بنیادین، آموزش‌دیده یا ندیده بودن، را داشته که در اینجا تیپ ریسک‌پذیری تحلیل حساسیت و نتایج حاصل ارائه شده، و این نتایج توسط پژوهش‌های معتبر خارجی و داخلی در سایر پارادایم‌ها نیز تأیید می‌گردد که به پنج نمونه از پژوهش‌های مذکور اشاره شده است

#### ۹-۱- نمونه پژوهش‌هایی که نتایج این بخش را تأیید می‌کند:

میلان لووریچ در سال ۲۰۱۱ در تحقیقی جامع با عنوان مالی رفتاری و بازارهای مصنوعی مبتنی بر عامل، نشان داد که همگنی در نظرات سرمایه‌گذاران پویایی بازار را به همراه داشته و برعکس، میسرنا نیز در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی در هندوستان اثبات نمود ریسک‌گریزی و آگاهی مالی معامله‌گران بر روند سرمایه‌گذاری در بازار تأثیر مستقیم دارد. تارتل و برگر نیز در سال ۲۰۱۲ در پژوهش خود نشان دادند که تصمیمات سرمایه‌گذاری با حساسیت سرمایه‌گذار ارتباط مستقیم دارد، مهدی بیرانوند نیز در سال ۱۳۹۶ با تحقیق خود اثبات نمود که شاخص‌های بازدهی سرمایه شرکت‌ها و بازدهی دارایی شرکت‌ها که بر روند بازار تأثیر دارند با حساسیت سرمایه‌گذار ارتباط معنادار و مستقیم دارد به طور مشابه اسیفخان و همکارانش نیز در سال ۲۰۲۴ در پژوهش خود اثبات نمودند که سوگیری‌های سرمایه‌گذار در رفتار وی مؤثر بوده و تغییرات رفتاری آنها موجب پویایی یا رکود بازار می‌شود.

#### بحث و نتیجه‌گیری

رفتار جمعی افراد غیرمتخصص و آموزش ندیده در بازار سرمایه از طرفی موجبات تسلیم‌شدن ایشان را در امواج حاصل از این تصمیمات به همراه داشته و از طرفی به دلیل نامشخص بودن وزن و نقش بازیگران در بازار در نوسانات حاصل و فراز و فرودها و ریزش‌های غیرطبیعی و غیرقابل‌پیش‌بینی و توان کنترل سیاست‌گذاران را محدود و در مواردی نیز جریان را از کنترل خارج می‌نماید که این موارد موجبات بی‌اعتمادی سرمایه‌گذاران و توده‌های متراکم مردم به بورس را فراهم آورده و علی‌رغم ایجاد مشوق‌ها و یا ثبات و کنترل در بخش‌هایی از بازار کماکان شاهد عدم اقبال سرمایه‌گذاران به این بازار و دنباله مداوم خروج سرمایه‌های کوچک و متوسط از بازار هستیم. این مسئله و تجارب اخیر کشور به‌درستی بیانگر این بود که علی‌رغم اینکه پژوهش‌های متعددی در حوزه بازار سرمایه صورت‌گرفته اما تحلیل‌های سنتی و یا تحلیل‌های آماری و ریاضی در زمان‌هایی که نیاز به ورود پارامترهای روان‌شناسی، اجتماعی و جامعه‌شناسی به مطالعات است، از توانمندی لازم برخوردار نیستند. در حقیقت پویایی و پیچیدگی بازار سرمایه که به دلایل، اتفاقات پشت پرده مکانیسم بازار در تشکیل قیمت‌ها و انگیزه‌های غیرتجاری بازیگران حاضر در بازار است، رویکردهای موجود در مطالعه بازار که با تجزیه و تحلیل داده‌های تاریخی تلاش می‌کنند تا با تطابق نتایج حاصل، روابط بین متغیرها را کشف کنند، عملاً تاکنون در حل مسئله مطرح شده موفق نبوده‌اند؛ لذا به نظر می‌رسد به‌کارگیری نتایج مدلی شبیه‌سازی شده از بورس کشور، به‌عنوان یک بازار سرمایه مصنوعی با تعریف عامل‌های نظیر به

نظیر بازیگران تأثیرگذار در بازار و پیش‌بینی نتایج حاصل از تغییر رفتار آن‌ها با کنترل رفتار سایر عامل‌های شبیه‌سازی شده، بتواند از تکرار جریان‌های مشابه سال‌های اخیر، پیشگیری نماید. این رویکرد می‌تواند جایگزین تحلیل‌های سنتی آماری و ریاضی گردد که نقش روان‌شناسی، عامل‌های رفتاری، اجتماعی و جامعه‌شناسی را نادیده گرفته‌اند. به طور خلاصه؛ در پژوهش حاضر به این مهم دست‌زده و با طراحی بازاری مصنوعی با شبیه‌سازی عامل بنیان، نسبت تعریف عامل‌های نظیر به نظیر بازیگران بورس و تحلیل تغییرات رفتار آنها در اثر تغییرات در برآیند متغیرهای کلان اقتصادی اقدام نموده‌ایم. نتایج حاصل از تحلیل حساسیت صورت‌گرفته بیانگر وجود ارتباط مستقیم بین تیپ سرمایه‌گذاران و تصمیمات آنها و به تبع آن تغییرات در روند بازار و شاخص کل بورس بود. مهم‌ترین ویژگی بازار طراحی شده انعطاف‌پذیری و قابلیت توسعه آن بوده که امکان تغییرات در داده‌های ورودی، متغیرهای ورودی، متغیرهای خروجی، عامل‌ها و نحوه تعامل فی‌مابین آنهاست. این مهم که نشأت گرفته از قابلیت مهم شبیه‌سازی عامل بنیان است، به سیاست‌گذاران و متولیان اقتصاد این امکان را می‌دهد تا با کمینه زمان، انرژی و هزینه و بدون ایجاد تغییر در بازار واقعی نسبت به مطالعه، تحلیل، بررسی و پایش نتایج حاصل از تغییرات در بازار مصنوعی و تعمیم نتایج به بازار واقعی اقدام نمایند. با توجه به این که متولیان اقتصاد و بازار کشور به داده‌های محرمانه، تاریخی و شخصی بازیگران حاضر در بازار سرمایه دسترسی دارند، به‌کارگیری داده‌های مذکور توسط ایشان نتایج به‌مراتب کاربردی‌تری در اختیار ایشان قرار خواهد داد، لذا پیشنهاد می‌گردد با بهره‌برداری از داده‌های مذکور، نتایج حاصل از پژوهش حاضر، ظرفیت‌های مدل طراحی شده و قابلیت توسعه منقطع، چابک و ارزان موجود در این مدل که با صرف کمترین زمان، انرژی و هزینه در دسترس خواهد بود، نسبت به پایش، نظارت و کنترل‌های پیشگیرانه از فراز و نشیب‌های استثنایی که قابلیت اعتماد بورس را کاهش می‌دهد، اقدام نمایند، در ادامه مواردی از اقدامات قابل انجام برای مثال آورده شده است:

۱ - با توجه به تأثیر وزن ریسک‌پذیری سرمایه‌گذاران، پیشنهاد می‌گردد برای موازنه ترکیب بازار، ابزارهای لازم برای پیشگیری از ورود بی‌رویه سرمایه‌گذاران طراحی و استفاده شود، چراکه در ابتدای امر هجوم سرمایه‌گذاران می‌تواند رونق و پویایی را بهمراه آورد، اما خروج توده‌ای در زمان بازار نزولی لطمات به مراتب سنگین‌تر و جبران‌ناپذیری مانند بی‌اعتمادی حتی در زمان رونق نیز وارد خواهد نمود. برای نیل به این مهم می‌توان:

الف) نسبت به پایش و محاسبه وزن سرمایه‌گذاران حاضر در بازار از طریق پرسش‌نامه‌های روان‌شناسی اقدام نمود  
ب) نسبت به غربالگری تیپ شخصیتی سرمایه‌گذاران جدید در زمان ورود به بازار اقدام شود و با این دو اقدام موازنه لازم جهت رسیدن به نقطه بهینه را انجام داد

۲ - سرمایه‌گذاران ملزم به سپری نمودن دوره‌های آموزشی فنی، تخصصی و روان‌شناسی مقتضی پیش از اخذ کد معاملاتی شده و این مسئله جزء تکالیف قانونی کارگزاری‌های رسمی تلقی شود.

۳- با توجه به قابلیت‌های موجود در مدل طراحی شده، و با استفاده از داده‌های تاریخی بازیگران، نسبت به تحلیل رفتار سایر تیپ‌های بازیگران مانند، بازیگران آموزش دیده یا ندیده، بازیگران بنیادی یا تکنیکال، بازیگران مومنتوم یا تصادفی، و امثال آنها اقدام و کنترل‌های لازم و یا حتی مشوق‌های انگیزشی برای ترغیب ایشان و پویایی بازار را بکار گیرند

۴- با استفاده از قابلیت موجود در این مدل نسبت به تحلیل و بررسی نقش سایر بازیگرانی که با تخصیص عامل‌های نظیر به نظیر، مدل شده‌اند، اقدام نموده و از رفتارهای سوء و مقطعی که منافع فردی اخلاص‌گران بازار را به همراه داشته و در مقابل لطمات جدی به سرمایه‌گذاران خرد وارد می‌نماید پیشگیری نمایند.

۵- با بهره‌گیری از قابلیت توسعه بازار مصنوعی معرفی شده، علاوه بر هشت متغیر کلان اقتصادی در نظر گرفته شده بعنوان متغیرهای ورودی، داده‌های سایر متغیرهای اقتصادی یا غیر اقتصادی کمی، که احتمال تأثیر بر رفتار سرمایه‌گذاران را دارند، به‌عنوان داده‌های ورودی مدل لحاظ و تغییرات شاخص کل را مطالعه نموده در تحولات یا بحران‌ها امکان کنترل روندها را اختیار داشته باشند.

۶- علاوه بر شاخص کل بورس که در مدل این پژوهش به عنوان متغیر خروجی در نظر گرفته شده است، سایر شاخص‌های با اهمیت مانند شاخص کل هم‌وزن را نیز با استفاده از این مدل مورد بررسی و پژوهش قرار دهند.

۷- با بهره‌گیری از دانش اساسی این پژوهش که مشتمل بر سیستم‌های عامل بنیان و پیچیده بوده، و با توجه به داده‌هایی که در اختیار سیاست‌گذاران کلان اقتصادی کشور می‌باشد، نسبت به مدل نمودن بازارهای موازی مانند بازارهای ارز، طلا، مسکن نیز اقدام نموده تا نتایج کاربردی مشابهی حاصل و به پویایی جامع‌تر اقتصاد کشور کمک گردد.

## منابع

- آذر، عادل، سارنج، علیرضا، صادقی مقدم، علی‌اصغر، رجب‌زاده، علی، معزز، هاشم. (۱۳۹۷). مدل‌سازی عامل‌گرایی رفتار سهام‌داران در بازار سرمایه ایران. تحقیقات مالی، ۲۰(۲) # Doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/frj۲۰۱۸,۲۵۹۳۶۹,۱۰۰۶۶۷۰
- ابراهیمی، مهرزاد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر متغیرهای کلان اقتصادی بر بازار سهام ایران با استفاده از الگوریتم‌های داده‌کاوی. اقتصاد مالی ۱۳(۴۹)، ۲۸۳-۳۰۹ # SID. <https://sid.ir/paper/۲۲۹۲۸۷/fa>
- بت‌شکن، محمد هاشم، و محسنی، حسین. (۱۳۹۷). بررسی سرریز نوسانات قیمت نفت بر بازدهی بازار سهام. دانش سرمایه‌گذاری، ۷(۲۵)، ۲۶۷-۲۸۴ # SID. <https://sid.ir/paper/۱۸۷۹۷۴/fa>
- بیرانوند مهدی. (۱۳۹۶). ارزیابی رابطه رفتار سرمایه‌گذاران در مقابل ریسک با شاخص‌های عملکرد. حسابدار رسمی شماره ۳۹ # <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/۱۳۴۸۰۴۹>
- خوشنود، مهدی، رهنمای رودپشتی، فریدون، و نیکومرام، هاشم. (۱۳۹۹). بهینه‌سازی الگوی سرمایه‌گذاری در نزول‌های اساسی بورس اوراق بهادار تهران در چارچوب رویکرد عوامل ناهمگن و مدل‌سازی عامل بنیان با استفاده از الگوریتم ژنتیک. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (مدیریت پرتفوی)، ۱۱(۴۲)، ۲۴۸-۲۷۱. SID. <https://sid.ir/paper/۳۶۷۶۳۲/fa>
- رستگار سرخه، محمدعلی، خلیج، غنچه، (۱۳۹۹). اثر بازارسازان الگوریتمی در بازار بورس تهران: رویکرد مدل‌سازی عامل محور، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مهندسی صنایع، سیستم و بهره‌وری
- SID. [http://parseh.modares.ac.ir/thesis.php?id=۱۰۰۰۳۵۲۷&sid=۱&slc\\_lang=fa](http://parseh.modares.ac.ir/thesis.php?id=۱۰۰۰۳۵۲۷&sid=۱&slc_lang=fa) #
- شیرازیان، زهرا، نیکومرام، هاشم، رهنمای رودپشتی، فریدون، و ترابی، تقی. (۱۳۹۷). خوشه‌بندی نوسانات در بازارهای مالی با مدل شبیه‌سازی عامل بنیان. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (مدیریت پرتفوی)، ۹(۳۶)، ۲۰۱-۲۲۴. SID. <https://sid.ir/paper/۱۹۷۵۲۹/fa> #
- عباسی سیر، سلمان، هاشمی گهر، محسن، و فیضی، عمار. (۱۴۰۱). مدل‌سازی عامل بنیان رفتار سهامداران در بازار اوراق بهادار تهران (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری، ۱۷(۱)، ۸۸-۱۱۴. SID. <https://sid.ir/paper/۱۰۴۵۸۸۴/fa> #
- فخاری، حسین، نصیری، مهرباب. (۱۳۹۹). تأثیر عملکرد شرکت بر ریسک سقوط آتی قیمت سهام. راهبرد مدیریت مالی، ۸(۳)، ۴۳ # Doi: ۱۰.۲۲۰۵۱/JFM.۲۰۱۹,۲۵۴۸۹,۲۰۳۷
- قربانی ناصر، بابائی ابراهیم. (۱۳۹۴). بررسی کارایی الگوریتم EMA در حل مسائل بهینه‌سازی. کرمانشاه: کنفرانس ملی فناوری و داده با رویکرد مهندسی کامپیوتر # <https://www.esearchgate.net/publication/۲۸۱۲۹۷۹۲۷>
- محمدی علی، مصلح شیرازی علی‌نقی، عباسی عباس، اخلاق پورسعید. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی سناریو اثر تغییرات عوامل مؤثر بر ارزش بازار بورس اوراق بهادار تهران با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم. چشم انداز مدیریت مالی # DOI: ۱۰.۵۲۵۴۷/jfmp.۹,۲۶,۳۳
- مختار بند، محمود، تهرانی، رضا، العبوده، منال. (۱۴۰۳). برآورد تأثیر عوامل بنیادین کلان اقتصادی بر بازار سرمایه (رویکرد داده‌های ترکیبی تواتر متفاوت). تحقیقات مالی # DoI: ۱۰.۲۲۰۵۹/frj.۲۰۲۴,۳۶۸۰۶۵,۱۰۰۷۵۳۸

وکیلی فرد، حمیدرضا، خوشنود، مهدی، فروغ نژاد، حیدر، و اصولیان، محمد. (۱۳۹۳). مدل‌سازی مبتنی بر عامل در بازارهای مالی. دانش سرمایه‌گذاری، ۳(۱۲)، ۱۳۹-۱۵۸. # SID: <https://sid.ir/paper/490488/fa>

ولی‌زاده، فرزانه، محمدزاده، امیر، صیقلی، محسن، ترابیان، محسن. (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای پیش‌بینی عوامل مؤثر بر ریسک سقوط قیمت سهام در بورس اوراق بهادار تهران. چشم انداز مدیریت مالی. # Doi: [10.52547/jfmp.11.33.217](https://doi.org/10.52547/jfmp.11.33.217)  
هادی‌پور حسن، پایتختی اسکویی سید علی، علوی متین یعقوب، رحمانی کمال‌الدین. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر شاخص بی‌ثباتی در بورس اوراق بهادار تهران (مطالعه موردی: صنعت فلزات اساسی). مطالعات مدیریت صنعتی # Doi: [10.22054/jims.2021.57264.2581](https://doi.org/10.22054/jims.2021.57264.2581)

Agliari, A., Naimzada, A., & Pecora, N. (۲۰۱۸). Boom-bust dynamics in a stock market participation model with heterogeneous traders. *Journal of Economic Dynamics*.

DOI: 10.1016/j.jedc.2018.04.007 #

Berger a, Dave & H.J. Turtle. (۲۰۱۲). Cross-sectional performance and investor sentiment in a multiple risk factor model, *Journal of Banking & Finance*

DOI: 10.1016/j.jbankfin.2011.11.001 #

Emanuele Borgonovo. Marco Pangallo Jan Rivkin Leonardo Rizzo Nicolaj Siggelkow. (۲۰۲۲). Sensitivity analysis of agent-based models: a new protocol. *Computational and Mathematical Organization Theory* DOI: 10.1007/s10588-021-09358-5 #

Fouad Ben Abdelaziz Fatma Mrad. (۲۰۲۱). Multiagent systems for modeling the information game in a financial market. *International Transactions in Operational Research*.

DOI: 10.1111/itor.12944 #

Gao, Kang, Vytelingum, Perukrishnen, Weston, Stephen, Luk, Wayne and Guo, Ce (۲۰۲۴) 'High-Frequency Financial Market Simulation and Flash Crash Scenarios Analysis: An Agent-Based Modelling Approach' *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. DOI: 10.18564/jasss.5403 #

Gilbert, N., and K. Troitzsch. (۲۰۰۷). *Simulation for the Social Scientist*. George Mason University: McGraw-Hill. 2nd ed. GMU. DOI: 10.5565/rev/papers/v80.n0.1837 #

Lovric, M. (۲۰۱۱, March ۲۵). Behavioral Finance and Agent-Based Artificial Markets (No. EPS-۲۰۱۱--F&A). ERIM Ph.D. Research in Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/22814> #

Macal Charles; North Michael. (۲۰۱۴). Introductory tutorial: Agent-based modeling and simulation. Savannah, GA, USA: Proceedings of the Winter Simulation Conference. DOI: 10.1109/WSC.2014.7019874 #

Mishra, R. (۲۰۱۸). Financial Literacy, Risk Tolerance and Stock Market Participation. *Asian Economic and Financial Review*. DOI: 10.18488/journal.aefr.2018.812.1457.1471 #

Mizuta Takanobu. (۲۰۲۱). An Agent-Based Model for Designing a Financial Market That Works Well. *IEEE Symposium Series on Computational Intelligence*. DOI: 10.1109/SSCI478.3.2020.9308376 #

Mizuta Takanobu. (۲۰۲۲). A Brief Review of Recent Artificial Market Simulation (Agent-Based Model) Studies for Financial Market Regulations and Rules.

DOI: 10.2139/ssrn.2710495 #

Mizuta Takanobu Kosei Takashima Isao Yagi. Instability of financial markets by optimizing investment strategies investigated by an agent-based model. (۲۰۲۲). *Computational Intelligence for Financial Engineering and Economics*. DOI: 10.1109/CIFEr52523.2022.9776207 #

Mohamed Amine Souissi, Khalid Bensaid and Rachid Ellaia (۲۰۱۸). Multi-agent modeling and simulation of a stock market. *Investment Management and Financial Innovations*. DOI: 10.21511/imfi.15(4).2018.10 #





- Muhammad Asif Khan, Saima Aziz, Shahid Mehmood and Anita Tangl (۲۰۲۴). Role of behavioral biases in the investment decisions of Pakistan StockExchange investors: Moderating role of investment experience. *Investment Management and Financial Innovations*. doi:۱۰.۲۱۵۱۱/imfi.۲۱(۱).۲۰۲۴,۱۲ #
- Rand, W., & Rust, R. T. (۲۰۱۱). Intern . J . of Research in Marketing Agent-based modeling in marketing : Guidelines for rigor. *International Journal of Research in Marketing*. DOI: ۱۰.۱۰۱۶/j.ijresmar.۲۰۱۱.۰۴.۰۰۲ #
- Robert Axelrod , *Advancing the Art of Simulation in the Social Sciences*. (2003). *Japanese Journal for Management Information System, Special Issue on Agent-Based Modeling*, Vol. 12. <https://public.websites.umich.edu/~axe/research/AdvancingArtSim2003.pdf> #
- Sadek Benhammada .Frédéric Amblard. (۲۰۲۱). An Agent-Based Model to Study Informational Cascades in Financial Markets. *New Generation Computing*. DOI: ۱۰.۱۰۰۷/s.۰۰۳۵۴-۰۲۱-۰۰۱۳۳-۳ #
- Saltelli A, Bammer G, Bruno I, Charters E, Di Fiore M, Didier E, Espeland WN, Kay J, Lo Piano S, May D, Pielke RJ, Portaluri T, Porter TM, Puy A, Rafols I, Ravetz JR, Reinert E, Sarewitz D, Start PB, Stirling A, van der Sluijs JP, Vineis P. (۲۰۲۰). Five ways to ensure that models serve society: a manifestohttps. DOI: ۱۰.۱۰۳۸/d۴۱۵۸۶-۰۲۰-۰۱۸۱۲-۹ #
- Westphal, Rebecca and Sornette, Didier, *Market Impact and Performance of Arbitrageurs of Financial Bubbles in An Agent-Based Model* (۲۰۲۰). *Swiss Finance Institute Research Paper* DOI: ۱۰.۱۰۱۶/j.jebo.۲۰۲۰.۰۱.۰۰۴#



## Personality Types of Stock Market Investors and Their Impact on Managerial Decisions: A Study Using Agent-Based Simulation.

**Seyed Farhad Gooran Heydari** 

PhD student in Information Technology Management, Department of Information Technology Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran  
[farhad.heydari@srbiau.ac.ir](mailto:farhad.heydari@srbiau.ac.ir)



**Abbas Toloui eshlaghi**

Professor, Department of Information Technology Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University of Tehran, Iran  
[toloie@srbiaau.ac.ir](mailto:toloie@srbiaau.ac.ir)



**Ahmad Ebrahimi**

Assistant Professor, Department of Industrial management and technology, Science and Research Unit, Islamic Azad University of Tehran, Iran  
[ahmad.ebrahimi@srbiaau.ac.ir](mailto:ahmad.ebrahimi@srbiaau.ac.ir)



**Mohammad Reza Motadel**

Assistant Professor, Department of Management, Central Tehran Branch of Islamic Azad University,  
[Moh.motadel@iauctb.ac.ir](mailto:Moh.motadel@iauctb.ac.ir)

Received: ۱۷ July ۲۰۲۴ | Revised: ۲۱ June ۲۰۲۴ | Accepted: ۲۴ June ۲۰۲۴

### Abstract

Given the complexities of the economy and considering the influential role of financial markets on the economy, as well as the importance of the economy for the country and society, methods and tools that can effectively and efficiently assess, predict, control, and guide the market and economy in a manner accessible to policymakers such as the Ministry of Economy and Finance, Securities and Exchange Organization, Central Bank, High Council of Stock Exchange, or Ministry of Industry, will be in a special position. This effectiveness and efficiency are achieved when attention to hidden layers of system relationships such as collective human behavior, which adds to the complexity of the market and economy, is not overlooked. In the present study, by employing the capacities of agent-based simulation in a mixed-method research, human behavior is combined using quantitative and qualitative methods and simulation technology as the third method of scientific research, in addition to comparative and inductive approaches. The research is descriptive and applied, and agent-to-agent simulations of real market players in NetLogo software with modeling the market, validation using Rust and Rand tests, and sensitivity analysis using the Borgonovo approach have been conducted. The results of the study indicate a direct relationship between investors' risk tolerance and stock market returns and the overall stock market index growth. With the prediction made in the designed model, in addition to risk type, the possibility of assessing and monitoring other behavioral characteristics of investors, as well as with consideration of the definition of other factors for other active market players, the study of their behavior's impact on the overall index and other important indicators is also available. Therefore, in this study, for the first time, the influence of the behaviors of macroeconomic variables on the behavior of all players present in the stock market was modeled and simulated using agent-based simulation capacities.

**Keywords:** Agent-Based Simulation, Stock Exchange, Macroeconomic Variables, Behavioral Finance



## درآمدی بر خط مشی های مبتنی بر ارزش های اسلامی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس)


تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۲ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۵

 **جواد مکاری**

دانشجوی دکتری، علوم سیاسی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران

[dr.jm1403@gmail.com](mailto:dr.jm1403@gmail.com)

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۹-۹۲۴۶-۳۶۷۰

 **علی محمد حقیقی**

استادیار، گروه علوم سیاسی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران

[am.haghighi@yahoo.com](mailto:am.haghighi@yahoo.com)

### چکیده

امروزه جایگاه ارزش‌های اسلامی در مدیریت مبحثی بسیار محوری است که از سوی اندیشمندان و نظریه‌پردازان حوزه مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. به دلیل افزایش اهمیت کاربردی ارزش‌های اسلامی و نقش آن‌ها در حوزه کسب‌وکار و بهره‌وری نیروی انسانی، بسیاری از مدیران موفق در عرصه جهانی، مبانی و ارزش‌های اخلاقی حرفه‌ای در حوزه مدیریت و رهبری را بسیار مورد توجه قرار داده‌اند. یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های امروزی، رویارویی با یک محیط متغیر و پویا است. از آنجا که کارکنان و نیروی انسانی، سرمایه‌های اصلی در هر سازمانی از جمله آموزش و پرورش هستند، توجه به ویژگی‌های اخلاقی آن‌ها، نیازها و ضرورت‌های زندگی کاری و اجتماعی آن‌ها باید از دغدغه‌های اصلی مسئولان آموزش و پرورش باشد؛ زیرا با توجه به اهمیت نقش آن‌ها در پیشبرد اهداف و عملکردهای سازمان و تأثیری که عملکرد آنان بر عرضه خدمات و پاسخگویی به انتظارات می‌گذارد، چشم‌پوشی از این امر غیرقابل اجتناب و در واقع، نوعی سهل‌انگاری است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی معنویت سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس انجام گرفته است. تحقیق حاضر از بعد هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات آمیزه ای از روش‌های تحقیق کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان در سازمان آموزش و پرورش استان فارس می‌باشد که تعداد آن‌ها ۴۶۷۰۳ نفر و قلمرو زمانی این تحقیق از اسفند ماه ۱۴۰۰ الی اردیبهشت ماه سال ۱۴۰۱ بوده است. با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۸۱ نفر به دست آمد که پرسشنامه به صورت خوشه‌ای بین کارکنان توزیع گردید. داده‌ها توسط معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاکی از این بود که بین ارزش‌های اسلامی با بهبود عملکرد شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس با در نظر گرفتن نقش میانجی معنویت سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؛ و در این راستا نه فرضیه تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.

**کلمات کلیدی:** ارزش‌های اسلامی، معنویت سازمانی، عملکرد شغلی، کارکنان، آموزش و پرورش استان فارس



## مقدمه

امروزه یکی از شاخص‌های مهم میزان موفقیت سازمان‌ها افزون بر منابع مالی، وجود نیروی انسانی سالم، توانمند و متعهد است؛ بنابراین مدیران همواره باید به دنبال تمهیداتی باشند تا از طریق آن هم بر رفتار فردی و هم بر سازمان تأثیر مثبت گذاشته و از این طریق دستیابی به اهداف سازمان را برای خود و دیگران تسهیل کنند (Roszkowska و همکاران، ۲۰۲۰). در شرایط محیط کاری تغییرات زیادی نسبت به دهه‌های قبل اتفاق افتاده است و ماهیت طبیعی کسب‌وکارها تغییرات زیادی پیدا کرده است. با توجه به این تغییرات، معنویت و ارزش‌های اسلامی اهمیت زیادی داشته و در پیش‌بینی بسیاری از متغیرهای سازمانی و رفتاری نقش مهمی ایفا کرده است؛ بنابراین از آنجا که هر سازمان جامعه‌ای منحصربه‌فرد است، لزوم رعایت و اشاعه معنویت و ارزش‌های اسلامی در کار و توجه به آن‌ها بیشتر احساس می‌شود (خاکی و مجیبی، ۱۴۰۰). یکی از ابعاد رفتار افراد در سازمان‌ها که هم جنبه فردی هم جنبه سازمانی دارد ارزش‌های اسلامی و معنویت سازمانی است. واژه ارزش‌های اسلامی و معنویت، زمانی در سازمان، واژه‌ای نامأنوس قلمداد می‌شدند، اما در دهه اخیر آهسته‌آهسته در حال رخنه کردن در حوزه کسب‌وکار است. در مجموع، اهمیت و ضرورت ارزش‌های اسلامی و معنویت در محیط کار سازمانی آن چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع فعالیت و برای محیط مسئولیت را به ارمغان آورد، مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است (کاظم پوریان و همکاران، ۱۴۰۰).

برخی از پژوهشگران، پارادیم جدید پاسخگویی به چالش‌های آینده مدیریت را «معنویت و ارزش‌های اسلامی» می‌دانند. آنان بر این عقیده‌اند که ارضای نیازهای متعالی کارکنان را می‌توان در مدل مربوط به معنویت جستجو کرد (Hussain، ۲۰۲۰). برای توجیه چرایی پژوهش در این زمینه، افزون بر تأکیداتی که صورت گرفت، می‌توان به برخی از موارد نیز اشاره داشت. معنویت و ارزش‌های اسلامی در سازمان قاعده‌ی نوپایی است که می‌تواند نیرویی قدرتمند و ژرف را برای زندگی افراد به ارمغان آورد. این نیروی قدرتمند زمانی حاصل خواهد شد که زندگی کاری با زندگی معنوی کارکنان پیوند بخورد. با چنین نیرویی کارکنان تقریباً با هزاران ساعت کاری می‌توانند کاری لذت‌بخش‌تر، متوازن‌تر و معنادارتر داشته باشند. یکپارچگی معنویت با زندگی کاری باعث می‌شود، افراد رضایت بیشتری از کارشان داشته باشند و وقتی از محیط کار خود فارغ و به خانواده می‌پیوندند، به جای گریز از یکدیگر به یاری هم بشتابند. به دلیل این یکپارچگی و تلفیق، سازمان‌ها با افرادی اخلاقی‌تر و مولدتر، ممکن است به سودآوری بیشتری دست یابند. افزون بر این، ارزش‌های اسلامی و معنویت در محیط کار می‌تواند برای سازمان‌ها و اجتماع، انسانیت، سخت‌کوشی و مسئولیت را به ارمغان آورد و این مهم‌ترین وظیفه‌ای است که جوامع کنونی در هزاره سوم با آن روبروست (امیری و همکاران، ۱۴۰۰). بر این اساس بهبود عملکرد شغلی با تلفیق دو مقوله ارزش‌های اسلامی و معنویت در سازمان‌ها میسر خواهد شد.

## اهداف پژوهش

بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی معنویت سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس از اهداف اصلی و بررسی تأثیر تقوا، سعه‌صدر، حسن خلق، تواضع، توکل، انتقادپذیری، قاطعیت، تشویق و تنبیه، معنویت بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس را اهداف فرعی نام برد و از جهت کاربردی هدف آن است تا با برجسته نمودن مزایای توجه به ارزش‌های اسلامی در افزایش عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی معنویت سازمانی، توجه مراکز و مؤسسات آموزشی مانند اداره آموزش و پرورش را به تأثیر ارزش‌های اسلامی بر عملکرد آنان جلب نماید. به همین جهت این تحقیق می‌تواند برای مؤسسات آموزشی مانند اداره آموزش و پرورش، مؤسسات خدماتی، دانشگاه‌ها و جامعه علمی کشور کاربرد داشته باشد.



در این پژوهش ارزش‌های اسلامی و بهبود عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی معنویت سازمانی را فرضیه اصلی و تقوا، سعه‌صدر، حسن خلق، تواضع، توکل، انتقادپذیری، قاطعیت، تشویق و تنبیه، معنویت بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس را فرضیه‌های فرعی مشخص گردیده که تأثیر معنی‌داری داشته‌اند.

## ادبیات پژوهش

**۱- ارزش‌های اسلامی:** ارزش‌های اسلامی به مواردی اطلاق می‌شود که تعالی جامعه انسانی را در بر گرفته و همچنین از حیث تکنولوژی سیر رشد را تسریع بخشیده و در نهایت به کمال انسانی الهی، رهنمون شوند (زروندی، ۱۴۰۰).

**۲- عملکرد شغلی:** عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده و همین معیار اندازه‌گیری و یا ارزش‌گذاری می‌باشد. (دری، ۱۳۹۳)

**۳- معنویت سازمانی:** معنویت سازمانی عبارت است از تسهیلات سازمانی که در جهت تجربه معنویت کارکنان از کار خودشان صورت می‌گیرد. یا معنویت به عنوان مجموعه‌ای از ارزشها که در فرهنگ آن سازمان مشهود است و میتواند موجب رشد و تعالی کارکنان از طریق فرایند کاری و ایجاد حس تعلق به دیگران شود، البته به گونهای که آنها احساس کمال و شادایی کنند. (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۳)

## ۱. ارزش‌های اسلامی

### ۱-۱. تعریف و مفهوم ارزش

ارزش‌ها شامل دیدگاه‌ها، اهداف آینده، آداب و رسوم و سایر موارد هستند. ارزش در چیزی است که برای انسان واقعی، مفید و معیار چیزی باشد. مقدار مقیاسی که معنا یا اولویت قیمت یا اعتبار چیزی را تعیین می‌کند که می‌تواند یک ایده یا عمل باشد، به آن ارزش اطلاق می‌شود. از نظر محققان یکی از ارزش‌های زیربنایی ارزش‌های اسلام، به معنای واقعی کلمه «وارا» است که به معنای خویش‌داری، محافظت یا مراقبت از خود است تا دچار حادثه نشود. به‌طور خلاصه وارا می‌تواند به‌عنوان خلوص نفس تعبیر شود. ارزش مفهومی انتزاعی در بشر و جامعه در مورد حقوقی است که خوب یا بد در نظر گرفته می‌شوند. می‌توان نتیجه گرفت که ارزش دارای معنا و عملکرد متفاوتی است. ارزش می‌تواند چیزی قابل شمارش مانند عدد یا چیزی انتزاعی مانند احساس انسانیت باشد (Habibi, N.H. & Santoso, ۲۰۱۹).

### ۱-۲. ارزش‌های اسلامی

دین اسلام با تعالیم توسعه یافته علوم اسلامی ارتباط نزدیک دارد. منابع دینی یا آموزه‌های اسلام، قرآن و حدیث است. با استفاده از عقل به‌عنوان سومین منبع تعالیم اسلامی، انسان‌هایی که شرایط مذکور را دارند، یک جز از آیین اسلامی را تشکیل می‌دهند که شامل عقاید، شرع و اخلاق است. ارزش‌های اسلامی در مدیریت، به مواردی اطلاق می‌شود که تعالی جامعه انسانی را در بر گرفته و همچنین از حیث تکنولوژی سیر رشد را تسریع بخشیده و در نهایت به کمال انسانی الهی، رهنمون شوند. به عبارت دیگر ارزش‌های اسلامی، به آن ارزش‌هایی گفته می‌شود که معنویت را از طریق دین مبین اسلام وارد حیات بشر می‌سازند و دارای تقدس‌اند. ارزش‌های اسلامی در زندگی بشر بسیار متنوع و اکثریت قوانین یک زندگی تضمین‌کننده سعادت بشری را در بر می‌گیرند و در زمینه مدیریت اسلامی ارزش‌های فردی عبارتند از (نادریان و همکاران، ۱۴۰۰):

**۱- با تقوا بودن:** فرد با تقوا به فردی گفته می‌شود که طرفدار حق و حقیقت باشد، نسبت به انجام درست امور خلوص نیت داشته باشد، از کارها و کسب درآمد حرام دوری بکند، در شرایط تخلف بتواند بر خود مسلط باشد و کار خلاف شرع و حرام انجام ندهد و از خدای خود ترس داشته باشد و از دروغ‌گویی بپرهیزد.

**۲- سعه‌صدر داشتن:** فردی دارای سعه‌صدر است که اندیشه‌های بشردوستانه و در مسیر کمال انسان داشته باشد و دارای روحیه‌ای گشاده و صبور باشد و فردی و واقع‌نگر و به دور از قضاوت‌های عجولانه باشد.

**۳- حسن خلق داشتن:** حسن خلق داشتن یعنی عصبانیت و خشم خود را در امور مختلف کنترل کردن و فردی خوش اخلاق و خوش برخورد بودن.

**۴- توکل داشتن:** یعنی همراه با تلاش و کوشش به موفقیت خود بر اساس اراده‌ی الهی ایمان داشته باشد و خداوند را وکیل کار و رفتار خود قرار دهد.

**۵- متواضع بودن:** افراد متواضع به کسانی گفته می‌شود که با زیردستان خود فروتن و صمیمی باشند و به نظرات دیگران احترام قائل شوند و در مواقع لزوم با آن‌ها درد دل بکنند و از تکبر دوری کنند.

**۶- انتقادپذیر بودن:** فرد انتقادپذیر به کسی گفته می‌شود که به نظرات دیگران توجه کند، از پیشنهادات دیگران استقبال و به انتقادات توجه بکند و دیگران را به انتقادپذیری و انتقادگری و فریضه به امر به معروف و نهی از منکر، تشویق و به حریم خصوصی دیگران در زمان نقد توجه بکند.

**۷- قاطعیت داشتن:** قاطعیت داشتن در امور سازمانی یعنی فرد در برابر تصمیمات گرفته شده، پیگیری امور سازمانی، اصلاح الگوی مصرف در سازمان و جلب رضایت ارباب رجوع قاطع باشد و تقاضاهای غیرمنطقی دیگران را به طور جدی رد کند، از حق خود در برابر زیاده‌خواهی دیگران بایستد و با مخالفت‌های نامعقول دیگران درست و منطقی برخورد کند.

**۸- توجه مدیران به تشویق و تنبیه:** یعنی اینکه مدیر میزان تویخ کارکنان کار شکن را متناسب در نظر بگیرد، به کارکنان موفق توجه ویژه شود و مورد تشویق قرار بگیرند، بین کارکنان تلاشگر و غیر تلاشگر تمایز قائل شود.

## ۲. عملکرد شغلی

عملکرد شغلی مجموعه ارزش‌های مورد انتظار سازمان از رویدادهای رفتاری است که یک فرد در طول یک دوره زمانی استاندارد انجام می‌دهد. همچنین عملکرد یک ویژگی رفتاری بوده رفتاری یکپارچه شده از رفتارهای چندگانه و مجزایی است که در طول مدت یک دوره زمانی اتفاق می‌افتد (میرشکاری و همکاران، ۱۴۰۰).

تعاریف مختلفی در متون راجع به عملکرد صورت گرفته است که در اینجا به بعضی از آن‌ها پرداخته می‌شود ([bashir](#) و همکاران، ۲۰۲۰):

- ✓ رفتاری که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است.
- ✓ آنچه را که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند.
- ✓ فراتر رفتن یا دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیت‌های که بر عهده فرد می‌باشد.

## ۱-۲- عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی

عملکرد هر فرد ناشی از دو پدیده است:

۱- ویژگی‌های فردی ۲- ویژگی‌های محیطی

از منظری دیگر عملکرد فرد تابعی از حاصلضرب سه عامل است: توانایی و مهارت × تلاش و کوشش فرد × پشتیبانی‌های محیطی (زارع شلیمکی و مخلص، ۱۴۰۰).

رابینز عوامل مؤثر بر عملکرد را در ۵ طبقه قرار داده است ([وئوقی اصل و همکاران، ۱۴۰۰](#)):

۱. معیارها و مبنایی که مدیر برای انجام ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کند. ۲. بازخورد مداوم: کارکنان دوست دارند که بدانند چگونه کار می‌کنند. ۳. هرچه قدر تعداد ارزیابان افزایش یابد احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق بیشتر است. ۴. اگر ارزیابان با تجربه باشند احتمال خطای ارزشیابی کمتر است. ۵. عدم ابهام در زمینه هدفها و انتظارات از شغل
۱. در پژوهشی دیگر عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی عبارتند از ([Tunio و همکاران، ۲۰۲۱](#)): تأکید بر مأموریت و ارزش‌های سازمان - تأکید بر استمرار و بهبود کیفیت محصول - درگیر کردن و دخالت کردن کارمندان

حذف موانع کار - ارزشیابی کار و اعلام نتایج - تقدیر از موفقیت کارمندان

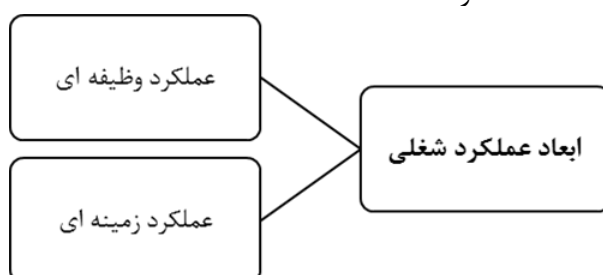
## ۲-۲- ابعاد عملکرد شغلی

۱. بیشتر محققان بر این اعتقادند که عملکرد شغلی یک سازه چند بعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد عبارتند از (Aldoghan و همکاران، ۲۰۲۱):

۱- عملکرد زمینه‌ای ۲- عملکرد وظیفه‌ای

منظور از عملکرد زمینه‌ای یعنی کار به صورت تعاونی با دیگران، پشتکار برای رسیدن به اهداف مشکل، پیروی از قوانین سازمان و... عملکرد زمینه‌ای محسوب می‌شود.

منظور از عملکرد وظیفه‌ای، رفتارهایی است که در فعالیتهای مربوط به نگهداری در سازمان مانند تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا دخالت دارند.



شکل ۲-۱- ابعاد عملکرد شغلی

(Aldoghan و همکاران، ۲۰۲۱)

## ۲-۳- ویژگی‌های شغل و عملکرد

یکی از نظریه‌های بسیار تأثیرگذاری که به ماهیت عملکرد مشاغل مربوط می‌شود، نظریه ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰، ۱۹۷۶) است. فرضیه زیربنایی نظریه مزبور این است که ماهیت درونی وظایف شغلی می‌تواند در افراد انگیزه ایجاد کند (رشیدی طغراجردی و برومندی، ۱۴۰۰).

بر اساس نظریه ویژگی‌های شغل، مشخصه‌های شغل القاکننده برخی از حالت‌های روانی است که به خشنودی، انگیزش و عملکرد سازمانی منتهی می‌شود. مشخصه‌ها یا ویژگی‌های اصلی به سه حالت روانی منجر می‌شود (قنبری و سایبانی، ۱۳۹۹):

✓ تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه باعث احساس ارزشمند بودن کار می‌شوند.

✓ اختیار به احساس مسئولیت منجر می‌شود.

✓ بازخورد باعث آگاه شدن از نتایج کار خواهد شد.

این سه حالت برای ایجاد خشنودی و انگیزش در کارکنان، جنبه حیاتی دارند. در صورتی که شغل این سه حالت را القا کند، افراد دارای انگیزش خواهند بود، احساس خشنودی خواهند کرد و عملکرد بهتری خواهند داشت.

از دیدگاه هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶)، رابطه ویژگی‌های شغل با حالت‌های روانی و با پیامدها عمدتاً در افرادی که نیروی نیاز به رشد بالا دارند، بیشتر است (رشیدی طغراجردی و برومندی، ۱۴۰۰).

## ۳. معنویت سازمانی

### ۳-۱- مفهوم و تعریف معنویت

از آنجایی که واژه‌ی معنویت در زمینه‌های گوناگونی به کار می‌رود، تعریف آن مشکل است. اکنون معنویت یک کلیدواژه‌ی جهان‌شمولی است که نشان‌گر جست‌وجوی جهت و معنا است (Božek و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم معنویت، یکی از مفاهیمی که در جهت بالندگی منابع انسانی مطرح شده است، برای درک تغییر و تحول سازمانی و به علاوه تشریح نظام‌های ارزشی



سازمانی به کار برده می شود. (Rocha & Pinheiro، ۲۰۲۰). معنویت سازمانی درک و شناسایی بُعد زندگی درونی و باطنی کارکنان است که به واسطه انجام کارهای با معنا در زندگی اجتماعی پرورش مییابد و در واقع بیانگر جوی است که معنای کار را برای کارکنان متجلی و از آنان حمایت و قدردانی میکند. (کاظمیان و همکاران، ۲۰۲۰).  
برخی از نویسندگان کوشیده‌اند برای معنویت تعاریفی ارائه دهند که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود (زارع، ۱۴۰۰):  
۱. میتروف، پروفیسور مدیریت، معنویت را تمایل به جست‌وجوی هدف نهایی در زندگی و زیستن بر اساس این هدف تعریف می‌کند.

۲. در تعریفی از مک نایت و کاوانا<sup>۱</sup> آمده است معنویت، نیرویی روح‌بخش و انگیزاننده‌ی زندگی است، انرژی‌ای که الهام‌بخش فرد به سمت و سوی فرجامی معین یا هدفی به سوی ورای فردیت می‌باشد.  
برخی از تعاریف معنویت شامل موارد ذیل است (کبیری طامه و کوهساری، ۱۴۰۰):  
۱. یک جنبه‌ی متعالی در درون تجربه انسانی. ۲. جاذبه و حرکت انسان به سمت الهیات و گان<sup>۲</sup> بعضی از خصوصیات معنویت را چنین عنوان کرده است:

الف- یکی از حوزه‌های رشدی مجزا می‌باشد؛ ب- بیشتر به‌عنوان نگرش مطرح است؛ ج- شامل تجربه‌های اوج می‌شود. افراد بدون آن که مزاحمتی برای همکارانشان فراهم آورند و موجب عصبانیت آنان شوند، همواره به دنبال راه‌هایی برای اظهار معنویت خویش در محیط کار هستند، آنان به شدت بر این باورند که مادامی که سازمان‌ها نیاموزند چگونه «انسان کامل»، یعنی نیروی معنوی سرشاری را که در جوهره‌ی هر فردی وجود دارد، اداره و مهار کنند، قادر به تولید خدمات و محصولات در سطح جهانی نخواهند بود (Villani و همکاران، ۲۰۱۹).

### ۲-۳- مفهوم معنویت سازمانی

معنویت در کار، یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که در یک فرایند کاری مشارکت می‌کنند که به وسیله خوش‌بینی و حسن نیت فردی ایجاد می‌شود و منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می‌شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد (Rocha & Pinheiro، ۲۰۲۱).  
مفاهیم زیر از معنویت در کار، برداشت می‌شود (جمالی، ۱۴۰۰):

الف) معنویت در محل کار از سوی رهبران سازمان، فرهنگ سازمانی، خط‌مشی‌ها و طرح کار ایجاد و تقویت می‌شود.  
ب) علاقه رو به رشد و دوام و ماندگاری معنویت در محیط کار، ناشی از دو جریان توسعه تجاری است.  
اصطلاحاتی، مانند رهبری معنوی، رهبری اخلاقی، رهبری قابل اعتماد، همگی نشانگر روش‌هایی هستند که برای ایجاد یک فضای فکری و معنوی در محیط کار، به‌عنوان مسئولیت رهبر، نشان داده می‌شوند (Foster & Foster، ۲۰۱۹).  
معنویت در کار برحسب ویژگی‌ها<sup>۱</sup> انواع و محتوای معینی به شرح ذیل تعریف می‌شود: «معنویت در مدیریت و سازمان؛ تلاش در جهت پرورش حساسیت نسبت به ارتباط فرافردی، ارتباط درون فردی، ارتباط میان فردی و ارتباط برون فردی در زندگی کاری به‌منظور بالندگی شعفی در رسیدن به تعالی انسانی می‌باشد» تعریف فوق دربرگیرنده همه ابعاد وجودی انسان است که اخیراً سازمان بهداشت جهانی برای سلامت روانی- فیزیولوژیکی انسان است؛ یعنی ابعاد زیستی «اجتماعی» روانی و معنوی؛ بنابراین معنویت دارای بعد درونی (معنوی و روانی) و بعد بیرونی (زیستی و اجتماعی) است. بعد زیستی با پرورش حساسیت نسبت به ارتباط برون فردی «بعد اجتماعی با پرورش حساسیت نسبت به ارتباط میان فردی» بعد روانی با پرورش حساسیت نسبت به ارتباط درون فردی و بعد معنوی با پرورش حساسیت نسبت به ارتباط فرافردی پیوند می‌خورد (دهقان‌زاده و دهقان‌نیری، ۱۳۹۹).

<sup>۱</sup>. McKnight & Cavanaugh

<sup>۲</sup>. Vayghan



### ۳-۳- تاثیر معنویت در کار با رویکرد اسلامی

روح کار وابستگی کامل به فرد دارد به طوری که او انگیزه را برای انجام کار برانگیخته و به بهره که از کار عملا عاید او می شود و اینکه کار تا چه حد سلوک الی الله و گام برداشتن در بساط قرب باشد (عبدی، ۱۴۰۰).

معنویت در کار نیز در دو بعد تاثیر گذار است (Bhati & Vashistha, ۲۰۱۹):

۱- بعد درونی: که همان هوشیاری از وجود خود به عنوان موجودی والاتر از جهان مادی.

۲- بعد بیرونی: که قابلیت تاثیر بر رفتار، احساسات، تفکر، عقل و هوش و فهم و حیات انسان می باشد.

جدول ۲-۳- روش های تحقق معنویت در سازمان

(Garg, ۲۰۱۷)

| عملی   | ذهنی  | روش های تحقق معنویت |
|--|---|---------------------|
|  |   | ابعاد کار معنوی     |
| تطابق های فیزیولوژیک تجربیات شخصی و حقایق ماوراء مادی، تجزیه و تحلیل پدیده ها                            | تجربه مستقیم و شخصی از آگاهی درونی                                | درونی               |
| تحقیق کمی و کیفی فیزیولوژیکی، روان شناختی سازمان، اجتماعی، متغیرهای قبل و بعد از تجربه حقایق ماوراء مادی | بازتاب شخصی درباره عواقب، تجربه درجات بالای هوشیاری در محیط خارجی | بیرونی              |

### ۳-۴- امور ارتقا دهنده ی معنویت در سازمان

به نظر می آید نیاز است با تعمق در تعالیم دینی و دریافت حقیقت جهان بینی و ایدئولوژی اسلامی، در جهت معنوی تر کردن خود و جامعه اسلامی و سازمان گام های جدی برداریم (حسومی و خطیبی، ۱۳۹۸).

برخی از مسائلی که در ارتقای معنویت در سازمان بسیار مؤثر است و نیاز است دست اندرکاران به آن توجه ویژه داشته باشند، از این قرار است (صنم یار، ۱۳۹۹):

۱. استفاده از انگیزاننده مناسب مادی و معنوی در راستای ارتقای معنویت در افراد سازمان، که کم ترین این انگیزاننده ها، تلاش جهت تأمین حداقل نیازهای مادی کارکنان است.

۲. احیای نموده های مذهبی مانند اعیاد و شهادت ها و استفاده بهینه از آنها در معرفی شخصیت پیشوایان دینی و تعالیم والای آنان.

۳. حل آسیب های متداول در سازمان ها مانند اختلافات درون سازمانی، تضییع حقوق افراد، آزار و اذیت ارباب رجوع و غیره در جهت ایجاد امنیت و آرامش شغلی در کارکنان و رضایت مردم از سازمان.

۴. فعال سازی نیروهای توانمند مستعد و با ایمان در جهت نشر معارف و حفظ ارزش های دینی.

۵. تشکیل گروه های حمایت گر معنوی «مددکاران مذهبی» در بین کارکنان، جهت مشاوره در هنگام وقوع مشکل برای هر یک از کارکنان و یا در راستای ارتقای معنویت فردی.

۶. برگزاری کلاس های آموزشی جهت بالابردن میزان تحمل نسبت به فشارهای زندگی و شغلی.

### پیشینه تحقیق

امیری و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله ای تحت عنوان «ارائه الگوی تعالی معنویت سازمانی با تأکید بر آموزه های اسلامی در سازمان بیمه سلامت ایران». جمالی (۱۴۰۰) در مقاله ای تحت عنوان «بررسی تاثیر تنوع نسلی بر کار احساسی با نقش میانجی معنویت در کار». خاکی و مجیبی (۱۴۰۰) در مقاله ای تحت عنوان «مطالعه مفاهیم و ابعاد اخلاق حرفه ای با تأکید بر



# فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of  
New Approaches in Public Administration



JNAPA

ارزش‌های اسلامی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش خراسان جنوبی). قنبری و همکاران (۱۳۹۹). در مقاله ای تحت عنوان «بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی اداره کل ورزش و جوانان استان فارس». کاظم پوریان و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله ای تحت عنوان «مفهوم معنویت سازمانی در مطالعات سازمان و مدیریت و دیدگاه‌های پیرامون آن». حسومی، ولی اله و خطیبی، فاطمه. (۱۳۹۸). در مقاله ای با عنوان «مبانی و راهکارهای دستیابی و ارتقاء معنویت در زندگی». صنم یار، راضیه. (۱۳۹۹). مقاله ای با عنوان «نقش معنویت در ارتقاء سلامت و بهداشت روان با نگرش به آیات قرآن». کبیری و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله ای تحت عنوان «بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان». حسین، ک. (۲۰۲۰). در مقاله ای با عنوان «معنویت در اسلام ضروریات معارف اسلامی». روشا، ر.جی. (۲۰۲۱) مقاله را تحت عنوان «معنویت سازمانی: مفهوم و دیدگاه‌ها». بشیر، ا و همکاران (۲۰۲۰) مقاله ای با عنوان «شرایط کار و عملکرد شغلی: اثر مشروط غیرمستقیم انگیزه» را انجام داده اند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. بر این اساس جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات کل آموزش و پرورش استان فارس در سال ۱۴۰۱ است که تعداد آن‌ها حدود ۴۶۷۰۳ نفر برآورد گردید. در پژوهش حاضر با توجه به ویژگی‌های جامعه آماری و به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه‌گیری و عمومیت درگیر بودن متغیرهای رفتاری برای همه‌ی اعضای جامعه، از شیوه‌ی نمونه‌گیری طبقه بندی شده استفاده شده است؛ و حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران به تعداد ۳۸۱ نفر انتخاب گردید.

## یافته های پژوهش

در ادامه نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم افزار لیزرل در جهت پاسخگویی به فرضیات پژوهش پرداخته شده است. بنابراین از آنجا که «ابعاد ارزش‌های اسلامی (بعد تقوا، بعد سعه صدر، بعد حسن خلق، بعد تواضع، بعد توکل، بعد انتقادپذیری، بعد قاطعیت و بعد تشویق و تنبیه)» بر «معنویت سازمانی» تأثیر دارند و از سوی دیگر «معنویت سازمانی» نیز بر «بهبود عملکرد شغلی» تأثیر دارد بنابراین «معنویت سازمانی» در این رابطه نقش میانجی خواهد داشت. بر اساس محاسبات فوق مشخص می‌شود که می‌توان ادعا کرد ارزش‌های اسلامی با نقش میانجی معنویت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس دارد.

جدول خلاصه نتایج نقش میانجی معنویت سازمانی بر بهبود عملکرد شغلی

| متغیر مستقل       | متغیر میانجی   | متغیر وابسته | اثر میانجی                | اثر مستقیم | اثر کل |
|-------------------|----------------|--------------|---------------------------|------------|--------|
| بعد تقوا          | معنویت سازمانی | عملکرد شغلی  | $0.35 \times 0.47 = 0.16$ | ۰/۴۱       | ۰/۵۷   |
| بعد سعه صدر       |                |              | $0.40 \times 0.47 = 0.19$ | ۰/۵۸       | ۰/۷۷   |
| بعد حسن خلق       |                |              | $0.53 \times 0.47 = 0.25$ | ۰/۳۹       | ۰/۶۴   |
| بعد تواضع         |                |              | $0.38 \times 0.47 = 0.18$ | ۰/۳۳       | ۰/۵۱   |
| بعد توکل          |                |              | $0.41 \times 0.47 = 0.19$ | ۰/۴۸       | ۰/۶۷   |
| بعد انتقادپذیری   |                |              | $0.54 \times 0.47 = 0.25$ | ۰/۵۳       | ۰/۷۸   |
| بعد قاطعیت        |                |              | $0.61 \times 0.47 = 0.29$ | ۰/۴۸       | ۰/۷۷   |
| بعد تشویق و تنبیه |                |              | $0.59 \times 0.47 = 0.28$ | ۰/۵۴       | ۰/۸۲   |

در تبیین این یافته می‌توان گفت که زمانی که فرد، کار خود را با معنا و با مفهوم احساس می‌کند، بیشتر متعهد شده و با انرژی زیادی به آن تمرکز کرده و در پیگیری اهداف پشتکاری بیشتری از خود نشان می‌دهد. کارکنانی که در کارشان احساس معنا و مفهوم عمیقی دارند نسبت به درست انجام شدن کارشان اهمیت زیادی قائل هستند و احتمالاً چنین کارکنانی دارای وجدان کاری بالا بوده و به صورت خودجوش و خودکنترل عمل می‌کنند. کارکنانی که مدیران و زیردستان را در پیوند با خود می‌دانند،



# فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of  
New Approaches in Public Administration



JNAPA

به جای تمرکز بر اشتباهات سازمان و دیگران، به نکات مثبت کار توجه می‌کنند تا هم فضای سازمان را دوستانه‌تر نمایند و هم عملکرد را بهبود بخشند. همچنین با فراهم شدن جو صمیمی و دوستانه، صداقت و اعتماد در بین همکاران افزایش یافته و تسهیم اطلاعات و دانش مربوط به انجام بهتر امور را تسهیل می‌کند که این امر منجر به بهبود مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و در نهایت بهبود عملکرد افراد می‌شود. احساس همسویی در ارزش‌ها باعث می‌شود کارکنان سازمان و ارزش‌های آن را متعلق به خود بدانند و برای انجام بهتر امور تلاش بیشتری کنند و مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به منظور بهبود عملکرد افزایش دهند. کارکنانی که ارزش‌ها و اهداف خود را با ارزش‌ها و مأموریت سازمان همسو می‌بینند، محیط و جو سازمان را مثبت درک می‌کنند و نسبت به بهتر انجام شدن کارها و بهبود تصویر سازمان حساس هستند. می‌توان ادعا کرد با بهبود میزان معنویت محیط کاری، صداقت، اعتماد، تعهد در کار، رضایت شغلی، خلاقیت و انگیزش کارکنان بهبود یافته و نتیجه همه این‌ها بهبود عملکرد کارکنان خواهد بود.

## نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای افزایش کارایی و تعهد کارکنان خود هستند. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که ارزش‌ها و اعتقادات صحیح اسلامی نقشی اساسی در جهت‌دهی به زندگی، فعالیت‌ها و عملکرد انسانی دارند و می‌توانند به طور قابل توجهی بر موفقیت کارکنان در سازمان‌ها تأثیر بگذارند. همانطور که در پژوهش مذکور اشاره شده، باورها و اعتقادات صحیح اسلامی نقشی بنیادی در جهت‌دهی به ابعاد مختلف زندگی انسان ایفا می‌کنند و این امر به طور مستقیم بر فعالیت‌ها و عملکرد او در محیط کار نیز اثرگذار خواهد بود. کارکنانی که در پرتو ارزش‌های اسلامی عمل می‌کنند، تعهد و وجدان کاری بالاتری دارند، از نظم و انضباط بیشتری برخوردارند و در مواجهه با چالش‌ها صبر و استقامت بیشتری از خود نشان می‌دهند. پژوهش حاضر به درستی بر ضرورت توجه به سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی در راستای ارتقای ارزش‌های اسلامی و معنویت سازمانی تأکید می‌کند. ایجاد فرصت‌های مناسب برای رشد و ارتقای کارکنان، انگیزه و تعهد آنان را افزایش می‌دهد و به معنای مهم تر شدن کار برایشان کمک می‌کند. طراحی شغل‌ها به گونه‌ای که برای کارکنان جذاب و بامعنا باشد، نقش موثری در افزایش رضایت شغلی و ارتقای عملکرد آنان ایفا می‌کند. تقویت حس همبستگی و ایجاد فضایی صمیمی و دوستانه در بین کارکنان، روحیه همکاری و تعاون را افزایش می‌دهد و به نفع سازمان خواهد بود. جذب افراد با ارزش‌های همسو با سازمان و جامعه‌پذیری آنان در جهت تقویت این ارزش‌ها، از جمله اقدامات مهم در راستای ارتقای معنویت سازمانی است. مدیریت معنوی رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی است که بر پرورش ارزش‌ها، اخلاق و معنویت در محیط کار تأکید می‌کند. این رویکرد می‌تواند به ارتقای تعهد، انگیزه و عملکرد کارکنان و همچنین بهبود فضای سازمانی منجر شود. توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و مشارکت در فعالیت‌های خیرخواهانه، می‌تواند به تقویت حس معنویت و تعهد کارکنان کمک کند. توجه به سلامت روان و رفاه کارکنان و ایجاد تعادل بین کار و زندگی، از جمله عوامل مهم در ارتقای معنویت سازمانی است. برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه ارزش‌های اسلامی، اخلاق حرفه‌ای و هوش معنوی برای کارکنان می‌تواند به ارتقای سطح دانش و آگاهی آنان در این زمینه‌ها کمک کند. مدیران و رهبران سازمان باید با رفتار و عملکرد خود، الگوی مناسبی برای کارکنان در زمینه ارزش‌های اسلامی و معنویت باشند. ایجاد فضایی حمایتی در سازمان که در آن کارکنان احساس احترام، امنیت و قدردانی کنند، به تقویت معنویت سازمانی کمک می‌کند. احترام به تنوع فرهنگی، مذهبی و قومی کارکنان و ایجاد فضایی فراگیر، از جمله عوامل مهم در ارتقای معنویت سازمانی است. با توجه به موارد فوق، می‌توان نتیجه گرفت که توجه به ارزش‌های اسلامی و معنویت سازمانی، نقشی کلیدی در ارتقای عملکرد و تعالی سازمان ایفا می‌کند. با به‌کارگیری راهکارهای مناسب در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، می‌توان این معنویت را در فرهنگ سازمانی درونی کرد و از مزایای بسیاری که ارائه می‌دهد بهره برد.



### پیشنهادات

- ✓ پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در سازمان دیگر و در بازه زمانی دیگر انجام گیرد.
- ✓ پیشنهاد می‌شود پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری معنوی بر عملکرد شغلی کارکنان انجام گیرد.
- ✓ پیشنهاد می‌شود پژوهشی با عنوان تأثیر اخلاق کاری بر عملکرد شغلی کارکنان انجام گیرد.

### محدودیت‌های پژوهش

- ✓ کمبود وقت و عدم همکاری برخی از واحدها در تخصیص بخشی از اوقات کاری خود به منظور تکمیل پرسشنامه و در خصوص موضوع، تحقیق را با مشکل مواجه می‌سازد بنابراین وقت زیادی صرف توجیه همکاران جهت پر کردن پرسشنامه و توضیح پرسشنامه صرف گردید.
- ✓ بازه زمانی محدود
- ✓ کمبود نمونه‌های مورد نیاز برای تحقیقی جامع‌تر
- ✓ با توجه به محدود بودن جامعه آماری و استفاده از پرسشنامه، ممکن است نتایج این تحقیق با نتایج حاصل از جوامع دیگر همخوانی نداشته باشد و لازم است تحقیق مشابه در جوامع دیگر انجام گیرد.

### منابع و مآخذ

۱. امیری، یوسف؛ لطیفی، میثم؛ اسلامبولچی، علیرضا و اصغری صارم، علی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی تعالی معنویت سازمانی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی در سازمان بیمه سلامت ایران. فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۹(۲).  
<https://ensani.ir/fa/article/473399>
۲. جمالی، علی. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر تنوع نسلی بر کار احساسی با نقش میانجی معنویت در کار. چهارمین کنفرانس بین المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران. ۱۲۶۸۳۳۰.  
<https://civilica.com/doc/1268330>
۳. حسومی، ولی اله و خطیبی، فاطمه. (۱۳۹۸). مبانی و راهکارهای دستیابی و ارتقاء معنویت در زندگی. اولین کنفرانس بین المللی دین، معنویت و کیفیت زندگی، مشهد. ۱۱۳۱۴۰۱.  
<https://civilica.com/doc/1131401>
۴. خاکی، ایمان و مجیبی، تورج. (۱۴۰۰). مطالعه مفاهیم و ابعاد اخلاق حرفه‌ای با تأکید بر ارزش‌های اسلامی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش خراسان جنوبی). فصلنامه مطالعات فرهنگی - اجتماعی خراسان، ۱۵(۴).  
<https://doi.org/10.22034/fakh.2021.26.298.1444>
۵. دهقانزاده، محبوبه و دهقان نیری، عباس. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر ارتباط معنویت در محیط کار با رضایت شغلی و تعدیل استرس کارکنان حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکی یزد. پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران. ۱۰۳۸۸۰۴.  
<https://civilica.com/doc/1038804>
۶. رشیدی طغراجردی، مصطفی و برومندی، علیرضا. (۱۴۰۰). نقد و بررسی مدل ویژگی‌های شغل هاکمن و الدهام در طراحی شغل. دومین همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در علوم مهندسی و مدیریت، تهران.  
<https://civilica.com/doc/1289824/>
۷. زارع شلیمکی، علی و مخلصی، مجید. (۱۴۰۰). بررسی و رتبه بندی عوامل موثر بر عملکرد و کارایی کارکنان بانک سپه مطالعات موردی شعب بانک سپه استان مازندران. ششمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته‌ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران، تهران. ۱۲۷۵۵۸۶.  
<https://civilica.com/doc/1275586>
۸. زارع، طیبه. (۱۴۰۰). نقش معنویت در تربیت انسان. همایش علمی - پژوهشی فتح الفتوح (۱) با موضوع تعلیم و تربیت تمدنی، شیراز. ۱۲۳۵۳۵۶.  
<https://civilica.com/doc/1235356>



۹. زروندی، جواد. (۱۴۰۰). نگاهی تطبیقی به تعلیم و تربیت ارزش‌ها در دو دیدگاه اسلام و اگزیستانسیالیسم. فصلنامه تحقیقات کاربردی در حوزه قرآن و حدیث، ۳۱(۳). [doi:10.22064/arq.2022.324639.1046](https://doi.org/10.22064/arq.2022.324639.1046)
۱۰. صنم یار، راضیه. (۱۳۹۹). نقش معنویت در ارتقاء سلامت و بهداشت روان با نگرش به آیات قرآن. دومین کنفرانس بین‌المللی دین، معنویت و کیفیت زندگی. <https://civilica.com/doc/1247118>
۱۱. عبدی، عارف. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر معنویت بر عملکرد سازمانی در محیط کار با میانجی تعهد. فصلنامه علمی مطالعات مدیریتی دریامحور، ۲(۳). [doi:10.22034/mmr.2022.316476.1053](https://doi.org/10.22034/mmr.2022.316476.1053)
۱۲. قنبری، مهدی و سایبانی، حمید رضا. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. ششمین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران، تهران. <https://civilica.com/doc/1031744>
۱۳. کاظم پوریان، سعید؛ محمدی، فاطمه و توکلی، عبدالله. (۱۴۰۰). مفهوم معنویت سازمانی در مطالعات سازمان و مدیریت و دیدگاه‌های پیرامون آن. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۲)، صص ۱۶۲-۱۴۸. [doi:10.48308/jpap.2021.101611](https://doi.org/10.48308/jpap.2021.101611)
۱۴. کبیری طامه، هنگامه و کوهساری، امید. (۱۴۰۰). بررسی اثرات معنویت محیط کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان. دهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و توسعه. <https://civilica.com/doc/1269856>
۱۵. مجیبی، توج و شهبازی، امید. (۱۳۹۹). نقش آموزش ارزش‌های اجتماعی در ارتقا ارزش‌های سازمانی آینده‌نگر. همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران. <https://civilica.com/doc/1044727>
۱۶. میرشکاری، مریم؛ میرشکاری، سعیده؛ محمدزاده، سمانه و رازقی، بهنام. (۱۴۰۰). بررسی رابطه‌ی میان سرمایه‌ی معنوی و عملکرد شغلی با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان. سومین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پژوهش، تهران. <https://civilica.com/doc/1258937>
۱۷. نادریان، آرش؛ بذرافشان مقدم، الهام و فیض‌آبادی، مریم. (۱۴۰۰). بررسی تحقق ارزش‌های اسلامی در ظهور ابزارهای مالی در ایران. همایش ملی رویکردهای نوین در حسابداری و امور مالی، علی‌آباد. <https://civilica.com/doc/1245403>
۱۸. وثوقی اصل، اصغر؛ عشایری، طاها و نامیان، فاطمه. (۱۴۰۰). عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۶(۳). <https://sid.ir/paper/95643/fa>
۱۹. دری، امیر حسین (۱۳۹۳). رابطه تسهیم دانش با عملکرد شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی <http://lib.khuisf.ac.ir/site/catalogue/183970>
۲۰. کاظمیان مقدم ک، هارون رشیدی حمید. رابطه سرمایه روان‌شناختی و معنویت در کار با بهزیستی روان‌شناختی در پرستاران. مجله مبنای بهداشت روان. <https://doi.org/10.22038/jfmh.2020.16146>
۲۱. یعقوبی، نور محمد؛ رقیبی، مهوش و مطهری، زهرا، (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین معنویت سازمانی و شادکامی کارکنان: یک مطالعه موردی، در ستاد فرماندهی نیروی انتظامی گلستان، مجله طب انتظامی، شماره ۲، ۱۱۹-۲، صص ۱۲۶- [doi:10.30505/2.2.119](https://doi.org/10.30505/2.2.119)

۲۲. Aldoghan, M. Elrayah, M. & Debla, F. (۲۰۲۱). The job quality dimensions and employees performance during covid-۱۹: a case study of the saudi's female employees. Polish journal of management studies, ۲۳(۲), pp ۹-۲۳. <https://DOI:10.17512/pjms.2021.23.2.01>



۲۳. Roszkowska, P. & Melé, D. (۲۰۲۰). Organizational Factors in the Individual Ethical Behaviour. The Notion of the “Organizational Moral Structure”. Humanist Manag Journal. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>
۲۴. Bashir, A. Amir, A. Jawaad, M. & Hasan, Wickramaratne, R. (۲۰۲۰). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. Cogent Business & Management, ۷(۱). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
۲۵. Bhati, S. & Vashistha, N. (۲۰۱۹). Spirituality at Work: A Review of Literature. Parishodh Journal, VIII (XII), ۱۸۳-۱۸۶. DOI: ۰۹,۰۱۴.PARISHODH.۲۰۱۹.V8I21,0086781,06761
۲۶. Bezek, A. Nowak, P.F. & Blukacz, M. (۲۰۲۰). The Relationship between Spirituality, Health-Related Behavior, and Psychological Well-Being. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01997>
۲۷. Foster, A. & Foster, S. (۲۰۱۹). The impact of workplace spirituality on work-based learners: Individual and organisational level perspectives. Journal of Work-Applied Management, 11(1). <http://dx.doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0010>
۲۸. Garg, N. (۲۰۱۷). Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration. Journal of Human Values, ۲۳(۲). <http://dx.doi.org/10.1177/0971680816689741>
۲۹. Habibi, N.H. & Santoso, R.B. (۲۰۱۹). Islamic Value Internalization in Teaching English at the Eighth Grade of SMP Al-Islam ۱ Surakarta in the ۲۰۱۸/۲۰۱۹ Academic Year (Doctoral dissertation, IAIN SURAKARTA).
۳۰. Hussain, K. (۲۰۲۰). Spirituality in Islam. Essential of Islamic Studies (pp. ۴۶۹-۴۹۰) Edition: 1st Edition. Publisher: Adam Publishers & Distributors, New Delhi (India). [https://www.researchgate.net/publication/342976726\\_SPIRITUALITY\\_IN\\_ISLAM](https://www.researchgate.net/publication/342976726_SPIRITUALITY_IN_ISLAM)
۳۱. Rocha, R.G. & Pinheiro, P. (۲۰۲۱). Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. Journal of Business Ethics, 171(1), pp 1-12. DOI: 10.1007/s10551-020-04463-y
۳۲. Tunio, F. H. Agha, A. N. Salman, F. Ullah, I. & Nisar, A. (۲۰۲۱). Factors Affecting Job Performance: A Case Study of Academic Staff in Pakistan. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, ۸(۵), pp ۴۷۳-۴۸۳. DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0473
۳۳. Villani, D. Sorgente, A. Iannello, P. & Antonietti, A. (۲۰۱۹). The Role of Spirituality and Religiosity in Subjective Well-Being of Individuals with Different Religious Status. Frontiers in Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01020>



## An Introduction to the Policies Based on Islamic Values in Improving the Job Performance of Employees (Case Study: General Department of Education of Fars Province)



**Javad Mokari**

Pelajar PhD, Sains Politik, Cawangan Lamard, Universiti Azad Islam, Lamard, Iran  
ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۹-۹۲۴۶-۳۶۷۰ dr.jm۱۴۰۳@gmail.com



**Ali Mohammad Haghigi**

Penolong Profesor, Jabatan Sains Politik, Cawangan Lamard, Universiti Islam Azad, Lamard, Iran  
[am.haghigi@yahoo.com](mailto:am.haghigi@yahoo.com)

Received: ۲۱ April ۲۰۲۴ | Revised: ۲۴ April ۲۰۲۴ | Accepted: ۲۵ June ۲۰۲۴

### Abstract

Kini, kedudukan nilai-nilai Islam dalam pengurusan merupakan topik yang sangat sentral yang telah diberi perhatian oleh pemikir dan ahli teori dalam bidang pengurusan. Disebabkan oleh peningkatan kepentingan praktikal nilai-nilai Islam dan peranannya dalam bidang perniagaan dan produktiviti sumber manusia, ramai pengurus yang berjaya di dunia telah memberi banyak perhatian kepada asas dan nilai moral profesional dalam bidang pengurusan dan kepimpinan. Salah satu ciri penting organisasi masa kini ialah menghadapi persekitaran yang berubah dan dinamik. Oleh kerana pekerja dan sumber manusia adalah aset utama dalam mana-mana organisasi, termasuk pendidikan, memberi perhatian kepada ciri-ciri moral mereka, keperluan dan keperluan kerja dan kehidupan sosial mereka harus menjadi salah satu kebimbangan utama pegawai pendidikan; Kerana mengambil kira kepentingan peranan mereka dalam memajukan matlamat dan fungsi organisasi dan kesan prestasi mereka terhadap pembekalan perkhidmatan dan bertindak balas kepada jangkaan, mengabaikan perkara ini tidak dapat dielakkan dan, sebenarnya, satu bentuk kecuaihan. Penyelidikan semasa telah dijalankan dengan tujuan untuk menyiasat kesan nilai-nilai Islam terhadap peningkatan prestasi kerja pekerja berkenaan dengan peranan pengantara kerohanian organisasi di Jabatan Pendidikan Am wilayah Fars. Penyelidikan ini digunakan dari segi tujuan dan dari segi kaedah deskriptif-korelasi. Untuk mengumpul maklumat bercampur, kaedah penyelidikan perpustakaan dan lapangan telah digunakan. Populasi statistik penyelidikan ini merangkumi semua pekerja dalam organisasi pendidikan dan latihan wilayah Fars, yang bilangannya ialah ۴۶,۷۰۳ dan domain masa penyelidikan ini adalah dari Mac ۱۴۰۰ hingga Mei ۱۴۰۱. Mengikut formula Cochran, saiz sampel sebanyak ۳۸۱ orang telah diperoleh, dan soal selidik telah diedarkan di kalangan pekerja dalam kelompok. Data telah dianalisis dengan persamaan struktur dan dengan bantuan perisian Lisrel. Keputusan menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara nilai Islam dan peningkatan prestasi kerja pekerja di Jabatan Pendidikan Am wilayah Fars, dengan mengambil kira peranan pengantara kerohanian organisasi; Dan dalam hal ini, sembilan hipotesis penyelidikan telah disahkan.

### Key words:

Islamic Values, Organizational Spirituality, Job Performance, Employees, Education In Fars Province.



## نسخه ای نوین برای شرکت های تولیدی ایرانی: کنترل هزینه ها در پرتو شاخص های مدیریت بر مبنای عملکرد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۷ تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۳/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۵



رضا ستوده

استادیار، گروه حسابداری، واحد نیکشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نیکشهر، ایران (نویسنده مسئول).

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۹۱۴۳-۱۸۲۰

[r.sotudeh@iauzah.ac.ir](mailto:r.sotudeh@iauzah.ac.ir)



علیرضا هیراد

استادیار، گروه حسابداری، واحد خاش، دانشگاه آزاد اسلامی، خاش، ایران

ORCID : ۰۰۰۰-۰۰۰۲-۵۳۶۵-۷۰۵۲

[alireza.hirad@gmail.com](mailto:alireza.hirad@gmail.com)



عباسعلی حق پرست

استادیار، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

ORCID : ۰۰۰۹-۰۰۰۳-۸۳۴۹-۷۹۴۷

[Aa.haghparastt@gmail.com](mailto:Aa.haghparastt@gmail.com)



حامد راحت ده مرده

دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

ORCID : ۰۰۰۹-۰۰۰۲-۱۷۰۲-۲۸۶۶

[Hamed.rahatdahmardeh@gmail.com](mailto:Hamed.rahatdahmardeh@gmail.com)

هادی متحدی

دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

ORCID : ۰۰۰۹-۰۰۰۲-۸۴۰۲-۰۳۳۴

[motahedih@gmail.com](mailto:motahedih@gmail.com)



مرتضی شهرکی

دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

ORCID : ۰۰۰۹-۰۰۰۷-۲۸۶۲-۸۲۸۸

[Morteza.shahreki@yahoo.com](mailto:Morteza.shahreki@yahoo.com)



رامین دانفش

دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۷-۵۱۸۶-۷۳۵۹

[Ramindanesh@yahoo.com](mailto:Ramindanesh@yahoo.com)



## چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و در سال ۱۴۰۳ صورت گرفته است. جامعه آماری به صورت هدفمند (گزینشی) به تعداد ۱۲ نفر از خبرگان حرفه شامل حسابداران مدیریت، حسابداران، مدیران مالی و اعضای هیئت علمی دانشگاه انتخاب گردیده است. همچنین، از طریق روش تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی ایران استخراج و رتبه‌بندی گردید. طبق نتایج پژوهش، شاخص حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در سازمان، شاخص تشخیص یا حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در سازمان، شاخص شناخت فعالیت‌ها و خدمات و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام شده، شاخص مدیریت فعالیت‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد، شاخص مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه‌ها به فعالیت‌ها و خدمات، شاخص بهبود بهایابی، شاخص بهبود کارایی فعالیت‌ها، شاخص بهبود اثربخشی فعالیت‌ها، شاخص بهبود مستمر، شاخص بهبود سودآوری، شاخص برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، شاخص افزایش بینش مدیر برای هدایت عملیات سازمان، شاخص ارائه اطلاعات مناسب در خصوص ماهیت فعالیت‌ها، شاخص بهبود منافع سازمان با معرفی فرصت‌های ارزش آفرین، شاخص نشان دادن تصویر بهتری از بهای محصولات، شاخص ایجاد و تقویت فرایندها و فعالیت‌های سازمان، شاخص تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و عملکرد هر فعالیت، شاخص کنترل و اداره کردن منابع سازمانی، شاخص ترکیب بهینه عوامل تولید و شاخص کنترل فعالیت‌های سازمان شناسایی و رتبه‌بندی گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت بر مبنای فعالیت، شرکت‌های تولیدی، هزینه‌ها.

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها برای حفظ و ارتقای موقعیت خود در بازار، به طور مداوم به دنبال راه‌هایی برای کاهش هزینه‌های تولید و بهبود کارایی عملیات خود هستند. یکی از رویکردهای مدیریتی که به طور گسترده‌ای مورد توجه قرار گرفته است، مدیریت بر مبنای فعالیت است. این روش، با تمرکز بر فعالیت‌های سازمان و هزینه‌های مرتبط با آن‌ها، امکان شناسایی و حذف فعالیت‌های غیرضروری و بهینه‌سازی فرایندهای تولیدی را فراهم می‌سازد. مدیریت بر مبنای فعالیت، با ارائه دیدگاه جامع‌تری از هزینه‌ها و منابع مصرفی، به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری در مورد تخصیص منابع و بهینه‌سازی فرایندهای تولیدی بگیرند. این رویکرد، با شناسایی دقیق هزینه‌های مرتبط با هر فعالیت، امکان کاهش هزینه‌های غیرضروری و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌کند. شرکت‌ها، کنترل هزینه و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده با حفظ کیفیت محصول را مورد توجه قرار دهند (صیاد، ۲۰۲۳).



پذیرش مدیریت بر مبنای فعالیت و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در شرکت‌ها، می‌تواند عملکرد سازمانی، فرایندها، بهره‌وری و سودآوری به همراه داشته باشد (Askarani, 2010).

در محیط پویای کسب‌وکار امروز، فشارهای رقابتی و ضرورت حفظ سودآوری، شرکت‌ها را به سوی جستجوی روش‌های نوین مدیریت هزینه و افزایش بهره‌وری سوق داده است. یکی از چالش‌های اساسی که سازمان‌های تولیدی با آن مواجه هستند، شناسایی و کنترل دقیق هزینه‌های تولیدی است. در بسیاری از موارد، روش‌های سنتی محاسبه هزینه‌ها قادر به ارائه تصویر دقیقی از منابع مصرفی و هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌های مختلف نیستند. این مسئله می‌تواند منجر به تخصیص نادرست منابع، افزایش هزینه‌های غیرضروری و کاهش بهره‌وری شود. مدیریت بر مبنای فعالیت به‌عنوان یک رویکرد نوین و مؤثر، این امکان را فراهم می‌آورد تا با تمرکز بر فعالیت‌های سازمان و تحلیل هزینه‌های مرتبط با هر فعالیت، نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود را شناسایی کند. این روش، با ارائه تصویری دقیق‌تر از ساختار هزینه‌ها، به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری در خصوص بهینه‌سازی فرایندها و تخصیص منابع اتخاذ نمایند. با وجود مزایای بالقوه مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های تولیدی، بسیاری از سازمان‌ها هنوز در مراحل اولیه پذیرش و پیاده‌سازی این رویکرد هستند و اطلاعات کافی در خصوص شاخص‌های کلیدی و مؤثر آن در دسترس نیست. عدم شناسایی و تعریف دقیق این شاخص‌ها می‌تواند موجب ناکارآمدی در پیاده‌سازی مدیریت بر مبنای فعالیت و عدم تحقق اهداف کاهش هزینه‌ها شود. در این پژوهش، به بررسی شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت و نقش آن‌ها در کاهش هزینه‌های تولیدی پرداخته می‌شود. ابتدا به شناسایی شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت بر اساس روش تحلیل محتوا تبیین پرداخته می‌شود. در نهایت، با مصاحبه از خبرگان، شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های تولیدی رتبه‌بندی می‌گردد. هدف این پژوهش، ارائه یک چارچوب کاربردی برای مدیران تولیدی است تا بتوانند با استفاده از شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت، هزینه‌های تولیدی خود را به طور مؤثر کاهش دهند و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

## ادبیات و پیشینه پژوهش

مدیریت بر مبنای فعالیت، بر مدیریت فعالیت‌ها جهت بهبود عملکرد توجه و تمرکز دارد. مدیریت بر مبنای فعالیت با کاربست بهایابی بر مبنای فعالیت، تأثیر تغییرات در تمرین کار، طراحی تولید و به‌کارگیری آن، تقاضای مشتریان از منابع مورد درخواست و عملکرد مالی را تعیین می‌نماید. در حقیقت مدیریت بر مبنای فعالیت سطح جدیدی از اطلاعات مالی و عملیاتی را در نظر دارد که هر دو می‌توانند برای بهبود تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند. مدیریت بر مبنای فعالیت در واقع ابزار مدیریت اطلاعات و نه یک روش ارزیابی

وضعیت مالی است. برای برآورد و تأمین این هدف الزامی است که سیستم اطلاعات فرایندهای عملیاتی سازمان و بهای تمام شده منابع در سیستم مالی مورد توجه قرار گیرند (رهنمای رود پشتی، ۱۳۸۷).

بنابراین، آن‌ها باید به گونه‌ای ترکیب شوند که چگونگی مصرف منابع و بهای تمام شده جاری توسط فرایند سازمانی را منعکس نموده و کلیه هزینه‌های سیستم مالی را برای حصول اطمینان از صحت مالی مدنظر قرار دهد. مدیریت بر مبنای فعالیت، سیستمی گسترده و یکپارچه است که تمرکز آن روی شناسایی و مدیریت کردن فعالیت‌ها، باهدف بهبود ارزش ایجاد شده برای مشتریان، انتخاب مناسب‌ترین فعالیت‌ها برای عملیات، حذف فعالیت‌های غیرضروری، افزایش سودآوری شرکت از این طریق است. مدیریت بر مبنای فعالیت، جهت دستیابی به این اهداف از بهایابی بر مبنای فعالیت به عنوان منبع مهم اطلاعاتی استفاده می‌کند. همچنین، تشخیص و حذف فعالیت‌ها و هزینه‌های فاقد ارزش افزوده از اهداف بسیار مهم مدیریت بر مبنای فعالیت است. فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده شامل آن دسته از فعالیت‌های هستند که (۱) مورد نیاز نبود یا غیرضروری اند و (۲) لازم‌اند، اما غیرکارا بوده و قابلیت بهبود دارند. بنابراین، هزینه‌های ناشی از فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده حذف شدنی‌اند، بدون آنکه در کیفیت عملکرد یا ارزش محصول نزد مشتری خللی وارد کنند (Hilton, 2020).

از دیگر اهداف مدیریت بر مبنای فعالیت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: (۱) بهبود منافع با معرفی فرصت‌های ارزش آفرین، (۲) اندازه‌گیری هزینه منابع مصرف شده در اجرای فعالیت‌های اصلی واحد یا سازمان، (۳) تشخیص یا حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، (۴) تعیین کارایی و اثربخشی تمام فعالیت‌های انجام شده در واحد یا سازمان، و (۵) ایجاد و تقویت فرایندها و فعالیت‌هایی که مشتری حاضر است برای آن‌ها پول بپردازد. مدیریت بر مبنای فعالیت و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، به جای فهرست کردن عوامل هزینه و تخصیص آن‌ها به محصولات بر اساس تخصیص فعالیت‌های برآوردی، فرایندها و جریان‌های کاری را برای شناسایی فعالیت‌های واقعی که هزینه‌ها را افزایش می‌دهند، بررسی می‌کند. همچنین، مدیریت بر مبنای فعالیت به معنای مدیریتی است که بر اساس فعالیت‌ها و وظایف مشخص، انجام می‌شود. در این روش مدیریت، تمرکز بر روی انجام وظایف و اهداف مشخص قرار دارد و مدیران برای دستیابی به این اهداف، به منابع و نیروهای خود به خصوص توجه می‌کنند (Hasan, 2023).

این روش مدیریت بر مبنای فعالیت از اهمیت بالایی برای تحقق اهداف سازمانی و بهبود عملکرد واحدها و بخش‌های مختلف سازمان برخوردار است. بر مبنای فعالیت مدیران می‌توانند وظایف و فعالیت‌های مختلف را به دقت تعیین کرده و منابع را بهینه‌سازی کنند تا بهترین نتیجه را از انجام وظایف خود به دست آورند. در این روش مدیریت، مدیران برای کسب موفقیت و بهبود عملکرد، به تحلیل دقیق فعالیت‌ها،

برنامه‌ریزی دقیق و کنترل مداوم نیاز دارند. همچنین، این روش مدیریت به ارتقای هماهنگی و همکاری بین اعضای سازمان کمک می‌کند و به واحدها و بخش‌های مختلف امکان می‌دهد که با همکاری و هماهنگی بهتر عملکرد خود را بهبود بخشند، مدیریت مبتنی بر فعالیت، ابزاری برای افزایش سودآوری فراهم کرد. همچنین، روی فرآیندهای شرکت تمرکز دارد. مدیریت بهبود از طریق تجزیه و تحلیل فرآیندهای تجاری و فعالیت‌های مرتبط با آنها است. با به دست آوردن هزینه‌های دقیق محصول، مدیریت مبتنی بر فعالیت فراتر رفته و هزینه‌های خدمات به هر مشتری یا بخش خاصی از پایگاه مشتری را تجزیه و تحلیل می‌کند (Brian, 2001).

مدیریت بر مبنای فعالیت، به‌عنوان یک رویکرد مدرن در حسابداری مدیریتی، بر شناسایی و تحلیل دقیق فعالیت‌های سازمان و هزینه‌های مرتبط با آنها تأکید دارد. مدیریت بر مبنای فعالیت رویکردی است که با تحلیل و مدیریت فعالیت‌های سازمانی به منظور بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها سروکار دارد. مدیریت بر مبنای فعالیت از اطلاعات حاصل از سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت استفاده می‌کند تا به مدیران کمک کند تصمیمات استراتژیک و عملیاتی بهتری بگیرند (Blankley and Bain, 2000).

این رویکرد شامل مراحل زیر است: (۱) شناسایی فعالیت‌ها: تعیین فعالیت‌های کلیدی که در فرآیندهای تولیدی و خدماتی سازمان نقش دارند، (۲) تخصیص منابع: تخصیص دقیق هزینه‌ها و منابع به فعالیت‌های شناسایی شده، و (۳) تحلیل فعالیت‌ها: بررسی و تحلیل فعالیت‌ها به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود و حذف فعالیت‌های غیرضروری. روش‌های سنتی حسابداری هزینه غالباً بر تخصیص هزینه‌ها به محصولات و خدمات بر اساس معیارهای کلی مانند ساعات کار مستقیم یا حجم تولید تمرکز دارند. این روش‌ها ممکن است در شناسایی هزینه‌های واقعی و منابع مصرفی ناکارآمد باشند. در مقابل، مدیریت بر مبنای فعالیت با تمرکز بر فعالیت‌ها و تحلیل دقیق هزینه‌های مرتبط با هر فعالیت، تصویر واضح‌تری از ساختار هزینه‌ها ارائه می‌دهد (Hilton, 2020).

بنابراین، مدیریت بر مبنای فعالیت می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی بر بهبود عملکرد شرکت‌های تولیدی داشته باشد. این رویکرد مدیریتی امکان ارتقای بهره‌وری و بهینه‌سازی عملکرد در فرآیندهای تولیدی را فراهم می‌کند. برخی از تأثیرات مثبت این روش مدیریت بر شرکت‌های تولیدی عبارت‌اند از: (۱) بهبود برنامه‌ریزی: مدیریت بر مبنای فعالیت امکان برنامه‌ریزی دقیق‌تر و بهینه‌تر فعالیت‌ها و وظایف مختلف را فراهم می‌کند. این بهبود در برنامه‌ریزی می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری و کاهش زمان‌های تولید و تحویل محصول شود، (۲) بهبود عملکرد افراد: مدیریت بر مبنای فعالیت امکان ارائه راهنمایی و پشتیبانی مناسب برای افراد در انجام وظایفشان را فراهم می‌کند. این منجر به افزایش مهارت‌ها، تسلط بر فعالیت‌ها و ارتقاء عملکرد افراد می‌شود، (۳) بهبود کیفیت محصولات: با استفاده از مدیریت بر مبنای فعالیت، شرکت‌های تولیدی می‌توانند فرآیندهای

تولیدی را بهبود بخشیده و بهبود کیفیت محصولات خود را ایجاد کنند. این موضوع می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان و افزایش سهم بازار منجر شود، و (۴) بهبود مدیریت منابع: مدیریت بر مبنای فعالیت امکان بهینه‌سازی استفاده از منابع مختلف شرکت‌های تولیدی از جمله نیروی انسانی، مواد و تجهیزات را فراهم می‌کند. این بهبود می‌تواند باعث افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها شود. بنابراین، مدیریت بر مبنای فعالیت می‌تواند بهبود عملکرد شرکت‌های تولیدی را تحقق بخشیده و به آن‌ها کمک کند تا رقابت‌پذیری و عملکرد خود را بهبود بخشند (Brian, 2001).

خلیل‌پور و همکاران (۱۴۰۴)، در پژوهشی به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حسابداری مدیریت استراتژیک با به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعات حسابداری در مواجهه با پیشران‌های محیطی پرداختند. به منظور دستیابی به هدف تحقیق، از دو روش کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی، محقق از طریق جلسات هم‌فکری و تشکیل گروه‌های کانونی با انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با خبرگان شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران، به شناسایی عوامل پرداخت و در بخش کمی، به بررسی میزان تأثیرگذاری و نقش این عوامل بر پیاده‌سازی سیستم اطلاعات حسابداری پرداخته می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد که در راستای توسعه‌ی حسابداری مدیریت استراتژیک با به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعات حسابداری در مواجهه با پیشران‌های محیطی منجر به ایجاد شفافیت مالی، دسترسی یکسان به اطلاعات، ارائه‌ی گزارشات مدیریتی بهنگام و... می‌شود و همچنین عوامل اصلی تأثیرگذار بر توسعه‌ی پایگاه‌های اطلاعات حسابداری به ترتیب شامل اسناد راهبردی و بالادستی، مشخصه‌های مدیریتی، فرهنگ‌سازی و آموزش، تمهیدات ساختاری، فرآیندهای کلیدی و زیرساخت‌های سازمانی دارای اولویت هستند.

خدیو پور و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی به ارائه مدلی برای محاسبه بهای تمام‌شده خدمات بانکی مبتنی بر هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت طراحی پرداختند. با توجه به شاخص‌ها و تعاریف موجود از انواع روش پژوهش، پژوهشی حاضر از نوع توسعه‌ای کاربردی است. با توجه به وجود عوامل مختلف تأثیرگذار بر قیمت تمام‌شده و اثرات غیرخطی و حلقوی آن‌ها و در نظر گرفتن بانک به‌عنوان یک سیستم پیچیده، از روش پویایی‌شناسی سیستم‌ها برای مدل‌سازی بهره‌گرفته شد. از نظر گردآوری داده‌ها، این پژوهش از نوع توصیفی است. روش‌های گردآوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای شامل بررسی منابع و مراجع موجود در زمینه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و اصول پویایی‌شناسی سیستم‌ها، شبیه‌سازی‌های صورت گرفته در خصوص بهای تمام‌شده خدمات بانکی با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها و منابع دیگر اعم از کتاب‌ها، مجلات، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های داخل و خارج از کشور از طریق کتابخانه‌های معتبر، مراکز جست‌وجوی اطلاعات و سایت‌های معتبر است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سیاست مبتنی بر مکانیزه‌شدن و بازمهندسی فرآیندها سیاست



بهتری هستند؛ بنابراین سیاست‌گذاری عمومی بانک برای کاهش قیمت تمام‌شده محصولاتش می‌تواند ترکیبی از بازمهندسی فرایندها و بعد مکانیزه کردن آن‌ها باشد. با در نظر گرفتن محیط پویای کسب‌وکار و بانک به‌عنوان یک سیستم پیچیده که در آن متغیرهای زیادی از یکدیگر تأثیر پذیرفته و بر روی هم تأثیر می‌گذارند، از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم‌ها برای مدل‌سازی بهای تمام‌شده خدمات بانکی استفاده شد. نتایج شبیه‌سازی نشان می‌دهد سیاست‌گذاری عمومی بانک برای کاهش قیمت تمام‌شده محصولاتش می‌تواند ترکیبی از بازمهندسی فرایندها و مکانیزه کردن آن‌ها باشد.

**نمازی و کرمانشاهی (۱۴۰۰)**، در پژوهشی به هدف طراحی الگو تعیین نقش واسطه‌ای فن‌های حسابداری مدیریت بر رابطه بین کنشگران سازمانی و عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی است. در این پژوهش از فن مدل معادلات ساختاری استفاده شده است تا الگوی ارائه‌شده مورد آزمون قرار گیرد. اطلاعات موردنیاز پژوهش به‌وسیله پرسشنامه از مدیران سطوح میانی و سطوح بالای ۱۹۴ شرکت تولیدی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران در سال ۱۳۹۸ جمع‌آوری شده است و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس مارت پی ال اس استفاده شده است. به‌منظور بررسی نقش میانجی فن‌های حسابداری مدیریت در رابطه کنشگران سازمانی و عملکرد مالی از آزمون سوبل استفاده شد. نتایج نشان داد، بین متغیرهای کنشگران سازمانی و متغیر عملکرد مالی، رابطه مثبت و نسبتاً قوی (۰/۳۸) وجود دارد و استراتژی سازمانی با ۰/۷۶، ساختار سازمانی با ۰/۷۵ و نوآوری با ۰/۶۹، به ترتیب بیشترین رابطه را با عملکرد مالی دارند و بیشترین تأثیر مربوط به کنشگر انسانی عدم تمرکز و کمترین تأثیر مربوط به کنشگر غیرانسانی کارآفرینی است. تقریباً ۰/۴۴ از اثر کل کنشگران سازمانی بر عملکرد مالی از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی فن‌های حسابداری مدیریت تبیین می‌شود. همچنین فن‌های حسابداری مدیریت تأثیر قوی مثبتی (۰/۸۳) بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارند. به گونه کلی، حسابداری مدیریت با ارائه اطلاعات با چشم‌انداز گسترده، دارای جهت‌گیری آینده است و منجر به پویا شدن توانایی مدیران و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. بنابراین، تعامل کنشگران سازمانی و استفاده تعاملی و تشخیصی از فن‌های حسابداری مدیریت بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد.

**تجویدی و محمدی (۱۳۹۹)**، در پژوهشی به بررسی نقش اطلاعات حسابداری مدیریت در سیستم کنترل مدیریت شرکت‌های تولیدی ایران پرداختند. در این مطالعه برای ارائه بهتر استفاده از سیستم‌های کنترل مدیریت مؤثر در یک کشور در حال توسعه، از تئوری اقتضایی برای بررسی نقش اطلاعات حسابداری مدیریت در اثربخشی سیستم کنترل مدیریت در شرکت‌های تولیدی بزرگ استفاده شده است. ادبیات مربوطه در مورد عامل واسطه‌ای اثر مفید بودن اطلاعات حسابداری مدیریت بر اثر گذاری پنج متغیر اقتضایی بر سیستم کنترل مدیریت می‌باشد. یافته‌های این تحقیق مبتنی بر توزیع پرسشنامه در بین فعالان شاغل در



حوزه حسابداری در شرکت‌های بزرگ تولیدی از بخش‌های صنعتی مختلف در ایران می‌باشد. نقش اطلاعات حسابداری مدیریت در اثربخشی سیستم کنترل مدیریت در این شرکت‌ها از نظر چهار بعد حوزه، به موقع بودن، تجمع و ادغام مشخص می‌شود و با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، بین اهمیت و در دسترس بودن اطلاعات حسابداری مدیریت شکاف وجود دارد و همچنین اطلاعات حسابداری مدیریت نقش واسطه‌ای در رابطه بین استراتژی رقابت، پیچیدگی تولید و عدم اطمینان محیطی با اثربخشی سیستم کنترل مدیریت ایفا می‌کند ولی در مورد رسمی سازی و تمرکزگرایی این مورد وجود ندارد.

**رضوی و همکاران (۱۳۹۵)**، در پژوهشی به لزوم به‌کارگیری مدیریت بر مبنای فعالیت در مهندسی هزینه بانک‌ها پرداختند. روش پژوهش کیفی و بر اساس تحلیل محتوا صورت گرفته است. رقابت برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات، سرنوشت همه صنایع و مؤسسات خدماتی را رقم می‌زند. تاکنون مطالعات متعددی در ارتباط با بهبود کیفیت و تنوع محصولات و عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته اما کم‌تر به مؤسسات اعتباری پرداخته شده است. نظام بانکی دولتی ایران و مؤسسات اعتباری، به‌عنوان مراکز مالی که اکثریت مردم با آن‌ها سروکار دارند، امروزه با چالش‌های بی‌شماری مواجه است. حضور بانک‌های خصوصی، زمزمه فعالیت بانک‌های خارجی و همچنین پیوستن ایران به سازمان تجارت جهانی، نیاز به تغییر نگرش در نحوه ارائه خدمات را به یک الزام تبدیل نموده است. اصولاً سیستم‌های اطلاعاتی بانک‌ها و مؤسسات مالی برای ارائه صورت‌های مالی برون‌سازمانی و گزارشگری خارجی طراحی شده‌اند و در صورت سود و زیان آن‌ها هزینه تمام‌شده فعالیت‌های بانکی بر مبنای روش‌های سنتی مدیریت محاسبه و فراهم می‌شود، اما اطلاعاتی در مورد هزینه تمام‌شده فعالیت‌های خاص یا بهای تمام‌شده هر یک از خدمات و محصولات به‌صورت جداگانه و دقیق ارائه نمی‌شود. امروزه با رشد پیچیدگی‌ها و متنوع شدن فعالیت‌های بانکی، درک این پیچیدگی‌ها و سنجش تأثیر آن بر هزینه‌ها و منابع سازمان اهمیت زیادی دارد، بانک‌ها خدماتی را تولید کرده و به مشتریان خود عرضه می‌کنند، از این‌رو لازم است که از هزینه‌ها تمام‌شده این خدمات مطلع بوده تا بتوانند منفعت و هزینه آن‌ها را ارزیابی کنند. شناخت فعالیت‌ها و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام‌شده هریک از این فعالیت‌ها و خدمات مستلزم طراحی و استفاده از یک سیستم مناسب مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه‌ها به فعالیت‌ها و خدمات می‌باشد.

**رجبی (۱۳۸۶)**، در پژوهشی به ترکیب سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت جهت کنترل و اداره کردن منابع سازمانی بصورت یک مطالعه کاربردی در کارخانجات صنعتی شاهد شیراز پرداخت. برای این منظور پس از اجرای روش آنالیز فعالیت، نوع و حجم فعالیت‌ها و منابع مورد نیاز برای



تولید هر کدام از محصولات شناسایی گردید سپس با استفاده از این اطلاعات مدل برنامه ریزی خطی تعیین ترکیب بهینه ساخت محصولات ایجاد شد و پس از حل مدل، ترکیب بهینه محصولات تولیدی کارخانه، وضعیت منابع، حجم فعالیت های مورد استفاده برای تولید هر کدام از محصولات و فعالیت های دارای ارزش افزوده و بدون ارزش افزوده مشخص شد. با توجه به اینکه سیستم مدیریت بر مبنای فعالیت بر کنترل و اداره کردن منابع سازمانی و حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده در سازمان تاکید دارد با توجه به متغیرهای مدل، فعالیت های بدون ارزش افزوده شناسایی شد تا نسبت به حذف این فعالیت ها و بکار گیری منابع این فعالیت ها در دیگر بخش ها اقدام گردد.

در پژوهشی به نقش مهم حسابداری مدیریت در بهینه سازی کنترل هزینه و بهبود سودآوری در بخش خدمات پرداختند. حسابداری مدیریت نقش استراتژیک بسیار مهمی در بهبود سودآوری بخش خدمات ایفا می کند. عملکرد آن فراتر از ثبت صرف تراکنش های مالی است و شامل تجزیه و تحلیل و مدیریت هزینه های عملیاتی با رویکردی انتقادی و عمیق می شود. از طریق تکنیک هایی مانند هزینه یابی بر مبنای فعالیت، شرکت ها می توانند منابع اصلی هزینه را به دقت شناسایی کرده و اقدامات کنترلی موثرتری را اجرا کنند. نتایج این تجزیه و تحلیل به شرکت ها اجازه می دهد تا قیمت های رقابتی تری تعیین کنند، حاشیه سود را افزایش دهند و کارایی عملیاتی را به حداکثر برسانند. حسابداری مدیریت داده ها و بینش هایی را ارائه می دهد که برای تصمیم گیری استراتژیک ضروری هستند. اطلاعات دقیق در مورد عملکرد مالی و عملیاتی، مدیریت را قادر می سازد تا اثربخشی طرح های تجاری مختلف، از جمله توسعه محصول جدید و گسترش بازار را ارزیابی کند. این تجزیه و تحلیل انتقادی به شناسایی مناطقی که می توان کارایی را بهبود بخشید و هزینه ها را کاهش داد، کمک می کند و در نتیجه از استراتژی های بلندمدت برای رشد پایدار حمایت می کند. ادغام اصول حسابداری مدیریت در استراتژی های عملیاتی شرکت های خدماتی، آنها را قادر می سازد تا با چالش های یک بازار پویا روبرو شوند، رقابت پذیری را بهبود بخشند و به سودآوری پایدار دست یابند. حسابداری مدیریت نه تنها به کنترل هزینه کمک می کند، بلکه سهم قابل توجهی در بهبود کیفیت تصمیم گیری و برنامه ریزی استراتژیک دارد. یک رویکرد مناسب برای شرکت ها می تواند به اهداف مالی و عملیاتی بهتری دست یابد و از پایداری و رشد پایدار در یک محیط تجاری رقابتی فزاینده اطمینان حاصل کند. بنابراین، حسابداری مدیریت ابزاری است که نه تنها از کارایی پشتیبانی می کند، بلکه نوآوری و انطباق استراتژیک را نیز تشویق می کند که برای موفقیت بلندمدت حیاتی است.

در پژوهشی به ادغام الگوهای حسابداری با مدیریت زنجیره تامین در صنعت هوافضا را به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای افزایش کارایی و کاهش هزینه ها در ایالات متحده پرداختند.



بخش هوافضا با چالش های متعددی از جمله زنجیره های تامین پیچیده، الزامات نظارتی سختگیرانه و فشارهای هزینه مواجه است. با ترکیب اصول حسابداری با استراتژی های مدیریت زنجیره تامین، هدف این رویکرد بهینه سازی عملیات، بهبود شفافیت مالی و تقویت همکاری بین ذینفعان است. اهداف کلیدی این ابتکار شامل ساده سازی فرآیندهای مالی، افزایش قابلیت های تصمیم گیری و کاهش ریسک های مرتبط با اختلالات زنجیره تامین است. با استفاده از مدل های حسابداری مانند هزینه یابی مبتنی بر فعالیت، حسابداری ناب، و سیستم های اندازه گیری عملکرد، سازمان ها می توانند بینشی در مورد ساختار هزینه ها، شناسایی ناکارآمدی ها و تخصیص موثر منابع در سراسر زنجیره تامین به دست آورند. علاوه بر این، ادغام حسابداری با مدیریت زنجیره تامین، نظارت بر زمان واقعی معیارهای عملکرد مالی را قادر می سازد و امکان مداخلات و تعدیل های به موقع را برای دستیابی به اهداف استراتژیک فراهم می کند. این رویکرد همچنین هماهنگی بهتر بین تیم های مالی و عملیات را تسهیل می کند و منجر به بهبود ارتباطات، همسویی اهداف و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی می شود. در زمینه صنعت هوافضا، که در آن دقت، قابلیت اطمینان و کارایی هزینه بسیار مهم است، این رویکرد یکپارچه مزایای قابل توجهی را ارائه می دهد. این شرکت ها را قادر می سازد تا مدیریت موجودی را بهینه کنند، ضایعات را به حداقل برسانند و فرصت هایی را برای صرفه جویی در هزینه در سراسر زنجیره تامین شناسایی کنند. علاوه بر این، با پرورش فرهنگ بهبود مستمر و تصمیم گیری مبتنی بر داده، سازمان ها می توانند به طور مؤثرتری با پویایی بازار سازگار شوند و مزیت رقابتی به دست آورند.

[Mohammed, \(2023\)](#)، در پژوهشی به بررسی مدیریت بر مبنای فعالیت با رویکرد تحلیلی پرداخت. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوا با رویکرد تحلیلی بوده است. این پژوهش یک بررسی ادبیات مبتنی بر مدیریت بر مبنای فعالیت است. هدف مدیریت بر مبنای فعالیت تمرکز بر شناسایی و مدیریت فعالیت هایی که بیشترین تأثیر را در دستیابی به اهداف واحد اقتصادی دارد، می باشد. این رویکرد شامل استفاده از داده های هزینه یابی مبتنی بر فعالیت برای تخصیص هزینه ها به فعالیت های کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و سپس مدیریت آن فعالیت ها برای بهینه سازی عملکرد می باشد. مدیریت بر مبنای فعالیت است که شامل تجزیه و تحلیل هزینه ها و عملکرد هر فعالیت است و استفاده از این اطلاعات برای بهبود کارایی و اثربخشی یک واحد اقتصادی کاربرد دارد. کاربرد مدیریت بر مبنای فعالیت به طور گسترده ای در صنایع مختلف از جمله واحدهای تولیدی، اقتصادی خدمات بهداشتی و درمانی بوده است.

[ma et al. \(2022\)](#) در پژوهشی به موضوع حسابداری مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک و متوسط در کشورها و بازارهای در حال ظهور پرداختند. در این مقاله از روش تحقیق کیفی استفاده شده است و داده ها با مصاحبه با پنج مدیر و دو کارمند شرکتی در چین جمع آوری شده است. یافته ها حاکی از آن است که:

(۱) مدیران ارشد شرکت های کوچک و متوسط درک درستی از حسابداری ندارند و توجه کافی به آن ندارند و نقش حسابداری مدیریت استراتژیک حتی بدتر است. (۲) اگرچه مدیران ارشد مالی دانش حسابداری مدیریت استراتژیک را به دست می آورند، اما نمی توانند آن را به طور کامل در تصمیم گیری استراتژیک خود مشارکت دهند. (۳) شرکت های کوچک و متوسط متوجه شده اند که فرهنگ سازمانی برای یک شرکت برای دستیابی به اهداف استراتژیک بسیار مهم است، اما اهمیت دادن به آن و ایجاد آن بسیار دور از ذهن است. (۴) مدیران کل شرکت های کوچک و متوسط معتقدند که بخش عملیاتی هسته اصلی شرکت است و همه منابع باید برای رفع نیازهای آن ها اولویت بندی شود.

پژوهش حاضر می تواند به توسعه و اعتبارسنجی شاخص های جدید مدیریت بر مبنای فعالیت پردازد که دقت بیشتری در شناسایی و تخصیص هزینه ها داشته باشند. همچنین، این شاخص ها می توانند به طور خاص برای صنایع مختلف طراحی شوند. انجام پژوهشی جامع و عمیق بر روی شرکت های مختلف با استفاده از مدیریت بر مبنای فعالیت و تحلیل نتایج عملیاتی و مالی آنها می تواند بینش های ارزشمندی ارائه دهد که ممکن است در تحقیقات قبلی مورد توجه قرار نگرفته باشد. نتایج پژوهش با ارائه راهکارهای عملی و قابل اجرا برای شرکت های تولیدی کمک کند و به توسعه دانش مدیریتی و حسابداری مدیریت در زمینه کاهش هزینه ها و بهبود کارایی یاری رساند.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، سوال های زیر مطرح می گردد:

۱. شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران کدام اند؟
۲. رتبه بندی شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران به چه صورت است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و در بازه زمانی سال ۱۴۰۳ صورت گرفته است. همچنین برحسب نحوه گردآوری داده ها، به دلیل اینکه به توصیف وضعیت موجود می پردازد، توصیفی و از شاخه پیمایشی هست (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۳).

این تحقیق دارای رویکرد آمیخته بوده و در دو مرحله صورت گرفته است، مرحله اول روش تحلیل محتوا جهت یافتن شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران و در مرحله دوم از طریق مصاحبه با خبرگان جهت رتبه بندی شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران استفاده گردید (Strauss, & Corbin, 1998).

انتخاب جامعه آماری بر اساس معیارهای زیر صورت گرفته است:

۱. رشته تخصصی حسابداری مدیریت، حسابداری یا مدیریت باشد، و
۲. شاغل در حرفه باشد.

در تحقیق حاضر جامعه آماری به صورت هدفمند (گزینشی) به تعداد ۱۲ نفر از خبرگان حرفه شامل حسابداران مدیریت، حسابداران، مدیران مالی و اعضای هیئت علمی دانشگاه انتخاب گردیده است. در پژوهش حاضر از طریق روش تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران استخراج و رتبه بندی می گردد.

## یافته های پژوهش

### خبرگان پژوهش

در جدول ۱- تعداد خبرگان به تفکیک: حسابداران مدیریت، ۴ نفر، مدیران مالی ۲ نفر، حسابداران ۱ نفر و اعضای هیئت علمی دانشگاه ۵ نفر می باشند.

جدول ۱- خبرگان پژوهش

| ردیف | شغل                     | تعداد |
|------|-------------------------|-------|
| ۱    | حسابداران مدیریت        | ۴     |
| ۲    | مدیران مالی             | ۲     |
|      | حسابداران               | ۱     |
| ۳    | اعضای هیئت علمی دانشگاه | ۵     |
|      | جمع                     | ۱۲    |

## اطلاعات جمعیت شناختی

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناسی در جدول ۲- الی ۶- ارائه گردیده است. اطلاعات نشان می دهد که بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۷۵ جنسیت خود را مرد و کمترین در صد ۰/۲۵ نیز جنسیت خود را زن گزارش کرده اند، در ارتباط با تحصیلات بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۵۸ تحصیلات خود را فوق لیسانس و کمترین در صد ۰/۴۲ نیز تحصیلات خود را دکتری گزارش کرده اند، در ارتباط با رشته تحصیلی بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۶۷ رشته تحصیلی خود حسابداری و کمترین در صد ۰/۰۸ نیز رشته تحصیلی

خود را سایر رشته‌ها (اقتصاد) گزارش کرده‌اند، در ارتباط با شغل بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۴۲ شغل خود را هیئت علمی و کمترین در صد ۰/۰۸ نیز شغل خود را حسابدار گزارش کرده‌اند، در ارتباط با سابقه کار بیشترین درصد پاسخگویان ۰/۴۲ سابقه کار خود را ۱۰ تا ۱۵ سال و کمترین در صد ۰/۰۸ نیز سابقه خود را بالای ۱ تا ۵ سال گزارش کرده‌اند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل به صورت زیر است:

جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناسی (جنسیت)

| عنوان  | شرح | فراوانی | درصد |
|--------|-----|---------|------|
| جنسیت: | مرد | ۹       | ۷۵٪  |
|        | زن  | ۳       | ۲۵٪  |
|        | کل  | ۱۲      | ۱۰۰  |

جدول ۳- اطلاعات جمعیت‌شناسی (میزان تحصیلات)

| عنوان | شرح        | فراوانی | درصد |
|-------|------------|---------|------|
|       | فوق لیسانس | ۷       | ۵۸٪  |
|       | دکتری      | ۵       | ۴۲٪  |
|       | کل         | ۱۲      | ۱۰۰  |

جدول ۴- اطلاعات جمعیت‌شناسی (رشته تحصیلی)

| عنوان       | شرح      | فراوانی | درصد |
|-------------|----------|---------|------|
| رشته تحصیلی | حسابداری | ۸       | ۶۷٪  |
|             | مدیریت   | ۳       | ۲۵٪  |
|             | سایر     | ۱       | ۸٪   |
|             | کل       | ۱۲      | ۱۰۰  |

جدول ۵- اطلاعات جمعیت‌شناسی (شغل)

| عنوان | شرح            | فراوانی | درصد |
|-------|----------------|---------|------|
| شغل   | حسابدار مدیریت | ۴       | ۳۳٪  |
|       | مدیر مالی      | ۲       | ۱۷٪  |
|       | حسابدار        | ۱       | ۸٪   |
|       | هیئت علمی      | ۵       | ۴۲٪  |
|       | کل             | ۱۲      | ۱۰۰  |

جدول ۶- اطلاعات جمعیت‌شناسی (میزان سابقه کار)

| عنوان     | شرح      | فراوانی | درصد |
|-----------|----------|---------|------|
| سابقه کار | ۵-۱      | ۱       | ۸٪   |
|           | ۱۰-۶     | ۴       | ۳۳٪  |
|           | ۱۵-۱۰    | ۵       | ۴۲٪  |
|           | بالای ۱۵ | ۲       | ۱۷٪  |
|           | کل       | ۱۲      | ۱۰۰  |

## یافته‌ها

در مرحله اول باتوجه به اطلاعات جدول (۷) که به روش تحلیل محتوا بر اساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق در ارتباط با شناسایی شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی ایران انجام گرفته است، بیست شاخص شناسایی گردید.

جدول ۷- شناسایی شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی ایران

| ردیف | شاخص   | منبع                                  |
|------|--|---------------------------------------|
| ۱    | تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و عملکرد هر فعالیت                          | <a href="#">Mohammed, M. (۲۰۲۳).</a>  |
| ۲    | بهبود کارایی فعالیت‌ها   | <a href="#">Mohammed, M. (۲۰۲۳).</a>  |
| ۳    | شناخت فعالیت‌ها و خدمات و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام شده | <a href="#">رضوی و همکاران (۱۳۹۵)</a> |
| ۴    | کنترل و اداره کردن منابع سازمانی                                   | <a href="#">رجبی (۱۳۸۶)</a>           |
| ۵    | بهبود اثربخشی فعالیت‌ها  | <a href="#">Mohammed, M. (۲۰۲۳).</a>  |

|   |  |    |
|---|--|----|
| <a href="#">Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸)</a> | بهبود مستمر  | ۶  |
| <a href="#">Mohammed, M. (۲۰۲۳)</a>               | مدیریت فعالیت‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد            | ۷  |
| <a href="#">Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸)</a> | بهبود سودآوری                                      | ۸  |
| <a href="#">رضوی و همکاران (۱۳۹۵)</a>             | مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه‌ها به فعالیت‌ها و خدمات | ۹  |
| <a href="#">Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸)</a> | بهبود بهایابی                                      | ۱۰ |
| <a href="#">رجبی (۱۳۸۶)</a>                       | حذف فعالیت‌های فاقد ارزش‌افزوده در سازمان          | ۱۱ |
| <a href="#">Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸)</a> | افزایش بینش مدیر برای هدایت عملیات سازمان          | ۱۲ |
| <a href="#">Hilton, ۲۰۲۰</a>                      | برنامه‌ریزی فعالیت‌ها                              | ۱۳ |
| <a href="#">Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸)</a> | ترکیب بهینه عوامل تولید                            | ۱۴ |
| <a href="#">Blankley and Bain, ۲۰۰۰</a>           | ارائه اطلاعات مناسب در خصوص ماهیت فعالیت‌ها        | ۱۵ |
| <a href="#">Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸)</a> | کنترل فعالیت‌های سازمان                            | ۱۶ |
| <a href="#">Hilton, ۲۰۲۰</a>                      | بهبود منافع سازمان با معرفی فرصت‌های ارزش‌آفرین    | ۱۷ |
| <a href="#">Hilton, ۲۰۲۰</a>                      | ایجاد و تقویت فرایندها و فعالیت‌های سازمان         | ۱۸ |
| <a href="#">Blankley and Bain, ۲۰۰۰</a>           | نشان‌دادن تصویر بهتری از بهای محصولات              | ۱۹ |
| <a href="#">Hilton, ۲۰۲۰</a>                      | تشخیص یا حذف فعالیت‌های فاقد ارزش‌افزوده در سازمان | ۲۰ |

در مرحله دوم جهت رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی ایران از طریق مصاحبه با خبرگان صورت گرفت. باتوجه به اطلاعات جدول (۸)، بر اساس آزمون فریدمن و آماره میانگین به ترتیب شاخص حذف فعالیت‌های فاقد ارزش‌افزوده در سازمان در رتبه اول، شاخص تشخیص یا حذف فعالیت‌های فاقد ارزش‌افزوده در سازمان در رتبه دوم، شاخص شناخت فعالیت‌ها و خدمات و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام‌شده در رتبه سوم، شاخص مدیریت فعالیت‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد در رتبه چهارم، شاخص مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه‌ها به فعالیت‌ها و خدمات در رتبه پنجم، شاخص بهبود بهایابی در رتبه ششم، شاخص بهبود کارایی فعالیت‌ها در رتبه هفتم، شاخص بهبود اثربخشی فعالیت‌ها در رتبه هشتم، شاخص بهبود مستمر در رتبه نهم، شاخص بهبود سودآوری در رتبه دهم، شاخص برنامه‌ریزی فعالیت‌ها در رتبه یازدهم، شاخص افزایش بینش مدیر برای هدایت عملیات سازمان در رتبه دوازدهم، شاخص در رتبه ارائه اطلاعات مناسب در خصوص ماهیت فعالیت‌ها سیزدهم، شاخص بهبود منافع سازمان با معرفی فرصت‌های ارزش‌آفرین در رتبه چهاردهم، شاخص نشان‌دادن تصویر بهتری از بهای محصولات در رتبه پانزدهم، شاخص ایجاد و تقویت فرایندها و فعالیت‌های سازمان در رتبه شانزدهم، شاخص تجزیه و تحلیل

هزینه‌ها و عملکرد هر فعالیت در رتبه هفدهم، شاخص کنترل و اداره کردن منابع سازمانی در رتبه هجدهم، شاخص ترکیب بهینه عوامل تولید در رتبه نوزدهم و شاخص کنترل فعالیت‌های سازمان در رتبه بیستم قرار گرفت.

جدول ۸- رتبه بندی شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران

| رتبه | آماره میانگین | شاخص   | ردیف |
|------|---------------|--|------|
| ۱۷   | ۳/۴۹          | تجزیه و تحلیل هزینه‌ها و عملکرد هر فعالیت                          | ۱    |
| ۷    | ۴/۳۱          | بهبود کارایی فعالیت‌ها   | ۲    |
| ۳    | ۴/۷۰          | شناخت فعالیت‌ها و خدمات و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام شده | ۳    |
| ۱۸   | ۳/۴۵          | کنترل و اداره کردن منابع سازمانی                                   | ۴    |
| ۸    | ۴/۲۹          | بهبود اثربخشی فعالیت‌ها  | ۵    |
| ۹    | ۴/۲۵          | بهبود مستمر  | ۶    |
| ۴    | ۴/۶۴          | مدیریت فعالیت‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد                            | ۷    |
| ۱۰   | ۴/۱۸          | بهبود سودآوری  | ۸    |
| ۵    | ۴/۵۰          | مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه‌ها به فعالیت‌ها و خدمات                 | ۹    |
| ۶    | ۴/۴۲          | بهبود بهایابی  | ۱۰   |
| ۱    | ۴/۸۶          | حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در سازمان                          | ۱۱   |
| ۱۲   | ۴/۰۳          | افزایش بینش مدیر برای هدایت عملیات سازمان                          | ۱۲   |
| ۱۱   | ۴/۰۸          | برنامه‌ریزی فعالیت‌ها  | ۱۳   |
| ۱۹   | ۳/۳۸          | ترکیب بهینه عوامل تولید  | ۱۴   |
| ۱۳   | ۳/۹۶          | ارائه اطلاعات مناسب در خصوص ماهیت فعالیت‌ها                        | ۱۵   |
| ۲۰   | ۳/۳۴          | کنترل فعالیت‌های سازمان  | ۱۶   |
| ۱۴   | ۳/۷۵          | بهبود منافع سازمان با معرفی فرصت‌های ارزش آفرین                    | ۱۷   |
| ۱۶   | ۳/۵۶          | ایجاد و تقویت فرایندها و فعالیت‌های سازمان                         | ۱۸   |
| ۱۵   | ۳/۷۰          | نشان دادن تصویر بهتری از بهای محصولات                              | ۱۹   |
| ۲    | ۴/۷۹          | تشخیص یا حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده در سازمان                 | ۲۰   |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه بندی شاخص های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی بود. به منظور پاسخ به سؤال پژوهش در ارتباط با شناسایی شاخص های



مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه های شرکت های تولیدی ایران ۲۰ شاخص تدوین گردید. با توجه به نتایج پژوهش، بر اساس آزمون فریدمن و آماره میانگین به ترتیب شاخص حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده در سازمان در رتبه اول، شاخص تشخیص یا حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده در سازمان در رتبه دوم، شاخص شناخت فعالیت ها و خدمات و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص بهای تمام شده در رتبه سوم، شاخص مدیریت فعالیت ها برای بهینه سازی عملکرد در رتبه چهارم، شاخص مدیریت یا تخصیص صحیح هزینه ها به فعالیت ها و خدمات در رتبه پنجم، شاخص بهبود بهایابی در رتبه ششم، شاخص بهبود کارایی فعالیت ها در رتبه هفتم، شاخص بهبود اثربخشی فعالیت ها در رتبه هشتم، شاخص بهبود مستمر در رتبه نهم، شاخص بهبود سودآوری در رتبه دهم، شاخص برنامه ریزی فعالیت ها در رتبه یازدهم، شاخص افزایش بینش مدیر برای هدایت عملیات سازمان در رتبه دوازدهم، شاخص ارائه اطلاعات مناسب در خصوص ماهیت فعالیت ها سیزدهم، شاخص بهبود منافع سازمان با معرفی فرصت های ارزش آفرین در رتبه چهاردهم، شاخص نشان دادن تصویر بهتری از بهای محصولات در رتبه پانزدهم، شاخص ایجاد و تقویت فرآیندها و فعالیت های سازمان در رتبه شانزدهم، شاخص تجزیه و تحلیل هزینه ها و عملکرد هر فعالیت در رتبه هفدهم، شاخص کنترل و اداره کردن منابع سازمانی در رتبه هجدهم، شاخص ترکیب بهینه عوامل تولید در رتبه نوزدهم و شاخص کنترل فعالیت های سازمان در رتبه بیستم قرار گرفت. نتایج پژوهش با پژوهش های (رضوی و همکاران، ۱۳۹۵)، (Hilton, ۲۰۲۰)، (Kaplan, R., and Cooper. ۱۹۹۸)، (mohammed, ۲۰۲۳) و (رجبی، ۱۳۸۶) هم راستا است.

نتایج پژوهش نشان داد که، مدیریت بر مبنای فعالیت رویکردی است که به شناسایی و تحلیل فعالیت ها و فرآیندهای کسب و کار برای بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها می پردازد. پیاده سازی مدیریت بر مبنای فعالیت به شرکت های تولیدی ایران به شرح زیر کمک می نماید:

۱. شناسایی دقیق هزینه ها: مدیریت بر مبنای فعالیت با تحلیل دقیق فعالیت ها و فرآیندها به شناسایی و تخصیص دقیق تر هزینه ها کمک می کند. این رویکرد منجر به شفافیت بیشتر در تخصیص هزینه ها می شود و هزینه های غیرمستقیم را به فعالیت های خاص مرتبط می کند،

۲. کاهش هزینه های زائد: با شناسایی فعالیت های غیرمولد یا کم ارزش، شرکت ها می توانند این فعالیت ها را حذف یا بهبود بخشند، این امر منجر به کاهش هزینه های زائد و بهبود کارایی کلی می شود،



۳. بهبود فرآیندها: مدیریت بر مبنای فعالیت به شرکتها امکان می‌دهد فرآیندهای تولیدی خود را بازبینی و بهینه‌سازی کنند. این بهبودها می‌تواند شامل کاهش زمان تولید، کاهش ضایعات و افزایش کیفیت محصولات باشد،

۴. تصمیم‌گیری بهتر: با داشتن داده‌های دقیق‌تر و شفاف‌تر درباره هزینه‌ها، مدیران می‌توانند تصمیم‌های بهتری درباره تخصیص منابع، قیمت‌گذاری محصولات و برنامه‌ریزی تولید بگیرند، و

۵. افزایش رقابت‌پذیری: کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی فرآیندها به شرکتها کمک می‌کند تا در بازار رقابتی باقی بمانند و توان رقابت با دیگران را افزایش دهند.

به‌طور کلی، پیاده‌سازی مدیریت بر مبنای فعالیت می‌تواند به شرکت‌های تولیدی کمک کند تا با کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی، سودآوری و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند.

## پیشنهاد‌های کاربردی

مدیریت بر مبنای فعالیت با ارائه اطلاعات دقیق‌تر و جامع‌تر درباره هزینه‌ها و فعالیت‌ها، به مدیران امکان می‌دهد تصمیمات بهتری در مورد بهینه‌سازی فرایندها و کاهش هزینه‌ها بگیرند. این رویکرد می‌تواند به طرق مختلف به کاهش هزینه‌های تولیدی کمک کند:

۱. کاهش فعالیت‌های غیرضروری: با شناسایی و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده، سازمان می‌تواند هزینه‌های غیرضروری را کاهش دهد.

۲. بهبود تخصیص منابع: تخصیص دقیق‌تر منابع به فعالیت‌های کلیدی می‌تواند بهره‌وری را افزایش داده و هزینه‌ها را کاهش دهد.

۳. افزایش کارایی فرایندها: تحلیل دقیق فعالیت‌ها و شناسایی فرصت‌های بهبود می‌تواند به افزایش کارایی فرایندها و کاهش هزینه‌های عملیاتی منجر شود.

همچنین، در راستای تبیین شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت و نقش آن‌ها در کاهش هزینه‌های تولیدی، شناسایی شاخص‌های کلیدی مدیریت بر مبنای فعالیت ضروری است. مدیریت بر مبنای فعالیت می‌تواند به طور مؤثری در کاهش هزینه‌های تولیدی نقش داشته باشد. با شناسایی و تحلیل دقیق فعالیت‌ها و هزینه‌های مرتبط با آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای خود را بهینه‌سازی کرده و بهره‌وری را افزایش دهند. این پژوهش با تبیین شاخص‌های کلیدی مدیریت بر مبنای فعالیت، چارچوبی کاربردی برای مدیران تولیدی ارائه می‌دهد تا با استفاده از آن بتوانند هزینه‌های تولیدی خود را کاهش دهند و بهره‌وری سازمان خود را بهبود بخشند.



جهت انجام پژوهش‌های آتی به پژوهشگران موارد زیر توصیه می‌گردد:  
۱. تبیین الگوی مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی ایران، و  
۲. رتبه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت بر مبنای فعالیت در کاهش هزینه‌های شرکت‌های تولیدی ایران.

### منابع

آذر، عادل. مؤمنی، منصور. (۱۳۸۳) آمار و کاربرد آن در مدیریت، چاپ سوم، تهران: سمت.

<https://samt.ac.ir/fa/book/۱۱۸>

تجویدی، الناز؛ محمدی، سحر. (۱۳۹۹). بررسی نقش اطلاعات حسابداری مدیریت در سیستم کنترل مدیریت در شرکت‌های بزرگ تولیدی در ایران. *حسابداری مدیریت*. ۱۳(۴۶)، ۱-۱۶.

<https://sanad.iau.ir/fa/Article/۸۱۶۳۵۶>

خلیل پور، مهدی، رضانی، جواد، ابراهیمیان، جواد، فلاح، علی، کردانی، حسن. (۱۴۰۴). توسعه‌ی حسابداری مدیریت استراتژیک با به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعات حسابداری در مواجهه با پیشران‌های محیطی. *دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت*، ۱۴(۵۵)، ۱۹۳-۲۰۷.

[https://www.jmaak.ir/article\\_۲۳۶۲۳.html?lang=fa](https://www.jmaak.ir/article_۲۳۶۲۳.html?lang=fa)

خدیور، رستمی، کشمیری، آرزو، رحیمیان. (۱۴۰۳). مدلسازی قیمت تمام شده خدمات بانکی با استفاده از روش هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت و پویایی‌شناسی سیستم. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۱۴(۲)، ۲۰۶-۲۲۹.

[https://jimp.sbu.ac.ir/article\\_۱۰۴۵۹۱.html](https://jimp.sbu.ac.ir/article_۱۰۴۵۹۱.html)

رجبی، احمد. (۱۳۸۶). ترکیب سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت با مدیریت بر مبنای فعالیت جهت کنترل و اداره کردن منابع سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۱(۵۴)، ۵۵-۷۶.

[https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_۴۹۳۷۰.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_۴۹۳۷۰.html)

رضوی، سیدعرفان؛ پرویزی، محمد؛ عباسی‌فرد، علی. (۱۳۹۵). لزوم بکارگیری مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM) در مهندسی هزینه سیستم‌های بانکی. *حسابداری مدیریت*. ۹(۳۱)، ۹۳-۱۰۲.

[https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_۹۷۲۹.html](https://journals.srbiau.ac.ir/article_۹۷۲۹.html)

رهنمای رودپشتی، فریدون (۱۳۸۷)، مبانی حسابداری مدیریت: رویکرد و دیدگاه نوین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

<https://www.gisoom.com/book/۱۹۴۶۳۹۷>



نمازی، محمد؛ کرشاهی، بهنام. (۱۴۰۰). نقش واسطه ای فن های حسابداری مدیریت بر رابطه کنشگران سازمانی و عملکرد مالی شرکت های تولیدی. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت. ۱۰(۳۸)، ۴۵-۶۶.

[https://journals.srbiau.ac.ir/article\\_۱۷۵۴۵.html](https://journals.srbiau.ac.ir/article_۱۷۵۴۵.html)

Askarany, D., Yazdifar, H., & Askary, S. (۲۰۱۰). Supply chain management, activity-based costing and organisational factors. *International journal of production economics*, ۱۲۷(۲), ۲۳۸-۲۴۸.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S۰۹۲۵۵۲۷۳۰۹۰۰۲۸۹۸>

Brian Plowman (۲۰۰۱) Activity Based Management Improving Processes and Profitability , 1st Edition, London. <https://doi.org/۱۰.۴۳۲۴/۹۷۸۱۳۱۵۲۱۰۰۶۳>.

Blankley, A., and Bain, C. (۲۰۰۰). Hyperion Activity-Based Management Software: A Tool for Analyzing Costs and Operational Processes.

<https://www.proquest.com/openview/dd۳۴۹e۸b۰bc۵e۶۲ef۹۱۶d۱۳bd۹a۹۰۷b۴/۱?pq-origsite=gscholar&cbl=۴۱۷۹۸>

Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). Human Resource Management: 9th Edition. New York: Mc GrawHill.

<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>

Evianti, D., Rachman, R., Imaningati, S., & Yusuf, M. (۲۰۲۴). The Important Role of Management Accounting in Optimizing Cost Control and Improving Profitability in the Service Sector. *Nomico*, ۱(۴), ۱۰۵-۱۱۶.

<https://nawalaeducation.com/index.php/NJ/article/view/۴۸۰>

Hasan S, Al-Jamal M, Miller A, et al. (۲۰۲۳) Efficacy and Outcome Measurement of iFactor/ABM/P-۱۵ in Lumbar Spine Surgery: A Systematic Review. *Global Spine Journal*. online November ۲۳, ۲۰۲۳ doi: [۱۰.۱۱۷۷/۲۱۹۲۵۶۸۲۲۳۱۲۱۷۲۵۳](https://doi.org/۱۰.۱۱۷۷/۲۱۹۲۵۶۸۲۲۳۱۲۱۷۲۵۳)

Hilton, R. & Platt, David. (۲۰۲۰). Managerial Accounting. McGraw-Hill, Inc.

<https://www.mheducation.com/highered/product/managerial-accounting-creating-value-dynamic-business-environment-hilton-platt/M۹۷۸۱۲۵۹۹۶۹۵۱۵.html>

Kaplan, R., and Cooper, R. (۱۹۹۸). Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance.

[https://books.google.com/books/about/Cost\\_Effect.html?id=SP۴ziJkv۳yQC](https://books.google.com/books/about/Cost_Effect.html?id=SP۴ziJkv۳yQC)

Mohammed, M. (۲۰۲۳). Activity-Based Management: Article Review. *ASEAN Journal of Economic and Economic Education*, ۲(۱), ۱۷-۲۲. Retrieved from

<https://ejournal.bumipublikasinusantara.id/index.php/ajeee/article/view/۲۵۳>

Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (۲۰۲۲). Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: A case study from China. *Economies*, ۱۰(۴), ۷۴.



<https://doi.org/10.3390/economies10040074>

Sayad, S. E. . “Does Management Accounting Lose Relevance Again? Supply-Chain Perspective”, *ijmst*, vol. ۱۰, no. ۲, pp. ۳۰۲-۳۰۵, Jul. ۲۰۲۳.

DOI: [10.10379/ijmst.v10i2.1056](https://doi.org/10.10379/ijmst.v10i2.1056)

Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet M. (۱۹۹۸), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, California: Sage.

<https://methods.sagepub.com/book/basics-of-qualitative-research>

Oriji, O., & Joel, O. S. (۲۰۲۴). Integrating accounting models with supply chain management in the aerospace industry: A strategic approach to enhancing efficiency and reducing costs in the US. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, ۲۱(۳), ۱۴۷۶-۱۴۸۹.

<https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0873>



**A New Version for Iranian Manufacturing Companies:  
Cost Control in Performance-Based Management Indicators**



Reza Sotudeh

Assistant Professor, Department of Accounting, Nikshahr Branch, Islamic Azad university, Nikshahr, Iran.

[r.sotudeh@iauzah.ac.ir](mailto:r.sotudeh@iauzah.ac.ir)



Alireza Hiraad

Assistant Professor, Department of Accounting, Khash Branch, Islamic Azad university, Khash, Iran.

[alireza.hiraad@gmail.com](mailto:alireza.hiraad@gmail.com)



Abbasali Haghparast

Assistant Professor, Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad university, Zahedan, Iran.

[Aa.haghparastt@gmail.com](mailto:Aa.haghparastt@gmail.com)



Hamed rahatdahmardeh

PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

[Hamed.rahatdahmardeh@gmail.com](mailto:Hamed.rahatdahmardeh@gmail.com)



Hadi Mottahedi

PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

[motahedih@gmail.com](mailto:motahedih@gmail.com)



Morteza shahreki

PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

[Morteza.shahreki24@yahoo.com](mailto:Morteza.shahreki24@yahoo.com)



Ramin Danesh

PhD student, accounting. Department, Zahedan branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

[Ramindanesh20@yahoo.com](mailto:Ramindanesh20@yahoo.com)

Received ۲۷ June ۲۰۲۴ | Revised ۲۱ July ۲۰۲۴ | Accepted ۲۶ July ۲۰۲۴



## Abstract

The purpose of this research is to identify and rank management indicators based on activity in reducing costs of manufacturing companies. The current research was carried out in ۲۰۲۴ in terms of practical purpose. The statistical population has been selected in a targeted (selective) manner, with the number of ۱۲ professional experts including management accountants, accountants, financial managers and university faculty members. Also, through the method of content analysis and interviews with experts, management indicators were extracted and ranked based on activity in reducing the costs of Iranian manufacturing companies. According to the results of the research, the index of elimination of non-value-added activities in the organization, the index of detection or elimination of non-value-added activities in the organization, the index of recognition of activities and services and the provision of detailed information about the total price, the index of management of activities to optimize performance, the index of management or Correct allocation of costs to activities and services, index of improving pricing, index of improving the efficiency of activities, index of improving the effectiveness of activities, index of continuous improvement, index of improving profitability, index of planning activities, index of increasing the manager's insight to guide the organization's operations, index of providing information Suitable for the nature of activities, the index of improving the benefits of the organization by introducing value-creating opportunities, the index of showing a better image of the price of products, the index of creating and strengthening the processes and activities of the organization, the index of analyzing the costs and performance of each activity, the index of control and management Organizational resources, index of optimal combination of production factors and index of control of organization's activities were identified and ranked.

**Keywords:** activity-based management, manufacturing companies, costs.

## خطمشی افزایش وفاداری مشتری:

### رمزی نوین در گشودن تأثیر بازی سازی بر برنامه های نوین وفاداری (مورد مطالعه آژانس های مسافرتی استان البرز)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۵

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۳/۰۴/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۹

اسماعیل رستم زاده گنجی <sup>ID</sup>

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۳-۰۱۹۳-۵۵۵۶

[ganji@Pnu.ac.ir](mailto:ganji@Pnu.ac.ir)

ناهید محمود پور <sup>ID</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، مرکز بین الملل دانشگاه پیام نور، ایران

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۹-۰۰۹۶۹-۸۸۰۸

[nahid.mahmudpur@gmail.com](mailto:nahid.mahmudpur@gmail.com)

سعید محمد زاده <sup>ID</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، مرکز بین الملل دانشگاه پیام نور، ایران

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۲-۲۳۳۱-۹۹۵۷

[arkavipcompany@gmail.com](mailto:arkavipcompany@gmail.com)

## چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر بازی سازی بر ارتقای وفاداری مشتریان و رابطه بین راهبردهای بازی سازی و نتایج وفاداری مانند خریدهای تکراری، معرفی ها و تبلیغات برند می پردازد. این پژوهش با داده های کمی و روش همبستگی، نوآورانه است زیرا تأثیر بازی سازی در صنعت خدمات مسافرتی و در استان البرز را که تاکنون کمتر مورد مطالعه قرار گرفته، بررسی می کند. اطلاعات از طریق پرسشنامه ای که توسط مدیران فروش و خدمات پس از فروش آژانس های مسافرتی استان البرز تأیید شده، جمع آوری شده است. جامعه آماری شامل مشتریان آژانس های مسافرتی استان البرز و نمونه ۳۸۴ نفری به صورت تصادفی انتخاب شده اند. این تحقیق نشان می دهد که بازی سازی در برنامه های وفاداری می تواند ارتباطات پایدار با مشتریان ایجاد کرده و به افزایش درآمد بازار کمک کند. نوآوری این پژوهش در بررسی یک روش نوین بازاریابی و تأثیر آن در یک منطقه خاص جغرافیایی است که می تواند راهگشای تحقیقات آینده در صنعت خدمات مسافرتی باشد. بازی سازی افزایش وفاداری مشتریان و بهبود تجربه کاربری و رشد شرکت ها را تسهیل می کند. پژوهش حاضر اهمیت بازی سازی در برنامه های وفاداری را تأکید می کند و به شرکت ها توصیه می کند که این استراتژی را اجرای کنند. نتایج این تحقیق به شرکت ها کمک می کند تا استراتژی های مناسبی برای بهبود برنامه های وفاداری خود تدوین کنند و به افزایش فروش و سودآوری بیشتر دست یابند.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، بازی سازی، برنامه های وفاداری، بازی سازی، وفاداری مشتری

## مقدمه



با رشد رقابت جهانی، ایجاد و بقای رابطه‌ی طولانی مدت با مشتریان، نگرانی اصلی شرکت هاست. امروزه متعهد کردن مشتری جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و رشد و ارتباط مؤثر با وی باعث میشود که مشتریان یک سازمان در داخل سازمان همکار و در خارج از آن حامی و طرفدار سازمان باشند. لذا فقط مشتریانی که احساس تعلق خاطر پیدا کرده، سودآوری و عمر طولانی دارند، برای سازمانها سرمایه به شمار می‌روند. نظریه دلبستگی نشان میدهد دلبستگی عاطفی فرد به یک شی کیفیت تعامل فرد با آن شی را پیش بینی می‌کند، به عنوان مثال پیوند عاطفی افراد به یک برند ممکن است تمایل آنها به ایمان مقدسانه حفظ رابطه با آن برند را پیش بینی کند. مفهوم عشق برند را به عنوان احساسات عاطفی و پرشور به یک نام تجاری تعریف کردند.

ورود به هزاره سوم بر پیچیدگی‌های کسب و کار افزوده است. کاربرد فناوری‌های نوین، عصر ارتباطات را به عصر فرارابطات بدل کرده است. تغییرات وسیعی که فناوری به وجود آورده، باعث شده تا بازارها نیز دستخوش تغییر شوند. حضور و ظهور کالاهای جدید که تا چند دهه پیش حتی تصورشان نیز وجود نداشت، نیاز به تغییر نگرش در شرکتها و سازمانها را آشکار می‌سازد. رقابت روزافزون در بازار فرارابطاتی، حاشیه امنیت بنگاهها را به خطر انداخته و آنها را به فکر چاره انداخته است. یکی از جدیدترین مفاهیم کاربردی مطرح شده در پیوند با این چالش، توجه ویژه به مقوله بازی‌سازی است. بازی‌ها و فناوری‌های مرتبط با آنها بخش مهمی از زندگی روزمره شده‌اند و مانند رسانه‌های نوظهور به سرعت در حال گسترش هستند. امروزه بازی‌ها و فناوری‌های مرتبط با آنها مرزهای سنتی را پشت سر گذاشته‌اند و شواهد بیانگر آن است که رشد این بازی‌ها به شکلی وسیع و فراگیر در قالب حوزه‌های پژوهشی و صنعتی در حال افزایش است. (بدیعی و همکاران، ۱۴۰۰).

در سال‌های اخیر، انواع بنگاه‌های اقتصادی، از شرکت‌های کوچک تازه‌تأسیس تا شرکت‌های فراملیتی، به اهمیت وفاداری مشتری پی برده‌اند و همگی به خوبی درک کرده‌اند که حفظ مشتریان کنونی نسبت به جذب مشتریان جدید، سودآوری بیشتری دارد. در نتیجه، واحدهای بازاریابی از صرف وقت و هزینه در تبلیغات بی‌هدف دست کشیده و توجه خود را به تکنیک‌های حفظ و نگهداری مشتری معطوف نموده‌اند. به طور کلی، وفاداری مشتری از جنبه‌های مختلف اهمیت دارد. مشتریان وفادار به سازمان در تعیین جریان قابل پیش‌بینی فروش و افزایش سود کمک می‌کنند. علاوه بر این، مشتریانی که با نام تجاری سازمان آشنا هستند، به احتمال زیاد آن را به دوستان و نزدیکان خود توصیه کرده و در چرخه بازخورد و ارزیابی محصول سازمان تأثیر می‌گذارند. این موارد در محیط کسب‌وکارهای امروزی اهمیت حیاتی دارند. وجود عواملی مانند رشد سریع تکنولوژی و تغییر مداوم سلیقه مشتریان، افزایش ورود رقبای، افزایش حساسیت به افزایش قیمت‌ها، افزایش هزینه‌های بازاریابی، سبب چالشی بزرگ برای تولیدکنندگان و حفظ مشتریان شده است. توجه مدیران بازاریابی به منظور حفظ و افزایش سهم بازار به رابطه مصرف‌کننده برند جذب شده و به دنبال ایجاد یک رابطه احساسی و عاطفی با مشتریان خود باشند. یافته‌های حاصل از پژوهش بیان میکند که تنها راضی‌کردن مصرف‌کنندگان در بازار رقابتی امروز، برای ادامه موفقیت کافی نیست.

ایجاد و تقویت وفاداری مشتریان، هدفی بی‌نیازی شده است برای کسب‌وکارها در صنایع مختلف، زیرا مشتریان وفادار اغلب منجر به نرخ‌های بازماندگی بالاتر، افزایش سودآوری و جریان درآمد پایدارتر می‌شوند. یکی از استراتژی‌هایی که به شدت توجه و گرایش در زمینه‌ی وفاداری مشتری به خود جلب کرده است، پیاده‌سازی برنامه‌های وفاداری است. این برنامه‌ها انگیزه‌های سفارشی را برای مشتریان فراهم می‌کنند که خریدهای تکراری، مشارکت و ارتباط عمیق‌تری با برند را تشویق می‌کنند به همین زمان، مفهوم بازی‌سازی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای تقویت کارایی این برنامه‌های وفاداری ظاهر شده است. بازی‌سازی شامل گنجانیدن عناصر شبیه به بازی مانند چالش‌ها، پاداش‌ها، رقابت و پیگیری پیشرفت در سیاق‌های غیربازیگرانه است، باهدف افزایش جذابیت و لذت تعاملات (Hamari et al, ۲۰۱۴). با توجه به اینکه مصرف‌کنندگان به دنبال تجربیات منحصر به فرد و جذاب هستند، بهره‌گیری از اصول بازی‌سازی در برنامه‌های وفاداری یک مسیر پرامیدی برای کسب‌وکارها برای جذب مخاطبین و تقویت وفاداری دائمی به برند است (Deterding et al, ۲۰۱۱). درک تأثیر و جزئیات بازی‌سازی در برنامه‌های وفاداری، برای بهینه‌سازی



درگیری مشتریان، افزایش کارایی برنامه‌ها و در نهایت کشتن وفاداری دائمی به برند در یک منظر منظره‌ی دیجیتال پویا ضروری است. این تحقیق به تفصیل بر رابطه‌ی همزیستی بین بازی‌سازی و برنامه‌های وفاداری پرداخته و سعی دارد مکانیزم‌هایی که عناصر بازی‌سازی چگونه بر درگیری و وفاداری مشتریان تأثیر می‌گذارد را کشف کند. با بررسی استراتژی‌های مختلف بازی‌سازی و نتایج آن‌ها در برنامه‌های وفاداری، این مطالعه به دنبال ارائه‌ی راهنمایی‌های ارزشمندی است که می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا اقدامات وفاداری خود را بهتر به سلیقه و انتظارات مشتریان خود وفق دهند.

به‌موازات گسترش رقابت‌های منطقه‌ای جهت به‌دست‌آوردن سهم بیشتر بازار برای تولیدکنندگان متعاقباً مصرف‌کنندگان و خریداران کالا نیز از موقعیت‌های متمایزی بهره‌مند می‌شوند درک و فهم دقیق تولیدکنندگان از نیازهای روحی، فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک و اخلاق مشتریان، موجب می‌گردد کالاهایی با جذابیت بیشتر برای خریداران تولید شود که در این صورت نرخ فروش را بالا برده و در نتیجه موفقیت‌های اقتصادی عظیمی را متوجه تولیدکنندگان خواهد کرد.

مشتریان راضی منبع سود شرکت‌ها هستند. شرکت‌هایی که نمی‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند در درازمدت در بازار باقی نخواهند ماند. عرضه محصول باکیفیت برتر و ارائه خدمات به مشتریان در سطح عالی به طور مستمر موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی برای شرکت می‌شود در دوره حاضر، تعهدکردن مشتری جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و رشد دادن مشتری و ارتباط مؤثر با وی باعث می‌شود که مشتریان یک سازمان در داخل همکار و در خارج از سازمان حامی و طرفدار آن باشند؛ لذا فقط مشتریانی که احساس تعلق خاطر پیدا کرده و سودآوری و عمر طولانی دارند برای سازمان‌ها سرمایه به شمار می‌روند در عصر جدید بازاریابی، هدف برقراری روابط بلندمدت و متقابل با گروه‌های ذی‌نفع و مهم‌تر از همه مشتری به‌گونه‌ای است که مشتریان بیشتری را حفظ و به‌این‌ترتیب در بلندمدت منفعتی حاصل می‌شود که در نتیجه، سهم بازار و سودآوری شرکت‌ها افزایش می‌یابد.

به نظر می‌رسد که موفق‌ترین تولیدکنندگان یک اصل را سرلوحه تمام فعالیت‌های خود قرار داده‌اند یک اصل ساده و پر معنی: تأمین رضایت مشتری آنان این حرف را برای خریدار قائل شده‌اند که او پادشاه است و پول خود را برای کالای صرف می‌کند که آن کالا خواسته‌ها و نیازهای او را برآورده سازد. سازمان‌های اقتصادی باهدف کسب منفعت ایجاد می‌شود و مصرف‌کنندگان با حاکمیت خود در بازار، دوام، رشد، یا افول سازمان را رقم می‌زند دنیای تجارت امروز تنها به تولیدکنندگانی اجازه بقا و دوام می‌دهد که محصول باکیفیت برتر عرضه می‌دارد (Van Der Wiele, T. et al, ۲۰۰۲).

رضایت مشتری و سودآوری شرکت باکیفیت کالاها و خدماتی که ارائه می‌شوند رابطه‌ای تنگاتنگ دارد.

مرغوبیت بسیار زیاد موجب افزایش رضایت مشتری خواهد شد عرضه خدماتی باکیفیت و قیمت مناسب در سطح عالی به طور مستمر باعث ایجاد مزیت رقابتی برای چنین سازمان‌هایی می‌شود که از جمله این مزایا می‌توان از ایجاد موانع رقابتی، افزایش وفاداری مشتریان، تولید و عرضه خدمات متمایز، کاهش هزینه‌های بازاریابی و تعیین قیمت‌های بالاتر و... نام برد.

هر مدیر تولید باید به نوآوری و ابتکارات جدید، به شرطی که خللی به اصالت محصول وارد نسازد بها دهد و به نظر و سلیقه مشتریان و خریداران محصول بی‌توجه نباشد. سلیقه‌ها هر روز در حال دگرگونی است بنابراین مدیریت تولید باید تدبیری اندیشد که از خواسته‌ها و سلیقه‌ها آگاهی یابد و جایگاه تازه‌ای در ساخت محصول به دست آورد (Baran, ۲۰۰۸)؛ لذا پژوهش حاضر به رمزگشایی تأثیر بازی‌سازی بر برنامه‌های وفاداری می‌پردازد.

Dimitrios Buhalis, Jessika Weber, ۲۰۱۴ نمونه‌هایی از بازی‌سازی در صنعت گردشگری بازی‌های مبتنی بر مکان را معرفی کرده‌اند که توانند تعاملات توریستی را از طریق واقعیت افزوده تکنیک داستان‌سرایي توسط دموها برای می‌ایجاد انگیزه در بازدید از مقاصد، رستورانها استفاده میشود فعال کنند بازیهایی برای ایجاد هیجان در مشتریان برای برنده شدن جوایز غذای رستورانها و خطوط هوایی از بازی‌سازی برای بهبود برنامه‌های وفاداری مسافران کند. علاوه بر این Buhalis, et al, ۲۰۱۹ سودمندی بالقوه‌ای را برای توسعه دادن بازی‌سازی در گردشگری از نظر توانایی کاوش تاریخی سایتها و نگرانیهای پایداری ایجاد نمودند. به طور کلی هدف اصلی این بازی‌ها جلب مشارکت مشتریان و به حداکثر رساندن ارزش خلق مشترک آنها و تغییرات در

رفتار خرید و نگرانی های وفاداری آنها و مفهوم سازی بازی سازی در حال بررسی فناوری پذیرش واقعی یا مورد نظر در گردشگری می باشد.

## ادبیات و پیشینه پژوهش بازی سازی

مفهوم بازی سازی شامل یکپارچه سازی مکانیک های بازی و عناصر طراحی بازی در سیاق های غیربازیگرانه به منظور افزایش درگیری و انگیزش است. در زمینه بازی سازی، بازی سازی به عنوان یک استراتژی موثر به منظور جلب مشارکت مشتریان، ایجاد احساسات و ساخت تجربیات به یاد ماندنی شناخته شده و در نتیجه بر وفاداری و رفتار آنها تأثیر می گذارد (Zichermann & Cunningham, 2011). با گنجاندن عناصری چون چالش ها، پاداش ها، سطوح و نشان ها، کسب و کارها می توانند توجه مشتری را جلب و حفظ کرده و منجر به افزایش وفاداری به برند و افزایش مشارکت در برنامه های وفاداری شوند (هاماری، کویویستو، سارسا، 2014). بازی سازی از اصول روان شناختی برای تأثیر بر رفتار و درگیری کاربر استفاده می کند. مفاهیمی چون انگیزش داخلی و بیرونی، نظریه خودتعیین و نظریه جریان نقش های اساسی را در درک نحوه اینگونه عناصر بازی سازی می توانند درگیری و وفاداری مشتریان را افزایش دهند، ایفا می کنند (Deci, et al, 1991)، اثر بازی سازی می تواند احساسات مثبت را به وجود آورده، احساس دستاورد را تقویت کند و در نهایت باعث برقراری ارتباطات عمیق تر با برند و فعالیت های وفاداری آن شود (Huang, & Yeh, 2017). برنامه های وفاداری ابزارهای استراتژیکی هستند که توسط کسب و کارها برای تشویق خریدهای تکراری و تقویت وفاداری مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند (Reichheld, 2014). این برنامه ها پاداش ها، تخفیفات و مزایای انحصاری را به مشتریان ارائه می دهند و مشارکت های ادامه یافته و ایجاد احساس انحصاریت را تشویق می کنند (Sharp, & Sharp, 1997). تحقیقات نشان می دهند که برنامه های وفاداری با طراحی موثر می توانند به طور قابل ملاحظه ای بر روی بازنگری مشتریان تأثیر گذار باشند و باعث بازماندگی مشتری، افزایش سودآوری و ایجاد روابط بلندمدت شوند (Lemon, & Verhoef, 2016). گنجاندن عناصر بازی سازی درون برنامه های وفاداری می تواند تأثیر کلی این اقدامات را بیشتر کند (allLiu, et). اعمال اصول بازی سازی درون برنامه های وفاداری نشانه های چشمگیری از پیشرفت مثبت در افزایش درگیری و وفاداری مشتریان دارد. با گنجاندن ویژگی های شبیه به بازی چون سیستم امتیازات، نشان ها، چالش ها و پیگیری پیشرفت، کسب و کارها تجربه ای برنامه ای وفاداری تعاملی و لذت بخش تری ایجاد می کنند (Kumar, & Herger, 2013). بازی سازی یک راه نوین برای جلب توجه مشتریان، ترغیب به مشارکت و تشویق احساس موفقیت است، بدین ترتیب بر کارایی و نتایج برنامه های وفاداری تأثیر می گذارد (Houtari & Hamari, 2012). چندین مطالعه موردی نشان می دهند که ادغام بازی سازی در برنامه های وفاداری در صنایع مختلف نتایج مثبتی داشته است. به عنوان مثال، اپلیکیشن تلفن همراه Starbucks از عناصر بازی سازی مانند ستاره ها، سطوح و پاداش ها برای جلب و ترغیب مشتریان استفاده می کند که در نتیجه منجر به افزایش استفاده و وفاداری مشتریان می شود (Schultz, 2014). به طور مشابه، اپ Nike+ شرکت Nike از بازی سازی برای تشویق فعالیت های بدنی استفاده می کند و یک جامعه وفادار از کاربران مشتاق را ایجاد می کند (Huotari, & Hamari, 2012). این موارد نشان می دهند که بازی سازی چگونه بر تعامل و وفاداری مشتریان در برنامه های وفاداری تأثیر مثبت می گذارد. ادبیات مورد بررسی تفهیم جامعی از رابطه هماهنگی میان بازی سازی و برنامه های وفاداری فراهم می کند. بازی سازی به عنوان یک ابزار استراتژیک، قابلیت تحول در کارایی برنامه های وفاداری را دارد؛ این کار از طریق افزایش درگیری، ترغیب به مشارکت و تقویت وفاداری برند ممکن است. با گنجاندن عناصر بازی سازی در اقدامات وفاداری، کسب و کارها می توانند تجربه ای پویا و تعاملی ایجاد کرده و بالاترین امکانات درگیری و وفاداری مشتری را به دست آورند.

تعریف مفهومی استفاده کردن از معیارهایی که انگیزه‌های فرد را به صورت طبیعی برای به حرکت درآوردن مخاطب شماسست. از آنجا که یکی از انگیزاننده‌های جذاب برای انسان تفریح و بازی است، این نقطه را می‌توان همان نقطه آغازین مفهوم بازی‌انگاری دانست (Abou-shouk, & Soliman, ۲۰۲۱).

تعریف عملیاتی استفاده کردن از معیارهایی که انگیزه‌های کاربران را به صورت طبیعی برای به حرکت درآوردن مخاطب باشد و باعث انگیزاننده‌های جذاب برای مشتریان بانک شهر باشد و نمره‌ای که از پرسش‌نامه ابو شوک و سلیمان (۲۰۲۱) به دست می‌آید که از گویه است.

بازسازی (بازی‌سازی) به عنوان قالبی برای ارائه و ترویج مفاهیم مورد نظر در حوزه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، ظرفیت‌های بسیاری جهت تسهیل انتشار مفاهیم فرهنگی و سبک زندگی بومی کشور به ویژه در میان کاربران جوان را فراهم می‌سازد و می‌تواند فرصتی برای تجدید و تحول رویکردهای ترویجی باشد این ظرفیت را هم در حوزه‌های مدیریت و کشورداری می‌توان و باید بکار گرفت و هم در عرصه‌های فرهنگی و اجتماعی می‌توان بسیاری از دشواری‌های ارتباط و تاثیرگذاری بر مخاطب را با چنین رویکردی حل نمود یا بهبود بخشید.

اهمیت بازسازی را همسان با شبکه‌های اجتماعی و موبایل دانسته اند این اعتقاد وجود دارد که در دهه آتی بازسازی همان نقشی را در تحول فضای مجازی ایفا خواهد کرد که شبکه‌های اجتماعی و بخصوص فیسبوک در دهه پیش بازی کردند در سال ۲۰۱۲ تحقیقی در مورد پیش بینی افراد نخبه در حوزه فناوری، رسانه و فضای مجازی از آینده بازسازی توسط مرکز تحقیقاتی پیو انجام شد این مرکز بنیادی غیرانتفاعی و غیردولتی در واشنگتن است که به بررسی و تحلیل اطلاعات و گزارش در خصوص مسائل تاثیرگذار بر ایالت متحده آمریکا می‌پردازد در این گزارش که به صورت نظرسنجی آنلاین انجام شد، ۱۶۲۱ نفر شرکت کردند تقریباً ۵۳٪ از این افراش اعتقاد داشتند که بازسازی در آینده عالمگیر خواهد شد.

## تعامل مشتری

تعریف مفهومی: تعامل مشتری به رابطه بین مصرف کننده و شرکت گفته می‌شود. این کار را می‌توان از طریق کانال‌های مختلف انجام داد، از جمله، ایمیل میزان کلیک واکنش‌های آنلاین بازخورد، خرید مجدد و موارد دیگر (ابوشوک و سلیمان، ۲۰۲۱). تعریف عملیاتی سنجش رابطه بین مشتریان و بانک شهر از طریق مختلف و همچنین نمره‌ای که از پرسش‌نامه ابوشوک و سلیمان (۲۰۲۱) بدست می‌آید و از گویه است.

## آگاهی از برند

تعریف مفهومی آگاهی از برند بخشی از برند و به معنای آشنایی مصرف کننده با موجودیت و میزان در دسترس بودن محصول استابوشوک و سلیمان، (۲۰۲۱). تعریف عملیاتی سنجش آشنایی مشتریان با خدمات بانک شهر و همچنین نمره‌ای که از پرسش‌نامه ابوشوک و سلیمان (۲۰۲۱) بدست می‌آید و از گویه است.

## وفاداری مشتری

شرکت‌ها منابع قابل توجهی را در برنامه‌های وفاداری باهدف اصلی افزایش وفاداری مشتری تخصیص می‌دهند. با این حال، اثربخشی این برنامه‌ها اکنون موضوع بحث دانشگاهی است. محققان نگرانی‌هایی مانند ایجاد وفاداری جعلی، نیاز به ارزش درک شده، و انتظارات مصرف کننده در حال تکامل را برجسته می‌کنند. برای موفقیت در این چشم انداز در حال تغییر، شرکت‌ها باید خلاقیت و نوآوری را در طراحی برنامه وفاداری خود بپذیرند (Zikienè, et al, ۲۰۲۴).

شرکت‌ها سرمایه گذاری زیادی در برنامه‌های وفاداری برای ایجاد روابط با مشتریان می‌کنند، زیرا یکی از اهداف آنها وفاداری مشتری است. هنگام ایجاد برنامه‌های وفاداری، سازمان‌ها به دنبال راه‌حل‌ها و پیشنهادهای مختلفی هستند تا مصرف‌کنندگان را برای پیوستن به برنامه‌های وفاداری جذب کنند و همچنین وفاداری نگرشی، صمیمی و رفتاری را در بین مشتریان تقویت کنند (Dziawgo, ۲۰۲۳). Meyer-Waarden, et al, ۲۰۲۳ بیان کردند که پدیده استفاده از برنامه‌های وفاداری همچنان در حال رشد است، اما اثربخشی آنها زیر سوال رفته و اکنون موضوع بحث‌های دانشگاهی است. Raese, ۲۰۲۴ و Antavo: Enterprise Loyalty و Cloud et al, ۲۰۲۳ بر فناوری‌های همه جانبه و جدید به عنوان یک روند اصلی در برنامه‌های وفاداری آینده تأکید دارند، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که این دو ویژگی برنامه‌های وفاداری خلاقانه و نوآورانه نه بر وفاداری نگرشی، نه رفتاری تأثیر نمی‌گذارد. تعریف مفهومی تمایل دوباره و دوباره برای خرید کالا و محصولات است که نتیجه تجربه خوب و در نهایت رضایت او باشد (ابوشوک و سلیمان، ۲۰۲۱). تعریف عملیاتی سنجش تمایل دوباره برای مراجعه به بانک شهر است که نتیجه تجربه خوب و در نهایت رضایت مشتری باشد. همچنین نمره‌ای که از پرسش‌نامه ابوشوک و سلیمان (۲۰۲۱) بدست می‌آید و از گویه است.

## وفاداری و تعهد مشتری

تلاش برای تعریف وفاداری و تعهد دشوارتر از آن چیزی است که تصور می‌شود، مشکل اصلی این است که آیا وفاداری تغییر در رفتار است یا تغییر در نگرش. کلمه وفاداری مفاهیمی مانند میل یا مهر حقیقت و وفاداری یا مشارکت را به ذهن متبادر می‌کند. استفاده از معیارهای رضایت به عنوان معیاری برای وفاداری رایج بود، زیرا فرض بر این است که رضایت تأثیر مثبتی بر قصد خرید دارد (خورشیدی و کارشگر، ۲۰۰۸). در واقع وفاداری یک متغیر تعدیل کننده بین کیفیت خدمات و رضایت مشتری و کارایی اقتصادی است. وفاداری درجه ای است که مشتریان می‌خواهند رابطه خود را با یک تامین کننده حفظ کنند و اغلب از این نشات می‌گیرد که مشتریان معتقدند ارزشی که از یک تامین کننده دریافت می‌کنند بیشتر از سایرین است. وفاداری زمانی رخ می‌دهد که مشتریان به شدت احساس کنند که سازمان مورد نظر نیازهای آنها را به بهترین شکل ممکن برآورده می‌کند، به طوری که سازمان‌های رقیب از لیست توجه مشتری حذف می‌شوند. و منحصرأ از سازمان مورد نظر خریداری شده است (تاجزاده و همکاران، ۱۳۹۰). وفاداری و تعهد زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان مطمئن باشند سازمان مورد نظر می‌تواند نیازهای آنها را به بهترین شکل ممکن برآورده کند، بنابراین سازمان‌های رقیب با تشویق مشتریان از معادله خارج می‌شوند و آنها منحصرأ از سازمان خود خرید می‌کنند (تراست و همکاران، ۲۰۰۹).

زاگرم و کانینگهام (۲۰۱۱) در کتاب طراحی بازسازی خود خاطرنشان کردند که این کتاب را برای تعریف برخی از مفاهیم اساسی طراحی بازی و کاربرد آنها در تجارت نوشتند. در این کتاب، ما به بازسازی از دیدگاه یک بازاریاب، طراح، مدیر محصول یا استراتژیست نگاه می‌کنیم. در این زمینه، ما مدیون تلاش‌های طراحان معروف بازی هستیم که به ما در درک و توسعه روند طراحی بازی کمک می‌کنند. آنها به تجارت مربوط می‌شوند. ما می‌توانیم الگوهای موفقیت و شکست را از مطالعات موردی شناخته شده و کمتر شناخته شده شناسایی و استخراج کنیم. پس از آن، ما ایده‌های تحقیقاتی خود را برای مشتریان واقعی بی‌شماری اعمال می‌کنیم تا بینش‌های قابل اثبات و عملی ارائه کنیم. این کتاب برای دستیابی به آن ارائه شده است.

اتخاذ بازسازی در صنعت بانکداری: جذب مشتریان از طریق سرگرمی، نشان می‌دهد که در دنیای امروز کار در صنعت بانکداری بدون خلاقیت غیرممکن است، مشتریان و کارمندان جدید به تجربیات جدید نیاز دارند. هزاره‌ها از سنت و تکنولوژی به روش‌های مختلف استفاده می‌کنند. آنها بیشتر بازی می‌کنند و به جای رایانه‌های رومیزی از دستگاه‌های تلفن همراه استفاده می‌کنند، به جای ایمیل از پیام‌های صوتی استفاده می‌کنند و ارزش‌های متفاوتی دارند. با خواندن این کتاب، احتمالاً نام بازی را شنیده اید، اما ممکن است از اینکه بدانید چقدر شبیه به تجارت شخصی شما است، شگفت زده خواهید شد. نگاهی گذرا به صفحات



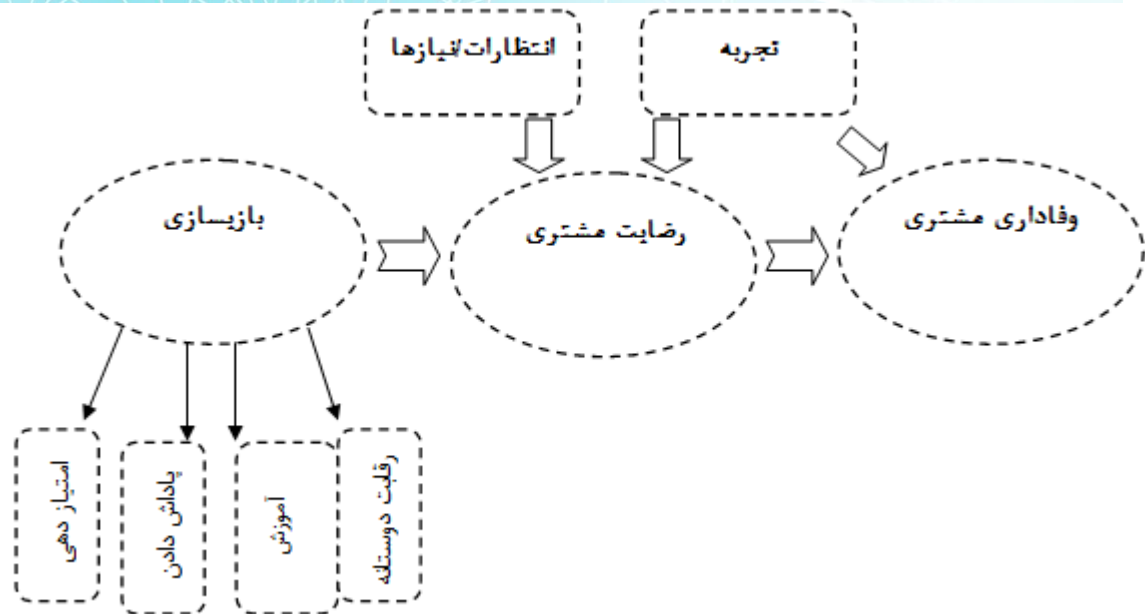
کتاب و نمونه‌های مختلف بانکداری و بازی از بخش مالی شما را شگفت زده خواهد کرد. بسیاری از مردم در مورد ارتباط بین بازیسازی و بانکداری از من می‌پرسند که چگونه ممکن است؟

در تحقیقی با عنوان "بررسی اثرات بازیسازی بر پیامدهای رفتاری" گفته شده است که بزرگ‌ترین چالشی که سازمان‌های امروزی با آن روبرو هستند و برای سازمان بسیار مهم و مهم است، شکاف درگیری کاری و نحوه ایجاد انگیزه در کارکنان است. مشارکت و انگیزه در فعالیت‌های کاری آنها هدف از این پژوهش بررسی تأثیر بازیسازی بر پیامدهای رفتاری برای بهبود ادراک و ادراک است. در این پژوهش از منظر روش کیفی با استراتژی چند موردی و با استفاده از پیاده‌سازی داده‌ها از طریق تولید محتوا و نرم‌افزار NVivo، تلاش شد تا بین ایده‌های انگیزش و مشارکت و بازیسازی ارتباط برقرار شود. سوال اصلی این پژوهش تأثیر بازیسازی بر نتایج چگونه رفتار از طریق برنامه‌های گیمیفای شده درک می‌شود؟ نتایج نشان می‌دهد که جابجایی بازیکنان انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. عزم نهایی کارکنان این است که اهداف برنامه‌های بازی سازی شده را درونی کنند تا به خودانگیزگی دست یابند و رفتاری هدفمند داشته باشند و نتایج نشان می‌دهد که بازی سازی می‌تواند انگیزه ایجاد کند. مشارکت کارکنان که منجر به تغییر رفتار می‌شود و این امر در صورتی اتفاق می‌افتد که بازیسازی باهدف طراحی شود، علاوه بر این باید برنامه‌های بازیسازی با توجه به محیط کسب و کار و سازمان ایجاد و به روز شود که در رفتار کارکنان دیده می‌شود. این فناوری توسط کارکنان سازمان به رسمیت شناخته شده است و بیشترین اولویت و فراوانی مشاهده شده در ساختار مزایای درک شده است.

تحقیقات در مورد مدل‌های مفهومی وفاداری مشتری در ادبیات بازاریابی چندان گسترده نیست و می‌توان گفت که تحقیقات کمی در این زمینه صورت گرفته است و بیشتر تحقیقات قبلاً انجام شده است. وفاداری به برند به خریدهای مکرر ناشی از فرآیندهای روانی اشاره دارد. به عبارت دیگر، خرید مجدد صرفاً یک واکنش اختیاری نیست، بلکه نتیجه عوامل روانی، عاطفی و هنجاری است. Oliver, ۱۹۹۹. وفاداری به عنوان تعهد عمیق به خرید یا حمایت از یک محصول یا خدمات مورد علاقه تعریف می‌شود که بدون توجه به تأثیر موقعیتی و تلاش‌های بازاریابی رقبا، منجر به خریدهای مکرر برند یا محصول برند در آینده می‌شود. الیور بیان می‌کند که در گذشته، وفاداری به برند اغلب با رفتار خرید تکراری سنجیده می‌شد، در حالی که وفاداری مشتری به معنای وسیع‌تری نسبت به آنچه در رفتار خرید منعکس می‌شود، در نظر گرفته می‌شد. وفاداری به برند شامل دو جزء است: تعهد رفتاری و تعهد نگرشی.

متغیرهای مستقل در این تحقیق انواع مختلف برنامه‌های وفاداری هستند. در این میان، متغیر بر اساس این پژوهش، متغیری است که نتایج تحقیق یعنی رضایت مشتری را نشان می‌دهد. هفت مورد استفاده می‌شود، از جمله برنامه‌های وابسته به خرید، پرداخت هدیه، پوشش بیمه، روزهای کاری، خبرنامه، کارت‌های هدیه تخفیف و قیمت‌های ویژه. این یافته‌ها برای مطالعه رابطه بین برنامه وفاداری اجرا شده توسط AU AEON JUSCO<sup>2</sup>, Setiawangsa و رضایت مشتری و وفاداری مشتری استفاده می‌شود.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در تصویر شماره یک مدل مفهومی تحقیق حاضر ارائه شده است.



تصویر شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش ( برگرفته از ادبیات و پیشینه تحقیق)

## روش پژوهش

ذکر این نکته ضروری است که روش‌های تحقیق بر اساس معیارهای مختلف قابل تفکیک است، اما معیارهای مورد نظر باید جامع باشند. روش انتخاب شده در این پژوهش بر اساس تعدادی معیار است. پژوهش حاضر بر اساس معیارهای عینی گروه پژوهشی کاربردی، معیارهای دوره گردآوری اطلاعات گروه پژوهشی پیمایشی، ماهیت معیارهای داده‌ها و مبنای تحقیق و معیارهای کمی است. ماهیت موضوع یا مسئله تحقیق، نوع داده‌های تحقیق بر اساس مطالعات همبستگی یا همسو بر اساس معیارهای روش جمع‌آوری داده‌های تحقیق میدانی با استفاده از تکنیک‌های پیمایشی و معیارهای عمق تحقیق گسترده‌تر است. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسش‌نامه‌ها (برنامه وفاداری، برنامه وابسته فروشگاه، پرداخت هدیه، پوشش بیمه، تاریخ کاربری، مجله، کارت هدیه نخیف، قیمت ویژه، رضایت مشتری و وفاداری مشتری) می‌باشد. مقیاس مورد استفاده در پرسش‌نامه این پژوهش، مقیاس لیکرت ۵ درجه ای است. به منظور بررسی روایی از روایی محتوایی استفاده شد. بدین منظور پس از طراحی پرسش‌نامه که استاندارد بوده، نظر مدیران حوزه مدیریت واحد فروش و مدیریت واحد خدمات پس از فروش آژانس‌های مسافرتی استان البرز اخذ گردید، که روایی محتوایی پرسش‌نامه را قابل قبول تشخیص دادند. جامعه آماری این پژوهش مشتریان آژانس‌های مسافرتی استان البرز به تعداد نامحدود می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق ۳۸۴ نفر با استفاده از فرمول کوکران برآورد شده است و شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی غیر ساده می‌باشد. در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسش‌نامه ای از، جهت سنجش وضعیت پراکندگی طبیعی متغیرها از آزمون‌های کلموگراف اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک، جهت رتبه بندی متغیرهای پژوهش از آزمون فریمن، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی اسپیرمن با استفاده از نرم افزار SPSS۲۳ استفاده شد. بنابراین، طبق نتایج جدول (۱) فراوانی پاسخگویان به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی، نتایج جدول (۲) آماره‌های پراکندگی مرکزی (میانگین و انحراف معیار) متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون در جدول (۳) رتبه بندی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهند. در ادامه، داده‌های توصیفی تحلیل و سپس بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه‌های مبتنی بر آن انجام شده است.

## یافته‌ها

جدول (۱) فراوانی پاسخگویان به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی

| متغیرها         | درصد |
|-----------------|------|
| جنسیت           |      |
| مرد             | ۱۸٫۸ |
| زن              | ۸۱٫۲ |
| سن              |      |
| ۲۰-۳۰           | ۱۲٫۴ |
| ۳۱-۴۰           | ۶۲   |
| ۴۱-۵۰           | ۲۰٫۱ |
| ۵۱-             | ۵٫۵  |
| سابقه سفر       |      |
| ۱-۵             | ۳٫۴  |
| ۶-۱۰            | ۳٫۴  |
| ۱۱-۱۵           | ۲۵٫۲ |
| بیشتر از ۱۵ سال | ۶۸   |

جدول (۲) نتایج آزمون رتبه بندی براساس میانگین

| تعداد | میانگین | انحراف از معیار | کمترین مقدار | بیشترین مقدار |
|-------|---------|-----------------|--------------|---------------|
| ۳۸    | ۱۱٫۵۴   | ۱٫۹۴۵۱۷         | ۴٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۶۹      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۱٫۸۵   | ۱٫۷۶۹۰۰         | ۴٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۱۶      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۱٫۳۶   | ۱٫۸۲۱۶۶         | ۴٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۴۶      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۱٫۱۵   | ۲٫۱۹۹۷۱         | ۳٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۱۰      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۱٫۱۱   | ۲٫۴۴۴۲۵         | ۳٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۲۰      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۵٫۴۷   | ۲٫۴۴۵۰۵         | ۵٫۰۰         | ۲۰٫۰۰         |
| ۴     | ۱۴      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۱٫۴۱   | ۱٫۹۹۶۸۴         | ۴٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۴۱      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۱٫۲۲   | ۲٫۴۱۱۵۱         | ۳٫۰۰         | ۱۵٫۰۰         |
| ۴     | ۶۶      |                 |              |               |
| ۳۸    | ۱۵٫۵۲   | ۲٫۶۲۳۳۰         | ۵٫۰۰         | ۲۰٫۰۰         |

|       |      |         |       |    |         |
|-------|------|---------|-------|----|---------|
|       |      |         | ۸۶    | ۴  | مشتری   |
| ۱۵,۰۰ | ۴,۰۰ | ۲,۳۰۵۹۸ | ۱۰,۸۴ | ۳۸ | وفاداری |
|       |      |         | ۳۸    | ۴  | مشتری   |

باتوجه به جدول فوق مقایسه میانگین‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین ۱۵,۵۲۸۶ انحراف معیار ۲,۶۲۳۳۰ به معیار رضایت مشتری دارد و که بدین معناست که با اهمیت ترین معیار از دید پاسخ دهندگان می‌باشد. معیار مجله با میانگین ۱۵,۴۷۱۴ و انحراف معیار ۲,۴۴۵۰۵ معیار برنامه شرکای خرید بیمه با میانگین ۱۱,۸۵۱۶ و انحراف معیار ۱,۷۶۹۰۰ و معیار برنامه وفاداری با میانگین ۱۱,۵۴۶۹ و انحراف معیار ۱,۹۴۵۱۷ به ترتیب اولویت دوم و سوم و چهارم را از نظر پاسخ دهندگان دارا می‌باشند.

### جدول (۳) نتایج نهایی آزمون رتبه بندی متغیرها فریدمن

| میانگین رتبه |                   |
|--------------|-------------------|
| ۴,۸۹         | برنامه وفاداری    |
| ۵,۴۶         | برنامه شرکای خرید |
| ۴,۵۶         | پرداخت هدیه       |
| ۴,۱۵         | پوشش بیمه         |
| ۴,۳۱         | روزای کاربران     |
| ۹,۲۶         | مجله              |
| ۴,۸۲         | کارت هدیه نخفیف   |
| ۴,۵۳         | قیمت‌های ویژه     |
| ۹,۲۶         | رضایت مشتری       |
| ۳,۷۵         | وفاداری مشتری     |

باتوجه به جدول شماره (۳) مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین میانگین رتبه ۹,۲۶ به مجله و رضایت مشتری اختصاص دارد و بدین معناست که با اهمیت ترین معیار از دید پاسخ دهندگان می‌باشد. معیار برنامه شرکای خرید با میانگین رتبه ای ۵,۴۶ معیار برنامه وفاداری با میانگین رتبه ای ۴,۸۹ و معیار کارت هدیه نخفیف با میانگین رتبه ای ۴,۸۲ به ترتیب اولویت دوم و سوم و چهارم را از نظر پاسخ دهندگان دارا می‌باشند.



### جدول (۴) نتایج نهایی آزمون رتبه بندی متغیرها فریدمن

|              |          |
|--------------|----------|
| تعداد        | ۳۸۴      |
| مجذور کای    | ۱۷۷۳,۴۷۰ |
| درجه آزادی   | ۹        |
| سطح معناداری | ۰,۰۰۰    |

جدول فوق معنی داری آماری را نشان می دهد. مقدار مجذور کای به دست آمده برابر با ۱۷۷۳,۴۷۰ است با درجه آزادی ۹ بزرگ به نظر می رسد. چون سطح معناداری برابر با ۰,۰۰۰ شده که کوچک تر از سطح معنی داری ۰,۰۵ است نتیجه می گیریم که بین معیارها به لحاظ اهمیت، تفاوت معنی دار وجود دارد و از دیدگاه پاسخگویان، این معیارها از ارزش و اهمیت یکسان برخوردار نیستند.

### بررسی طبیعی بودن پراکندگی متغیرها

برای بررسی طبیعی بودن داده های مربوط به این متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کلموگراف اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک ارزیابی گردیده است. نتایج حاصل از این بررسی در جدول زیر آورده شده است.

### جدول (۵) نتایج سنجش وضعیت پراکندگی طبیعی متغیرها (کلموگراف اسمیرنوف و شاپیرو - ویلک)

| شاپیرو - ویلک |            |           | کلموگراف اسمیرنوف |            |       |
|---------------|------------|-----------|-------------------|------------|-------|
| سطح معناداری  | درجه آزادی | آماره     | سطح معناداری      | درجه آزادی | آماره |
| ۰,۰۰۰         | ۳۸۴        | ۰,۸۴<br>۴ | ۰,۰۰۰             | ۳          | ۰,۲۶۴ |
| ۰,۰۰۰         | ۳۸۴        | ۰,۷۹<br>۰ | ۰,۰۰۰             | ۳          | ۰,۳۰۹ |
| ۰,۰۰۰         | ۳۸۴        | ۰,۹۱      | ۰,۰۰۰             | ۳          | ۰,۲۲۵ |

| سطح معناداری | درجه آزادی | آماره | سطح معناداری | درجه آزادی | آماره |                 |
|--------------|------------|-------|--------------|------------|-------|-----------------|
|              |            | ۱     |              |            |       |                 |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۹۳  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۱۸۴ | پوشش بیمه       |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۸۷  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۲۳۰ | روزای کاربران   |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۷۳  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۳۱۲ | مجله            |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۹۳  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۱۹۱ | کارت هدیه تخفیف |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۹۱  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۲۲۲ | قیمت‌های ویژه   |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۸۶  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۲۱۵ | رضایت مشتری     |
| ۰٫۰۰۰        | ۳۸۴        | ۰٫۹۰  | ۰٫۰۰۰        | ۳          | ۰٫۲۱۵ | وفاداری مشتری   |

طبق داده‌های حاصل از جدول شماره (۵) با توجه میزان کروموگراف اسمیرنوف و مقدار خطای برآورد شده در کلیه متغیرهای این پژوهش در سطح بالاتر از ۰٫۰۵ درصد محاسبه شده است نشان دهنده وجود تفاوت معنی‌دار در سطوح متغیرهای پژوهش بوده است، این نشان دهنده به هنجار نبودن کلیه دیتای به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها می‌باشد در نتیجه از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود.

همان‌گونه که نتایج جدول شماره (۵) نشان می‌دهد، از آنجایی که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت فرضیه‌ها نیز مورد تایید می‌باشند.

جدول (۵) نتایج رد و تأیید فرضیات تحقیق در یک نگاه

| وفاداری مشتری | رضایت مشتری | قیمت‌های ویژه | کارت هدیه تخفیف | مجله  | روزای کاربران | پوشش بیمه | پرداخت هدیه | برنامه شراکای خرید | برنامه وفاداری |
|---------------|-------------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------|-------------|--------------------|----------------|
| **            | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                 | همبستگی        |
| ۰.۵۶۶         | ۰.۷۱۲       | ۰.۵۶۰         | ۰.۷۵۰           | ۰.۵۶۱ | ۰.۵۶۲         | ۰.۶۲۷     | ۰.۶۱۱       | ۰.۶۹۹              | ضریب           |
| ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰           | ۰.۰۰۰ | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰     | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰              | سطح معناداری   |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | تعداد          |
| **            | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                 | همبستگی        |
| ۰.۵۴۲         | ۰.۵۸۲       | ۰.۷۱۱         | ۰.۶۲۳           | ۰.۵۷۷ | ۰.۶۱۹         | ۰.۶۵۲     | ۰.۷۰۰       | ۱.۰۰۰              | ضریب           |
| ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰           | ۰.۰۰۰ | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰     | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰              | سطح معناداری   |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | تعداد          |
| **            | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                 | همبستگی        |
| ۰.۷۹۱         | ۰.۶۱۶       | ۰.۵۷۳         | ۰.۵۵۸           | ۰.۶۲۴ | ۰.۶۹۲         | ۰.۶۴۱     | ۱.۰۰۰       | ۰.۷۰۰              | ضریب           |
| ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰           | ۰.۰۰۰ | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰     | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰              | سطح معناداری   |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | تعداد          |
| **            | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                 | همبستگی        |
| ۰.۷۹۱         | ۰.۶۱۶       | ۰.۵۷۳         | ۰.۵۵۸           | ۰.۶۲۴ | ۰.۶۹۲         | ۰.۶۴۱     | ۱.۰۰۰       | ۰.۷۰۰              | ضریب           |
| ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰           | ۰.۰۰۰ | ۰.۰۰۰         | ۰.۰۰۰     | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰              | سطح معناداری   |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | تعداد          |

برنامه وفاداری  
برنامه شراکای خرید  
پرداخت هدیه

آزمون اسپیرمن



| وفاداری مشتری | رضایت مشتری | قیمت‌های ویژه | کارت هدیه تخفیف | مجله  | روزای کاربران | پوشش بیمه | پرداخت هدیه | برنامه شترکای خرید | برنامه وفاداری |
|---------------|-------------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------|-------------|--------------------|----------------|
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | ۳۸۴            |
| **            | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                 | **             |
| ۰,۶۲۶         | ۰,۶۷۹       | ۰,۷۸۱         | ۱,۰۰۰           | ۰,۵۵۲ | ۰,۶۶۱         | ۰,۶۵۴     | ۰,۵۵۸       | ۰,۶۲۳              | ۰,۷۵۰          |
| ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰       | ۰,۰۰۰         | .               | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰     | ۰,۰۰۰       | ۰,۰۰۰              | ۰,۰۰۰          |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | ۳۸۴            |
| **            | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                 | **             |
| ۰,۵۵۴         | ۰,۵۵۷       | ۱,۰۰۰         | ۰,۷۸۱           | ۰,۵۷۱ | ۰,۷۳۵         | ۰,۷۷۰     | ۰,۵۷۳       | ۰,۷۱۱              | ۰,۵۶۰          |
| ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰       | .             | ۰,۰۰۰           | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰     | ۰,۰۰۰       | ۰,۰۰۰              | ۰,۰۰۰          |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴                | ۳۸۴            |
| *             | *           | **            | *               | **    | **            | **        | *           | *                  | *              |
| ۰,۶۰۵         | ۱,۰۰۰       | ۰,۵۵۷         | ۰,۶۷۹           | ۰,۶۵۵ | ۰,۶۲۳         | ۰,۶۵۵     | ۰,۶۱۶       | ۰,۵۸۲              | ۰,۷۱۲          |
| ۰,۰۰۰         | .           | ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰           | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰     | ۰,۰۰۰       | ۰,۰۰۰              | ۰,۰۰۰          |

کارت هدیه تخفیف

قیمت‌های ویژه

رضایت مشتری

| وفاداری مشتری | رضایت مشتری | قیمت‌های ویژه | کارت هدیه تخفیف | مجله  | روزای کاربران | پوشش بیمه | پرداخت هدیه | برنامه سرکای خرید | برنامه وفاداری |
|---------------|-------------|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------|-------------|-------------------|----------------|
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴               | ۳۸۴            |
|               | **          | **            | **              | **    | **            | **        | **          | **                | **             |
| ۱,۰۰۰         | ۰,۶۰۵       | ۰,۵۵۴         | ۰,۶۲۶           | ۰,۶۲۲ | ۰,۶۷۹         | ۰,۵۹۷     | ۰,۷۹۱       | ۰,۵۲۲             | ۰,۵۶۶          |
| ۰             | ۰,۰۰۰       | ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰           | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰         | ۰,۰۰۰     | ۰,۰۰۰       | ۰,۰۰۰             | ۰,۰۰۰          |
|               |             |               |                 |       |               |           |             |                   |                |
| ۳۸۴           | ۳۸۴         | ۳۸۴           | ۳۸۴             | ۳۸۴   | ۳۸۴           | ۳۸۴       | ۳۸۴         | ۳۸۴               | ۳۸۴            |

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان دهنده وجود رابطه بین کیفیت خدمات، رضایت مشتری، و ارزش مشتری با توجه به نقش میانجی بازسازی با وفاداری مشتری است و نشان می دهد تمامی متغیرها در این پژوهش رابطه مثبت و معنی داری با افزایش و ثبات وفاداری مشتری دارد همانگونه که پژوهش های پیشین و توصیف رابطه های رابطه های بین متغیرهای مطرح شده در ادبیات نظری، این رابطه های مؤثر بر وفاداری مشتری را تصدیق می کند.

تحقیقات نیادزایو و خواجه زاده (۲۰۱۶) نشان داد که بین کیفیت مدیریت ارتباطات در متغیر وفاداری مشتری رابطه مثبت و معنادار و بین کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری و ارزش مشتری، رضایت مشتری و کیفیت خدمات رابطه وجود دارد. خوب و مهم است و به طور غیر مستقیم بر وفاداری تأثیر می گذارد. نتایج مطالعه هیون و پرودو (۲۰۱۷) که در هتل ها و رستوران ها انجام شد نشان داد که بین معیارهای شش گانه تعامل با مشتری و معیار کیفیت خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج تحقیق انجام شده توسط حقیقی نسب و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که عملکرد ادراک شده و ارزش درک شده بر رضایت بازدیدکنندگان تأثیر می گذارد، از سوی دیگر رضایت بازدیدکنندگان بر وفاداری آنها تأثیر می گذارد. نتایج تحقیق ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰)، نشان داد که بین عوامل محیطی و رضایت گردشگران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین این عوامل با رضایت و وفاداری گردشگران نشان می دهد که بین روابط مشتری و کیفیت خدمات رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

یافته های محمدی و همکاران (۲۰۱۴) نشان می دهد که مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنی داری بر کیفیت ارتباط دارد و کیفیت رابطه تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش طول عمر مشتری دارد. به طور مشابه، ضریب تعیین R<sup>2</sup> محاسبه شده در مطالعه حاضر نشان می دهد که وفاداری مشتری را می توان تا ۸۷ درصد با متغیرهای مستقل توضیح داد، در حالی که کیفیت مدیریت روابط با مشتریان را می توان تا ۹۲ درصد با کیفیت خدمات در رضایت مشتری توضیح داد. ارزش مشتری؛ اگر در مطالعات قبلی ذکر شده باشد؛ مطالعه ای توسط کاچ و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که ابعاد کیفیت خدمات بر رفتار و وفاداری مشتری تأثیر می گذارد. مطالعه ای توسط کیم (۲۰۱۱) نشان داد که کیفیت خدمات بر رضایت و رضایت تأثیر می گذارد.

وفاداری مشتریان مهم ترین دارایی شرکت ها است و ایجاد آن الزاماً پیچیده نیست. بازی گونه سازی می تواند به سادگی این وفاداری را افزایش دهد، البته به شرطی که به درستی و به جا استفاده شود، زیرا استفاده نادرست می تواند نتیجه منفی داشته باشد. سازمان ها به دنبال بهبود عملکرد کارکنان از طریق مفاهیم جدیدی مانند بازی گونه سازی هستند که در محیط های مختلف از جمله آموزش و بازاریابی به کار می رود. بازی گونه سازی با بهره گیری از ویژگی های لذت بخش بازی ها، می تواند بهره وری و انگیزه کارکنان را بهبود بخشد و نگرش آنها به کار را تغییر دهد.

پیشرفت در علم و تکنولوژی، تأثیرات گسترده ای در حوزه های مختلف دارد. بازی سازی یکی از این پیشرفت ها است که توانسته حوزه هایی مانند آموزش، تجارت، و صنعت را تغییر دهد. بازی سازی با هدف افزایش یادگیری و جذابیت، کاربران را به انجام فرآیندهای تکراری و کارهای غیر جذاب تشویق می کند. این روش، کارهای روزمره را لذت بخش تر می کند و از نظر اقتصادی نیز به جوامع کمک می کند. بازی سازی، آینده روشنی دارد و می تواند در حوزه های مختلف مفید باشد. همچنین، در سیستم های مدیریت دانش، بازی سازی با استفاده از عناصر طراحی بازی، مشارکت کاربران، ایجاد محتوا، و رضایت را افزایش می دهد و به کارکنان کمک می کند تا اعتماد به نفس خود را افزایش دهند و نیازهایشان را برآورده کنند.

می توان در نظر داشت که بازی گونه سازی در همه حوزه های کاری قابل پیاده سازی است. یک دلیل ساده وجود دارد که موجب می شود بازی سازی به یکی از بهترین روش های خلق مشتریان وفادار تبدیل شود؛ این دلیل ساده چیزی نیست جز اینکه بازی گونه سازی یک فعالیت خسته کننده که به فعالیتی روزمره تبدیل شده را به یک فعالیت بانشاط و جذاب تبدیل می کند. اگر مشتری بتواند هنگام خرید از شرکت شما یک فعالیت بانشاط را تجربه کند یا از حضور در دفتر یا سایت شما لذت ببرد می توان انتظار داشت که خرید خود را تکرار کند این تجربه یک رابطه دوستانه میان شما و مخاطبین به وجود می آورد و مشتریان وفادار شما ساخته می شوند. بازی سازی فرآیند خلق مشتری وفادار را ساده تر می کند؛ به طور مثال بعضی از مخاطبین برنامه اهدای جوایز را به نوعی مکانیزم دریافت محصول رایگان در نظر می گیرند و برای بدست آوردن آن خرید بیشتری انجام می دهند و در نتیجه درآمد شرکت افزایش می یابد در آخر باید در نظر داشته باشیم که استفاده از بازی سازی زمانی مؤثر خواهد بود که مطالعه و اجرای مکانیک های مختلف آن به درستی صورت پذیرد و صبر کافی برای مشاهده نتایج نیز وجود داشته باشد. محققان پیشنهاد می کنند که خلاقیت و نوآوری در طراحی برنامه های وفاداری به شرکت ها اجازه می دهد تا خود را متمایز کنند و توجه مشتری را به خود جلب کنند. و روابط عاطفی قوی تری با مشتریان خود ایجاد می کنند، بنابراین می تواند تأثیر قابل توجهی بر وفاداری نگرشی، همبستگی و رفتاری داشته باشد. تحلیل نظری نشان می دهد که برنامه های وفاداری نسل جدید می توانند تعامل مشتری را افزایش دهند (برنامه های وفاداری مبتنی بر تعامل)، تجربه را بهبود بخشند و حس سرگرمی را ارائه دهند (برنامه های وفاداری مبتنی بر بازی)، می توانند ارزش مورد نظر را ارائه دهند (زیکینه و همکاران، ۲۰۲۴).

۱- بازی شما باید باعث تغییر رفتار مشتری شود تکنیک بازی سازی به این معنا نیست که باید تمام جوانب آن مرتبط با بازی باشد بلکه باید به گونه ای طراحی شود که با اهداف و استراتژی های شما همخوانی داشته باشد هدف اصلی استفاده از مکانیک بازی، ارتقاء تجربه کاربر و هدایت آن به سمت تغییرات مثبت است اینکه کاربران انگیزه بیشتری بابت تعامل با محتوای شما پیدا کنند و



اقدامات مورد نظر شما را انجام دهند بسیاری از برندها نمی‌توانند نتیجه دلخواهشان را از بازاریابی به روش بازیسازی بگیرند؛ زیرا روی خروجی و هدف آن تمرکز نمی‌کنند.

۲- نقشه سفر مشتری را در مراحل مختلف طراحی: کنید طراحی بازی شما باید طوری باشد که نقشه سفر مشتری را در نظر بگیرد و او را درگیر: کند به عنوان مثال اینکه اکنون در کدام بخش سایت و قصد دارند در مرحله بعد وارد کدام بخش شوند چند نکته ای که افرادی که تازه کار هستند باید در نظر بگیرند.

### پیشنهادات کاربردی

بازی‌سازی (Gamification) و پاداش‌دهی به عنوان روش‌هایی مؤثر برای افزایش وفاداری مشتریان در کتاب‌ها و مقالات متعددی توسط اندیشمندان و متخصصان این حوزه بررسی شده‌اند. ب. ج. [فوک](#) در کتاب "Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do" به اهمیت استفاده از فناوری‌های متقاعدکننده برای تغییر رفتار انسان‌ها پرداخته و نشان می‌دهد که عناصر انگیزشی مانند امتیازدهی، نشان‌ها و جوایز می‌توانند تعامل مشتریان را افزایش دهند. پیشنهاد کاربردی در این زمینه می‌تواند راه‌اندازی برنامه‌های وفاداری با امتیازدهی و نشان‌های دیجیتال برای مشتریان باشد، به طوری که با هر خرید، مشتریان امتیازاتی کسب کنند که بتوانند آنها را به جوایز یا تخفیفات تبدیل کنند.

ریچارد [بارتل](#) در مقاله "Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs" بازیکنان را بر اساس انگیزه‌ها و رفتارهایشان طبقه‌بندی کرده و اصولی را برای افزایش تعامل و انگیزش آنها ارائه می‌دهد که می‌تواند به ایجاد حس رقابت و همکاری در میان مشتریان کمک کند. پیشنهاد کاربردی برای این موضوع می‌تواند برگزاری مسابقات و چالش‌های دوره‌ای باشد که در آن مشتریان بتوانند با یکدیگر رقابت کنند و رتبه‌بندی شوند، مثلاً شامل فعالیت‌هایی مثل خرید بیشتر یا معرفی دوستان به برند.

دانیل [پینک](#) در کتاب "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" به بررسی انگیزه‌های انسانی پرداخته و بر اهمیت پاداش‌های درونی و شخصی‌سازی شده تأکید می‌کند، که این امر می‌تواند به وفاداری بیشتر مشتریان منجر شود. پیشنهاد کاربردی در این زمینه، شخصی‌سازی سیستم پاداش‌دهی و ارائه پیشنهادات ویژه و منحصر به فرد بر اساس رفتارها و ترجیحات مشتریان است.

جین [مک‌گونیگال](#) در کتاب "Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World" به تأثیرات مثبت بازی‌ها و بازی‌سازی بر جامعه و فرد پرداخته و اصولی را که می‌تواند تعاملات اجتماعی و وفاداری را افزایش دهند، بیان می‌کند. پیشنهاد کاربردی این است که امکانات اجتماعی مانند به اشتراک‌گذاری دستاوردها در شبکه‌های اجتماعی، ایجاد گروه‌ها و انجمن‌های مشتریان و برگزاری رویدادهای آنلاین فراهم شود.

کارل [کپ](#) در کتاب "The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education" به بررسی کاربردهای بازی‌سازی در آموزش و یادگیری پرداخته و به اهمیت بازخورد فوری اشاره می‌کند که می‌تواند انگیزش و مشارکت مشتریان را افزایش دهد. پیشنهاد کاربردی در این زمینه ارائه بازخوردهای سریع و مثبت به مشتریان است، به عنوان مثال، پس از هر خرید، پیام تشکر فوری ارسال کنید و میزان پیشرفت آنها در برنامه وفاداری را نشان دهید.





# فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of  
New Approaches in Public Administration



JNAPA

این منابع و پیشنهادات کاربردی می‌توانند به عنوان پایه‌ای برای فهم عمیق‌تر و به‌کارگیری اصول بازی‌سازی و پاداش‌دهی در کسب‌وکارها مورد استفاده قرار گیرند، تا تجربه‌ای جذاب و تعاملی برای مشتریان ایجاد کرده و ارتباط بلندمدتی میان برند و مشتری فراهم‌شود.



### منابع

ابراهیم پور، حبیب؛ میرعلی، سیدنقوی؛ نور محمد، یعقوبی. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر رضایت و وفاداری گردشگران در استان اردبیل (مطالعه موردی منطقه گردشگری سرعین). مطالعات مدیریت گردشگری، (۱۴)، ۶۹-۹۲.

بدیعی، فرناز، مهرانی، هرمز، دیده خانی، حسین، و سمیعی، روح اله. (۱۴۰۰). طراحی مدل بازی وارسازی (بازیسازی) به منظور مدیریت تجربه مشتریان نسل وای. مطالعات رفتار مصرف کننده، ۸(۲)، ۴۸-۷۳. <https://sid.ir/paper/۹۶۵۰۴۴/fa>

تاج زاده نمین، ابوالفضل و تاج زاده نمین، آیدین و رضانی، مرتضی (۱۳۹۶)، عوام مرتبط با وفاداری مشتریان ایرانی در هتل‌های پنج ستاره تهران، فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال ۳، شماره ۵، صص ۳۵-۱۱۸.

<https://sid.ir/paper/۱۹۷۱۳۲/fa>

؛ کریمی، انسیه. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت گردشگران خارجی و نتایج آن و سنجش رضایت آنان از خدمات گردشگری در شهر اصفهان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۶(۴)، ۷۳۱-۷۵۳.

خورشیدی، غلامحسین و کارشگر، محمدجواد (۱۳۸۸)، شناسایی و رتبه بندی مهم‌ترین عوام مؤثر بر وفاداری مشتریان، با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۳، صص ۱۹۱-۱۷۷. SID.

<https://sid.ir/paper/۴۵۴۲۰۶/fa>

محمدی، اسفندیار؛ رضایی، زهرا؛ احمدی، میلاد. (۱۳۹۴). رابطه دیریت ارتباط با مشتری و کیفیت رابطه با و ارزش طول عمر مشتری در صنعت هتلداری. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۰(۳۰)، ۱۰۷-۱۲۷.

مؤتمنی، علیرضا و مرادی، هادی و همتی، امین (۱۳۸۹)، تأثیر شخصیت نام تجاری بر وفاداری مشتریان، چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴، صص ۱۰۵-۸۹. <https://sid.ir/paper/۱۱۵۴۸۰/fa>

Abou-shouk, M. & Soliman, M. (۲۰۲۱). The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement. *Journal of Destination Marketing & Management*, ۲۰, ۱-۱۰. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jdmm.۲۰۲۱.۱۰۰۵۵۹>

Antavo: Enterprise Loyalty Cloud, Kecsmar, Zs., Rondeau, A., Oszi, T., Kantor, B., Kekes-Szabo, B., Mizerak, J., Bacsı, E., Mercier, M., & Pataki, B. (۲۰۲۳). *Global customer loyalty report ۲۰۲۳*.

Baran, R. J., Strunk, D. P., & Galka, R. J. (۲۰۰۸). *Principles of Customer Relationship Management*. Ohio: Thomson South-Western. <https://lccn.loc.gov/۲۰۰۶۹۰۸۲۶۷>

Bartle, R. (۱۹۹۶). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD Research*, ۱(۱). Retrieved from <http://www.mud.co.uk/richard/hcds.htm>

Chitty, B., Ward, S., & Chua, C. (۲۰۰۷). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker hostels. *Marketing Intelligence & Planning*, ۲۵(۶), ۵۶۳-۵۸۰. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۰۲۶۳۴۵۰۰۷۱۰۸۱۹۹۴۱>

Csikszentmihalyi, M. (۱۹۹۰). Flow. The psychology of optimal experience, ۱-۲۲. [https://www.academia.edu/download/۶۱۵۰۷۶۰/Flow\\_The\\_Psychology\\_of\\_Optimal\\_Experience.pdf](https://www.academia.edu/download/۶۱۵۰۷۶۰/Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience.pdf)



- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (۱۹۹۱). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, ۲۶(۳-۴), ۳۲۵-۳۴۶. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (۲۰۱۱), September). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". In Proceedings of the ۱۰th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments (pp. ۹-۱۵). <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dimitrios Buhalis, Jessika Weber, (۲۰۱۴). Serious games and the Gamification of tourism. School of Tourism Bournemouth University, Poole BH۱۲۵BB, UK. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.020>
- Dziawgo, D. (۲۰۲۳). Evolution of loyalty programs offered to customers and investors. *Financial Internet Quarterly*, ۱۹(۱), ۳۴-۴۷. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2023-0004>
- Fogg, B. J. (۲۰۰۳). *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do*. Morgan Kaufmann.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (۲۰۱۴). Does Gamification Work? -- A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. ۴۷ ۲۰۱۴th Hawaii International Conference on System Sciences, ۳۰۲۵-۳۰۳۴. DOI: [10.1109/HICSS.2014.377](https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377)
- Hyun, S. S., & Perdue, R. R. (۲۰۱۷). Understanding the dimensions of customer relationships in the hotel and restaurant industries. *International Journal of Hospitality Management*, ۶۴, ۷۳-۸۴.
- Huang, L. Y., & Yeh, Y. C. (۲۰۱۷). Meaningful gamification for journalism students to enhance their critical thinking skills. *International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)*, ۷(۲), ۴۷-۶۲. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJGBL.2017040104>
- Huotari, K., & Hamari, J. (۲۰۱۲, October). Defining gamification: a service marketing perspective. In Proceeding of the ۱۶th international academic MindTrek conference (pp. ۱۷-۲۲). <https://doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- Kapp, K. M. (۲۰۱۲). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. Pfeiffer.
- Kim, H. J. (۲۰۱۱). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, ۲۰(۶), ۶۱۹-۶۳۷.
- Kumar, J., & Herger, M. (۲۰۱۳). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software. Interaction Design Foundation. <https://doi.org/10.1007/978-3-642>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (۲۰۱۶). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, ۸۰(۶), ۶۹-۹۶. <https://doi.org/10.1009/jm.15.0420>
- Liu, D., Marchewka, J. T., Lu, J., Yu, C. S., & Zhang, X. (۲۰۱۷). The Effectiveness of Online Gamified Elements in Business Intelligence Dashboard Design. *Decision Support Systems*, ۹۸, ۱-۱۳.
- McGonigal, J. (۲۰۱۱). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Penguin Press.



- Meyer-Waarden, L., Bruwer, J., & Galan, J.-Ph. (۲۰۲۳). Loyalty programs, loyalty engagement and customer engagement with the company brand: Consumer-centric behavioral psychology insights from three industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۷۱. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103212>
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (۲۰۱۶). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۳۰, ۲۶۲-۲۷۰.
- Oliver, R., ۱۹۹۹, whence Customer loyalty? *Journal of Marketing*, No ۶۳, P.P ۳۳-۴۴. <https://doi.org/10.1177/002224299906348100>
- Pink, D. H. (۲۰۰۹). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Quach, T. N., Thaichon, P., & Jebarajakirthy, C. (۲۰۱۶). Internet service providers' service quality and its effect on customer loyalty of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۲۹, ۱۰۴-۱۱۳.
- Raese, E. (۲۰۲۴). The future of customer loyalty in ۲۰۲۳ and beyond. Annex Cloud. <https://www.annexcloud.com/resources/guides/the-future-of-customer-loyalty-in-2023-beyond/>
- Reichheld, F. F. (۲۰۰۴). The one number you need to grow. *Harvard business review*, ۸۲(۶), ۱۳۳-۱۳۳. [https://www.researchgate.net/publication/۸۹۲۷۲۸۳\\_The\\_One\\_Number\\_you\\_Need\\_to\\_Grow](https://www.researchgate.net/publication/۸۹۲۷۲۸۳_The_One_Number_you_Need_to_Grow)
- Schultz, H. (۲۰۱۴). Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal. **Reference**
- IvyPanda. (۲۰۲۳, December ۶). *Starbucks Company's Transformation and Renewal*. <https://ivypanda.com/essays/starbucks-companys-transformation-and-renewal/>
- Sharp, B., & Sharp, A. (۱۹۹۷). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International journal of Research in Marketing*, ۱۴(۵), ۴۷۳-۴۸۶. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00022-0)
- Van Der Wiele, T., Boselie, P., & Hesselink, M. (۲۰۰۲). Empirical Evidence for the Relationship Between Customer Satisfaction and Business Performance. *Managing Service Quality*, ۱۲ (۳), ۱۸۴-۱۹۳. <https://doi.org/10.1108/09604520210429209>
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (۲۰۱۱). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. " O'Reilly Media, Inc. [https://books.google.com/books?id=Hw9X1miVMMwC&lpg=PR7&ots=0tjd0nbrpq&dq=Zichermann%2C%20G.%2C%20.%26%20Cunningham%2C%20C.%20\(2011\).%20Gamification%20by%20design%20A%20Implementing%20game%20mechanics%20in%20web%20and%20mobile%20apps.%20&lr&pg=PR7#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com/books?id=Hw9X1miVMMwC&lpg=PR7&ots=0tjd0nbrpq&dq=Zichermann%2C%20G.%2C%20.%26%20Cunningham%2C%20C.%20(2011).%20Gamification%20by%20design%20A%20Implementing%20game%20mechanics%20in%20web%20and%20mobile%20apps.%20&lr&pg=PR7#v=onepage&q&f=false)
- Zikienė, K., Kyguolienė, A., & Kisieliauskas, J. (۲۰۲۴). The influence of creative and innovative loyalty programs' features on customers' attitudinal, conative, and behavioural loyalty. *Creativity Studies*, ۱۷(۱), ۲۵۴-۲۷۳. <https://doi.org/10.3846/cs.2024.20130>



### Policy to Increase Customer Loyalty:


## A New Secret to Unlocking The Impact of Gamification on New Loyalty Programs (Case Study of Travel Agencies on Alborz Province)

Esmaeil Rostamzade Ganji 

Assistant Professor of Public Administration Department, Payam e Noor University, Tehran, Iran

Nahid Mahmud Pour 

Doctoral student of Business Administration, International Center of Payam Noor University, Iran

Saeed Mohammad Zade 

Doctoral student of Business Administration, International Center of Payam Noor University, Iran

Received ۱۸ May ۲۰۲۴ | Revised ۲۱ July ۲۰۲۴ | Accepted ۵ August ۲۰۲۴

### Abstract

This study examines the impact of gamification on customer loyalty and evaluates the relationship between gamification strategies and outcomes like repeat purchases, referrals, and brand advocacy. Using quantitative data and a correlational method, it innovatively focuses on the underexplored travel services industry, specifically in Alborz province, where similar research has not been conducted before. Data was collected via questionnaires vetted by sales and after-sales managers of travel agencies in Alborz. The statistical population includes their customers, with a sample size of ۳۸۴ determined through random sampling. This applied survey-based research shows that gamification in loyalty programs can foster deep customer relationships, increasing revenue and market share. The study's novelty lies in examining a new marketing approach and its impact in a specific geographic area, providing valuable insights for future research and strategic planning in the travel services industry.

Gamification boosts customer loyalty and enhances user experience, leading to sustainable company growth. It improves conversion rates and reduces churn. This study underscores the importance of gamification in loyalty programs, urging companies to adopt these strategies. The findings help businesses develop effective loyalty programs, increasing sales and profitability, and providing better strategies for customer attraction and retention.

**Keywords:** Strategy, Gamification, Loyalty Programs, Customer Loyalty

## مدیریت استعداد مبتنی بر عملکرد مالی و یادگیری سازمانی

(ارائه خط‌مشی برای شرکت کرمان خودرو)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۷

محمدرضا رادفر<sup>۱</sup> (نویسنده مسئول)

گروه مدیریت مالی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Mohamadr.radfar@gmail.com

منصوره علیقلی<sup>۲</sup>

گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

M.aligholi@yahoo.com

مهدی ابراهیمی<sup>۳</sup>

گروه مدیریت کسب و کار، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

mahdiiebrahimii^@gmail.com

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد مالی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شرکت کرمان خودرو بوده است. روش پژوهش بر مبنای هدف کاربردی، به لحاظ روش جزء تحقیقات توصیفی - پیمایشی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از زمره تحقیقات همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در شرکت کرمان خودرو که تعداد آن‌ها در بازه زمانی تحقیق (زمستان ۱۴۰۲)، ۷۱۵ نفر بوده و بر همین اساس حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد. این تحقیق شامل ۴ فرضیه بوده و از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها بهره‌گیری شده است. برای بررسی فرضیه‌ها از تکنیک تحلیل عاملی و آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل بهره برده شده و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مدیریت استعداد بر عملکرد مالی و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته و یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت استعداد بر عملکرد مالی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، عملکرد مالی، یادگیری سازمانی

همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها متوجه این موضوع هستند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۷). مکرم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) معتقدند که مقوله مدیریت استعداد<sup>۲</sup> در نقش یک فرآیند برای شناسایی، بکارگیری، پرورش، پیشرفت دادن و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه نمودن توان و ارزش آفرینی در درون سازمان به منظور محقق نمودن نتایج شغلی، از اهمیت بسزایی در سازمان‌ها برخوردار است (پیش و همکاران، ۱۳۹۵). از دیگر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها موضوع یادگیری سازمانی می‌باشد. جهان پیرامون ما و محیطی که سازمان‌های مختلف در آن قرار دارند هر روز پیچیده و پیچیده‌تر از گذشته می‌شود. تغییرات فزاینده و گسترده‌ای در شیوه زندگی و ارزش‌های ما تأثیر گذاشته‌اند و سازمان‌ها ناچار شده‌اند برای ادامه حیات در این محیط در حال تغییر، خود را با پیشرفت‌های روزافزون دانش و فناوری انطباق دهند و دست به اقدامات اصولی و مبتنی بر خرد بزنند (Baba et al., ۲۰۱۷). سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق یادگیری و آموزش کارکنان خود نه تنها به حیات خود تداوم بخشند بلکه تلاش می‌کنند به طور موثری بر محیط پر آشوب پیرامون خود تأثیر بگذارند. افزایش قابلیت‌های یادگیری اعضای سازمان می‌تواند بهترین راه برای بقای موفقیت در بلند مدت و همچنین پاسخ به تهدیدات و بهره‌برداری از فرصت‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی باشد (علوی و همکاران، ۱۳۹۳). ضرورت تبدیل شدن سازمان‌های صنعتی به سازمان‌های یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی نیز فزونی یافته است و برای تثبیت وضعیت و ادامه حیات، یادگیری سازمانی همسو با فناوری، اقتصاد دانش محور و نوآوری بیش از پیش اهمیت می‌یابد (هداوند و کزازی، ۱۴۰۱).

در محیط رقابتی امروزی، با توجه به بی‌اعتمادی محیطی زیاد و فضای رقابتی شدید، سازمان‌ها نیاز دارند که به‌طور فزاینده‌ای زیرک و انطباق‌پذیر باشند. آن‌ها برای ربودن گوی سبقت از یکدیگر به دنبال استفاده از روش‌هایی در راستای بهبود عملکردشان هستند. در واقع اهمیت عملکرد مالی برای شرکت‌ها باعث می‌شود که هر عامل مؤثر بر آن نیز اهمیت یابد (نصراللهی و همکاران، ۱۳۹۵). نیروی انسانی گران‌بهارترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد سازمانی و مالی مناسبی محسوب می‌شود. رهبران کسب و کار در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی جدید می‌کوشند تا حتی‌المقدور استعداد نیروهای انسانی خود را به طور کامل شکوفا سازند (خوشحال‌کلویر و همکاران، ۱۴۰۰). بر این اساس می‌توان گفت یکی از عوامل کلیدی و حائز اهمیت در ارتقاء عملکرد سازمانی و مالی سازمان‌ها بهره‌گیری صحیح و اثربخش از مدیریت استعدادها می‌باشد (تشکری جهرمی و همکاران، ۱۴۰۱). جهانی شدن عصر جدیدی را برای همه صنایع ایجاد می‌کند، شیوه کار تجارت را تغییر می‌دهد و در تمام صنایع از جمله صنعت خودروسازی و کالاهای مصرفی اتفاق افتاده است. این بخش‌ها اخیراً با رشدهای غیرمنتظره متعددی روبرو بوده که باعث افزایش سطح رقابت‌پذیری در این صنایع شده است. بنابراین، هر شرکتی برای به‌دست آوردن اطلاعات ارزشمندی که می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرد و یک استراتژی تجاری مؤثر ایجاد کند، نیاز به یادگیری مستمر دارد؛ در کنار این مولفه، موضوع مدیریت استعداد از عواملی است

<sup>۱</sup> Makram et al.

<sup>۲</sup> Talent Management

که خود در توسعه بحث یادگیری سازمانی نقش چشمگیری دارد و توجه به این متغیرهای اساسی موجب رشد ابعاد عملکرد سازمانی بویژه عملکرد مالی آن می‌گردد و این امر منجر به توجه روزافزون سازمان‌ها به مباحث یادگیری سازمانی و مدیریت استعداد می‌شود (Tarigan et al., ۲۰۱۸).

شرکت کرمان موتور از گذشته تاکنون به عرضه اتومبیل‌هایی پرداخته که گامی رو به جلو در بازار کشور محسوب شده‌اند. همچنین این شرکت به عنوان نخستین شرکت خصوصی خودروسازی ایران، اقدام به صادرات محصولات تولیدی خود نموده است. بر این اساس می‌توان دریافت تقویت بخش تحقیق و توسعه این شرکت جزو اهداف بلند مدت شرکت بوده و تلاش می‌کند تا محصولات خود را با بهترین کیفیت و بالاترین فناوری و متکی بر دانش متخصصان این مرز و بوم بدست مشتریان خود در سطح ملی و بین‌المللی برساند. بی‌شک اینگونه سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد موفق در تمام وجه‌های عملکردی نیاز به مدیریت استعدادها در حوزه صنعت خودروسازی هستند و مدیران این مجموعه صنعتی دریافته‌اند بدون توجه به مدیریت استعدادها و یادگیری سازمانی دست‌یابی به بسیاری از اهداف این سازمان با توجه به رقابت شدید در حوزه صنعت خودروسازی امکان‌پذیر نیست. با توجه به اهمیت و حساسیت فوق‌العاده عملکرد سازمانی و مالی، تحلیل عوامل تاثیرگذار بر این موضوع، لزوم بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از تقویت اینگونه متغیرها در اجرای تصمیمات و بهبود روش‌های تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت استعدادها و یادگیری و اصلاح هنجارهای ساختاری و سازمانی، انجام تحقیقات و پژوهش‌های کاربردی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است؛ لذا این پژوهش با هدف تبیین تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد مالی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شرکت کرمان خودرو صورت پذیرفته است؛ بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت استعداد چه تأثیری بر عملکرد مالی با نقش میانجی یادگیری سازمانی دارد؟

## مبانی نظری

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد اصطلاحی است که برای اولین بار در یک مطالعه منتشر شده توسط چمبرز و همکاران<sup>۱</sup> برای شرکت مک‌کینزی<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۸ استفاده شده است. بر اساس کار چمبرز و همکاران، پس از آن محققان به نظر می‌رسید توافق نظر داشتند که ریشه‌های "جنگ برای استعداد" می‌تواند به تلاقی چهار عامل نسبت داده شود: ویژگی‌های جمعیت-شناختی، جهانی‌سازی اقتصادها، تغییرات در ابعاد روانشناختی قرارداد اشتغال مدرن و پیشرفت‌هایی در فناوری ارتباطات (Glenn, ۲۰۱۲). مایکل آرمسترانگ<sup>۳</sup> مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده مورد نیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است، تعریف کرده است (Almohtaseb et al., ۲۰۲۰). علاوه بر این، پژوهشگران، مدیریت منابع انسانی را از مهم‌ترین چالش‌ها دانسته‌اند که در حال حاضر سازمان‌ها در بخش‌های مختلف با آن روبرو هستند.

<sup>۱</sup> Chambers et al.

<sup>۲</sup> McKinsey Company

<sup>۳</sup> Michael Armstrong



امروزه، مدیریت استعداد تبدیل به یک موضوع مهم هم در ادبیات آکادمیک هم در مباحث مدیریتی و هم در زمینه اقدامات سازمانی شده است. اغلب سازمانها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژیهای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Roper and Phillips, ۲۰۰۹). مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به‌علاوه، مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین، مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. لذا، آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه، سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی، سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره خواهد برد (ستوده‌آرانی و همکاران، ۱۴۰۰). ابعاد مدیریت استعداد عبارتند از:

جذب استعدادهای که شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد یا مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است. بخشی از پرسش‌هایی که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان، باید در نظر گرفته شود؛ عبارتند از: سازمان بر روی چه افرادی باید سرمایه‌گذاری کند؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی لازم است؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ (Phillips and Roper ۲۰۰۹)، بُعد دیگر، انتخاب استعدادهای است. ارزیابی و انتخاب نیروی انسانی مسئله مهمی است که می‌تواند به طریقه معنی‌داری، اثربخشی و کارایی یک سازمان را متأثر سازد زیرا انتخاب غلط یا نابجا یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند و هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. یکی از اثر بخش‌ترین طرق ارزیابی و انتخاب برای تسهیل انتخاب و گزینش نیروی انسانی، رویکرد شایسته مدارانه است که بر اساس ایده‌های بنیان گذاشته شده است که شغل و پست سازمانی به فردی نیاز دارد که از شایستگی‌های معینی به منظور انجام کار در بالاترین سطح برخوردار باشد (Golec et al, ۲۰۰۷). در بُعد درگیر کردن (بکارگیری)، افراد مستعد پس از انتخاب متناسب با بخش‌های مختلف سازمان به کار گمارده می‌شوند. توسعه استعدادهای بُعد بعدی مدیریت استعداد است. به دلیل اینکه افراد مستعد دارای ویژگی‌های منحصر به فرد می‌باشند، فرآیند توسعه برای این گروه از افراد سازمان، باید به صورت ویژه و خاص تعریف گردد. یکی از روش‌های توسعه استعدادهای تشویق کارکنان مستعد به پذیرش مسئولیت فرآیند توسعه خود است. به عنوان مثال می‌توان از این افراد خواست تا عواملی که سبب بهبود و توسعه عملکرد آنها می‌شود را بیان نمایند (جعفری و رعنائی کردشولی، ۱۳۹۹). بُعد آخر مدیریت استعداد، همسوسازی و نگهداری استعدادهای است. نگه‌داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگهداری آنها بسیار مهم است. استعدادهای سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (Phillips and Roper ۲۰۰۹).

### یادگیری سازمانی

یادگیری فرآیندی است که به وسیله آن دانش از راه تغییر شکل تجربه ایجاد می‌شود. مردم عادی و بسیاری از معلمان، یادگیری را عبارت از کسب اطلاعات یا معلومات و مهارت‌ها می‌دانند. یادگیری با هر بینشی که تعریف شود، اساس رفتار افراد را تشکیل می‌دهد و نخستین صفت مشخص آن تغییر است. فرد از طریق یادگیری با محیط خود آشنا می‌شود، در مقابل محیط ایستادگی می‌کند، از محیط برای تأمین احتیاجات خود استفاده می‌نماید، گاهی محیط را تحت تسلط و فرمان خود در می‌آورد و زمانی خویشتن را با آن سازگار می‌سازد (Hariharan and Vivekanand, ۲۰۱۸). از آنجایی که یادگیری سازمانی باعث ایجاد دانش پایدار میان کارکنان می‌شود، در حفظ بقای سازمان مؤثر است. سازمان‌ها با یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌هایشان می‌توانند در برابر موقعیت‌های جدید اثربخش‌تر عمل کنند. همچنین اعتماد در سازمان باعث ایجاد همکاری بیشتر میان کارکنان و افزایش علاقه و انگیزه آنان به یادگیری دانش جدید می‌شود و نبود اعتماد در سازمان‌ها اسباب بی‌انگیزگی و بی‌علاقه‌گی کارکنان به یادگیری را فراهم می‌کند (صادقی علویجه و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به صورت مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مد نظر دارند، دست یابند؛ پس می‌توان یادگیری سازمانی را توانایی سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان، به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدیدی برای کار ایجاد شود، دانست (جباری ظهیرآبادی، ۱۳۹۵).

یادگیری سازمانی شامل ابعاد تعهد مدیریت (مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده باشد و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود. مدیریت باید صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند، زیرا که یادگیری سازمانی ابزار ارزشمندی برای رسیدن به نتایج بلند مدت است)، فضای باز و آزمایشگری (یادگیری خلاق با همان یادگیری عمیق نیازمند فضای باز است و به ایده‌ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمان یا بیرونی اهمیت می‌دهد)، دید سیستمی (افراد مختلف بخش‌ها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن اهداف کمک کنند) و انتقال و یکپارچه سازی دانش (این قابلیت به جای پی در پی بودن به صورت همزمان اتفاق می‌افتد، کارآیی این دو فرآیند به وجود قبلی ظرفیت جذب برمی‌گردد. منظور از ظرفیت جذب همان توانایی شناخت، کسب و یادگیری و بکارگیری دانش است که می‌تواند از درون یا برون سازمان اتفاق افتاده باشد) (تکه‌ئی و خان سالار، ۱۴۰۰).

### عملکرد مالی

عملکرد سازمان یک مفهوم چند بُعدی است که وضعیت سازمان را با توجه به رقبا در نظر می‌گیرد. یک دیدگاه جامع از عملکرد سازمان هر دو بُعد مالی (سود و رشد) و غیرمالی (کارآیی، خلاقیت و رضایت مشتری) را در نظر می‌گیرد. عملکرد سازمان شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌کند. از دیدگاه سنتی عملکرد سازمانی که معمولاً به عنوان عملکرد مالی در نظر گرفته می‌شود، مواردی از قبیل بودجه، دارایی‌ها، عملیات، محصولات، خدمات، بازارها و منابع انسانی را مد نظر قرار می‌دهد که در یک سازمان حیاتی می‌باشند. بدین ترتیب مزایای مالی عملکرد سازمان اغلب با موفقیت سازمانی در ارتباط است (Liao and Wu, ۲۰۰۹). امروزه یکی از مهمترین مسائل مالی شرکت‌ها،

اندازه‌گیری عملکرد مالی آن‌ها می‌باشد. اندازه‌گیری عملکرد مالی شرکت‌ها از آنجا که پایه بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها در داخل و خارج از شرکت می‌باشد، دارای اهمیت است. تصمیم‌گیری مربوط به سرمایه‌گذاری‌ها، افزایش سرمایه شرکت‌ها، رابطه نمایندگی و بسیاری از تصمیمات دیگر، همگی مبتنی بر اندازه‌گیری عملکرد بوده و عملکرد شرکت عامل مهمی در تغییر ارزش بازار سهام و در نتیجه، تغییر ثروت سهامداران است. با توجه به رشد واحدهای تجاری و تأسیس شرکت‌های سهامی و اینکه هر یک از سهامداران دارای علایق و انتظارات متفاوتی هستند، هدف نهایی و عامل مشترک بین همه آن‌ها، حداکثر ساختن ارزش سرمایه‌گذاری انجام شده در شرکت می‌باشد (جامعی و نجفی، ۱۳۹۸). وجود اعتبارات برای فرآیندهای عملیاتی و نوآور بودن شرکت، لازم و ضروری است. تجربه نشان داده که توانایی و شاخص‌های مدیریتی از عواملی به شمار می‌رود که در بهبود عملکرد مالی کسب و کارها نقش بسزایی دارد؛ بنابراین توجه به عملکرد مالی برای کسب و کارها اهمیت فراوانی داشته و در تلاش هستند با تقویت و توسعه عوامل تأثیرگذار بر این مقوله از قبیل توسعه سرمایه انسانی به اهداف از پیش تعیین شده در این حوزه دست یابند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹).

## پیشینه پژوهش

محمودزاده و بهاروندی (۱۴۰۲) تحقیق با عنوان "تأثیر هوش تجاری، یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌های نوآور مستقر در ایران" انجام دادند. روش پژوهش کاربردی و با پرسشنامه محقق ساخته اقدام به گردآوری داده‌های آماری نموده و با بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری به تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده اقدام نمودند. نتایج این تحقیق بیانگر این موضوع می‌باشد که یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

اسدی‌کرم (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان "بررسی نقش مدیریت استعداد بر نوسازی استراتژیک با در نظر گرفتن متغیر یادگیری سازمانی به عنوان میانجی و قابلیت‌های پویا به عنوان تعدیل‌کننده در میان کارشناسان و مدیران شرکت‌های فعال در صنعت مس" انجام داد. پژوهش مذکور کاربردی بوده و در جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های محقق ساخته استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی ساختاری بهره گرفته شده است. یافته‌ها نشان داد میان مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

عامری (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر یادگیری سازمانی و هوش تجاری بر عملکرد مالی با نقش میانجی نوآوری و یادگیری شبکه‌ای در میان کارکنان بانک گردشگری مشهد" انجام داد. روش تحقیق کاربردی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد بوده و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از طریق مدلسازی معادلات ساختاری انجام شده و یافته‌های این تحقیق نشان داد یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

یوسفی جنافرد (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان "تعیین تأثیر مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی" انجام داد. روش تحقیق توصیفی پیمایشی بوده و جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رگرسیون ساده و چندگانه استفاده شده است. با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق مشاهده گردید که مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.

شاه و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان "توسعه عملکرد سازمان با استفاده از مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی" انجام دادند. در این پژوهش از ۴۰۳ پرسشنامه جمع‌آوری شده استفاده کردند و نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر رضایت کارکنان و عملکرد سازمانی دارد.

محمد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان "تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی سازمان از طریق میانجی‌گری نقش برنامه‌های آموزشی و توسعه (یادگیری) در شرکت‌های فعال در حوزه کشاورزی در کشور مالزی" انجام دادند. پس از توزیع و گردآوری پرسشنامه‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌های آماری با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری در نتایج خود نشان دادند که بین برنامه‌های آموزش و توسعه (یادگیری) و عملکرد مالی سازمان‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نورالفضیله و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان "توسعه مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در میان مدیران فعال در حوزه بانکداری اسلامی در کشور اندونزی" انجام دادند. در این تحقیق پس از جمع‌آوری داده‌ها با ارسال پرسشنامه و بهره‌گیری از روش آماری مدلسازی معادلات ساختاری به تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ به فرضیه‌های تحقیق پرداختند. نتایج نشان داد توسعه مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معنی‌داری بر همه وجوه عملکرد سازمانی از جمله عملکرد مالی سازمان دارد.

الریج و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، تحقیقی با عنوان "مدیریت استعداد و سودآوری مالی کسب و کارها در سازمان‌های امروزی در میان مدیران منابع انسانی شرکت‌های مطرح در کشور اسپانیا" انجام دادند. با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه داده‌های آماری ضروری گردآوری شد و با بهره‌گیری از روش‌های آماری فازی به سئوالات تحقیق پاسخ دادند. نتایج نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد در سازمان و سودآوری مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

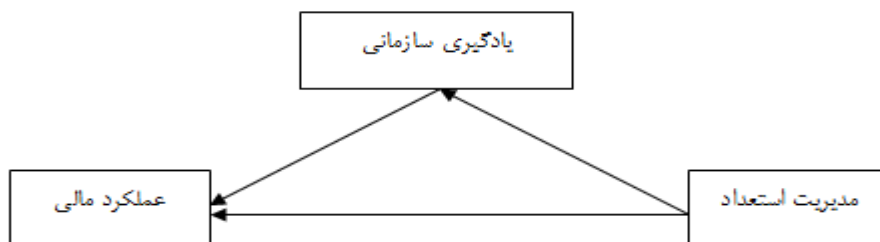
با عنایت به پیشینه‌های مطرح شده می‌توان بررسی مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی را به عنوان وجوه اشتراک این پژوهش با موارد مشابه نام برد و در خصوص وجوه افتراق پژوهش می‌توان عنوان کرد که اکثر پژوهش‌های پیشین تأثیر مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی را بر روی عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان در نظر گرفته‌اند ولی در پژوهش فعلی به صورت همزمان تأثیر مدیریت استعداد و یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی بررسی شده است. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی مطابق با تصویر شماره یک به عنوان مدل پژوهش مطرح می‌شود.

<sup>۱</sup> Shah et al.

<sup>۲</sup> Mohammed et al.

<sup>۳</sup> Nurfadilah et al.

<sup>۴</sup> Ulrich et al.



### تصویر شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش ( برگرفته از ادبیات و پیشینه تحقیق)

فرضیه ۱: مدیریت استعداد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۲: مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۳: یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۴: مدیریت استعداد بر عملکرد مالی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی و روش بکار گرفته شده از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین به دلیل اینکه رابطه بین متغیر مستقل، متغیر وابسته و متغیر میانجی را مورد مطالعه قرار می‌دهد، از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه پرسنل اعم از مدیران، کارشناسان ارشد، کارشناسان و کارمندان شاغل در شرکت کرمان خودرو با حداقل تحصیلات دیپلم که به تعداد ۷۱۵ نفر می‌باشند تشکیل داده‌اند و با توجه به جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه آماری ۲۵۰ نفر می‌باشد. پرسشنامه پژوهش شامل ۲۰ گویه بوده و مدیریت استعداد شامل ۶ گویه، یادگیری سازمانی شامل ۷ گویه و عملکرد مالی نیز شامل ۷ گویه می‌باشند. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS استفاده شده و با توجه به جدول (۱) و به دلیل اینکه مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ است، بنابراین پایایی پرسشنامه نیز مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین طبق جدول (۱) پایایی ترکیبی (CR) و روایی همگرا نیز با توجه به اعداد حاصل شده تأیید می‌شوند.

### جدول (۱) نتایج آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرا

| متغیر           | تعداد گویه | آلفای کرونباخ | پایایی مرکب | روایی همگرا |
|-----------------|------------|---------------|-------------|-------------|
| مدیریت استعداد  | ۶          | ۰/۸۴          | ۰/۹۴        | ۰/۷۳        |
| یادگیری سازمانی | ۷          | ۰/۸۶          | ۰/۹۶        | ۰/۷۹        |

نتایج مربوط به آمار توصیفی نشان می‌دهد که درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۹ درصد زن هستند. از لحاظ سن، ۱۱ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۴۶ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۳ درصد ۴۱ سال به بالا و از لحاظ مدرک تحصیلی ۱۰ درصد دیپلم و کاردانی، ۴۰ درصد کارشناسی و ۵۰ درصد کارشناسی ارشد به بالا بوده‌اند. همچنین از لحاظ سابقه خدمت ۳۵ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۴۰ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۵ درصد ۲۱ سال به بالا سابقه خدمت داشته‌اند. به منظور مشخص کردن نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است.

### جدول (۲) آزمون نرمال بودن داده‌ها

| متغیر           | نشان اختصاری | سطح معنی‌داری (sig) | نتیجه آزمون              |
|-----------------|--------------|---------------------|--------------------------|
| مدیریت استعداد  | TM           | ۰/۱۹                | توزیع داده‌ها نرمال است. |
| یادگیری سازمانی | OL           | ۰/۸۲                | توزیع داده‌ها نرمال است. |
| عملکرد مالی     | FP           | ۰/۰۶                | توزیع داده‌ها نرمال است. |

با توجه به مقادیر بدست آمده برای سطح معنی‌داری متغیرهای فرض نرمال بودن توزیع مشاهدات تایید می‌شود.

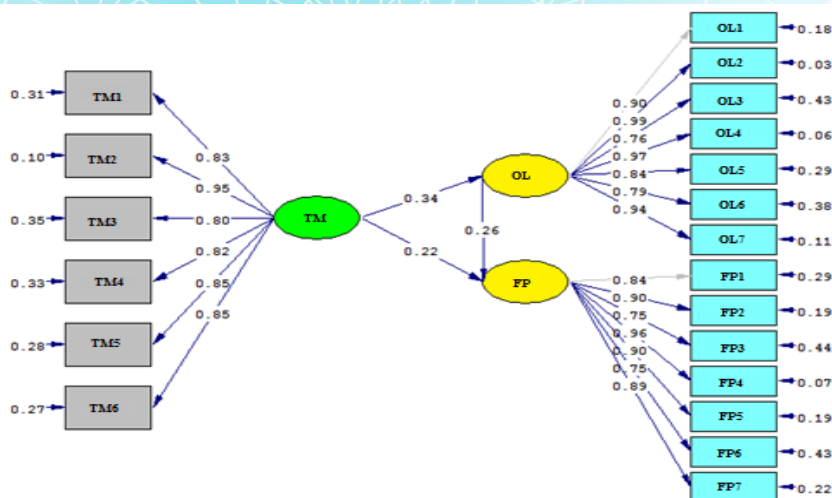
### جدول (۳) آزمون KMO و بارتلت

| نام آزمون آماری         | شاخص آزمون              | مقدار | توضیحات                    |
|-------------------------|-------------------------|-------|----------------------------|
| آزمون کایزر مایر اوکلین | KMO                     | ۰/۸۵۲ | کفایت نمونه‌گیری بسیار خوب |
| آزمون بارتلت            | $\chi^2$ (آماره کای دو) | ۵۲۵   | رابطه معنادار است.         |
|                         |                         | ۶۶۵۱  |                            |
|                         |                         | ۰/۰۰  | P-value (سطح معنی‌داری)    |

با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰/۷) و عدد معنی‌داری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < ۰/۰۵$ ) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و از شرایط مورد نیاز برخوردار است.

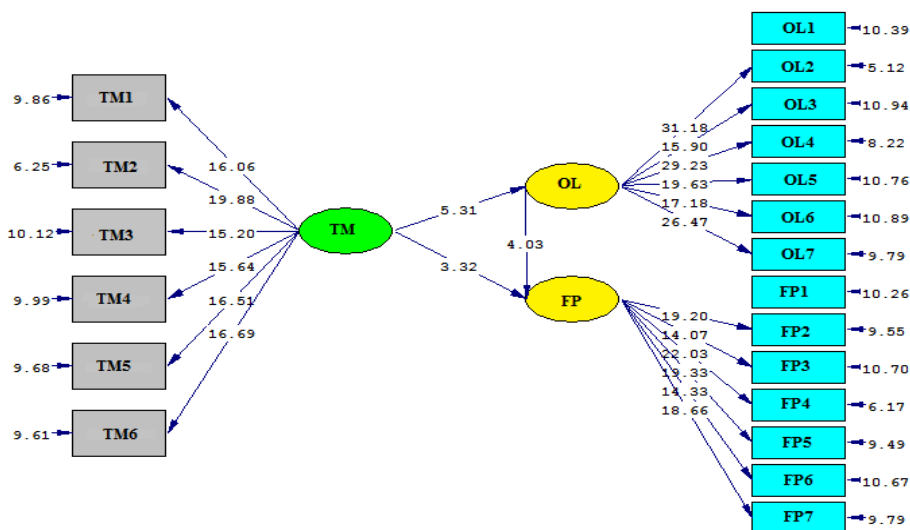
### یافته‌های پژوهش

برای بررسی و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بهره برده شده است.



Chi-Square=466.79, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

تصویر شماره (۲): مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=466.79, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

تصویر شماره (۳): مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

جدول (۴) ماتریس چرخش یافته عاملی

| سؤالات | عاملها | ۱     | ۲     | ۳ |
|--------|--------|-------|-------|---|
| TM۱    | ۰,۱۳۵  | ۰,۰۰۴ | ۰,۸۷۰ |   |
| TM۲    | ۰,۱۷۴  | ۰,۱۸۶ | ۰,۹۰۸ |   |
| TM۳    | ۰,۱۳۰  | ۰,۱۴۰ | ۰,۸۱۷ |   |
| TM۴    | ۰,۱۱۷  | ۰,۲۰۰ | ۰,۸۰۵ |   |

| سؤالات | عاملها |       |       |
|--------|--------|-------|-------|
| TM5    | ۰,۱۱۹  | ۰,۱۸۵ | ۰,۸۵۲ |
| TM6    | ۰,۱۲۶  | ۰,۰۲۱ | ۰,۸۹۶ |
| OL1    | ۰,۸۹۶  | ۰,۱۴۹ | ۰,۱۲۸ |
| OL2    | ۰,۹۳۵  | ۰,۱۵۸ | ۰,۱۵۱ |
| OL3    | ۰,۸۲۶  | ۰,۱۲۹ | ۰,۰۵۳ |
| OL4    | ۰,۹۲۵  | ۰,۱۵۹ | ۰,۱۳۱ |
| OL5    | ۰,۸۵۸  | ۰,۱۷۶ | ۰,۱۸۰ |
| OL6    | ۰,۸۴۳  | ۰,۱۸۱ | ۰,۱۳۲ |
| OL7    | ۰,۹۱۵  | ۰,۱۳۲ | ۰,۱۶۶ |
| FP1    | ۰,۱۲۵  | ۰,۸۶۶ | ۰,۱۱۸ |
| FP2    | ۰,۱۷۵  | ۰,۹۰۷ | ۰,۱۲۲ |
| FP3    | ۰,۱۷۲  | ۰,۷۴۷ | ۰,۰۹۴ |
| FP4    | ۰,۱۵۶  | ۰,۹۳۳ | ۰,۱۲۷ |
| FP5    | ۰,۱۲۲  | ۰,۸۹۳ | ۰,۱۰۲ |
| FP6    | ۰,۱۶۸  | ۰,۷۶۵ | ۰,۱۸۴ |
| FP7    | ۰,۱۱۵  | ۰,۸۸۳ | ۰,۰۵۳ |

در جدول (۴) ماتریس چرخش یافته عاملی آورده شده است. این ماتریس همبستگی گوینه (متغیرها) و عامل را مشخص می‌کند که بر اساس میزان همبستگی این ارتباط روشن خواهد شد. در این ماتریس بارهای عاملی هر یک از متغیرها بزرگتر از ۰/۵ می‌باشند و زیر چتر عامل مورد نظر قرار می‌گیرند که هر چقدر مقدار این ضریب بیشتر باشد عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد. جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که چه سؤالاتی و با چه بارهای عاملی به این عاملها مرتبط هستند. برای برآورد مدل از روش حداکثر احتمال و به منظور بررسی برازش مدل از شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص تعدیل برازندگی (AGFI)، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI) و خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) استفاده شد.

**جدول (۵) نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق**

| نتیجه | مقدار | دامنه مورد قبول | شاخص برازش                              |
|-------|-------|-----------------|---|
| مناسب | ۲,۸۰  | <۳              | (شاخص نسبت مجذور خی دو بر درجه آزادی)   |
| مناسب | ۰,۹۶  | >۰,۹            | CFI (شاخص برازش تطبیقی)                 |
| مناسب | ۰,۹۲  | >۰,۹            | GFI (شاخص برازندگی)                     |
| مناسب | ۰,۹۱  | >۰,۹            | AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)              |
| مناسب | ۰,۹۵  | >۰,۹            | NFI (شاخص نرم شده برازندگی)             |
| مناسب | ۰,۹۴  | >۰,۹            | NNFI (شاخص نرم نشده برازندگی)           |
| مناسب | ۰,۰۶۵ | <۰,۰۸           | RMSEA (خطای ریشه میانگین مجذورات تقریب) |



نتایج بررسی شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش که در جدول شماره (۵) آمده است، نشان دهنده برازش مدل است، چرا که میزان کمتر از ۰/۰۸ RMSEA نشانگر برازش قابل قبول مدل ساختاری است. همچنین مقادیر CFI، GFI، AGFI، NFI، NNFI همگی بالاتر از ۰/۹ هستند. در جدول زیر ضرایب مسیر و معناداری بین متغیرهای پژوهش آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر برای هر سه رابطه در سطح ۰/۰۵ (t بزرگتر از ۱/۹۶ و t کوچکتر از -۱/۹۶) معنادار بدست آمده است.

### جدول (۶) نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیه‌های پژوهش

| مسیر                             | نشان       | ضریب مسیر | معناداری | نتیجه |
|----------------------------------|------------|-----------|----------|-------|
| مدیریت استعداد - عملکرد مالی     | TM ---> FP | ۰/۲۲      | ۳/۳۲     | قبول  |
| مدیریت استعداد - یادگیری سازمانی | TM ---> OL | ۰/۳۴      | ۵/۳۱     | قبول  |
| یادگیری سازمانی - عملکرد مالی    | OL ---> FP | ۰/۲۶      | ۴/۰۳     | قبول  |

برای آزمون فرضیه چهارم که دارای متغیر میانجی است، از آزمون سوبل استفاده شده است.

### جدول (۷) نتایج فرضیه‌های غیر مستقیم

| مسیر ساختاری تحقیق                             | مقدار آماره آزمون سوبل |
|--|------------------------|
| مدیریت استعداد - یادگیری سازمانی - عملکرد مالی | ۳/۱۶۰                  |

$$Z - Value = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

$$= \frac{(0.34) * (0.26)}{\sqrt{((0.26)^2 * (0.064)^2) + ((0.34)^2 * (0.065)^2) + ((0.064)^2 * ((0.065)^2)}} = 3.160 > 1.96$$

با توجه به جدول شماره (۷) مقدار آماره حاصل از آزمون سوبل برابر با ۳/۱۶۰ شده که بدلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه متغیر میانجی یادگیری سازمانی در رابطه میان مدیریت استعداد و عملکرد مالی معنی‌دار می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تبیین تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد مالی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در شرکت کرمان خودرو صورت پذیرفت. پس از بررسی فرضیه‌های پژوهش با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل مشخص گردید مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی و عملکرد مالی تأثیر مثبت دارد. همچنین تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی نیز مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های محمد و همکاران (۲۰۲۳)، نورالفضیله و همکاران (۲۰۲۲)، محمودزاده و بهاروندی (۱۴۰۲)، عامری (۱۴۰۱) و یوسفی‌جنافرد (۱۳۹۹) همسو بوده است. در ادامه برای بررسی فرضیه میانجی از آزمون سوبل استفاده گردید و نتایج نشان دهنده این است که مدیریت استعداد بر عملکرد مالی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد. بر اساس نتایج حاصله می‌توان پیشنهادات ذیل را برای شرکت کرمان خودرو ارائه نمود:

- ❖ پیشنهاد می‌گردد در نظام حقوق و دستمزد، امتیازاتی برای نیروی انسانی با استعداد که در حوزه‌های مختلف از قبیل نظام پیشنهادات، پروژه‌های کاهش استراتژیک هزینه و بهبود عملکرد مشارکت دارند، پیش‌بینی گردد.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد با بهره‌گیری از مشاوران خبره سازمانی و منابع انسانی نسبت به اصلاح رفتارهای نامطلوب نیروی انسانی با استعداد در راستای فرآیند مدیریت استعداد اقدام گردد.
- ❖ به منظور دستیابی به اهداف حوزه یادگیری توصیه می‌شود در حوزه مدیریت استعدادها از روش‌های نوین آموزشی از قبیل منتورینگ و کوچینگ بهره گرفته شود.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد در زمان نیازسنجی آموزشی به عناوین آموزشی مرتبط با برنامه توسعه فردی نیروی انسانی شناسایی شده به عنوان افراد مستعد توجه ویژه گردد.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد به منظور توسعه یادگیری سازمانی و دستیابی به یک سازمان یادگیرنده، گروه‌های حل مسئله با بهره‌گیری از کارکنان بخش‌های مختلف جهت رفع مشکلات و گسترش مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مورد توجه قرار گیرد.
- ❖ توصیه می‌شود به منظور تسهیل دستیابی به اهداف مالی، آموزش‌های مرتبط و همراستا با اهداف عملکردی در حوزه مالی در تقویم آموزشی پیش‌بینی گردد.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد با برقراری ارتباط با دانشگاه‌های مطرح کشور در حوزه‌های مختلف نسبت به جذب فارغ‌التصیلان برتر و نوآور اقدام نمایند. در این راستا می‌توانند با اعطای کمک هزینه‌های تحصیلی به دانشجویان ممتاز و سرمایه‌گذاری در پروژه‌های تحقیقاتی آنان مسیر جذب آنان را هموار سازند.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد مشکلات و عوامل بازدارنده در حوزه عملکرد مالی شناسایی و برای رفع این محدودیت‌ها به راهکارهای خلاقانه و نوآورانه پاداش مناسب اختصاص داده شود.



منابع

اسدی کرم، حمیدرضا (۱۴۰۱). بررسی نقش مدیریت استعداد بر نوسازی استراتژیک با در نظر گرفتن متغیر یادگیری سازمانی به عنوان میانجی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سمنان.

پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیباله؛ موغلی، علیرضا و روشن، علیقلی. (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین. ۶ (۱۷)، ۱۹-۱.

[https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_۲۳۴۵۲\\_aa۳۷۹۲۳۱۱۹a۴۸۸b۴۵۴۲b۳۱۲۸۵c۰b۳ddc.pdf](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_۲۳۴۵۲_aa۳۷۹۲۳۱۱۹a۴۸۸b۴۵۴۲b۳۱۲۸۵c۰b۳ddc.pdf)

تشکری جهرمی، محمد؛ صالحی، اله کرم و کوهبر، محمدمین (۱۴۰۱). بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد موسسات حسابرسی ایران. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵ (۶)، ۲۲۵-۲۴۱.

[https://jou.spsiran.ir/article\\_۱۵۴۵۰۰\\_۰f۱۵۴ca۸۸۵d۱f۶۹eaf۲۴a۵۴۵۳f۹۰۲۶۶.pdf](https://jou.spsiran.ir/article_۱۵۴۵۰۰_۰f۱۵۴ca۸۸۵d۱f۶۹eaf۲۴a۵۴۵۳f۹۰۲۶۶.pdf)

تکه ئی، عبدالقادر و امین خان سالار (۱۴۰۰). ارزیابی ابعاد و مولفه‌های یادگیری سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

<https://civilica.com/doc//۱۴۶۳۵۰>

جامعی، رضا و نجفی، قاسم. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین ساختار مالکیت و عملکرد مالی با تأکید بر خارج تحقیق و توسعه در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. حسابداری و منافع اجتماعی، ۹ (۱)، ۸۱-۱۰۰.

[https://jaacsi.alzahra.ac.ir/article\\_۴۱۰۵\\_۶۸۹۴dfa۹f۳۱۳۸۳۷۳۲a۹۴۸۹۷۴a۱۶۷c۱f۸.pdf](https://jaacsi.alzahra.ac.ir/article_۴۱۰۵_۶۸۹۴dfa۹f۳۱۳۸۳۷۳۲a۹۴۸۹۷۴a۱۶۷c۱f۸.pdf)

جباری ظهیرآبادی، علی (۱۳۹۵). سازمان یادگیرنده. انتشارات راشدین، تهران.

جعفری، لعیا و حبیب اله رعنائی کردشولی (۱۳۹۸). تحلیل و بررسی مفاهیم و مدل‌های مدیریت استعداد، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهاردهم، شماره ۵۶، زمستان ۱۳۹۸، صفحه ۱۰۳-۱۳۱.

[https://journal.iams.ir/article\\_۳۲۳\\_۲۵a۲۱dfe۲۱c۱dbe۰۳۳۳f۳۲۰۷۴d۲۱۸f۱۴.pdf](https://journal.iams.ir/article_۳۲۳_۲۵a۲۱dfe۲۱c۱dbe۰۳۳۳f۳۲۰۷۴d۲۱۸f۱۴.pdf)

حسینی، سیدصمد؛ نیکخواه، یونس و کرمی، اژدر (۱۳۹۹). تأثیر توسعه سرمایه انسانی بر عملکرد مالی کسب و کارهای کوچک و متوسط از طریق عملکرد نوآوری و عملیاتی. جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، ۹ (۱)، ۹۳-۱۱۴.

[https://sociology.tabrizu.ac.ir/article\\_۱۰۶۲۴\\_۷bf۱۸۱۷۷۸ea۶۱۸۹d۹۱a۷c۴ab۱df۶db۵۰.pdf](https://sociology.tabrizu.ac.ir/article_۱۰۶۲۴_۷bf۱۸۱۷۷۸ea۶۱۸۹d۹۱a۷c۴ab۱df۶db۵۰.pdf)

خوشحال کلویپر، علی؛ حقیقی، مسعود و رزقی‌رستمی، علیرضا (۱۴۰۰). ارائه مدل برای عوامل موثر بر عملکرد فردی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به منظور بهبود عملکرد سازمان. جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴ (۱)، ۳۸۶-۴۱۱.



# فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of  
New Approaches in Public Administration



JNAPA

[https://jou.spsiran.ir/article\\_۱۴۹۸۲۹\\_aa۹۵ad۶۵afd۴dbe۹be۶cd۶b۳۱ac۷۴۲a۶.pdf](https://jou.spsiran.ir/article_۱۴۹۸۲۹_aa۹۵ad۶۵afd۴dbe۹be۶cd۶b۳۱ac۷۴۲a۶.pdf)

ستوده آرانی، حسین؛ باغبانی آرانی، ابوالفضل؛ مقصودی گنجه، یاسر؛ مهتری آرانی، محمد و سرپله، زهرا (۱۴۰۰). واكوی اثر فرآیندهای مدیریت استعداد بر توانمندی شبکه سازی و عملکرد سازمانی. فصلنامه تعاون و کشاورزی. ۱۰ (۳۷)، ۱۸۳-۱۹۹.

<https://ensani.ir/file/download/article/۱۶۳۳۰۷۶۱۴۸-۱۰۴۶۳-۱۴۰۰-۳۳۶.pdf>

صادقی علویجه، فریبا؛ شائمی برزکی، علی و تیموری، هادی. (۱۳۹۹). تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی اینرسی سازمانی. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران. ۹ (۲)، ۱-۳۰.

[https://ssoss.ui.ac.ir/article\\_۲۴۸۰۹\\_۹b۴f۷۰۴۳bb۲۲d۳۱۰c۶۳۴beed۳۷b۵۴۹fb.pdf](https://ssoss.ui.ac.ir/article_۲۴۸۰۹_۹b۴f۷۰۴۳bb۲۲d۳۱۰c۶۳۴beed۳۷b۵۴۹fb.pdf)

عامری، احمد (۱۴۰۱). بررسی تاثیر یادگیری سازمانی و هوش تجاری بر عملکرد مالی با نقش میانجی نوآوری و یادگیری شبکه ای. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مشهد.

علوی، سمیه؛ ارباب شیرانی، بهروز و اسفندیاری، احسان (۱۳۹۳). بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیکی در مرکز تحقیقات مهندسی اصفهان. مدیریت تولید و عملیات. ۵ (۱)، ۷۱-۵۹.

[https://jpom.ui.ac.ir/article\\_۱۹۸۰۷\\_۲۰۷۲۳۷b۴۵۸ce۵۹۹۶۵۱۲۵۴۳fc۳۱bcc۷۶۸.pdf](https://jpom.ui.ac.ir/article_۱۹۸۰۷_۲۰۷۲۳۷b۴۵۸ce۵۹۹۶۵۱۲۵۴۳fc۳۱bcc۷۶۸.pdf)

غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام عباس و شیخی، ایوب (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه سازی. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی. ۱۰ (۳۶)، ۱۱۷-۱۴۲.

[https://jmr.usb.ac.ir/article\\_۳۵۱۱\\_c۱bab۳a۶۲۳c۳dea۴cf۳۶۴۳۹۸d۴۵b۰۹۷۲.pdf](https://jmr.usb.ac.ir/article_۳۵۱۱_c۱bab۳a۶۲۳c۳dea۴cf۳۶۴۳۹۸d۴۵b۰۹۷۲.pdf)

محمودزاده، میثم و بهاروندی، الهه (۱۴۰۲). تأثیر هوش تجاری، یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت های نوآور مستقر در ایران. چشم انداز حسابداری و مدیریت. ۵ (۷۷)، ۱۳۸-۱۵۱.

[https://www.jamv.ir/article\\_۱۷۰۷۶۹\\_ab۲۶۸۰۷e۳۲ad۱۱d۸۷۳۱fbee۹۳۷۶e۳۳۹.pdf](https://www.jamv.ir/article_۱۷۰۷۶۹_ab۲۶۸۰۷e۳۲ad۱۱d۸۷۳۱fbee۹۳۷۶e۳۳۹.pdf)

نصراللهی، مهدی؛ فتحی، محمدرضا و نظری، حمید (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد مالی شرکت های شهرک صنعتی البرز استان قزوین: نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری. بررسی های بازرگانی. ۱۴ (۸۱)، ۴۳-۶۲.

[https://barresybazargani.itsr.ir/article\\_۳۱۸۰۹\\_۴۴d۹۱eee۵۱۶a۶۰d۵۴۶۲۶۴e۴۰cecc۶۷۳۱.pdf](https://barresybazargani.itsr.ir/article_۳۱۸۰۹_۴۴d۹۱eee۵۱۶a۶۰d۵۴۶۲۶۴e۴۰cecc۶۷۳۱.pdf)

هداوند، مجتبی و کزازی، روح اله (۱۴۰۱). بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز). مطالعات رفتاری در مدیریت. ۱۳ (۳۲)، ۱۸۲-۱۶۱.

[https://journals.iau.ir/article\\_۶۹۸۶۰۴\\_d۶۷۱۶cac۹۹۷۰aec۵۵۳۷a۰۹۳e۳۱۸f۰۱bb.pdf](https://journals.iau.ir/article_۶۹۸۶۰۴_d۶۷۱۶cac۹۹۷۰aec۵۵۳۷a۰۹۳e۳۱۸f۰۱bb.pdf)



یوسفی جنافرد، غلامحسن (۱۳۹۹). تاثیر مدیریت استعداد بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.

Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef Almahameed, M. A. (۲۰۲۰). Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System. *International Journal of Business and Management*, ۱۵(۴), ۱۱-۲۴.

Baba, M., Mahmood, R., & Halipah, A., (۲۰۱۷). The moderating role of environmental turbulence on the relationship between organizational learning and firm innovativeness. *International Journal of management research and reviews*, ۷(۲), p.۱۴۸.

Glenn, T. (۲۰۱۲). The state of talent management in Canada's public sector. *Administration Publique Du Canada*, ۵۵(۱), ۲۵-۵۱.

Golec, Adem and kahya, Esra (۲۰۰۷), "A fuzzy model for competency – based employee evaluation and selection", *computers & industrial Engineering*, ۵۲, pp ۱۴۳-۱۶۱.

Hariharan, K., and Vivekanand, G. (۲۰۱۸) Perspectives on organizational learning. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, ۹(۱), ۸۱-۸۶.

Liao, S.H., & Wu, C.H., (۲۰۰۹). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance, *International Journal of Business and Management*, Vol. ۴, NO, ۴, P. ۶۴-۷۶.

Makram, H.S., Parrow, P. and Greasley, K. (۲۰۱۷). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ۴(۴), ۲۵۹-۳۷۸.

Mohammed, A. A., Gururajan, R., & Hafeez-Baig, A. (۲۰۱۷). Primarily investigating into the relationship between talent management and knowledge management in business environment. *International Conference on Web Intelligence* (pp. ۱۱۳۱-۱۱۳۷).

Nurfadilah, D., Samidi, S., & Daryanto, W. M. (۲۰۲۲). The role of talent development on business performance in Islamic rural banks. In *Frontiers in Education* (Vol. ۷, p. ۱۰۴۵۷۲۹). Frontiers.

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (۲۰۰۹). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, ۱۱(۱), ۷-۱۶.

Shah, N., Bano, S., Saraih, U.N., Abdelwaheed, N.A.A. and Soomro, B.A. (۲۰۲۴), "Developing organizational performance through talent management practices: employee



# فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of  
New Approaches in Public Administration



JNAPA

satisfaction's mediating role in learning organizations", Business Process Management Journal, Vol. ۳۰ No. ۳, pp. ۶۴۱-۶۷۰. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0208>

Tarigan, J., Ferdian, G. N., Hatane, S. E., & Dharmayanti, D. (۲۰۱۸). Talent management and financial performance: does organization learning mediate that relationship?. Asia-Pacific Management and Business Application, ۷(۱), ۱-۱۶.

Ulrich, K., Guijarro-Garcia, M., Perez-Ruiz, P., & Hernandez-Gadea, J. (۲۰۲۲). Talent Management and Financial Profitability: An Essential Binomial in the Contemporary Company. Economic and Social Development: Book of Proceedings, ۸۱-۸۵.



## Talent Management Based On Financial Performance and Organizational Learning (Presenting a Policy for Kerman Khodro Company)



**Mohammad Reza Radfar**

Department of Financial Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Mohamadr.radfar@gmail.com



**Mansoureh Aligholi**

Associate Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

M.aligholi@yahoo.com



**Mahdi Ebrahimi**

Department of Business Management, Electronic Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

[mahdiebrahimi8@gmail.com](mailto:mahdiebrahimi8@gmail.com)

Received: ۱۷ July ۲۰۲۴ | Revised: ۲۱ July ۲۰۲۴ | Accepted: ۵ August ۲۰۲۴

### Abstract

The purpose of this research was to determine the impact of talent management on financial performance with the mediating role of organizational learning in Kerman Khodro Company. The research method is based on the applied goal, in terms of the method, it is a part of descriptive-survey research and in terms of the method of collecting information, it is a correlation research. The statistical population includes all the employees working in Kerman Khodro company, whose number was ۷۱۵ during the research period (winter ۲۰۲۴), and the sample size was considered to be ۲۵۰ according to Morgan's table. This research includes ۴ hypotheses and a questionnaire tool has been used to collect data. To check the hypotheses, the factor analysis technique and the structural equation modeling test were used in Lisrel software, and the research findings show that talent management has a positive and significant effect on financial performance and organizational learning, and organizational learning has a positive and significant effect on financial performance. Also, the results showed that talent management has a positive effect on financial performance due to the mediating role of organizational learning.

**Keywords:** Talent Management, Financial Performance, Organizational Learning

## ارائه مدلی نوین برای خطمشی گذاری های زیست محیطی در ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱



امیرعباس صادقیان

دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی / خطمشی گذاری عمومی، علامه طباطبایی، تهران، ایران

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۰۲-۱۱۳۶-۲۱۷۳

[amr.sadeghian@gmail.com](mailto:amr.sadeghian@gmail.com)

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر ارائه مدلی نوین برای خطمشی گذاری های زیست محیطی در ایران است. تلاش شده است که مقاله های مرتبط با واژگان کلیدی بررسی گردد و از بین آنها، منابعی که مناسب تر و جدیدتر بوده اند انتخاب گردد. بدین منظور بر اساس مطالعات کتابخانه ای و روش فراترکیب شکل گرفته و باهدفی مساله محور پیگیری شده است. در این مسیر، پس از بررسی مقالات، مسائل محیط زیستی شناخته شدند و در کنار این مطالعات، بررسی های آماری به جهت پی بردن به وجود مساله، مورد توجه قرار گرفتند. از آنجایی که بهتر است هر راه حلی، یک مبنای نظری داشته باشد، در این پژوهش، چندین نظریه به صورت ادراکی و ذهنی بررسی شد و از میان آنها، سه نظریه، که از نگاه پژوهشگر، نزدیکی بیشتری با حوزه محیط زیست و مسئله ای مطرح شده داشته اند، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. این سه نظریه، مدیریت ارزش عمومی، حکمرانی مشارکتی و حکمرانی همکارانه بودند که در این مقاله، به تعریف و بررسی آنها پرداخته شد و سپس بر اساس دلایل علمی و ادراکی و بر پایه ی فهم و نظر پژوهشگر، نظریه ی حکمرانی همکارانه، انتخاب گردید تا راه حل، بر بستر این نظریه طراحی و ارائه شود. رهیافتی که پژوهشگر بدان رسیده است بر بخش های مختلف، استوار است؛ از جمله: منابع شناسایی مسائل، بستر همکاری (گروه همکاری، رهبری تسهیلگر، ارکان محیط زیست و راه حل ها)، بازیگران، گروه نظارت و پیامدهای زیست محیطی.

**واژگان کلیدی:** خطمشی گذاری زیست محیطی، نظریه مدیریت ارزش عمومی، نظریه حاکمیت

مشارکتی، نظریه حاکمیت تعاونی، روش تحقیق فراترکیب



## ۱- مقدمه

در سال ۱۹۸۳، مجمع عمومی سازمان ملل متحد، "گروه جهانی محیط‌زیست و توسعه" را تأسیس کرد. این گروه گزارشی به نام "آینده مشترک ما" که توسط گراهام برونتلند، نخست‌وزیر نروژ، تهیه شده بود، ارائه داد. این گزارش بر اهمیت توسعه پایدار به‌عنوان مبنای فعالیت‌های اقتصادی انسانی، با توجه جدی به محیط‌زیست و تلاش برای بهبود سطح زندگی فقیران جهان تأکید داشت. از آن زمان به بعد، توسعه پایدار به یکی از مسائل اصلی جوامع بین‌المللی تبدیل شد و پس از انتشار گزارش نهایی برونتلند در سال ۱۹۸۷، این موضوع به مرکز توجهات جهانی تبدیل شد.

یک سال پس از ارائه گزارش نهایی برونتلند، مجمع عمومی سازمان ملل متحد قطعنامه‌ای تصویب کرد که خواستار برگزاری فراهمایی در مقر سازمان ملل متحد درباره محیط‌زیست شد. در نهایت، این فراهمایی در ژوئن ۱۹۹۲ و در بیستمین سالگرد فراهمایی استکهلم، در مورد محیط‌زیست در ریودوژانیرو برگزار شد. نتیجه این فراهمایی تأکید مجدد بر مفهوم "توسعه پایدار" در سطح بین‌المللی بود.

از دیدگاه گلدنر و ریچی (۲۰۰۹)، خط‌مشی محیط‌زیستی شامل مجموعه‌ای از قواعد، مقررات، راهنماها، اهداف توسعه‌ای و استراتژی‌هایی است که چارچوبی برای تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی درباره محیط‌زیست فراهم می‌کند. این تصمیمات به‌طور مستقیم بر توسعه بلندمدت محیط‌زیست تأثیر می‌گذارند. این تعریف، بسیار مفید و مؤثر است، زیرا هدف اصلی خط‌مشی محیط‌زیستی، بهبود روند پیشرفت و توسعه کشور یا منطقه و ارتقای سطح زندگی شهروندان است.

خط‌مشی محیط‌زیستی به‌عنوان یک فعالیت اجتماعی مهم در نظر گرفته می‌شود و بر این نکته تأکید دارد که چگونه بازیگران مختلف در حوزه محیط‌زیست، مانند نهادها، سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. در بسیاری از کشورهای دنیا، رویکرد از بالا به پایین در خط‌مشی‌گذاری محیط‌زیستی، که در آن دولت‌ها ابتکار عمل دارند و متمرکز هستند، به تدریج به رویکرد از پایین به بالا تغییر کرده است که معمولاً غیرمتمرکز و جامعه‌محور است و نوعی حکمرانی است که در آن جوامع محلی و حوزه‌های مختلف کسب‌وکار در مدیریت مسئولیت‌های بیشتری شرکت می‌کنند.

خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی به دلیل عدم اجماع، عدم تجانس و عدم قطعیت دارای پیچیدگی‌های زیادی است. همچنین، وجود طیف گسترده‌ای از کاربران و ذینفعان و دامنه‌ی وسیعی از خدمات متنوع، این پیچیدگی را افزایش می‌دهد. بنابراین، ارتباطات چندگانه بین سازمان‌ها و برنامه‌های مختلف ضروری است.

یکی از مسائل بحرانی و حیاتی امروز ایران، مسئله‌ی محیط‌زیست است که با حوزه‌های مهم و حیاتی دیگری مانند آب درهم‌تنیده است. علاوه بر اینکه ایران در حوزه‌های مهندسی، فناوری و علمی دچار کمبود و مشکل است، در حوزه مدیریت و خط‌مشی‌گذاری نیز ضعف دارد. علل مختلف، پیچیده و درهم‌تنیده‌ای باعث این بحران شده‌اند و راه‌حل‌ها باید چندجانبه و پیچیده باشند. خط‌مشی‌گذاری در حیطه محیط‌زیست و

حوزه‌های درهم‌تنیده‌ی آن، نباید با منفعت‌طلبی‌ها، یارکشی‌های قدرت‌طلبانه و نگاه‌های بهره‌بردار اقتصادی همراه باشد و این امر خودکار را بسیار دشوار می‌کند.

## ۲- ادبیات و پیشینه تحقیق

تا به امروز، بحران کنونی زیست‌کره با هیچ مشکل جهانی دیگری قابل‌مقایسه نبوده است. هیچ مشکلی تاکنون بر تمامی جنبه‌های عصر ما و سیاره‌مان، از سطح خارجی و درون زمین گرفته تا موجودات زنده، آب‌کره و هواکره، به این اندازه تأثیرگذار نبوده و با آن‌ها در تعامل متقابل نبوده است (محمدی‌آشنانی و همکاران، ۱۳۸۷).

تحولات زیست‌محیطی جهانی از یک‌طرف و گسترش فرآیندهای مخرب محیط‌زیست در کشورهایی مانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه از طرف دیگر، باعث شده که حفاظت از محیط‌زیست بیش‌ازپیش در مرکز توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران قرار گیرد (شبییری و همکاران، ۱۳۹۲). بحران‌های زیست‌محیطی نه‌تنها آرامش و امنیت را از زندگی انسان‌ها می‌گیرد، بلکه تهدیدی جدی برای موجودیت بشر نیز محسوب می‌شود. محیط‌زیست شهری، مشابه سایر محیط‌های زندگی، تحت تأثیر فعالیت‌های انسانی قرار دارد و از آن تأثیر می‌پذیرد (صالحی و پازوکی‌نژاد، ۱۳۹۳).

امروزه بحران‌های زیست‌محیطی افزایش‌یافته و نیاز به تلاش‌های گسترده‌تری دارند (طاهرخانی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از چالش‌های بزرگ قرن بیست و یکم برای سیاست‌گذاران، حتی در سبزترین کشورها، شناخت دقیق علل ناکامی یا کم اثر بودن سیاست‌های زیست‌محیطی در مواجهه با این مشکلات است (لطیفیان و همکاران، ۱۳۹۲). بحران‌های زیست‌محیطی در ایران نیز از جمله شدیدترین بحران‌های جهانی شناخته می‌شود. رشد سریع اقتصادی کشور، توجهات جهانی را به خود جلب کرده است و این رشد همراه با مصرف زیاد انرژی و انتشار آلاینده‌ها بوده است. به همین دلیل، محیط‌زیست امروزه شامل تمامی مسائل مربوط به صنعت، فرهنگ، اقتصاد و سیاست می‌شود. این وضعیت، به حدی پیش رفته است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، برنامه‌ریزی زیست‌محیطی به بخشی از برنامه‌ریزی کشوری تبدیل شده است (ساوری و نقی بیرانوند، ۱۳۹۹؛ رضایی و همکاران، ۱۴۰۲).

دخالت انسان در محیط‌زیست و آثار منفی آن به‌وضوح در وضعیت فعلی محیط‌زیست ایران نمایان است؛ به‌عنوان مثال، می‌توان به آتش‌سوزی‌های مکرر در جنگل‌ها (که به‌طور متوسط سالانه ۳۵ هزار هکتار از عرصه‌های جنگلی را درگیر می‌کند)، پدیده ریزگردها (که سالانه ۱۷ استان کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد)، نابودی حیات رودخانه‌ها به دلیل ورود فاضلاب‌های انسانی و صنعتی، و تخریب حریم رودخانه‌ها اشاره کرد. همچنین آلودگی اکولوژیک خلیج‌فارس و نابودی تدریجی حیات در دریاچه خزر به دلیل ورود فاضلاب‌ها، نابودی تالاب‌ها و دریاچه‌های آب شیرین و آسیب‌های شدید به آن‌ها که به مرز بحران نزدیک شده‌اند (بهبودی و همکاران، ۱۳۹۳). عواملی مانند موقعیت جغرافیایی ایران در منطقه خشک و نیمه‌خشک، خشک‌سالی‌های بلندمدت، فشار بر منابع طبیعی، روش‌های سنتی و نامناسب کشاورزی، فعالیت‌های صنعتی

به ویژه در حوزه نفت و گاز، و تغییرات شدید آب و هوایی جهانی (کرمانی و همکاران، ۱۳۹۸) نیز در تشدید این مشکلات نقش دارند (احمدی تنکابنی و همکاران، ۱۴۰۱).

نبود برنامه جامع توسعه پایدار و حفاظت از محیط زیست که بر اساس سیاست های کلی محیط زیست تدوین شده باشد و گروه های تصمیم ساز و تصمیم گیر را مشخص کند، و وجود قوانین و مقررات پراکنده و قدیمی که رویکردهای جامع نگر و پیشگیرانه را در مدیریت محیط زیست در نظر نمی گیرد، از مشکلات عمده مدیریتی است که باعث موازی کاری دستگاه ها و اختلال در اجرا شده است. ارزیابی ها نشان می دهند که ساختار مدیریتی امور زیست محیطی در کشور، از نظر ساختار سازمانی و ارتباطات بین سازمانی، پاسخگوی نیازهای کنونی و تحقق اهداف کلان توسعه کشور نیست و نیاز به اقداماتی برای افزایش کارایی و اثربخشی دارد (مشهدی و زابولی زواره، ۱۴۰۰).

## ۲-۱ بررسی های آماری و استدلال و روزی

• بر اساس گزارش های منتشر شده، ایران در سال ۲۰۰۶ رتبه ۵۳، در سال ۲۰۰۸ رتبه ۶۷، در سال ۲۰۱۰ رتبه ۶۰ و در سال ۲۰۱۲ به رتبه ۱۱۴ در شاخص عملکرد زیست محیطی جهانی سقوط کرده است. در گزارش سال جاری، ایران با نمره ۶۶،۳۲ در رتبه ۱۰۵ از مجموع ۱۸۰ کشور قرار دارد و در زمره کشورهای با عملکرد ضعیف قرار می گیرد. همچنین، شاخص جهانی عملکرد زیست محیطی سال ۲۰۲۰ نشان می دهد که ایران با کسب نمره ۴۸، در مقام ۶۷ جهان قرار دارد. بررسی های صورت گرفته نشان می دهد که ایران با توجه به نوسانات متعدد در این زمینه، نیازمند توجه و بررسی بیشتری است (شیران زائی و همکاران، ۱۴۰۲).

• وضعیت محیط زیستی کشور نشان دهنده مشکلات متعدد زیست محیطی است که مدیران با آن ها روبرو هستند. جایگاه نسبتاً پایین ایران در ابعاد عملکرد زیست محیطی جهانی (رتبه ۸۰ در سال ۲۰۱۸) تأکید بر ضرورت توجه جدی به این مقوله دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹).

• شاخص جهانی عملکرد زیست محیطی سال ۲۰۲۰ نشان داد که ایران با کسب نمره ۴۲،۷۳ در مقام ۱۱۴ از بین ۱۳۲ کشور جهان قرار گرفته است. در سال ۲۰۱۵، ایران با نمره ۶۰ در مقام ۷۸ و در سال ۲۰۱۰ با نمره ۷۶،۹ در رتبه ۶۷ جهان قرار داشت (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲).

• بررسی شاخص عملکرد زیست محیطی نشان می دهد که ایران در میان ۲۴ کشور خاورمیانه و شمال آفریقا در رتبه بسیار پایینی قرار دارد و در مقام ۱۸ از بین کشورهای است (احمدی تنکابنی و همکاران، ۱۴۰۱).

• بر اساس شاخص تنش آبی فالکن مارک، ایران با سرانه آب تجدید پذیر ۱۵۶۰ مترمکعب در سال، تحت تنش آبی قرار دارد و ۸۰ درصد از منابع آب تجدید پذیر کشور در حال استفاده است. برخی پژوهشگران این وضعیت را "ورشکستگی آبی" نامیده اند (گلستان و همکاران، ۱۴۰۲).

دلیل اصلی ناکامی در خط مشی گذاری و اجرای سیاست های کلان زیست محیطی در کشور، دخالت چندین سازمان و نهاد در امور محیط زیست است، هر چند که سازمان حفاظت محیط زیست متولی اصلی این حوزه است. تجربه نشان داده که حفاظت از محیط زیست با توجه به قوانین پیچیده، بوروکراسی اداری و گستردگی

موضوعات، تنها از طریق یک سازمان یا نهاد امکان پذیر نیست و نیازمند همکاری مجموعه‌ای از سازمان‌های تخصصی و تشکل‌های مردمی غیردولتی است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹).

در زمینه آب، نهادهای مختلفی مانند وزارت نیرو، وزارت جهاد کشاورزی و سازمان حفاظت محیط زیست در مدیریت و بهره‌برداری از منابع آب دخیل هستند، اما فاقد سیاست‌های منسجم برای حل اصولی بحران آب هستند. این نهادها غالباً در جهت اهداف سازمانی خود عمل می‌کنند و بین سیاست‌های آن‌ها همسویی وجود ندارد. به‌عنوان مثال، وزارت نیرو بر تأمین منابع آب و مصرف اقتصادی تمرکز دارد، وزارت جهاد کشاورزی بر توسعه کشاورزی تأکید دارد و سازمان حفاظت محیط زیست بر حفظ حقوق زیست محیطی اصرار دارد (گلستان و همکاران، ۱۴۰۲).

در نهایت، به نظر می‌رسد که تأکید بر تعادل چهار عامل مهم، یعنی جمعیت، انرژی، منابع و آلودگی محیطی نادیده گرفته شده و در تلاش برای توسعه، کاهش زمینه‌های زندگی انسانی مورد توجه قرار نگرفته است. بحران‌ها و چالش‌های محیطی باید به‌عنوان اولویت مورد نظر قرار گیرند و در غیر این صورت، توسعه پایدار به یک واژه بی‌معنی تبدیل خواهد شد (دبیری و همکاران، ۱۳۹۷).

## ۲-۲ نظریه‌های مطرح

برای بررسی این موضوع، بر اساس دانش پژوهشگر، چندین نظریه وجود دارد که همخوان‌تر با حوزه موضوعی محیط زیست است. که به ترتیب اشاره خواهد شد.

### الف) مدیریت ارزش عمومی

پارادایم مدیریت ارزش عمومی، به‌عنوان بخشی از یک حکمرانی شبکه‌ای وسیع‌تر، بر این باور است که دموکراسی مشروع و مدیریت مؤثر به‌صورت مشترک عمل می‌کنند و سیاست و مدیریت باید با یکدیگر هماهنگ باشند. برای اتخاذ تصمیمات مؤثر و اجرای آن‌ها، لازم است که ذینفعان زیادی درگیر فرآیندها شوند. این پارادایم به سیستم گفتگو و تبادل در حکمرانی شبکه‌ای وابسته است و از طریق ساخت، اصلاح و سازگاری سیستم، دموکراسی و مدیریت به هم نزدیک می‌شوند و ارائه می‌شوند.

نظارت و بررسی انتقادی منظم از سوی همه شرکای سیستم برای تحقق وعده‌های دموکراسی و مدیریت ذینفعان ضروری است. نقطه قوت این نظریه در بازتعریف نحوه مواجهه با چالش‌های کارآمدی، مسئولیت‌پذیری و برابری است و به نیروی انگیزشی اشاره دارد که بر قوانین یا مشوق‌ها برای هدایت اصلاحات خدمات عمومی تکیه نمی‌کند. این پارادایم بر پایه دیدگاه جامع‌تری از انسانیت بنا شده است و نشان می‌دهد که افراد از طریق مشارکت در شبکه‌ها انگیزه می‌گیرند، یعنی روابطشان با دیگران در چارچوب احترام متقابل و یادگیری مشترک شکل می‌گیرد. در این پارادایم، مدیران دولتی به ایجاد ارزش عمومی می‌پردازند، اما مشکل این است که آن‌ها نمی‌توانند به‌طور قطعی بدانند که ارزش عمومی چیست (Stoker، ۲۰۰۶).

در کل، پارادایم ارزش عمومی در چارچوب حکمرانی شبکه‌ای شکل می‌گیرد. هدف اصلی این پارادایم دستیابی به ارزش عمومی است و منافع عمومی از طریق تعامل و مشورت در مورد هزینه‌ها و فرصت‌ها به

دست می‌آید. کار آیی در این پارادایم به صورت قضاوتی ارزیابی می‌شود و باید به طور مداوم بررسی شود که آیا فعالیت‌ها با اهداف مطابقت دارد یا خیر. در زمینهٔ پاسخگویی، این پارادایم انتقادات خاصی دارد، اما از طریق رهبری تسهیلگر و مذاکره، پاسخگویی را دنبال می‌کند. انصاف در این پارادایم به توسعه ظرفیت‌های فردی و ایجاد فرصت‌ها و حقوق برابر و متقابل مربوط می‌شود. این پارادایم ممکن است زمانی تضعیف شود که به جای عمل‌گرایی به سمت شعارگرایی برود و حفظ آن از طریق حفظ شبکه ذینفعان و کثرت‌گرایی در تصمیم‌گیری به منظور اطمینان از دموکراسی و مدیریت ذینفع‌محور اتفاق می‌افتد.

## **(ب) حکمرانی مشارکتی**

حکمرانی مشارکتی، بر مشارکت بازیگرانی تأکید می‌کند که معمولاً مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده ندارند. این ممکن است شامل قالب‌هایی مانند جلسات عمومی یا سایر اشکال مشاوره باشد. در اینجا، مشارکت به‌عنوان متغیر فراگیر در فرآیند تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود و اساساً به فرآیندهای تصمیم‌گیری، به‌عنوان زنجیره‌ای از رویدادهایی که به سمت نتایج خاص تنظیم شده‌اند، نگریسته می‌شود. در فرآیندهای مشارکتی، ویژگی‌های همکاری به‌عنوان یک مقوله مهم پنداشته می‌شود، و تقریباً تمام سازوکارهای مورد مطالعه، به تنظیمات مشارکتی اشاره دارند. مشارکت در اینجا به‌عنوان یک مفهوم سه‌بعدی درک می‌شود و می‌تواند در هر یک از ابعاد حکومتی کم‌وبیش فشرده باشد:

۱. وسعت درگیری: طیف ذینفعان و سایر بازیگران شامل این فرآیند، می‌تواند شامل مشارکت چند متخصص منتخب، نمایندگان گروه‌های سازمان‌یافته، یا شهروندان باشد.

۲. ارتباط و همکاری: نحوه، جهت، و شدت جریان اطلاعات به‌عنوان مثال، ارائه اطلاعات یک‌طرفه در مقابل توسعه مشارکتی.

۳. تفویض قدرت به شرکت‌کنندگان: میزان نفوذ شرکت‌کنندگان بر تصمیماتی که باید گرفته شود. با در نظر گرفتن این موضوع، حکمرانی مشارکتی شامل فرآیندها و ساختارهای تصمیم‌گیری عمومی‌ای است که بازیگران بخش خصوصی، جامعه مدنی و عموم مردم را با درجات مختلف ارتباط، همکاری و تفویض قدرت تصمیم‌گیری، درگیر می‌کند. مفهوم سه‌بعدی این است که این ابعاد اصول مستقل از یکدیگر هستند، به این معنی که هر فرآیند تصمیم‌گیری معینی می‌تواند در یک بعد پررنگ و در بعد دیگر کم‌رنگ باشد. برای اهداف تحلیلی، یک فرآیند تصمیم‌گیری با تولید یک خروجی اساسی مانند یک تصمیم یا برنامه الزام‌آور جمعی به پایان می‌رسد. این فرآیند همچنین ممکن است بسته به ماهیت و درجه مشارکت و همکاری، پیامدهای اجتماعی مختلفی ایجاد کند؛ این موارد ممکن است شامل این موارد باشد: یادگیری فردی و جمعی، افزایش آگاهی، پذیرش فرآیند و خروجی، حل تعارض و ایجاد اعتماد، تقویت سرمایه اجتماعی و ایجاد و تقویت شبکه‌ها در بین ذینفعان. یک فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی همچنین ممکن است با از بین بردن اعتماد بین شرکت‌کنندگان و ذینفعان، بیگانه کردن عموم یا ایجاد درگیری‌های جدید، نتایج منفی ایجاد کند (Newig et al., ۲۰۱۸).

## پ) حکمرانی همکارانه

حکمرانی همکارانه، یک مدل جدید از حکمرانی دولت است که در دو دهه گذشته به وجود آمده و می‌توان آن را به‌عنوان گردآوری ذی‌نفعان متعدد در یک انجمن مشترک برای تصمیم‌گیری جمعی تعریف کرد، به‌نحوی که درنهایت به نتایج و پیامدهای مناسب برای همه طرفین منجر شود. این گروه‌های همکار اغلب تحت رهبری دولت مدیریت می‌شوند (Ansell & Gash, ۲۰۰۷). بررسی منابع تجربی و تحقیقاتی موجود نشان می‌دهد که درک مشترک و کاملاً واضحی از حکمرانی همکارانه در میان محققان وجود ندارد (Emerson et al., ۲۰۱۲; Bryson et al., ۲۰۱۳)؛ اما یک نقطه تلاقی مشترک از همه تعاریف، اذعان بر توجه به فرآیندهایی است که نفع همه ذی‌نفعان را در برداشته باشد. فریمن (۲۰۱۱) حکمرانی همکارانه را مستلزم "حل مسئله، مشارکت گسترده، راه‌حل‌های موقتی و تقسیم مسئولیت‌های نظارتی بین بخش دولتی و خصوصی در قالب یک سازمان انعطاف‌پذیر" معرفی می‌کند (Freeman, ۲۰۱۱, p. ۱۷). اینس و بوهر (۲۰۰۲) نیز معتقدند حکمرانی همکارانه به گفت‌وگوهای معتبر بین مشارکت‌کنندگان برای مشروعیت بخشیدن به منافع همه آنان و تمایل به جست‌وجوی راه‌حل‌های متقابل به‌نحوی که منابع همه افراد درگیر را تأمین کند، اشاره دارد. در جمع‌بندی، حکمرانی همکارانه را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد (واعظی و قیصرانی، ۱۳۹۸):

یک برنامه حکمرانی و مدیریتی است که در آن یک یا چند سازمان دولتی مستقیماً با شرکت‌های دولتی دیگر و نیز گروه‌های غیردولتی ذی‌نفع در یک فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی درگیر می‌شوند. این فرایند تصمیم‌گیری رسمی، اجتماع‌گرا و مشورتی است و هدف آن ایجاد یا اجرای خط‌مشی دولتی یا مدیریت دولتی در حوزه برنامه‌ها یا دارایی‌های دولتی است (Ansell & Gash, ۲۰۰۸).

## ۲-۳ برگزیدن نظریه و استدلال‌های مطروحه

در گذشته، سیاست‌گذاری و مدیریت منابع طبیعی و زیست‌محیطی به عهده مقامات دولتی بود، اما امروزه این مسئولیت به پروژه‌های وسیع‌تر تبدیل شده است که نیاز به مشارکت مستقیم جوامع، افراد، سازمان‌های غیردولتی و بخش خصوصی دارد. این تغییرات نشان‌دهنده انتقال از نقش‌های سنتی دولت به مفهومی گسترده‌تر از حکمرانی است که شامل سطوح مختلف دولت (جهانی، منطقه‌ای و محلی) و همچنین بخش خصوصی و جامعه مدنی می‌شود. درحالی‌که هنوز موضوعاتی مانند مسئولیت‌ها و اختیارات واگذار شده به نهادهای مختلف مورد بحث است، به‌طور کلی پذیرفته شده است که مسئولیت محیط‌زیست و توسعه پایدار، به یک پروژه جامع تبدیل شده است که نیازمند مشارکت تمام بخش‌ها است (Cocklin & Moon, ۲۰۲۰). مشکلات در خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی شامل اولویت دادن به منافع سیاسی به‌جای منافع زیست‌محیطی، اتخاذ سیاست‌های کوتاه‌مدت، عدم تخصص و ناکارآمدی در خط‌مشی‌گذاری، و نگاهی محدود به توسعه است. سایر مشکلات شامل نظریه‌پردازی بیش‌ازحد بر اساس هزینه‌ها، گسیختگی میان خط‌مشی‌ها و اجرا، دشواری در سنجش هزینه‌ها و اثرات محیطی، عدم ارتباط و هماهنگی میان نهادها، تعارض قوانین،



فقدان مطالعات پیشین و نظام مناسب برای شناسایی مسائل، و ضعف در سیستم ارزیابی و بازخورد نیز هستند (حاجی هاشمی اسفرجانی و همکاران، ۱۳۹۹).

اجرای موفق خطمشی‌های زیست‌محیطی به تعهد و درک صحیح دولت‌ها و شهروندان بستگی دارد. حفاظت از محیط‌زیست نیازمند همکاری و استفاده از تمامی منابع و امکانات جامعه است. بنابراین، اجرای این خطمشی‌ها به رویکردهای همکارانه و توجه به نهادهای اجرایی دولتی نیاز دارد که با توجه به صلاحیت‌های سازمانی خود، مسئولیت‌های خاصی را بر عهده خواهند گرفت. نهادهای مسئول حفاظت از محیط‌زیست باید نقش هماهنگ‌کننده و نظارتی ایفا کنند تا موانع را برطرف کرده و محیط‌زیست را به‌طور مؤثر حفظ کنند (مشهدی و زابولی زواره، ۱۴۰۰).

مشروعیت‌سازی خطمشی در فرآیند اجرا اهمیت زیادی دارد؛ زیرا هماهنگی مشروعیت خطمشی با مقبولیت عمومی می‌تواند به اجرای بدون مقاومت یا با حداقل اصطکاک منجر شود (پور عزت، ۱۳۹۷). مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد نیز به اجرای مؤثر هنجارهای زیست‌محیطی کمک می‌کند. با جایگزینی تدریجی این سازمان‌ها در برخی وظایف اجرایی، پیشگیری از جرائم زیست‌محیطی و پیگیری خطمشی‌های زیست‌محیطی به آن‌ها واگذار می‌شود. همچنین، طراحی و اجرای خطمشی‌های محیطی نیازمند توجه به ابعاد بخشی و اقتصادی است. این یکپارچگی باید هم به‌صورت عمودی و هم افقی وجود داشته باشد تا مسائل محیط‌زیستی به‌درستی مورد توجه قرار گیرد و راه‌حل‌های مناسبی برای مشکلات این حوزه ارائه شود (تنکابنی و همکاران، ۱۳۹۹).

بر اساس نظرات محمدی‌آشنانی و همکاران (۱۳۸۷)، تحقیقات اخیر نشان داده است که بسیاری از بحران‌های زیست‌محیطی به دلیل آثار تجمعی، القایی، مزمن و ترکیبی به وجود آمده‌اند. آثار تجمعی معمولاً از فعالیت‌هایی ناشی می‌شوند که به‌تنهایی اهمیت زیادی ندارند، اما وقتی جمع می‌شوند، باعث تغییرات قابل توجهی در محیط‌زیست می‌شوند. این آثار می‌توانند به‌صورت القایی نیز ظاهر شوند. به‌عنوان مثال، احداث یک بزرگراه می‌تواند منجر به تغییر کاربری‌های اطراف و تحول در چرخه حیات آن‌ها شود. علاوه بر آثار فردی و تجمعی، اقداماتی که انسان در محیط‌زیست انجام می‌دهد، ممکن است اثر ترکیبی نیز داشته باشند. اثر ترکیبی به معنای تعامل بین دو یا چند فعالیت است که می‌تواند به کاهش یا تقویت آثار یکدیگر منجر شود. اگر این تعامل به کاهش کیفیت محیط‌زیست منجر شود، باید مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس توضیحات فوق، آثار فعالیت‌های انسانی بر کیفیت محیط‌زیست به دسته‌های زیر تقسیم می‌شوند:

۱. آثار طرح‌های انفرادی بزرگ‌مقیاس

۲. آثار تجمعی

۳. آثار ترکیبی

پیشرفت‌های زیست‌محیطی در کشورهای توسعه‌یافته، نشان‌دهنده محیطی است که در آن، اجرای خطمشی‌های زیست‌محیطی با کمترین چالش‌ها مواجه بوده است. در این کشورها، فرهنگ زیست‌محیطی



# فصلنامه علمی رویکردهای نو در مدیریت دولتی

The scientific quarterly of  
New Approaches in Public Administration



JNAPA

به‌عنوان یک نیاز اساسی برای افراد و نسل‌های آینده در نظر گرفته می‌شود. رویکردهای نظری موجود برای توجیه فرهنگ زیست‌محیطی و اجرای موفق خط‌مشی‌های مرتبط با آن، به‌طور عمده دینامیک و پویا هستند. در کشورهای توسعه‌یافته، محیط‌زیست به‌عنوان یک مسئله فردی در نظر گرفته نمی‌شود بلکه یک مسئله همگانی است که همه افراد در آن مشارکت دارند و حفاظت از آن برای نسل‌های آینده نیز حیاتی است (ممیوند و همکاران، ۱۳۹۸).

نتایج تحقیقات وحید و رنجبر (۱۳۹۷) نشان داده است که تمرکز بیش‌ازحد قدرت تصمیم‌گیری در نهادهای دولتی، به‌ویژه وزارت نیرو، و فقدان مشارکت ذینفعان و بخش غیردولتی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری منابع آب، به سیاسی شدن و کاهش بهره‌وری خط‌مشی‌های آب و درنهایت کمبود آب در کشور منجر شده است. محققان در ارزیابی حکمرانی آب کشور در سال ۱۳۹۴ به عواملی چون نقص اطلاعات و ارتباطات، عدم پاسخگویی، هدف‌گذاری نامناسب، تأمین منابع مالی محدود، رفتارهای مشکل‌زا و عدم رعایت قوانین و مقررات اشاره کرده‌اند. الگوی موردبررسی شامل سه اصل اصلی است: مشارکت، قانون‌مداری و مشروعیت، و کسب و اعمال اقتدار (یوسفیان و همکاران، ۱۴۰۰).

مطابق با یافته‌های تحقیق معدنی (۱۴۰۰)، شاخص‌هایی از قبیل "ارتباطات و تعاملات نهادهای متولی، تعهد به حفظ و صیانت از محیط‌زیست به‌ویژه در حوزه گردشگری سبز، برنامه‌ریزی استراتژیک و جامع، خط‌مشی‌گذاری جامع و مشارکتی، و توسعه دیپلماسی زیست‌محیطی" به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها برای ارتقای کیفیت تعاملات نهادهای متولی، افزایش اثربخشی خط‌مشی‌های مصوب دولت، حفظ پایداری محیط‌زیست و کاهش اثرات منفی زیست‌محیطی گردشگری شناخته شده‌اند.

دولت‌ها به دلیل کمبود دانش و مهارت لازم، محدودیت منابع مالی، عدم انعطاف سازمانی و استفاده از بوروکراسی‌های متمرکز و قانون‌مدار، اغلب با مشکلاتی در انجام فعالیت‌های ضروری و نیاز به همکاری با سایر نهادها مواجه هستند. از سوی دیگر، خط‌مشی‌های دولت به‌ندرت می‌توانند بدون مشارکت مدنی مشروعیت داشته باشند. سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانند نقش مهمی در نمایندگی از منافع و علایق شهروندان در فرآیند تدوین و تصمیم‌گیری درباره خط‌مشی‌ها داشته باشند و به ایجاد خط‌مشی‌هایی اثربخش‌تر کمک کنند (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۶).

در پایان، با توجه به دلایل و گزاره‌های ارائه‌شده، با توجه به وجود ذینفعان متعدد، دستگاه‌های مسئول متفاوت و مسائل پیچیده، ضرورت توجه به حکمرانی احساس می‌شود. در این راستا، لازم است به بررسی مدیریت ارزش عمومی، حکمرانی مشارکتی و حکمرانی همکارانه پرداخته شود.

مدیریت ارزش عمومی به دنبال شناسایی ارزشی است که توسط عموم مردم به رسمیت شناخته شود. برای اینکه این مدیریت بهینه باشد و به‌خوبی عمل کند، باید عموم مردم به سطحی از درک و اهمیت برسند که آن را به‌عنوان ارزش عمومی بپذیرند. در مسائل زیست‌محیطی، اگر مردم به این سطح نرسند که حفاظت و توسعه محیط‌زیست را ارزشمند بدانند، عملاً نمی‌توان از این نظریه بهره‌برداری کرد. برخی مسائل تا زمانی که



به بحران نرسند و برای عموم ملموس نشوند، به خوبی درک نمی‌شوند و تنها عده کمی از آن‌ها آگاه هستند. مسائل زیست‌محیطی نیز تا زمانی که به بحران تبدیل نشوند و عموم مردم با مشکلات آن مواجه نشوند، بعید است که به‌عنوان ارزش عمومی شناخته شوند. بنابراین، این نظریه نمی‌تواند برای طراحی راه‌حل‌های مربوط به مسائل زیست‌محیطی مناسب باشد. همچنین، توجه به محیط‌زیست باید همیشگی و پایدار باشد و نه تنها در مواقعی که مشکلات زیست‌محیطی آشکار می‌شوند. حتی رفع موقت مشکلات زیست‌محیطی نمی‌تواند موجب تبدیل آن به یک ارزش عمومی شود.

در مورد حکمرانی مشارکتی، ممکن است گروه‌های زیست‌محیطی توسط بازیگران قدرتمندتر تحت تأثیر قرار گیرند. همچنین، این گروه‌ها ممکن است از روش‌های مؤثرتر برای پیگیری نگرانی‌های زیست‌محیطی استفاده کنند و از فرآیند مشارکت خارج شوند. علاوه بر این، گروه‌ها ممکن است برای اجرای قدرت خارج از محیط‌های مشارکتی، به ابزارهای چالش‌برانگیز نظیر اعتراض یا اقدام مستقیم متوسل شوند که می‌تواند منجر به کاهش نفوذ کلی آن‌ها شود. مشارکت گروه‌ها نیز ممکن است مانع توافق در تصمیم‌گیری شود، به‌ویژه در فرآیندهایی که تلاش برای اجماع دارند. مشارکت تعداد زیادی از بازیگران که می‌توانند تصمیم را وتو کنند، ممکن است دستیابی به راه‌حل‌های عمومی را دشوار سازد. همچنین، فاصله زمانی بین تصمیم‌گیری و اجرا ممکن است باعث تغییر شرایط به‌گونه‌ای شود که اجرای تصمیم اتخاذشده غیرممکن یا نامطلوب گردد. به‌علاوه، حکمرانی مشارکتی بیشتر به جنبه‌های اقتصادی توجه دارد (Newig et al., ۲۰۱۸).

بنابراین، با توجه به دلایل بیان‌شده، این نظریه نیز برای ارائه طرحی برای حل مسائل زیست‌محیطی از طریق خط‌مشی‌گذاری مناسب به نظر نمی‌رسد. حکمرانی همکارانه، که در بسیاری از کشورها به‌ویژه در زمینه‌های زیست‌محیطی، خدمات عمومی و آموزش و بهداشت تجربه‌شده است، به‌عنوان مدل جدیدی از حکمرانی مطرح‌شده است. حکمرانی همکارانه به معنای "گرد هم آمدن ذی‌نفعان متعدد در یک انجمن مشترک برای تصمیم‌گیری جمعی" است که به نتایج و پیامدهای مناسب برای همه طرفین منجر می‌شود. این نوع حکمرانی معمولاً با همکاری سازمان‌های دولتی مدیریت می‌شود و بیشتر در زمینه‌های اجتماعی مطرح‌شده است (Healy, ۲۰۰۳). در حالی که حکمرانی شبکه‌ای به مسائل گسترده‌تری از جمله بهبود کار آیی در مسائل اقتصادی و خدمات عمومی می‌پردازد (Rhodes, ۲۰۰۷)، حکمرانی همکارانه در زمینه‌های زیست‌محیطی، اکولوژیکی، و خدمات عام‌المنفعه متمرکز است و بر یادگیری اجتماعی، انسجام و عدالت تأکید دارد (Healy, ۲۰۰۳). با توجه به این نکات، به نظر می‌رسد حکمرانی همکارانه، نظریه بهتری برای ارائه طرح‌هایی جهت حل مسائل زیست‌محیطی باشد.

### ۳- روش تحقیق

فرا مطالعه، یکی از شیوه‌های نوین برای بررسی، تلفیق و نقد پژوهش‌های پیشین است. این روش، تحلیلی عمیق از تحقیقات انجام‌شده را ارائه می‌دهد و شامل چهار بخش می‌شود: فرا تحلیل (بررسی کمی محتوا)،

فراروش (واکاوی متدولوژی مطالعات اصلی)، فرا نظریه (تحلیل تئوری‌های پژوهش‌های اولیه) و فراترکیب (تحلیل کیفی محتوای اصلی) (Stirling, ۲۰۰۱).

فراترکیب، به‌عنوان یک روش کیفی، از یافته‌های سایر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع تحقیق بهره می‌گیرد. این شیوه برای درک و توصیف مسائل، نکات اصلی و مضامین تکرارشونده در یک جریان پژوهشی به کار می‌رود. فراترکیب، نتایج حاصل از مطالعات کیفی سامانمند منتخب با موضوعات مشابه و مشترک را ترکیب کرده و تفسیر می‌کند (Lazazzara & De Gennaro, ۲۰۲۰).

### ۱-۳ گام اول، طرح سؤال

هر پژوهشی با یک پرسش آغاز می‌گردد. پرسش اصلی این پژوهش این بوده است که بر اساس چه مدلی می‌توان به خط‌مشی‌گذاری مؤثری در حوزه‌ی زیست‌محیطی ایران، دست‌یافت؟

### ۲-۳ گام دوم، مرور ادبیات

برای انجام این پژوهش مسئله‌محور که با نگاه فراترکیب، انجام‌گرفته است، در گام اول، برای یافتن منابع، ۵۳ پژوهش و مطالعه‌ی انجام‌گرفته حول کلمات کلیدی همچون ((حکمرانی زیست‌محیطی))، ((خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی))، ((حکمرانی آب))، ((حکمرانی همکارانه، مشارکتی و مدیریت ارزش عمومی))، در عمده‌ترین پایگاه‌های داده یعنی ((اسکو پوس، گوگل اسکولار، پروکوئست و ساینس‌دایرکت))، جست‌وجو شدند.

### ۳-۳ گام سوم، انتخاب منابع

در این گام، پژوهش‌ها موردبررسی و ارزیابی قرار گرفتند و سعی شد که مرتبط‌ترین، بهترین و جدیدترین آن‌ها گزینش شوند و درنهایت، پژوهشگر به انتخابی از نتایج و موضوعات پرداخته و از آن‌ها در این مقاله، بهره گرفته است؛ چه در قسمت بررسی و بیان مسئله، چه در قسمت بررسی نظریه‌ها و برگزیدن آن‌ها و چه در قسمت ارائه رهیافت (البته این قسمت، تا حد بسیار زیادی کاملاً خلاقانه بوده است).

### ۴-۳ گام چهارم، استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات

منابع انتخاب‌شده، چندین بار به‌دقت مورد مطالعه قرار گرفتند و بر طبق پرسش اصلی پژوهشی، محتوا و موضوع پژوهش‌ها بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### ۴-۴ یافته‌های تحقیق

در اینجا، مشارکت بازیگران غیردولتی در تصمیم‌گیری عمومی و نحوه تعامل و همکاری آن‌ها برای رسیدن به تصمیمات الزام‌آور جمعی در مورد مسائل زیست‌محیطی، طیف وسیعی از شیوه‌های حکمرانی و "درجات" مشارکت و همکاری در برنامه‌ریزی، صدور مجوز، وضع قوانین، ارزیابی تأثیر و سایر اشکال خط‌مشی‌گذاری عمومی را در برمی‌گیرد. ساختارها و فرآیندهای حکمرانی زیست‌محیطی می‌توانند به طرق مختلف گرد هم آیند (برای مثال، حکمرانی می‌تواند از بالا توسط دولت‌ها یا افراد یا بازیگران خصوصی، از پایین توسط جوامع محلی، یا از طریق تصمیم‌گیری و اختیار مشترک از طریق ترتیبات مدیریت رسمی یا شبکه‌های

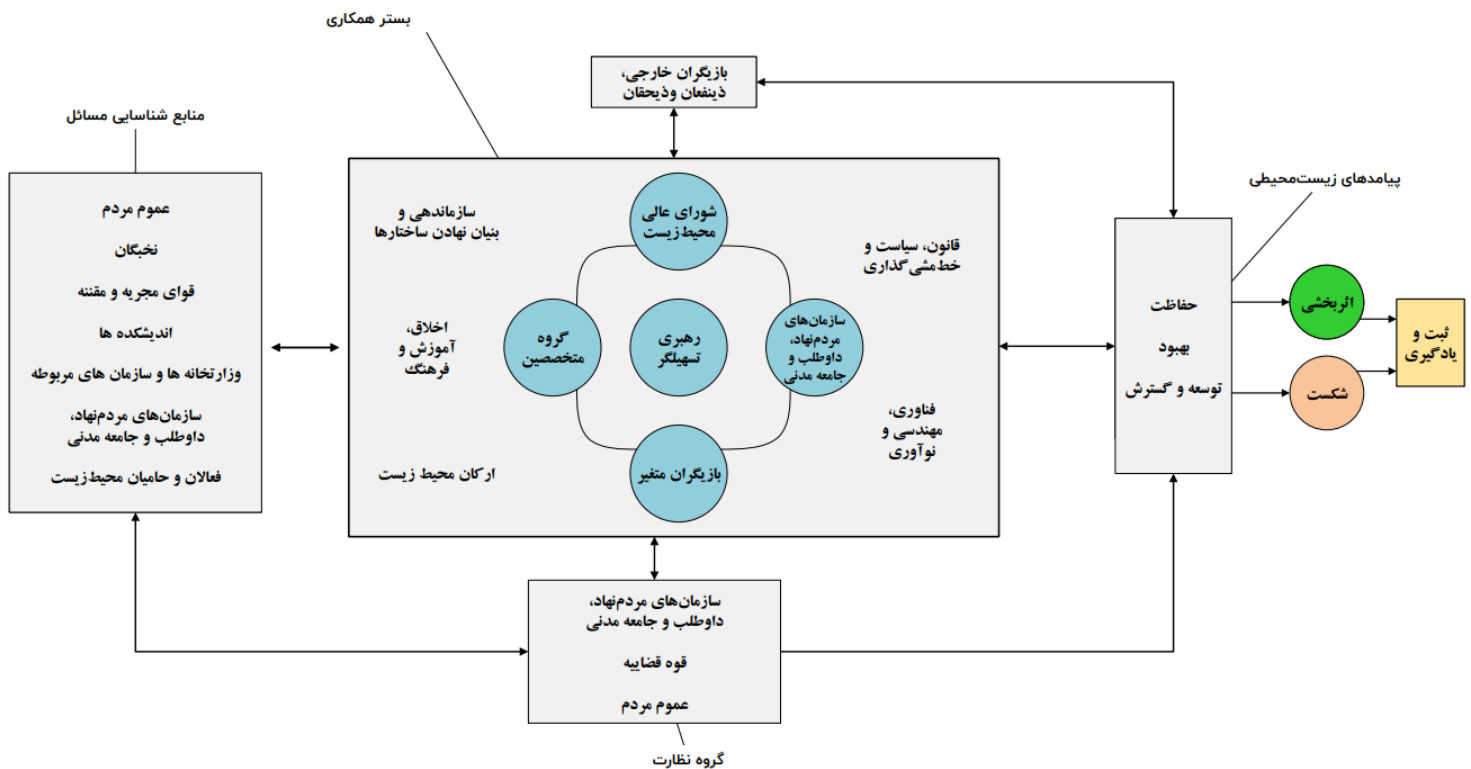
غیررسمی بازیگران و سازمان‌ها، شکل گیرد). علاوه بر این، عناصر نهادی، ساختاری و رویه‌ای حاکمیت در مقیاس‌های مختلف از محلی تا جهانی، برای تعامل در مقیاس‌ها، و تأثیر بر ظرفیت، عملکرد و نتایج حکمرانی محیطی درک می‌شوند. هدف اصلی حکمرانی زیست‌محیطی، حفظ یا بهبود توانایی دستگاه‌های زیست‌محیطی برای عملکرد و تولید خدمات اکوسیستمی از طریق تداوم گونه‌ها، زیستگاه‌ها یا تنوع زیستی است. هدف‌های حکمرانی زیست‌محیطی، شامل قوی بودن - یعنی نهادهای فعال - در طول زمان، حفظ عملکرد و کنار آمدن با آشفتگی‌ها و بحران‌ها است. نهادهای قوی حکمرانی زیست‌محیطی، مشروع، متصل، تودرتو و چندمرکزی هستند (Bennett & Satterfield، ۲۰۱۸). مشروعیت نهادها توسط یک دیدگاه جمعی مشخص می‌شود (مثلاً از طریق قانون یا سیاست) و توسط مؤسسات و ذینفعان شکل می‌گیرد. این امر هم توجیه سیاسی قوی و هم حمایت محلی را تضمین می‌کند. شبکه‌های قوی از نهادها و بازیگران از نظر ساختاری متصل به صورت افقی و عمودی هستند و اغلب توسط سازمان‌های واسط فعال می‌شوند و روابط اجتماعی مثبتی ایجاد می‌کنند (به‌عنوان مثال، اعتماد و سرمایه اجتماعی). شبکه‌های عملکردی همکاری، دانش و تبادل اطلاعات را تسهیل می‌کنند و انتشار نوآوری‌های حکمرانی، اختیارات تصمیم‌گیری، مسئولیت و وظایف به پایین‌ترین سطح ممکن و مناسب‌ترین سطح اداری واگذار می‌شود، که نهاد مناسب را قادر می‌سازد خودسازمان‌دهی کند، تصمیم بگیرد و اقداماتی را انجام دهد.

حکمرانی همکارانه محیط‌زیست، یک چارچوب ارائه می‌دهد که به‌طور خاص به دنبال نتایج مثبت اجتماعی-اکولوژیکی با توجه به پنج مفهوم اصلی است. این پنج مفهوم عبارت‌اند از:

۱. تناسب و مقیاس: این مفهوم به مقیاس‌های زمانی و مکانی حاکمیت اشاره دارد.
۲. سازگاری، انعطاف‌پذیری، و یادگیری: این شامل مواردی مانند ماهیت نهادها، نظارت، و یادگیری از طریق انجام می‌شود.
۳. بازیگران: شامل کارشناسان، تصمیم‌گیرندگان، کارگزاران دانش، سازمان‌های پل ارتباطی، و بازیگران غیردولتی است.
۴. تولید مشترک دانش: این مفهوم به تولید مشترک و معنی‌دار دانش از بازیگران مختلف در دستگاه‌های پیچیده و در حال تغییر اشاره دارد.
۵. پاسخگویی و مشروعیت: این شامل نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن، شفافیت، و مشروعیت است.

## ۱-۴ ارائه مدل مفهومی

بر اساس استدلال‌های بررسی‌شده و بر طبق ادراک، دانش و خلاقیت پژوهشگر و بر اساس نظریه‌ی حکمرانی همکارانه، مدل مفهومی تصویر شماره (۱)، ارائه می‌شود:



تصویر شماره (۱): مدل مفهومی حکمرانی همکارانه در حوزه محیط زیست

#### ۴-۱-۱ منابع شناسایی مسائل

پیش از حل مسئله، ابتدا باید مسائل شناسایی شوند و تشخیص داده شوند. منابع شناسایی مسائل، که در مدل مفهومی آورده شده است، شامل عموم مردم، نخبگان، قوای مجریه (به عنوان مثال مرکز بررسی های استراتژیک ریاست جمهوری)، قوای مقننه (به عنوان مثال نمایندگان مجلس)، اندیشکده ها، وزارتخانه ها و سازمان های مربوطه، فعالان و حامیان محیط زیست، سازمان های مردم نهاد و داوطلب و جامعه مدنی می شود.

#### ۴-۱-۲ بستر همکاری

بستر همکاری، خود به سه بخش تقسیم می شود:

- الف) رهبری تسهیلگر
- ب) گروه همکاری
- پ) راه حل ها و ارکان محیط زیست

#### الف) رهبری تسهیلگر

گفته شد که همکاری باید داوطلبانه باشد اما زمانی که داوطلبان اقدام به مشارکت کردند، رهبری توانمند ساز که رهبری بسیج منابع ایجاد ساختارهای رسمی برای همکاری و ساماندهی ارتباطات بین ذینفعان مختلف را فراهم سازد. اگر ذینفعان بتوانند با کمک میانجیگری یک رهبر توانمند ساز و تسهیل کننده به



توافق دست یابند، تعادل قدرت در بین همه گروه‌های دخیل در حکمرانی همکارانه برقرار خواهد شد و اصطلاحاً لاسکرو واپس (۲۰۰۳) استدلال می‌کنند که یک‌صدای معنی‌دار برای مشارکت ایجاد می‌شود که سبب می‌شود مشارکت‌کنندگان تشویق به گوش دادن به یکدیگر شوند. مسلم است که این نقش رهبری از سوی دولت اجرا خواهد شد (واعظی و قیطرانی، ۱۳۹۷).

در نتیجه، رهبری تسهیلگر، در اینجا بهتر است یک شورا باشد؛ شورای رهبری آب، محیط‌زیست و توسعه پایدار. البته گفتنی است که پژوهشگر در مدت مقتضی به نتیجه نرسید که اعضای این شورا چه کسانی باشند اما بدیهی است که رئیس‌جمهور باید در صدر این شورا باشد و در این جلسات، شورای عالی محیط‌زیست را به دیگری بسپارد.

## ب) گروه همکاری

گروه همکاری، خود چهار رکن دارد، که سه رکن آن ثابت و یک رکن آن وابسته به موضوع و مسائل زیست‌محیطی، متغیر است. این سه رکن ثابت، عبارت‌اند از شورای عالی محیط‌زیست، نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد، داوطلب و جامعه مدنی (این نمایندگان و سازمان‌ها در هر موضوعی، ممکن است متفاوت باشند) و گروه متخصصین که خود از دو گروه شش نفره تشکیل می‌شود؛ شش نفر متخصص فنی و مهندسی در حوزه‌های آب، مهندسی محیط‌زیست، کشاورزی، انرژی، معادن، آبخیزداری و جنگل‌ها و شش نفر متخصص در حوزه‌های علوم انسانی همانند خط‌مشی‌گذاری، علوم اجتماعی، علوم اقتصادی، حقوق، فلسفه و هنر. رکنی که متغیر است، تدبیر شده تا فضا برای حضور بازیگران مرتبط با مسائل، باز باشد. بازیگران متغیر ممکن است با توجه به مسئله، فرد، گروه و سازمان باشند و تعداد آن‌ها یک و یا فراتر از یک باشد. چنانچه تعداد بازیگران به بیشتر از شش برسد، سه رکن اصلی، حق وتو خواهند داشت اما تنها باهدف حفظ و توسعه محیط‌زیست. چنانچه دو رکن از سه رکن، وتو کنند، کلاً موضوع راه‌یافته به دستور کار، رد می‌شود اما چنانچه یک رکن، وتو کند اما رکن دیگری مصرانه خواستار باشد، مسئله به همه‌پرسی برده خواهد شد.

نتایج خروجی این همکاری، مستقیماً برای قانون‌گذاری فرستاده خواهد شد و یا چنانچه نتایج قهری باشند، به قوه قضاییه ارسال می‌شود و قوه قضاییه موظف است در طی نهایتاً سه روز، حکم قضایی متناسب با خروجی را صادر کند.

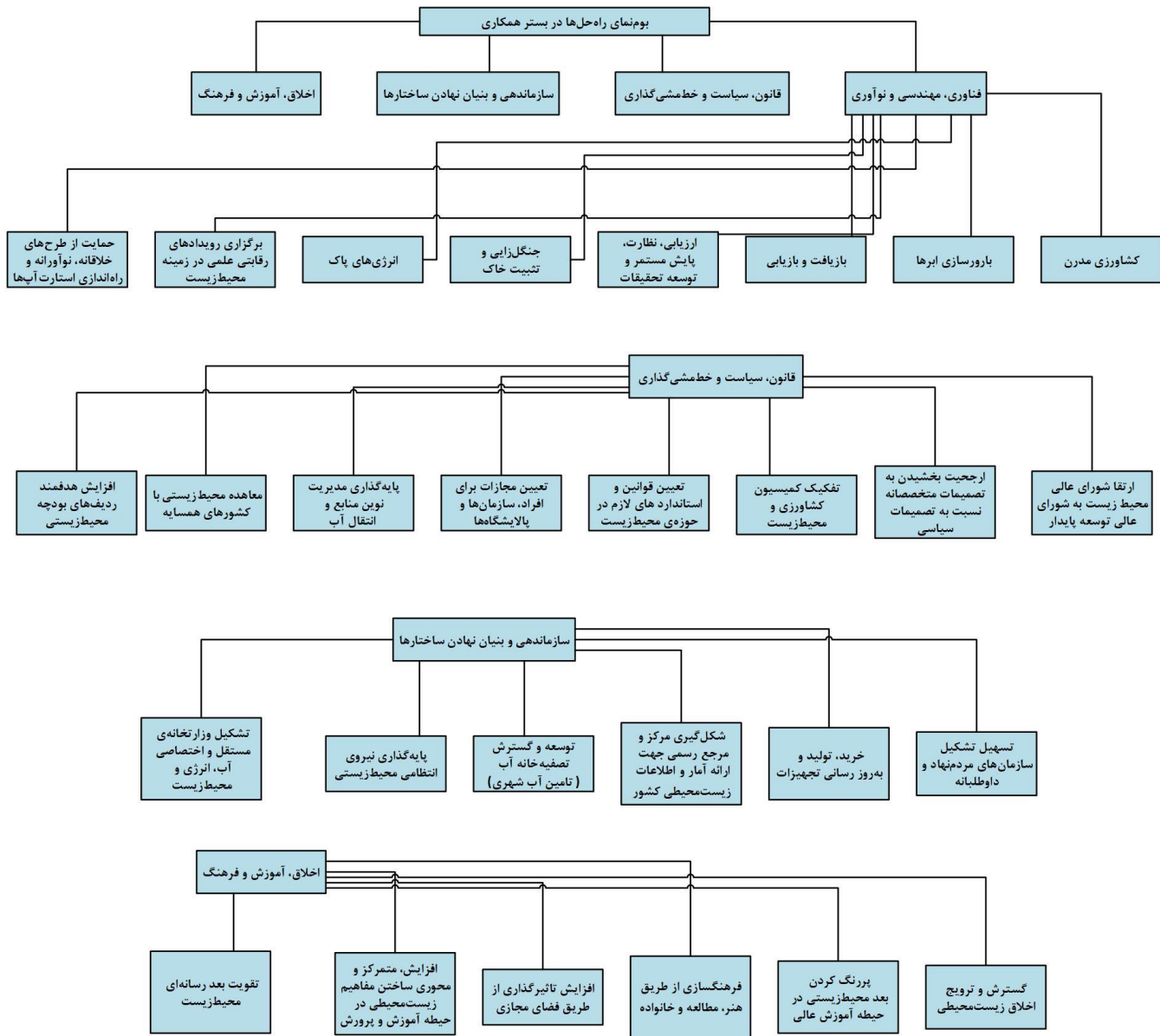
## پ) راه‌حل‌ها و ارکان محیط‌زیست

ارکان محیط‌زیست را می‌توان این‌گونه عنوان کرد:

- سنگ‌کره (جنگل‌ها، منابع طبیعی، معادن، خاک، لایه‌های درونی زمین و سایر خشکی‌ها)
- آب‌کره (اقیانوس‌ها، دریاها، دریاچه‌ها، رودخانه‌ها، آبگیرها، آب‌های زیرزمینی، آب‌های سطحی و یخچال‌ها)
- هواکره (هوای پاک، گازهای گلخانه‌ای و سامانه‌های آب و هوایی و بارشی)

• زیست کره (تمامی موجودات اعم از درختان، گیاهان، حشرات، حیوانات و موجودات میکروسکوپی)

در مورد راه حل ها، پژوهشگر به مجموعه ای از راه ها در بستر همکاری رسید، که نتایج آن، در بوم نامی تصویر شماره (۲)، قابل بررسی و مشاهده است:



تصویر شماره (۲): بوم نامی جامع راه حل ها، ذیل مدل مفهومی حکمرانی همکارانه زیست محیطی

## ۴-۱-۳ بازیگران خارجی، ذینفعان و ذی حقان

بر طبق پژوهش‌های (اصلی پور، ۱۳۹۸)، بازیگران، ذینفعان و ذی حقان در این عرصه، شامل موارد ذیل می‌شوند:

- کنشگران فراقوه‌ای: مجمع تشخیص مصلحت نظام و شورای عالی انقلاب فرهنگی
  - کنشگران فرانهادی: شورای عالی محیط‌زیست، صندوق ملی محیط‌زیست، کمیته ملی توسعه پایدار و شورای عالی آب
  - کنشگران قوه مجریه: سازمان حفاظت محیط‌زیست، سازمان برنامه و بودجه، گروه زیربنایی صنعت و محیط‌زیست، سازمان جنگل‌ها و مراتع و ۸ وزارتخانه‌ی کلیدی مرتبط
  - کنشگران قوه مقننه: گروه کشاورزی آب و منابع طبیعی، فراکسیون محیط‌زیست و توسعه پایدار، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و دیوان محاسبات کشور
  - کنشگران قوه قضاییه: سازمان بازرسی کل کشور، شعب ویژه دادرسی زیست‌محیطی
  - کنشگران سطح محلی: شوراهای اسلامی شهر و روستا و شهرداری‌ها و دهیاری‌ها
  - کنشگران مستقل: رسانه‌های مکتوب، دیداری، شنیداری، و شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌های مردم‌نهاد، دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های محیط‌زیست
  - کنشگران بخش خصوصی: صنایع و معادن خصوصی و کسب و کارها
- باید توجه داشت که چندی از بازیگران مطرح‌شده، در بستر همکاری هستند و دیگران، خارج از بستر همکاری.

## ۴-۱-۴ پیامدهای زیست‌محیطی

امید است که پیامدهای زیست‌محیطی، در سه دسته‌ی حفاظت از محیط‌زیست، بهبود شرایط زیست‌محیطی و گسترش و توسعه محیط‌زیست قرار گیرد. دسته‌ی اول، ناظر به این است که نوعی پایداری ایجاد شود و شاهد تخریب محیط‌زیست و بحران‌های محیط‌زیست نباشیم و هرآنچه هست، فعلا حفظ شود. دسته دوم ناظر به تلاش‌هایی برای بهبودی بخشیدن به شرایط زیست‌محیطی است و دسته سوم ناظر به آینده‌نگری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای آن‌ها در جهت توسعه و گسترش محیط‌زیست است (به‌عنوان مثال افزایش مساحت جنگلی ایران).

چنانچه اهداف در این سه دسته موفقیت‌آمیز باشد و به اثربخشی برسد و یا چنانچه به شکست بیانجامد، باید تمام آن بررسی و ثبت شود و فرآیند یادگیری حتی در سطح اجتماع، اتفاق بیفتد. چنانچه به شکست بیانجامد، مسئله همچنان پابرجا است و خود شکست نیز مسئله می‌شود و دوباره به ابتدای حلقه، باز خواهد گشت.

## ۴-۱-۵ گروه نظارت

سه گروه ناظر تدبیر شده است تا بشود از اهداف، فرآیند، نتایج و پیامدها اطمینان یافت. این سه گروه بر طبق ذیل است:

- **سازمان‌های مردم‌نهاد، داوطلب و جامعه مدنی:** این گروه که خود نیز در بستر همکاری حضور خواهد داشت، نقش نظارت درونی را انجام می‌دهد. البته نسبت به پیامدها نیز نظارت خواهد داشت.
- **قوه قضاییه:** قوه قضاییه با بررسی فرآیندها و پیامدها، نقش نظارت بیرونی را انجام می‌دهد.
- **عموم مردم:** عموم مردم و به خصوص نخبگان و فعالان محیط زیست، نقش نظارت همگانی را خواهند داشت.

## ۵- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

همانطور که در این پژوهش بررسی شد، یکی از مسائل بحرانی و بسیار حیاتی که ایران عزیز، با آن درگیر است، مسائل حوزه‌ی آب، محیط‌زیست و توسعه‌ی پایدار است که این مسائل اگر حل نشوند می‌تواند یک تمدن و ملت را نابود و به دست فراموشی و تاریخ بسپارد.

در این پژوهش، با بررسی مسائل زیست‌محیطی و برگزیدن نظریه‌ی حکمرانی همکارانه، رهیافتی ارائه شد. این رهیافت صرفاً یک مدل مفهومی است و نیاز دارد که زمان بیشتری صرف تامل در آن بشود تا به بهترین شکل ارائه گردد و سپس مورد ارزیابی قرار گیرد؛ اما با این حال، پژوهشگر تلاش نموده است تا مدلی جامع و خلاقانه که بر اساس حکمرانی همکارانه طراحی گردیده است، ارائه دهد.

مدل مفهومی‌ای که به‌عنوان رهیافت این پژوهش، طراحی و تدوین گشته، جوانب مختلف حکمرانی در حوزه‌ی زیست‌محیطی را مدنظر قرار داده است. از آنجایی که حوزه‌ی محیط‌زیست با حوزه‌های آب و انرژی درهم‌تنیده می‌باشد، لذا در این پژوهش، گاهی به حوزه‌های مرتبط با مسئله، گریزی زده شده است. در ادامه یافته‌های تحقیق حاضر ارائه شده است.

۱. ضرورت اتخاذ رویکرد جامع: با توجه به پیچیدگی و درهم‌تنیدگی مسائل زیست‌محیطی با حوزه‌های آب و انرژی، نیاز به یک رویکرد سیستمی و چندبعدی برای حل این مشکلات وجود دارد.

۲. ارائه مدل مفهومی بر اساس حکمرانی همکارانه: این پژوهش یک مدل مفهومی نوآورانه برای حکمرانی زیست‌محیطی ارائه کرده است که بر اصول همکاری و مشارکت ذینفعان مختلف استوار است.

۳. جامعیت مدل پیشنهادی: مدل ارائه شده تلاش کرده است جوانب مختلف حکمرانی در حوزه زیست‌محیطی را در نظر بگیرد، که این امر می‌تواند به ارائه راهکارهای جامع‌تر و موثرتر منجر شود.

۴. نوآوری در حوزه پژوهشی: بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که این مطالعه در ارائه مدل و رهیافت خاص برای حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی، پیشگام بوده است.



۵. نیاز به تحقیقات بیشتر: اگرچه مدل ارائه شده گامی مهم در جهت حل مشکلات زیست محیطی است، اما نیاز به مطالعات بیشتر برای تکمیل، ارزیابی و اجرایی کردن آن وجود دارد.

برای تقویت این نتیجه گیری، می توان به مطالعات و شواهد علمی زیر اشاره کرد:

- مطالعه Emerson و Nabatchi (۲۰۱۵) در مورد حکمرانی همکارانه نشان می دهد که این رویکرد می تواند به حل مسائل پیچیده زیست محیطی کمک کند.

- تحقیقات Ostrom (۲۰۰۹) بر اهمیت مدیریت مشترک منابع طبیعی و نقش نهادهای محلی تأکید دارد، که با رویکرد حکمرانی همکارانه همخوانی دارد.

- مطالعه Biermann و همکاران (۲۰۱۲) بر ضرورت تغییر در ساختارهای حکمرانی جهانی برای مقابله با چالش های زیست محیطی تأکید می کند.

- پژوهش Pahl-Wostl (۲۰۰۹) نشان می دهد که رویکردهای مدیریت انطباقی و یادگیری اجتماعی برای حل مسائل پیچیده زیست محیطی ضروری هستند.

در نهایت، این پژوهش گامی مهم در جهت ارائه راهکارهای نوآورانه برای حل مشکلات زیست محیطی ایران برداشته است. اجرای موفق این مدل می تواند به بهبود وضعیت محیط زیست، مدیریت پایدار منابع آب و انرژی، و در نهایت توسعه پایدار کشور کمک کند. با این حال، موفقیت در این زمینه نیازمند همکاری گسترده بین بخش های مختلف دولتی، خصوصی، و جامعه مدنی، همراه با تعهد سیاسی قوی و سرمایه گذاری کافی در زیرساخت ها و آموزش است.

در نهایت، بر اساس نتایج این پژوهش، پیشنهادهای ذیل، عنوان می شود:

- حرکت به سمت ایجاد حکمرانی شبکه ای که پیش نیاز حکمرانی همکارانه است.
- حمایت از طرح های نوآورانه در زمینه های کشاورزی، آب و محیط زیست
- ارتقای شورای عالی محیط زیست به شورای عالی توسعه پایدار
- تشکیل وزارتخانه ی آب، انرژی و محیط زیست
- بنیان گذاری مرکز اطلاعات و پایش لحظه ای زیست محیطی
- تسهیل ایجاد سازمان های مردم نهاد
- فرهنگ سازی در جهت ارتقای اخلاق و رفتار محیط زیستی
- ارتقای محیط بانان به پلیس انتظامی محیط زیستی

## منابع

- احمدی تنکابنی، مهدی؛ شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر؛ احمدی، مسعود. (۱۴۰۱). مروری بر مطالعات خطمشی گذاری مشارکت شهروندی در حوزه محیط‌زیست با تأکید بر ضرورت آموزش پایه و همگانی. JR\_JMTE-۱۸-۱\_۰۰۳
- احمدی تنکابنی، مهدی؛ شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر؛ احمدی، مسعود. (۱۳۹۹). تحلیل محتوای کیفی عوامل مؤثر بر خطمشی گذاری عمومی در حوزه محیط‌زیست. مجلس و راهبرد، ۲۹(۱۱۱)، ۲۵۷-۲۸۴. [DOI: ۲۰۲۱,۴۶۰۲,۴۴۹۹.mr/۱۰,۲۲۰۳۴]
- اصلی پور، حسین. (۱۳۹۸). شناسایی دوگان‌های خطمشی گذاری عمومی در حوزه محیط‌زیست ایران. سیاست گذاری عمومی، ۶(۱)، ۱۲۶-۱۵۳. [DOI: ۱۰,۲۲۰۵۹/jppolicy.۲۰۲۰,۷۷۰۰۴]
- پورعزت، علی اصغر؛ خانیکی، هادی؛ یزدانی، حمیدرضا؛ مختاری، بهاره. (۱۳۹۶). شناسایی راهبردهای بخش دولتی در مواجهه با سازمان‌های مردم‌نهاد در فرآیند خطمشی گذاری عمومی در ایران؛ مطالعه موردی: حوزه محیط‌زیست و منابع طبیعی. سیاست‌گذاری عمومی، ۳(۲)، ۹۱-۱۱۶. [DOI: ۱۰,۲۲۰۵۹/ppolicy.۲۰۱۷,۶۲۸۳۱]
- حاجی هاشمی اسفرجانی، زهرا؛ الوانی، سیدمهدی؛ اخوان علوی، سید حسین؛ دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۹). بررسی عوامل تعارض خطمشی گذاری حوزه محیط‌زیست و صنعت در ایران. سیاست‌گذاری عمومی، ۶(۴)، ۸۹-۱۰۹. [DOI: ۱۰,۲۲۰۵۹/jppolicy.۲۰۲۱,۸۰۴۸۲]
- حسینی، سید حسین؛ دانش فرد، کرم‌الله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ بهمن پور، هومن. (۱۳۹۹). ارزیابی و برآزش مدل خطمشی گذاری عمومی محیط‌زیست در کشور. SID. <https://sid.ir/paper/۳۹۷۴۲۹/fa>
- دبیری، فرهاد؛ خلعتبری، یلدا؛ زارعی، سارا. (۱۳۹۷). دستیابی به توسعه پایدار از منظر حقوق بین‌الملل محیط‌زیست. انسان و محیط‌زیست، ۱۶(۱)، ۶۳-۷۳. <https://civilica.com/doc/۱۸۷۲۸۶۰>
- رضائی، فاطمه؛ طبری، مجتبی؛ محلی، علی فرهادی؛ مجیبی، تورج. (۱۴۰۰). توسعه پایدار: از سیاست گذاری تا عمل (تبیین مدل شکاف خطمشی های عمومی در حوزه محیط‌زیست). مجله آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار، ۱۲(۱)، ۱۳۷-۱۵۳. [DOI: ۱۰,۳۰۴۷۳/ee.۲۰۲۳,۵۹۸۲۲,۲۳۸۸]
- کفاش‌زاده، حسن؛ درویش، حسن؛ رسولی، رضا؛ سنجقی، محمدابراهیم. (۱۳۹۶). زمینه‌های مشارکتی مؤثر جهت مشارکت سازمان‌های غیردولتی در فرآیند خطمشی‌گذاری محیط‌زیستی: مدل‌سازی معادلات ساختاری. فصلنامه علمی آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار، ۵(۴)، ۸۵-۹۷. [DOI: ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۳۲۲۳۰۵۷,۱۳۹۶,۵,۴,۷,۲]
- شیران‌زائی، عبدالعلی؛ آقاجانی، حسنعلی؛ دردانه، احمد. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی فرآیند تدوین خطمشی های محیط‌زیست (مورد مطالعه سنجش محیط‌زیست طبیعی-دریاچه ارومیه). علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، ۲۵(۲)، ۷۱-۸۶. [DOI: ۱۰,۳۰۴۹۵/jest.۲۰۲۳,۶۶۹۳۲,۵۶۶۸]



گلستان عامری، متین؛ واعظی، رضا؛ الوانی، سید مهدی؛ باقری، عادل. (۱۴۰۲). حکمرانی همکارانه، راهکاری برای حل مسئله آب در ایران: شناسایی مولفه‌ها و تدوین چارچوب. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۳(۴۸). [DOI: [10.22034/sspp.2023.20105853479](https://doi.org/10.22034/sspp.2023.20105853479)].

محمدی‌آشنانی، محمدحسین؛ محمدی‌آشنانی، علی؛ حسنی، الهام. (۱۳۸۷). تلفیق اخلاق محیط‌زیست با رهیافت ارزیابی راهبردی محیط‌زیست برای دستیابی به توسعه پایدار. اخلاق در علوم و فناوری، ۳(۸-۹)، ۶۲-۷۰. [magiran.com/p680133](https://magiran.com/p680133).

مشهدی، علی؛ زابولی زواره، فاطمه. (۱۴۰۰). امکان سنجی تشکیل وزارت محیط‌زیست در نظام حقوقی ایران. <https://civilica.com/doc/1719906>.

معدنی، جواد. (۱۴۰۰). تدوین الگوی مطلوب خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی در بستر گردشگری سبز. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۶(۵۶)، ۲۵۱-۲۷۸. [DOI: [10.22054/tms.2021.63777,2621](https://doi.org/10.22054/tms.2021.63777,2621)].

ممیوند، بهروز؛ امینی سابق، زین العابدین؛ ساده، احسان؛ خلیج، محمدرضا. (۱۳۹۸). بررسی و ارزیابی الگوی اجرای خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی با استفاده از نظریه داده مینا. SID. <https://sid.ir/paper/224744/fa>.

واعظی، رضا؛ قیطرانی، فاطمه. (۱۳۹۷). حکمرانی همکارانه؛ رویکردی نو در مدیریت ارزش عمومی. مجله توسعه علوم انسانی، ۱(۲)، ۶۱-۶۱. [DOI: [10.22047/hsd.2019.182454](https://doi.org/10.22047/hsd.2019.182454)].

یوسفیان، الهه؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانشفرد، کرم‌الله. (۱۴۰۰). طراحی الگوی خط‌مشی منسجم حکمرانی آب در ایران. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۴)، ۱-۳۲. [magiran.com/p2446542](https://magiran.com/p2446542).

Amsler, L. B. (۲۰۱۶). Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law. *Public Administration Review*, ۷۶(۵), ۷۰۰-۷۱۱. <https://doi.org/10.1111/puar.12605>

Ansell, C., & Gash, A. (۲۰۰۸). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ۱۸(۴), ۵۴۳-۵۷۱. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Bennett, N. J., & Satterfield, T. (۲۰۱۸). Environmental governance: A practical framework to guide design, evaluation, and analysis. *Conservation Letters*, ۱۱(۶), e۱۲۶۰۰. <https://doi.org/10.1111/conl.12600>

Cocklin, C., & Moon, K. (۲۰۲۰). Environmental Policy. In A. Kobayashi (Ed.), *International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition)* (pp. ۲۲۷-۲۳۳). Oxford: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-1۰۲۲۹۵-۵,۱۰۷۹۰-۹>



Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (۲۰۲۰). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, ۱۱۶, ۱۰۳۲۶۷. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>

Newig, J., Challies, E., Jager, N. W., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (۲۰۱۸). The environmental performance of participatory and collaborative governance: a framework of causal mechanisms. *Policy Studies Journal*, ۴۶(۲), ۲۶۹-۲۹۷. <https://doi.org/10.1111/psj.12209>

Rezaei, F., Tabari, M., Farhadi Mahalli, A., & Mojibi, T. (۲۰۲۳). Designing a Digital Marketing Model Considering Marketing Ethics. *Ethics in Science and Technology*, ۱۸(۲), ۱۵۶-۱۶۳.

Spaargaren, G. (۲۰۲۰). Sustainable consumption: a theoretical and environmental policy perspective. In *The ecological modernisation reader* (pp. ۳۱۸-۳۳۳). Routledge.

Stoker, G. (۲۰۰۶). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, ۳۶(۱), ۴۱-۵۷. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>

Stirling, J. (۲۰۰۱). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, ۱(۳), ۳۸۵-۴۰۵. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>



## Presenting Novel Model for Environmental Policymaking in Iran



Amirabbas Sadeghian

PhD Student, Public Administration / Public Policy, Allameh Tabataba'i University,  
Tehran, Iran

ORCID: ۰۰۰۹-۰۰۰۲-۱۱۳۶-۲۱۷۳

[amr.sadeghian@gmail.com](mailto:amr.sadeghian@gmail.com)

Received: ۳۱ July ۲۰۲۴ | Revised: ۲۶ July ۲۰۲۴ | Accepted: ۲۲ August ۲۰۲۴

### Abstract:

The aim of the current research is to present a new model for environmental policies in Iran. An attempt has been made to review the articles related to key words and select the more appropriate and newer sources from among them. For this purpose 'it has been formed based on library studies and meta-composite method and has been pursued with a problem-oriented goal. In this way 'after reviewing the articles 'environmental issues were identified 'and along with these studies 'statistical surveys were taken into account in order to understand the existence of the problem. Since it is better for every solution to have a theoretical basis 'in this research 'several theories were examined perceptually and subjectively 'and among them 'three theories 'which from the researcher's point of view 'have been closer to the environmental field and the problem raised 'were selected and examined. These three theories were public value management 'participatory governance and cooperative governance 'which were defined and investigated in this article 'and then based on scientific and perceptive reasons and based on the understanding and opinion of the researcher 'cooperative governance theory was chosen as a solution. be designed and presented on the basis of this theory. The approach reached by the researcher is based on different parts' including: problem identification resources 'cooperation platform (cooperation group 'facilitator leadership 'environmental pillars and solutions)' actors 'monitoring group and environmental consequences.

### KeyWords:

Environmental Policy Making 'Public Value Management Theory 'Participatory Governance Theory 'Cooperative Governance Theory 'Hybrid Research Method