

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نشریه علمی
مدیریت بهره‌وری

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دوره چهاردهم - شماره دوم
تابستان ۱۳۹۹
پیاپی ۵۳

صاحب امتیاز :

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

مدیر مسؤول :

دکتر سلیمان ایران زاده

سر دبیر :

دکتر ناصر میرسپاسی

مدیر داخلی :

دکتر هوشنگ تقی زاده

هیأت تحریریه :

دکتر سلیمان ایران زاده

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر هوشنگ تقی زاده

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر احمد جعفر نژادچقوشی

استاد دانشگاه تهران

دکتر فرج الله رهنورد

دانشیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

دکتر ابوالحسن فقیهی

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر ناصر فقهی فرهمند

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر محمود فیروزیان

دانشیار دانشگاه تهران

دکتر ناصر میرسپاسی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

دکتر رضا نجف بیگی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

مدیر اجرایی :

فریبا تقی پور (کارشناس ارشد انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

مشاور آمار و ویراستار علمی :

دکتر حسین بیورانی (استاد گروه آمار دانشگاه تبریز)

صفحه آرایی، حروفچینی، طراحی جلد:

مهدی مهدی پور مقدم (کارشناس ارشد مدیریت دولتی)

ویراستار فارسی :

دکتر علی دهقان (دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

ویراستار انگلیسی :

دکتر زهره سیفوری (دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

دوره چهاردهم :

شماره دوم

تاریخ ارسال برای چاپ :

تابستان ۱۳۹۹

تیراژ :

۲۰۰ نسخه

قیمت :

۵۰۰۰۰ ریال

نشانی :

تبریز: ضلع شرقی اتوبان پاسداران مجتمع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- ساختمان علامه امینی، طبقه دوم-اتاق ۲۰۹ (دفتر مجله مدیریت بهره وری)

تلفن و نمابر :

۰۴۱-۳۱۹۶۶۰۸۰

صندوق پستی :

۵۱۵۷۵-۵۱۸۶

پست الکترونیکی :

Mag.pro@iaut.ac

وب سایت نشریه :

productmanagement1@gmail.com

http://jpm.iaut.ac.ir/

❖ مقالات رسیده برگردانده نمی شود .

❖ نقل مطالب با ذکر نام نشریه بلامانع است .

❖ این مجله مسئول آراء و نظرات مندرج در مقالات نمی باشد .

براساس نامه شماره ۳/۱۸/۷۵۶۲ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۵ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ((فصل نامه مدیریت بهره وری)) دارای درجه علمی- پژوهشی است.

طی نامه شماره ۲۷۵۹۹ مورخ ۹۰/۲/۱۳ در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) نمایه شده است و همچنین در "پایگاه اطلاعات علمی نشریات دسترسی آزاد DOAJ" نیز نمایه گردیده است.

مجوز این فصلنامه طبق نامه شماره ۸۷/۷۰۵۱۰ مورخ ۸۶/۳/۱۹ دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی صادر شده و مطابق نامه ی شماره ۸۷/۲۶۰۹۵۷ مورخ ۸۷/۶/۲۷ و رای چهل و نهمین جلسه کمیسیون بررسی و تایید مجلات علمی دانشگاه آزاد اسلامی و نیز رای پنجاه و نهمین جلسه مورخ ۸۸/۸/۴، دارای رتبه علمی- پژوهشی است. مجوز انتشار طبق نامه شماره ۲/۳/۱۲۰۵۹ مورخ ۱۲/۴/۹۲، عنوان فصل نامه فراسوی مدیریت به ((مدیریت بهره وری)) تغییر یافته است. مقالات این نشریه در «پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی» (SID) «گوگل اسکالر» (Google Scholar) و پایگاه مجلات تخصصی نور (Noormags) نمایه می شود.

اسامی داوران مقالات

نام و نام خانوادگی	گروه آموزشی	دانشگاه یا مؤسسه محل خدمت
دکتر سلیمان ایران زاده	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر محمد پوراحتشام	اقتصاد توسعه	دانشگاه آزاد اسلامی واحد سبزوار
دکتر هوشنگ تقی زاده	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر رضا رادفر	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران
دکتر اسداله خدیوی	مدیریت آموزشی	دانشگاه فرهنگیان
دکتر ابوطالب مطلبی	مدیریت دولتی	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی
دکتر کریم اسکندری	مدیریت دولتی	دانشگاه پیام نور
دکتر نبی اله محمدی	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان
دکتر مهدی خیراندیش	مدیریت دولتی	دانشگاه هوایی شهید ستاری تهران
دکتر احمد قربان پور	مدیریت صنعتی	دانشگاه خلیج فارس، بوشهر
دکتر تقی زوار	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید مدنی آذربایجانشرقی
دکتر احسان تقی پور	مدیریت آموزشی	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر
دکتر محمود دانیالی ده حوض	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه
دکتر داود ابراهیم	علوم اجتماعی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر عادل آذر	مدیریت صنعتی	دانشگاه تربیت مدرس
دکتر رضا خدایی محمودی	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر سهراب صادق	مدیریت منابع انسانی	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی
دکتر حرمت اصغری	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران
دکتر سعید حکمی نسب	مدیریت پروژه	دانشگاه صنعتی شاهرود
دکتر حمید عرفانیان	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد
دکتر یونس بادآور نهندی	حسابداری	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر محمد حکاک	مدیریت بازرگانی	دانشگاه لرستان
دکتر مدرس خیابانی	ریاضی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر آرمان احمدی زاد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه کردستان

نشریه مدیریت بهره‌وری

درباره نشریه

مدیریت بهره‌وری، نشریه‌ای است علمی-پژوهشی که با هدف توسعه دانش مدیریت و شناسایی مسائل مدیریتی سازمان‌ها و ارائه راه حل برای آنها، مقاله‌های تحقیقی و علمی-پژوهشی در حوزه مدیریت را منتشر می‌کند. صاحب امتیاز این نشریه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد.

مجوز انتشار این نشریه طبق نامه شماره ۸۷/۷۰۵۱۰ مورخ ۸۶/۳/۱۹ دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی صادر شده و اولین شماره این مجله در تابستان ۱۳۸۶ منتشر گردید.

مطابق نامه شماره ۸۷/۲۶۰۹۵۷ مورخ ۸۷/۰۶/۲۷ و رأی چهل و نهمین جلسه کمیسیون بررسی و تأیید مجلات علمی دانشگاه آزاد اسلامی و نیز رأی پنجاه و نهمین جلسه مورخ ۸۸/۸/۴ دارای رتبه علمی - پژوهشی است.

مجوز انتشار طبق نامه شماره ۱۹۴۴/۱۲۴ مورخ ۲۱/۴/۸۸ از وزارت ارشاد صادر شده است. پیرو نامه وزارت ارشاد عنوان این مجله از نسخه زمستان ۱۳۸۷ از علوم مدیریت به فراسوی مدیریت تغییر یافت. و پیرو نامه شماره ۲/۳/۱۲۰۵۹ مورخ ۱۳۹۲/۲/۴ وزارت علوم تحقیقات و فناوری، عنوان نشریه از شماره بهار ۱۳۹۲ از فراسوی مدیریت به مدیریت بهره‌وری تغییر یافته است.

نشریه مدیریت بهره‌وری بر اساس نامه شماره ۳/۱۸/۷۵۶۲ مورخ ۱۳۹۳/۰۱/۲۵ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری دارای درجه علمی-پژوهشی است.

و براساس بخشنامه شماره ۱۱-۲۵۶۸۵ مورخ ۱۳۹۸/۰۲/۰۹ وزارت علوم تحقیقات و فناوری من بعد به جای دسته بندی نشریات به [علمی پژوهشی] و [علمی ترویجی]، همه نشریات با عنوان نشریه علمی تلقی خواهد شد.

نشریه مدیریت بهره‌وری در «پایگاه استنادی علوم جهان اسلام» (ISC)، «پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی» (SID)، «گوگل اسکالر» (Google Scholar) و «پایگاه مجلات تخصصی نور» (Noormags) نمایه شده است.

نشریه مدیریت بهره‌وری چهار شماره در سال (فصلنامه) به زبان فارسی با چکیده انگلیسی منتشر می‌کند. مقالات از طریق وب سایت مجله به آدرس الکترونیکی <http://jpm.iaut.ac.ir> دریافت می‌شوند و بعد از تأیید در جلسه هیأت تحریریه مجله،

توسط سه داور متخصص ارزیابی و پس از ویرایش علمی و دستوری، منتشر می‌گردند. دسترسی آزاد به متن کامل مقالات از طریق مراجعه به وب سایت نشریه میسر می‌باشد.

اهداف نشریه

هدف از انتشار نشریه اشاعه و ترویج علم مدیریت در سطح جامعه علمی می‌باشد، نشریه در واقع فضایی را باز خواهد کرد که نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت بهره‌وری در قالب مقالات علمی پژوهشی به ویژه در سطح دکتری را چاپ نماید. بر این اساس از محققان به ویژه محققان دانشگاهی که در زمینه مدیریت و بهره‌وری و فعالیت‌های پژوهش می‌نمایند، دعوت به عمل می‌آورد که نتایج و مطالعات تحقیقی خود را با توجه به راهنمای نگارش که به پیوست نشریه است مورد تدوین و نگارش قرار دهند و به نشریه ارسال نمایند.

جمع بندی اهداف نشریه به شرح زیر است:

- ۱- گسترش مرزهای دانش در زمینه علم مدیریت
- ۲- اشاعه و گسترش دانش مدیریت بهره‌وری در حوزه نظری و کاربردی
- ۳- بررسی موضوعات و چالش‌های مدیریت بهری وری و ارائه راهکار
- ۴- نشر نظریه‌ها، یافته‌ها، الگوها و دستاوردهای نظری و کاربردی در زمینه دانش مرتبط با مدیریت بهری وری بر پایه روش‌های پژوهشی معتبر
- ۵- توسعه شبکه تعاملی میان محققان در داخل و خارج کشور

منشور اخلاقی نشریه مدیریت بهره‌وری

منشور اخلاقی نشریه فصلنامه مدیریت بهره‌وری بر مبنای رهنمودهای ارائه شده توسط کمیته اخلاق انتشار COPE طراحی شده است و از کلیه شرکت‌کنندگان انتظار می‌رود به اصول اخلاقی مذکور پایبند باشند. بدیهی است هرگونه سرقت علمی یا سایر رفتارهای غیراخلاقی منجر به حذف مقاله از فرآیند داوری خواهد شد. این منشور جهت تعیین وظایف و تعهدات نویسندگان، سردبیر، اعضای هیأت تحریریه و داوران تنظیم شده است:

سردبیر و هیأت تحریریه

پذیرش مقالات: سردبیر نشریه مسئول اتخاذ تصمیم جهت پذیرش یا رد مقالات ارسالی می‌باشد. سردبیر با کمک هیأت تحریریه و با در نظر گرفتن مسائل مربوط به حق

کپی‌برداری، سرقت علمی و غیره همچنین صلاح‌دید داوران و ویراستاران اقدام به پذیرش مقاله می‌نماید.

عدالت: سردبیران وظیفه قضاوت در مورد مقالات را صرفاً از لحاظ شایستگی علمی برعهده دارد و باید بدون طرفداری یا کینه‌توزی شخصی یا در نظر گرفتن ملیت، جنسیت، مذهب و مسائل قومی، نژادی و سیاسی عمل نماید.

محرمانه بودن: سردبیر و هیأت تحریریه نباید اطلاعات مربوط به مقاله را در مراحل داوری و ارزیابی برای کسی غیر از داوران، نویسندگان و ویراستاران افشا کنند.

عدم افشا و استفاده شخصی: آن بخش از مطالب مقالات ارسالی که منتشر نشده‌اند نباید در پژوهش شخصی سردبیر و یا هیأت تحریریه، بدون کسب رضایت مکتوب نویسنده، استفاده شوند. اطلاعات و یا ایده‌های محرمانه که از طریق ارزیابی مقالات کسب شده‌اند باید به‌طور محرمانه حفظ شوند و در جهت منافع شخصی استفاده نشوند.

داوران

پذیرش مقالات: داوران به سردبیر و اعضای هیأت تحریریه در اتخاذ تصمیم برای پذیرش و یا رد مقاله کمک نموده و از طریق ارسال اصلاحیه به نویسندگان در ارتقاء مقاله آن‌ها سهیم می‌باشند.

حق امتناع و عدم‌پذیرش: امتناع و رد درخواست ارزیابی یک مقاله بر حسب زمان و یا موقعیت ضروری و لازم است. داوری که احساس عدم صلاحیت کافی برای قضاوت در مورد مقاله پژوهشی می‌کند، باید از ارزیابی مقاله امتناع کند.

محرمانه بودن: داوران باید به محرمانه بودن فرآیند ارزیابی احترام بگذارند و نباید اطلاعات مربوط به مقاله را بدون اجازه مکتوب نویسنده در اختیار شخصی غیر از سردبیر بگذارند.

عدم‌سوگیری: داوران باید مقالات را به‌طور عینی، بی‌طرف و عادلانه ارزیابی کنند. داوران باید از سوگیری‌های شخصی در توصیه‌ها و قضاوت‌های خود اجتناب کنند.

منابع: داوران موظفند منابعی را که نویسنده به آن‌ها ارجاع داده شناسایی و بررسی نمایند. هرگونه نتیجه‌گیری یا بحثی که پیش از این مطرح شده باشد باید همراه با منبع ذکر شود. همچنین داوران موظفند در صورت مشاهده هر گونه شباهت یا هم‌پوشانی بین اثر ارسالی و مقاله‌ای دیگر مراتب را به سردبیر اطلاع دهند.

تضاد منافع: داوران نباید از اطلاعات یا ایده‌هایی که طی فرآیند ارزیابی به دست آورده‌اند در جهت منافع شخصی استفاده نمایند. همچنین داوران باید از ارزیابی مقالاتی که از دید آن‌ها مشمول تضاد منافع اعم از منافع مشترک مالی، سازمانی، شخصی و یا هرگونه ارتباط یا پیوندهای دیگر با شرکت‌ها، نهادها یا افراد مرتبط با مقالات است، امتناع کنند.

نویسندگان

- ✓ مقالات ارسالی باید در زمینه‌ی تخصصی نشریه و علمی - پژوهشی، مسئله محور، نوآورانه و دارای جنبه آموزشی حاصل کار پژوهش نویسنده یا نویسندگان باشد.
 - ✓ مقالات ارسالی نباید در هیچ نشریه دیگری به چاپ رسیده باشد، به همین دلیل تکمیل فرم تعهدنامه نویسنده مبنی بر عدم ارسال مقاله برای سایر نشریات به منظور چاپ یا داوری، در زمان ثبت نام و ارسال مقاله الزامی است.
 - ✓ در صورت استفاده از مطالب دیگران، منبع مورد نظر با شماره و اطلاعات کامل منبع مذکور ارجاع داده شود.
 - ✓ مقاله‌های برگرفته از پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان با نام استاد راهنما، مشاوران و دانشجو و با تاییدیه استاد راهنما و مسئولیت وی منتشر می‌شود.
 - ✓ مقاله‌های ترجمه شده از زبان‌های دیگر قابل پذیرش نخواهد بود.
 - ✓ مسئولیت صحت و سقم مطالب مقاله به لحاظ علمی و حقوقی و مسئولیت آراء و نظرات ارائه شده به عهده نویسنده‌ی مسئول مکاتبات است و چاپ مقاله به معنی تأیید تمام مطالب آن نیست.
 - ✓ در صورت عدم دریافت پاسخ از طرف نویسندگان در اصلاح موارد ذکر شده در مقاله در بازه‌ی زمانی در نظر گرفته شده، و یا بازپس گرفتن مقاله پس از ارسال به داوری و یا مشخص شدن ارسال مقاله بصورت همزمان برای مجله دیگر، اسامی نویسندگان بدلیل اتلاف وقت داوران محترم و کلیه کادر فصلنامه در بررسی دست نوشته، در لیست سیاه قرار می‌گیرد تا مقاله‌ی آن از این نویسندگان دریافت نگردد بلکه از تکرار موارد مشابه در آینده جلوگیری شود.
- گزارش یافته‌ها: نویسنده مسئول مکاتبه، مسئول نهایی محتوای کل مقاله ارسالی می‌باشد. نویسندگان متعهد هستند یافته‌های خود را به‌طور کامل گزارش کنند و در ارائه یافته‌ها و تفسیر آن‌ها دقت ویژه داشته باشند. مقاله باید حاوی جزئیات و منابع

کافی باشد به نحوی که امکان دسترسی سایر پژوهشگران به مجموعه داده‌های یکسان جهت تکرار پژوهش وجود داشته باشد.

سرقت علمی: نویسنده مسئول مکاتبه مقاله باید از این که تمامی مطالب ذکر شده حاصل پژوهش وی و همکاران ایشان که اسامی آن‌ها مندرج در مقاله است، اطمینان حاصل نموده و منشأ و اصالت هر یک از مجموعه داده‌ها به کار گرفته شده را مشخص کند.

اصالت: مقاله باید کاری جدید و اصیل باشد. نویسنده نمی‌تواند مقاله‌ای را که کل یا بخشی از آن در جای دیگری تحت بررسی است و یا قبلاً به نشریه دیگری ارسال شده به نشریه مدیریت بهره‌وری بفرستد.

سپاسگزاری: نویسندگان باید به مراکز یا افرادی که در شکل‌گیری پژوهش آن تأثیرگذار بوده‌اند اشاره نموده و قدردانی نمایند. همچنین در صورت نیاز حامی مالی پژوهش در این بخش ذکر شده و مورد قدردانی قرار می‌گیرد.

تألیف اثر: همه نویسندگان مندرج در مقاله باید در کار پژوهش مساعدت و همکاری جدی داشته و در مقابل نتایج پاسخگو باشند. اعتبار و امتیاز نویسندگی یا تألیف باید به نسبت مساعدت‌های بخش‌های مختلف تسهیم شود. نویسندگان باید مسئولیت و اعتبار کار را تقبل کنند. نویسنده مسئول مکاتبه که مقاله را به نشریه ارسال می‌نماید باید یک نسخه یا پیش‌نویس مقاله را به همه نویسندگان مشترک و همکار ارسال و رضایت آن‌ها را جهت ارسال مقاله به نشریه و انتشار آن کسب کند.

تضاد منافع: نویسندگان موظفند هر گونه تضاد منافی را که بر نتیجه پژوهش آن و یا تفسیر یافته‌ها تأثیرگذار بوده است مطرح نمایند و منابع حامی پژوهش خود را ذکر کنند.

بازبینی مقاله: اگر نویسنده‌ای متوجه اشتباه یا بی‌دقتی مهمی در اثر خود شود، موظف است مراتب را به سرعت به سردبیر نشریه مدیریت بهره‌وری اطلاع داده و در فرآیند بازبینی و اصلاح مقاله همکاری نماید. حذف و یا اضافه کردن و یا تغییر ترتیب نویسندگان و همچنین تغییر نویسنده عهده دار مکاتبات مجاز نیست.

نشریه در رد یا قبول، ویرایش، تلخیص یا اصلاح مقاله‌های پذیرش شده آزاد است و از بازگرداندن مقاله‌های دریافتی معذور است.

شرایط پذیرش مقاله

۱. پس از ارسال مقاله توسط نویسنده به سامانه، در مرحله اول مقاله از نظر رعایت راهنمای تدوین (حداکثر ظرف یک هفته) توسط کارشناسان نشریه بررسی خواهد شد. (لطفا جهت تسریع در روند فرآیند داوری، قبل از ارسال مقاله، قسمت راهنمای نویسندگان را به دقت مطالعه کنید و مقاله را به طور دقیق بر اساس راهنمای تدوین موجود در سامانه تنظیم و ارسال کنید.
 ۲. در صورت پذیرش در مرحله اول، مقاله در مرحله دوم از نظر کیفیت محتوا و مرتبط بودن موضوع توسط سردبیر، دبیر تخصصی و کمیته علمی مورد ارزیابی اولیه قرار خواهد گرفت. این مرحله معمولاً یک هفته به طول خواهد انجامید.
 ۳. پس از پذیرش در مرحله دوم، مقاله به دو داور ارسال خواهد شد. فرآیند داوری مقالات بدین شرح است:
 ۴. اگر دو داور مقاله را رد کنند، مقاله رد خواهد شد.
 ۵. اگر نظر یک داور بازنگری کلی و داور دیگر رد مقاله باشد، مقاله رد خواهد شد.
 ۶. اگر نظر دو داور بازنگری کلی مقاله باشد مقاله برای بازنگری به نویسنده داده خواهد شد.
 ۷. اگر نظر یک داور بازنگری جزئی و داور دیگر رد مقاله باشد، مقاله به داور سوم ارسال و با توجه به نظر داور سوم بر اساس مورد ۱ و ۲ تصمیم گرفته خواهد شد.
 ۸. پس از اینکه نویسنده مقاله را بر اساس نظر داوران اصلاح و ارسال کرد، مقاله به یکی از داوران برای ارزیابی تطبیقی داده خواهد شد. هر هفته ایمیلی برای یادآوری به داوران ارسال می‌شود و در صورت عدم داوری مقاله پس از یک ماه، مقاله از داور پس گرفته شده و به داور جدید داده خواهد شد. با توجه به میزان اصلاحات درخواستی و نقطه نظرات داوران و سرعت و دقت انجام اصلاحات توسط نویسندگان، اخذ پذیرش در این نشریه حدود ۶ ماه (در صورت تایید نهایی داوران) به طول خواهد انجامید. شایان ذکر است تمامی مکاتبات فی مابین نشریه و مؤلفین از طریق نویسنده مسؤول (Corresponding Author) خواهد بود و از این حیث تمامی مسؤولیت های مقاله به طور مستقیم متوجه نویسنده مسؤول خواهد بود
- طبق ماده ۶-۸ آئین نامه نشریات علمی مصوب تاریخ ۱۳۹۸/۲/۹ برای مقالات نویسنده مسؤول در هنگام ارسال مقاله به نشریه جهت داوری، باید فرم ضمانت نامه چاپ حاوی صحت داده ها و رعایت

اخلاق علمی را امضاء و ارسال نماید. نشریه موظف است در هر زمان که عدم رعایت تعهدات احراز شود، مقاله را با مهر فاقد اعتبار اعلام نماید.

هزینه‌های انتشار مقاله

در صورت تأیید اولیه مقاله توسط سردبیر، مبلغ پانصد هزار ریال بابت هزینه‌های اولیه مقاله دریافت می‌گردد و پس از انجام مراحل داوری و پذیرش اولیه مقاله، مبلغ دومیلیون ریال دیگر جهت چاپ مقاله از نویسنده/نویسندگان (عهده‌دار مکاتبات) دریافت خواهد شد اضافه می‌نماید مبالغ واریزی به هیچ وجه مسترد نخواهد شد (اخذ وجه طبق نامه مصوبه هیأت رئیسه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در تاریخ ۱۳۹۶/۱۰/۲۰ می‌باشد).

طریقه ارسال مقاله:

طریقه ارسال مقاله از طریق وبسایت مجله

۱- به وبسایت مجلات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز و مجله مدیریت بهره‌وری با آدرس اینترنتی <http://jpm.iaut.ac.ir> مراجعه نمایید.

۲- گزینه «ورود به سامانه» و سپس «ثبت‌نام در سامانه» را انتخاب و اطلاعات درخواست شده را ثبت نمایید.

۳- در پایان ثبت‌نام، صفحه عضویت به همراه کد کاربری و رمز عبور برای اعضا تعیین خواهد گردید و از طریق سامانه به ایمیل شخصی نویسنده مسئول ارسال خواهد شد.

۴- از طریق گزینه «ورود به سامانه» و درج «نام کاربری» و «رمز عبور» به وبسایت وارد شده و مقاله خود را ارسال کنید.

نکته: در صورت غیر فعال بودن وبسایت مجله، از طریق پست الکترونیکی mag.pro@iaut.ac.ir با مسئولین مجله تماس حاصل نمایید.

راهنمای تهیه مقاله

- مقالات به زبان فارسی و چکیده آن به زبان فارسی و انگلیسی تنظیم گردد.
- مقاله‌ها باید در صفحات A4 با حاشیه‌های ۵,۵ بالا، پایین ۴,۵، سمت راست و چپ چهارسانتیمتر سانتی‌متر و فاصله سطر یک سانتی‌متری (Single) تعریف شوند.

- برای نگارش مقاله از نرم‌افزار Word 2007 استفاده گردد (در صورت استفاده از ویرایش‌های بالاتر این نرم‌افزار، فایل ارسالی به صورت ویرایش ۲۰۰۷ ذخیره شود)، همچنین حجم مقاله از (هجده / ۱۸) صفحه تجاوز نکند.
- برای تایپ متن فارسی از قلم B Lotus با اندازه ۱۳ و برای تایپ متن انگلیسی از قلم Time New Roman و اندازه ۱۱ استفاده شود.
- رئوس مطالب در قسمت‌های مختلف مقاله با همان قلم و اندازه اما به صورت Bold نوشته شود.
- حجم مقالات تحقیقی اصیل (Original Research Article) با احتساب چکیده‌ها و منابع حداکثر ۶۰۰۰ کلمه در نظر گرفته شود.

ترتیب و محتوای موضوعی قسمت‌های مختلف مقاله

ساختار و ترتیب مطالب در مقاله‌های ارسالی شامل "صفحه مشخصات مقاله (Cover Page)"، "عنوان"، "چکیده فارسی"، "واژه‌های کلیدی"، "مقدمه"، "ابزار و روش"، "یافته‌ها"، "بحث و نتیجه‌گیری"، "سپاسگزاری"، "تضاد منافع"، "منابع" و در نهایت "چکیده لاتین" می‌باشد.

-برگه مشخصات مقاله

این بخش شامل عنوان مقاله، نام و نام خانوادگی و آدرس علمی (Affiliation) نویسنده یا نویسندگان، نشانی کامل پستی، نشانی الکترونیکی و شماره تلفن نویسنده مسئول مکاتبات و همچنین نشانی الکترونیکی و شماره تلفن سایر نویسندگان می‌باشد که در صفحه‌ای جداگانه تنظیم می‌شود. در صورت وجود چند نویسنده، باید نویسنده مسئول مکاتبات مشخص گردد. برگه مشخصات مقاله باید به دو زبان فارسی و انگلیسی نوشته شود.

-عنوان/عنوان گردان

عنوان مقاله باید کوتاه و گویا باشد و از ۱۵ واژه تجاوز نکند، متأثر از موضوع و هدف اصلی تحقیق باشد. عنوان گردان (Running title)، عنوان کوتاه شده مقاله است و باید حداکثر در ۸ کلمه تنظیم شود.

-چکیده فارسی

چکیده باید محتوای مقاله را بازگو نماید و با تأکید بر روش‌ها، نتایج و اهمیت کاربرد نتایج بوده و تمام آن در یک پاراگراف و حد اکثر در ۱۵ سطر (حدود ۲۵۰ واژه نوشته شود). چکیده انگلیسی باید ترجمه کامل چکیده فارسی باشد.

-واژه‌های کلیدی

تعداد واژه‌های کلیدی بین ۳ تا ۵ کلمه بلافاصله بعد از چکیده‌های فارسی و انگلیسی باشد. انتخاب کلمات باید در ارتباط با موضوع اصلی تحقیق باشد. این کلید واژه‌ها باید به ترتیب الفبایی نوشته شوند.

-مقدمه

مقدمه باید تعریفی از جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق و اهمیت آن (با تأکید بر آمار و ارقام مستند) ارائه گردد. در ادامه به‌طور کلی و اجمالی به یافته‌های پژوهش‌های گذشته اشاره شود. سپس با ذکر جنبه/جنبه‌های نوگرایانه مطالعه، به‌طور واضح به هدف اصلی تحقیق اشاره گردد. لازم است در مقدمه و سایر بخش‌های مقاله ارجاع به منابع به‌طور مرتب صورت پذیرد.

-ابزار و روش

این قسمت شامل شرح کامل ابزار و روش‌های مورد استفاده در اجرای پژوهش است. این بخش می‌تواند مشتمل بر زیربخش‌هایی نظیر روش نمونه‌گیری و آماده‌سازی نمونه، روش انجام آزمون‌های مختلف، طرح مطالعه (Design of Experiment)، روش تجزیه و تحلیل آماری و ... باشد.

-یافته‌ها

در این بخش به نتایج به‌دست آمده از مطالعه اشاره می‌گردد. گزارش یافته‌ها می‌تواند به یکی از اشکال متنی، جدول، نمودار و تصویر صورت گیرد. از تکرار نتایج در اشکال مختلف (جدول و نمودار) اجتناب شود. جداول، نمودارها و تصاویر با ترتیب صحیح و بر اساس ترتیب گزارش یافته‌ها درج شوند. همچنین بایستی به تمامی جداول، نمودارها و تصاویر در داخل متن (بخش یافته‌ها) و بر اساس ترتیب نمایش ارجاع داده شود.

-جداول، نمودارها و تصاویر

ضروری است از نمودارها و تصاویر با اندازه مناسب، با کیفیت بالا و خوانا استفاده شود. کمیت‌های بیان شده در جداول، نمودارها و تصاویر بر اساس سیستم بین‌المللی (SI) تنظیم

شود. جدول‌ها بدون خطوط عمودی و با حداقل خطوط افقی طراحی شود. در ضمن از حداقل کلمات برای تعریف گروه‌ها و فاکتورهای مختلف در داخل جداول استفاده گردد. عنوان جداول در بالای هر جدول و عنوان نمودارها و اشکال در پایین آن نوشته شود. عنوان‌ها باید مختصر و گویای ارتباط عوامل مورد بحث در جدول یا نمودار باشد. توضیحات اضافی در عنوان و متن جدول به صورت زیرنویس ارائه گردد. لازم است فایل تصاویر، نمودارها و کارهای ترسیمی مورد استفاده در مقاله از فایل‌های اصلی باشد و به صورت رنگی و با کیفیت تهیه شوند. همچنین این فایل‌ها به صورت رایانه‌ای و سازگار با نرم‌افزار Word 2007 و دارای کیفیت مناسب برای چاپ تهیه گردند. نتایج بررسی‌های آماری باید با یکی از روش‌های علمی در جدول(ها) منعکس شود؛ مگر در مواردی که ذکر ارقام به صورت خام ضروری باشد. لازم است جدول(ها) و نمودار(ها) پس از موضوع مورد بحث در متن آورده شود. اعداد و توضیحات در جداول، نمودارها و تصاویر به فارسی نوشته شود.

-بحث و نتیجه‌گیری

در این قسمت هدف توجیه یافته‌ها و تفسیر و نظریه‌پردازی آن‌هاست. برای این منظور ابتدا به یافته‌های اصلی تحقیق اشاره می‌گردد، اما باید توجه داشت که «بحث» تکرار صرف یافته‌ها نباشد. سپس تفسیر یافته‌های مطالعه بیان شود و به علل و روابط بین نتایج اشاره گردد و سپس با مستندات علمی به دست آمده از دیگر مطالعات مورد بحث قرار گیرد و دلایل شباهت یا تفاوت یافته‌ها مورد تفسیر قرار گیرد. شایان ذکر است بحث نباید به محلی جهت ذکر گزارش‌های دیگر مطالعات تبدیل شود. در پایان و در قالب پاراگراف مجزا، نتیجه‌گیری مطالعه به صورت مطالب مختصر، ساده و گویا بیان شود.

-سپاسگزاری

در صورت لزوم می‌توان از اشخاص حقیقی، حقوقی، سازمان‌ها و نهادهایی که در انجام تحقیق نقش موثری داشته‌اند، تقدیر و تشکر نمود. مطالب این بخش بایستی در چند جمله کوتاه بیان شوند و قبل از منابع آورده شود.

-تعارض منافع (Conflict of interests)

در صورت وجود تعارض منافع بین نویسندگان (نظیر ترتیب نام آن‌ها) یا بین نویسندگان و حامیان مطالعه، ضروری است به صراحت مطرح شود. پیشنهاد می‌شود نویسندگان با همدیگر منافع خود را هم‌سو کرده و نام تمامی مؤسسات و سازمان‌هایی را که

برای نوشتن مقاله از آن‌ها بهره‌گرفته است و عواید مقاله به آن‌ها هم منسوب می‌شود، بیان نمایند. در صورت عدم وجود تعارض منافع، این موضوع باید به وضوح اعلام شود.

منابع

لازم است تمامی منابع فارسی به صورت انگلیسی نوشته شوند. سپس به ترتیب حروف الفبا و مطابق شیوه (APA) تنظیم گردند. ضروری است مؤلفین محترم از استناد به تمامی رفرنس‌های «فهرست منابع» در مقاله و بالعکس اطمینان حاصل نمایند. از استناد به پایان‌نامه و سایت‌های اینترنتی نامعتبر اجتناب شود.

نحوه نگارش منابع در فهرست منابع

۱- مقالات منتشر شده در مجلات علمی

- فارسی: باید منابع فارسی به انگلیسی برگردانده شوند و به ترتیب: نام خانوادگی و حرف اول نام نویسنده/نویسندگان (سال انتشار). عنوان مقاله. نام مجله، سال چاپ، شماره چاپ و صفحات نوشته شود. در انتها عبارت "In Persian" در داخل کروشه [In Persian] قید گردد.

Shirazi, M.(2001), Investigating the competitive priorities in determining the industry sector operations strategy. Management and Development Journal, ۳۹-۴۹, ۸, In Persian [

مثال:

- غیرفارسی: نام خانوادگی و حرف اول نام نویسنده/نویسندگان (سال انتشار). عنوان مقاله. نام مجله، سال چاپ، شماره چاپ، صفحات.

مثال:

[In Persian]

Toivonen, R. M. (2012), Product Quality and Value from Consumer Perspective - An Application to Wooden Products. Journal of Forest Economics, 18(2), 157-173.

شیوه نوشتن منابع در تدوین مقاله

۱- داخل مقاله

الف) منابع فارسی: (نام خانوادگی نویسنده، سال چاپ، شماره صفحه یا صفحات)

ü در مواردی که از کتاب یا مقاله ترجمه شده به فارسی و همچنین منبع اصلی تألیف شده به زبان فارسی استفاده می گردد و منبع مربوطه حداکثر دو نویسنده دارد، نام خانوادگی نویسنده یا نویسندگان (نه مترجم)، به زبان فارسی ذکر گردد.

به صورت:

(نام خانوادگی نویسنده به زبان فارسی، سال چاپ کتاب ترجمه شده در ایران، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: برای منبعی با یک نویسنده (رایبیز، ۱۳۸۱، ۵۴-۵۸)

برای منبعی با دو نویسنده (رایبیز و فریمن، ۱۳۸۰، ۲۵۵)

ü در مواردی که کتاب یا مقاله ترجمه شده به فارسی، دارای بیش از سه نفر نویسنده بود باید صرفاً نام خانوادگی نویسنده اول (نه مترجم) ذکر گردد و سپس از واژه ((و دیگران)) استفاده گردد.

به صورت:

(و دیگران، سال چاپ کتاب ترجمه شده در ایران، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: (Thompson et al. 1381, 54-58)

ü در مواردی که یک منبع فارسی برای مرتبه دوم و... به صورت متوالی در متن مقاله تکرار می گردد از روش زیر استفاده می شود.

به صورت:

(همان منبع، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: (همان منبع، ۷۵)

ب) منابع انگلیسی (Last Name, year, p)

ü در مواردی که از کتاب یا مقاله به زبان اصلی استفاده می گردد و منبع مربوطه حداکثر دو نویسنده دارد، باید نام خانوادگی نویسنده یا نویسندگان به زبان انگلیسی ذکر گردد.

به صورت:

(Last Name 1, Last Name 2, year ,p)

مثال:

(Robbins, 2001, 85-88)

(Friman, 2002, 253 & Stoner)

برای منبعی با دو نویسنده:

ü در مواردی که کتاب یا مقاله به زبان اصلی، دارای بیش از سه نفر نویسنده بود، باید صرفاً نام خانوادگی نویسنده اول ذکر گردد و سپس از واژه ((et al)) استفاده شود.

به صورت: Last Name et al., Year, p

مثال: (Thomason et al., 2000, 214, 229)

ü در مواردی که یک منبع انگلیسی برای مرتبه دوم و ... به صورت متوالی در متن مقاله تکرار می‌گردد از روش زیر استفاده می‌گردد.

به صورت: (Ibid, p)

مثال: (Ibid, 38)

۲- صفحه منابع مقاله

تمام منابع ذکر شده در صفحه منابع، ابتدا به ترتیب الفبایی حرف اول نام خانوادگی نویسنده اول (هم در مورد کتاب و هم مقاله)، منظم گردیده و سپس ترجمه انگلیسی منابع فارسی و منابع انگلیسی به ترتیب یاد شده (APA) آورده شود.

برای ذکر کامل آدرس منابع و به منظور یکسان سازی آدرس دهی در صفحه منابع، از روش زیر استفاده شود:

“ کتاب به زبان اصلی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال انتشار کتاب)، (عنوان کتاب)، محل نشر: نوبت

چاپ، شماره جلد، شماره صفحه یا صفحات مقاله

مقاله به زبان اصلی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال انتشار مجله)، (عنوان مقاله)، نام مجله، شماره

مسلسل تک شماره، ناشر، ماه یا فصل انتشار تک شماره، شماره صفحه یا صفحات.

“ کتاب تالیفی یا ترجمه شده به فارسی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک، (عنوان کتاب)، نام و نام خانوادگی مترجم (در

صورت تالیفی بودن این قسمت حذف می‌گردد)، محل نشر: ناشر، تاریخ انتشار، نوبت

چاپ، شماره جلد، شماره صفحه یا صفحات.

“ مقاله از مجلات تخصصی فارسی:

نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک، ((عنوان مقاله))، نام مجله، شماره، شماره صفحه یا صفحات.

توجه :

در صورت وجود چند نویسنده (در مورد کتاب و یا مقاله) پس از نوشتن نام خانوادگی و نام اولین نویسنده، برای هر یک از نویسندگان دیگر، ابتدا نام و سپس نام خانوادگی آنها نوشته خواهد شد. قبل از نوشتن نام نویسنده آخر، در منابع فارسی حرف ((و))، و در منابع خارجی علامت ((&)) خواهد آمد.

در صورت استفاده از منابع اینترنتی در مقاله، در صفحه منابع از الگوهای زیر استفاده نمایید: در صورت وجود DOI حتما آن را در منابع ذکر کنید. این مشخصه را از روی صفحه اول مقاله کپی کرده و بدون تغییر در انتهای منبع ذکر شده قرار دهید. در صورت عدم وجود این مشخصه حتما سایت الکترونیکی (URL) را که کتاب، مجله و یا گزارش در آن چاپ شده را در انتهای منبع ذکر کنید و در صورت نیاز آن را به روز رسانی نمایید.

“ کتاب الکترونیکی:

نام خانوادگی مولف، حرف اول نام کوچک. (سال انتشار کتاب). عنوان کتاب (آخرین ویرایش، در صورت موجود بودن). Doi:xxxxxxxx

” مقالات الکترونیکی:

نام خانوادگی مولف، حرف اول نام کوچک. (سال انتشار مقاله در مجله). عنوان مجله، شماره(سری)، شماره صفحه یا صفحات. Doi:xxxxxxxx

در صورت عدم وجود مشخص Doi، صفحه اصلی سایت اینترنتی مجله، کتاب و یا ناشر را ذکر کنید:

نام خانوادگی مولف، حرف اول نام کوچک. (سال انتشار کتاب). عنوان کتاب (آخرین ویرایش، در صورت موجود بودن). محل نشر: ناشر > نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل <. (تاریخ مشاهده)

نام خانوادگی مولف، حرف اول نام کوچک. (سال انتشار مقاله در مجله). عنوان مجله، شماره(سری)، شماره صفحه یا صفحات. > نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل <. (تاریخ مشاهده)

پایان نامه یا رساله الکترونیکی از سایت موسسه خاص:

نام خانوادگی، حرف اول نام کوچک. (سال انتشار)،عنوان رساله (رسال دکتری، پایان نامه کارشناسی ارشد). نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل.

پایان نامه یا رساله الکترونیکی از اینترنت:

نام خانوادگی، حرف اول نام کوچک. (سال انتشار)،عنوان رساله (رسال دکتری، پایان نامه کارشناسی ارشد، نام دانشگاه، کشور). نشانی دسترسی به سایت اینترنتی به طور کامل. تاریخ مشاهده.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مواردی که در اینجا ذکر نشده به سایت‌های زیرمراجعه نمایید:

www.apastyle.org at سایت اصلی نگارش آکادمیک

سایت تنظیم فرمت و آدرس دهی:

<http://library.stitch.edu/research/researchGuides/APAStyle1Guide6.pdf>

<http://www.calstatela.edu/library/guides/3apa.pdf>

آدرس دفتر مجله:

تبریز- ضلع شرقی اتوبان پاسداران - مجتمع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- ساختمان

علامه امینی، طبقه دوم اتاق ۲۰۹ کدپستی: ۵۱۵۷۹۴۴۵۳۳

وب سایت مجله: www.iaut.ac.ir

تلفن: ۰۴۱-۳۱۹۶۶۰۸۰

نشانی پست الکترونیکی: Email:mag.pro@iaut.ac.ir

باسمه تعالی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، معاونت پژوهش و فناوری



نشریه مدیریت بهره‌وری
(نحوه تنظیم و صفحه‌آرایی مقاله)

ترتیب صفحات مقاله

۱- صفحه اول شامل: بعد از پنج Enter عنوان کامل مقاله نوشته خواهد شد، در سطر بعدی نام و نام‌خانوادگی نویسنده یا نویسندگان مقاله و نیز عهده‌دار مکاتبات و نویسنده مسئول مقاله بایستی مشخص گردد و برای معرفی دانشگاه یا سازمان مطبوع خود با شماره‌گذاری اسامی درانویس اقدام شود. معرفی اعضای هیئت علمی و دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی مانند نمونه زیر می‌باشد.

«دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه مدیریت آموزشی، تبریز، ایران.»

۲- چکیده مقاله در یک پاراگراف.

۳- واژگان کلیدی.

۴- بقیه مقاله تا آخر.

۵- در صورت استخراج مقاله از رساله‌ی دکتر، پایان‌نامه‌ی دکترای حرفه‌ای و کارشناسی‌ارشد، طرح پژوهشی، یا قرارداد منعقد با سازمانی، ذکر نام آن الزامی می‌باشد.

۶- مقاله بایستی مستندسازی شده و ارجاعات به درستی ذکر شود.

۷- مآخذ در آخر مقاله دقیقاً براساس APA ذکر شود.

فهرست مطالب

صفحه	نویسنده	عنوان
۳۳-۴۷	سمیه محمدی سید مهدی الوانی	تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری
۴۹-۷۱	سیده فاطمه آقاجانی میر محمد ولی‌پور خطیر عبدالحمید صفایی قادیکلانی	تدوین نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران با رویکرد ترکیبی FDANP و IPA
۷۳-۹۵	احمد کاظمی گرجی اکرم هادی‌زاده محمد حمیدیان سجاد مزارعی	تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان
۹۷-۱۱۸	حسین منصوری	شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی
۱۱۹-۱۴۰	ابراهیم رجب پور جهانشاه چرختاب مقدم مهدی افخمی اردکانی مهدی هاشمی	تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی
۱۴۱-۱۶۱	فاطمه حسین وردی محمود دورودیان	رابطه بین چرخش شغلی، سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی و بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: شرکت کارتن ایران)
۱۶۳-۱۸۱	شهرام خلیل نژاد رحیم زارع امیر وطن‌پرست	تأثیر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری استراتژیک با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک
۱۸۳-۱۹۹	حسین آقایی پور فطرتی سید محمود هاشمی	عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان
۲۰۱-۲۰۸		چکیده مقالات به زبان انگلیسی

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص: ۴۷ - ۲۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۲۰

نوع مقاله: پژوهشی

تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار در جهت ارتقای بهره‌وری

سمیه محمدی^۱

سید مهدی الوانی^{۲*}

چکیده

حرکت به سوی توسعه پایدار، چالش‌های مهمی را در زمینه ارزیابی عملکرد در دولت به وجود می‌آورد، دولت به‌عنوان یک سازمان ویژه که تصمیماتش نقش مؤثری در شکل‌دهی به زندگی مردم و نیز محیط‌زیست ملی ایفا می‌کند، در قبال انجام رفتارهای اداری سازگار با توسعه پایدار مسؤول و پاسخگو است این پژوهش به عملیاتی‌سازی و سنجش الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار در راستای افزایش بهره‌وری آنها می‌پردازد. پژوهش حاضر در پی عملیاتی‌سازی و سنجش مدل ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت توسعه پایدار در نظام ارزشی ایران است. این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و از بعد نتیجه توسعه‌ای، از نظر نوع داده‌ها کمی و از لحاظ زمان مقطعی است. لذا در تحقیق دیگری با توجه به مرور پیشینه، باروش تحلیل تماتیک به صورت کیفی با استفاده از نرم افزار NVIVO مدل مورد نظر ارائه شد که برای سنجش الگوی مذکور از روش کمی استفاده شد. به این گونه که پرسش‌نامه طراحی شده با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای که با رابطه کوکران در جامعه مورد نظر، مقدار حجم نمونه ۲۰۲ نفر از کارکنان و مدیران وزارت بهداشت به دست آمد که به روش تحلیل معادلات ساختاری و تحلیلی عاملی و نرم افزار lisrel مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نتیجه اینکه، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با محوریت توسعه پایدار در چهار بعد اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، سیاسی، زیست محیطی شناسایی شده در مدل پس از آزمون بعد زیست محیطی و اجتماعی فرهنگی اولویت بیشتری داشته بر این اساس پیشنهادهایی جهت بهبود ارزیابی عملکرد کارکنان در راستای توسعه پایدار ارائه شد.

واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی، توسعه پایدار

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران s.mohammadi2@yahoo.com
۲- استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول) alvani@atu.ac.ir

مقدمه

حرکت به سوی توسعه پایدار، چالش‌های مهمی را در زمینه رزیابی عملکرد در دولت به وجود می‌آورد، دولت به‌عنوان یک سازمان ویژه که تصمیماتش نقش مؤثری در شکل‌دهی به زندگی مردم و نیز محیط‌زیست ملی ایفا می‌کند، در قبال انجام رفتارهای اداری سازگار با توسعه پایدار مسئول و پاسخگو است (مولدان^۱، ۱۹۹۷). علی‌رغم اهمیت ارزیابی عملکرد و توسعه پایدار در سند چشم‌انداز کشور در برنامه ششم توسعه به ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی با محوریت توسعه پایدار تأکید ویژه شده است در این خصوص ماده ۱۱ برنامه ششم توسعه مطرح می‌کند که: "به منظور تحقق اهداف مندرج در اصل پنجاهم قانون اساسی مبنی بر جلوگیری از تخریب و آلودگی محیط‌زیست، بهره‌مندی از محیط‌زیست مطلوب مندرج در سیستم چشم‌انداز و اجرای سیاست‌های کلی ابلاغی محیط‌زیست، تمامی دستگاه‌های اجرایی و بخش‌های خصوصی و تعاونی نهادهای عمومی غیردولتی برای طرح‌های عمده، مکلف‌اند نسبت به ارزیابی راهبردی محیط‌زیست و ارزیابی اثرات زیست‌محیطی، سیاست‌ها، برنامه‌ها، طرح‌های خود بر اساس شاخص‌ها، ضوابط و معیارهای پایداری محیط‌زیست به اجرا درآورند." از طرف دیگر با توجه به مصوبه اصلاح نظام اداری کشور؛ ساختار نظام اداری در شرایط فعلی و در بسیاری از زمینه‌ها به‌جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت و توسعه کشور، مانعی برای توسعه پایدار است. در این شرایط فارغ از آنکه انجام اصلاحات از یک‌سو، اجتناب‌ناپذیر و از سوی دیگر تکلیف تلقی می‌شود، عدم اصلاح آن علاوه بر کند نمودن مسیر پیشرفت کشور، بخش عظیمی از منابع لازم برای توسعه را نیز صرف نگهداشت خود می‌نماید و این کاستی موجب شکاف وضع موجود و تحقق چشم‌انداز می‌شود (اصلاح نظام اداری مصوبه ۱۴ اسفندماه ۱۳۹۲).

از سوی دیگر کلید اصلی خوشبختی و کامیابی جوامع در گروه بازدهی واحدهای تولید کننده کالاها و خدمات (یعنی سازمانها) و طرز کار آنها اعم از مؤسسه، شرکت و وزارتخانه، اداره، بیمارستان و ... می‌باشد. این امر به نوبه خود در گرو طرز کار و شیوه اداره مدیرانی است که بر اساس صلاحیت علمی و فنی و استعداد ذاتی انتخاب شده و فعالیت می‌کنند (بطحی، ۱۳۸۰: ۴۲).

بهره‌وری یک ملت و یک سازمان را ثروتمند می‌کند. بهره‌وری به یک سازمان امکان می‌دهد تا به کارکنان خود دستمزدهای بالا پرداخت کند. بهره‌وری به مدیران یک سازمان امکان می‌دهد بازدهی سرمایه را در سطح بالا نگه دارند. دستمزدهای بالا و بازدهی سرمایه، دو عامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند. ملت‌هایی که ثروت‌های خود را افزایش می‌دهند، می‌توانند با سرعت و

در هر زمان که اراده کنند، بهره‌وری خود را بهبود بخشند. ملت‌هایی که موقعیت آنها به تدریج تضعیف می‌شود و موقعیت خود را از دست می‌دهند، قادر نیستند میزان رشد بهره‌وری خود را همزمان با سایر رقبای خود در سطح بین‌المللی افزایش دهند. رشد بهره‌وری، حاصل توان و ظرفیت اقتصادی ملی برای ارتقای خود است (ابطحی، ۱۳۸۰: ۴۶).

برای ارتقای بهره‌وری نقش نیروی انسانی بسیار مهم و حساس است و لازم است در مردم حس صداقت، مسؤلیت‌پذیری، وجدان کاری، صرفه‌جویی، خوب استفاده کردن از مواد و محصولات، عشق به وطن و آینده‌نگری بوجود آید (ابطحی، ۱۳۸۰: ۱۸۳).

با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد مناسب در سازمان‌های دولتی می‌تواند سازمان را در ارتقای بهره‌وری حمایت کند ولی هنوز تعداد کمی از سازمان‌ها از اثربخشی فرایندهای ارزیابی خود رضایت دارند و هنوز منتظر فرصت‌هایی برای اصلاح و بهبود آن هستند؛ و از سوی دیگر در برنامه هشتم اصلاح نظام اداری برنامه نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران تأکید ویژه شده است و در این رابطه اشاره می‌کند به این‌که دستگاه‌های اجرایی مکلف گردیده‌اند تا با استقرار نظام مدیریت عملکرد در چارچوب ابلاغی و مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذارند و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به معاونت توسعه سرمایه انسانی رئیس‌جمهور گزارش دهند. (اصلاح نظام اداری مصوبه ۱۴ اسفندماه ۱۳۹۲) و همین‌طور با توجه به ممنوعیت هرگونه فعالیت مخرب محیط‌زیست در اصل ۵۰ پنجاهم قانون اساسی، هنوز متأسفانه در سازمان‌های کشورمان ایران علی‌رغم ضرورت و نیاز مبرم به داشتن یک الگوی ارزیابی عملکرد با محوریت توسعه پایدار بسیاری از سازمان‌ها، از روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد استفاده می‌گردد لذا در شرایط محیط رقابتی فعلی و امکان گسترش تعامل با بازارهای بین‌المللی، این مسأله می‌تواند سازمان‌های ما را بسیار آسیب‌پذیر سازد. بنابراین در این تحقیق با توجه به الگوی ارائه شده، به اجرا و ارزیابی آن در سازمان‌های دولتی از ۴ بعد (زیست‌محیطی-اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی و سیاسی) می‌پردازیم. در توسعه پایدار توجه به چهار بعد ضرورت دارد: حمایت محیطی-توسعه اقتصادی-توسعه اجتماعی و توسعه نهادی. بر اساس این ۴ بعد چهار رویکرد در مدیریت توسعه پایدار قابل تفکیک است رویکرد اقتصادی، رویکرد محیطی، رویکرد اجتماعی و رویکرد نهادی (سی جی یوس ۲۰۰۳). تحقق هدف‌های توسعه پایدار مستلزم مدیریت رویکردهای اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی است. از این‌رو مسأله اصلی تحقیق آن است که روابط بین مولفه‌ها، ابعاد و اجزای الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران با محوریت توسعه پایدار چگونه است؟ میزان تاثیر هر یک از اجزا برای رسیدن به توسعه پایدار چقدر است؟

برای اجرای راهبرد توسعه پایدار در سطح ملی، دستور کار ۲۱ از همه کشورها خواسته است تا راهبردهای ملی توسعه پایدار خود را به عنوان ساز و کاری برای ترجمه و تبدیل آرمان‌های توسعه پایدار کشور به اقدامات و سیاست‌های منسجم توسعه دهند (معاونت امور اقتصادی و اجتماعی ملل متحد، ۲۰۰۲). بر اساس نتایج بررسی‌های کارشناسان بین‌المللی بر روی مسئولیت اجتماعی بنگاه و توسعه پایدار، اصطلاح «سودآوری سه گانه» که توسط الینگتون در سال ۱۹۹۴ ابداع شد، توسط موسسه پایداری به عنوان چارچوبی برای ترجمه مفهوم توسعه پایدار به زبان عملیاتی سازمان‌ها از اواسط دهه ۱۹۹۰ در کل دنیا مرسوم گردید (الینگتون، ۲۰۰۴: ۱-۱۶؛ کوئیلو، ۲۰۰۵). مدیریت توسعه به عنوان یک حوزه مطالعه در دهه ۱۹۶۰ در لوای مدیریت دولتی تطبیقی و با حمایت تحقیقاتی بنیاد فورد شکل گرفت. مبنای نظری آن بر چند پیش فرض استوار بود. نیازهای مربوط به امر توسعه مهمترین نیازهای کشورهای در حال توسعه اند. نیازهای توسعه‌ای کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته متفاوتند. توسعه می‌تواند مدیریت شود. دانش فنی مربوط به امر توسعه قابل انتقال است. زمینه سیاسی، اجتماعی و فرهنگی توسعه به سادگی می‌تواند تغییر داده شود. مدت‌ها چنین گرایشی وجود داشت که باید به کشورهای در حال توسعه کمک شود تا بتوانند مشکلات طاقت فرسای خود را مرتفع سازند. مدیران توسعه نسبت به تغییر و نقش خود در انجام دادن آن خوش بین بودند. آنها توجه خود را بر الزامات مدیریتی برای تحقق اهداف خط مشی عمومی به خصوص در کشورهایی که در آنها چنین اهدافی مختص تحولات اساسی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است، معطوف می‌داشتند (خاتر، ۱۳۸۱: ۵۷).

چارچوب‌های متعددی برای ارزیابی پایداری وجود دارد افراد، سازمان‌ها، جوامع به مدل‌ها معیارها و ابزارهایی برای سنجش پایداری یا ناپایداری خود نیاز دارند. وارهاوست^۳ (۲۰۰۲)، سنجش توسعه پایدار را از طریق رویکردی دو مرحله‌ای بررسی نموده است اول پیشرفت ایجاد شده در برخی موارد انتخابی که با شاخص‌های توسعه پایدار اندازه گیری شده‌اند. دوم، پیشرفت کلی ایجاد شده در جهت توسعه پایدار که با ترکیبی موارد انتخابی ارزیابی شده است (نان چای، ۱۳۹۵: ۴۶-۴۸).

کمیسیون توسعه پایدار سازمان ملل، چارچوبی را برای ارزیابی پیشرفت دولت‌ها به سوی اهداف توسعه پایدار ارائه نمود که از چهار جنبه اقتصادی، اجتماعی، محیطی و نهادی تشکیل شده است که توسط اقتصاددانان استفاده می‌شود. رویکردهای اقتصادی شامل تولید ناخالص داخلی سبز، حسابداری

-
1. Elkington
 2. Coelho
 3. Varhost

منابع طبیعی، مدل سازی رشد پایدار، پایداری ضعف و قوی می‌باشد. در پارادایم نئوکلاسیک، رفاه اقتصادی بر اساس سطح مصرف مورد سنجش قرار می‌گیرد. بنابراین، در این پارادایم مدل‌های رشد پایدار به دنبال مسیر مصرف غیرقابل کاهش از طریق استفاده بهینه از منابع و تکنولوژی بودند. در چارچوب سولو-هارتویک، مسیر رشد پایدار از مسیر رشد بهینه متفاوت است، یعنی می‌توان به قیمت کارایی به پایداری رسید. برخی مدل‌های نئوکلاسیک رابطه مستقیم بین پیشرفت تکنولوژی و پایداری را نشان داده‌اند. آنها به استفاده از تغییرات تکنولوژیکی و نهادی برای دستیابی به پایداری توجه دارند (سینگ و همکاران، ۲۰۰۹:۴۲-۱۵۳).

یادگاری و علوی در سال (۱۳۸۷) به تدوین الگوی مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداخته‌اند. ابعاد اصلی الگوی آنها معیارهای شغلی، توسعه حرفه‌ای، روابط انسانی، انعطاف‌پذیری، معیارهای اخلاقی و فوق برنامه معرفی شده است صدر السادات (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد موثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران، سازمان مورد پژوهش را به حوزه‌های مدیریت، سرپرستی، بهداشت و درمان، پژوهش و آموزش، بازرگانی اداری مالی و عملیات و مهندسی تقسیم کرده و هر حوزه متناسب با وظایف مربوطه رهنمودهایی برای ارائه الگو پیشنهاد داده است. اسفندیار فلاح جلودار و درویش متولی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل تلفیقی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه‌ها با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها و مجموعه‌های فازی استفاده شده و ۴ بعد تجربه کاری، میزان تحصیلات تعهد حرفه‌ای و معیار شغلی به عنوان ورودی و ۲ بعد توسعه حرفه‌ای و روابط انسانی به عنوان خروجی تعیین و در نهایت ۵۷ درصد کارکنان دانشگاه کار ارزیابی شده‌اند. رعنائی کردشولی و سقاپور در سال (۱۳۹۰) در یک پژوهش با عنوان در طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی، بر اساس الگوی تعالی سازمان و کارت امتیازی متوازن به ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند و الگوی پیشنهادی آنان دارای ۹ بعد، ۲۵ مولفه و ۷۶ شاخص بوده است. امیرزاده بهبهانی و یعقوبی در سال (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه اهواز به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی پس از استخراج شاخص‌ها از ادبیات آنها را بین ۱۰ مدیر ارزیاب توزیع کرده و وزن آنها را از طریق فرایند تحلیل شبکه‌ای محاسبه کردند.

جدول شماره ۱- مقایسه مطالعات پیشین

مقایسه مطالعات منابع خارجی			
ردیف	محققین	نقل قول	شکاف نظری مورد اشاره محققین
۱	بنت و جیمز (۱۹۹۹)	ارزیابی عملکرد- اجتماعی	برای نشان دادن مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها ارزیابی عملکرد را در ابعاد اجتماعی انجام دادند.
۲	بنت و جیمز (۱۹۹۹)	ارزیابی عملکرد- محیط زیست	به ارزیابی عملکرد دیوار PV می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که تمام شرایط ایجادشده اعم از تغییر سرعت جریان هوا و دمای متوسط ... اثرات مخرب بر محیط‌زیست در محیط گرمسیر داشته است.
۳	دیش ساردینیا و ریچنדרز (۲۰۰۱)	ارزیابی عملکرد - محیط‌زیست	شش هدف اولیه زیست‌محیطی که شامل (رعایت مقررات، جلوگیری از آلودگی، کارایی اکولوژیک، نوآوری اکولوژیک، اخلاق اکولوژیک) هدایت‌گر ارزیابی عملکرد بودند. که نتایج مفیدی برای حفظ پایداری محیط‌زیست داشت.
۴	کونیلو (۲۰۰۵) ^۱	ارزیابی عملکرد- اجتماعی-اقتصادی- زیست محیطی	ارزیابی عملکرد را با سه بعد اجتماعی، اقتصادی، زیست‌محیطی بررسی کردند و از روش ایزو ۱۴۰۳ استفاده کردند که آن را روش اثربخش و کاربردی ارزیابی عملکرد مطرح کردند در جهت عملکرد پایداری.
۵	جاسین (۲۰۱۴) ^۲	ارزیابی عملکرد- ارزشها و استراتژی‌های سازمان	در این پژوهش بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته به این نتیجه رسیدند که هرگونه تغییر باید بر مبنای ارزش‌ها و اهداف و استراتژی سازمان باشد.
۶	لویس (۲۰۱۴) ^۳	ارزیابی عملکرد - اقتصادی - اجتماعی	به ارزیابی عملکرد و پاسخگویی حمل‌ونقل در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه می‌پردازد که در جهت توسعه اقتصادی و اجتماعی است و در نهایت آثار مخرب بر محیط‌زیست می‌گذارد
۷	رحمان نوریزان (۲۰۱۴)	ارزیابی عملکرد - اجتماعی	به مشارکت بخش خصوصی و دولتی جهت پوشش سیستم‌های بهداشتی می‌پردازد که به ابعاد قرارداد بین این ۲ بخش می‌پردازد که انگیزه لازم را به همکاران بخش خصوصی جهت در نظر گرفتن سلامت عموم مردم در نظر داشته باشد و از طرف دیگر این مجوز تأثیر خود را به‌طور قابل توجهی از نظر سیاسی و اقتصادی اجتماعی و حکومت به‌جا می‌گذارد
۸	زهیر ایرانی (۲۰۱۵)	ارزیابی عملکرد و تکنولوژی	به بررسی ارزیابی عملکرد و تأثیر تکنولوژی و تأثیر تکنولوژی در دولت‌های محلی می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که فناوری جدای از مزایا، هزینه و خطراتی برای کسانی که از آن استفاده می‌کنند دارد که از عوامل اجتماعی توسعه پایدار است و همین‌طور مطرح می‌کند که عامل فرهنگ، سیاست و حکومت از عوامل اجرای درست این سیستم‌ها هستند.
۹	الیزا (۲۰۱۵)	ارزیابی عملکرد- محیط زیست.	به ارزیابی عملکرد پروژه‌های زیر بنایی و توسعه ارضی در اروپا پرداخته و مطرح می‌کند که ضمن فرصت‌های توسعه اثرات مخرب بر محیط‌زیست دارد.
۱۰	نیکولاس (۲۰۱۵)	ارزیابی عملکرد- زیست محیطی- اقتصادی	به بررسی تأثیر حمل‌ونقل در حد اتوبوس می‌پردازد و اثرات اقتصادی و زیست‌محیطی آن بررسی شده است که اثرات مثبت بر هر دو بعد دارد.
۱۱	نیکولاس (۲۰۱۵)	ارزیابی عملکرد- زیست محیطی	به ارزیابی مدیران بیمارستان جهت ارتقای بهداشت عمومی جامعه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ۳ عامل کیفیت بالا نوع مواد بهداشتی (که از شاخص‌های

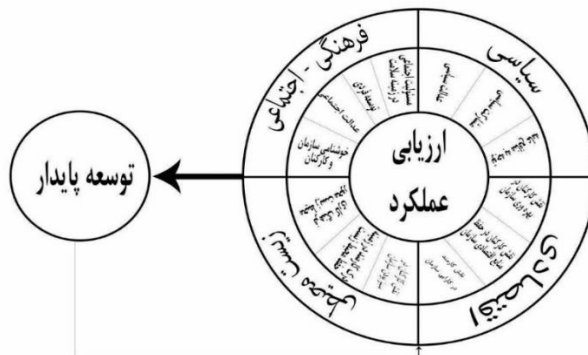
1. Coellho, J.F.G.M
2. Josiane Palma Limaa
3. Lius

زیست‌محیطی)-رئوس کار-عامل انسانی اثرات شگرفی بر عملکرد بالا دارد.			
به ارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها می‌پردازد که یادگیری سازمانی باکیفیت پایدار به افزایش کیفیت سلامت انسان می‌پردازد	ارزیابی عملکرد- محیط زیست	کریسین کرلینگ (۲۰۱۶)	۱۲
به ارزیابی عملکرد ساخت‌وساز پایدار را در بزرگراه سبز مالزی پرداخته است که تمرکز بیشتر بر مواد زائد و کیفیت بالا در بزرگراه داشته است که نتایج مثبتی را در برداشت.	ارزیابی عملکرد- محیط زیست	کایرول (۲۰۱۶)	۱۳
عملکرد خدمات عمومی و دولت را از بعد اجتماعی و اقتصادی ارزیابی می‌کند که با مشارکت بخش خصوصی به رضایت بالای شهروندان و عملکرد اقتصادی منتهی شده است.	ارزیابی عملکرد- اقتصادی- اجتماعی	دیانا دایزین (۲۰۱۶)	۱۴
ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی و استقرار دولت الکترونیک می‌پردازد که نشان می‌دهد افزایش رضایت کاربران -صرفه‌جویی در وقت -بهبود کیفیت خدمات می‌پردازد که ابعاد اجتماعی -اقتصادی و فرهنگی را در برمی‌گیرد.		جان زیکیا (۲۰۱۶)	۱۵

با مرور مبانی نظری مرتبط با ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی و توسعه پایدار و با توجه به بررسی تحقیقات مهم در این زمینه سعی در شناسایی و گردآوری شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد در راستای ارتقای توسعه پایدار شده است. آنچه بیش از همه مورد دارای اهمیت بوده و لازم است به آن توجه شود، این است که توسعه پایدار از چه ابعادی تشکیل شده است. در پاسخ به این مهم، پیشینه موضوع، الگوها، تعاریف و مفاهیم مختلف بررسی شد و جمع‌بندی محقق آن است که توسعه پایدار به طور عمده در چهار بعد اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، زیست محیطی و سیاسی تشکیل شده است. موضوع دیگری که در الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی ایران با محوریت توسعه پایدار باید بدان توجه داشت، مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان است که سیستم را به ارتقای توسعه پایدار سوق دهد. همچنین ترکیب بهینه ابعاد توسعه پایدار برای به حداکثر رساندن آن لازم به نظر می‌رسد. بر این اساس الگوی مفهومی به عنوان چارچوب نظری پژوهش در شکل شماره یک تصویر شده است.

اهداف تحقیق به شرح زیر می باشد

- چگونگی روابط بین مؤلفه‌ها و ابعاد در الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی ایران با محوریت توسعه پایدار است.
- اثر پذیری توسعه پایدار از ابعاد و مؤلفه‌های آن در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی ایران است.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف اکتشافی و از بعد نتیجه توسعه‌ای، از نوع داده‌ای کمی می‌باشد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر پس از شناسایی و تبیین تئوریک مدل ارزیابی عملکرد با محوریت توسعه پایدار در نظام ارزشی ایران است ساختار تحقیق به شکل کمی است که در این قسمت به بررسی ساختار عاملی پرسشنامه، که از اهداف تجزیه و تحلیل تحقیق است پرداخته می‌شود. از این رو ابتدا پایایی مقیاس‌ها و خرده مقیاس‌های پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ محاسبه، سپس متغیرهای پژوهش به لحاظ اهمیت توصیف مورد آزمون قرار گرفته‌اند. در نهایت به آزمون فرضیات پژوهش و تحلیل عاملی تاییدی پرداخته شده است. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه در نرم افزار SPSS و Lisrel وارد شده و مورد تحلیل قرار می‌گیرند این تحقیق در وزارت بهداشت و درمان انجام گرفت و جامعه آماری تحقیق شامل مدیران اجرایی و ستادی حداقل با ۱۰ سال سابقه و با مدرک تحصیلی دکتری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی است. از آنجا که جامعه آماری مدیران دانشگاه علوم پزشکی که محدود می‌باشد بنابراین روش نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، که شامل ۲۰۲ نفر است.

روایی محتوایی

برای بررسی روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها، از ۱۵ نفر متخصص مرتبط با موضوع خواسته شد تا بر اساس مدل مرحله اول، سؤال‌ها را مورد بررسی قرار دهند. با توجه به نظر متخصصان، تعدادی از عوامل شناخته شده به دلیل شباهت با عوامل قبلی حذف و یا در طبقات مربوطه قرار گرفت و در

نهایت پرسش‌نامه‌ای با تعداد ۷۹ سؤال که با روش لیکرت و با ارزش عددی ۱ تا ۵ برای پاسخ هر سؤال امتیاز بندی شده بود، تهیه گردید.

پایایی: در این تحقیق ابتدا ۳۰ پرسش‌نامه بین ۵۰ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان ارشد مدیریت و سایر افراد آگاه به توسعه پایدار که در تحقیق اصلی شرکت داده نشدند، توزیع و جمع‌آوری شد و ضریب آلفای کرونباخ^۱ به تفکیک ابعاد توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، زیست محیطی، سیاسی به شرح جدول ۲ تعیین شد. که در این نمونه آلفای به دست آمده بالاتر از از ۷۰ درصد بوده است. به کمک نرم افزار SPSS، اعتبارکل مولفه‌های پرسش‌نامه برآورد گردیده که نتیجه آن در جدول زیر آمده است:

از نظر میزان اعتبار پرسش‌نامه در روش آلفای کرونباخ داشتن ضریب آلفای کمتر از ۰/۶۰ عموماً ضعیف تلقی می‌شود و اعتبار با حداقل ۰/۷۰ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸۰ خوب (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۳). پس در تحقیق فوق پرسش‌نامه طراحی شده از اعتبار و پایایی (۰/۹۷) خیلی خوبی برخوردار است.

جدول شماره ۲. آزمون اعتبار کل پرسشنامه با استفاده از آزمون کرونباخ

نام متغیر	تعداد سؤال	تعداد آزمودنی‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
سیاسی	۳	۵۰	۰/۸۱۳
اقتصادی	۳	۵۰	۰/۹۲۰
اجتماعی فرهنگی	۴	۵۰	۰/۹۳۲
زیست محیطی	۳	۵۰	۰/۹۲۴
توسعه پایدار	۸	۵۰	۰/۶۰۹
کل	۲۱	۵۰	۰/۹۷۴

تحلیل عاملی اکتشافی توسعه پایدار

آزمون‌های KMO و بارتلت: با عنایت به عدد معنی داری آزمون KMO (۰/۸۱۴) بزرگتر از ۰/۶ و عدد معنی داری آزمون بارتلت (۰/۰۰۰) کوچکتر از ۰/۰۵، می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است.

جدول شماره ۳. آزمون KMO و بارتلت

آزمون کفایت نمونه گیری KMO		۰/۸۱۴
آزمون کرویت بارتلت	خی دو	۴۲۷/۸۲۶
	درجه آزادی	۶
	معنی‌داری	۰/۰۰۰

جدول کل واریانس تبیین شده که در نگاره بالا آمده است، نشان می‌دهد که این شاخص‌ها جمعاً ۱ عامل را تشکیل می‌دهد و این ۱ عامل در حدود ۷۳/۸۴ درصد واریانس توسعه پایدار را تبیین و پوشش می‌نماید که در واقع نشان دهندهٔ روایی مناسب سؤالات این سازه می‌باشد.

یافته‌ها

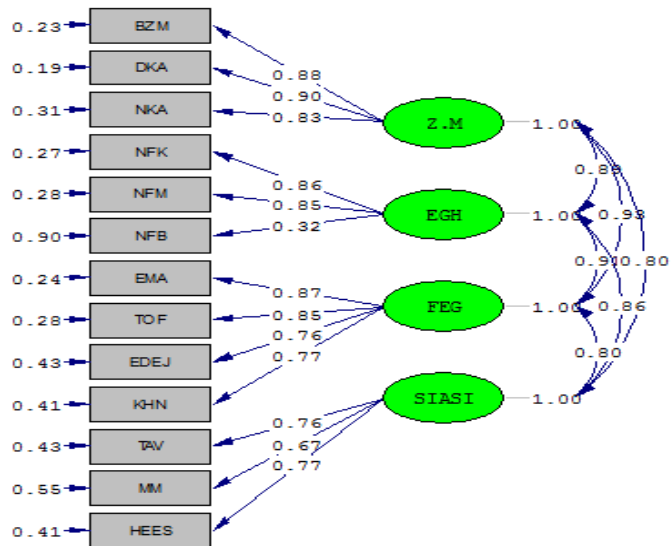
تجزیه و تحلیل تحقیق: در این قسمت به پاسخگویی سؤال‌های تحقیق می‌پردازیم.

برای بررسی سؤال اصلی پژوهشی

۱. روابط بین مولفه‌ها و ابعاد در الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی با محوریت توسعه پایدار چگونه است راه، از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم مورد آزمون قرار می‌دهیم.

الف- تحلیل عاملی مرتبه اول برای متغیر توسعه پایدار

شکل‌هایی که در بخش زیر آمده است متغیرهای مستقل ابعاد توسعه پایدار (زیست محیطی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و سیاسی) در حالت استاندارد و معناداری است. همانطور که این شکل‌ها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیرها تأیید شده است.



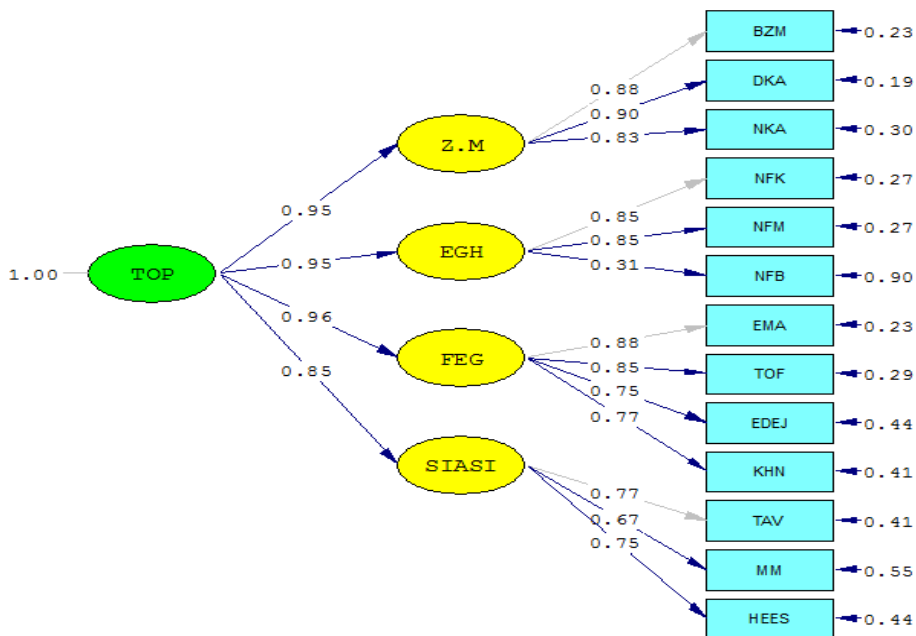
Chi-Square=214.34, df=59, P-value=0.00000, RMSEA=0.114

شکل شماره ۲- مدل اندازه‌گیری متغیرهای مستقل با استفاده از تحلیل عاملی در حالت تخمین استاندارد

شکل-۲ بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده گر (سؤال پرسش‌نامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. با توجه به شکل بالا می‌توان بارهای عاملی هر یک از سؤالات تحقیق را مشاهده نمود. برای مثال بار عاملی سؤال اول در متغیر زیست محیطی ۸۸ / ۰ می‌باشد. به عبارت دیگر سؤال اول تقریباً ۷۷ / ۰ درصد از واریانس متغیر زیست محیطی را تبیین می‌نماید. مقدار ۲۳ / ۰ نیز مقدار خطا می‌باشد (مقدار واریانسی که توسط سوال قابل تبیین نیست).

ب- تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر توسعه پایدار

در تحلیل عاملی مرتبه اول رابطه میان متغیرهای مشاهده شده را با ابعاد توسعه پایدار بررسی کردیم ولی در تحلیل عاملی مرتبه دوم به دنبال بررسی رابطه میان ابعاد توسعه پایدار با خود توسعه پایدار هستیم. به عبارت دیگر در تحلیل عاملی مرتبه دوم هدف بررسی ارتباط میان چهار بعد زیست محیطی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و سیاسی با عامل توسعه پایدار می‌باشد.



Chi-Square=218.46, df=61, P-value=0.00000, RMSEA=0.113

شکل شماره ۳- مدل اندازه گیری متغیرهای مستقل با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد

در تحلیل عاملی مرتبه دوم رابطه میان ابعاد و مفهوم مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین در حالت تخمین استاندارد می‌توان روابط (بارهای عاملی ابعاد) را با مفهوم مشاهده نمود. برای مثال بار عاملی متغیر زیست محیطی ۰/۹۵ می‌باشد (شکل ۳).

برای بررسی سؤالات فرعی تحقیق از آزمون تحلیل رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی استفاده می‌شود. تحلیل رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی مفروضاتی دارد که تنها در صورت رعایت این مفروضات است که امکان انجام این تحلیل وجود دارد که در این پژوهش تمام مفروضات رعایت گردید.

آزمون خودهمبستگی

یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر قرار می‌گیرد، استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش بینی شده توسط معادله رگرسیون) از یکدیگر است. در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد.

جدول شماره ۴: خودهمبستگی دوربین-واتسن

دوربین-واتسون	خطای معیار	ضریب تعدیل شده	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی مدل
DW		(R^2_{adj})		(R)
۱/۷۴۱	۲/۰۶۱۱۷	۰/۱۷۲	۰/۱۸۸	۰/۴۳۴

با رویکرد به نتایج حاصل از آزمون خودهمبستگی دوربین-واتسن، میزان DW برابر با ۱/۷۴۱ می‌باشد. بنابراین فرض استقلال بین خطاها (عدم وجود خودهمبستگی) در فاصله بین ۱/۵ و ۲/۵ مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارتی بین خطاها هیچگونه همبستگی وجود ندارد.

بررسی هم‌خطی ۱ بین متغیرها

هم‌خطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل دیگر در معادله خط رگرسیون است. اگر هم‌خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد، بدین معنی است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و ممکن است با وجود بالابودن

R^2 ، مدل دارای اعتبار بالایی نباشد. به عبارت دیگر با وجود آن که مدل خوب به نظر می‌رسد ولی دارای متغیرهای مستقل معنی‌داری نمی‌باشد (مومنی، ۱۳۸۶: ۱۴۰-۱۳۹)

جدول شماره ۵: آزمون هم خطی (۱)

مدل	ضرایب استاندارد شده		ضرایب استاندارد شده (Beta)	T	سطح معناداری	همبستگی خطی	
	B	خطای معیار				تولرانس	VIF
مقدار ثابت	۴/۰۳۲	۰/۴۸۷	-	۸/۲۷۸	۰/۰۰۰	-	-
بعد فرهنگی اجتماعی	۰/۰۵۶	۰/۰۹۴	۰/۰۶۷	۰/۶۰۱	۰/۵۴۸	۰/۶۳۸	۱/۹۹۵
بعد سیاسی	-۰/۰۲۱	۰/۰۷۱	-۰/۰۲۵	-۰/۲۹۳	۰/۷۷۰	۰/۵۸۵	۱/۷۰۹
بعد زیست محیطی	۰/۲۷۳	۰/۰۹۹	۰/۳۰۹	۲/۷۵۱	۰/۰۰۶	۰/۷۳۹	۲/۰۳۹
بعد اقتصادی	۰/۰۹۳	۰/۰۸۳	۰/۱۱۰	۱/۱۳۱	۰/۲۵۹	۰/۷۴۱	۱/۲۶۷

در جدول ۴، علاوه بر ضرایب رگرسیونی، نتایج آزمون هم خطی در قالب دو ستون آخر «تولرانس^۱ و عامل تورم واریانس (VIF)» مشخص شده است. تولرانس نسبتی از واریانس یک متغیر مستقل است که توسط سایر متغیرهای مستقل تبیین نشده است. ضریب تولرانس که بین (۰) و (۱) نوسان دارد، نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه رابطه خطی با همدیگر دارند. بنابراین، هر چه مقدار تولرانس به عدد یک نزدیکتر باشد، میزان هم خطی کمتر است و برعکس، هر چه مقدار تولرانس کمتر و به صفر نزدیک تر باشد، نشان می‌دهد که میزان هم خطی بالاست و خطای استاندارد ضرایب رگرسیون از تورم بالایی برخوردار خواهد بود. با توجه به نتایج شاخص تولرانس تمامی متغیرهای مستقل بالا و نزدیک به یک می‌باشد که نشان دهنده میزان پایین هم خطی متغیرهای پژوهش می‌باشد. همچنین هر چه میزان شاخص عامل تورم واریانس (VIF) از عدد (۲) بزرگتر باشد، میزان هم خطی بیشتر است. نتیجه و نحوه تفسیر عامل تورم واریانس، معکوس تولرانس است. یعنی هرچه مقدار تولرانس بیشتر باشد، مقدار عامل تورم واریانس کمتر است. در این آزمون با توجه به نتایج عامل تورم واریانس (VIF) برای هر یک از متغیرهای پژوهش که کمتر از ۲ می‌باشد، بنابراین از این شاخص نیز نتیجه می‌گیریم که هم خطی بین متغیرهای مستقل پژوهش پایین می‌باشد.

۲. میزان اثرپذیری توسعه پایدار از ابعاد (اجتماعی فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، زیست‌محیطی) در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی ایران چه اندازه است؟

برای آزمون فرضیه فوق از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. تحلیل رگرسیون چند متغیره به منظور برآورد مقدار تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد (د واس، ۱۳۸۳: ۲۱۴). به عبارت دیگر می‌توان گفت که تحلیل رگرسیون چند متغیره این امکان را برای محقق فراهم می‌کند تا تغییرات متغیر وابسته را از طریق متغیرهای مستقل پیش‌بینی و سهم هریک از متغیرهای مستقل را در تبیین متغیر وابسته تعیین کند (کلانتری، ۱۳۸۵: ۱۶۹).

جدول شماره ۶: رگرسیون چند متغیره متغیرهای مستقل با متغیر وابسته توسعه پایدار

مقیاس	F	ضریب تعدیل شده (R^2_{adj})	ضریب همبستگی (R)	سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد شده (Beta)	ضرایب استاندارد نشده		متغیرهای مستقل
							خطای معیار (Std. Error)	ضریب (B)	
۰/۰۰۱	۱۱/۳۷۰	۰/۴۷۱	۰/۵۳۳	۰/۰۰۰	۸/۲۹۰	-	۰/۴۸۶	۴/۰۳۱	مقدار ثابت
				۰/۰۲	۰/۶۷۷	۰/۷۴۲	۰/۰۹۳	۰/۰۶۳	بعد فرهنگی اجتماعی
				۰/۷۴۶	۰/۳۳۴	۰/۰۲۷	۰/۰۷۱	۰/۰۲۳	بعد سیاسی
				۰/۰۰۷	۲/۷۳۴	۰/۳۰۶	۰/۰۹۹	۰/۲۷۱	بعد زیست محیطی
				۰/۲۷۴	۱/۰۹۸	۰/۱۰۶	۰/۰۸۲	۰/۰۹۰	بعد اقتصادی

در جدول ۶ خلاصه مدل مشخص شده است. براساس این جدول مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۵۳۳ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه متغیرهای مستقل (فرهنگی اجتماعی، سیاسی، زیست محیطی، و اقتصادی) و وابسته تحقیق (توسعه پایدار) همبستگی وجود دارد. اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده (R^2_{adj}) که برابر با ۰/۴۷۱ می‌باشد، نشان می‌دهد ۴۷ درصد از کل عوامل مؤثر بر توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی وابسته به ۴ متغیر مستقل ذکر شده در این معادله می‌باشد. به عبارت دیگر، مجموعه متغیرهای مستقل تحقیق حاضر، در حدود چهل و هفت درصد از واریانس متغیر توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی را پیش‌بینی (برآورد) می‌کنند.

همچنین با توجه به معنی‌دار بودن آزمون F (۱۱/۳۷۰) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از ۴ متغیر مستقل و متغیر توسعه پایدار مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند توسعه پایدار در سازمانهای دولتی را تبیین کنند.

بر طبق یافته‌های جدول فوق نتایج رگرسیونی به روش جبری بین متغیرهای مستقل با متغیر توسعه پایدار در سازمانهای دولتی در مدل نهایی ارائه شده شامل ۴ متغیر بعد (فرهنگی اجتماعی، سیاسی، زیست محیطی، و اقتصادی) می‌باشد. در این بخش، تفسیر ضرایب رگرسیونی بر اساس ضریب بتا (Beta) انجام می‌گیرد. زیرا این آماره نشان دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده هر یک از متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته تحقیق می‌باشد. بنابراین، می‌توانیم با استفاده از آن، سهم نسبی هر متغیر مستقل در مدل را مشخص کنیم. مقایسه متغیرها نشان می‌دهد که اولاً؛ از دید افراد نمونه تأثیر دو متغیر؛ بعد (فرهنگی و اجتماعی و زیست محیطی) بر توسعه پایدار در سازمانهای دولتی معنی‌دار است، اما متغیرهای بعد سیاسی و اقتصادی به خاطر اینکه سطح خطای مقدار t آنها (۳۲۴/۰ و ۱/۰۹۸) و سطح معنی‌داری بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، نشان دهنده این است که از دید افراد نمونه تحقیق، این متغیرها تأثیر معناداری بر توسعه پایدار در سازمانهای دولتی ندارند. ثانیاً؛ متغیرهای بعد زیست محیطی با ضریب رگرسیونی ۰/۳۰۶ و بعد فرهنگی اجتماعی با ضریب رگرسیونی ۰/۲۷۴ به ترتیب دارای بالاترین تأثیر رگرسیونی، و در مرتبه سوم بعد اقتصادی با ضریب ۰/۱۰۶، و در مرتبه چهارم بعد سیاسی با ضریب ۰/۰۲۷، قرار دارند.

از آنجایی که تفسیر ضریب رگرسیونی استاندارد شده نسبت به استاندارد نشده ارجحیت دارد و بر اساس مقادیر انحراف استاندارد سنجیده می‌شود. (حبیب پور و صفری، ۱۳۹۱). بنابراین مدل رگرسیونی توسعه پایدار با توجه به متغیرهای مستقل (فرهنگی اجتماعی، سیاسی، زیست محیطی، و اقتصادی) بر اساس داده‌های جدول ۶ به شرح زیر می‌باشد:

$$Y = b_0 + (b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4)$$

$$Y = 4/031 + (0/274X_1 + 0/027X_2 + 0/306X_3 + 0/106X_4)$$

در فرمول فوق Y متغیر وابسته تحقیق و X متغیرهای مستقل می‌باشند. مجموع ضرایب بتا برابر با ۰/۷۱۳ است که تغییر یک انحراف استاندارد در مجموع متغیرهای (فرهنگی اجتماعی، سیاسی، زیست محیطی و اقتصادی) باعث تغییر ۰/۷۱۳ انحراف استاندارد در توسعه پایدار خواهد شد. یعنی با

افزایش یک انحراف استاندارد در متغیرهای ذکر شده، میزان توسعه پایدار به مقدار 0.713 انحراف استاندارد افزایش می‌یابد. این ارتباط از نوع مثبت و فزاینده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی در طی سال‌های متمادی انجام می‌پذیرد ولی هنوز تعداد کمی از سازمان‌ها از اثربخشی فرایندهای ارزیابی خود رضایت دارند و هنوز منتظر فرصت‌هایی برای اصلاح و بهبود آن هستند؛ و از سوی دیگر در برنامه هشتم اصلاح نظام اداری برنامه نظارت و ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران تأکید ویژه شده است و از سوی دیگر توسعه پایدار پدیده‌ای نیست مگر تغییر بنیادی هم در ساز و کارهای تصمیم‌گیری و هم در نظام‌های اداره امور عمومی دولت. هر چند بسیاری از ملتها تنها در مراحل نخستین فراگیری اقدامات راهبردی موثر و هماهنگ برای توسعه پایدارند، در برخی کشورها می‌توان نوآوری‌هایی را در همه ابعاد فرایندهای راهبرد توسعه پایدار همچون رهبری، برنامه‌ریزی، اجرا، پایش و فراگیری دید(سوانس و همکاران ۲۰۰۴) بنابراین پایش و ارزیابی به عنوان بخشی از فرایند چرخشی بهبود مستمر به سوی توسعه پایدار در دو سطح نقش اساسی در کنترل کیفیت و بازخورد ایفا می‌کنند (معاونت امور اقتصادی و اجتماعی ملل متحد، ۲۰۰۲؛ محمد، ۲۰۰۰) این دو در سطح کلان از شاخص‌های توسعه پایدار برای سنجش و پیشرفت به سمت دستیابی به آرمان‌های کلی توسعه پایدار شامل اهداف اجتماعی، اقتصادی، زیست محیطی و سیاسی استفاده می‌کنند.

بعد سیاسی

بر اساس مدل تحقیق، در ارزیابی عملکرد کارکنان دولتی با محوریت توسعه پایدار تأثیرپذیر از دو مؤلفه زیر است:

مهمترین و اولین مؤلفه در این بعد رفتار فرد مبتنی بر منافع عامه جامعه باشد و اینکه کارمند فعالیت‌های سالم اجتماعی مثل NGO داشته باشد. توسعه زمان پایدار است که مبتنی بر نگرشی نظام مند باشد پویا و پایا باشد نیازهای جوامع بشری را در زمان حال و آینده از کلیه ابعاد مادی و معنوی به گو نه‌ای موزون و هماهنگ تامین کند این امر مهم همت می‌طلبد همت زنان و مردان غیرتمندی را که به جای انتظار وقوع آینده و سر سپردن به سرنوشت از هم‌اینک به جهت بخشی و نظم دهی به آینده تلاش ورزند. زاهدی(۱۳۹۳).

دومین مؤلفه میزان مشارکت سیاسی کارمند است که کارمند نسبت به اتفاقاتی که در کشورش می‌افتد حساس باشد و مشارکت داشته باشد نسبت به رفتارهای سیاسی و اجتماعی بی تفاوت نباشد.

میزان مشارکت در رای گیری‌ها و سرنوشت کشور و شرکت در تشکل‌ها و اینکه چه میزان در راستای اهداف سالم تشکل‌ها کمک کند. برای تحقق حکومت داری پایدار به سه شاخص شفافیت، مشارکت عمومی و ظرفیت محیط طبیعی باید توجه کرد که شفافیت را می‌توان بر اساس ادراک افراد از ارتباطات مبتنی بر اعتماد ارزیابی کرد مشارکت عمومی را می‌توان از طریق رضایت و میزان دخالت مردم در تصمیم گیری‌ها ارزیابی کرد و محیط طبیعی را می‌توان با ساز و کارهای کنترلی برنامه‌های بخش عمومیسنجید (زاهدی، ۱۳۹۳). کوستانزا در ۱۹۹۸ یکی از اصول حکومت داری پایدار را مشارکت می‌داند که باید همه افراد و گروهها در تنظیم و اجرای تصمیمات مربوط به منابع محیطی درگیر شوند. آگاهی کامل و مشارکت آنها موجب اعتبار و پذیرش تصمیمات می‌شود و به پاسخگویی مناسب و مطلوب نیز کمک می‌کند (زاهدی ۱۳۹۳) بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده دستیابی به توسعه پایدار از بعد سیاسی مشارکت موثر همه اجزای مرتبط با حکومت و جامعه مدنی در تصمیم گیری تقویت شود و ساز و کارهای نهادی در ارتباط با تنظیم و اجرا فراهم گردد و همچنین شاخص‌های طبقه بندی شده توسط هرزی و حسن (۲۰۰۴)، گلو سین و مانتیاک (۲۰۰۹)، اشلو و رودریگز (۲۰۰۹)، کوشیار (۱۳۸۲) و کمیسیون توسعه پایدار سازمان ملل (۲۰۰۱)، نس و همکاران (۲۰۰۷) در چارچوب کل گرای در ارزیابی پایداری یافته‌های تحقیق را مورد تایید قرار داد.

بعد اقتصاد

بر اساس مدل تحقیق، در ارزیابی عملکرد کارکنان دولتی با محوریت توسعه پایدار تأثیرپذیر از سه مؤلفه زیر است:

مهمترین و اولین مؤلفه در این بعد نقش فرد در حفظ منابع اقتصادی است که: به چه میزان کارمند در حفظ منابع مادی و اقتصادی سازمان فعال است و مسئولیت پذیری کارکنان در حفظ و نگهداری ابزار و تجهیزات اداری. در جامعه اقتصادی امروز، رشد اقتصادی بلند مدت همچنان هدف با اهمیت هیات دولت به شمار می‌رود، یعنی، رفاه اجتماعی باید از طریق کاربرد بهینه و کارآمد منابع طبیعی، بیشینه گردد. برای پشتیبانی از عملکرد اقتصادی در زمینه توسعه پایدار، انسان‌ها باید خود را به توسعه اقتصادی از طریق حفظ محیط زیست و منابع طبیعی متعهد دانند (نان چای، ۱۳۹۵).

مؤلفه‌های بعدی نقش فرد در کارایی و بهره‌وری سازمان است که هر چقدر عملکرد فرد و بهره‌وری فرد در کارش بالا باشد میزان بهره‌وری سازمان بالا می‌رود و در واقع اقداماتی که فرد انجام می‌دهد چه میزان در درآمدزایی و هزینه زایی سازمان موثر است و یا اینکه اقدامات فرد چه میزان در گردشگری مالی سازمان تاثیر دارد. در یک پژوهش دکتری، کوئیلو (۲۰۰۵) ایزو ۱۴۰۳۱ (۱۹۹۹) را با دیگر رویکردهای به کار رفته در ارزیابی عملکرد زیست محیطی همچون طرح گزارش دهی سراسری و غیره مقایسه نموده و سپس اینگونه نتیجه گیری می‌کند ایزو ۱۴۰۳۱ یک فرایند

ساخت یافته اثر بخش و کارا برای ارزیابی عملکرد زیست محیطی است. تحت تاثیر عقلانیت صوری وبر و نظریه معرف دو شاخگی اداره امور عمومی، بدست آوردن کارایی را به عنوان هدف اولیه با کاربرد معیار فنی آغاز نمود.

-تحقیقات دیانا دایزین (۲۰۱۶) به مشارکت بخش خصوصی و رونق اقتصادی تاکید دارد. لوئیس (۲۰۱۴) در پژوهش خود به توسعه اقتصادی اشاره می‌کند و همینطور طبقه بندی شاخص‌های چارچوب کل گرای ارزیابی پایداری (۲۰۰۷)، کوشیار در سال ۱۳۸۲ در طبقه بندی شاخص‌های توسعه پایدار، گلوسین و مانیلاک اهداف استراتژیک و عملیاتی توسعه پایدار، و در تعریف شاخص‌های توسعه (۲۰۰۹)، هرزی و حسن (۲۰۰۴) و رانچی و همکاران (۲۰۰۲)، رانگانان^۲ (۱۹۹۸) یافته‌های پژوهش را مورد تایید قرار دادند.

بعد فرهنگی اجتماعی

بر اساس مدل تحقیق، در ارزیابی عملکرد کارکنان دولتی با محوریت توسعه پایدار تأثیرپذیر از چهار مؤلفه است

مهمترین و اولین مؤلفه در این بعد احساس مسئولیت اجتماعی است که میزان مسئولیت پذیری کارمند در محیط کارش، میزان همدلی و همدردی کارکنان با ارباب رجوع و اقداماتی که خارج از شرح وظایف سازمانی فرد می‌باشد. اقتصاد دانان سالها توسعه اجتماعی را محصول توسعه اقتصادی قلمداد می‌کنند و توسعه اجتماعی بیشتر به عنوان رقیب اقتصادی از لحاظ تخصیص منابع تلقی می‌شد (آقاجانی، ۱۳۹۴).

دومین مؤلفه در این بعد توسعه فردی می‌باشد که توسعه فرایندی هدفدار است که انسان آغازگر آن است و منابع انسانی نیز اساسی ترین نقش را در آن بازی می‌کند. توسعه ملی بر محور توسعه انسانی تحقق می‌یابد و مزیت دسترسی به منابع طبیعی در زمینه بهره‌مندی از شاخص‌های توسعه و موفقیت در رقابت اقتصادی بین المللی جای خود را به مزیت بهره‌مندی از نیروی انسانی پژوهشگر خلاق و مبتکر داده است. (والی نژاد، ۱۳۸۲)

سومین مؤلفه عدالت اجتماعی است که چه میزان در اقدامات و فعالیت‌های فرد تبعیض، رابطه-مداری، فساد و رشوه... وجود ندارد توصیفات واقعی در مورد رابطه بین اصلاح شفافیت و فساد را می‌توان در گزارش‌های مربوط به شاخص فساد و شفافیت بین المللی نشان داد شفافیت بین المللی، کشورها بر اساس فساد در بخش عمومی طبقه بندی می‌شود و با توجه به تحقیقات جاسین (۲۰۱۴)

1. Hezri and hasan

2. Ranganatan

بر ارزشهای سازمان اشاره شده است، رحمان نوریزان (۲۰۱۴) در پژوهش خود به مسؤولیت اجتماعی و منافع عموم جامعه تاکید دارد و کریستین کرلینگ (۲۰۱۶) به افزایش رضایت افراد توجه دارد و همینطور طبقه‌بندی شاخص‌های توسعه پایدار کمیسیون اقتصادی سازمان ملل، کمسیون اروپا، و سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (۲۰۱۳)، طبقه‌بندی شاخص‌های اصلی و تکمیلی توسعه پایدار متشکل از کمیسیون ممیزی محیطی، شاخص‌های اصلی و مکمل (۲۰۱۲) همینطور طبقه بندی شاخص‌های چارچوب کل گرای ارزیابی پایداری (۲۰۰۷)، یافته‌های تحقیق را مورد تایید قرار می‌دهد.

بعد زیست محیطی

بر اساس مدل تحقیق، در ارزیابی عملکرد کارکنان دولتی با محوریت توسعه پایدار تأثیرپذیر از سه مؤلفه زیر است:

مهمترین مؤلفه در این بعد درک کارمند در زمینه حفظ محیط زیست است که باورها و ارزش‌های نهادی فرد در راستای حفظ محیط زیست، اینکه کارمند در هر شرایطی باور بر دوستداری محیط زیست دارد و اقداماتش در راستای اقداماتش باشد. در واقع ارزش‌ها پایداری مستلزم تغییر در نحوه درک افراد از یکدیگر و انواع دیگر حیات روی زمین، در نحوه ارزشیابی افراد از نیازها و اولویتهایشان و در نحوه رفتار آنها است ارزشها به این دلیل اهمیت دارند که مردم به هرآنچه باور دارند وابسته اند اعتقاداتی که گروه وسیعی از مردم در آن سهیم اند، غالباً نافذتر از احکام دولتی است (زاهدی، ۱۳۹۳: ۵۶-۵۷).

دومین مؤلفه بهستی انگاشتن طبیعت است، اینکه سازمان چه مقدار به محیط زیست توجه دارد فضای حاکم بر سازمان بر مبنای رعایت و انجام رفتارهای محیط زیست محور باشد و در واقع ساختارها و روندهای کاری سیستم به کارمند تحمیل می‌کند که رفتار کارمند بر مبنای زیست محیط مداری باشد.

سومین مؤلفه نقش کارکنان در سبز بودن سازمان است که میزان توجه کارمند به محیط زیست و اقدامات و فعالیتهایی که انجام می‌دهد به حفظ محیط زیست و سبز بودن سازمان تأثیر بگذارد. کیفیت زندگی انسان را بهبود بخشد مقصود از توسعه بهبود کیفیت زندگی انسان است. توسعه باید مردم را قادر سازد که به توان بالقوه اش پی ببرد و منجر به زندگی توأم با شان و کمال شود، یک زندگی طولانی و سالم، آموزش دسترسی به منابع مورد نیاز و درآمد مناسب برای یک استاندارد شایسته زندگی، لازم است (زاهدی، ۱۳۹۳: ۹۷).

در تحقیقات دیاش-ساردینا و ریچندرز (۲۰۰۱) بر جلوگیری از الودگی، کارایی، نوآوری و اخلاق اکولوژیک اشاره شده است. کایرول (۲۰۱۶) نیز در تحقیق خودش بر تمرکز بیشتر بر مواد زائد تاکید

نمود، و جاسین (۲۰۱۴) در پژوهش خود اذعان دارد که هر گونه تغییر باید بر مبنای ارزش‌ها، اهداف و استراتژی سازمان باشد و همینطور طبقه بندی شاخص‌های توسعه پایدار کمیسیون اقتصادی سازمان ملل، کمیسیون اروپا، و سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (۲۰۱۳)، طبقه‌بندی شاخص‌های اصلی و تکمیلی توسعه پایدار متشکل از کمیسیون ممیزی محیطی، شاخص‌های اصلی و مکمل (۲۰۱۲) کوشیار در سال ۱۳۸۲ در طبقه بندی شاخص‌های توسعه پایدار یافته‌های پژوهش را مورد تایید قرار داده است.

پیشنهادها:

با توجه به اهمیت در نظر گرفتن شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در الگوی ارزیابی سازمان با محوریت توسعه پایدار پیشنهاد می‌شود، این ابعاد در نظام ارزیابی عملکرد مدنظر قرار گیرد. آموزش‌های لازم برای کارکنان جهت مدنظر قراردادن شاخص‌های ارزیابی عملکرد و رفتارهای اداری با توجه به اینکه از دید افراد نمونه تحقیق تاثیر دو متغیر با بعد (فرهنگی اجتماعی و زیست محیطی) بر توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی بیشتر است پیشنهاد می‌شود با فرهنگ سازی توسعه پایدار را بسط داده شود.

استاندارد سازی فرایندهای اداری بر مبنای شاخص‌های مذکور

پیشنهادهای بعد فرهنگی - اجتماعی

از آنجایی که بعد فرهنگی - اجتماعی مدل دربرگیرنده چهار مولفه احساس مسئولیت اجتماعی در زمینه سلامت، توسعه فردی، عدالت اجتماعی، خوشنامی سازمان و کارکنان می‌باشد؛ توجه به کارکردهای فرهنگی هر کدام از مؤلفه‌ها در اجتماع و شناخت عوامل فوق به منظور فرهنگ‌سازی مناسب در جهت نیل به اهداف توسعه پایدار در ایران، توجه کردن به مؤلفه‌های فوق در تدوین برنامه‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران ضروری است. عدم مقاومت مدیران و کارکنان نسبت به ارتقاء توسعه پایدار یکی از ارزش‌ها و هنجارهایی است که بایستی رعایت گردد. بنابراین ایجاد تغییرات در مفروضات و باورهای کارکنان دولت و در مرحله بعد در ارزش‌ها و هنجارها، می‌تواند تغییر در الگوهای رفتاری مردم که همان مصنوعات هستند را رقم زده و این تغییرات می‌تواند منجر به ارتقای توسعه پایدار در ایران شود.

پیشنهادهای بعد اقتصادی

از آنجایی که بعد اقتصادی مدل دربرگیرنده سه مولفه نقش فرد در کارایی سازمان، نقش فرد در حفظ منابع اقتصادی سازمان، نقش فرد در بهره‌وری سازمان است؛ شناخت عوامل فوق به منظور

ایجاد فضای مناسب در ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای ارتقاء توسعه پایدار در ایران فراهم نماید از سوی دیگر چنانچه ما از نظر سیاسی و قانونی مشکلی نداشته باشیم سرمایه‌گذار خارجی وارد شود و مردم اعتماد کنند و سرمایه‌گذاری بالا رود و وضعیت اقتصاد بهبود می‌یابد در نهایت با توجه به هرم نیازهای مازلو برای اینکه فرد به مسائل زیست محیطی بپردازد باید بستر فراهم شود و نیازهای قبلی ارضاء شده تا بتوانند بعد زیست محیطی را ارتقاء بدهند.

پیشنهاد‌های بعدسیاسی

از آنجایی که بعدسیاسی مدل در برگرفته سه مولفه توجه به منافع عامه کارکنان، میزان مشارکت سیاسی کارمند، حس عدالت سیاسی است به منظور تأمین بستری مناسب برای ارتقای توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی در ایران در نظر گرفتن مؤلفه‌های فوق در تدوین برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران ضروری بنظر می‌رسد. و از سوی دیگر با توجه به اینکه در حال حاضر خلاء قانونی وجود دارد ابتدا باید سعی شود قانون درست اجرا شود و خلایق‌های قانونی را به مقام بالا دست ارجاع شود تا زمانی که مقام مافوق از شرایط به‌درستی با خبر نیست وضعیت جامعه حل نمی‌شود پس باید مقررات زدایی شده و قوانین تسهیل گردد تا از نظر سیاسی مشکل جامعه حل شده تا سرمایه‌گذار خارجی اعتماد کرده و تبادل صورت پذیرد.

پیشنهاد‌های بعد زیست محیطی

از آنجایی که بعد زیست محیطی مدل در برگرفته سه مولفه بهشتی انگاشتن طبیعت، درک کارمند در زمینه حفظ محیط زیست، نقش کارکنان در سبز بودن سازمان است به منظور تأمین بستری مناسب برای ارتقای توسعه پایدار در سازمان‌های دولتی در ایران در نظر گرفتن مؤلفه‌های فوق در تدوین برنامه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران ضروری به نظر می‌رسد.

References

- Aghajani, F, (2015), sustainable development: concepts Indicators models, Termeh Publishers, Tehran, 1, 115-126. (In Persian).
- Atkinson, A, & McCrindell, J. Q. (1997). Strategic performance measurement in government, CMA Magazine, 71(3), 20-23.
- Anderson, B., & Fagerhaug, T. (2001). Performance measurement Explained. Designing and Implementing Your State-of-the-Art System. ASQ Press Publisher.
- Bouphan, p; Apipalakula, CH; Tang K. (2015), Factors Affecting Public Health Performance Evaluation of Sub District Health Promoting Hospital Directors Prachak Bouphana, Social and Behavioral Sciences, 185, 128 – 132.
- Chai, N. ((sustainability performance Evaluation system in Government)), Nasrazadani, B and Malekipoor, B, tehran, Hamrah elm, (2016), 1, 47-59.
- Coelho, J, (2005), Sustainability performance evaluation management systems model for individual organizations and supply chains. Dissertation, Central Queensland University, Australia. Retrieved August 2007, from <http://library-resources.cqu.edu.au/thesis/sdt-QCQU/uploads/approved/adt-QCQU20060720.094327/public/02whole.pdf>
- Giovanni, C; Carollob, S and Nicola, M. (2016), Infrastructural projects and Territorial Development in Veneto Dolomites: Evaluation of performances through AHP, Social and Behavioral Sciences, 223, 468 – 474.
- Dias Sardinham, i, & Reijnders, L. (2001). Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: An evolutionary framework. Eco Management and Auditing, 8(2), 71-79.
- Dalal Clayton, B., & Sadler, B. (1999). Strategic environmental assessment: A rapidly evolving approach. International Institute for Environment And Development, 18.

- In D. B. Dalal Clayton, A Donnelly, & R. Hughes (Eds.). (1998), *Directory of impact assessment guidelines*, 2nd ed., 31-42.
- Elkington, J. (2004). Chapter 1: Henriques & J. Richardson (Eds), *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*, 1-16. London: James & James/ Earthscan.
- Etaat, j; Dejpasand, F; Dini Torkamani, A; Sariolghalam, M; Sarafi, M; Mahmoudi, V and Hadi Zunuz, B. (2013), *The principles of sustainable development in Iran*, Nashre elm, Tehran,1, 142-145. (In Persian).
- Irshada, K. , (2015), *Performance evaluation of PV Trombe wall for sustainable building development*, Nagarajan Thirumalai swamy Procedia, 26, 624 – 629.
- Sivarajah, U, Irani, Z, Weerakkody, V. (2015), *Evaluating the use and impact of Web technologies in local government*, *Government Information Quarterly*, 32, 473–487.
- Jones, D.S. (2000), *Uses and limitations of performance measurement in the civil service: An assessment of the Singapore and New Zealand experiences*, *Asian Journal of Political Science*, 8(2):109-136.
- Janicke, M., Jorgens, H., Jorgensen, k., & Nordbeck, R. (2001) *Governance for sustainable development in Germany: Institutions and policy making*, for schungsstelle fur Umweltpolitik (FFU), OECD. Retrieved April 2007, from [http://www. OECD. Org/ dataoecd /27/32/1828117. Pdf](http://www.OECD.Org/dataoecd/27/32/1828117.Pdf)
- Liu, D., Wang, B., & Chen, J. (2002), *Actual status, development tendency and technique of environmental auditing in Government*, *Audit Research*, (6), 17-23.
- Lawric, G., Kalff, D., & Anderson, H. (2005). *Balanced scorecard and results based management: Convergent performance management systems*. Paper presented at 3rd Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France.

- Moldan, B. (1997), Chapter 4: National level indicators. In B. Moldan, S. Billharz, & R. Matravers (Eds), Sustainability indicators: Report of the project on indicators of sustainable development (SCOPE58). Chichester and New York: John Wiley. Retrieved August 2007, from Scientific Committee on Problems of Environment (SCOPE) WEBSITE: <http://www.icsuscope.Org/downloadpubs/scope58/ch04-introd.htm>.
- Monssen, M. (2005), Environmental innovations in the chemical industry- case studies in a historical perspective, Indicator Systems for Sustainable Innovation, 125-141.
- Rooshidi, R.R.R.M; Rahman, N.A; Baki, N.Z.U; Abdol Majid, M.Z.A and Ismail, F. (2014), An evaluation of sustainable design and construction criteria for green highway, Procedia Environmental Sciences, 20, 180 – 186.
- Ilori, M.O; Nassar, M. L; Okolofo, J. O; Akarakiri, J. B and Oyebisi, T.O. (2003), An evaluation of business performance and technology development in the pre- and post-privatisation period of a public company in Nigeria, Technovation 23(2), 175-182.
- Limaa, J. P; Lima, R. D. S; Rodrigues da Silva, A. N. (2014), Evaluation and selection of alternatives for the promotion of sustainable urban mobility, Social and Behavioral Sciences, 162, 408 – 418.
- Pinter, L., Hardi, P., & Bartelmus, P. (2005). Sustainable development indicators: Proposals for the way forward. IISD publisher.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005), Manuel de recherche en sciences sociales, Abdolhoosein nikgozar, totia, Tehran, 2 , 57- 115.
- Swanson, D., Pinter, L., Bregha, F., Volkery, A., & Jacob, K. (2004). National strategies for sustainable development: Challenges, approaches and innovations in strategic and co-ordinated action. Retrieved August 2007, from IISD website: <http://www.iisd.org/pdf/2004/measure-nat-strategies-sd.Pdf>.

-
- Tochea, L; Arellano,L and Munoz, G. (2014), Evaluation of profile of sustainable transport specialist in Mexico, Social and Behavioral Sciences, 160, 494 – 498.
- Willians, D. W. (2004). Evolution of performance measurement until 1930. Administration & Society, 36(2) , 131-165.
- Williams, D.W. (2002). Before performance measurement. Administrative Theory and Praxis, 24(3), 457-486.
- Williams, D.W. (2004). Evolution of performance measurement until 1930. Administration and Society. 36(2), 131 – 165,
- Zahedi,Sh, ,(2013), sustainable development,Samt,1,79-92.
- Zhang, L. (2004). Review of new public management: Theory and reflection. Administrative Tribune, General No. 65, 87-89.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص: ۷۱ - ۴۹

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۸/۱۵

نوع مقاله: پژوهشی

تدوین نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران با رویکرد ترکیبی FDANP و IPA

سیده فاطمه آقاجانی میر^۱
محمد ولی پور خطیر^{۲*}
عبدالحمید صفایی قادیکلای^۳

چکیده

امروزه سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در شرایط پیچیده و رقابتی محیط کسب و کار نیازمند مدیریت استراتژیک اثربخش می‌باشند تا آنها را در طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای موثر اهداف و استراتژی‌های سازمان یاری نماید. علی‌رغم اهمیت قابل توجه این موضوع، نتایج تحقیقات حاکی از نبود یک روش اجرایی نظام‌مند برای بکارگیری استراتژی‌های سازمان است. یکی از ابزارهای پرکاربرد مدیریت استراتژیک، نقشه استراتژی سازمان می‌باشد که با نمایش عوامل کلیدی موفقیت و روابط میان آنها، به شفاف‌سازی استراتژی‌ها و اجرای موثر اهداف استراتژیک کمک نماید. از این رو پژوهش حاضر با هدف تدوین نقشه استراتژی و تحلیل عملکرد شرکت ایران خودرو مازندران درصدد کمک به این شرکت برای اجرای موفق استراتژی‌ها و تخصیص صحیح منابع در جهت دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز شرکت می‌باشد. پس از مرور پیشینه تحقیق و استخراج اهداف استراتژیک شرکت، ارتباط علت و معلولی میان آنها و همچنین وزن هر یک از آنها با استفاده از روش FDANP مشخص گردید. در ادامه بر اساس تحلیل اهمیت-عملکرد، رهنمودهایی برای تخصیص منابع در جهت تحقق اهداف استراتژیک ارائه گردید. بنابراین نتایج تحقیق می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری مدیران اجرایی شرکت مذکور برای اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود مستمر و تخصیص بهینه منابع شرکت قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی:

نقشه استراتژی، کارت امتیازی متوازن، FDANP، IPA

۱- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران
۲- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران (نویسنده مسؤل)
valipourkhatir@umz.ac.ir
۳- دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران، ab.safaei@umz.ac.ir

مقدمه

در دهه گذشته ضرورت اجراء بهره‌مندی و توسعه سیستم‌های مدیریت استراتژیک و اندازه‌گیری عملکرد بیش از هر زمان دیگر در مدیریت سازمان‌ها آشکار گردید (برنابه^۱، ۲۰۱۱). یکی از الزامات ارزیابی و مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی سازمان است؛ که اجرای موفق این برنامه‌ها مستلزم وجود مکانیزمی برای همسوسازی منابع و اهداف سازمان است (کریلمن و همکاران^۲، ۲۰۰۵).

کاپلان و نورتون با درک الزامات و نیازمندی‌های سازمان‌های جدید برای اجرای اثربخش استراتژی و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد، سیستم مدیریتی نوینی را تحت عنوان کارت امتیازی متوازن^۳ معرفی نمودند. این مدل ابزاری در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند اجرای استراتژی‌ها را با وجوه مختلف دنبال کنند و مهمتر از آن، بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. اما پیش از سنجش و مدیریت عملکرد بر مبنای استراتژی، لازم است توصیف دقیق و کامل از استراتژی در دست باشد تا کارکنان با استراتژی همسو شوند که این مهم بر عهده نقشه استراتژی می‌باشد. نقشه استراتژی ابزاری دیداری برای نشان دادن استراتژی سازمان در چارچوب روابط بین اهداف استراتژیک است که در هر سیستم مدیریتی با کارت امتیازی متوازن شناخته می‌شود و معیارها و ارتباط آنها را با راهبردها مشخص می‌کند (کاپلان و نورتون^۴، ۲۰۰۱) و سطحی از جزئیات را که شفافیت و تمرکز در تبیین اهداف استراتژیک را افزایش می‌دهد به همراه دارد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

در فضای تجربی سازمان‌ها، ترسیم نقشه استراتژی به صورت شهودی انجام می‌شود و با این روش ارتباط بین اهداف استراتژیک در لایه‌های مختلف کاملاً واضح و روشن نیست و مشخص نیست که کدام یک از اهداف استراتژیک با هم ارتباط دارند و بر اهداف دیگر تأثیرگذار هستند. لذا نیاز به ارائه روشی قضاوتی بر پایه ریاضیات برای ترسیم نقشه استراتژی مبرم می‌باشد (اکبریان و نجفی، ۱۳۹۴).

پژوهش حاضر درصدد ارائه رویکردی جهت ترسیم نقشه استراتژی و همچنین تعیین و تحلیل معیارهای عملکردی و در نهایت تحلیل عملکرد در شرکت ایران خودرو مازندران است. اهمیت این معیارها در آن است که اهداف استراتژیک را که شرکت باید در تحقق چشم انداز خود دنبال نماید،

-
1. Barnabe
 2. Creelman et al.
 3. Balanced Scorecard(BSC)
 4. Kaplan & Norton

روشن می‌سازد. در تدوین نقشه استراتژی، مسأله اصلی شناسایی روابط علی میان اهداف استراتژیک نقشه می‌باشد که در این تحقیق روابط مذکور با تکنیک^۱ FDANP تبیین شده است. آنچه که این تحقیق را از سایر تحقیقات در خصوص تدوین نقشه استراتژی متمایز می‌سازد، تبیین وضعیت هر یک از اهداف استراتژیک بر اساس IPA^۲ (تحلیل اهمیت- عملکرد) در نقشه استراتژی است. به گونه‌ای که مدیریت شرکت بتواند منابع سازمانی را به سمت اهداف هدایت کند تا ضمن تحقق آن هدف، بیشترین اثرات را بر دیگر اهداف مندرج در نقشه استراتژی داشته باشد.

ارزیابی عملکرد: سازمان‌ها در محیطی پویا و دائماً در حال تغییر فعالیت می‌کنند و رقابت در این شرایط مستلزم پایش مستمر برنامه‌های استراتژیک است (گلیکاس^۳، ۲۰۱۳). به همین منظور کسب و کارها برای حفظ مزیت رقابتی خود ملزم به استفاده از روشی مؤثر برای ارزیابی عملکرد و هم راستایی استراتژی‌ها با اهداف می‌باشند (وو^۴، ۲۰۱۲).

کاپلان و نورتون معتقدند سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد، توجه و تلاش مدیران را بر روی معیارهای مالی کوتاه مدت معطوف می‌سازد و به سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی‌های نامشهودی که اساس موفقیت مالی آتی سازمان هستند، کمتر توجه می‌شود. لذا، مدیران بدون داشتن نظام عملکرد قوی و مؤثر نمی‌توانند دارایی‌های نامشهود خود را توسعه و بهبود دهند و به این ترتیب فرصت‌های بی‌شمار ارزش آفرینی را از دست می‌دهند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). برای جبران این بی‌توجهی، آنها رویکرد کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند. این روش به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد، علاوه بر ارزیابی مالی، عملکرد سازمان را با افزودن سه بعد دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می‌دهد (وانگ و همکاران^۵، ۲۰۰۸).

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریت استراتژیک و چارچوب جامع ارزیابی عملکرد (رودیگرز^۶، ۲۰۰۸) چند بعدی است که برای اولین بار توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۱) مطرح شد و در آن چهار منظر اساسی شامل مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد در ارزیابی سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد تا کنترل عملیاتی کوتاه‌مدت شرکت‌ها را با چشم‌انداز و استراتژی‌های بلندمدت سازمان مرتبط سازد. مدل مذکور مأموریت سازمان را به اهداف قابل ارزیابی ملموس‌تر، معیارهای عملکردی و معیارهای عملیاتی ترجمه می‌کند و به عنوان چارچوبی برای تدوین و فرموله کردن استراتژی و ارتباط میان آنها و نحوه اجرای استراتژی‌ها مورد

1. Fuzzy decision-making trial and evaluation laboratory-based analytic network process
2. Importance performance Analysis
3. Glykas
4. Wu
5. Wang, et al.
6. Rodriguez

استفاده قرار می‌گیرد (دل سوردو^۱، ۲۰۱۲). مبدعان کارت امتیازی متوازن برای درک بهتر تمامی افراد سازمان از استراتژی‌های تدوین شده، به معرفی نقشه استراتژی پرداختند تا با ترسیم روابط علت و معلولی بین اهداف کلیدی (استراتژیک) سازمان، پیوند بین ساختار استراتژی‌های سازمان تبیین گردد. به این ترتیب نقشه استراتژی، اتصالات چندگانه و غیرمستقیم مورد نیاز برای ارتباط دادن فرآیند بهبود در داراییهای نامشهود یک سازمان به نتایج مشهود در منظرهای مالی و مشتری را تشریح می‌نماید (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). این نقشه براساس منطق کارت امتیازی متوازن می‌تواند از طریق نمایش عوامل کلیدی موفقیت موجب شفاف‌سازی استراتژی در سازمان شود (صوفی ابادی و همکاران، ۱۳۹۳) و در نتیجه موجب هماهنگی فعالیت‌ها و تلاش‌های میان واحدهای مختلف سازمان گردد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶).

در سال‌های اخیر، تحقیقات گوناگونی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی و خارجی بر اساس کارت امتیازی متوازن و تدوین نقشه استراتژی انجام شده است. در جدول (۱) شرح مختصری از این تحقیقات ارائه شده است.

جدول شماره ۱. پژوهش‌های انجام شده در زمینه کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی

نویسندگان	عنوان	شرح مختصر
هو و همکاران ^۲ (۲۰۱۷)	مفاهیم نقشه استراتژی در بهبود عملکرد کارت امتیازی	این مطالعه به معرفی نقشه‌های استراتژی در بهبود تصمیم‌گیری پیاده-سازی استراتژی پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که استفاده از نقشه استراتژی در بهبود عملکرد تأثیرگذار بوده و اطلاعات متمرکز و مفید را برای پشتیبانی از شرکت‌کنندگان در هنگام انجام وظایف خود فراهم می‌کند.
ورمزیار و همکاران (۲۰۱۶)	مدل ترکیبی MCDM جدید برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهش و فناوری بر اساس روش BSC	در این پژوهش عملکرد سازمان پژوهش و فناوری بر اساس BSC ارزیابی گردید، از تکنیک دیمتل برای تعیین روابط معیارها و از ANP جهت تعیین وزنشان استفاده شد، سپس از ترکیب تکنیک‌های آراس، کوپراس، تاپسیس و مورا جهت رتبه‌بندی گزینه‌ها استفاده گردید.
البناء و همکاران ^۳ (۲۰۱۵)	اندازه‌گیری عملکرد هتل با استفاده از کارت امتیازی متوازن	در این پژوهش تمرکز بر استقرار BSC در هتل با تأکید بر چگونگی استفاده از آن در عمل است، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیران میان پنج جنبه عملکرد تمایز معناداری قائل می‌شوند.

1. Del sordo
2. Hu et al
3. Elbanna

این تحقیق نقشه استراتژی شرکت را با استفاده از DANP ترسیم نمود. سپس معیارها در چهار منطقه برنامه‌ریزی استراتژیک طبقه‌بندی گردید.	دستیابی به رضایت مشتری از طریق سیستم محصول-خدمت	پن و نگوین ^۱ (۲۰۱۵)
در این پژوهش با استفاده از AHP و LP روشی برای شناسایی روابط علی میان اهداف استراتژیک نقشه BSC ارائه شده است.	یک روش برای طراحی نقشه استراتژی با استفاده از AHP ^۳ و برنامه‌ریزی خطی	کوزادا و اوسپینا ^۲ (۲۰۱۴)
در این پژوهش از تلفیق DEA و AHP جهت ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم‌گیرنده یک شرکت چند ملیتی استفاده شده است.	یکپارچه سازی تحلیل پوششی داده‌ها و BSC برای ارتقاء ارزیابی عملکرد	آمادو و همکاران ^۵ (۲۰۱۲)
در این پژوهش از تکنیک DEMATEL جهت تدوین نقشه استراتژی برای موسسات بانکی استفاده شده است.	تدوین نقش استراتژی برای موسسات بانکی با شاخص‌های کلیدی عملکرد BSC	وو(۲۰۱۲)
در این پژوهش عملکرد استراتژی تولید یک شرکت تولیدی بر اساس BSC ارزیابی شده و نتایج با استفاده از آزمون آماری خی دو تحلیل گردید.	ارزیابی عملکرد استراتژی تولید با استفاده از کارت امتیازی متوازن	مرادی و خلج (۱۳۹۵)
در این پژوهش، تلفیق نمودار حلقه علی و BSC به عنوان راهکاری جهت بهبود فرآیند تدوین نقشه استراتژی مدیریت زنجیره تامین در یک شرکت تولیدی معرفی گردید.	تدوین نقشه استراتژی مدیریت زنجیره تامین با تلفیق نمودار حلقه علی و BSC	ترتبی و همکاران (۱۳۹۴)
در این پژوهش با استفاده از DEMATEL روابط علی بین شاخص‌های ارزیابی عملکرد ترسیم و نوع و شدت ارتباط بین آنها تعیین شد.	طراحی نقشه استراتژی برای شرکت‌های تولیدی با استفاده از شاخص‌های مهم عملکرد BSC و روش دیمتل	الهی و همکاران (۱۳۹۳)
در این پژوهش از DEMATEL و BSC جهت ترسیم نقشه استراتژی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران استفاده شد.	ترسیم نقشه استراتژیک در کارت امتیازی متوازن با استفاده از روش دیمتل	اکبریان و نجفی(۱۳۹۳)
در این پژوهش با استفاده از DEMATEL مدلی جهت ترسیم روابط علت و معلولی نقشه استراتژی با استفاده از تکنیک دیمتل	مدلسازی روابط علت و معلولی نقشه استراتژی با استفاده از تکنیک دیمتل	جاسبی و محمد نژاد(۱۳۹۱)

1. Pan & Nguyen
2. Quezada & Ospina
3. Analytic Hierarchy Process
4. Linear Programming
5. Amado, et al.

تحلیل اهمیت- عملکرد: تحلیل اهمیت-عملکرد^۱ یک روش کم هزینه، آسان و قابل فهم جهت سازماندهی اطلاعات درباره ویژگی‌های یک محصول یا خدمت است و استراتژی‌های شهودی جذابی برای یک صنعت ارائه (آذر و همکاران، ۱۳۹۵) و اولویت آن‌ها برای اجرا را مشخص می‌سازد تا در نهایت بتواند رضایت بیشتر مشتریان را فراهم سازند (بان و همکاران^۲، ۲۰۱۶). تحلیل اهمیت-عملکرد، ابزار موثری برای ارزیابی موقعیت رقابتی سازمان، شناسایی فرصت‌های پیشرفت و نیز طراحی استراتژی‌ها و ارائه خدمت هدفمند است (پزشکی^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). این رویکرد بینشی برای مدیران جهت شناسایی قوت و ضعف سازمان فراهم می‌کند. مهم‌تر از آن، IPA، به طور همزمان مهم‌ترین ویژگی‌های تأثیرگذار روی رضایت مشتری و همچنین ویژگی‌های عملکردی ضعیف سازمان را شناسایی نموده و بدین ترتیب، به مدیریت جهت ارائه خدمات بهتر به مشتری استراتژی‌هایی را توصیه می‌کند (الف و براتی، ۱۳۹۱).

ابزار و روش

پژوهش حاضر از نظر سطح شناخت، توصیفی و از نظر نوع هدف، کاربردی است. خبرگان این تحقیق را کلیه مدیران عالی شرکت ایران خودرو مازندران تشکیل می‌دهند و نظرات ایشان توسط پرسش‌نامه احصا گردید. پس از بررسی پیشینه و شناسایی معیارها، پرسشنامه اول شامل ۲۹ معیار در اختیار پنج خبره (مدیر عامل، مدیر تولید، مدیر منابع انسانی، مدیر مالی، مدیر فروش) قرار گرفت و بر اساس روش دلفی، ۱۹ معیار که متوسط نمره بالاتر از ۷ (طیف ۱-۱۰) داشتند، جهت تدوین نقشه استراتژی و تحلیل عملکرد شرکت انتخاب گردید (جدول ۲). در مرحله دوم، پرسش‌نامه زوجی FDANP بر اساس طیف‌های مندرج در جدول ۳ جهت تعیین وزن معیارها و روابط میان معیارهای نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران استفاده شد. در مرحله سوم پرسش‌نامه‌ای (طیف ۱-۵) جهت ارزیابی عملکرد شرکت در اختیار خبره‌ها قرار گرفت تا با توجه به وضعیت عملکرد معیارها و درجه اهمیت‌شان که از روش FDANP حاصل شد، عملکرد شرکت تحلیل گردد.

1. Importance-Performance Analysis
2. Ban, et al.
3. Pezeshki

جدول شماره ۲. فهرست ابعاد و معیارهای نهایی مدل

بعد	معیارهای نهایی	منبع
فروش	F ₁ : فروش ناخالص	وو، ۲۰۱۲
	F ₂ : نرخ بازده سرمایه‌گذاری	لین و همکاران ^۱ ، ۲۰۱۴؛ وو، ۲۰۱۲
	F ₃ : افزایش درآمد فروش	هو و همکاران، ۲۰۱۷؛ لین و همکاران، ۲۰۱۴
	F ₄ : نسبت هزینه انسانی	نظرسنجی از خبرگان تحقیق
رضایت مشتری	C ₁ : رضایت مشتری	هو و همکاران، ۲۰۱۷؛ پن و نگوین، ۲۰۱۵
	C ₂ : حفظ مشتری	پن و نگوین، ۲۰۱۵؛ لین و همکاران، ۲۰۱۴
	C ₃ : شهرت کارخانه	هو و همکاران، ۲۰۱۷؛ وو و چانگ ^۲ ، ۲۰۱۲
	C ₄ : خدمات پس از فروش	آذر و همکاران، ۲۰۱۴
ایجاد کانال	I ₁ : ایجاد کانال مناسب فروش	مرادی و خلیج، ۲۰۱۶
	I ₂ : بهبود و توسعه روابط با مشتری	وو و چانگ، ۲۰۱۲
	I ₃ : تداوم و بهبود عملیات	وو و چانگ، ۲۰۱۲
	I ₄ : تحویل مناسب	لین و همکاران، ۲۰۱۴؛ یوکسل و داگ دیوایرن ^۳ ، ۲۰۱۰
	I ₅ : بهبود در شرایط ایمن‌سازی و محیطی	لین و همکاران، ۲۰۱۴
افزایش نوآوری	L ₁ : افزایش نوآوری	پن و نگوین، ۲۰۱۵؛ لین و همکاران، ۲۰۱۴
	L ₂ : آموزش حرفه‌ای	لین و همکاران، ۲۰۱۴؛ یوکسل و داگ دیوایرن، ۲۰۱۰
	L ₃ : رضایت کارکنان	پن و نگوین، ۲۰۱۵؛ لین و همکاران، ۲۰۱۴
	L ₄ : فرهنگ بهبود مستمر	وو و چانگ، ۲۰۱۲
	L ₅ : بهبود به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان	لین و همکاران، ۲۰۱۴؛ یوکسل و داگ دیوایرن، ۲۰۱۰
	L ₆ : یکپارچگی داده‌ها و دسترسی به اطلاعات	وو و چانگ، ۲۰۱۲

روش FDANP

نقشه استراتژی مجموعه‌ای از عناصر با وابستگی‌های متقابل را در خود جای می‌دهد، از این رو به مدلی نیاز است که منعکس‌کننده ارتباطات و وابستگی‌ها باشد (لو و همکاران^۴، ۲۰۱۳). در این تحقیق از تکنیک FDANP جهت تدوین نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران و تعیین اهمیت معیارهای نقشه استراتژی، استفاده شد. در روش FDANP پس از تشکیل مدل ساختاری شبکه برای هر بعد، وابستگی میان معیارها مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس وزن موثر هر یک از معیارها تعیین می‌گردد. همچنین در این تکنیک، درجات متفاوتی از تأثیرگذاری بین معیارها و به تبع

1. Lin et al.
2. Chang
3. Yuksel & Dagdeviren
4. Lu et al.

آن بین ابعاد متشکل از معیارها، در نظر گرفته می‌شود (چیو و همکاران^۱، 2013). با توجه به دشواری برآورد نظر خبرگان با مقادیر عددی دقیق، در اجرای تکنیک DANP از منطق فازی و متغیرهای کلامی استفاده شد. در ادامه مراحل تشکیل ساختار روابط شبکه‌ای و تعیین اوزان موثر FDANP آمده است (پن و نگوین، 2015؛ تادیچ و همکاران^۲، 2014):

گام اول: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم فازی: در این گام، معیارهای تحقیق از حیث تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها بر یکدیگر بر اساس عبارات کلامی جدول (3) دو به دو مقایسه می‌شوند.

جدول شماره 3. اعداد فازی متناظر با عبارات کلامی

متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلثی	عبارات کلامی	اعداد فازی مثلثی
بدون تأثیر	(1 و 0 و 0)	تأثیر زیاد	(4 و 3 و 2)
تأثیر خیلی کم	(2 و 1 و 0)	تأثیر خیلی زیاد	(4 و 3 و 3)
تأثیر کم	(3 و 2 و 1)		

پس از أخذ نظر خبرگان، باید قابلیت اطمینان مقایسات زوجی بررسی شود. به منظور سنجش میزان قابلیت اطمینان داده‌ها در ابتدا نرخ سازگاری (g) از رابطه زیر به دست می‌آید (وانگ و ترنگ^۳، 2012):

رابطه (1)

$$g = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \frac{|t_{ij}^p - t_{ij}^{p-1}|}{t_{ij}^p} \times 100$$

که t_{ij}^p ، نشان دهنده‌ی درایه‌های ماتریس میانگین نظرات کلیه‌ی خبرگان و t_{ij}^{p-1} ، درایه‌های ماتریس میانگین نظرات خبرگان با حذف خبره‌ی i ام و n ، تعداد معیارها می‌باشد. قابلیت اطمینان نیز از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$\text{رابطه (2)} \quad 1-g = \text{قابلیت اطمینان}$$

سپس، نظرات خبرگان با روش میانگین حسابی ادغام شده و ماتریس ارتباط مستقیم فازی معیارها (\bar{A}_C) که یک ماتریس $n \times n$ است به دست می‌آید.

1. Chiu et al.
2. Tadic et al.
3. Wang & Tzeng

گام دوم. نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم فازی: ماتریس ارتباط مستقیم فازی نرمالایز شده معیارها (\tilde{X}_C) را می‌توان با استفاده از روابط (۳-۴) محاسبه نمود.

$$\tilde{x}_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = \left(\frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

رابطه (۴)

$$r = \max_{i,j} \left(\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n u_{ij}, \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n u_{ij} \right), i, j \in (1, 2, \dots, n)$$

گام سوم. محاسبه ماتریس ارتباط کل فازی معیارها و ابعاد: پس از محاسبه ماتریس \tilde{X}_C ، ماتریس ارتباط کل فازی معیارها (\tilde{T}_C) را می‌توان با استفاده از رابطه (۵) محاسبه کرد که در آن I ماتریس همانی است.

رابطه (۵)

$$\tilde{T}_C = \tilde{X}_C (I - \tilde{X}_C)^{-1}$$

قابل ذکر است ماتریس ارتباط کل فازی ابعاد \tilde{T}_D با استفاده از میانگین حسابی هر بلوک در ماتریس ارتباط کل فازی معیارها \tilde{T}_C به دست می‌آید.

گام چهارم. تعیین روابط علی: در این گام ابتدا ماتریس‌های ارتباط کل فازی ابعاد (\tilde{T}_D) و معیارها (\tilde{T}_C)، با استفاده از رابطه (۶) قطعی می‌گردند.

رابطه (۶)

$$x = \frac{L+2M+U}{4}$$

سپس مولفه‌های $(D_i + R_i)$ و $(D_i - R_i)$ برای ابعاد و معیارها محاسبه می‌شوند. D_i و R_i به ترتیب برابر با مجموع عناصر سطرها و ستون‌های ماتریس ارتباط کل (ابعاد و معیارها) هستند.

$$\begin{aligned} & \text{(روابط ۸-۷)} \\ D_i &= \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad . i = 1, 2, \dots, n \\ R_i &= \sum_{i=1}^n t_{ij} \quad . j = 1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

شاخص $(D_i + R_i)$ بیانگر تعامل معیار با دیگر معیارها و به عبارتی نشان دهنده اهمیت معیار اُم می‌باشد. شاخص $(D_i - R_i)$ نیز نشان دهنده خالص تاثیرگذاری یک معیار بر دیگر معیارهاست. به‌طور کلی، مقدار مثبت شاخص $(D_i - R_i)$ بیانگر تعلق معیار اُم به گروه علت و مقدار منفی شاخص $(D_i - R_i)$ بیانگر تعلق معیار اُم به گروه معلول است. نمودارهای علی برپایه دو شاخص مذکور قابل ترسیم بوده که به نقشه روابط شبکه‌ای معروف است.

گام پنجم، تشکیل سوپر ماتریس اولیه: در این گام ماتریس ارتباط کل معیارها (T_c) به صورت سطری نرمالایز می‌شود. بدین ترتیب که، مولفه‌های هر سطر ماتریس ارتباط کل معیارها بر مجموع عناصر حد بالای سطر مربوطه (در همان بلوک) تقسیم می‌شود. ترانزاده این ماتریس را سوپر ماتریس ناموزون (اولیه) می‌نامند. یعنی:

$$W = (T_c^a)'$$

گام ششم، محاسبه سوپر ماتریس موزون: در این گام ابتدا ماتریس ارتباط کل ابعاد (TD) به صورت سطری نرمالایز شده و ماتریس T_D^a محاسبه می‌شود. سپس ترانزاده این ماتریس $(T_D^a)'$ در سوپر ماتریس ناموزون ضرب می‌شود تا سوپر ماتریس موزون به دست آید.

$$\begin{aligned} & \text{(رابطه ۹)} \\ W^z = (T_D^a)' \cdot W &= \begin{bmatrix} (t_D^{a11}) \times W^{11} & \dots & (t_D^{a1i}) \times W^{i1} & \dots & (t_D^{a1n}) \times W^{n1} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ (t_D^{a1j}) \times W^{1j} & \dots & (t_D^{a1j}) \times W^{ij} & \dots & (t_D^{a1j}) \times W^{nj} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ (t_D^{ain}) \times W^{1n} & \dots & (t_D^{ain}) \times W^{in} & \dots & (t_D^{ain}) \times W^{nn} \end{bmatrix} \end{aligned}$$

گام هفتم. محاسبه سوپر ماتریس نهایی: این ماتریس از رابطه (۱۰) محاسبه می‌شود که وزن نهایی هر یک از معیارها (W_{xi}) را نشان می‌دهد.

رابطه (۱۰)

$$\text{سوپر ماتریس نهایی} = (\text{سوپر ماتریس موزون})^{2k+1}$$

تحلیل اهمیت - عملکرد

مارتیلا و جیمز (۱۹۷۷) تحلیل اهمیت- عملکرد را نخستین بار برای تحلیل عملکرد صنعت اتومبیل‌سازی به کار گرفتند، اما امروزه تحلیل اهمیت- عملکرد به یک ابزار مدیریتی معروف تبدیل شده است و به صورت گسترده برای مشخص کردن نقاط ضعف و قوت شناسه‌های تجاری، محصولات و خدمات و اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود در صنایع مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، بدین ترتیب، می‌تواند رهنمودهای مفیدی را برای مدیران فراهم آورد تا با مصرف کارآمد منابع، حداکثر نتایج را کسب نمایند (ریموند و چوی، ۲۰۰۰). این مدل به وسیله ماتریس دو بعدی برای نمایش وضعیت معیارها ساختاردهی می‌شود. این ماتریس به وسیله دو محور افقی برای عملکرد و محور عمودی برای اهمیت به چهار ربع تقسیم می‌شود (شکل ۱).

اهمیت	بالا	ربع اول اینجا تمرکز کنید	ربع دوم کار خوب را ادامه دهید
	پایین	ربع سوم اولویت پایین	ربع چهارم اتلاف منابع
		پایین	بالا

شکل شماره ۱. نمودار تحلیل عملکرد- اهمیت

یافته‌ها

۴-۱- تدوین نقشه استراتژی با استفاده از FDANP

در گام اول، ماتریس ارتباط مستقیم فازی معیارها با نظرخواهی از خبرگان احصا گردید (جدول ۴)، تمامی ماتریس‌ها از پایایی بالای ۹۵٪ برخوردار بودند (رابطه ۲-۱).

جدول شماره ۴. ماتریس ارتباط مستقیم فازی

	\mathcal{F}	\mathcal{F}	\mathcal{F}	...	\mathcal{L}	\mathcal{L}	\mathcal{L}_0	\mathcal{L}
\mathcal{F}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۲,۰۰۳,۰۰۴,۰)	(۲,۲۰۳,۰۰۴,۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
\mathcal{F}	(۱,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۲,۲۰۳,۰۰۴,۰)	...	(۱,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۱,۰۰۰,۰۰۰)	(۲,۰۰۳,۰۰۴,۰)
.
\mathcal{L}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
\mathcal{L}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۱,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)

در گام بعد ماتریس ارتباط مستقیم فازی معیارها نرمال سازی شد و در گام سوم ماتریس ارتباط کل فازی معیارها و ابعاد محاسبه گردید.

جدول شماره ۵. ماتریس ارتباط کل فازی معیارها

	\mathcal{F}	\mathcal{F}	\mathcal{F}	...	\mathcal{L}_0	\mathcal{L}
\mathcal{F}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
\mathcal{F}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
.
\mathcal{L}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
\mathcal{L}	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	...	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)

جدول شماره ۶. ماتریس ارتباط کل فازی ابعاد

	F	C	L	I
F	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
C	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
L	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)
I	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)	(۰,۰۰۰,۰۰۰)

در گام چهارم ماتریس ارتباط کل قطعی ابعاد و معیارها با توجه به رابطه \mathcal{C} محاسبه می‌شوند. سپس طبق رابطه ۷ و ۸، شاخص‌های $D+R$ و $D-R$ محاسبه می‌گردند. مقادیر این شاخص‌ها برای معیارها و ابعاد در جداول (۷) و (۸) نشان داده شد.

جدول شماره ۷. محاسبه شدت و جهت تأثیر معیارها

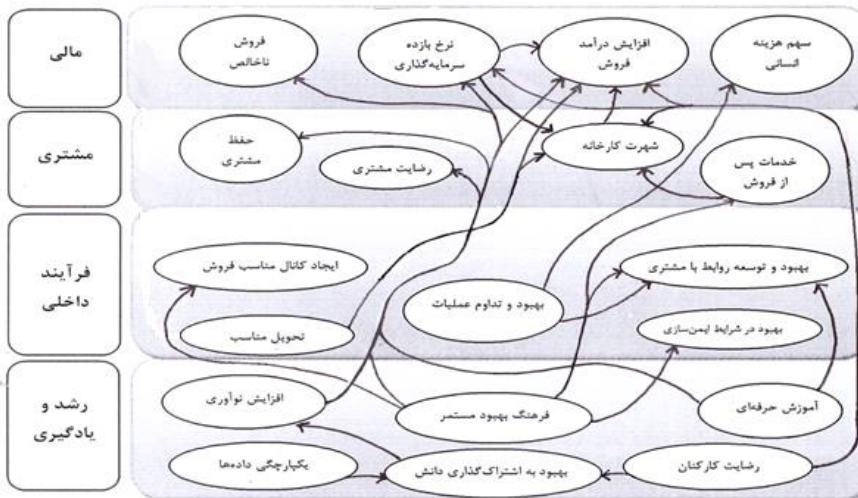
	۱F	۲F	۳F	۴F	...	۲L	۳L	۴L	۱L
R	۰,۰۹۱	۱,۵۵	۱,۳۶	۰,۹۵	...	۱,۶۷	۱,۸۵	۱,۰۹	۰,۹۸
D	۱,۶۷	۱,۷۵	۱,۸۱	۱,۳۹	...	۱,۴۵	۰,۷۶	۰,۸۲	۰,۹۳
D+R	۲,۵۸	۳,۳۰	۳,۱۷	۲,۳۴	...	۳,۱۲	۲,۶۱	۱,۹۱	۱,۹۱
D-R	-۰,۷۶	-۰,۲	-۰,۴۵	-۰,۴۴	...	-۰,۲۲	۱,۹	-۰,۲۷	۰,۰۵

جدول شماره ۸. محاسبه شدت و جهت تأثیر ابعاد

	F	C	I	L
R	۰,۲۶۸	۰,۳۲۳	۰,۳۴۲	۰,۳۳۱
D	۰,۳۴۵	۰,۳۳۹	۰,۳۰۸	۰,۲۷۲
D+R	۰,۶۱۳	۰,۶۶۲	۰,۶۵۰	۰,۶۰۳
D-R	-۰,۰۷۷	-۰,۰۱۶	۰,۰۳۴	۰,۰۵۹

جهت تبیین ساختار ارتباط معیارها و رسم نقشه استراتژی، لازم است حد‌آستانه تأثیرگذاری تعیین شود. در این پژوهش مقدار حد آستانه در ماتریس ارتباط کل معیارها ۰,۱۰۵ به دست آمد (رابطه ۱۱). با توجه به مقادیر بالاتر از حد آستانه در ماتریس ارتباط کل معیارها، نقشه استراتژی ترسیم شده است (شکل ۲).

$$\text{رابطه (۱۱)} \quad ۱/۲۵ * (\text{انحراف معیار}) + \text{میانگین حسابی} = \text{مقدار حد آستانه}$$



شکل شماره ۲. نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو و مازندران

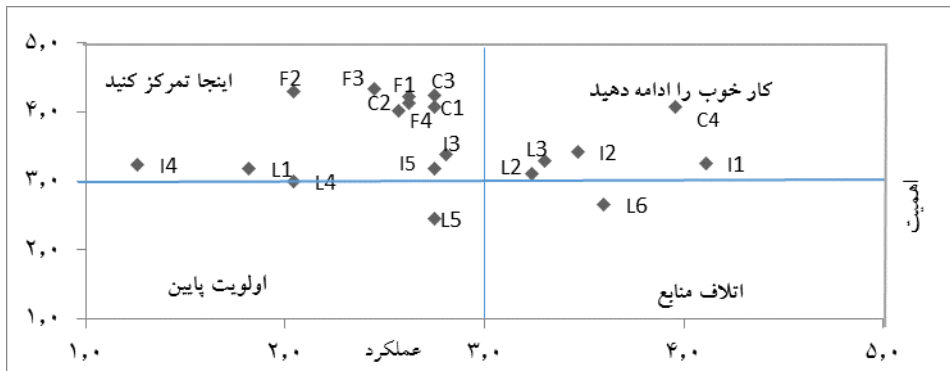
نتایج تحلیل اهمیت- عملکرد

در این بخش جهت تحلیل عملکرد شرکت، پرسشنامه IPA در اختیار خبرگان قرار گرفته تا درجه عملکرد هر یک از معیارها را بر اساس طیف رتبه بندی ۱ تا ۵ مشخص نمایند. با تلفیق نظرات خبره‌ها از طریق میانگین هندسی، درجه عملکرد هر معیار (Pj) تعیین گردید (جدول ۱۲).

جدول شماره ۱۲. میانگین نمرات عملکردی

	۱F	۲F	۳F	۴F	...	۱L	۲L	۳L	۴L	۵L	۶L
Pj	۲,۶۲	۲,۰۴۰	۲,۴۵	۲,۵۷	...	۱,۸۲	۳,۲۴	۳,۳۰	۲,۰۴	۲,۷۵	۳,۶

شایان ذکر است وزن‌های حاصل از روش FDANP با استفاده از تغییر مقیاس به طیف ۱ تا ۵ تبدیل شده‌اند تا به کمک ماتریس اهمیت- عملکرد بتوان اهداف استراتژیک مربوط به هر بعد مدل را تحلیل و گروه‌بندی کرد و با شناسایی اهدافی که در ناحیه اول (تمرکز کنید) قرار دارند کانون توجه مدیریت را برای تخصیص بهینه منابع تعیین نمود. در شکل ۳، محور افقی بیانگر عملکرد معیارها و محور عمودی نیز بیانگر اهمیت معیارها است که جهت تشابه طیف شمارش محور افقی و عمودی، وزن معیارها در طیف ۱ تا ۵ طبقه‌بندی گردید.



شکل شماره ۳. ماتریس اهمیت- عملکرد

بر اساس شکل ۳، اهداف استراتژیک را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد: در ربع اول، اهمیت معیارها بالا، اما سطح عملکرد نسبتاً پایین است. شامل: فروش ناخالص، نرخ بازده سرمایه‌گذاری، افزایش درآمد فروش، نسبت هزینه انسانی، رضایت مشتری، حفظ مشتری،

شهرت کارخانه، بهبود و تداوم عملیات، تحویل مناسب، بهبود در شرایط ایمن‌سازی و محیطی، فرهنگ بهبود مستمر و افزایش نوآوری می‌باشد. در این ربع تلاش برای بهبود باید در بالاترین اولویت قرار گیرد، زیرا ضعف اساسی در این ناحیه است و نیازمند توجه فوری جهت بهبود است. در ربع دوم، معیارها از نظر اهمیت و عملکرد بالا ارزیابی می‌شوند. بنابراین، در این وضعیت باید کار خوب را حفظ کرد و ادامه داد. این ربع شامل معیارهای خدمات پس از فروش، ایجاد کانال مناسب فروش، بهبود و توسعه روابط با مشتری، آموزش حرفه‌ای و رضایت کارکنان که به عنوان قوت اصلی سازمان در نظر گرفته می‌شود که باید ادامه یابد. در ربع سوم، معیارهای ادراک شده از نظر اهمیت و عملکرد پایین ارزیابی می‌شوند. اگر چه سطح عملکرد در اینجا پایین است، اما مدیران نباید در این بخش تمرکز زیادی داشته باشند، زیرا معیارهای ادراک شده در این ربع خیلی مهم نیستند. معیار بهبود در به اشتراک‌گذاری دانش در ناحیه سوم قرار گرفته است. ربع چهارم شامل معیارهایی است که دارای اهمیت پایینی هستند، اما عملکرد آنها نسبتاً بالاست و پاسخ دهندگان از عملکرد سازمان رضایت دارند، مدیران باید توجه داشته باشند که منابع اختصاص یافته به این ویژگی‌ها بیش از مقدار مورد نیاز است و باید جای دیگری مصرف شوند. معیار ادغام و یکپارچگی اطلاعات در ناحیه چهارم قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه روابط علت و معلولی بین اجزای نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران با تجمیع و پردازش دانش و قضاوت مدیران عالی این سازمان، شناسایی گردید. نتایج نشان می‌دهد، هدف تداوم و بهبود عملیات با بالاترین مقدار D+R تأثیرگذارترین هدف و هدف فروش ناخالص با کمترین D-R تأثیرپذیرترین هدف می‌باشند. در ادامه عملکرد هر یک از اهداف استراتژیک شرکت با توجه به وزن‌های حاصل از FDANP و ارزیابی عملکرد فعلی آنها در ماتریس IPA مورد تحلیل قرار گرفت و ضرورت تخصیص منابع به هر یک از اهداف مشخص گردید. پیشینه پژوهش نشان می‌دهد تاکنون در مطالعات متعددی به ارزیابی عملکرد بر اساس چهار منظر کارت امتیازی متوازن پرداخته شده است (آمادو و همکاران، ۲۰۱۲؛ البناء و همکاران، ۲۰۱۵؛ ورمزیار و همکاران، ۲۰۱۶؛ مرادی و خلج، ۱۳۹۵؛ صدیق و همکاران، ۱۳۹۵) اما تعداد کمی از این مطالعات به ایجاد مکانیزمی برای بررسی روابط علت و معلولی بین معیارهای مهم عملکرد، جهت اجرای استراتژی پرداخته‌اند (جاسبی و محمد نژاد، ۲۰۱۱؛ وو، ۲۰۱۲؛ گلیکاس، ۲۰۱۳؛ رن و

همکاران^۱، ۲۰۱۳؛ کوزادا و اسپینا، ۲۰۱۴). به این ترتیب علی‌رغم مطالعات انجام شده، مسأله مهم فقدان رویکرد سیستماتیک برای توسعه روابط متقابل پیچیده در طراحی یک نقشه استراتژی است؛ از طرفی دیگر تقریباً در هیچ یک از مطالعات صورت گرفته در زمینه نقشه استراتژی، عملکرد اجزای نقشه استراتژی تحلیل نشده است. از این رو مزیت قابل توجه این پژوهش با دیگر مطالعات پیرامون نقشه استراتژی، ارائه نتایج تحلیل اهمیت- عملکرد در نقشه استراتژی و شناسایی فرصت‌های مناسب برای تخصیص منابع جهت تحقق اهداف استراتژیک با اولویت بالاتر می‌باشد (شکل ۴). از آنجاییکه شرکت‌ها با منابع محدود روبرو هستند نتایج اولویت‌بندی این تحلیل می‌تواند رهنمودهای لازم را برای مدیریت فراهم کند تا مدیران تلاش‌های خود را در بخش‌های مهم و اولویت‌دار متمرکز کنند.



شکل شماره ۴. تحلیل IPA در نقشه استراتژی شرکت ایران خودرو مازندران

○	معیار در منطقه اول (تمرکز) واقع شده است.
⦿	معیار در منطقه دوم (کارخوب را ادامه دهید) واقع شده است.
⦿	معیار در منطقه سوم (اولویت پایین) واقع شده است.
⦿	معیار در منطقه چهارم (اتلاف) واقع شده است.

همان‌طور که در شکل ۴ آمده است ضمن نمایش روابط علی میان اهداف استراتژیک، ضرورت تخصیص منابع به هر یک از اهداف، بر اساس یافته‌های تحلیل IPA نشان داده شد. به این ترتیب تصمیم‌گیرندگان شرکت ضمن شناسایی اهداف اولویت‌دار (منطقه اول) می‌توانند به‌طور دقیق‌تر بر روی اهداف دیگری تمرکز نمایند که بیشترین تأثیر را بر اهداف مورد نظر خواهد داشت. به‌عنوان مثال معیار بهبود و تداوم عملیات در ناحیه اول (بالاترین اولویت بهبود) واقع شده که اهداف فرهنگ بهبود مستمر و آموزش حرفه‌ای بر آن تأثیر می‌گذارند. هدف فرهنگ بهبود مستمر در منطقه اول و هدف افزایش نوآوری در منطقه دوم واقع شدند؛ بدین ترتیب جهت تحقق هدف بهبود و تداوم عملیات، می‌بایست تخصیص منابع به برنامه‌های مرتبط با فرهنگ بهبود مستمر در اولویت قرار گیرد.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش می‌توانند نقش به‌سزایی در اجرای استراتژی‌های شرکت ایران خودرو مازندران برای تحقق چشم‌انداز این شرکت داشته باشند، همچنین مدیران شرکت مذکور با آگاهی از جایگاه هر یک از اهداف استراتژیک در ماتریس اهمیت- عملکرد، می‌توانند در مورد تخصیص بهینه منابع تصمیم‌گیری کنند.

References

- Akbarian, M. and Najafi, E. (2014). Designing Strategy Map in Balance Scorecard Using DEMATEL. *Journal of Industrial Management Studies*, 12(34), 133-154, (In Persian)
- Amado, C. A., Santos, S. P., & Marques, P. M. (2012). Integrating the Data Envelopment Analysis and the Balanced Scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega*, 40(3), 390-403.
- Azar, A., Jalali, R., & Khosravani, F. (2016). Investigating Soft Operations (Problems Structural Approaches). *Industrial Management Organization*, Tehran, (In Persian)
- Barnabè, F. (2011). A “System Dynamics-based Balanced Scorecard” to Support Strategic Decision Making: Insights from a Case Study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 446-473.
- Ban, O. I., Ban, A. I., & Tuş, D. A. (2016). Importance–Performance Analysis by Fuzzy C-means Algorithm. *Expert Systems with Applications*, 50, 9-16.
- Chiu, W. Y., Tzeng, G. H., & Li, H. L. (2013). A New Hybrid MCDM Model Combining DANP with VIKOR to Improve e-store Business. *Knowledge-Based Systems*, 37, 48-61.
- Creelman, J., Makhijani, N., & Norton, D. (2005). *Succeeding with the Balanced Scorecard in the Mastering business in Asia Series*, Wiley Executive.
- Del Sordo, C., Orelli, R. L., Padovani, E., & Gardini, S. (2012). Assessing Global Performance in Universities: an Application of Balanced Scorecard. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793-4797.
- Elahi, M., Hassanzadeh Hosseini, S., Dadras, M., & Zafari, N. (2014). Constructing a Strategy Map for Manufacturing Companies with Key Indicators of the Balanced Scorecard (Case study: Mihaan company). *Journal of Industrial Management*, 1(6), 1-22, (In Persian)

- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring Hotel Performance Using the Balanced Scorecard: A Theoretical Construct Development and its Empirical Validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114.
- Glykas, M. (2013). Fuzzy Cognitive Strategic Maps in Business Process Performance Measurement. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 1-14.
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2016), Strategy Map Concepts in a Balanced Scorecard Cockpit Improve Performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664-676.
- Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H. (2011). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling Cause and Effect Relationships of Strategy Map. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 5967-5973.
- Jasbi, J., Mohamadnejad, F. (2013). Modeling Cause and Effect Relationships of Strategy Map Using DEMATEL Technique. *Journal Management System*, 24(98), 47-62, (In Persian)
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2006), *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Lin, Y. H., Chen, C. C., Tsai, C. F., & Tseng, M. L. (2014). Balanced Scorecard Performance Evaluation in a Closed-loop Hierarchical Model under Uncertainty. *Applied Soft Computing*, 24, 1022-1032.
- Liou, J. J., Yen, L., & Tzeng, G. H. (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 20-26.

- Lu, M. T., Lin, S. W., & Tzeng, G. H. (2013). Improving RFID Adoption in Taiwan's Healthcare Industry Based on a DEMATEL Technique with a Hybrid MCDM Model. *Decision Support Systems*, 56(1), 259-269.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 64-79.
- Moradi, Majid and Khalaj, Omme Leila (2016). Performance Evaluation Strategy using the Balanced Scorecard) from the Customer Perspective. *Research in Management and Accounting*, 25, (In Persian)
- Olfat, L. & Barati, M. (2012). An Importance-Performance Analysis of Supply Chain Relationships Metrics in Small and Medium Sized Enterprises in Automotive Parts Industry. *Journal of Industrial Management*, 4(2), 21-42, (In Persian)
- Pan, J. N., & Nguyen, H. T. N. (2015). Achieving Customer Satisfaction through Product–Service Systems. *European Journal of Operational Research*, 247(1), 179-190.
- Pezeshki V., Mousavi A., & Grant S. (2009). Importance-performance analysis of service attributes and its impact on decision making in the mobile telecommunication industry. *Measuring Business Excellence*, 13(1), 82-92.
- Quezada, L. E., & López-Ospina, H. A. (2014). A Method for Designing a Strategy Map Using AHP and Linear Programming. *International Journal of Production Economics*, 158, 244-255.
- Raymond, K.S. C., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. *Tourism Management*, 21 (4): 363-377.
- Ren, J. & Manzardo, A. & Toniolo, S. & Scipioni, A. (2013). Sustainability of hydrogen supply chain. Part I: Identification of critical criteria and cause–effect analysis for enhancing the sustainability using DEMATEL. *International Journal of Hydrogen Energy*, 38(33): 14159-14171.

- Rodriguez, A.B.(2008). A framework to align strategy, improvement performance, and customer satisfaction using an integration of six sigma and balanced scorecard. University of Central Florida.
- Seedigh, M., Alavimiation, Y., Bagheri, D., Mirzaei Naserabad, J. & Gheibi, S. (2016). The Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance (Case study: auto part manufacturing Companies in East Azerbaijan province). *Productivity Management*, 10(37), 181-196. (In Persian).
- Sofiyabadi, J., Kolahi, B., Valmmohamadi, C., Mohedi, M. (2015). Application of Fuzzy Cognitive Map in Determining the Organization's Success Path. *Productivity* 9(34), 201-223, (In Persian)
- Tadić, S., Zečević, S., & Krstić, M. (2014). A novel hybrid MCDM Model Based on Fuzzy DEMATEL, Fuzzy ANP and Fuzzy VIKOR for City Logistics Concept Selection. *Expert Systems with Applications*, 41(18), 8112-8128.
- Torbati, A., Arsanjany, M., Mehryar Irdimosa, H. (2015). Creating supply chain management strategy map with using causal loop diagram and balanced scorecard. *Journal of Modeling in Engineering*, 13(42), 151-165, (In Persian)
- Varmazyar, M., Dehghanbaghi, M., & Afkhani, M. (2016). A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations based on BSC approach. *Evaluation and program planning*, 58, 125-140.
- Wang, Y. M., Liu, J., & Elhag, T. M. (2008). An integrated AHP-DEA methodology for bridge risk assessment. *Computers & industrial engineering*, 54(3), 513-525.
- Wang, Y. L., & Tzeng, G. H. (2012). Brand Marketing for Creating Brand Value Based on a MCDM Model Combining DEMATEL with ANP and VIKOR Methods. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 5600-5615.

-
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a Strategy Map for Banking Institutions With key Performance Indicators of the Balanced Scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320.
- Wu, L., & Chang, C. H. (2012). Using the Balanced Scorecard in Assessing the Performance of e-SCM Diffusion: A Multi-stage Perspective. *Decision Support Systems*, 52(2), 474-485.
- Yüksel, İ., & Dağdeviren, M. (2010). Using the Fuzzy Analytic Network Process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A Case Study for a Manufacturing Firm. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1270-1278.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص: ۹۵ - ۷۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۱۱

نوع مقاله: پژوهشی

تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان

احمد کاظمی گرچی^{۱*}

اکرم هادیزاده^۲

محمد حمیدیان^۳

سجاد مزارعی^۴

چکیده

یکی از معضلات سازمان‌های امروزی در خصوص سرمایه‌های انسانی بروز رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه‌توزی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان‌ها و هم بر روابط افراد و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. شرکت‌های موفق، از برندسازی داخلی به‌منظور کاهش میزان بروز این دسته از رفتارها استفاده می‌کنند که میزان موفقیت آن‌ها در این زمینه تا حدود زیادی تحت تأثیر میزان تناسب افراد با سازمان قرار دارد. پژوهش حاضر باهدف ارزیابی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضدشهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان در بین کارکنان کارخانه بهپاک شهرستان بهشهر صورت گرفته‌است. نمونه پژوهش حاضر را ۱۴۰ نفر از کارکنان این مجموعه تشکیل می‌دهند که به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسش‌نامه بوده است و تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار spss و SmartPLS و به روش معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که با توجه به فرضیه اول، برندسازی داخلی با ضریب ۰,۲۵ بر تناسب فرد با سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین برندسازی داخلی و تناسب فرد با سازمان با ضرایب ۰,۴۸- و ۰,۲۵- بر روی رفتار ضدشهروندی تأثیر معکوس و معناداری دارد که فرضیه‌های دوم و سوم را تایید می‌کند. در نهایت بر اساس فرضیه چهارم، تناسب فرد با سازمان نقش میانجی را در رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضدشهروندی با ضریب ۰,۳۵- ایفا می‌کند.

واژه‌های کلیدی: برندسازی داخلی؛ تناسب فرد و سازمان؛ رفتار ضد شهروندی سازمانی

۱-دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهیدبهشتی تهران، ایران (نویسنده مسؤول)
a_kazemigorji@sbu.ac.ir
۲-دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران a.hadizadeh@sbu.ac.ir
۳-دانش آموخته گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران hamidian@outlook.com
۴-دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران s.mazarei@mail.sbu.ac.ir

مقدمه

مسئله بهره‌وری، از آغاز تاریخ بشر، در همه نظام‌های اقتصادی و سیاسی، مطرح بوده است. تعداد زیادی از کشورها، با پیروی از اندیشه بهره‌وری، در سال‌های گذشته، رشد چشمگیری داشته‌اند. در کشور ما هم در سال‌های اخیر، به موضوع بهره‌وری و بالا بردن عملکرد سازمان‌ها و بازدهی نیروی انسانی، توجه شده است. به‌طور کلی مؤثرترین و ارزشمندترین روش برای ارتقای میزان بهره‌وری در درون سازمان‌ها توجه به مقوله سرمایه انسانی می‌باشد (وامبرگ، هامبرگ و برنمن^۱، ۲۰۱۵، ۲۱۳۰).

یکی از معضلات سازمان‌های امروزی وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب، و کینه‌توزی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان‌ها و هم بر روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. بروز چنین رفتارهایی به که تحت عنوان رفتارهای ضد شهروندی شناخته می‌شوند می‌توانند موجبات کاهش میزان بهره‌وری افراد در درون سازمان را فراهم آورند و به کاهش درآمد و یا خدشه‌دار شدن اعتبار سازمان منجر می‌شوند که متعاقباً تبعات آن نیز برای جامعه به همراه خواهد داشت (قلی پور، پور عزت و سعیدی نژاد، ۱۳۸۶، ۷۵). پیرس و گیالاکون^۲ (۲۰۰۳) عنوان می‌کنند که بروز این‌گونه رفتارها به‌طور قطع بر روی عملکرد سازمان، روابط بین کارکنان، حس تعاون مابین همکاران در درون سازمان و اعتبار سازمان اثر منفی خواهد گذاشت و در نتیجه باعث تحلیل رفتن توانایی سازمان در جهت اجرای تعهدات خود خواهد شد (پیرس و گیالاکون، ۲۰۰۳، ۶۸). جلینک و اهرین^۳ (۲۰۰۶) نیز در مقاله خود عنوان می‌کنند که شناخت علل بروز رفتارهایی همچون سرعت از منابع سازمان، تحمیل هزینه‌های شخصی و غیرمرتبط با کار، پرخاشگری نسبت به همکاران و مدیران، به رسمیت نشناختن اختیار و اقتدار مدیران، زیر پا گذاشتن مقررات سازمان و سایر رفتارهایی که منابع فیزیکی، سرمایه انسانی و اعتبار سازمان‌ها را می‌کنند، به مدیران کمک می‌کند تا حتی‌المقدور از آنان اجتناب نمایند (جلینک و اهرین، ۲۰۰۶، ۴۶۱). با توجه به مطالب عنوان‌شده شرکت‌های موفق به‌طور قطع به دنبال راهکارهایی در خصوص مقابله با این دسته از رفتارها خواهند بود.

برای بسیاری از سازمان‌ها برند به‌عنوان عاملی که نقش مهمی برای برقراری رابطه مناسب با ذی‌نفعان سازمان دارد، در نظر گرفته می‌شود و باعث ایجاد یک پیوند صمیمی و نزدیک با مشتریان

1.Vomberg, Homburg & Bornemann

2.Pearce & Giacalone

3.Jelinek and Ahearne

بر پایه تعهدات خود خواهد شد که برآورده کردن این تعهدات موجب تثبیت تداوم رابطه برند و مشتری خواهد شد و از این رو سازمان‌ها توجه خود را به مجموعه عوامل مؤثر بر روی توانایی آن‌ها در اجرای تعهدات، معطوف کرده‌اند (بلک کت و هاریسون^۱، ۲۰۰۱، بارنز^۲، ۲۰۰۳، مک کوئستن^۳، ۲۰۰۴، ۴۱). بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته رابطه مناسب بین کارکنان و سازمان پیش‌نیازی ضروری به منظور اجرای پیمان برند و برقراری یک رابطه بلندمدت بین مشتریان و سازمان خواهد بود که برقراری این رابطه و هدایت مناسب آن می‌تواند موجبات رضایت مشتری و وفاداری آن به سازمان را فراهم آورد (هرینگتون و همکاران^۴، ۲۰۰۶، هینتون^۵، ۲۰۱۴، ۳۷۱). بدین منظور کارکنان می‌بایست با ارزش‌های برند سازمان آشنا گردند و آن‌ها را بپذیرند و به‌نوعی آن‌ها را برای خود درونی سازی نمایند، زمانی که کارکنان به این مرحله برسند درصدد حمایت از ارزش‌های برند برمی‌آیند که این کار خود، موجبات تعهد به برند از سوی کارکنان را فراهم می‌آورد که باعث تسهیل اجرای پیمان برند از سوی کارکنان خواهد شد (مایلز و من گولد^۶، ۲۰۰۴، ۷۱). به همین دلیل برندسازی داخلی^۷ به‌عنوان یک فرایند استراتژیک در درون سازمان در نظر گرفته می‌شود (آشا و جوهیتی^۸، ۲۰۱۱، ۱۵). کو و هور^۹ (۲۰۱۳) در مقاله خود بر اساس نظریه مبادله اجتماعی^{۱۰} عنوان می‌کنند که انسان موجودی است که مجموعه مبادلات و تعاملات خود را بر اساس پیش‌بینی میزان سود و زیان حاصله از هریک از آن‌ها تنظیم می‌کند و بر این اساس کارکنان رابطه خود با سازمان را بر اساس میزان منافی که می‌توانند به‌دست بیاورند تنظیم می‌کنند (کو و هور، ۲۰۱۳، ۱۸۰). از این رو زمانی که کارکنان یک سازمان، از طریق فرایند برندسازی داخلی با سیاست‌ها و اهداف سازمانی آشنا می‌شوند، برای کسب پاداش‌های مادی و غیرمادی سعی می‌کند تا فعالیت‌های خود را با این اهداف و سیاست‌ها همسو کند، در نتیجه در چنین حالتی فرد از انجام فعالیت‌هایی که مغایر با این سیاست‌ها و اهداف می‌باشد، خودداری می‌کند. همچنین بر اساس مطالعات صورت گرفته، تناسب فرد با سازمان به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر روی بروز رفتار شهروندی می‌تواند باعث ایجاد حس مالکیت در کارکنان گردد، در نظر گرفته می‌شود که این خود باعث ارتقای میزان مشارکت کارکنان در جهت

1. Blackett & Harrison

2. Barnes

3. McQuiston

4. Herington et al

5. Heinonen

6. Miles & Mangold

7. Internal Branding

8. Asha & Jyothi

9. Ko & Hur

10. social exchange theory

کسب اهداف سازمانی می‌شود و همچنین از بروز رفتارهای ضد ارزشی در درون سازمان به میزان قابل توجهی جلوگیری می‌نماید (کابل و پارسونز^۱، ۲۰۰۱، وی ای^۲، ۲۰۱۲).

به‌طور کلی هرچند برخی پژوهش‌ها به تشریح نقش برندسازی داخلی بر روی بروز رفتارهای شهروندی در درون سازمان پرداخته‌اند (پانچایسری، ایوانچیتزکی و ویلسون^۳، ۲۰۰۹؛ اوزچلیک و فیندیخ^۴، ۲۰۱۴) اما پژوهشی در خصوص تأثیر آن بر روی جلوگیری از بروز رفتارهای ضد شهروندی در درون سازمان صورت نگرفته است.

در خصوص وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های پیشین نیز می‌توان به این نکته اشاره کرد که هرچند تاکنون پژوهش‌های چندی به‌طور مستقل به بررسی هر یک از متغیرهای مذکور پرداخته‌اند، اما پژوهشی که تمامی متغیرهای ذکر شده را به‌طور یک جا بررسی کرده باشد و به ارائه مدلی در این زمینه پرداخته باشد، در پیشینه، به‌ویژه داخل کشور یافت نشده است. لذا نتایج این پژوهش برای پژوهشگران آتی و نیز شرکت‌هایی که قصد ارتقای جایگاه خود را دارند می‌تواند مثمر به ثمر باشد، زیرا همان‌طور که ذکر شد، از مهم‌ترین گام‌ها برای ارتقای بهره‌وری در درون سازمان توجه به موضوع سرمایه‌های انسانی می‌باشد که پیاده‌سازی فرایندهای مربوط به برندسازی داخلی در درون سازمان و همچنین جلوگیری از بروز رفتارهای ضد شهروندی می‌تواند از مهم‌ترین چالش‌ها در این زمینه به حساب بیایند.

رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و برند سازی داخلی: در ابتدا واژه رفتار ضد شهروندی توسط تورینو و سیمس^۵ (۱۹۹۴) وارد مباحث حوزه مدیریت گردید و در واقع رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، به‌نوعی بدرفتاری کارمند اطلاق می‌شود که از بازده کار او می‌کاهد و همچنین سلامت سازمان و کارکنان را به خطر می‌اندازد. این رفتارها شامل رفتارهای ضد اجتماعی، غیر کارکردی، غیرمولد، انحرافی، ناکارآمد، بزهکاری، انتقام‌جویی، کینه‌توزی است که ممکن است طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها، نظیر خرابکاری، دزدی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی‌های غیرمتعارف را در برگیرند (سیاسی و انصاری، ۲۰۱۴ و هلمی^۶، ۲۰۱۶).

-
1. Cable & Parsons
 2. Wei
 3. Punjaisri , Evanschitzky and Wilson
 4. Özçelika AND Fındıklı
 5. Troino and Sims
 6. Helmi

یکی از کامل‌ترین مفهوم‌سازی‌ها از رفتارهای ضد شهروندی، توسط جلینک و آهرن^۱ (۲۰۰۶) و با اقتباس از نیومن و بارون^۲ (۱۹۹۸) و اسکارلیکی و فولگر^۳ (۱۹۹۷) ارائه شده است. این مفاهیم که به‌مثابه ابعاد رفتارهای ضد شهروندی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند شامل مفاهیمی نظیر لجبازی و خودسری، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی، پرخاشگری و نظایر آن‌اند.

لجبازی و خودسری: منظور از این نوع رفتار ضد شهروندی، هر رفتار آشکار کارمند است که مستقیماً مغایر سیاست‌ها و انتظارات سازمان باشد. چنین رفتاری به شکلی مداوم و در معرض عموم، مدعیانه و دشمنانه ابراز می‌شود؛ برای مثال در یک سازمان تجاری، فروشندگان خودسر تلاش می‌کنند تا به صورتی آشکار توجه دیگران را به ناخرسندی خود جلب کرده، بر عدم موافقت خود با سازمان، اعضا و سیاست‌های آن تأکید کنند؛ مانند انکار صریح مقررات و روش فروش شرکت، امتناع از به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به مشتری با سازمان و مدیریت فروش، و اعلام آشکار عدم موافقت خود با سازمان فروش (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۲۰).

مقاومت در برابر اقتدار: برخلاف لجبازی و خودسری که مستقیم و آشکارا ابراز می‌شود، این بعد از رفتار ضد شهروندی به‌طور کلی درونی‌تر و بدون اعتراض علنی، انجام می‌شود. افرادی که در برابر اقتدار سازمان و مدیریت آن مقاومت نشان می‌دهند، به‌مثابه یک نیروی مخالف و باعقیده‌ای متفاوت تلقی شده، اغلب به‌صورت نهان و مانند آتش زیر خاکسترند؛ مانند جبهه‌گیری عمومی در برابر سازمان و عدم رعایت حریم خصوصی، کوشش‌های یک‌سویه برای به دست گرفتن امور مربوط به گروه و دور زدن و یا کنار گذاشتن مدیران (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸).

طفره رفتن از کار: طفره رفتن یا فرار از کار را می‌توان مشتمل بر هر رفتاری دانست که با قصد سرباززدن، انکار و فراموشی کار یا وظایف و مسؤولیت‌های مربوط به آن، انجام می‌شود. بخصوص در مشاغلی که حضور فیزیکی در یک محل مشخص مطرح نیست، مثل وظایف بازاریاب‌ها که اغلب بیرون از محل سازمان فعالیت می‌کنند، طفره رفتن از کار به‌منزله یک جنبه از رفتار ضد شهروندی بیشتر نمایان می‌شود. اگرچه از زیر کار فرار کردن، معضلی است که کم یا بیش در اکثر سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است؛ مانند تعطیل کردن کار، اعاده نکردن حساب‌ها و پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی و تماس‌های تلفنی مربوط به کار، تأخیر در ارائه گزارش کار، فسخ ملاقات‌های فروش و در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸).

1. Jelinek and Ahearne

2. Neuman and Baron

3. Skarlicki and Folger

کینه‌توزی: کینه‌توزی مشتمل بر هرگونه رفتاری است که در جهت تلافی بعضی خطاها و آسیب‌های درک شده گذشته انجام می‌شود مانند خرج کردن هزینه‌های غیرتجاری، خشک کردن لباس‌های کثیف در معرض عموم، دزدیدن مایحتاج و مواد شرکت و در میان گذاشتن اسرار ستمگری‌های سازمان با افراد بیرون (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸).

پرخاشگری: منظور ابراز احساسات فیزیکی و هیجانی فرد برای بیان مخالفت، اعتراض و عصبانیت خود نسبت به همکاران، سرپرستان و یا مشتریان، با قصد صدمه زدن به آنها است. نیومن و بارون با مرزبندی و تمیز بین پرخاشگری در محل کار و خشونت در محل کار، معتقدند که پرخاشگری در محل کار عبارت است از کوشش‌هایی که توسط افراد برای صدمه زدن به افرادی که با آنها کار می‌کنند، یا کارکرده‌اند یا سازمان‌هایی که آنها در استخدام آنها قرار دارند، یا قبلاً قرار داشتند، انجام می‌شوند (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸). مدل مفهومی پژوهش که برگرفته از پیشینه پژوهش است در شکل ۱ نمایش داده شده است.

اگرچه در پژوهش‌ها، رفتار ضد شهروندی، نتیجه شیوع بی‌عدالتی در سازمان تلقی شده است، لیکن مطالعاتی نیز وجود دارند که انبوهی از عوامل دیگر را در بروز رفتارهای ضد شهروندی دخیل می‌دانند. قلی پور، پور عزت (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند که بی‌عدالتی و ضعف فرهنگی به‌منزله عوامل سازمانی و همچنین استرس شغلی به‌منزله عوامل فردی بر روی بروز رفتارهای ضد شهروندی اثرگذار هستند. همچنین جلینک و آهن (۲۰۰۶) ادعا می‌کنند که عوامل خاص سازمانی، مثل عدالت سازمانی و رقابت درون سازمانی، و عوامل زمینه‌ای، نظیر استرس شغلی و تناسب سازمانی، مستقیماً بر رفتار ضد شهروندی اثر می‌گذارند؛ در حالی که خصوصیات فردی کارکنان، مثل کانون کنترل، درونگرایی و خودپایشی، عملکرد این تأثیرها را تعدیل می‌کنند.

گریندج، دوونیش و آلین (۲۰۱۴) نیز در مقاله خود عنوان می‌کنند که ارتقای میزان رضایت شغلی می‌تواند تا حدود زیادی بروز رفتارهای منحرفانه و غیر بهره‌ور در درون سازمان از طرف کارکنان را کاهش دهد و پیشنهاد می‌کنند که مدیران به‌منظور کاهش میزان بروز این دسته از رفتارها می‌بایست به دنبال تقویت آن دسته از عواملی باشند که می‌توانند منجر به افزایش میزان رضایت شغلی گردند. همچنین تونا، غزاوی، یسیلتاس و ارسلان (۲۰۱۴) عنوان می‌کنند که نارضایتی کارکنان از محیط کاریشان باعث می‌شود تا بعضاً هنجارهای سازمان را نادیده بگیرند و رفتارهایی نظیر غیبت در محل کار، تأخیر در ورود به سازمان، ترک سازمان و حتی بعضاً اعتصاب از آنها سر

بزند و پیشنهاد می‌کنند که از آنجا که بروز رفتارهای ضد شهروندی در درون سازمان ناشی از نارضایتی و نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان است می‌بایست اقدامات لازم برای ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان صورت بگیرد (غزاوی، یلتاس و ارسلان، ۲۰۱۴، ۳۹۱).

یکی از بهترین راهکارها در خصوص ایجاد رضایت شغلی و نگرش مثبت در میان کارکنان نسبت به سازمان استفاده از فرایند برندسازی داخلی است. برندسازی داخلی در خصوص این است که پیمان برند توسط کارکنان به واقعیت تبدیل شود. در واقع پیمان برند منعکس‌کننده ارزش برندی است که مجموعه مشتریان انتظار دارند. برندسازی داخلی به‌عنوان فرایندی توضیح داده می‌شود که به طریقی که آن‌ها ارتباط بین پیمان برند و ارائه برند را درک کنند، برند اصلی شرکت را برای کارکنان تبلیغ می‌کند (پانجوری و ویلسون، ۲۰۱۱، ۲۰۱۱، توستی و استوتز، ۲۰۰۱). واژه‌هایی مثل برندسازی داخلی، برندسازی کارکنان، بازاریابی داخلی و بازاریابی رابطه‌ای، اغلب در ادبیات بازاریابی استفاده می‌شود و این عبارات به درگیری ذی‌نفعان داخلی در مأموریت و برنامه‌ریزی سازمان توجه خاصی دارد. در این مفهوم کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین گروه‌های هدف در میان مخاطبان خود برای فعالیتهای ارتباطی بازاریابی در نظر گرفته می‌شود. به‌طورکلی برندسازی داخلی بر روی ارتباط میان ارزش‌های اصلی برند شرکت با کارکنان تمرکز دارد (پانجوری و ویلسون، ۲۰۰۷، دی چرناتوری و همکاران، ۳، ۲۰۰۶).

پرز و بندیکسن^۴ (۲۰۱۵) برآنند که برندسازی داخلی سبب می‌شود که میزان رضایت شغلی کارکنان در درون سازمان افزایش پیدا کند. آن‌ها در ادامه بیان کردند که اجرای صحیح فرایند برندسازی داخلی می‌تواند از طریق افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان، نتایج دیگری نظیر افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان، کاهش تمایل به ترک سازمان و همچنین بروز رفتارهای شهروندی در درون سازمان گردد (پرز و بندیکسن، ۲۰۱۵، ۸۸).

مکانیزم برندسازی داخلی پایه و اساس این مدل است. دو عامل برندسازی داخلی (ارتباط داخلی و آموزش) دو حوزه‌ای هستند که سازمان کنترل زیادی روی آن دارد که از این طریق سازمان می‌تواند به تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی بپردازد. با توجه به بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی، سازمان این فرصت را دارد که رفتارها و نگرش‌های کارکنان را به‌گونه‌ای شکل

-
1. Punjaisri & Wilson
 2. Tosti & Stotz
 3. de Chernatony et al
 4. Preez & Bendixen

دهد که نه تنها بر روی نتایج مالی شرکت تأثیر بگذارد بلکه این رفتارها در بلندمدت تداوم داشته باشد (بورمن و زیپلین^۱، ۲۰۰۵، بوردن^۲، ۲۰۱۰).

با توجه به مطالب عنوان‌شده، افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان میزان بروز رفتارهای غیرشهروندی در درون سازمان را کاهش می‌دهد و در نتیجه سازمان‌ها برای مقابله با این رفتارها نیاز است تا میزان رضایت شغلی کارکنان را ارتقا دهند و از طرف دیگر برندسازی داخلی به‌عنوان فرایندی که می‌تواند باعث افزایش میزان رضایت شغلی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان درمیان کارکنان شود، معرفی شده است.

نقش تناسب فرد با سازمان به عنوان عامل میانجی: تناسب فرد با سازمان در واقع مربوط به ادراک کارکنان سازمان نسبت به میزان سازگاری میان ارزش‌های شخصی آن‌ها و ارزش‌های سازمانی می‌باشد. بر اساس مطالعات صورت گرفته وجود تناسب میان فرد با سازمان آثار مثبتی نظیر افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان و همچنین منجر به کاهش میزان تمایل قصد ترک شغل در میان کارکنان خواهد شد (ون ویانین و همکاران^۳، ۲۰۱۱، کریستف برون و همکاران^۴، ۲۰۰۵). با وجود اینکه تاکنون مطالعات زیادی در خصوص انتصاب افراد واجد شرایط به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی در درون سازمان‌ها صورت گرفته است ولی محققان هنوز هم نتوانسته‌اند به‌طور جامع به تأثیر مفهوم تناسب فرد با سازمان بر روی جذابیت سازمانی پی ببرند (یو^۵، ۲۰۱۴، ۸۹).

مصطفی و گلد ویلیامز^۶ (۲۰۱۴) اشاره می‌کند که وقتی که افراد در درون سازمان‌ها به دنبال شغل می‌گردند، نکته اساسی که به آن اهمیت می‌دهند این است که آن‌ها به همراه این شغل چه چیزهای دیگری را به دست خواهند آورد؟ (مصطفی و گلد ویلیامز، ۲۰۱۴، ۲۸۴). در واقع اغلب اوقات کارکنان مسائلی را که از طرف سازمان برای آن‌ها بازگو نشده است از طریق تجربیاتی که در دیگر سازمان‌ها داشته‌اند و یا بر اساس نگرش‌های شخصی‌شان، در ذهن خود تصویرسازی می‌کنند و نبود تناسب میان این ادراکات کارکنان و واقعیات موجود، آثار سوپی را بر روی عملکرد و رفتار کارکنان در

1. Burmann & Zeplin

2. Borden

3. Van Vianen et al

4. Kristof-Brown et al

5. Kang Yang Trevor

6. Mostafa & Gould-Williams

محیط کاربر جای می‌گذارد (سیگوچی و هابر، ۲۰۱۱، ۲۱۱). به همین دلیل نیاز است تا در هنگام استخدام کارکنان، این نکته را در نظر داشته باشیم که تناسب فرد با سازمان عاملی است که منجر به سازگاری ادراکات افراد از سازمان با جنبه‌های مختلف آن سازمان در واقعیت می‌شود.

عموماً میزان تناسب فرد با سازمان از سه روش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد: روش اول شامل استفاده از روش مستقیم برای اندازه‌گیری تناسب ادراک شده در درون سازمان می‌باشد و روش دوم نیز شامل اندازه‌گیری غیرمستقیم میزان تناسب موجود به صورت بین مقطعی می‌باشد و در آخر در روش سوم نیز میزان تناسب بین فردی به صورت غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شود. روش مستقیم به این شکل است که طی آن به طور مستقیم سؤالاتی از کارکنان سازمان به منظور اندازه‌گیری میزان تناسب موجود بین فرد با سازمان صورت می‌گیرد که در این پژوهش نیز از این روش برای اندازه‌گیری میزان تناسب کارکنان با سازمان استفاده شده است (کابل و جاج، ۱۹۹۶، ۳۰۰).

تاکنون مطالعات زیادی در خصوص مفهوم تناسب فرد و سازمان صورت گرفته است که به سازگاری بین ارزش‌های شخصی کارکنان با ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های برند سازمانی از منظر ادراکات کارکنان اشاره داشته‌اند. به طور کلی زمانی که بین ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های فردی کارکنان تناسب کامل وجود داشته باشد، کارکنان به میزان بیشتری با ارزش‌های برند سازمانی هویت پیدا می‌کنند و در نتیجه با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت‌های خود را در درون سازمان ادامه می‌دهند و رفته رفته تبدیل به نمایندگان و سفیران برند سازمانی خود می‌شوند (خان، ۲۰۰۹ و یانف و فرکاس، ۲۰۰۵). در واقع می‌توان گفت که تناسب میان ارزش‌های فردی کارکنان و ارزش‌های سازمانی آنها می‌تواند باعث افزایش میزان رضایت کارکنان و میزان تعهد آنها به سازمان شود و در چنین شرایطی کارکنان به میزان بیشتری رفتارهای شهروندی در درون سازمان از خود نشان می‌دهند، در نتیجه در چنین شرایطی کارکنان از بروز رفتارهایی که بر روی بهره‌وری آنها اثر سو خواهد داشت به طور جدی خودداری می‌کنند. (ازلیک و فیلدیکلی، ۲۰۱۴، ۱۱۲۵). کیم، آریه، لوی و کیم^۳ (۲۰۱۳) نیز در مقاله خود بر اساس نظریه تبادل اجتماعی استدلال می‌کنند در صورتی که ارزش‌های کارکنان همراستای با ارزش‌های سازمانی باشد، کارکنان به دنبال بهبود روابط خود با همکارانشان در درون سازمان خواهند بود و از طرف دیگر در چنین شرایطی کارکنان عملکرد مطلوبی از خود نشان می‌دهند و وجود این دو عامل (بهبود روابط با همکاران و بهبود عملکرد شغلی) باعث می‌شود تا فرد به عنوان عضوی مهم در درون سازمان در نظر گرفته شود که در چنین

1. Seguchi & Huber

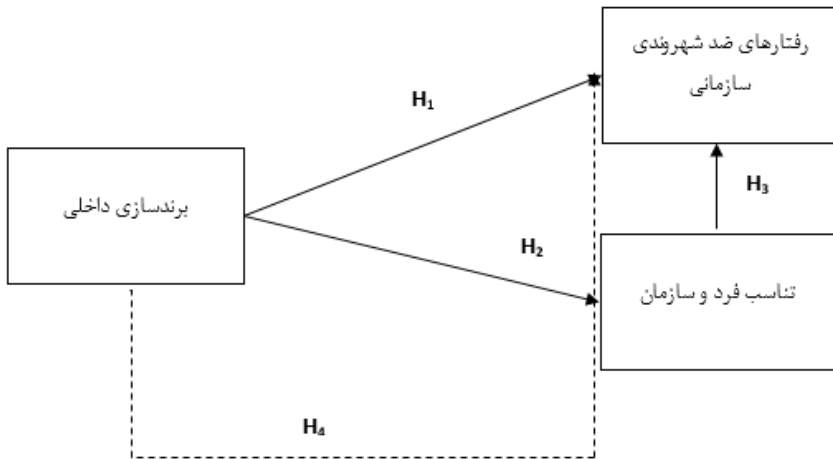
2. Cable & Judge

3. Kim, Aryee, Loi & Sang-Pyo Kim

شرایطی میزان رضایت شغلی کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد و در نتیجه میزان تمایل فرد برای بروز رفتارهای ضدشهروندی در درون سازمان به میزان زیادی کاهش پیدا خواهد کرد (کیم، آریه، لوی و کیم، ۲۰۱۳). از طرف دیگر ماتاندا و نویسی^۱ (۲۰۱۳) در مقاله خود اعلام کردند که برندسازی داخلی از طریق همراستا کردن ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های مربوط به برند سازمان می‌تواند باعث افزایش میزان تناسب فرد و سازمان شود و همچنین نیکولاس (۲۰۱۰) نیز در مقاله خود عنوان می‌کند که بالا بودن میزان تناسب فرد و سازمان معلول عوامل مختلفی است که برندسازی داخلی از جمله مهم‌ترین آنها به شمار می‌آید. لذا با توجه به مطالب عنوان شده می‌توان استدلال نمود که تناسب فرد با سازمان می‌تواند به عنوان متغیر میانجی بر رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی تاثیرگذار باشد. بنابراین با توجه به مطالب عنوان شده، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر برندسازی داخلی بر روی رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌باشد و از سویی دیگر اهداف فرعی پژوهش نیز شامل بررسی تاثیرات ناشی از برندسازی داخلی بر تناسب فرد با سازمان، بررسی تاثیر تناسب فرد با سازمان بر روی رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌باشد و در نهایت بررسی نقش میانجی‌گرایانه تناسب فرد و سازمان در رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌باشد.

از این رو با توجه به مطالب عنوان شده اهداف مربوط به پژوهش حاضر عبارتند از:

- برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشد.
- برندسازی داخلی بر روی تناسب فرد با سازمان تاثیرگذار می‌باشد.
- تناسب فرد با سازمان بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تاثیرگذار می‌باشد.
- تناسب فرد با سازمان ایفاگر نقش میانجی‌گری در رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی می‌باشد.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نگاه روش گردآوری اطلاعات توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت بهپاک بهشهر بوده است، چرا که در پژوهش‌های متعددی وجود برندسازی داخلی و رفتار ضدشهروندی سازمانی در شرکت‌های تولیدی به وضوح دیده شده است (پونجایسری، خانیاپوس و ویلسون^۱، ۲۰۱۷، کیونگلی و همکاران^۲، ۲۰۱۶). تعداد کل کارکنان شرکت بهپاک برابر ۲۲۰ نفر بوده است، که با مینا قرار دادن فرمول کوکران و در سطح خطای ۵ درصد حداقل تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام پژوهش ۱۴۰ کارمند بدست می‌آید که برای رسیدن به این مقدار از داده بیش از ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شد.

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} \div \left(1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right) \right) = 140 \quad z=1/96 \quad d=0/05$$

$$p=q=0/5 \quad N=220$$

در این پژوهش، برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش‌های گذشته استفاده شد. متغیر برندسازی داخلی به‌وسیله پرسشنامه‌ای ۹ گویه‌ای ماتاندا و

1.Punjaisri, Khanyapuss, and Wilson

2.Yu, Qionglei, et al

انجویسی^۱ (۲۰۱۰)، که شامل ۲ بعد ارتباطات داخلی و آموزش بود، مورد سنجش قرار گرفت. روایی این پرسش‌نامه توسط استادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش‌پسواری^۲ (۲۰۱۳) مورد تأیید قرار گرفته است. متغیرتناسب فرد با سازمان از نظر تناسب ارزش‌های فرد با سازمان سنجیده شده که برگرفته از کیبل و جاج^۳ (۱۹۹۹) می‌باشد، که دارای ۷ گویه می‌باشد و به‌وسیله آن ادراک کارکنان از تناسب خودشان با سازمان ارزیابی می‌شود. روایی این پرسشنامه توسط اساتادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش‌اوزل و ماین افکان^۴ (۲۰۱۴) مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت متغیر رفتار ضدشهروندی سازمانی با پرسش‌نامه قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۶) که شامل ۲۴ گویه و دارای چهار بعد آسیب به همکاران، کینه‌توزی، پرخاشگری، لجبازی و اعمال خود سرانه می‌باشد، سنجیده شده است. روایی این پرسش‌نامه توسط استادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش‌هلمی^۵ (۲۰۱۶) تأیید شده است. شایان ذکر است در سنجش متغیرهای مورد مطالعه، از مجموعه گویه‌ها استفاده شد که طبق آن از پاسخگو خواسته شده بود موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای نشان دهد.

در این پژوهش برای آزمون مدل پژوهش و تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها هم از آمار توصیفی استفاده شد و هم از آمار استنباطی. همچنین، برای تأیید مدل از ابزار تحلیل عاملی تأییدی و جهت پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش کمترین توان جزئی (PLS^۶) استفاده شد. پس از گردآوری داده‌ها، تمام عملیات فوق با نرم افزارهای آماری SPSS, Smart PLS محاسبه و تحلیل شد. جهت اطمینان از برازش مدل اندازه‌گیری باید وضعیت سازگاری درونی (پایایی) و روایی ابزار گردآوری داده‌ها را مورد بررسی قرار داد. برای این منظور، جهت بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده می‌شود. سازگاری درونی گویه‌ها هنگامی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب، بیشتر از ۰/۷ و ۰/۸ باشند (هایر، رینگل و سارستد^۷، ۲۰۱۲). افزون بر این جهت بررسی وضعیت روایی ابزار گردآوری داده‌ها نیز از آزمون روایی همگرا استفاده شد که مهم‌ترین شاخص آن، میانگین واریانس استخراج شده است. طبق نظر هایر و همکارانش (۲۰۱۲)، حد مطلوب

1. Matanda and Ndubisi

2. Pswarayi

3. Cable and Judge

4. Özçelik, and Mine Afacan

5. Helmi

6. Partial Least Square

7. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.

برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان ۰/۵ است. برای سنجش پایایی ابزار در این پژوهش ضرایب بار عامل سنجیده شد و سؤالاتی که مقدار بارعاملی آنها کمتر از ۰/۷ بود حذف شدند و سپس ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و در نهایت میانگین واریانس استخراجی اندازه گیری شد. جدول شماره ۱ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- شاخص‌های برآزش مدل اندازه‌گیری و ساختاری (روایی و پایایی)

متغیر	بعد	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس مستخرج
برندسازی داخلی	ارتباطات داخلی	۰/۷۰	۰/۸۴	۰/۶۳
	آموزش	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۲
تناسب فرد با سازمان	آسیب به همکاران	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۷۶
	کینه توزی	۰/۷۸	۰/۸۶	۰/۶۱
رفتار ضدشهروندی سازمانی	پرخاشگری	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۸
	لجبازی و اعمال خود سرانه	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۵۶
		۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۶۰

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱ مشخص شد که همه متغیرها از پایایی مناسبی برخوردار هستند. در تمامی متغیرها پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۷/۰ می باشد و این موضوع نشان دهنده برآزش مناسب مدل می باشد. از سویی دیگر از آنجا که در تمامی متغیرها میزان میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۴ بود، پس بنابراین روایی همگرا پرسش‌نامه مورد تایید قرار می‌گیرد. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این مهم از طریق مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. در صورتی که سازه‌ها با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه‌های دیگر، روایی واگرای مناسب مدل تایید می‌شود. جدول شماره ۲ ماتریس ارزیابی روایی واگرای پرسش‌نامه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲-روایی واگرا

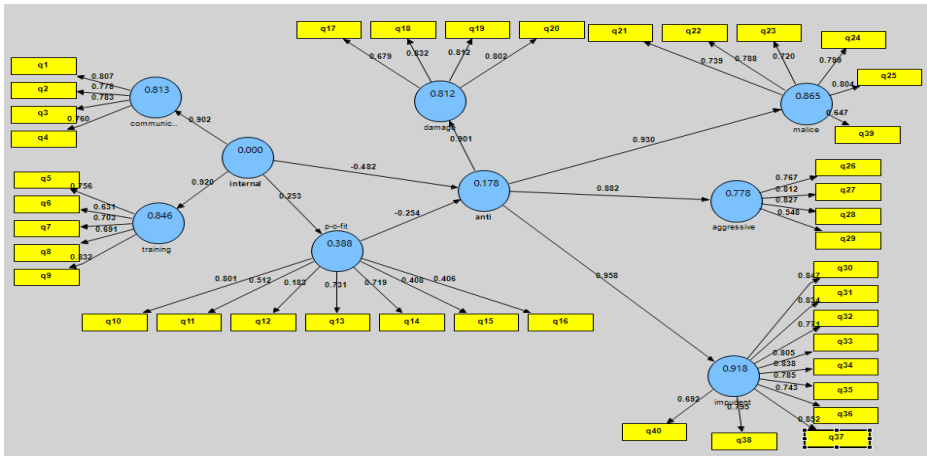
ارتباطات داخلی	آموزش	تناسب فرد با سازمان	آسیب به همکاران	کینه توزی	پرخاشگری	لجبازی و اعمال خود سرانه
ارتباطات داخلی	۰/۷۹					
آموزش	۰/۶۵	۰/۷۲				
تناسب فرد با سازمان	۰/۴۶	۰/۶۵	۰/۸۷			
آسیب به همکاران	-۰/۴۴	-۰/۳۲	-۰/۲۵	۰/۷۸		
کینه توزی	-۰/۴۵	-۰/۳۲	-۰/۲۴	۰/۶۳	۰/۷۶	
پرخاشگری	-۰/۴۷	-۰/۲۲	-۰/۱۶	۰/۷۴	۰/۶۲	۰/۷۴
لجبازی و اعمال خود سرانه	-۰/۴۰	-۰/۲۴	-۰/۱۹	۰/۷۱	۰/۴۱	۰/۵۸

همانگونه که از جدول ۲ مشخص می باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه ها می باشد.

یافته ها

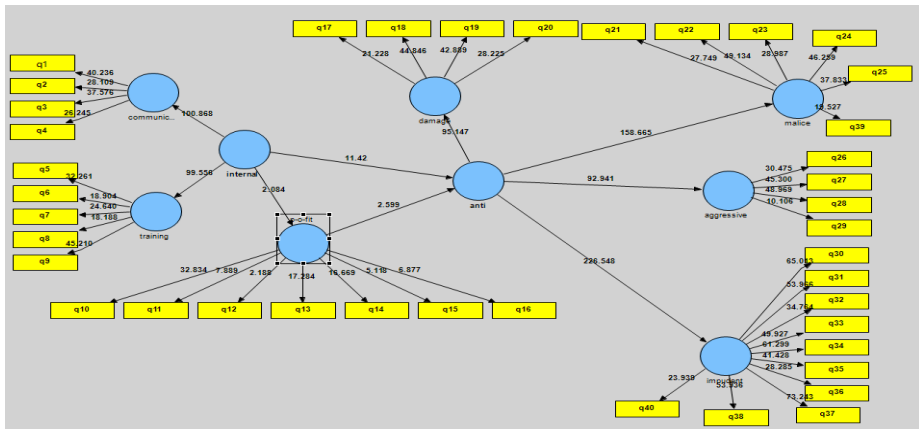
از نظر سطح تحصيلات ۷/۹ درصد از نمونه آماری دارای مدرک زیر دیپلم، ۲۷/۱ درصد دارای مدرک دیپلم، ۴۹ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۵/۷ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند و از نظر سابقه کار ۲۱/۴ درصد زیر ۵ سال، ۱۷/۱ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۷/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۴/۳ درصد بالای ۱۶ سال سابقه کار داشتند و همچنین ۳۱/۴ درصد از پاسخ دهندگان از نظر جنسیت زن و ۶۸/۶ درصد مرد بوده اند.

در بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای معناداری مقادیر t ، معیار R^2 و معیار افزونگی استفاده می شود. اگر مقادیر t از عدد ۱/۹۶ بیش تر باشد، حاکی از صحت روابط بین سازه های مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد و نیز تأیید فرضیه های مرتبط با آن هاست. مقادیر t تنها صحت روابط را نشان می دهد و برای بررسی شدت روابط بین سازه ها از معیار R^2 استفاده می شود. چین^۱ (۲۰۱۰)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی می نماید. معیار افزونگی که برای تمامی سازه های وابسته محاسبه می شود، بیانگر حاصل ضرب مقادیر اشتراکی در مقادیر R^2 ، مربوط به آن هاست و هرچه بیش تر باشد، حاکی از تناسب بهتر مدل ساختاری است. مقدار این معیار برابر ۰/۵۷۸ است که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری است. پس از بررسی برازش مدل، در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات پژوهش پرداخته می شود. شکل شماره ۲ خروجی حاصل از ضرایب مسیر را در پژوهش حاضر نشان می دهد.



شکل شماره ۲- خروجی مدل بر اساس ضرایب مسیر

همچنین شکل شماره ۳ نیز خروجی حاصل از ضرایب t را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد.



شکل شماره ۳- خروجی مدل بر اساس آماره T

با توجه به شکل های ۲ و ۳ خلاصه نتایج ناشی از تحلیل داده های جمع‌آوری شده در پژوهش حاضر به منظور بررسی فرضیات پژوهش در جدول سه نمایش داده شده است.

جدول شماره ۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	عدد معنی داری	نتیجه
فرضیه ۱	۰/۴۸۲-***	۱۱/۴۲	تایید
فرضیه ۲	۰/۲۵۳**	۲/۰۸۴	تایید
فرضیه ۳	۰/۲۵۴-***	۲/۵۹۹	تایید
فرضیه ۴	۰/۳۵۱-***	۵/۳۸۱	تایید
*در سطح اطمینان ۹۰٪ مورد تایید است			
**در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید است			
***در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تایید است			

رقم ۱/۶۴۴ برای معناداری با ۱۰ درصد خطا، ۱/۹۶ برای ۵ درصد خطا، ۲/۵۲ برای ۱ درصد خطا و ۳/۳۲ برای ۱ درصد خطا می‌باشد.

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ مشخص است، برندسازی داخلی تأثیری معادل ۰/۴۸۲- بر روی رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد که عدد منفی نشان دهنده معکوس بودن روابط این دو متغیر می‌باشد، افزون بر این، این تأثیر با عدد معنی‌داری ۱۱/۴۲ در سطح ۹۹۹ درصد معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش تحت عنوان «برندسازی داخلی تأثیر معکوس و معناداری بر رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد» مورد تأیید قرار می‌گیرد. برندسازی داخلی بر تناسب فرد با سازمان، تأثیری معادل ۰/۲۵۳ دارد؛ به‌علاوه این تأثیر با عدد معنی‌داری ۲/۰۸۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است؛ از این‌رو فرضیه دوم پژوهش تحت عنوان «برندسازی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر تناسب فرد با سازمان دارد» مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین تناسب فرد با سازمان بر رفتار ضدشهروندی سازمانی تأثیری معادل ۰/۲۵۴- دارد، که عدد منفی نشان دهنده معکوس بودن روابط این دو متغیر می‌باشد، افزون بر این، این تأثیر با عدد معنی‌داری ۲/۵۹۹ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. از این‌رو فرضیه سوم پژوهش تحت عنوان «تناسب فرد با سازمان تأثیر معکوس و معناداری بر رفتار ضدشهروندی دارد» مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت برندسازی داخلی با توجه به نقش میانجی تناسب فرد با سازمان، تأثیری معادل ۰/۳۵۱- بر روی رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد که با عدد معنی‌داری ۵/۳۸۱ در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تحت عنوان «برندسازی داخلی از طریق تناسب فرد با سازمان، تأثیر معکوس و معناداری بر رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد» مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی اثر برندسازی داخلی بر بروز رفتارهای ضدشهروندی سازمانی و تحلیل نقش واسطه‌تناسب فرد و سازمان بر آن در بین کارکنان کارخانه بهپاک شهرستان بهشهر با چهار فرضیه پرداخته است.

نتایج فرضیه اول نشان دادند که برندسازی داخلی بر بروز رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در میان کارکنان، اثر مستقیم منفی و معناداری دارد. در این راستا نتایج پژوهش‌های پانچایسری، ایوانچیتزکی و ویلسون (۲۰۰۹)، پانچایسری و ویلسون (۲۰۱۱) و لی، کیم و یونگ کیم (۲۰۱۴) نشان دادند که تقویت برند درون سازمانی، باعث افزایش میزان رضایت شغلی و تعلق بیشتر کارکنان به سازمان می‌شود و این می‌تواند زمینه‌ساز مناسبی برای عدم تمایل آنها به بروز رفتارهای ضدشهروندی در درون سازمان باشد.

نتایج فرضیه دوم نشان دادند که متغیر برندسازی داخلی بر تناسب فرد و سازمان، اثر مثبت معناداری دارد. این یافته با نتایج مطالعات آشا و جیوتی (۲۰۱۳)، والسטר و لیندگرین (۲۰۱۲)، نیکولاس (۲۰۱۰) و ماتاندا و نویسی (۲۰۱۳) مطابقت دارد. آشا و جیوتی (۲۰۱۳) در مقاله خود عنوان می‌کنند که درجایی که سازمان نیازمند این است تا تناسب و سازگاری را میان کارکنان با سازمان برقرار نماید، ارتباطات داخلی و آموزش به‌عنوان ابعاد شناخته‌شده فرایند برندسازی داخلی می‌توانند نقش تأثیرگذاری را برای ایجاد تناسب و سازگاری میان ارزش‌های شخصی کارکنان سازمان و ارزش‌های سازمانی ایفا نماید و متقابلاً اجرای اقدامات لازم در جهت برقراری تناسب میان ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌های سازمانی به نحو احسن، تأثیر مثبت و معناداری بر روی بهبود و تقویت اجرای فرایند برندسازی داخلی در درون سازمان خواهد گذاشت. از طرف دیگر ماتاندا و نویسی (۲۰۱۳) در مقاله خود اعلام کردند که برندسازی داخلی از طریق همراستا کردن ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های مربوط به برند سازمان می‌تواند باعث افزایش میزان تناسب فرد و سازمان شود.

نتایج فرضیه سوم در پژوهش حاضر نیز نشان داد که متغیر تناسب فرد و سازمان بر بروز رفتارهای ضدشهروندی سازمانی از طرف کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. اگر چه تاکنون این رابطه به طور مستقیم مورد بررسی قرار نگرفته است اما می‌توان با مطالعه مبانی نظری موجود درستی این فرضیه را مورد بررسی قرار داد. بیشواش و باتنگار^۱ (۲۰۱۳) و کیم، آریه، لوی و کیم (۲۰۱۳) هر کدام به صورت جداگانه در مقالات خود مطرح کردند که تناسب فرد و سازمان می‌تواند

1. Biswas and Bhatnagar

باعث افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان گردد. کیم، آریه، لوی و کیم (۲۰۱۳) در مقاله خود بیان می کنند که تناسب فرد و سازمان می تواند موجب افزایش میزان تعهد کارکنان، بهبود عملکرد و همچنین رضایت شغلی کارکنان شود و از این رو بر توجه به تناسب فرد و سازمان به عنوان عاملی تاثیرگذار بر نگرش و رفتار کارکنان به خصوص در مراحل مربوط به استخدام کارکنان، تاکید می کند. از طرف دیگر تونا، غزاوی، یسیلتاس و ارسلان (۲۰۱۴) نارضایتی شغلی کارکنان را به عنوان یکی از مهم ترین عواملی که باعث نادیده گرفته شدن هنجارهای سازمانی از طرف کارکنان می شود، در نظر گرفته اند و پیشنهاد می کنند که از آنجا که بروز رفتارهای ضد شهروندی در درون سازمان ناشی از عدم رضایت و نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان است می بایست اقدامات لازم در جهت ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان و همچنین افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان صورت بگیرد و همانطور که مطرح شد تناسب فرد و سازمان به عنوان یکی از این اقدامات می تواند مانع بروز رفتارهای ضد شهروندی از طرف کارکنان شود.

یافته های فرضیه چهارم نشان داد که فعالیت های برندسازی داخلی، از طریق تقویت تناسب فرد و سازمان، بر بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی اثر منفی معناداری دارد. بنابراین می توان بیان کرد که اگر فعالیت های برندسازی داخلی در کارخانه بهیچ صورت بگیرد، باعث تناسب بیشتر کارکنان با سازمان شده و در نتیجه کارکنان به دنبال افزایش میزان بهره وری خود در محیط کار می باشند و در چنین شرایطی میزان بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی توسط آنها به میزان قابل ملاحظه ای کاهش پیدا می کند.

بر مبنای نتایجی که در این پژوهش حاصل گردید، پیشنهادهای زیر جهت استفاده مسؤلان، مدیران و کارشناسان نظام اداری و همچنین پژوهشگران ارائه می گردد:

- برنامه ریزی و اجرای کامل تمام ابعاد برندسازی داخلی، به عنوان یک نظام جامع.
- به کارگیری حداکثر ظرفیت موجود به منظور همسویی ارزش های فردی و سازمانی در درون سازمان از طریق گسترش ارتباطات داخلی و آموزش کارکنان.
- توجه به میزان تناسب و هماهنگی فرد با سازمان، جهت جلوگیری از بروز رفتارهای ضد شهروندی در مراحل جذب و استخدام.

به محققین نیز توصیه می گردد که: ۱- ارتباط بین برندسازی داخلی، تناسب فرد و سازمان و بروز رفتارهای ضد شهروندی، در بستر سازمانی متفاوت مورد بررسی قرار گیرد. ۲- انجام پژوهشی فراتحلیل از ارتباط بین متغیرها و استفاده از همبستگی های به دست آمده و برآورد اندازه اثر آن ها، برای به دست آمدن رابطه واقعی آن ها پیشنهاد می شود.

References

- Asha, C. S., & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2), 1-27.
- Barnes, J.G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: Why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality*, 13(3), 178-186.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Blackett, T., & Harrison, T. (2001). Brand medicine: Use and future potential of branding in pharmaceutical markets. *International Journal of Medical Marketing*, 2(1), 33-49.
- Borden, R. (2010). American Eagle outfitters creates a branded intranet that unites its associates. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 40-46.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. M., & Parsons, C. R. (2001). Person organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-23.
- De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.

- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Gholipour, A. & Pourezat, A. (2009). Consequences of a sense of organizational injustice, *Second impression*, 5(8), 32-51 [In Persian].
- Gholipour, A., Pourezat, A. & Saedinezhad, M. (2008) . Antecedents of anti citizenship behaviors in organizations, *Iranian journal of management sciences*, 2(8), 1-29 [In Persian].
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242.
- Heinonen, Kristina, (2014), multiple perspectives on customer relationships, *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 450 – 456.
- Helmi, S. (2016). Evaluation of the relationship between employees EQ and factors of anti-citizenship organizational behavior. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*ISSN 2356-5926, 1(1), 60-76.
- Herington, C., Johnson, L. W., & Scott, D. (2006). Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, 18(5), 364–381.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18, 193–212.
- Jelinek, R.; Ahearn, M. (2006). The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force, *Industrial Marketing Management*, 35, 457 – 467.
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- KO, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding

- based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N.O.(2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence, *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- McQuiston, D.H.(2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER Steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65-87.
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
- Özçelik, G., & Fındıklı, M.A.(2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.
- Pearce, C. L. & Giacalone, R.A.(2003). Teams Behaving Badly: Factors Associated with Anti-Citizenship Behavior in Teams, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
- Preez, R., & Bendixen, M.T.(2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Swarayi, S. (2013). The employee perspective of internal branding processes: A quantitative study (Doctoral dissertation, Minne-apolis: Capella University).

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journals of Brand Management*, 15(1), 57–70.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.
- Seguchi, T. & Huber, V. (2011), The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 116, 203-216.
- Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28–33.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396.
- Van Vianen, A., Shen, C., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in China context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906-926.
- Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122-2131.
- Wei, Y-C. (2012). Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective, *Journal of Management and Organization*, 18(6), 833-844.
- Yu, K.Y.T.(2014),Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.
- Yu, K.Y.T.(2014),Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.

شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان های دولتی

حسین منصوری^{۱*}

چکیده

پژوهش حاضر درصدد است به شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بپردازد. پژوهش در قلمرو پارادایم اثبات‌گرایی قرار گرفته و از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی به‌شمار می‌رود. جامعه پژوهش مشتمل بر خبرگان دانشگاهی و نظام اداری بوده که ۲۱ نفر از خبرگان در تحقیق مشارکت داشته‌اند. در این مرحله، از تکنیک دلفی جهت شناسایی عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد استفاده گردید. نتایج حاصل از اجرای سه دور تکنیک دلفی نشان داد که ۲۹ مؤلفه به عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد عمل می‌کنند. به‌طوری‌که این مؤلفه‌ها به کمک تحلیل عاملی اکتشافی به پنج طبقه کلی دسته‌بندی گردیده که ۷۹/۵٪ واریانس کل را تبیین می‌نماید. در مرحله دوم، سازمان‌های دولتی به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و کرجسی، ۱۰۸ سازمان به دست آمد. در تدوین ابزار گردآوری داده‌ها، اعتبار محتوایی با نظر خبرگان احصاء شده و اعتبار سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأیید شد. پایایی سنجه نیز به روش آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۸۴۶ محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی، شاخص‌های نیکویی برازش، آزمون فرض، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی بونفرونی به کمک نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس و ایموس استفاده شد. نتایج نشان داد که پنج دسته عوامل کلی (۱) منابع انسانی، (۲) خدمت به ارباب رجوع، (۳) رهبری، (۴) تحول سازمانی و (۵) فرهنگ و ارزش‌ها بر مدیریت اثربخش عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است.

واژه‌های کلیدی:

ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی، تکنیک دلفی، سازمان‌های دولتی

مقدمه

امروز عملکرد سازمانی به یکی از مهمترین موضوعات مورد توجه پژوهشگران و مدیران تبدیل شده است که باعث تحولات و نوآوری‌های زیادی شده، توانمندی سازمان را در کسب مزیت رقابتی و وجهه اجتماعی ارتقا می‌دهد (بوسیلیج-اکسیک و همکاران^۱، ۲۰۰۸). صاحب‌نظران معتقدند که سازمان‌ها با آغاز قرن بیست و یکم، در عصر «حکمرانی بر مبنای مدیریت عملکرد» قرار گرفته‌اند (موینیهان^۲، ۲۰۰۸)؛ تأکید بر نتایج و عملکرد، ریشه و علت این نامگذاری است. از چند دهه گذشته، مفهوم عملکرد در رأس برنامه‌های مدیریت دولتی قرار گرفته و به هدف کلیدی آن تبدیل شده است. بیشترین و مهمترین تحولات سال‌های گذشته بر مفاهیم عملکرد سازمانی و اثربخشی متمرکز بوده که بهبود عملکرد بخش دولتی را به‌عنوان هدف اصلی خود بیان کرده‌اند (رهنمود و همکاران، ۱۳۹۶). به زعم آرمسترانگ^۳ (۲۰۰۸)، نظام اثربخش مدیریت عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان و کارکنان آنها داشته باشد. مدیریت عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یکی از وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود (جکوبسن^۴، ۲۰۱۷). مدیریت عملکرد کاربرد و پیامدهای مثبتی دارد که عبارتند از: برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تربیت و بهسازی منابع انسانی، طراحی نظام جبران خدمت، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، شناخت استعداد و توانایی‌های منابع انسانی، طراحی نظام انگیزش، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، و ایجاد جو اعتماد (اندرسون و دونالد^۵، ۲۰۱۶). چنین مواردی، هر یک به نحوی نتایج مورد انتظار از نظام مدیریت عملکرد را نشان می‌دهند. در این صورت مدیریت عملکرد، مستلزم نظام اثربخشی است که بتواند طرح‌های کارا و اثربخش ارزیابی عملکرد را تولید، هدایت و ارتقا دهد (اسکیم و همکاران^۶، ۲۰۰۸). از سوی دیگر موینیهان، بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد، بزرگنمایی شده است. مدیریت عملکرد، در حد انتظار کار نکرده است و باید با توجه به ضعف‌ها و قوت‌هایش در آن بازنگری کرد (رهنمود و همکاران، ۱۳۹۶). بوکارت و هلیگان معتقدند که مدیریت عملکرد، هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهد و علی‌رغم داشتن سابقه‌ای طولانی، خاستگاه متأخر آن، مدیریت دولتی

-
1. Bosilj-Vuksic et al.
 2. Moynihan
 3. Armstrong
 4. Jakobsen
 5. Andersen and Donald
 6. Askim et al

نویسنده است (بوکارت و هایجن^۱، ۲۰۰۶). سازمان‌های دولتی به ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد دچارند (مدل^۲، ۲۰۰۵). هر چند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی به چگونگی اجرای این نظام مربوط است؛ اما خلأ نظری نیز مسأله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). مضاف بر این، توجه دولت و نظام اداری کشور در این خصوص از طریق قانونی ساختن استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی به استناد فصل یازدهم و مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین مواد ۲۱۷ و ۲۱۹ قانون برنامه پنجم توسعه با تأکید بر برنامه راهبردی و بودجه‌ریزی عملیاتی نشان از اهمیت بالای نظام مدیریت عملکرد دارد.

از سوی دیگر، با توجه به اینکه یکی از مهمترین محورهای نقشه اصلاح نظام اداری در راستای چشم‌انداز ۲۰ ساله و قانون برنامه پنجم توسعه، مدیریت عملکرد و تقویت زیرساخت‌های لازم برای تحقق آن است و با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در قالب شعار «اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل»، ارزیابی صحیح و واقع‌بینانه از عملکرد در توسعه کمی و کیفی سازمان‌های دولتی نقش سازنده‌ای ایفا می‌کند؛ در نتیجه خلأ موجود یکی از مهمترین دغدغه‌های این تحقیق بوده که محقق را با توجه به نیازسنجی در این زمینه مصمم‌تر کرد. با این وصف، بر اساس بررسی، هنوز پژوهشی جامعی که به تجزیه و تحلیل عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی با رویکرد ترکیبی پردازد، مشاهده نشد. بنابراین پژوهش حاضر در تلاش است به شناسایی عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی کشور پردازد. در مرحله نخست در صدد است با استفاده از تکنیک دلفی، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد را شناسایی کند و در مرحله دوم با رویکرد کمی به برازش و آزمون مدل و نهایت اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی پردازد.

اصطلاح مدیریت عملکرد را نخستین بار بیر و روه در سال ۱۹۷۶ ارائه کردند؛ ولی بعداً این مفهوم غنی‌سازی شده و از بار محتوایی بسیار عمیق‌تری برخوردار گردید (بوینه و ریچارد^۳، ۲۰۱۰). مدیریت عملکرد به مفهوم امروزی آن، از مهم‌ترین پیشرفت‌های اخیر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست. با اینکه این مفهوم به رویکرد مستمر، نظام‌مند و یکپارچه به مدیریت و پاداش مبتنی بر عملکرد نیاز داشت، تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز مورد توجه واقع نشد (اندرسون و دونالد، ۲۰۱۶). از آنجایی که نظام‌های ارزیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد به‌طور سطحی

1. Bouckaert and Halligan

2. Modell

3. Boyne and Richard

و عجولانه طراحی و اجرا شدند، اغلب نتوانستند نتایج مورد انتظار سازمان‌ها را که تا حدی نیز ساده لوحانه بودند، محقق کنند. در نتیجه مدیریت عملکرد مثل یک ققنوس از میان نظام‌های سنتی و تا حدی بی‌اعتبار، درجه‌بندی بر اساس شایستگی و مدیریت بر مبنای هدف سر برآورد (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). مفهوم مدیریت عملکرد در پاسخ به سؤالات مکرر بسیاری مطرح شده است: "ما چگونه عمل می‌کنیم؟ آیا در پروژه‌های صحیح سرمایه‌گذاری می‌کنیم؟ وضع گردش وجوه در سازمان ما چگونه است؟ مشتریان ما در مورد ما چگونه فکر می‌کنند؟". مضمون همه این سؤالات و پرسش‌های مرتبط دیگر، گردآورنده اطلاعاتی کلیدی است که برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که شاخص‌های داخلی، خارجی و رشد را با یکدیگر پیوند دهند تا چشم‌انداز روشنی را در مورد مفهوم مبهم عملکرد سازمان مهیا کنند (لاورتو و همکاران^۱، ۲۰۱۳).

کوشش‌های بسیار اندکی برای تعریف اصطلاح مدیریت عملکرد صورت گرفته است و برخی از محققان در آثار خود از ارائه تعریفی برای این مفهوم صرف نظر کرده‌اند (بروس و همکاران^۲، ۲۰۱۶). مدیریت عملکرد بر اساس تعریف آرمسترانگ (۲۰۰۸) عبارت است از ارائه موفقیت پایدار برای سازمان از طریق بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد و گروه‌ها. مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن سازمان عملکرد خود را با اهداف و استراتژی‌های سازمانی و کارکردی یکپارچه می‌نماید (گریش^۳، ۲۰۱۶). بر اساس نظر مار^۴ (۲۰۰۸)، مدیریت عملکرد را به مثابه رویکردی سازمانی به شفاف‌سازی، ارزیابی، اجرا و بهبود مستمر راهبردهای سازمان معرفی می‌کند. اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌گردد که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمانی می‌باشد (جکوبسن، ۲۰۱۷).

مدیریت عملکرد وسیله‌ای برای رسیدن به نتایج بهتر از طرف اجزای سازمان، تیم‌ها و کارکنان آن از طریق اداره و فهم عملکرد در قالب یک چارچوب مقرر از اهداف طرح‌ریزی شده، استانداردها و شایستگی‌ها می‌باشد و فرایندی است جهت مدیریت و توسعه افراد به روشی که احتمال حصول نتیجه در کوتاه مدت یا بلند مدت را افزایش دهد که آن از طریق مدیریت تعیین و ارائه می‌گردد

۱. Lavertu et al.

۲. Barrows et al.

۳. Gerrish

۴. Marr

(موینیهان و الکسندر^۱، ۲۰۱۶). هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه‌ها، مسؤولیت بهبود مداوم فرایندها، مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را بر عهده بگیرند (جیمز و الایس^۲، ۲۰۱۴). اکثر محققان بر این باورند که عملکرد بنگاه در سازمان‌های خدماتی، تابعی از متغیرهای کارکنان و مشتریان است. در محیط رقابتی کنونی که روز به روز در حال گسترش بیشتر است، سازمان‌ها باید به تحویل خدمات با کیفیت به مشتریان و ارتقای تجربه و رضایت مشتریان متعهد باشند (اسچنیدر و برون^۳، ۱۹۹۹). وفاداری مشتری، عامل تعیین‌کننده کلیدی در عملکرد مالی بلند مدت بوده و در نهایت منجر به افزایش سود می‌گردد (مکدوگال و لوسکیو^۴، ۲۰۰۰). از سوی دیگر، کارکنان، به عنوان ارزشمندترین منبع هر سازمان خدماتی تصور می‌شوند. بنابراین نگرش (شامل رضایت و تعهد) و رفتارشان (شامل بقا، غیبت و بهره‌وری) تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها و بقای نهایی آن می‌باشد (مودای^۵، ۲۰۰۰). در حالی که کسب و کارها با چالش روز افزون شرایط رقابتی مواجه‌اند، استراتژی توسعه کارکنانی متعهد، وفادار و راضی تضمین‌کننده موفقیت و بازگشت‌های چشمگیر مالی است (هوسیلد^۶، ۲۰۰۶).

در سه دهه اخیر سیستم‌های ارزیابی عملکرد بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند و سازمان‌های زیادی برای مقاصد خود استفاده کرده‌اند، اما تمرکز اصلی این سیستم‌ها بر معیارهای مالی سنتی، امکان کنترل بر کل سازمان را سلب می‌کند (کالن^۷، ۲۰۰۳). شواهد نشان می‌دهد که نظام‌های ارزیابی عملکرد سنتی که مبتنی بر معیارهای مالی بودند در تشخیص عواملی که منجر به برتری سازمانی می‌شوند، ناتوان بوده‌اند و لزوم تغییر نگرش در تدوین و اجرای این سیستم‌ها بدیهی می‌نماید (فیشر^۸، ۱۹۹۲). در این راستا، چارچوب‌های متعددی برای کمک به طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی عملکرد ارائه شده است که برخی از عبارت از کارت امتیازی متوازن، منشور عملکرد، ماتریس ارزیابی عملکرد و مدل تعالی اروپایی می‌باشند (مشبکی و داوطلب سارو کلایی، ۱۳۸۶). برخی از نظام‌ها از جمله کارت امتیازی متوازن، به دلیل جامع‌نگری در اندازه‌گیری و تأثیر

۱. Moynihan and Alexander

۲. James and Alice

3. Schneider and Bowen

4. McDougall and Levesque

5. Mowday

6. Huselid

7. Kellen

8. Fisher

قابل ملاحظه در هدایت، راهبری و موفقیت سازمان با استقبال گسترده شرکت‌ها و مجامع علمی روبرو شدند (شیدانی، ۱۳۸۰).

با توجه به مباحث مطرح شده از حیث نظری و اقدامات صورت گرفته در کشور در حوزه مدیریت عملکرد، آنچه در عمل رخ داده، این است که اقداماتی در خصوص نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌های دولتی در قالب جشنواره شهید رجایی و مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری صورت گرفته است، اما با توجه به اینکه در این سطح (ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری) چارچوب جامع و یکپارچه‌ای تدوین نشده است، پس عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نظام مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی روشن نیست و همین عامل باعث شده تا از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته از جمله جشنواره شهید رجایی، استفاده جامعی به منظور اصلاح نظام مدیریت عملکرد صورت نگیرد.

مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است موضوع عملکرد در مدیریت به‌طور کلی و در مدیریت دولتی به‌طور خاص در نظام اداری، بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح گردیده و رویکرد مدیریت عملکرد، سابقه کمتری داشته است. تئوری‌ها و الگوهای ارائه شده در حوزه نظام مدیریت عملکرد نیز عمدتاً بر سطح فردی متمرکز است و کمتر به سازمان به مثابه کل به هم پیوسته و نظام یکپارچه پرداخته شده است. در مباحث مدیریت مربوط به عملکرد سازمانی نیز مدل‌های متناسب با شرایط بخش خصوصی و بنگاهی ظهور پیدا کرده‌اند و بخش مدیریت دولتی و نظام اداری، کمتر بهره‌مند شده است. با این توصیف، می‌توان گفت که مباحث مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی هنوز هم تکامل نیافته و مسائل و موضوعات کلیدی بسیاری برای پژوهش در این عرصه به حال خود باقی مانده است.

ابزار و روش

این پژوهش از حیث جهت‌گیری پژوهش از نوع کاربردی، از منظر فلسفه پژوهش از نوع اثبات‌گرایی، از نظر رویکردهای پژوهش از نوع استقرایی-قیاسی، از لحاظ راهبردهای پژوهش از نوع پیمایشی، از حیث اهداف پژوهش توصیفی، از نظر افق‌های پژوهش، مقطعی و از نظر جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از نوع پرسش‌نامه است. جامعه پژوهش در مرحله نخست جهت استخراج عوامل و شاخص‌ها به کمک تکنیک دلفی مشتمل بر خبرگان دانشگاهی و نظام اداری است که ۲۱ نفر به روش نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شدند. در مرحله دوم، کلیه سازمان‌ها، ادارات کل و نهادهای دولتی به عنوان جامعه آماری پژوهش مدنظر قرار گرفت. منظور از سازمان‌های دولتی در

این پژوهش، دستگاه‌هایی هستند که تابع نظام بودجه استانی بوده، در سه گروه عمومی، اجتماعی و اقتصادی طبقه‌بندی می‌شوند (۲۴ دستگاه در هر استان). در این مرحله، از آنجایی که بررسی تمامی سازمان‌های دولتی کشور به دلیل وسعت و حجم زیاد و نیز عدم دسترسی امکان‌پذیر نمی‌باشد، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده گردید. برای نمونه‌گیری نخست به صورت گزینشی بر مبنای معیارهای جمعیت و توسعه یافتگی استان‌های کشور به سه دسته توسعه یافته، نیمه توسعه یافته و توسعه نیافته تقسیم می‌شوند. این تقسیم‌بندی از سوی دولت و دفتر بودجه و برنامه‌ریزی ارائه شده است. سپس از میان هر یک از دسته‌ها، ۲ استان به صورت تصادفی و گزینشی به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. بنابراین در مجموع ۶ استان به عنوان نمونه آماری تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهش حاضر با توجه به دسترسی محقق و نیز به منظور اینکه استان‌های انتخابی از نظر پراکندگی جغرافیایی نیز بتواند معرف خوبی برای تمامی نقاط کشور باشد، استان‌های آذربایجان شرقی، بوشهر، تهران، فارس، خراسان جنوبی و هرمزگان انتخاب گردیده‌اند. سپس با توجه به اینکه، در این پژوهش واحد تحلیل، سازمان است؛ بنابراین در مراکز استان‌های مذکور، سازمان‌های دولتی مشخص شده‌اند (۱۴۴ دستگاه). نمونه مورد نظر با استفاده جدول مورگان و کرجسی با لحاظ حداکثر تعداد، ۱۰۸ سازمان به دست آمد. با در نظر گرفتن محدودیت‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری و با توجه به اینکه احتمال عدم برگشت و یا عدم همکاری در تکمیل پرسش‌نامه‌ها وجود دارد، در سازمان ۲ پرسش‌نامه میان مدیریت ارشد و یا نماینده هر دستگاه به صورت تصادفی توزیع گردید که در نهایت ۱۶۴ پرسش‌نامه از بین ۱۰۸ سازمان جمع‌آوری گردید.

در این پژوهش از نتایج مرحله اول پژوهش جهت تدوین سنجه استفاده گردید. بدین منظور تعدیلات و اصلاحات لازم توسط خبرگان دانشگاهی و خبرگان نظام اداری روی سنجه صورت گیرد. با توجه به ساختار سوالات پرسش‌نامه و برابر بودن بار نگرشی یا ارزشی همه آن‌ها، به منظور ارزشیابی از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت استفاده شد (۱: خیلی کم؛ ۲: کم؛ ۳: نسبتاً کم؛ ۴: متوسط؛ ۵: نسبتاً زیاد؛ ۶: زیاد؛ ۷: خیلی زیاد). پرسش‌نامه تحقیق دارای بخش‌های زیر است:

✓ بخش اول: اطلاعات جمعیت شناختی: این پرسش‌نامه با پنج سؤال اصلی (شامل ۱- جنسیت، ۲- سن، ۳- میزان تحصیلات، ۴- وضعیت تأهل، ۵- سابقه شغلی ۶- سمت سازمانی) طراحی شده است.

✓ بخش دوم: عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد: این پرسش‌نامه بر اساس روش دلفی و تحلیل عاملی دارای پنج بُعد کلی و ۲۹ مؤلفه فرعی (۱- منابع انسانی، ۲- خدمت به ارباب رجوع، ۳- رهبری، ۴- تحول سازمانی؛ و ۵- فرهنگ و ارزشها) می‌باشد.

علاوه بر به‌کارگیری تحلیل عاملی اکتشافی جهت تأیید روایی پرسش‌نامه، با توجه به اینکه پرسش‌نامه مقدماتی تحقیق مبتنی بر شاخص‌های استخراجی از روش دلفی در مرحله نخست طراحی گردیده است، از بازخورد حاصل از نظرات خبرگان، کارشناسان، متخصصان و استادان دانشگاه، تغییرات و اصلاحاتی در پرسش‌نامه صورت پذیرفت؛ لذا روایی پرسش‌نامه مقبولیت یافت. برای سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، یک مرحله پیش آزمون انجام گرفت. بدین صورت نخست تعداد ۳۰ پرسش‌نامه مقدماتی توزیع و جمع‌آوری شده، و پس از وارد کردن داده‌ها در نرم افزار اس.پی.اس.اس، با توجه به اینکه ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه تحقیق و برای ابعاد مؤثر بر مدیریت عملکرد از حداقل قابل قبول ($\alpha = 0.7$) بیشتر می‌باشد، پایایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول ۱).

جدول شماره ۱- سنجش پایایی پرسش‌نامه تحقیق

ضرایب آلفای کرونباخ	پرسشنامه تحقیق و ابعاد آن
۰/۸۲۵	منابع انسانی
۰/۷۶۰	خدمت به ارباب رجوع
۰/۸۷۵	رهبری
۰/۷۴۵	تحول سازمانی
۰/۸۹۷	فرهنگ و ارزشها
۰/۸۴۶	کل پرسشنامه

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف، تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های نیکویی برازش به کمک نرم افزارهای اس.پی.اس.اس و ایموس استفاده شد. در نهایت از آزمون فرض برای آزمون تأثیرگذاری عوامل بر نظام مدیریت عملکرد بهره گرفته شد.

الگوی مفهومی و تدوین فرضیات تحقیق

بر اساس یافته‌های اجرای تکنیک دلفی و تحلیل عاملی در مرحله نخست، شمای کلی مدل مفهومی که نشان‌دهنده عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی می‌باشد، طراحی گردید (شکل ۱).

بدین ترتیب با توجه به آنچه که گفته شد سوالات تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌گردد:
سوال (۱): عوامل مربوط به منابع انسانی بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟

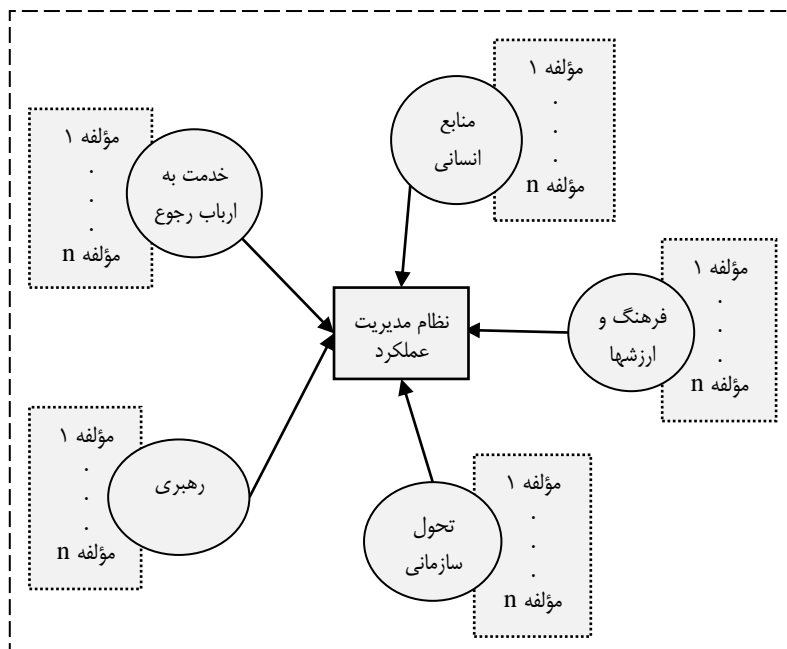
سوال (۲): عوامل مربوط به ارباب رجوع بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟

سوال (۳): عوامل مربوط به رهبری بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟

سوال (۴): عوامل مربوط به تحول سازمانی بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟

سوال (۵): عوامل مربوط به فرهنگ و ارزش‌ها بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است؟

سوال (۶): بین عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی اختلاف معناداری وجود دارد؟



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق

یافته‌ها

توصیف آماری مشخصات جمعیت‌شناختی مشتریان

بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که میانگین گروه سنی افراد تحت مطالعه، میانگین ۴۲ سال بود، از نظر ترکیب جنسیتی، اکثریت (۹۵٪) مرد و از لحاظ وضعیت

تأهل، ۹۵٪ افراد نمونه آماری متأهل بودند. همچنین مشخص شد که ۱۰۰٪ افراد مورد بررسی، دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و میانگین سابقه خدمات آنان ۱۴/۵ سال بود.

شناسایی عوامل و مؤلفه‌ها به کمک تکنیک دلفی

در گام نخست اجرای تکنیک دلفی پس از کسب موافقت خبرگان در همکاری در فرایند تکنیک دلفی، می‌بایست خبرگان انتخاب گردیده و در قلمرو موضوع تحقیق، روش و مدت انجام تحقیق توجیه شوند. از آنجا که قلمرو مکانی جهت بررسی موضوع تحقیق، سازمان‌های دولتی و قلمرو موضوعی، نظام مدیریت عملکرد می‌باشد، بنابراین در میان خبرگان منتخب باید افرادی از مدیران، متخصصان نظام اداری و استادان دانشگاهی خبره حضور داشته باشند. با توجه به ویژگی‌های مذکور، نهایتاً ۲۱ نفر از خبرگان، به عنوان نمونه به صورت نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شدند و آمادگی اولیه برای اجرای طرح برای آنان به‌وجود آمد. جهت شناسایی مهم‌ترین عوامل و مؤلفه‌های مدل، نخست پرسش‌نامه‌ای مقدماتی طراحی شده و به اعضای گروه خبره ارسال شد. سپس طبق فرایند اجرایی تکنیک دلفی به جمع‌آوری داده پرداخته شد. هدف این پرسش‌نامه انتخاب دسته‌ای از عواملی است که بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مؤثر می‌باشند. از آنجا که در روش دلفی، توافق نظر ملاک تصمیم‌گیری می‌باشد. طی سه مرحله پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری گردید تا توافق کلی خبرگان نسبت به عوامل و مؤلفه‌ها به دست آمد.

نتایج نهایی حاصل از بررسی پاسخ‌های پرسش‌نامه دلفی نشان داد که اجماع خوبی در دور سوم بین نظر خبرگان در خصوص عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی وجود دارد (شکل ۱).

اجرای تحلیل عاملی اکتشافی

در این پژوهش برای دسته عوامل و مؤلفه‌های به دست آمده از تکنیک دلفی، از روش آماری تحلیل اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی به کمک SPSS 22.0 استفاده گردید. قبل از اجرای تحلیل عاملی، بایستی از همبستگی بین متغیرها و نیز اهمیت و معنادار بودن ماتریس داده‌ها اطمینان حاصل کرد. بدین ترتیب از آزمون کفایت حجم نمونه (KMO) استفاده گردید و برای ارزشیابی اهمیت و معنادار بودن ماتریس همبستگی، آزمون کرویت بارتلت به کار گرفته شد. مقدار مشخصه آن برابر با ۷۲۷,۵ در سطح معناداری کمتر از ۰,۰۰۰۱ به دست آمد. یافته‌های به دست آمده دال بر مناسب بودن همبستگی متغیرها جهت تحلیل عاملی دارد (جدول ۲).

جدول شماره ۲- یافته‌های حاصل از آزمون KMO و آزمون کرویت بارلت

۰,۸۳۴	شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)	
۷۲۷,۵	مقدار آزمون	آزمون بارلت
۰,۰۰۰۱	سطح معناداری	

سپس در این پژوهش جهت بررسی این مطلب که مجموعه مؤلفه‌های شناسایی شده توسط تکنیک دلفی، از چند عامل اصلی معنادار اشباع شده است، از شاخص‌های ارزش ویژه و نسبت واریانس تبیین شده، استفاده گردید. با لحاظ نمودن مقدار عددی ۰/۵ به عنوان نقطه برش برای حداقل بارعاملی مورد نیاز جهت حفظ مؤلفه در پرسش‌نامه و در نظر گرفتن مقدار ۱ برای حداقل مقدار ویژه برای تعیین عوامل نشان‌گر حیطه‌های مورد سنجش، نهایتاً ۵ عامل کلی از کل مؤلفه‌ها حاصل شد. به طوری که مقدار ارزش ویژه و نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل کلی نشان می‌دهد که محتوای پرسش‌نامه از ۵ عامل عمده اشباع می‌شود که ۷۹,۵ درصد واریانس‌های کل شاخص‌ها را تبیین می‌کند (جدول ۳).

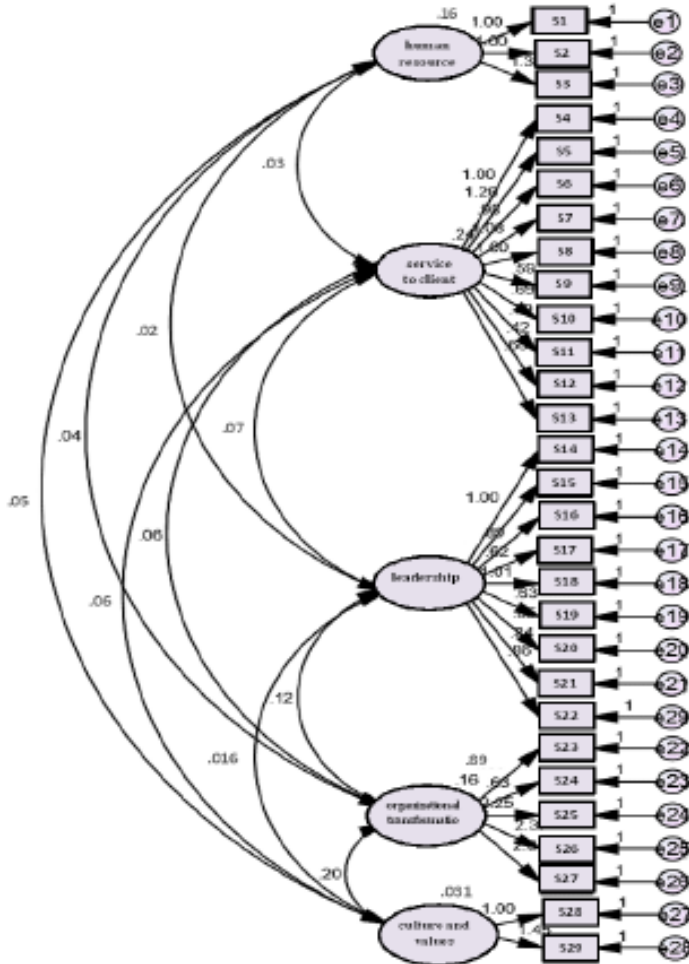
جدول شماره ۳- عوامل استخراج شده همراه با مقادیر ویژه، درصد واریانس و فراوانی تجمعی درصد واریانس آنها

ردیف	عوامل	مقدار ویژه	درصد واریانس مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد واریانس
۱	اول	۶,۱۲۵	۱۹,۰۱	۱۹,۰۱
۲	دوم	۵,۳۲۴	۱۷,۳۹۳	۳۶,۴۰۳
۳	سوم	۴,۲۱۲	۱۶,۳۸	۵۲,۷۸۳
۴	چهارم	۳,۰۱۵	۱۳,۹۶۷	۶۶,۷۵
۵	پنجم	۳,۰۱۵	۱۲,۷۵	۷۹,۵

برازش مدل

در این مطالعه برای بررسی برازش مدل عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی از مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده پژوهش با مدل مفهومی بررسی شد که آیا مدل برازش مناسبی دارد و از سوی دیگر، معنی‌داری روابط در مدل آزمون گردید. شاخص‌های برازش مدل شامل RMSEA، Df/CMIN، GFI، AGFI، NFI، CFI و IFI است. مدلی برازش می‌شود که CMIN نسبت به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار RMSEA کمتر از ۱۰ درصد، و مقدار GFI، AGFI، NFI، CFI و IFI بیشتر از ۹۰ درصد باشد.

یافته‌های حاصل از برازش مدل عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی نشان داد که کلیه بارهای عاملی برآورد شده معنی‌دار می‌باشند. لیکن مقدار $5/965$ برای شاخص نسبت $Df/CMIN$ و $0/121$ برای $RMSEA$ ، حاکی از عدم برازش مناسب مدل می‌باشد. بنابراین اصلاحات پیشنهادی با نرم‌افزار اعمال و مدل مجدد اجرا گردید (شکل ۲).



شکل شماره ۲- برازش مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد

یافته‌های حاصل از بررسی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد حاکی از معنی‌داری کلیه بارهای عاملی در مدل اصلاحی است. شاخص‌های برازندگی مدل در جدول (۴) ارائه شده است. با

توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا می‌توان نتیجه گرفت الگوهای اندازه‌گیری برازش خوبی دارند. به عبارتی، شاخص‌های کلی تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند. بنابراین برازندگی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد تأیید می‌گردد (جدول ۴).

جدول شماره ۴- یافته‌های حاصل از آزمون برازندگی مدل عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	Df/CMIN	کمتر از ۳	۲/۶۲۴	مورد تأیید
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۱۰	۰/۰۷۵	//
۳	IFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۳	//
۴	GFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲	//
۵	NFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۴	//
۶	AGFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲	//
۷	CFI	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۶	//

آزمون فرضیات

جهت آزمون فرضیات (۱) تا (۵) آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه به کار رفت که یافته‌های آن در جدول (۵) آمده است. همانگونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده و این امر نشان‌دهنده تأیید شدن فرضیات فوق دارد. بنابراین هر کدام از پنج دسته عوامل کلی (۱) منابع انسانی، (۲) خدمت به ارباب رجوع، (۳) رهبری، (۴) تحول سازمانی؛ و (۵) فرهنگ و ارزشها بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است.

جدول شماره ۵- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیات ۱ تا ۵

شرح	آماره آزمون t	سطح معناداری	تصمیم‌گیری
فرضیه ۱	۸/۱۹۰	۰,۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	۴/۸۳۱	۰,۰۰۰	//
فرضیه ۳	۸/۸۵۸	۰,۰۰۰	//
فرضیه ۴	۱۰/۰۷۶	۰,۰۰۰	//

فرضیه ۵	۹/۲۴۴	۰,۰۰۰	//
---------	-------	-------	----

اینک، سؤال این است که آیا میزان تأثیر این پنج دسته از عوامل شناسایی شده بر نظام مدیریت عملکرد یکسان است؛ بدین منظور می‌بایست فرضیه ۶ مطرح شده و جهت آزمون آن از تحلیل واریانس استفاده گردید (جدول ۶).

جدول شماره ۶- یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه ۶

عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد	آماره آزمون (F)	درجه آزادی	سطح معناداری
منابع انسانی			
خدمت به ارباب رجوع			
رهبری	۴	۵/۷۴۴	۰,۰۱
تحول سازمانی			
فرهنگ و ارزشها			

همانگونه که نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر بوده و فرض برابری میانگین‌های عوامل تحت مطالعه رد می‌شود. به عبارت دیگر، تفاوت میان میزان تأثیر پنج دسته از عوامل بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی معنادار است.

رتبه‌بندی عوامل مؤثر نظام مدیریت عملکرد

برای تعیین اختلاف معنادار و مقایسه زوجی عوامل از آزمون تعقیبی بونفرونی استفاده شد. نتایج بکارگیری این آزمون در جدول (۷) نشان داد که عوامل پنج‌گانه مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول شماره ۷- نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی مربوط به مقایسات عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد

ردیف	مقایسات زوجی	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۱	منابع انسانی			
	خدمت به ارباب رجوع	۰/۷۸	۰/۰۷۴	۰/۰۰۰
	رهبری	-۰/۲	۰/۰۷۱	۰/۰۰۰
	تحول سازمانی	۱/۴	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰
۲	خدمت به ارباب رجوع			
	فرهنگ و ارزشها	۰/۲۲	۰/۰۸۷	۰/۰۰۰
۳	رهبری	-۰/۹۸	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰
	خدمت به ارباب رجوع	۰/۶۲	۰/۰۵۴	۰/۰۰۰
	فرهنگ و ارزشها	-۰/۵۶	۰/۰۳۶	۰/۰۰۰
	تحول سازمانی	۱/۶	۰/۰۷۷	۰/۰۰۰
	فرهنگ و ارزشها	۰/۴۲	۰/۰۶۳	۰/۰۰۰

ردیف	مقیاسات زوجی	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۴	تحول سازمانی	فرهنگ و ارزش‌ها	۰/۰۳۳	۰/۰۰۰

بنابراین با توجه به وجود اختلاف معنادار با توجه به مقایسات زوجی عوامل به کمک آزمون برنفرونی در جدول (۷)، می‌توان بر اساس ارقام مربوط به اختلاف میانگین، عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بشرح جدول (۸) اولویت‌بندی نمود.

جدول شماره ۸- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد

اولویت	عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد
اول	رهبری
دوم	منابع انسانی
سوم	فرهنگ و ارزش‌ها
چهارم	خدمت به ارباب رجوع
پنجم	تحول سازمانی

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ضرورت توجه به نظام اداری و ضرورت مدیریت کارآمد آن به دلیل پیچیدگی فعالیت‌های این حوزه و در نتیجه پیچیدگی و تأثیر مهم نقش این مجموعه به بخش مدیریت دولتی، و نیز تحولات سریع و به هم پیوستگی آنها، برکسی پوشیده نیست. یکی از چالش‌هایی که سازمان‌های دولتی با آن مواجه هستند، نبود یک نظام کارآمد مدیریت عملکرد است. نقش بازر مدیریت مبتنی بر عملکرد در سرعت بخشیدن به فرآیندهای کاری و کاهش هزینه‌های سازمانی، از نظام مدیریت عملکرد رویکردی توانمند ایجاد کرده که توانسته است توجه سازمان‌های دولتی را به سمت خود جلب نماید. عدم استقرار نظام مدیریت عملکرد در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، منابع انسانی، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از نشانه‌ها، علائم و بیماریهای سازمان قلمداد می‌شود. هر چند مدیریت عملکرد به عنوان هسته مرکزی و یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی است. در مدیریت دولتی، مدیریت عملکرد به عنوان دغدغه به دستور کار مشترکی مدیران تبدیل شده است. در این راستا در این مطالعه به تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. پژوهش حاضر نخست در تلاش بود با استفاده از تکنیک دلفی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد شناسایی کند و در مرحله دوم با رویکرد کمی به برازش مدل و تحلیل این موضوع در سازمان‌های دولتی بپردازد. اهم نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر عبارتند از:

ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده پنج بُعد کلی و ۲۹ مؤلفه فرعی (۱- منابع انسانی، ۲- خدمت به ارباب رجوع، ۳- رهبری، ۴- تحول سازمانی؛ و ۵- فرهنگ و ارزش‌ها) بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی تأثیرگذار بوده‌اند. نتایج حاصل از اجرای تحلیل عاملی نیز دلالت بر آن داشت که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد که در تحقیق حاضر شناسایی شده‌اند مجموعاً ۷۹/۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. همچنین نتایج نشان داد که بین میزان تأثیر عوامل شناسایی بر نظام مدیریت عملکرد اختلاف معناداری وجود دارد. به‌نحوی که "رهبری" نسبت به سایر عوامل بیشترین تأثیر در نظام مدیریت عملکرد سازمانهای دولتی داشته و "منابع انسانی" در رتبه دوم قرار دارند.

رهبری یکی از دغدغه‌های مدیران و صاحب‌نظران در دهه‌های اخیر است (دولویسز و هیچز، ۲۰۰۵). نتایج پژوهش‌های کو^۲ (۲۰۱۱) و جعفری هرنندی و نجفی (۱۳۹۶) با یافته‌های تحقیق حاضر مبنی بر مؤثر بودن عوامل مرتبط با رهبری بر نظام مدیریت عملکرد همخوانی است. نتایج تحقیق کو (۲۰۱۱) حاکی از آن است که سبک رهبری یکی از عوامل تأثیرگذار در بهبود روحیه، انگیزش، کارایی و اثربخشی و در نهایت عملکرد در سازمان‌هاست. از طرف دیگر نتایج پژوهش جعفری هرنندی و نجفی (۱۳۹۶) دلالت بر آن دارد که سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند.

طبق نتایج تحقیق حاضر عوامل مرتبط با منابع انسانی بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مؤثر است. این نتیجه با نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۶) که نشان داد کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد، سازگار است. همچنین پژوهش دیمبا و کوبونیو^۳ (۲۰۰۹) حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معناداری بین نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود دارد.

نتایج پژوهش ادومرو و ایلسانمی^۴ (۲۰۱۳) در خصوص تأثیر توسعه منابع انسانی را بر عملکرد مالی سازمان و یافته‌های مطالعه تریگورو و همکاران^۵ (۲۰۱۲) جهت بررسی تأثیر کارکردهای منابع انسانی بر عملکرد مالی و غیرمالی شرکتهای اسپانیایی با نتایج این تحقیق منطبق است. گرین و

-
1. Dulewicz and Higgs
 2. Ku
 3. Dimba and K'Obonyo
 4. Odumeru and Ilesanmi
 5. Triguero et al.

همکاران^۱ (۲۰۰۶) نیز معتقدند که وجود همسویی بین اقدامات منابع انسانی و استراتژی‌های سازمانی باعث می‌شود که عملکرد فردی و سازمانی بهبود یابد؛ از این لحاظ با نتایج این مطالعه سازگار است. پژوهش علامه و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که توجه به فرهنگ سازمانی و عوامل مرتبط با آن می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان کمک کند. این یافته با نتایج تحقیق حاضر از نظر تأثیرگذاری فرهنگ و ارزش‌ها بر نظام مدیریت عملکرد سازگار است. همین‌طور به زعم لی و لای^۲ (۲۰۰۷) منابع انسانی برای اینکه در سازمان به موفقیت نائل گردند باید مطابق ارزش‌های فرهنگی عمل کنند. زیرا عملکرد هر سازمان به ارزش‌های فرهنگی مشترکی وابسته است.

مهم‌ترین پیشنهادهایی که بر اساس نتایج این پژوهش ارائه می‌گردد به شرح ذیل است:

✓ با توجه به نتایج پژوهش، «عوامل مرتبط با رهبری» دارای بیشترین تأثیر بر نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌باشند، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران و مسؤولان سازمان‌های دولتی باید با برنامه‌ریزی‌هایی صحیح و علمی به این دسته عوامل توجه ویژه‌ای مبذول نمایند. همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق به نظر ضروری می‌رسد که متولیان ذی‌ربط به مکانیزم‌هایی از جمله (۱) تضمین اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی از سوی رهبران (۲) به‌کارگیری سبک رهبری مشارکتی (۳) ترغیب و تشویق کارکنان به یافتن راه‌های نوآورانه جهت حل مسائل (۴) تعهد و پشتیبانی از برنامه‌های تغییر سازمانی توسط رهبران (۵) تعیین اهداف کمی (عینی) با مسؤولیت‌های تعریف شده مبتنی بر شایستگی‌های رفتاری مشخص (۶) برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکردی در بهبود سازمان، توجه ویژه‌ای نمایند. زیرا اجرای چنین مکانیزم‌هایی، می‌تواند در زمینه استقرار اثربخش مدیریت عملکرد سودمند باشد.

✓ همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی با اجرای راهبردهای مرتبط با حوزه منابع انسانی از جمله موارد زیر، گامی مؤثری در جهت بهبود و ارتقای مدیریت عملکرد بردارند:

✓ (۱) آموزش لازم کارکنان در زمینه افزایش انعطاف‌پذیری حرفه‌ای، کنار آمدن با استرس، تحمل و مقابله با شرایط نامطمئن و غیر منتظره و پیش‌بینی مسائل مرتبط با تغییر (۲) توانایی و شایستگی بالای کارکنان در کار کردن همزمان در وظایف متنوع در تیم‌های مختلف (۳) ترغیب و تشویق کارکنان در سرعت انطباق با محیط کار جدید و پذیرش مسؤولیت‌های جدید (۴) به‌کارگیری کارمندان آموزش دیده، زیرک، باهوش و راحت با تغییرات،

1.Green et al.

2.Lai and Lee

ایده‌های نو و فناوریهای نوین در جای مناسب (۵) ایجاد مشوق‌های لازم در یادگیری دائمی مهارت‌ها، وظایف، فناوری‌ها و روش‌های کاری جدید در کارکنان (۶) به کارگیری کارمندان منعطف، چندمهارته و آماده تغییر در مشاغل متناسب به خود.

✓ همچنین با توجه به اینکه عوامل مرتبط با فرهنگ و ارزش‌ها، عوامل مرتبط با خدمت به ارباب رجوع و نیز عوامل مرتبط با تحول سازمانی بر مدیریت عملکرد تأثیرگذارند، بنابراین توجه به این عوامل و شاخص‌های مذکور نیز ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین به محققانی که علاقه دارند در حوزه تخصصی مدیریت عملکرد، پژوهش‌هایی را انجام دهند پیشنهاد می‌شود موارد ذیل را در نظر داشته باشند:

✓ با توجه به اینکه یافته‌های به‌دست آمده از به‌کارگیری تحلیل عاملی نشان داد که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد که در تحقیق حاضر شناسایی شده‌اند مجموعاً ۷۹/۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند، بنابراین برخی مؤلفه‌ها (۲۰/۵٪ سازه‌ی کل) وجود دارند که بر نظام مدیریت عملکرد تأثیرگذار بوده ولی در این تحقیق مورد تحلیل قرار نگرفته‌اند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد پژوهشی به منظور کشف و شناسایی سایر عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نظام مدیریت عملکرد انجام گرفته و بر اساس نتایج آن تحقیق از دیدگاهی دیگر، زمینه بهبود و ارتقای مدیریت عملکرد دولتی سازمان‌های دولتی فراهم گردد.

✓ پیشنهاد می‌شود که پژوهشی مشابه در سطح سازمان‌های دولتی سایر کشورها (اعم از در حال توسعه و توسعه یافته) یافته انجام شود و نتایج آن تحقیق با یافته‌های به‌دست آمده از این مطالعه مقایسه شود. همچنین می‌توان بررسی نمود که آیا عواملی که بر نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه یافته تأثیرگذار هستند، با یکدیگر اختلاف دارند یا خیر.

✓ با توجه به اینکه تحقیق در سطح سازمان‌های دولتی تابع بودجه استانی انجام گرفته است، بنابراین توصیه می‌گردد تحقیقی مشابه تحقیق حاضر در سطح کل سازمان‌های اجرایی انجام گیرد.

✓ بررسی تطبیقی عوامل مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی و خصوصی؛

✓ بررسی مسائل و مشکلات مربوط به بهبود نظام مدیریت عملکرد.

References

- Allameh S. M., Askari, N., Khazaei Pool, J. (2016). The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: Emphasizing the Role of Knowledge Sharing and Organizational Agility with Balanced Scorecard Approach. *Journal of Management of Organizational Culture*, 2(14), 453-474. (In Persian).
- Andersen, S. C., Donald P. M. (2016). Bureaucratic investments in expertise: evidence from a randomized controlled field trial. *Journal of Politics*, 78(4), 1032-44.
- Armstrong, M. (2008). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Askim, J., Åge, J., Knut-Andreas, C. (2008). Factors behind organizational learning from benchmarking: experiences from Norwegian municipal benchmarking networks”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 297-320.
- Barrows, S., Michael, H., Paul E. P., Martin, R. W. (2016). Relative performance information and perceptions of public service quality: evidence from American school districts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 571-83.
- Bosilj-Vuksic, V., Milanovic, L., Indihar-Stemberger, M. (2008). Organizational Performance Measures for Business Process Management: A Performance Measurement Guidelin”. In *Computer Modeling and Simulation, UKSIM 2008. Tenth International Conference on Computer Modeling and Simulation*, 94-99.
- Bouckaert, G., Halligan, J. (2006). Performance and performance management. in B. Guy Peters and jon Pierre (eds.), *Handbook of public policy*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, 443-460.
- Boyne, G., A., Richard, M. W. (2010). Strategic management and public service performance: the way ahead. *Public Administration Review*, 70(1), 185-92.

- Dimba, B., K'Obonyo, P. (2009). The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in Kenya: moderating role of employee cultural orientations and mediating role of employee motivation, 403-408.
- Dulewicz, V., Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Fisher, J. (1992). Use of non-financial Performance Measures. *Journal of Cost Management*, 6 (1), 8-31.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: a meta-analysis. *Public Administration Review*, 76 (1), 48-66.
- Green, W. K., Wu, C., Whitten, D., Medlin, B. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management on Firm Performance and HR professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of human resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hosseini Abolhassan, Tabasmi Amir, Dadfar Zahra. (2017). Investigating the Impact of Human Resources Management Functioning on Organizational Performance. *Public Administration Perspaective*, 29, 155-171, (In Persian).
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jafari Harandi, R., Najafi, H. (2017). The Effect of Leadership Style on HRM Performance by Organizational Silence Mediation", *Journal of Management Studies (Improvement and Evolution)*, 85, 57-85, (In Persian).
- Jakobsen, M., Martin, B., Donald, P., Moynihan, A., Nina, V. L. (2017). Making Sense of Performance Regimes: Rebalancing External Accountability and Internal Learning. *Perspectives on Public Management and Governance*.

- James, O., Alice, M. (2014). Does performance information about public services affect citizens' perceptions, satisfaction, and voice behaviour? field experiments with absolute and relative performance information. *Public Administration*, 92 (2), 493–511.
- Kellen, V. (2003). *Business Performance Management. at the Crossroads of Strategy, Decision- Making, Learning and Information Visualization*, available at: WWW.kellen.net/bpm.htm
- Ku, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?. *International Journal of Manpower*, 32 (5), 58-190.
- Lai, M., Lee, G. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*, 13(2), 306-322.
- Lavertu, S., David, E. L, Donald, P. M., (2013). Government reform, political ideology, and administrative burden: the case of performance management in the bush administration. *Public Administration Review*, 73 (6), 845–57.
- Marr, B. (2008). *Managing and delivering performance. Jounal of Nursing Regulation*, 60. Oxford: ButterworthHeinemann/Elsevier.
- Mashbaki, A., Davtalab Sarou Kalai, M. (2007). Determining Performance Evaluation Criteria through Balanced Scorecard. First National Conference on Balanced Scorecard Assessment, September 2007, (In Persian).
- McDougall, G. H. G., Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Modell, Sven (2005). Performance management in the public sector: Past experiences, current practices and future challenges. *Australian Accounting Review*, 15 (37), 56-66.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.

- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of Performance Management: Constructing information and Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., Alexander, K. (2016). Performance management routines that work? an early assessment of the GPRA modernization act. *Public Administration Review*, 76 (2), 314–323.
- Odumeru, J. A. O., Ilesanmi, O. A. (2013). The Effects of Human Resources Development on Financial Performance of Organisations. *Asian Business Review*, 2 (1), 19–23.
- Rahnavard, F., Najafi Tawani, S., Yazdi Zadeh, A. (2017). A study on the role of organizational agility and strategic alignment in the relationship between governance of information technology and strategic thinking with organizational performance. *Quarterly of Management and Development Process*, 30 (1), 5-27, (In Persian).
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 41, 35-46.
- Shidani, S. (2001). *Supply Chain Performance Evaluation and Implementation Metrics*. Master's thesis, Faculty of Industrial Engineering, University of Science and Technology, (In Persian).
- Triguero, R., Peña-Vinces, J., González-Rendon, M. and Sánchez-Apellaniz, M. (2012). Human Resource Management Practices Aimed at Seeking the Commitment of Employees on Financial and Non-Financial (Subjective) Performance in Spanish Firms: An Empirical Contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17 (32), 17-30.
- Yavari, V., Zahedi, S. S. (2013). Designing a Conceptual Model for Organizational Performance Management for Governmental and Nonprofit Organizations", *Strategic Management Thought*, seventh year, 1(7-13), 79-122., (In Persian).

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص ص: ۱۴۰ - ۱۱۹

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی

ابراهیم رجب پور^{۱*}

جهانشاه چرختاب مقدم^۲

مهدی افخمی اردکانی^۳

مهدی هاشمی^۴

چکیده

هدف از انجام این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی و در نهایت ارائه الگویی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی است. بدین منظور، با استفاده از نظر ۱۳ متخصص و مرور پیشینه نظری ابتدا ۲۴ عامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت شناسایی شدند؛ سپس از بین این عوامل، هفت عامل که تکرار بیشتری داشتند، انتخاب شدند. این پژوهش به لحاظ شیوه انجام کمی؛ از نظر جهت‌گیری، کاربردی و از حیث استراتژی، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان مرتبط با موضوع در پژوهشگاه صنعت نفت بوده و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بود. روایی پرسش‌نامه به صورت محتوایی به وسیله خبرگان سازمان و استادان دانشگاهی تأیید شده و برای تعیین پایایی ابزار از شیوه ثبات و ضریب همبستگی درونی استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۷ است و نشان‌دهنده پایایی خوبی می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد، از بین عوامل مؤثر شناسایی شده در مدل توسعه منابع انسانی؛ آموزش و ساختار سازمانی جزء موانع و مشکلات موجود در مسیر توسعه منابع انسانی قرار دارند. عوامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، راهبرد و مدیریت دانش به‌عنوان راه‌حل مؤثر رفع مشکلات و موانع توسعه منابع انسانی می‌باشند. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که متغیر فناوری یک متغیر مستقل در مسیر توسعه منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، پژوهشگاه صنعت نفت

۱-استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (نویسنده مسؤل)

E.Rajabpour@pgu.ac.ir

۲-استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران Jhanshah47@gmail.com

۳-استادیار پژوهشگاه صنعت نفت، تهران، ایران Afkhamim@ripi.ir

۴-دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، دانشگاه تهران، تهران، ایران Mehdihashemi180@gmail.com

مقدمه

در طول دو دهه اخیر سازمان‌ها و جوامع به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته‌اند. تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرآیندهای سازمانی و ضرورت توسعه‌ی دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها و میزان رشد بالای فناوری‌های نوین؛ سازمان‌ها را بر آن داشته تا متناسب با محیط متغیر و متلاطم بیرونی کارکنان خود را آموزش و توسعه بدهند. سازمان‌ها با این کار توان رقابت‌پذیری خود را نسبت به رقبا بالا خواهند برد (پیرا و اندرسون^۱، ۲۰۱۲).

توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه مهم مطالعاتی توجه بسیاری از محققان را به خود معطوف کرده است. توسعه منابع انسانی با هدف پیشبرد تنوع شایستگی کارکنان و ترویج فلسفه‌ای جدی برای کار در سازمان به‌منظور رشد و توسعه صلاحیت‌های کارکنان و افزایش کارایی سازمان تلاش می‌کند (اتو^۲، ۲۰۱۹). آموزش و توسعه منابع انسانی را تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان‌ها برای تسهیل یادگیری و کسب شایستگی‌های مرتبط با شغل بیان کرده‌اند (نو^۳، ۲۰۰۸). آموزش و توسعه کارکنان نه تنها بر کسب دانش، مهارت و ایجاد توانایی، بلکه بر قدرت کارآفرینی، آشناسازی کارکنان با تغییرات، فعالیت‌ها و تصمیم‌های مهم سازمانی ارتباط پیدا می‌کند (ورمیک^۴، ۲۰۰۷).

پژوهشگاه صنعت نفت، به‌عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های پژوهش‌محور و مبتنی بر منابع انسانی نخبه و ارائه دانش‌های نو، نیازمند داشتن کارکنانی با دانش و مهارت بالا است که بتوانند به راحتی با شرایط سخت و پیچیده امروزی مقابله کنند. لازمه این امر این است که سازمان برنامه مدونی برای توسعه و توانمندسازی کارکنان کلیدی و دانشی خود داشته باشد. لذا عدم توجه به مقوله آموزش و توسعه، باعث بی‌انگیزگی، عدم تعهد و خروج کارکنان دانشی از پژوهشگاه صنعت نفت می‌شود. از سوی دیگر، تحقیقات اندکی تمرکز بر شناسایی عوامل تأثیرگذار روی توسعه منابع انسانی کرده‌اند و تحقیق حاضر، اولین تحقیق در کشور در حوزه توسعه منابع انسانی با استفاده از روش دیماتل فازی می‌باشد. دو اصل اساسی در این پژوهش مستتر است: ۱) منابع انسانی مهمترین سرمایه هر سازمانی است؛ و ۲) توسعه اجتماعی و انسانی برای تداوم در یک محیط در حال تغییر ضروری است. با توجه به اهمیت موضوع، مسأله اصلی پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عواملی است که بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت تأثیرگذار هستند.

-
1. Pereira & Anderson
 2. Otoo
 3. Noe
 4. Vemic

اقدامات توسعه منابع انسانی برنامه‌هایی هستند که به‌گونه‌ای استراتژیک به فرایندهای سازمانی به‌منظور مدیریت توسعه منابع انسانی برای کمک به موفقیت کلی سازمان تدوین می‌شوند (اتو، ۲۰۱۹). توسعه منابع انسانی تمایل به ایجاد تغییر یا بهبود یادگیری، رفتار عملکرد، مهارت‌های نگرشی و شناختی افراد دارد (سواسون و هولتون^۱، ۲۰۰۱). ایشان همچنین معتقدند توسعه منابع انسانی مفهومی گسترده و وسیع است و آموزش، آموزش و توسعه، کارآموزی فنی، توسعه مدیریت، توسعه رهبری، عملکرد انسان، توسعه سازمان و یادگیری سازمانی را در برمی‌گیرد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲).

پیدایش توسعه منابع انسانی را می‌توان یک چرخش از دیدگاه سنتی به دیدگاه راهبردی دانست. مهارت انسانی، اعتقاد و توانایی کار با دیگران و انجام امور توسط آنان است که شناخت انگیزش و تمایل در زیردستان و کاربرد رهبری مؤثر را در برمی‌گیرد (هیلگرت و هوگات^۲، ۲۰۰۹). صرف‌نظر از میزان مهارت‌های ارتباطی، مدیران توسعه یافته باید نسبت به شغلی که در آن قرار گرفته‌اند و یاد می‌گیرند، شناخت خوبی هم داشته باشند (هیرا^۳، ۲۰۰۷). برای برقراری ارتباط، باید حالت روانی انسان‌ها را شناخت و بر مبنای آن به برقراری ارتباط اقدام کرد. با توسعه، تفاوت‌ها را می‌توان با نگاهی جامع و گسترده در حیطه سازمان به سوی وحدت و الگویی یکپارچه سوق داد و آن چیزی جز نگرش جامع آموزش سازمانی نیست (اندرسون^۴، ۱۹۹۳). در واقع، تمایز میان توسعه مبتنی بر کسب و کار و در راستای نیل به اهداف راهبردی و برنامه‌های آموزش مدار را می‌توان نقطه عطفی در رشد و گسترش این فرآیند دانست.

از زمان پیدایش اصطلاح «توسعه منابع انسانی»، این واژه، به‌طور گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف از مطالعات سازمانی استفاده شده است (سلوته و همکاران^۵، ۲۰۰۴). توسعه منابع انسانی در نظر محققان مختلف، معنای متفاوتی دارد. با این حال تعریف مشترکی از این مفهوم که به صورت جهان‌شمول مورد قبول باشد، ارائه نشده است. در جدول ۱ به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود.

-
- 1.Swanson & Holton
 - 2.Hilgert & Hogath
 - 3.Hira
 - 4.Anderson
 - 5.Slotte

جدول شماره ۱- تعاریف توسعه منابع انسانی

تعاریف	محققین
توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان یافته است که در دوره زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت می‌شود.	نادلر و نادلر (۱۹۷۰)
به سیاست‌ها و برنامه‌هایی اشاره می‌کند که تمام افراد را تشویق کرده و توانمند می‌سازد که بر اساس مبنای برابر و هیچ‌گونه تبعیض قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نفع خود و بر اساس آرمان‌های خود از آن استفاده نمایند.	کنوانسیون توسعه منابع انسانی (۱۹۷۵)
توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سازمان‌یافته‌ای که توسط کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود.	نادلر و نادلر (۱۹۸۹)
توسعه منابع انسانی تمرکز بر ارائه فرصت‌های یادگیری و رشد دارد و باعث حمایت از دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار و بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌شود	آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲)
فرآیند نظام‌مند و بلندمدتی است که هدف نهایی آن افزایش سطح آگاهی و بینش کارکنان، تقویت مهارت‌ها و بهینه‌سازی آموزش‌ها برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان، کارایی و اثربخشی منابع انسانی و بالفعل شدن استعدادها و توانمندی‌های بالقوه کارمندان می‌باشد.	لینهام و کانینگهام (۲۰۰۴)
توسعه منابع انسانی فرآیند افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های تمام افراد جامعه است.	هاسلیندا (۲۰۰۹)
توسعه منابع انسانی تمرکز بر بهبود توانایی و عملکرد کارکنان از طریق شیوه‌های موجود آموزش، پیشرفت شغلی، ارزیابی عملکرد و مدیریت کارکنان دارد.	یوواراج و مولوگتا (۲۰۱۳)
فرآیند آموزش، یادگیری و توانمندسازی کارکنان.	شیهان و همکاران (۲۰۱۴)
توسعه منابع انسانی به‌عنوان فرایند بهبود افراد، گروه‌ها و عملکردهای سازمان از طریق آموزش، مسیر حرفه‌ای و ابتکارات توسعه سازمانی شناخته می‌شود.	نگویین (۲۰۱۸)

در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است ولی آنچه در این زمینه اهمیت دارد؛ این است که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود؛ بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت، یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند. برای مثال اگر یک نفر مهندس یا کاردان از نظر فنی و تخصصی دارای مهارت زیادی باشد ولی قوانین سازمان را خوب نداند، در برقراری روابط انسانی ضعف داشته باشد، یا وظایف خود را نداند، فرد توسعه یافته‌ای نیست؛ زیرا با توجه به نارسایی‌های سازمانی که در آن است نمی‌تواند توان و تخصص خود را به نحو مطلوب در اختیار سازمان گذارد و به کار گیرد (مرتضوی، ۱۳۹۲).

توسعه انسانی از متعارف‌ترین و در عین حال از هزینه برترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. این فعالیت شامل فراگیری مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های مؤثر انجام کار است و با آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها ارتباط نزدیکی دارد. برای تحقق اهداف مدیریت توسعه و مناسب منابع انسانی، باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و

قابلیت‌های کارکنان ارتقا یابد و این امر به آموزش‌های برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند نیاز دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنند که در آن، کارکنان به بالاترین سطح ظرفیت‌های بالقوه خود دست یابند. سازمان‌های موفق، توسعه منابع انسانی خود را هماهنگ و هم‌راستا با توسعه همه‌جانبه سازمان می‌بینند (جنوی و حریری، ۱۳۹۳).

عوامل گوناگونی روی توسعه منابع انسانی دخیل هستند که پژوهشگران مختلف به موارد متفاوتی اشاره کرده‌اند. برای مثال، برخی از پژوهشگران به جهت‌گیری راهبردی (استراتژی) سازمان اشاره کرده‌اند. جهت‌گیری راهبری شرکت، بر کارکرد عملیات توسعه منابع انسانی و اولویت و اهمیت آن اثرگذار است. شرکت‌هایی که راهبردهای هزینه‌محور را دنبال می‌کنند، به‌طور عمده بر مهارت‌هایی تأکید دارند که موجب بهره‌وری می‌شود. این شرکت‌ها، بندرت در توسعه مدیریت و رهبری سرمایه‌گذاری می‌کنند و بیشتر عملیات توسعه راهبردی منابع انسانی، بر اجرای منظم و مرسوم این شرکت‌ها تمرکز دارد (لیپاک و اسنل^۱، ۲۰۰۳).

استورات و سامبروک (۲۰۱۲) معتقدند؛ ماهیت کنونی توسعه منابع انسانی مورد تهدید قرار گرفته است. تکیه بر فعالیت‌های مجرد، مانند مربیگری یا منتورینگ، سازمان‌ها را از سایر فعالیت‌های لازم و مهم اما پیچیده‌تر توسعه منابع انسانی بازداشته است. علاوه بر این، توسعه منابع انسانی از ریشه معتدل ایالات متحده در اواسط قرن بیستم به یک پدیده بین‌المللی تبدیل شده است. تأثیرات متنوع فرهنگی، روان‌شناختی و سازمانی در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، تغییر پارادایم در درک انسان و در نتیجه توسعه منابع انسانی را دستخوش تغییر قرار داده است (ریچمن^۲، ۲۰۱۵).

اقدامات و فعالیت‌های توسعه منابع انسانی می‌تواند به فعالیت‌های نوآوری سازمان کمک کند. توسعه منابع انسانی همچنین بر اشتغال، رهبری، انگیزه مدیر برای یادگیری، ارتقای فرهنگ یادگیری و توسعه سرمایه اجتماعی تأثیر مثبت دارد و همه اینها با نوآوری همراه است (شیهان^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). لیپاک و همکارانش نیز بر این باورند که شرکت‌هایی که راهبردهای نوآورانه را دنبال می‌کنند باید توسعه راهبردی منابع انسانی را به کار گیرند که تمرکز آن تغییر گسترده سازمانی است و عملیات توسعه منابع انسانی مانند توسعه مدیریت و رهبری، تغییر سازمانی، برنامه‌ریزی و طراحی کار، توسعه سازمانی و مدیریت دانش را به کار گیرند (لیپاک و اسنل، ۲۰۰۳).

همان‌گونه که بیان شد، محققان مختلف به عوامل متفاوتی که در توسعه منابع انسانی اثرگذارند، اشاره کرده‌اند، در جدول ۲ سعی شده است این عوامل ارائه شوند.

1. Lepak & Snell

2. Richman

3. Sheehan

جدول شماره ۲- عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی

ردیف	پژوهشگران	متغیرهای مورد بررسی
۱	پفر (۱۹۹۸)	ساختار سازمانی، درگیری افراد، تعهد کارکنان، آموزش
۲	راگلز (۱۹۹۹)	افراد، فناوری، فرآیند
۳	تراسلر (۱۹۹۹)	زیرساخت، رهبری، انگیزش، افراد، فرهنگ، فناوری، آموزش
۴	اسکریم و آمیدون (۱۹۹۹)	استراتژی سازمان، رهبری، فرهنگ سازمانی، آموزش و یادگیری، فناوری، مدیریت دانش
۵	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)	پشتیبانی مدیریت ارشد، کانال‌های ارتباطی، پاداش انگیزشی، فرهنگ، فناوری، مدیریت دانش
۶	کراس (۲۰۰۰)	حمایت مدیریت، انگیزش، ایجاد پایگاه دانش، فرآیندها
۷	سنتز و همکاران (۲۰۰۰)	فرآیندهای سازمانی، ساختار، فرهنگ
۸	چیو (۲۰۰۰)	آموزش، مشارکت کارکنان، رهبری، ساختار سازمان، فناوری، مدیریت دانش
۹	کسکی و همکاران (۲۰۰۱)	رهبری، سازمان، فناوری، آموزش
۱۰	هملین (۲۰۰۲)	آموزش، فرهنگ سازمانی
۱۱	هانگ و همکاران (۲۰۰۵)	تعهد مدیریت ارشد، کار تیمی، آموزش، فناوری، ارزیابی عملکرد
۱۲	اندرسون (۲۰۰۶)	پیش‌زمینه‌ها، نظام ارزشی افراد، اعتقادات و رفتارها
۱۳	عارف (۲۰۰۷)	همکاری، خلاقیت، جذب و استخدام، نگرش افراد، آموزش
۱۴	دلگشایی و همکاران (۲۰۰۷)	ساختار سازمانی، امکانات و منابع، تأمین مالی، افراد، راهبرد و مأموریت سازمان
۱۵	هولدن و گریگز (۲۰۱۰)	شرایط محیطی، فناوری اطلاعات، راهبرد سازمان، آموزش، مدیریت تغییر
۱۶	شی‌هان و همکاران (۲۰۱۴)	کارکنان، رهبری، فرهنگ یادگیری، انگیزه مدیر
۱۷	ریچمن (۲۰۱۵)	تغییرات فرهنگی، روانشناختی؛ سازمانی
۱۸	اوتا (۲۰۱۹)	آموزش و توسعه، مشارکت افراد، ارزیابی عملکرد، شایستگی کارکنان
۱۹	وظیفه (۱۳۹۱)	فرهنگ، ساختار، فناوری، راهبرد سازمان، مدیریت دانش
۲۰	جنوی و حریری (۱۳۹۳)	ساختار سازمان، فرهنگ، رهبری، چشم‌انداز راهبردی، نگرش، رفتار و خلاقیت کارکنان
۲۱	محمدی و همکاران (۱۳۹۴)	عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل محیطی

برخی از محققان دیگر متغیرهایی مانند فناوری اطلاعات (پایندانی، ۱۳۹۳)، مدیریت استعداد (سیدی و حسین‌مردی، ۱۳۹۱)، مدیریت دانش (بجکار و میرزاآقایی، ۱۳۹۰) اشاره کرده‌اند. با بررسی پیشینه تحقیق و همچنین در نظر گرفتن تکرار عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی، هفت مؤلفه به

شرح زیر برای تحقیق حاضر شناسایی و مورد پذیرش قرار گرفتند: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، راهبرد سازمان، فناوری، آموزش و مدیریت دانش. در این پژوهش محققین، به دنبال ارائه مدلی به منظور تدوین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشند.

متغیرهای موثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت

در این پژوهش ابتدا ۲۴ متغیر موثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از نظر ۱۳ متخصص و مرور ادبیات نظری، شناسایی شد. سپس این عوامل با استفاده از تواتر و تکرار تعیین گردیدند. از بین آنها هفت عامل که تکرار بیشتری داشتند شناسایی شدند. جدول زیر این متغیرهای موثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت را نشان می‌دهد (جدول ۳).

جدول شماره (۳): متغیرهای موثر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت

C1	فرهنگ سازمانی	C5	فناوری
C2	ساختار سازمانی	C6	آموزش
C3	سبک رهبری	C7	مدیریت دانش
C4	راهبرد سازمان		

اهداف پژوهش عبارت از تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

ابزار و روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اطلاعات در زمینه مباحث و پیشینه‌های انجام گرفته در زمینه‌های مرتبط با پژوهش استفاده گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق با هدف تبیین و شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت، پرسش‌نامه محقق ساخته بر مبنای عوامل هفت‌گانه مستخرج از پیشینه موضوع می‌باشد. با توجه به هدف پژوهش، پرسش‌نامه در اختیار خبرگان و مدیران متخصص قرار داده شد؛ لذا جامعه آماری ما خبرگان و مدیران پژوهشگاه صنعت نفت‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند.

در این نمونه‌گیری افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنظر در بهترین موقعیت قرار دارند. به عبارتی دیگر طرح نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی زمانی مطرح می‌شود که طبقه محدودی از افراد دارای اطلاعاتی هستند که محقق به دنبال آنهاست (رجب پور، ۱۳۹۴). در این

پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی (که پژوهشگران با استفاده از نظر ۱۳ نفر از متخصصان پژوهشگاه صنعت نفت به اشباع نظری رسید) استفاده شده است. پژوهشگر زمانی به اشباع نظری می‌رسد که مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشود؛ به عبارتی واری‌های کامل داده‌ها با استفاده از نظرات متخصصان انجام شود.

برای بررسی روایی ابراز گردآوری پژوهش، از روایی صوری و محتوا استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه در اختیار اساتید و متخصصان پژوهشگاه که آشنایی با موضوع تحقیق داشتند، قرار گرفت و مورد تایید واقع گردید. همچنین، برای تعیین پایایی ابزار از شیوه ثبات و ضریب همبستگی درونی^۱ استفاده شده است که مقدار آن ۰/۸۷ است و نشان‌دهنده پایایی خوبی می‌باشد.

در این پژوهش از روش دیماتل فازی به منظور ارائه مدلی به منظور توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت استفاده شده است که مراحل آن در زیر آمده است. شایان ذکر است، برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای آماری متلب^۲ و اکسل^۳ استفاده شده است.

روش دیماتل فازی

تکنیک دیماتل که اولین بار توسط دانشمندان آمریکایی در بین سال‌های ۱۹۲۶ تا ۱۹۷۲ ارائه شد، روشی برای مسائل پیچیده بود. این تکنیک براساس تئوری گراف ساخته شده بود که قادر بود مسائل را با روش ساده حل کند. ولی عیب این تکنیک آن است که تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان موجب ارائه تکنیک دیماتل فازی شد. روش دیماتل فازی با استفاده از متغیرهای زبانی فازی تصمیم‌گیری را در شرایط عدم اطمینان محیطی آسان می‌کند. این تکنیک در زمینه‌های تولید، مدیریت سازمان، سیستم اطلاعات و علوم اجتماعی کاربرد داشته باشد (جمالی و هاشمی؛ ۱۳۹۰). علاوه بر این تکنیک می‌تواند همه مشکلات پیش روی سازمان‌ها را با به کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی حل کند (شیه^۴ و همکاران، ۲۰۱۰). گام‌های این تکنیک به شرح زیر است:

گام اول طراحی معیارهای زبانی فازی: در این مرحله ما نیازمند تعیین معیارهایی برای ارائه مدلی برای توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیماتل فازی هستیم. برای رفع عدم اطمینان ما باید این معیارها را با توجه به معیارهای زبانی (جدول ۴)

1. ICC

2. Matlab

3. Excel

4. Shieh

در اختیار تصمیم‌گیرنده بگذاریم تا با توجه به این معیارها، معیارها با هم مقایسه شود (شبه و همکاران، ۲۰۱۰).

جدول شماره (۴): مقیاس‌های زبانی برای مقایسات زوجی

مقادیر زمانی	واژه‌های زبانی برای مقایسات زوجی
(۱، ۰.۷۵/۰.۷۵)	تاثیر خیلی بالا
(۱، ۰.۷۵/۰.۵)	تاثیر بالا
(۰.۷۵/۰.۵، ۰.۷۵/۰.۲۵)	تاثیر پایین
(۰.۵/۰.۲۵، ۰.۵/۰)	تاثیر خیلی کم

گام دوم ساخت نظرسنجی از پاسخ‌دهندگان: در این گام از هر پاسخ‌دهنده خواسته می‌شود که بر اساس جدول (۴) اقدام به مشخص کردن اثر هر معیار بر معیار دیگر کند. نماد

$a_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ نشان‌دهنده نظر پاسخ‌دهنده در مورد اثر عامل i بر عامل j است. برای

هر $i=j$ در ماتریس‌ها عدد صفر قرار داده می‌شود. برای هر پاسخ‌دهنده یک ماتریس $n \times n$

که باید دارای درایه‌های فازی باشند به‌عنوان $\tilde{a}^p = [\tilde{a}_{ij}^p]$ تعریف می‌گردد، در اینجا p

تعداد پاسخ‌دهندگان و n تعداد عامل‌های مورد مطالعه می‌باشد. بنابراین، $\tilde{a}^1, \tilde{a}^2, \tilde{a}^3, \dots, \tilde{a}^p$

ماتریس‌هایی از p پاسخ‌دهنده خواهیم داشت (لی و همکاران، ۲۰۱۰).

گام سوم ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (\tilde{O}): گام سوم ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (\tilde{O})

در واقع از میانگین ساده نظرات همه افراد استخراج می‌شود و که در آن

$\tilde{O}_{ij} = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$ ابعاد فازی مثلثی هستند (لی و همکاران، ۲۰۱۰).

$$\tilde{O}_{ij} = \frac{1}{p} \times \sum_{p=1}^p \tilde{o}_{ij}^p \quad (1)$$

$$\tilde{O} = \begin{pmatrix} \tilde{O}_{11} & \tilde{O}_{12} & \tilde{O}_{13} & \cdots & \tilde{O}_{1n} \\ \tilde{O}_{21} & \tilde{O}_{21} & \tilde{O}_{21} & \cdots & \tilde{O}_{2n} \\ \tilde{O}_{31} & \tilde{O}_{32} & \tilde{O}_{33} & \cdots & \tilde{O}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \tilde{O}_{m1} & \tilde{O}_{m2} & \tilde{O}_{m3} & \cdots & \tilde{O}_{mn} \end{pmatrix} \quad (2)$$

گام چهارم: اقدام به محاسبه ماتریس نرمالایز (بهنجار) شده (\tilde{Z}) محاسبه می‌شود (ماتریس (۵). به- منظور بدست آوردن ماتریس نرمالایز شده فرمول‌های (۳) و (۴) استفاده می‌شود (شیبه و همکاران، ۲۰۱۰).

$$M_h = k_h \times A_h \quad h=1, m, u \quad (3)$$

$$k = \min \left(\frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right) \quad i, j \in \{1, 2, 3, \dots, n\} \quad (4)$$

$$\tilde{Z} = \begin{pmatrix} \tilde{Z}_{11} & \tilde{Z}_{12} & \tilde{Z}_{13} & \dots & \tilde{Z}_{1n} \\ \tilde{Z}_{21} & \tilde{Z}_{21} & \tilde{Z}_{21} & \dots & \tilde{Z}_{2n} \\ \tilde{Z}_{31} & \tilde{Z}_{32} & \tilde{Z}_{33} & \dots & \tilde{Z}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \tilde{Z}_{m1} & \tilde{Z}_{m2} & \tilde{Z}_{m3} & \dots & \tilde{Z}_{mn} \end{pmatrix} \quad (5)$$

گام پنجم: ماتریس \tilde{V} برای هر حذفازی $(l^*_{ij}, m^*_{ij}, u^*_{ij})$ بوسیله فرمول‌های

Error! Reference source not found.

Error! Reference source not found. و **found.**

وو، ۲۰۰۸).

$$l''_{ij} = \tilde{Z}_l \times (I - \tilde{Z}_l)^{-1} \quad (6)$$

$$m''_{ij} = \tilde{Z}_m \times (I - \tilde{Z}_m)^{-1} \quad (7)$$

$$u''_{ij} = \tilde{Z}_u \times (I - \tilde{Z}_u)^{-1} \quad (8)$$

نهایتاً هر کدام از حدهای پایین، میان و بالا مثلثی را با هم ترکیب کرده و ماتریس \tilde{V} محاسبه می‌گردد.

$$x = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{13} & x_{13} & \cdots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & \cdots & x_{2m} \\ x_{31} & x_{32} & x_{33} & \cdots & x_{3m} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & x_{n3} & \cdots & x_{nm} \end{pmatrix} \quad (9)$$

گام ششم: اقدام به غیرفازی کردن اعداد فازی می‌شود. بدین منظور برای هر i و j از فرمول **Error! Reference source not found.** استفاده می‌شود (لین و وو، ۲۰۰۸).

$$x = \frac{(l + 4m + u)}{6} \quad (10)$$

بنابراین با ترکیب بدین ترکیب X_{ij} ماتریس X محاسبه می‌گردد. فرمول (۱۱) شکل کلی ماتریس X را نشان می‌دهد.

$$\tilde{x} = \begin{pmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \tilde{x}_{13} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{21} & \cdots & \tilde{x}_{2n} \\ \tilde{x}_{31} & \tilde{x}_{32} & \tilde{x}_{33} & \cdots & \tilde{x}_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \tilde{x}_{m3} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{pmatrix} \quad (11)$$

گام هفتم: در این تکنیک محاسبه حد آستانه است. برای حذف کردن معیارهای کم اثر در مدل از حد آستانه استفاده می‌شود. در روش دیماتل حد آستانه مشترکی برای تمامی درایه‌ها مشخص می‌گردد. سپس درایه‌هایی که عدد آن بیشتر از حد آستانه است در ماتریس \bar{U} وارد شده و به جای درایه‌هایی که عدد آن کمتر از حد آستانه است، عدد صفر قرار می‌دهیم. (در ماتریس \bar{U}) (لین و وو، ۲۰۰۸).

$$TS = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}}{m \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{m \times n} = \frac{\sum_{j=1}^m R_j}{m \times n} \quad (12)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} U_{ij} = x_{ij} \\ U_{ij} = 0 \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} x_{ij} \geq Ts \\ \text{در غیر اینصورت} \end{array} \quad (۱۳)$$

گام هشتم: محاسبه $D_i - R_i$ و $D_i + R_i$ که D_i و R_i بترتیب از جمع هر سطر و ستون ماتریس X به دست می‌آید. بعد از اینکه $D_i - R_i$ و $D_i + R_i$ محاسبه شدند، نمودار شدت اثرگذاری و اثر پذیری رسم شده که در واقع مبنای تصمیم‌گیری است. همچنین برای مشخص کردن ارتباط بین فاکتورها باید با توجه به فرض‌های این تکنیک عمل می‌کنیم (جاسبی^۱ و همکاران، ۲۰۱۱).

۱- اگر $(D_i - R_j) < 0$ و $(D_i + R_j) = \delta$ که δ عددی بزرگ است) بنابراین گفته می‌شود، که فاکتور (i) مشکل اصلی موردنظر است و باید حل شود.

۲- اگر $(D_i + R_j) = \delta$ و $(D_i - R_j) > 0$ که δ عددی بزرگ است) بنابراین گفته می‌شود، که فاکتور (i) فاکتوری است که مشکل هسته‌ای مسأله موردنظر را حل می‌کند و باید در اولویت قرارگیرد.

۳- اگر $(D_i + R_j) = \varepsilon$ و $(D_i - R_j) < 0$ که ε عددی کوچک است) بنابراین گفته می‌شود، که فاکتور (i) فاکتوری است مستقل که فاکتورهای کمی روی آن تاثیر می‌گذارد.

۴- اگر $(D_i + R_j) = \varepsilon$ و $(D_i - R_j) > 0$ که ε عددی کوچک است) بنابراین گفته می‌شود، که فاکتور (i) فاکتوری است مستقل که روی تعداد کمی از فاکتورهای دیگر اثر می‌گذارد.

یافته‌ها

برای انجام این پژوهش ابتدا ماتریس (7×7) (\tilde{O}) که از ادغام نظرات افراد با توجه به هفت عامل کلیدی متغیرهای موثر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت به روش تواتر به دست آمد، محاسبه شد. بعد از اینکه ماتریس تصمیم‌گیری اولیه بدست آمد، اقدام به نرمالایز کردن ماتریس بدست آمده شد. برای نرمالایز کردن ماتریس تصمیم‌گیری بدین ترتیب عمل می‌کنیم که

حدهای اعداد فازی (l,m,u) را از هم جدا می‌کنیم، یعنی ماتریسی را که مربوط به حد پایین فازی (۱) متغیرهای موثر بر مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت بود تشکیل شد. این کار را برای حدهای دیگر اعداد فازی (m,u) نیز این کار تکرار می‌شود. نتیجتاً ماتریس تصمیم‌گیری ابتدایی به ۳ ماتریس تبدیل خواهد شد. جمع سطری همه ماتریس را به دست آورده و تمام درایه‌های هر ماتریس (مثلاً ماتریس مربوط به ۱) را از بزرگترین مقدار ماتریس مربوط (مثلاً ماتریس مربوط به ۱) تقسیم می‌کنیم. بنابراین هر ماتریس حدهای فازی نرمالایز خواهد شد. در فرایندهای شرح داده شده از فرمول (۳) و (۴) استفاده شده است. با ترکیب ۳ ماتریس نرمالایز شده ماتریس نرمالایز (\tilde{Z}) حاصل می‌گردد.

جدول شماره ۴: ماتریس نرمالایز شده تصمیم‌گیری

	C1			C2			C3			C4			C5			C6			C7		
C1	0	0	0	0.023	0	0.028	0	0.054	0.014	0.022	0.042	0.015	0.027	0.033	0.07	0.018	0.039	0.041	0.051	0.051	0.060
C2	0.018	0.030	0.022	0	0	0	0	0.045	0.045	0.65	0.074	0.014	0.028	0.030	0.039	0.017	0.034	0.016	0.027	0.036	0.036
C3	0.019	0.031	0.045	0.019	0.022	0.037	0	0	0	0	0.014	0.028	0.049	0.020	0.039	0.025	0.066	0.018	0.043	0.051	0.051
C4	0.037	0.041	0.059	0.028	0.032	0.057	0.044	0.018	0.044	0.067	0	0	0	0.031	0.053	0.025	0.069	0.035	0.043	0.049	0.049
C5	0.019	0.034	0.054	0.032	0.039	0.056	0.025	0.018	0.052	0.052	0.016	0.019	0.034	0	0	0.018	0.046	0.024	0.051	0.057	0.057
C6	0.034	0.038	0.041	0.040	0.047	0.058	0.045	0.032	0.049	0.049	0.012	0.034	0.045	0.024	0.058	0	0	0.064	0.073	0.082	0.082
C7	0.028	0.043	0.067	0.022	0.041	0.056	0.030	0.021	0.033	0.033	0.018	0.034	0.045	0.035	0.048	0.025	0.056	0	0	0	0

بعد از نرمالایز کردن نظر افراد در ارتباط با رابطه بین متغیرهای موثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیماتل فازی می‌بایست ماتریس (\tilde{V}) را محاسبه کنیم.

ماتریس \tilde{V} برای هر \tilde{V}_{ij} مربوط به ماتریس‌های $(l''_{ij}, m''_{ij}, u''_{ij})$ محاسبه شده و از فرمول‌های (۶)، (۷) و (۸) برای به دست آوردن ماتریس \tilde{V} مربوط به حدهای فازی استفاده می‌شود. در نهایت با ترکیب ۳ ماتریس، ماتریس \tilde{V} که در جدول (۵) نشان داده شده است به دست می‌آید.

جدول شماره ۵: ماتریس محاسبه شده (\tilde{V})

\tilde{V}	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	0.085 0.077 0.064 0.047 0.045 0.019 0.073 0.043 0.036 0.064 0.048 0.035	0.054 0.049 0.043 0.084 0.042 0.035 0.078 0.065 0.045 0.097 0.074 0.060	0.059 0.051 0.043 0.079 0.033 0.024 0.055 0.039 0.037 0.062 0.047 0.043	0.058 0.045 0.034 0.092 0.072 0.074 0.072 0.067 0.051 0.083 0.054 0.045	0.054 0.045 0.034 0.072 0.064 0.043 0.068 0.059 0.056 0.051 0.049 0.043	0.081 0.067 0.054 0.069 0.054 0.043 0.061 0.052 0.043 0.074 0.052 0.043	0.039 0.027 0.012 0.069 0.049 0.032 0.085 0.067 0.048 0.086 0.063 0.046

بعد از این مرحله محاسبه (R و D) می‌باشد. که در آن D جمع ردیف و R جمع ستون است. و با توجه به روش مرکز جاذبه از حالت فازی خارج شدند. سپس $(D+R)$ و $(D-R)$ محاسبه شد. نتایج محاسبات در جدول (۶) آمده است.

جدول شماره ۶- محاسبات (R و D)

	D	R	D+R	D-R
C1	0.2976	0.1265	0.4241	0.1711
C2	0.2435	0.3024	0.5459	-0.0589
C3	0.2432	0.1849	0.4281	0.0583
C4	0.3456	0.2251	0.5707	0.1205
C5	0.1489	0.2754	0.4243	-0.1265
C6	0.1985	0.2836	0.4821	-0.0851
C7	0.4579	0.2756	0.7335	0.1823

آخرین مرحله رسم نمودار تاثیر مستقیم و غیر مستقیم با توجه به (D+R) و (D-R) می‌باشد و همچنین با استفاده از جدول (۵) که در واقع از دفازی کردن ماتریس محاسبه شده (\tilde{V}) در جدول فازی شماره ۷ به دست آمده است. درجه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری هر یک از متغیرهای موثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت مشخص گردیده و روی شکل رسم شد و ملاک در نظر گرفتن اثرات متغیراتی که بالای ۵۰ درصد باشد.

جدول شماره ۷: ماتریس دفازی شده

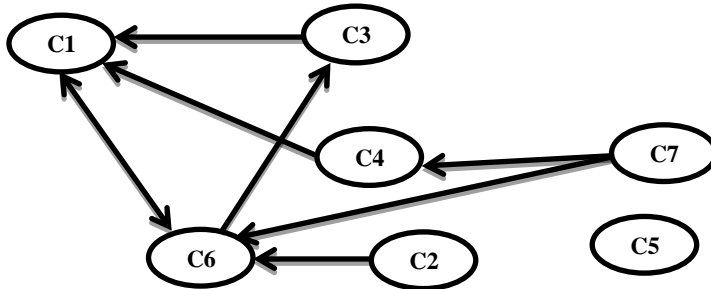
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	0.23	0.43	0.18	0.17	0.09	0.67	0.11
C2	0.18	0.36	0.16	0.۱۹	0.02	0.76	0.34
C3	0.95	0.38	0.15	0.۸۷	0.16	0.06	0.18
C4	0.65	0.18	0.68	0.32	0.09	0.16	0.19
C5	0.09	0.26	0.18	0.16	0.36	0.25	0.18
C6	0.98	0.04	0.68	0.18	0.41	0.08	0.42
C7	0.24	0.32	0.48	0.53	0.02	0.85	0.15

بحث و نتیجه گیری

امروزه، افزایش فشارهای ذینفعان داخلی و خارجی باعث تأثیر بر عملکرد سازمان‌ها شده است. تأثیر چنین فشارهایی باعث توجه بیشتر به مهمترین سرمایه سازمانی به منظور افزایش رقابت‌پذیری سازمان شده و نیاز به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی بیش از پیش احساس می‌شود. آموزش و برنامه‌های تدوین شده ممکن است، جزئی از فعالیتهای گسترده توسعه منابع انسانی باشد. با این حال، توسعه منابع انسانی فراتر از راه‌حل‌های تجویزی برای حل مشکلات سازمانی است. مدیریت منابع انسانی به دنبال مدیریت، حفظ و توسعه منابع انسانی سازمان برای ارتقای بهره‌وری سازمان و رفع محدودیت‌های قانونی، سیاسی و اجتماعی محیط بیرونی است. از این رو برخی محققان مانند ریچمن (۲۰۱۵) معتقدند که توسعه منابع انسانی مهمترین عنصر اساسی برای مدیریت منابع انسانی است.

با توجه به اهمیت موضوع، هدف از انجام این پژوهش تبیین مفهوم توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت با استفاده از تکنیک دیمتل فازی می‌باشد. بدین منظور با استفاده از نظر ۱۳ متخصص و مرور ادبیات نظری ابتدا ۲۴ عامل موثر بر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت شناسایی گردیدند در مرحله بعد از بین این عوامل هفت عامل که در پژوهش‌ها بیشتر تکرار شده بودند؛ انتخاب شدند. سپس با استفاده از تکنیک دیماتل فازی اقدام به ارائه مدلی توسعه منابع انسانی

در پژوهشگاه صنعت نفت شد، در نهایت درجه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری آنها با استفاده از تکنیک دیمتل فازی و رسم شکل مشخص گردیدند (شکل ۱).



شکل شماره (۱)

در این پژوهش با استفاده از رسم شکل و مقادیر $(Di+Rj)$ ، $(Di-Rj)$ و همچنین تعداد فلش‌های خروجی و ورودی هر معیار و با در نظر گرفتن فرض‌های دیماتل اقدام به نتیجه‌گیری شد. که در نهایت درجه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری و همچنین شدت اثرگذاری و اثرپذیری معیارها به شکل زیر بیان شد.

- ۱) متغیر (C1) متغیری است که بر متغیر (C6) اثر می‌گذارد و از متغیرهای (C3, C4, C6) اثر می‌پذیرد. طبق فرض تکنیک دیماتل چون $(Di+Rj)=(0.4241)$ و $(Di-Rj)=(0.1711)$ می‌باشد، بنابراین گفته می‌شود، متغیر (C1) یعنی فرهنگ سازمانی موانع و مشکلات موجود بر سر راه توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت را حل می‌کند و باید در اولویت قرار گیرد.
- ۲) متغیر (C2) متغیری است که بر متغیر (C6) اثر می‌گذارد و از هیچ متغیری اثر نمی‌پذیرد و طبق فرض تکنیک دیماتل چون $(Di+Rj)=(0.5459)$ و $(Di-Rj)=(-0.0589)$ بنابراین می‌توان گفت که متغیر (C2) یعنی ساختار سازمانی، یکی از مشکلات اصلی پیشروی توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت است و باید حل شود.
- ۳) متغیر (C3) متغیری است که بر متغیر (C1) اثر می‌گذارد و از متغیرهای (C6) اثر می‌پذیرد. طبق فرض تکنیک دیماتل چون $(Di+Rj)=(0.4281)$ ، $(Di-Rj)=(-0.0583)$ می‌باشد، بنابراین گفته می‌شود، متغیر (C3) یعنی سبک رهبری متغیری است که مشکل هسته‌ای توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت را حل می‌کند و باید در اولویت قرار گیرد.

۴) متغیر (C4) متغیری است که بر متغیر (C1) اثر می‌گذارد و از متغیر (C7) اثر می‌پذیرد. طبق فرض تکنیک دیماتل چون $(Di+Rj) = (0.5707)$ و $(Di-Rj) = (0.1205)$ بنابراین گفته می‌شود، که متغیر (C4) یعنی راهبرد سازمان متغیر دیگری است که مشکل هسته‌ای توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت را حل می‌کند و باید در اولویت قرار گیرد.

۵) متغیر (C5) متغیری است که نه بر متغیری اثر می‌گذارد و نه از هیچ متغیری اثر می‌پذیرد. بنابراین گفته می‌شود، که متغیر (C5) یعنی متغیر فناوری، متغیر مستقل در مدل توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد.

۶) متغیر (C6) متغیری است که بر متغیرهای (C1, C3) اثر می‌گذارد و از متغیر (C1, C2, C3, C7) می‌پذیرد و طبق فرض تکنیک دیماتل چون $(Di+Rj) = (0.4821)$ و $(Di-Rj) = (-0.0851)$ می‌باشد، بنابراین گفته می‌شود، که متغیر (C6) یعنی آموزش، یکی دیگر از مشکلات اصلی توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت می‌باشد و باید حل شود.

۷) متغیر (C7) متغیری است که بر متغیر (C4, C6) اثر می‌گذارد و از هیچ متغیری اثر نمی‌پذیرد. طبق فرض تکنیک دیماتل چون $(Di+Rj) = (0.7335)$ و $(Di-Rj) = (0.1823)$ بنابراین گفته می‌شود، متغیر (C7) یعنی متغیر مدیریت دانش، متغیر دیگری است که می‌تواند مشکل اصلی توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت را حل کند و باید در اولویت قرار گیرد.

براساس یافته‌های پژوهش، محققان پیشنهادهایی را برای اجرای بهتر توسعه منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ارائه کرده‌اند. ۱) مدیران سازمان بویژه مدیران منابع انسانی باید محیط کاری پویا و بانشاطی فراهم آورند که مشوق فرهنگ مشارکتی و توسعه‌ای برای کارکنان باشد تا به کارکنان انگیزه بیشتر برای فعالیت‌های خلاقانه و اثربخش دهد. به عبارتی دیگر، فرهنگ سازمانی پژوهشگاه صنعت نفت باید حامی توسعه و توانمندسازی کارکنان باشد. ۲) واحد منابع انسانی باید برای کارکنان برنامه‌های مدون آموزشی در نظر داشته باشد. در این باره می‌توان به آموزش از راه دور، آموزش الکترونیکی، گردش شغلی و توسعه شغلی برای کارکنان اشاره کرد که نتیجه آن، فراهم آوردن شغل مناسب برای کارکنان، افزایش ظرفیت و توانمندسازی آنها در دستیابی به خودکارآمدی است. ۳) مدیریت باید اطمینان حاصل کند که محتوا و منابعی که در برنامه آموزشی استفاده شده‌اند؛ برای انجام بهتر شغل کنونی و توسعه آتی مناسب است. ۴) مدیریت سازمان باید سبک رهبری مشارکتی و تفویضی را برگزیند و به کارکنان خود فرصت ابراز نظر داده، زمینه رشد و توسعه را برای آنان فراهم آورد. ۵) مدیریت باید همکاری و کار تیمی را در میان کارکنان تشویق کند و باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات در سازمان به‌طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شده است. به عبارتی، زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش و استفاده از دانش ضمنی و آشکار کارکنان را مهیا سازد.

۵) مدیران سازمان باید به این نکته توجه داشته باشند که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی همراستا و یکپارچه با استراتژی‌های کلی سازمان باشد و بین استراتژی توسعه منابع انسانی با استراتژی‌های زیرسیستم‌های دیگر مدیریت منابع انسانی همخوانی افقی وجود داشته باشد. محدودیت‌های خاصی در انجام این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری وجود دارد که با در نظر گرفتن آنها می‌توان پیشنهادهایی را برای تحقیقات آینده ارائه داد. نتایج این مطالعه قابل تعمیم نیست؛ زیرا داده‌های از یک سازمان تحقیق و توسعه‌ای (پژوهشگاه صنعت نفت) گردآوری شده‌اند. بنابراین، باید در استفاده و تعمیم نتایج به دست آمده در بخش‌های دیگر احتیاط کرد. علاوه بر این، داده‌های مورد استفاده در این تحقیق تا حد زیادی نظرات ذهنی متخصصان و خبرگان می‌باشد. مطالعات آینده می‌تواند عوامل تأثیرگذار در سایر سازمان، حتی در سایر سازمان‌های تحقیق و توسعه‌ای مدنظر داشته باشند. علاوه بر این، عوامل تأثیرگذار بر توسعه منابع انسانی را با روش‌ها و تکنیک‌های دیگر می‌توان شناسایی و رتبه‌بندی کرد.

References

- Akbari, M; Hosseini, S. M., Hejazi, S. Y., & Rezvanfar, A. (2014). Validation of human resource development: the case of agricultural faculty members. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research (IJAEDR)*, 44(4). Page 629-644. (In Persian)
- Anderson, H. A. (1993). *Successful Training Practice, A Managers Guide to Personnal Development*, Oxford UK: Black Well Business publishers, 145.
- Arif, H. (2007). Human Resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Traniny*, 31 (6): 435 – 448.
- Bajkar, R; Mirza Aghaee, H. (2012). The Role of Knowledge Management in Human Resource Development. *Reform*, Volume 12, No. 151- Pages. 29-32. (In Persian)
- Delgoshayei, B., Tabibi, J. & Pahlevan, P. (2007). The model of human resource development in the health section of Iran. *Research in Medical*, 31(4): 317- 325. (In Persian)
- Hilgert, M.A. & Hogath, J.M. (2003). Household. Management: The Connection between Knowledge and Behavior. *Federal Reserve Bulletin*, 309-322.
- Hira. TK. (1997). Financial Attitudes, Beliefs and Behaviors: Differences by age. *Journal of Consumer Studies & Home Economics*, 21(3): 271-290.
- Holden, R. and Griggs, V. (2010). Innovative practice in the teaching and learning of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 34 (8/9): 705-709.
- Janavi, E; Hariri, N. (2014). Design and defining HRD model for university libraries (Case Study: Central Library, University of Tehran). *Journal of Public Administration*. 6(3), 437-456.
- Jamali, G., Hashemi, M. (2011). Measuring Relationship between Factors Affecting Risk of Mellat Bank IT Projects in Bushehr Pro vince Using Fuzzy DEMATEL. *Journal of Information Technology Management*, 3(9), 21-40. (In Persian)

- Jassbi, J., Mohamadnejad, F., & Nasrollahzadeh, H. (2011). A Fuzzy DEMATEL framework for modeling cause and effect relationships of strategy map. *Expert systems with Applications*, 38(5), 5967-5973.
- Lee, Y., Li, M., Yen, H., & Huang, T. (2010). Analysis of adopting an integrated decision making trial and evaluation laboratory on a technology acceptance model. *Expert Systems with Applications*, 1745-1754.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2003). The human resource architecture: Toward a theory of human resource capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lin, C.-J., & Wu, W.-W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications* 34, 205-213.
- Mohammadi, A; Farrahi, A; Soltani, M; Tarverdi, Kh. (2015). Designing and Explaining a Model for Human Resource Development in a Military Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 187-212. (In Persian)
- Mortazavi, F. (2014). Human resource development and the importance of human resource management in employee safety. *Silk Road - Journal of the Ministry of Roads and Urban Development*, Volume 7, No. 143. (In Persian)
- Nadler, L., Nadler, Z., (1970). *Developing Human Resources: Concepts and a Model*, 1st edn, (Jossey-Bass, San Francisco, CA).
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource* Jossey-Bass Press, First Edition, San Francisco, p. 4.
- Nguyen, H. T. T. (2018). Towards human resource development at Hanoi Open University. *Asian Association of Open Universities Journal*, 13(2), 223-235.
- Noe, R.A. (2008). *Employee training & Development*. Fourth edition. McGraw Hill. P 4 & 49.

- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 250-271.
- Pereira, V., & Anderson, V. (2012). A longitudinal examination of HRM in a human resources offshoring (HRO) organization operating from India. *Journal of World Business*, 47(2), 223-231.
- Payandani, H. (2015). The Place of Information Technology in Human Resource Development. *Management Monthly*, Volume 7, No. 59, Pages. 46-49. (In Persian)
- Rajabpour, E. (2015). Interpretive Structural Modeling of the Factors Affecting E-Readiness. *IT Management Studies*, 4(13), 65-89. (In Persian)
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120-129.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Seyedi, A; Hossein Mardi, H. (2012). Talent Management in Human Resource Development Processes. *Monthly Social, Economic, Scientific and Cultural Work and Society*, 149. 13-18. (In Persian)
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 2-14.
- Shieh, j., Wu, H., & Huang, K. (2010). A DEMATEL method in identifying key success factors of hospital service quality. *Knowledge-Based Systems*, 23(3), 277-282.
- Slotte, V., Tynjala, P., Hytonen, T., (2004). How do HRD practitioners describe learning at work? *Human Resource Development International*, 7(4), 541-544.

- Stewart, J., & Sambrook, S. (2012). The historical development of human resource development in the United Kingdom. *Human Resource Development Review*, 11(4), 443-462.
- Swanson, R.A. Holton, E.F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berren-koehler.
- Vazifeh, Z. (2013). *A Model for Explaining the Relationship between Knowledge Management Processes and Human Resource Development in Higher Education*. PhD thesis, University of Tehran. (In Persian)
- Vemic, j. (2007). Employee Training and Development and the Learning Organization: *Economics and Organization*, 4(2), 209 – 216.
- Yuvaraj, S., & Mulugeta, K. (2013). Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. *Research Journal Social Science and Management*, 3(1), 186-198.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص ص: ۱۶۱ - ۱۴۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۴/۲۲

نوع مقاله: پژوهشی

رابطه بین چرخش شغلی، سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی و بهره‌وری نیروی انسانی (مطالعه موردی: شرکت کارتن ایران)

فاطمه حسین وردی^۱
محمود دورودیان^{۲*}

چکیده

این مطالعه رابطه بین سازه‌های چرخش شغلی، اختلالات اسکلتی عضلانی و بهره‌وری منابع انسانی در یک شرکت تولیدی را بررسی می‌کند. از طریق این بررسی، مقاله حاضر در صدد است تا تعاملات معنادار و اثرگذار میان این سازه‌ها را تعیین کند. به این منظور، تحقیقی تجربی با مشارکت ۱۱۶ نفر از کارگران شرکت کارتن ایران اجرا شد. از روش‌های آنالیز واریانس یک طرفه (ANOVA)، آزمون T با دو نمونه مستقل و آزمون T با دو نمونه همبسته، برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که بهره‌وری پرسنل دارای چرخش و بدون چرخش شغل، حائز اختلاف معنادار هستند. همچنین، بین سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی مشاغل قبل و بعد از چرخش اختلاف معنادار مشاهده شد. با این حال، بین بهره‌وری پرسنل در مشاغل با سطوح متفاوت ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی، اختلاف معنادار دیده نشد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که سازه سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی مشاغل، رابطه بین چرخش شغلی و بهره‌وری منابع انسانی را میانجی‌گری نمی‌کند.

واژه‌های کلیدی:

چرخش شغل، بهره‌وری منابع انسانی، اختلالات اسکلتی عضلانی، تحلیل واریانس یکطرفه، آزمون T

۱- گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲- استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسؤل) mhdoroodian@qiau.ac.ir

مقدمه

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است تنها سازمان‌هایی می‌توانند در رقابت باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کنند و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی است (سیدی و اکبری، ۱۳۸۸، ۵۸). نیروی انسانی هر سازمان، اصلی‌ترین منبع استراتژیک و مهمترین شاخص برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر می‌باشد. از این جهت عملکرد آن بیشترین تاثیر را بر اثربخشی و افزایش بهره‌وری کل سازمان و در نهایت جامعه، برجای خواهد گذاشت. امروزه همه صاحب‌نظران بر اهمیت نقش منابع انسانی نسبت به سایر منابع اتفاق نظر دارند. انسان‌ها باید به عنوان سرمایه‌های اصلی کشورها پرورش یابند و در آنها انگیزه تلاش ایجاد شود. بهره‌وری نیروی انسانی به صورت حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه تعریف شده است (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۰۴۷-۱۰۵۷) اینکه چگونه می‌توان از نیروی انسانی سازمان به صورت مؤثر و کارآمد در جهت تحقق اهداف استفاده نمود به عوامل بسیار متعددی وابسته است که از میان آنها دو عامل چرخش شغلی و محافظت از پرسنل در مقابل ریسک‌های شغلی، در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

چرخش شغلی از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت، منابع انسانی است که در آن، جابجایی کارکنان در مشاغل گوناگون با انگیزه‌های مختلف انجام می‌شود. یکی از اهداف چرخش شغلی، ایجاد تنوع در شایستگی‌ها، تجارب و دانش پرسنل و در نتیجه ارتقای افراد به مشاغل بالاتر است که به نوبه خود، موجب افزایش انگیزه و بهره‌وری آنها می‌گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۴، ۵۲۹). چرخش شغلی اثربخشی و کارایی نیروی انسانی را با تغییر نگرش‌ها، دادن اطلاعات و اصلاح روش‌ها بالا می‌برد. ضمن آنکه این مهم امکان دستیابی به اهداف سازمان را افزایش می‌دهد. همچنین سبب برانگیختن و رضایت شغلی (کارایی) افراد و نیز باعث افزایش بهره‌وری افراد و سازمان می‌گردد. به عقیده رینس^۱ (۲۰۰۲)، چرخش شغلی یکی از روش‌های آموزش پرسنل بوده، می‌تواند اعتماد بنفس، مسؤولیت‌پذیری، مشارکت و احساس مفید بودن در آنها را بهبود داده، موجبات بهسازی سازمانی را فراهم آورد.

چرخش شغلی همچنین می‌تواند موجب کاهش اختلالات اسکلتی عضلانی ناشی از کار شود. این اختلالات شامل اختلال در استخوان‌ها، ماهیچه‌ها، مفاصل، عروق خونی و اعصاب می‌باشد (چوبینه و همکاران، ۱۳۹۱، ۳۱۰-۳۱۷) و می‌تواند در محیط کاری ایجاد یا تشدید شود و یا حتی به

صورت مزمن درآید (شریف نیا، ۱۳۹۰، ۳۷۲-۳۷۸). لذا امروزه در بسیاری از کشورها، کاهش ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی مشاغل به عنوان یکی از اولویت‌های ملی مورد توجه قرار گیرد. کنترل آن در بین نیروی کار یکی از مهمترین مشکلات متخصصان ارگونومی در سراسر جهان به شمار می‌آید (مصباح و همکاران، ۱۳۹۱، ۴۱-۵۱). در سال‌های اخیر، چرخش شغلی به عنوان یکی از راهکارهای اثربخش برای کاهش ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی مشاغل مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و نتایج متفاوتی به دست داده است. نتایج برخی از تحقیقات که در ادامه به آنها اشاره شده است، نشان می‌دهند که چرخش شغل موجب کاهش اختلالات اسکلتی عضلانی در پرسنل گردید، نتایج پژوهش پادولا^۱ (۲۰۱۶)، نشان داد که شواهد ضعیفی در حمایت از چرخش شغلی به عنوان یک استراتژی برای پیشگیری و کنترل اختلالات اسکلتی عضلانی وجود دارد. از طرف دیگر، بررسی پیشینه نشان می‌دهد چرخش شغلی ارگونومیک یک استراتژی جدید برای افزایش بهره‌وری کار و کاهش خستگی از کار اپراتورها در خطوط تولید است (پان و هوآنگ^۲، ۲۰۱۴).

از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌توان به میزان تناسب فرد با نیازمندی‌های شغلی او اشاره کرد. هر شغل از نظر فیزیکی و ذهنی الزاماتی دارد که چنانچه فراتر از توانایی و ظرفیت نیروی انسانی باشد، زمینه‌ساز افت کارایی و کاهش رضایت‌مندی شغلی خواهد شد. مطالعات پیشین نشان داده‌اند که عدم تطابق بین توانایی شاغل با نیازهای جسمی و روانی شغل وی، سبب بروز پیامدهایی نظیر مشکلات ایمنی و بهداشتی، اختلالات اسکلتی عضلانی، بیماری‌های قلبی-عروقی، اختلالات رفتاری، مشکلات گوارشی، خستگی، افزایش غیبت از کار و هزینه‌های غرامت کارکنان و کاهش تولید و بهره‌وری خواهد شد (بودکر^۳، ۲۰۰۱).

پان و هوآنگ (۲۰۱۴) در مقاله خود یک سیستم اندازه‌گیری تن‌سنجی خودکار براساس دوربین RGB-C^۴ و یک استراتژی چرخش شغلی بر اساس بهینه‌سازی ازدحام ذرات (PSO^۵) ارائه شده، داده‌اند. همچنین رینس (۲۰۰۲) بیان کرد که چرخش شغل، اثربخشی و کارایی نیروی انسانی را با تغییر نگرش‌ها، دادن اطلاعات و اصلاح روش‌ها بالا می‌برد. ضمن آنکه این امر امکان دستیابی به اهداف سازمان را افزایش می‌دهد؛ سبب برانگیختن و رضایت شغلی (کارایی) افراد نیز می‌گردد و ممکن است هر دو مورد سبب افزایش بهره‌وری افراد و سازمان گردد که از نمودارهای بهسازی

-
1. Padula
 2. Pan & Huang
 3. Boedeker
 4. Depth Sensor
 5. particle swarm optimization

سازمانی است. اگر در افراد به سبب آموزش و گردش شغلی، اعتماد بنفس، مسؤولیت پذیری، مشارکت، احساس مفید بودن و... به وجود آید، بهسازی سازمانی رخ داده است.

موسا^۱ و همکاران (۲۰۱۵) مدلی با هدف پیدا کردن برنامه گردش شغلی بهینه در محیط‌های کار مشخص با کارهای دستی با بار کم و فرکانس بالا از تکرار (به عنوان مثال خطوط مونتاژ) را پیشنهاد می‌کنند. این مدل، یک مدل برنامه‌ریزی عدد صحیح مختلط است که امکان به حداکثر رساندن میزان تولید و به طور مشترک کاهش و ایجاد توازن حجم کار انسان و خطر ارگونومیک را در حد قابل قبول فراهم می‌کند. همچنین یون^۲ (۲۰۱۶) یک برنامه گردش شغلی با توسعه یک مدل ریاضی به منظور کاهش حجم کار تجمعی از استفاده پی در پی از ناحیه مشابه یا یکسان بدن را نشان می‌دهد. این مدل می‌تواند به کاهش پتانسیل کار مرتبط با اختلالات اسکلتی عضلانی، بدون هزینه‌های اضافی برای کار مهندسی کمک کند.

پادولا (۲۰۱۶) برای درک بهتر چرخش شغلی در صنایع تولیدی، یک مرور تئوریک از طریق پرسیدن دو سؤال تکمیلی انجام داده است که در حال حاضر شواهد ضعیفی به حمایت از چرخش شغلی به عنوان یک استراتژی برای پیشگیری و کنترل اختلالات اسکلتی عضلانی وجود دارد و به نظر نمی‌رسد برای کاهش قرار گرفتن در معرض عوامل فیزیکی باشد. در عین حال رابطه‌ای مثبت بین چرخش شغلی و رضایت شغلی بالاتر، وجود دارد. آموزش کارگران به عنوان یک جز حیاتی از یک برنامه گردش شغلی توفیق یافته است. مطالعات، طیف وسیعی از پارامترهای مورد استفاده برای اجرا و اندازه‌گیری برنامه گردش شغلی نشان می‌دهند و همچنین مطالعات دقیق بیشتری برای درک بهتر تاثیر کامل چرخش شغلی بر تولید و سلامت مورد نیاز است. بهنزی^۳ و همکاران (۲۰۱۶) بیان کرده‌اند که OCRA^۴ به عنوان روش امتیازدهی برای ارزیابی ارگونومی در مواردی که چرخش شغلی نادر باشد، به تصویب رسیده است. پیتروینک^۵ و همکاران (۲۰۰۶) در مقاله‌ای برجسته‌های مثبت ارگونومی در بهبود محیط کار متمرکز شده‌اند. باتینی^۶ و همکاران (۲۰۱۱) چگونگی ارتباط عمیق ارگونومی و تکنیک‌های طراحی سیستم مونتاژ را تحلیل می‌کنند. همچنین یک چهارچوب نظری جدید برای ارزیابی یک رویکرد مهندسی همزمان با مشکلات طراحی سیستم‌های مونتاژ، در

-
1. Mossa
 2. Yoon
 3. Boenzi
 4. Occupational Repetitive Actions
 5. Peter Vink
 6. Battini

بارهٔ بهینه‌سازی ارگونومی محیط کار ارائه داده‌اند. راماتا^۱ و همکاران (۲۰۱۴) یک مطالعه درمورد تاثیر ارگونومیک درسیستم "مونتاژ kitting"^۲ براساس ایمنی و سلامت شغلی کارگران درصنعت خودرو انجام داده‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که به طور کلی افزایش قابل توجه در شرایط کار صنعت به نوبه خود باعث افزایش بهره‌وری شده است. سرجالیو و بواتسا^۳ (۲۰۱۵) به شناخت مناطق تمرکز اصلی مداخله ارگونومی و مطالعه اهمیت آن در ملاقات با یک هدف اساسی: حصول اطمینان از بهترین شرایط در محل کار، ایمنی، بهره‌وری همراه با رضایت شغلی منابع انسانی پرداخته‌اند. سانتوز^۴ و همکاران (۲۰۱۵) نوعی از شیوه‌های فرآیند تجزیه و تحلیل را که در ارتباط با اجرای تولید ناب و شرایط کار در ارگونومی مورد استفاده قرار می‌گیرد، بیان کرده‌اند. این مطالعه در نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف به دست آمده توسط بهبود مستمر اعمال شده درمیان مواردی چون از بین بردن مواد زائد و افزایش بهره‌وری و اثرات، شرایط ارگونومیک برای انجام عملیات و به دنبال آن نتایج به دست آمده در بهبود بهره‌وری و رفاه کارکنان آن می‌باشد. همچنین زاده و زرین (۲۰۱۶) یک چهارچوب هوشمند برای ارزیابی بهره‌وری و تجزیه تحلیل منابع انسانی در یک کارخانه بزرگ پتروشیمی ارائه داده‌اند. بهره‌وری و اثربخشی کارکنان این شرکت با در نظر گرفتن سه مفهوم از جمله مهندسی انعطاف‌پذیری، عوامل انگیزشی در محیط کار و بهداشت، ایمنی، محیط زیست و ارگونومی ارزیابی شده است.

بررسی پیشینه پژوهش در زمینه سه مفهوم چرخش شغلی، اختلالات اسکلتی عضلانی و بهره‌وری کارکنان سازمان از یک طرف بیانگر جلب توجه محققان به ضرورت و اهمیت پژوهش در زمینه این مفاهیم و روابط بین آنهاست. این پژوهش به شناسایی و ارزیابی روابط و اثرات متغیرهای چرخش شغلی، سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی و بهره‌وری کارکنان بریکدیگر می‌پردازد. بررسی این روابط نشان می‌دهد که بخشی از عوامل موثر بر بهره‌وری در واقع ذیل متغیرهای چرخش شغلی و اختلالات اسکلتی عضلانی قرار می‌گیرند و فرضیه‌های اثر چرخش شغلی و سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی بر بهره‌وری کارکنان و نیز فرضیه اثر چرخش شغل بر سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی را شکل می‌دهند. مشاهده تحقیقات تکراری روی این فرضیه‌ها در کشورهای گوناگون و نیز درانواع مختلف سازمان‌ها در یک کشور مبین وابستگی تحقیقات این

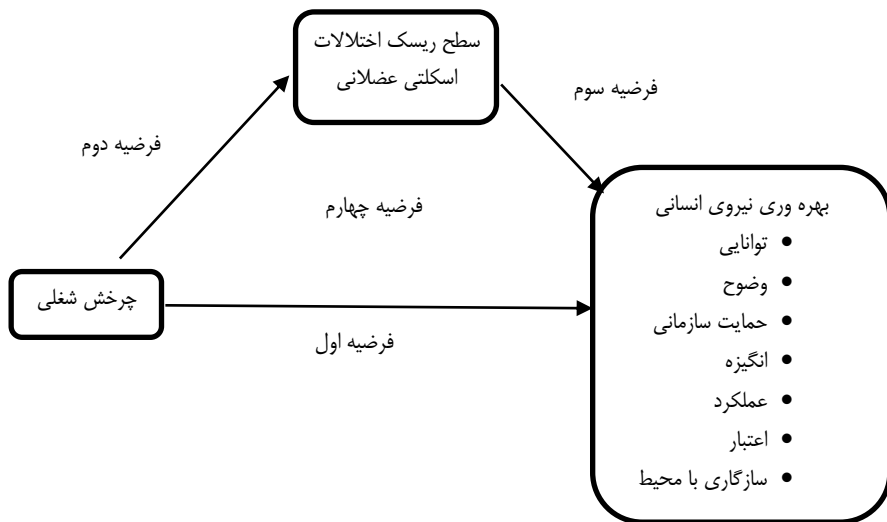
1.Ramantth

2.Kitting assembly reduces work space requirement, operator walking distance and time, work in process inventory

3.Cirjaliu and Boatca

4.Santoz

حوزه به بستر و زمینه‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی محل اجرای تحقیق است و این نکته در خصوص این پژوهش نیز صدق می‌کند. این مرور پیشینه از طرف دیگر، نشان دهنده وجود یک شکاف تحقیقاتی در این حوزه است. بدین معنی که تحقیقات قبلی اغلب به بررسی رابطه دو به دو این سازه‌ها پرداخته است و روابط تعاملی و همزمان این سه متغیر کمتر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در نتیجه، جنبه نوگرایانه در این تحقیق این است که علاوه بر بررسی روابط دودوی این متغیرها، تمرکز اصلی بر روی بررسی همزمان روابط بین بهره‌وری، چرخش شغلی و اختلالات اسکلتی عضلانی در کارگران خط تولید است. بر این اساس مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق در زیر آورده شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

ابزار و روش

پژوهش انجام شده از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی و به لحاظ اجرا از نوع میدانی می‌باشد. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. برای نگارش تئوری پژوهش و شناسایی عوامل مدل مسأله از مطالعات انجام شده در این زمینه و منابع کتابخانه‌ای مختلف استفاده شده است. اما داده‌های مسأله، با روش میدانی و از طریق توزیع پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارگران خط تولید شرکت کارتن ایران در استان تهران می‌باشد. دلیل انتخاب این جامعه آماری وجود شواهدی

مینی بر قرار داشتن کارگران در معرض اختلالات اسکلتی عضلانی است، و در گذشته نیز در این سازمان از چرخش شغلی به منظور رفع و یا کاهش این اختلالات استفاده شده است. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت سرشماری انجام شده است و پرسش‌نامه‌ها میان تمام کارکنان خط تولید توزیع شد. از بین ۲۰۰ پرسش‌نامه توزیع شده تعداد ۱۱۶ پرسش‌نامه جمع آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسش‌نامه بهره‌وری نیروی انسانی (پرسش‌نامه هرسی و بلانچارد و گلداسمیت (۱۹۹۶) و پرسش‌نامه نوردیک (۱۹۸۷) می‌باشد.

در این پژوهش به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه‌های تحقیق از سه شیوه بررسی پیشینه، نظرخواهی از خبرگان و اجرای پایلوت استفاده گردید. برخی از تحقیقات قبلی که از پرسش‌نامه‌های استفاده شده در این تحقیق استفاده کرده اند در جدول ۱ ذکر شده‌اند این امر بیانگر آن است که از دید محققان قبلی، سوالات موجود در این پرسش‌نامه‌ها به خوبی بیانگر و در بر گیرنده سازه مورد نظر و ابعاد آن بوده و تنها همان سازه را اندازه‌گیری می‌کند و لذا روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها مورد تایید ایشان قرار گرفته است. از روش آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی سازه بهره‌وری کارکنان و ابعاد آن استفاده شده که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است. براساس نتیجه مندرج در سطر آخر جدول ۲، مقدار آلفا برای بهره‌وری نیروی انسانی برابر با $0/۸۹۳$ می‌باشد که به عقیده هیر^۱ و همکاران (۲۰۱۰)، سطح بالایی از پایایی این ابزار را نشان می‌دهد. در مجموع با توجه به اهداف این پژوهش و نتایج حاصل از ارزیابی پایایی، می‌توان سطح پایایی پرسش‌نامه بهره‌وری مورد استفاده در این تحقیق را قابل قبول ارزیابی نمود.

مراحل انجام پژوهش با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول شماره ۱: ارزیابی روایی محتوایی پرسشنامه‌ها بر اساس ادبیات

سازه	شرح پرسشنامه	برخی از تحقیقات قبلی که از پرسش‌نامه استفاده کرده اند
بهره‌وری نیروی انسانی	پرسشنامه هرسی و بلانچارد و گلداسمیت (۱۹۹۶)	سمانه سلیمی و نرگس سیدیان (۱۳۹۳)، داوود حسینی نسب و علی تقی‌نیا (۱۳۹۰)، هرسی و همکاران (۱۹۹۶)
سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی	پرسشنامه نوردیک (۱۹۸۷)	مهدی ملکوتی خواه و همکاران (۱۳۹۶)، زهرا خدا بخشی و همکاران (۱۳۹۳)، پادولا و همکاران (۲۰۱۶)

جدول شماره ۲: شرح، نماد و ضریب آلفای کرونباخ سازه بهره‌وری و ابعاد آن

بهره‌وری نیروی انسانی (P)	
شرح	پایایی
توانایی (PA)	۰/۸۹۳
وضوح (PB)	۰/۶۹۶
حمایت سازمانی (PC)	۰/۵۲۱
انگیزه (PD)	۰/۶۹۷
ارزیابی (PE)	۰/۶۴۵
اعتبار (PF)	۰/۳۳۷
سازگاری با محیط (PG)	۰/۸۸۰
آلفای کل	۰/۸۹۳

جدول شماره ۳: مراحل انجام پژوهش

تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی نمونه
آزمون نرمال بودن متغیرهای اصلی
آزمون T با نمونه‌های مستقل
آزمون T جفت نمونه‌ای (نمونه‌های زوجی)
تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA)

یافته‌ها

فرضیه اول: میانگین بهره‌وری، بین پرسنل دارای چرخش شغل و بدون چرخش شغل تفاوت دارد. فرضیه دوم: سطح ریسک شغلی پرسنل دارای چرخش شغل، قبل و بعد از چرخش دارای تفاوت است.

فرضیه سوم: میانگین بهره‌وری پرسنل دارای مشاغل با سطوح مختلف ریسک، متفاوت است. فرضیه چهارم: متغیر سطح ریسک مشاغل، بین دو متغیر چرخش شغلی و بهره‌وری پرسنل، نقش میانجی دارد.

در این بخش مراحل انجام پژوهش و محاسبات، نتایج و تحلیل هر مرحله بر اساس جدول ۳ ارائه می‌شود. از تعداد کل ۲۰۰ پرسش‌نامه توزیع شده بین پاسخگویان، تعداد ۱۱۶ پرسش‌نامه قابل استفاده در تحلیل‌ها به دست آمد. جدول ۴ خلاصه‌ای از مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد

بررسی را نشان می‌دهد. بر مبنای نتایج مندرج در این جدول، از نظر جنسیت، تمام پاسخگویان مرد بوده‌اند. توزیع سن پاسخگویان نشان می‌دهد که ۴۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۵ سال، ۳۰ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۲۶ درصد بالاتر از ۴۰ سال سن داشته‌اند. از نظر سابقه کار ۴۶ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۲۵ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۲ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۸ درصد بالاتر از ۲۰ سال سابقه کار داشته‌اند. از نظر تحصیلات ۱۸ درصد دارای زیر دیپلم، ۶۳ درصد دیپلم، ۱۳ درصد فوق دیپلم و حدود ۵ درصد دارای مدرک لیسانس و فوق لیسانس بوده‌اند.

جدول شماره ۴: مشخصات جمعیت شناختی نمونه

درصد	فراوانی	طبقه بندی متغیر	
۱۰۰	۱۱۶	مرد	جنسیت
۰	۰	زن	
۲/۶	۳	۲۰-۲۵	سن
۲۰/۷	۲۴	۲۶-۳۰	
۲۰/۷	۲۴	۳۱-۳۵	
۳۰/۲	۳۵	۳۶-۴۰	
۲۵/۹	۳۰	بالاتر از ۴۰	
۴۵/۷	۵۳	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کار
۲۵/۰	۲۹	۱۱-۱۵	
۲۱/۶	۲۵	۱۶-۲۰	
۷/۸	۹	بالاتر از ۲۰	
۱۸/۱	۲۱	زیر دیپلم	میزان تحصیلات
۶۳/۸	۷۴	دیپلم	
۱۲/۹	۱۵	فوق دیپلم	
۴/۳	۵	لیسانس	
۰/۹	۱	فوق لیسانس	

اطلاعات جمعیت شناختی فوق به دلیل حضور پرسنل خط تولید با سطوح تحصیلی و علمی، سن و سابقه کار متفاوت، قابل قبول است و همه این ویژگی‌ها در مطالعه موردی مورد نظر مشاهده می‌شود که به نوبه خود روایی و قابلیت تعمیم نتایج تحقیق به کارخانجات تولیدی را پشتیبانی می‌کند.

آزمون نرمال بودن متغیرها

پیش فرض نرمال بودن توزیع متغیرها که مورد نیاز آزمون های آماری پارامتریک است، با استفاده از مقادیر چولگی (Skewness) و کشیدگی (Kurtosis) آنها ارزیابی شد. چنانچه مقادیر این پارامترها در بازه (۲/۵۸، -۲/۵۸) باشند، می توان توزیع متغیر مربوطه را نرمال در نظر گرفت (هیر و همکاران، ۲۰۱۰). نتایج جدول ۵ نشان می دهد که مقدار کجی و کشیدگی برای هر سه متغیر اصلی تحقیق در بازه قابل قبول قرار دارند. بر اساس این نتایج می توان پذیرفت که توزیع این متغیرها تقریباً متقارن بوده و استفاده از تحلیل های آماری پارامتریک برای آنها قابل قبول است.

جدول شماره ۵: تست نرمال بودن متغیرهای اصلی

تعداد	چولگی		کشیدگی		
	آماره	خطای استاندارد	آماره	خطای استاندارد	
۱۱۶	-۰/۳۹۳	۰/۲۲۵	-۰/۳۸۳	۰/۴۴۶	بهره وری پرسنل
۱۱۶	۰/۷۴۴	۰/۲۲۵	-۱/۴۷۲	۰/۴۴۶	چرخش شغلی
۱۱۶	-۰/۹۹۴	۰/۲۲۵	۱/۹۵۵	۰/۴۴۶	اختلالات اسکلتی عضلانی

آزمون T بادو نمونه مستقل

به منظور بررسی تفاوت معنادار بین بهره وری پرسنل دارای چرخش و بدون چرخش آزمون t با دو نمونه مستقل انجام شد. نتایج نشان داد که با توجه به مقدار میانگین ها (جدول ۶) و سطح معناداری (Sig = 0.010)، بهره وری پرسنل در بین دو گروه بدون چرخش و دارای چرخش تفاوت معنادار دارد. همچنین، با توجه به اینکه فرضیه عدم برابری واریانس ها تایید شد و اینکه هر دو حد بالا و پایین منفی هستند (جدول ۷)، این نتیجه حاصل می شود که میانگین گروه دوم (دارای چرخش شغل) از گروه اول (بدون چرخش شغل) بطور معناداری بزرگتر است.

جدول شماره ۶: اطلاعات توصیفی

چرخش شغلی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای میانگین
بدون چرخش شغل	۷۸	۲/۸۴۴۶	۰/۵۹۱۰۰	۰/۰۶۶۹۲
دارای چرخش شغل	۳۸	۳/۰۸۳۲	۰/۳۸۱۱۷	۰/۰۶۱۸۳

جدول شماره ۹: همبستگی نمونه‌های زوجی

تعداد	همبستگی	سطح معناداری (Sig)
۳۸	۰/۸۷۰	۰/۰۰۰
۳۸	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰

جدول شماره ۱۰: آزمون زوجی

سطح معناداری	Df	T	اختلافات جفت‌ها					
			۹۵٪ فاصله اطمینان از اختلافات		انحراف معیار	میانگین		
			پایین	بالا			خطای میانگین	
۰/۰۰۰	۳۷	۳/۹۱۰	۰/۷۹۹۰۵	۰/۲۵۳۵۹	۰/۱۳۴۶۰	۰/۸۲۹۷۵	۰/۵۷۶۳۲	جفت ۱ شغل A و شغل B
۰/۳۰۰	۳۷	۳/۱۴۱	۰/۳۴۶۳۳	۰/۰۷۴۷۳	۰/۰۶۷۰۲	۰/۴۱۳۱۵	۰/۲۱۰۵۳	جفت ۲ سطح ریسک A و سطح ریسک B

تحلیل واریانس یکطرفه (ANOVA)

این آزمون به منظور بررسی تفاوت بهره‌وری پرسنل در سه سطح مختلف ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی انجام شد. نتایج آزمون لون (جدول ۱۱) حاکی از معناداری آزمون همگن بودن واریانس نمونه‌ها ($Sig = 0.635$) است. همچنین، نتایج آزمون برابری میانگین بهره‌وری کارکنان با سطوح مختلف ریسک (جدول ۱۲)، حاکی از عدم تفاوت معنادار میانگین بهره‌وری در سطوح مختلف ریسک است ($Sig = 0.182$). همچنین، نتایج آزمون توکی (جدول ۱۳)، نیز موید عدم وجود اختلاف معنادار بین بهره‌وری متصدیان مشاغل با سطوح متفاوت ریسک است.

جدول شماره ۱۱: آزمون همگنی واریانس‌ها

بهره‌وری			
آمار لون	اختلاف ۱	اختلاف ۲	سطح معناداری
۰/۴۵۷	۲	۱۱۳	۰/۶۳۵

جدول شماره ۱۲: خروجی ANOVA

بهره‌وری					
مجموع مربعات	اختلاف	میانگین مربع	آماره F	سطح معناداری	
۱/۰۰۲	۲	۰/۵۰۱	۱/۷۳۰	۰/۱۸۲	بین گروه‌ها
۳۲/۷۲۲	۱۱۳	۰/۲۹۰			در داخل گروه
۳۳/۷۲۴	۱۱۵				جمع

جدول شماره ۱۳: خروجی آزمون توکی مربوط به میانگین بهره وری

سطح ریسک	تعداد	زیر مجموعه برای $\alpha = 0.05$
توکی HSD	۱۷	۲/۶۹۸۵
متوسط ۷-۴	۹۲	۲/۹۶۰۷
پایین ۳-۲	۷	۲/۹۶۹۴
سطح معناداری		۰/۳۷۸

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول: میانگین بهره وری پرسنل دارای چرخش و بدون چرخش تفاوت دارد پرداخت. این فرضیه از طریق آزمون t با نمونه‌های مستقل بین چرخش شغلی به عنوان متغیر مستقل و بهره‌وری پرسنل به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی و تایید قرار گرفت. نتایج نشان داد که با توجه به مقدار میانگین بهره وری در جدول ۶، سطح معناداری ($Sig = 0.01$) و همچنین بر اساس حد بالا و پایین که هر دو منفی هستند، بهره‌وری پرسنل در بین دو گروه بدون چرخش و دارای چرخش شغل تفاوت دارد (جدول ۷). بر این اساس میانگین بهره‌وری در گروه دوم از گروه اول بزرگتر است و با توجه به نتیجه به دست آمده فرضیه اول تایید شد. در این زمینه پان و هوآنگ (۲۰۱۴) بیان می‌دارند که چرخش شغلی ارگونومیک یک استراتژی جدید برای افزایش بهره‌وری کار و کاهش خستگی از کار اپراتورها در خطوط تولید است. همچنین رینس (۲۰۰۲) بر این باور است که گردش شغلی اثربخشی و کارایی نیروی انسانی را با تغییر نگرش‌ها، دادن اطلاعات و اصلاح روش‌ها بالا می‌برد. موسا و همکاران (۲۰۱۵) مدلی باهدف پیدا کردن گردش شغلی بهینه در محیط‌های کار با کارهای دستی و فرکانس بالا از تکرار پیشنهاد کردند که باعث افزایش تولید و بهره‌وری نیروی کار گردید، همچنین در سال ۱۳۹۴ پژوهشی توسط ابراهیم زاده صورت گرفت که نتایج حاصل از آنها حاکی از وجود ارتباط مثبت میان چرخش شغل و بهره وری بوده و نتایج این پژوهش را پشتیبانی می‌کند.

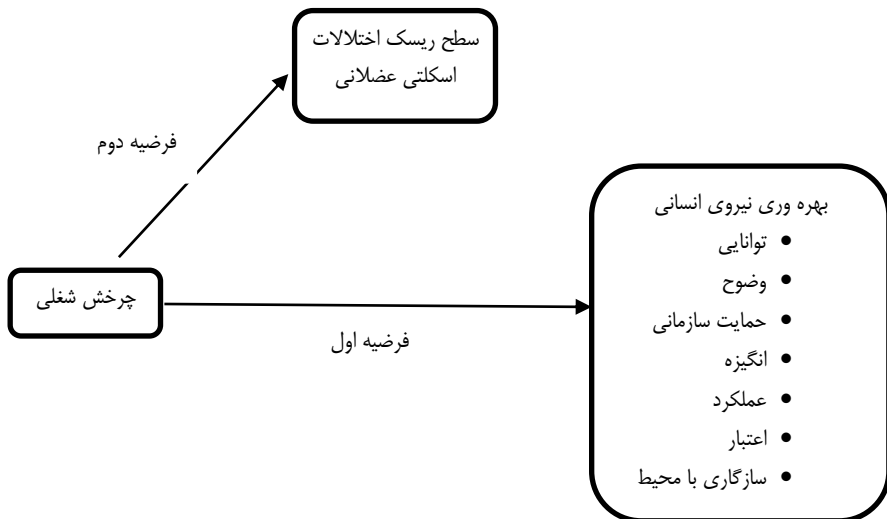
فرضیه دوم: میان سطح ریسک پرسنل دارای چرخش شغل، قبل و بعد از چرخش تفاوت معناداری وجود دارد. این فرضیه از طریق آزمون T جفت نمونه‌ای بین چرخش شغل به عنوان متغیر مستقل و سطح ریسک اختلالات به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی و مورد تایید قرار گرفت. نتایج (جدول ۸)، حاکی از آن بود که در همه ۳۸ نفر پرسنل دارای چرخش با توجه به مقادیر میانگین شغل A و B نمره ارزیابی پوسچر بعد از چرخش کاهش یافته است و نمونه‌ها بعد از چرخش در سطح ریسک کاهش داشته‌اند. مقادیر سطح معناداری برای هر دو جفت ۱ و ۲ نشان از همبستگی قوی میان هر دو متغیر چرخش شغل و سطح ریسک مشاغل است و همچنین میزان همبستگی آنها قوی

و نزدیک به یک است (جدول ۹). در نهایت با توجه به نتایج جدول ۱۰ مقادیر سطح معناداری (جفت ۱، $Sig = 0.000$ و جفت ۲، $Sig = 0.003$) نشان می‌دهد که چرخش شغل به طور معنی‌داری باعث کاهش سطح ریسک می‌شود. با توجه به نتیجه حاصل شده فرضیه دوم مورد تایید است. در این زمینه یون (۲۰۱۶) یک برنامه گردش شغلی با توسعه یک مدل ریاضی به منظور کاهش حجم کار تجمعی از استفاده پی‌درپی از ناحیه مشابه یا یکسان بدن را انجام داد که نشان می‌دهد این مدل می‌تواند به کاهش پتانسیل کار مرتبط با اختلالات اسکلتی عضلانی، بدون هزینه‌های اضافی برای کار مهندسی کمک کند. اما پادولا (۲۰۱۶) برای درک بهتر چرخش شغلی در صنایع تولیدی، یک مرور پیشینه انجام داده است که در نتیجه آن شواهد ضعیفی به حمایت از چرخش شغلی به عنوان یک استراتژی برای پیشگیری و کنترل اختلالات اسکلتی عضلانی وجود دارد و راهکار مناسبی برای کاهش قرار گرفتن در معرض عوامل فیزیکی به نظر نمی‌رسد. در عین حال رابطه‌ای مثبت بین چرخش شغل و رضایت شغلی بالاتر وجود دارد.

فرضیه سوم: میانگین بهره‌وری پرسنل دارای مشاغل با سطوح مختلف ریسک، متفاوت است. این فرضیه از طریق تحلیل واریانس یکطرفه بین سطح ریسک اختلالات به عنوان متغیر مستقل و بهره‌وری پرسنل به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر جدول ۱۱ ($Sig = 0.635$) بیانگر همگن بودن واریانس نمونه‌ها بوده و مقادیر جدول ۱۲ ($Sig = 0.182$) مبین برابری میانگین بهره‌وری در سه سطح ریسک است. نهایتاً، نتایج به دست آمده در جدول ۱۳ و قرار گرفتن میانگین‌ها در یک گروه، حاکی از عدم وجود اختلاف معنادار میان بهره‌وری گروه‌ها است. به عبارت دیگر نتایج نشان می‌دهد که متوسط بهره‌وری در سه سطح ریسک مختلف دارای تفاوت معنادار نبوده و با تغییر سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی مشاغل بهره‌وری پرسنل تغییر نمی‌کند و بنا بر این فرضیه سوم رد می‌شود. راماتا و همکاران (۲۰۱۴)، در طی تحقیقی که در ارتباط با تاثیر ارگونومی در سیستم مونتاژ بر اساس ایمنی و سلامت شغلی کارگران انجام دادند نتیجه گرفتند که افزایش قابل توجهی در شرایط کار صنعت باعث افزایش بهره‌وری می‌شود همچنین، پان و هوآنگ (۲۰۱۴) بیان داشتند که چرخش شغلی یک استراتژی برای افزایش بهره‌وری کار و کاهش خستگی اپراتور در خطوط تولید می‌باشد علاوه بر آن، سانتوز و همکاران (۲۰۱۵) در نتیجه تجزیه و تحلیل اهداف به دست آمده توسط بهبود مستمر اعمال شده در میان مواردی چون از بین بردن مواد زائد، افزایش بهره‌وری و اثرات آن شرایط ارگونومیک برای انجام عملیات که نتایج به دست آمده نشان از بهبود بهره‌وری و رفاه کارکنان می‌باشد. نتایج تحقیقات فوق با یافته‌های این تحقیق همسو نیست. بخشی از دلایل این عدم تطابق نتایج می‌تواند ناشی تفاوت در طراحی آزمایشات، نمونه‌ها،

مشاغل و نوع صنعت در این تحقیق و تحقیقات مورد بررسی در پیشینه باشد. با این حال، بخش دیگری از عدم تطابق نتایج می‌تواند حاکی از برنامه ریزی نامناسب چرخش شغلی در واحد صنعتی مورد مطالعه باشد. به این معنی که فواصل طولانی چرخش شغلی موجب تعمیق انواعی از اختلالات اسکلتی عضلانی شوند که چرخش شغلی نمی‌تواند آنها را تخفیف دهد و فقط می‌تواند از گسترش آنها جلوگیری کند. در این حالت، احتمالاً چرخش شغلی نمی‌تواند اثر معناداری بر بهره‌وری منابع انسانی داشته باشد.

فرضیه چهارم: متغیر سطح ریسک مشاغل، بین دو متغیر چرخش شغلی و بهره‌وری پرسنل، نقش میانجی دارد. این فرضیه به منظور ارزیابی اثر همزمان دو متغیر چرخش شغلی و سطح ریسک بر بهره‌وری پرسنل طراحی گردید. به عبارت دیگر، با فرض اینکه که بعد از چرخش شغل اولاً، بهره‌وری پرسنل افزایش داشته و ثانیاً، سطح ریسک مشاغل کاهش داشته باشد، فرضیه سوم با هدف پاسخ به این سؤال که آیا کاهش سطح ریسک همانند چرخش شغل سهمی در افزایش بهره‌وری مشاهده شده داشته است یا خیر طراحی گردید. یکی از شروط اثبات نقش میانجی‌گری برای متغیر سطح ریسک و تایید فرضیه چهارم، در واقع تایید فرضیه سوم، یعنی وجود تفاوت معنادار بین بهره‌وری پرسنل در سطوح مختلف ریسک است. از انجائی که فرضیه سوم به‌عنوان یکی از پیش نیاز های فرضیه چهارم تایید نشد، بنابر این فرضیه چهارم رد شده و متغیر سطح ریسک نمی‌تواند نقش میانجی بین دو متغیر چرخش شغل و بهره‌وری داشته باشد (شکل ۲).



شکل شماره ۲: مدل تأیید شده تحقیق

بهره‌وری پرسنل اساساً امروزه یکی از مشکلات سازمان‌ها و مراکز صنعتی و تولیدی در ایران است که رقابت‌پذیری آنها را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. عدم موفقیت این سازمان‌ها در تشخیص عوامل تأثیرگذار و نحوه اثرگذاری آنها بر بهره‌وری پرسنل، ریسک ناکارآمدی سازمان‌ها و به تبع آن ناکارآمدی و عدم رقابت‌پذیری کلی اقتصادی را افزایش می‌دهد. تشخیص درست عوامل موثر بر بهره‌وری پرسنل و بکارگیری آنها در جهت ارتقای بهره‌وری کارکنان خط تولید واحدهای تولیدی در ایران در شرایط فعلی اهمیتی مضاعف یافته است. هرچند تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته، اما اثرات مستقیم و غیرمستقیم و همزمان دو متغیر چرخش شغلی و سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی بر بهره‌وری کمتر مورد بررسی قرار گرفته بود.

در نتیجه این مقاله به عنوان مشارکتی کوچک در توسعه بدنه دانش مدیریت سازمانی، اثر همزمان چرخش شغل و سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی پرسنل خط تولید شرکت کارتن ایران را بر بهره‌وری آنها بررسی کرد. انتظار می‌رود که اطلاعات ارائه شده بتواند در ارتقای اثربخشی برنامه‌های چرخش شغلی و به تبع آن کاهش اختلالات اسکلتی عضلانی و بهبود بهره‌وری این بنگاه و سازمان‌های مشابه موثر باشد. نتایج این تحقیق همچنین شواهدی تجربی و پشتیبان برای تئوری‌های مدیریت سازمانی که بر بهره‌وری، چرخش شغلی و کاهش سطح ریسک شغلی پرسنل تأکید دارند عرضه می‌کند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که سه متغیر بهره‌وری نیروی انسانی، چرخش شغلی و سطح ریسک اختلالات اسکلتی عضلانی در کنار یکدیگر دارای رابطه قوی و مقبولی نیستند. همچنین، نتایجی که از تجربه‌های کاری مدیران در این سازمان به دست آمده نشان می‌دهد که چرخش شغل یعنی جابجایی کارگر از یک ایستگاه به ایستگاه دیگر به دلیل اختلالات اسکلتی عضلانی باعث بهبود کامل اختلالات نمی‌شود، زیرا با توجه به اعداد حاصل از ارزیابی پوسچر با استفاده از روش REBA مشاهده شد که اعداد یا ثابت مانده‌اند یا کاهش زیادی نداشته‌اند.

نتایج کاربردی این پژوهش را که موجب افزایش بهره‌وری در سازمان مورد مطالعه می‌شود، عبارتند از اینکه:

- چرخش شغلی را باید به‌عنوان ابزاری برای پیشگیری از شیوع اختلالات اسکلتی و عضلانی کارگران خط تولید به کار گرفت تا بتواند موجب ارتقای سطح بهره‌وری پرسنل گردد.
- همچنین چرخش شغلی را می‌توان به‌عنوان راهکاری جهت اجتناب از توسعه این اختلالات بعد از شیوع نیز در نظر گرفت. بدین صورت که در فواصل زمانی کمتری ارزیابی پوسچر و

بررسی های پزشکی به منظور شناسایی اختلالات صورت گیرد. در غیر این صورت اختلالات اسکلتی عضلانی تشدید شده و بر اثر فشار کار و عدم بررسی های مکرر فرد دچار آسیب های شدید شده که حتی اجرای چرخش شغلی هم به روند بهبود فرد کمک نمی کند و در بعضی موارد تنها از روند افزایشی اختلالات جلوگیری می کند.

- همچنین بهتر است در سازمان به شناسایی ایستگاه های کاری با سطح ریسک بالا، دسته بندی، کنترل و پیشگیری آنها و سپس به شناسایی عوامل خطر پرداخته شود.

مانند هر تحقیق دیگری، این تحقیق نیز با محدودیت هایی مواجه بوده است که توجه به آنها می تواند راهنمای تحقیقات آینده باشد. نخست اینکه کوچک بودن جامعه آماری این تحقیق یکی از عواملی است که می تواند منجر به محدودیت تعمیم پذیری نتایج تحقیق گردد، لذا توصیه می شود تحقیقات آتی در واحدهای صنعتی بزرگتر یا با نمونه هایی از چند واحد صنعتی انجام شود تا قابلیت تعمیم نتایج آن به جامعه صنعتی بهبود یابد. ثانیاً، این تحقیق به صورت پیمایشی و با استفاده از مدل آماری انجام گرفته که در طی مراحل جمع آوری و تحلیل داده ها با موانعی مانند عدم پاسخ دهی یا پاسخ دهی ناقص برخی از اعضای نمونه مواجه بوده است، لذا یکی از فرصت های تحقیقاتی استفاده از مدل های برنامه ریزی ریاضی در برنامه ریزی چرخش شغل با اهداف کاهش سطح ریسک اختلالات و افزایش سطح بهره وری پرسنل است. ثالثاً، استفاده از اعداد فازی در کمی سازی متغیرهای مرتبط با بهره وری و سطح ریسک و استفاده از روش های تصمیم گیری فازی می تواند موجب عملیاتی تر شدن نتایج گردد. در نهایت، روش های مورد استفاده در این تحقیق می تواند در بررسی روابط بین چرخش شغلی، بهره وری و متغیرهای میانجی دیگری مانند دلبستگی شغلی استفاده شوند.

References

- Choobineh, A. (2004), Posture Assessment Methods in Occupational Ergonomics. Tehran Fanavaran Publishing House, 7. [In Persian]
- Ebrahimzadeh, Y. (2015), Evaluation of the Effectiveness of the Job Turnaround System and Its Impact on Human Resource Efficiency. Case Study: Ansar Bank, Urmia City, 2nd International Conference on Science and Technology, Turkey-Istanbul, Karin Institute of Exercise Studies, [In Persian]
- Etebarian, A. Azarbajejani. K, Salehizadeh. S., and Honarmand, A. H. (2012), Factors Affecting Employee Productivity Based on Achieve Model (Case Study: Shariati Hospital Staff Isfahan), Special Issue for Management Development in Health System, Volume 9, Issue 7, Pages 1047-1057. [In Persian]
- Hosseini Nasab, d. Taghijah, A. (2011). A Study on the Relationship Between Quality of Working Life of Staff of Tabriz University of Medical Sciences with their Productivity, Journal of Educational Sciences, 4(15), 25-46 [In Persian]
- Khodabakhshi, Z. Saadatmand, A. Anbarian, M., and Heidari Moghaddam, R., (2014), Ergonomic evaluation of the risk of musculoskeletal disorders of computer users by RULA method and the effect of 8 weeks of corrective exercises on the reduction of musculoskeletal pain, ergonomics magazine 2 (3). [In Persian]
- Malekotikhahi, M. Karimi, A. Hosseini, M., and Rastegar Khaled. A., (2016), Investigating the relationship between musculoskeletal disorders and work-family conflicts in one of the country's steel industries, Journal of Occupational Health Engineering; 4 (1). [In Persian]
- Mesbah F, Choobineh A, Tozihian T, Jafari P, Naghib-alhosseini F, Shidmosavi M, et al, (2012), Ergonomic intervention effect in reducing musculoskeletal

- disorders in staff of Shiraz Medical School, Iran Occupational Health Journal, 9(1):41-51,[In Persian]
- Mirsepasi, N. (2005), Strategic HR Management and Labor Relation", Publications: Mir, pages509,[In Persian]
- Ali Zadeh and Mansour Zarrin.(2016)."An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives, Safety Science", Volume 89, Pages 55–71.
- Salimi, S., and Seyyedian, N .(2014), Investigating the relationship between the quality of work life, psychological empowerment and the interactive effect of demographic variables on employees productivity in Zahedan municipality, productivity management, seventh year, 28, 7-32. [In Persian]
- Seyyedi,M. Akbari, A., (2009) ,Performance Management and its Effect on Increasing Human Resource Efficiency, Monaghan Monthly, No.58, Page53,[In Persian]
- Sharifnia S, Haghdoost AA, Hajihosseini, F,Hojjati, H., (2011), Relationship between themusculoskeletal disorders with the ergonomicfactors in nurses. Koomesh; 12(4), 372-378. [In Persian]
- Battini. D,Faccio. A, Persona.A, Sgarbossa. F.(2011), New methodological framework to improve productivity and ergonomics in assembly system design",International Journal of Industrial Ergonomics, 41(1), 30–42.
- Boedeker, W,(2001), Associations between workload and diseases rarely occurring in sickness absence data, Journal of occupational and environmental medicine. 43(12), 1081-1088.
- Boenzi.F, Digiesi.S, Facchini.F, Mummolo.G.,(2016), Ergonomic improvement through job rotations in repetitive manual tasks in case of limited specialization and differentiated ergonomic requirements ,IFAC-PapersOnLine 49-12, 1667–1672.

- Hair, J. Black, W. Babin, B and Anderson, R., (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed, Prentice Hall: Englewood Cliff, NJ, USA.
- Harsi, P. Blanchard, K and Goldsmith, M., (1996), *Management of organizational behavior*, translated by Kabiri, Ghasem, Tehran university publication.
- Boatca, M. Bianca, C.,(2015), A Proposed Approach for an Efficient Ergonomics Intervention in Organizations, *Procedia Economics and Finance*, 23, 54-62
- Mossa.G,Boenzi. F, Digiesi.S, G.Mummolo, Romano.V.A.,(2016), Productivity and ergonomic risk in human based production systems:A job-rotation scheduling model, *Int.J.Production Economics*171(4), 471-477.
- Peter Vink, Ernst A.P. Koningsveld, Johan F. Molenbroek. (2006), Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity, *Applied Ergonomics*, 37(4), 537-546.
- Ribbens, Marc, (2002), *Resources for Creating Satisfaction of Senior Teachers: Based on Job Turnaround*, Columbia University
- Padula,R-S, Comper,M. Emily H. Sparer, Jack T. Dennerlein. (2017), Job rotation designed to prevent musculoskeletal disorders and control risk in manufacturing industries: A systematic review, *Applied Ergonomics*, 58, 386-397.
- Sang Young Yoon, Jeonghan Ko, Myung-Chul Jung. (2016), A model for developing job rotation schedules that eliminate sequential high workloads and minimize between-worker variability in cumulative daily workloads: Application to automotive assembly line, *Applied Ergonomics* 55, 8-15.
- Huang,S-H, Pan, Y-C. (2014), Ergonomic job rotation strategy based on an automated RGB-Danthropometric measuring system, *Journal of Manufacturing Systems*, 33(4), 699-710.
- Vijaya Ramnath,B. Suresh Kumar,C. Riyaz Mohamed.G, Venkataraman.K, Elanchezhian.C, Sathish.S. (2014), *Analysis of Occupational Safety and*

Health of Workers by Implementing Ergonomic Based Kitting Assembly System, Procedia Engineering, 97, 1788-1797.

Santos,Z-G. Vieira,L. Balbinotti,G., (2015), Lean Manufacturing and Ergonomic Working Conditions in the Automotive Industry ,Procedia Manufacturing, 3, 5947-5954.

تأثیر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری استراتژیک با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک

شهرام خلیل نژاد^{1*}
رحیم زارع²
امیر وطن‌پرست³

چکیده

هدف پژوهش مطالعه رابطه ظرفیت جذب با نوآوری استراتژیک با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های واقع در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران است. با پیروی از پارادایم اثبات‌گرایی و روش پیمایش، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر 33 گویه تنظیم شد. روایی صوری، محتوایی و سازه پرسش‌نامه با کمک افراد متخصص و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی توسط آزمون‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس تأیید شد. جامعه آماری در سطح نخست کلیه شرکت‌ها و در سطح دوم کلیه کارکنان آنها بود. نمونه در سطح نخست به صورت تصادفی ساده (بر اساس فرمول کوکران 86 شرکت) و در سطح دوم به صورت هدفمند (198 نفر) تعیین شد. روابط بین متغیرها و برازش مدل مفهومی از طریق آزمون‌های همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری تأیید شدند. در نهایت مشخص شد که ظرفیت جذب دانش با نوآوری استراتژیک رابطه دارد اما در مورد دو فرضیه فرعی این تأثیر معنادار نیست. همچنین، مشخص شد که در شرکت‌های با جهت‌گیری‌های استراتژیک رقیب‌گرا و مشتری‌گرا این تأثیر تقویت می‌شود و در شرکت‌های هزینه‌گرا تضعیف. از این رو، سازمان‌هایی که به دنبال تقویت نوآوری استراتژیک و به تبع آن تطبیق پیوسته مدل کسب‌وکار خود با تغییرات هستند، علاوه بر این که بایستی ظرفیت جذب دانش را در سازمان خود بالا ببرند باید استراتژی‌های خود را بر مشتری و یا رقیب استوار کنند.

واژه‌های کلیدی:

ظرفیت جذب دانش، نوآوری استراتژیک، جهت‌گیری استراتژیک

1- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول) (sh.khalilnezhad@atu.ac.ir)

2- استادیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (Rahimzarea@gmail.com)

3- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (Amirvatanparast66atu@gmail.com)

مقدمه

پیدایش فضای بس‌رقابت (دی‌اونی¹، 1995) سازمان‌ها را مجبور به آفرینش پیوسته سازوکارها و الگوهای جدید کرده است. پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که در چنین امری موفق بوده‌اند ره‌آورد‌های بهتری داشته‌اند (کیم و مابرگن²، 1999؛ گاویندراجان و کاپاله³، 2006) این نوآوری‌ها به طور معمول در ارائه ارزش‌های جدید، ورود به فضاهای جغرافیایی نو، تعامل با مشتریان در فضاهای متفاوت با تجربیات قبلی و استفاده از شیوه‌های رقابتی تجربه نشده منعکس می‌شوند. اما نوآوری استراتژیک زمانی محقق، پایدار و اثربخش می‌شود که سازمان بتواند ایده‌ها را از نقاط مختلف کسب کند، آن‌ها را ترکیب نماید و در نهایت از آن بهره‌برداری نماید (آندریوا و کیانتو⁴، 2011؛ مارکوس و سیمون⁵، 2006). به سخن بهتر، نیاز به ظرفیت جذب دانش کارآمد است. به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که ظرفیت بالقوه و بالفعل آنها در جذب دانش بالا است در تولید ره‌آورد‌های هدف‌گذاری شده در شرایط متغیر موفق‌تر هستند. پس می‌توان انتظار داشت که ظرفیت جذب دانش در نوآوری استراتژیک سازمان‌ها مؤثر است.

این پژوهش با اتکا بر مطالعات اولیه فرض می‌کند که یکی از عوامل بسیار مؤثر در این رابطه جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها است. امروزه در پژوهش‌های متعددی به تأثیر این متغیر بر متغیرهای دیگر (مانند عملکرد، نوآوری، نوآوری استراتژیک و مانند آنها) یا تأثیر بر روابط بین متغیرها اشاره شده است (تئودیسو⁶ و همکاران، 2012؛ آگوستو و کوئلهو⁷، 2009؛ هالت⁸ و همکاران، 2005؛ ژو⁹ و همکاران، 2005). از این رو، می‌توان ادعا کرد جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند ظرفیت جذب یک سازمان را به سمت نوآوری سوق دهد.

از آنجا که امروزه نوآوری به‌عنوان چالشی اساسی برای بقا و موفقیت سازمان‌های دانش‌محور مطرح است به همین دلیل پارک علم و فناوری دانشگاه تهران به عنوان یکی از مجموعه‌های دانشی فعال در کشور که یکی از دغدغه‌های اصلی خود را نوآوری تعریف کرده است (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌های پارک، 1395) به عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شده است. از طرف دیگر، ماهیت شرکت‌های واقع در این مجموعه ایجاب می‌کند که تقویت ظرفیت جذب دانش از عناصر کلیدی در

1.D' Aveni

2.Kim & Mauborgne

3.Govindarajan & Kopal

4.Andreeva & Kianto

5.Marque's & Simó'n

6.Theodosiou

7.Augusto & Coelho

8.Hult

9.Zhou

موفقیت آنها باشد. اما، آنچه در این شرکتها مغفول مانده نقش جهت‌گیری‌های استراتژیک است. سازمان‌ها به دنبال یافتن راه‌های کم‌هزینه برای توسعه نوآوری استراتژیک و توسعه محصولات جدید هستند. نقش جهت‌گیری استراتژیک در تحقق چنین هدفی، غیرقابل‌انکار است و سازمان‌ها باید اولین زیرساخت‌های نوآوری خود را درون استراتژی‌های تدوینی خود پی‌ریزی نمایند. در دنیای رقابتی امروز نیز تنها سازمان‌هایی می‌توانند در صحنه رقابت باقی بمانند که توانایی برنامه‌ریزی با رویکرد رقابتی را دارند. این پژوهش از آن جهت اهمیت دارد که تاکنون در پژوهش‌های داخلی بحث ظرفیت جذب دانش و نوآوری استراتژیک با جهت‌گیری‌های استراتژیک ترکیب نشده است. همچنین از جهت دستیابی شرکت‌های دانش‌بنیان به مدلی در راستای تحقیق هدف نوآوری استراتژیک در کنار توجه به عواملی هم چون ظرفیت جذب دانش و جهت‌گیری‌های استراتژیک قابل اهمیت می‌باشد.

نوآوری یک عامل اساسی در فضای رقابتی متلاطم امروزی است و به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در اقتصاد جهانی موفق‌تر باشند (لین و چن¹، 2007). نخستین بار شومپتر، در سال 1934 مفهوم نوآوری را تعریف کرد. او نوآوری را با توسعه اقتصادی مرتبط دانست و آن را به عنوان ترکیب جدیدی از منابع مولد ثروت معرفی کرد (شومپتر²، 1983 [1934]). این مفهوم به ویژه در سال‌های اخیر بسیار توسعه یافته است. چن³ و همکاران (2004) با پیروی از تعریف شومپتر عقیده دارند نوآوری اشاره به معرفی یک ترکیب جدید از عوامل اساسی تولید در یک سیستم تولیدی دارد. به تعبیر دراکر⁴ (1999) از دیدگاه مدیریتی نوآوری به معنای تغییری است که بُعد تازه‌ای از عملکرد را خلق می‌کند، اما، از نظرگاه سازمانی نوآوری به معنای بهره‌برداری از ایده‌ای جدید است و به فرآیند خلق، توسعه و اجرای یک ایده جدید یا رفتار تازه گفته می‌شود. می‌توان گفت نوآوری سازمانی عبارت است از ایجاد محصولات و خدمات ارزشمند در سازمان (یوهانسن⁵، 2008).

نوآوری استراتژیک یکی از جوانب کلیدی نوآوری است. نوآوری استراتژیک ظرفیتی برای ترسیم مجدد مدل‌های متعارف موجود در صنعت است، به گونه‌ای که ارزش‌های جدیدی برای مشتریان و ثروت و دارایی جدیدی را برای ذی‌نفعان از طریق خلق یک محصول یا خدمت، تعریف مجدد فضای بازار یا طراحی مجدد مرزهای صنعت تولید می‌کند. هدف نوآوری استراتژیک این است که نوعی دگرذیسی را در بازار و محیط رقابتی ایجاد

1. Lin & Chen
2. Schumpeter
3. Chen
4. Drucker
5. Johannessen

کند(ویکس و فینی¹، 2008). در واقع نوآوران استراتژیک به منزله شرکت‌های هجوم آورنده‌ای که مدل‌های تجاری متفاوت را به کار می‌گیرند و مدل‌های پیشین را مورد تردید قرار می‌دهند محسوب می‌شوند. نوآوری استراتژیک انحراف خلاق از اقدامات گذشته در دست یکی از سه معماری زنجیره ارزش، مفهوم‌سازی مجدد ارزش منتقل شده به مشتری یا تعریف مشتریان جدید است(گوین‌داراجان و کاپاله، 2006). نوآوری استراتژیک با تغییرات اساسی عجین شده است. نکته مهم این است که تفکر استراتژیک به سازمان می‌آموزد هیچ‌گاه یک بهترین شیوه جهت انجام کار وجود ندارد چرا که دیر یا زود رقبا درگیر اقدامات مشابه خواهند شد(شلقلماچ²، 2003). نوآوری استراتژیک به سازمان‌ها می‌آموزد که در مورد کسب‌وکار و مفروضات حاکم بر آن بازنگری شود. روحیه پرسش‌گری موجب خواهد شد که قوانین بی‌ربط و دست و پا گیر شکسته شوند. این عملکرد از راه‌های مختلفی شکل می‌گیرد که برخی از آن‌ها عبارتند از: تطبیق فرهنگ سازمانی با روحیه پرسش‌گری، تغییر فرآیندها به سمت اکتشاف خلاقانه، درگیر شدن با بازه گسترده‌تری از افراد(مشتریان) و مانند آن‌ها(سیلینس³، 2012). مطالعه ادبیات در حوزه نوآوری استراتژیک نشان می‌دهد که تمرکز این دیدگاه به محیط اطراف سازمان است و تعاملات قوی برون‌سازمانی از طریق شبکه‌های ارتباطی غنی به رشد آن کمک می‌کند. دسترسی به اطلاعات بیشتر، دانش و تجارب به‌روزتر، ارتباطات ارتقا یافته و همکاری‌های شبکه‌ای می‌تواند ظرفیت‌های نوآوری استراتژیک را در سازمان‌ها گسترش دهد(تسه⁴، 2013). در این پژوهش با اتکا بر ادبیات فوق چهار مؤلفه برای نوآوری استراتژیک انتخاب می‌شود: 1) نوآوری ارزشی: این بُعد خلق ارزشی جدید برای مشتریان فعلی و جدید را در بر می‌گیرد؛ 2) خلق بازار جدید: نوآوران استراتژیک به جای پذیرش مرزهای تعریف شده موجود بازارهای خودشان را خلق می‌کنند؛ 3) نوآوری در ورود به بازار: نوآوری ورود به بازار محدود به این نیست که از فناوری‌های جدید برای دستیابی به بازارها استفاده شود بلکه می‌تواند شامل هر نوع رویکرد جدیدی برای بازاریابی محصولات یا خدمات یک شرکت که از اقدامات سایر رقبا متفاوت گردد باشد؛ 4) در هم شکستن رقابت: نوآوران استراتژیک مجبور هستند با این حقیقت روبه‌رو شود که متعلق به گروه‌های استراتژیک موجود نیستند و بدین وسیله تعادل موجود بین رقبا را آشفته می‌سازند.

1. Weeks & Feeny
2. Schlegelmilch
3. Sillince
4. Tse

ظرفیت جذب در سازمان‌های دانش‌بنیان که در قالب فرآیندهای دانشی به فعالیت می‌پردازند بسیار اهمیت دارد. این مفهوم را می‌توان توانایی یک سازمان در تشخیص ارزش اطلاعات جدید از منابع بیرونی و ادغام آن با امور روزمره کسب‌وکار تعریف نمود (زهره و جرج¹، 2002). در واقع، ظرفیت جذب را مجموعه‌ای از فرآیندها و روندهای سازمانی می‌دانند که طی آن سازمان، دانش را کسب، شبیه‌سازی و منتقل استخراج می‌کند تا قابلیت‌های پویایی در خود ایجاد کند که توانایی سازمان را برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی افزایش می‌دهند (لی و وو²، 2010). تعریف دیگری نیز از این مفهوم وجود دارد که ظرفیت جذب را توانایی یک بنگاه برای تشخیص ارزش اطلاعات از تمامی منابع، فهم کامل آن، و به‌کار بستن آن برای مقاصد کسب‌وکار» معرفی می‌کند (هاروی و اسکلچر³، 2006). می‌توان از تعاریف مذکور ابعادی را برای فرآیند جذب دانش در نظر گرفت (موراد و پارک⁴، 2016). بُعد نخست اکتساب⁵ است که از آن هم در توانایی استفاده از دانش و هم در انتقال آن از بنگاهی به بنگاه دیگر یاد شده است. بُعد دوم فهم⁶ دانش دریافتی است. در راستای درک کامل دانش و دستیابی به مزیت‌های ناشی از آن، اعضای سازمان بایستی به گونه‌ای به تفسیر و دریافت دانش بپردازند که در نهایت بتوانند آن را درونی کنند. بُعد سوم تبدیل⁷ است. این بُعد به دنبال ترکیب دانش درونی موجود سازمان با دانش جدید کسب شده است و شامل توانایی شناخت دو مجموعه‌ی ظاهراً نامتجانس از اطلاعات و ترکیب آنها برای دستیابی به ساختارهای شناختی جدید است. بُعد بعدی بهره‌برداری⁸ است. این بُعد از آن رو برای بنگاه مفهومی استراتژیک است که در آن تلاش‌های اکتساب، فهم، و تبدیل دانش به نتیجه می‌رسد. این ابعاد را می‌توان در دو دسته قرار داد: ظرفیت جذب بالقوه⁹ و ظرفیت جذب بالفعل¹⁰ (فلتن و انگلن¹¹، 2011). در بررسی رابطه میان ظرفیت جذب و نوآوری استراتژیک می‌توان گفت که چون منابع خارجی دانش بخش مهمی از فرآیند نوآوری استراتژیک را تشکیل می‌دهند، توانایی تشخیص، اکتساب و به‌کارگیری دانش خارجی (ظرفیت جذب) گامی حیاتی در جهت دستیابی به نوآوری استراتژیک محسوب می‌شود (کوتابه و همکاران¹²،

-
1. Zahra & George
 2. Lee & Wu
 3. Harvey & Skelcher
 4. Murad & Park
 5. Acquisition
 6. Assimilation
 7. Transformation
 8. Exploitation
 9. Potential absorptive capacity
 10. Realized absorptive capacity
 11. Flatten & Engelen
 12. Kotabe, Jiang & Murray

(2017). همچنین ظرفیت جذب بالقوه بنگاه را قادر می‌سازد تا پذیرای دانش خارجی باشد و این امر به معنای پذیرش، تحلیل، تفسیر و فهم این دانش است (کاستاپولوس و همکاران¹، 2011).

جهت‌گیری استراتژیک شامل خطوط کلی برای اقدامات و تصمیمات استراتژیک است. این مفهوم مجموعه‌ای از ارزش‌هایی را شامل می‌شود که تلاش‌های سازمان برای کسب مزیت رقابتی بر آنها استوار شده‌اند (جانسون² و همکاران، 2011). اسلاتر³ و همکاران (2006) جهت‌گیری استراتژیک را الگوی حاکم بر تصمیمات کسب‌وکار در راستای عملکرد برتر تعریف می‌کنند. جهت‌گیری استراتژیک چگونگی حرکت تهاجمی یا تدافعی سازمان را منعکس می‌کند و نمایانگر رغبت شرکت در توسعه توانایی‌ها، محصولات یا بازارها است (مینگ‌لا⁴، 2011). از آنجا که می‌توان جهت‌گیری استراتژیک را الگوی حاکم بر تصمیم‌های کسب‌وکار در راستای عملکرد برتر تعریف نمود و جهت‌گیری استراتژیک چگونگی حرکت تهاجمی یا تدافعی سازمان را منعکس می‌کند و نمایانگر رغبت شرکت در اکتشاف و توسعه توانایی‌ها، محصولات یا بازارها است (مینگ لائو⁵، 2011؛ کازمساپ⁶، 2017)، بنابراین می‌توان نقش جهت‌گیری‌های استراتژیک یک سازمان را در فعالیت‌های نوآورانه آن در نظر گرفت. به همین دلیل در این پژوهش نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان ظرفیت جذب و نوآوری استراتژیک مورد بررسی قرار گرفته است.

در پیشینه مباحث ابعاد متعددی برای جهت‌گیری استراتژیک تعریف شده است. برخی از آنها در جدول 1 آورده شده‌اند. در این پژوهش برای جهت‌گیری استراتژیک ابعاد مطرح شده توسط تئودیسو و همکاران (2012) که رویکردی جامع به موضوع داشته و جدیدتر نسبت به مدل‌های دیگر است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشتری‌گرایی منعکس‌کننده درک کافی شرکت از مشتری هدف خود و چگونگی ایجاد ارزش برای آن است (نارور و اسلاتر⁷، 1990). رقیب‌گرایی توانایی سازمان در شناسایی رقبای کلیدی و نقاط قوت و ضعف نسبی آنها را نشان می‌دهد (نارور و همکاران، 2004). هزینه‌گرایی نیز با رویکردی درون‌نگر به تمرکز شرکت بر کارایی در تمامی اجزای زنجیره ارزش (پورتر⁸، 1980) اشاره می‌کند.

1. Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni & Ioannou

2. Johnson

3. Slater

4. Ming Lau

5. Ming Lau

6. Kasemsap

7. Narver & Slater

8. Porter

جدول 1. ابعاد جهت‌گیری استراتژیک

صاحب‌نظر	ابعاد
مایلز و اسنو ¹ (1978)	تهاجمی، تحلیل‌گرانه، تدافعی، انطباقی
ونکاترامن ² (1989)	تهاجمی، تحلیل‌گرانه، تدافعی، آینده‌نگرانه، مبتکرانه، ریسک‌گرایانه
ژو و همکاران(2005)	گرایش به بازار، گرایش به فناوری، گرایش به کارآفرینی
رویکنن و سارنگتو ³ (2009)	گرایش به کارآفرینی، گرایش به بازار، گرایش به آموزش
ریتالا ⁴ و همکاران(2012)	گرایش ارتباط با مشتری، گرایش فناوری، گرایش کارآفرینی
تئودیسو و همکاران(2012)	مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هزینه‌گرایی

بنابراین پژوهش به دنبال آن است که در ابتدا تأثیر ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک را مورد بررسی قرار دهد. همچنین، پژوهش تأثیر جهت‌گیری‌های استراتژیک مشتری‌گرا، رقیب‌گرا و هزینه‌گرا بر رابطه بین دو متغیر یاد شده را نیز تحلیل می‌کند. در واقع، پژوهش تأثیر تعدیل‌گر جهت‌گیری استراتژیک بر رابطه بین دو متغیر ظرفیت جذب و نوآوری استراتژیک را مورد آزمون قرار می‌دهد.

پیشینه: در جدول 2 برخی از پژوهش‌های مرتبط با حوزه پژوهش حاضر منعکس شده‌اند.

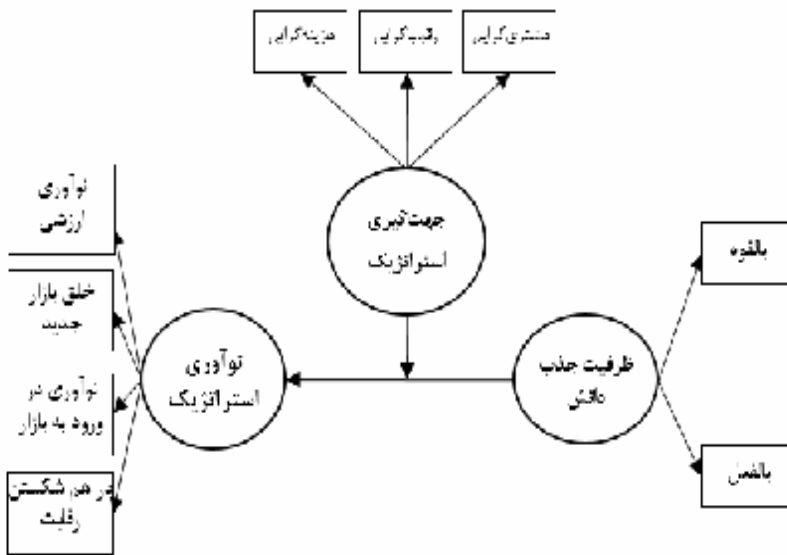
جدول شماره 2. پیشینه پژوهش

نتیجه	پژوهش‌گران
نوآوری استراتژیک با اتکا بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرآیندهای مزاد کسب‌وکار را حذف و موجب صرفه‌جویی در هزینه و زمان می‌شود.	علیزاده و میرزایی(1389)
این مطالعه بین‌المللی نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار شامل ابعاد مشتری و رقیب بر نوآوری مؤثر است. اما، این تأثیر از طریق قابلیت‌های دانشی تقویت می‌شود.	اوزکایا و همکاران(2015)
نوآوری باز بر انواع نوآوری استراتژیک مؤثر است. این مطالعه نشان می‌دهد که روشن بودن جهت‌گیری استراتژیک باعث افزایش اثر نوآوری باز می‌شود.	چن و هایزینگ(2014)
ظرفیت جذب دانش شامل ابعاد بالقوه و بالفعل بر نوآوری مؤثر است. این تأثیر از طریق نقش تعدیل‌گر ارزش‌ها و باورهای سازمان تقویت یا تضعیف می‌شود.	لیل-رودریگز و همکاران(2014)
قابلیت نوآوری به دارایی‌های دانشی فکری و سازمانی و به کارگیری موفق آن‌ها بستگی دارد. اما، این همبستگی در سازمان‌های با فرهنگ نوآورانه تقویت می‌شود.	دی کاسترو و همکاران(2013)
پهچیدگی دانش بر سطح نوآوری محصول(در صورت همراهی با جهت‌گیری فناورانه) و ضمنی بودن دانش(در صورت همراه شدن با جهت‌گیری بازار) بر سطح معناداری نوآوری مؤثر است.	کیم ¹ و همکاران(2013)

- 1.Miles & Snow
- 2.Venkatraman
- 3.Ruokonen
- 4.Ritala

نتیجه	پژوهش‌گران) فرارسی ² و همکاران (2012)
مدیریت دانش تنها در صورتی می‌تواند منجر به نوآوری شود که با جهت‌گیری استراتژیک مناسب همراه شود.	
شرکت‌های با جهت‌گیری استراتژیک آینده‌محور، بیشتر درصدد توسعه محصولات جدید بر می‌آیند و از نوآوری، بیشتر در زمینه‌های مختلف کاری خود استفاده می‌کنند.	لی ³ (2005)
ارتباط مستقیم میان ابعاد جهت‌گیری استراتژیک و بازارگرایی وجود دارد.	مورگان ⁴ و استرانگ (1998)

در نهایت مدل مفهومی پژوهش با اتکا بر چارچوب نظری به صورت شکل 1 ترسیم می‌شود.



شکل شماره 1. مدل مفهومی پژوهش

1. Kim
2. Ferraresi
3. Li
4. Morgan

ابزار و روش

جدول 3 ابعاد و جوانب مختلف روش شناسی مورد استفاده در این پژوهش را منعکس می کند.

جدول شماره 3. روش شناسی پژوهش

رکن پژوهش	انتخاب پژوهش
فلسفه	اثبات گرایی
نوع	به لحاظ هدف: کاربردی؛ به لحاظ نتیجه: تبیینی؛ به لحاظ رویکرد: کمی
استراتژی	پیمایش
قلمرو	مکانی: شرکت های پارک علم و فناوری دانشگاه تهران؛ زمانی: اردیبهشت تا مرداد 95
جامعه	کلیه کارشناسان و مدیران با حضور فیزیکی در شرکت های فوق
حجم جامعه	در سطح شرکت: 110 شرکت؛ در سطح فرد 198 نفر
روش	گام نخست: سطح شرکت: تصادفی ساده
نمونه گیری	گام دوم: سطح فرد: هدفمند (افراد فعال در دو سطح اول سازمان با دست کم 3 سال سابقه کار مرتبط)
حجم نمونه	در سطح شرکت: 86 شرکت بر اساس فرمول کوکران برای حجم جامعه محدود (با سطح خطای 5 درصد): $n = \frac{N \times Z a^2 / 2 \times P(1-P)}{e^2(N-1) + Z a^2 / 2 \times P(1-P)} = 86$ در سطح فرد: 198 نفر (150 مورد بازگشت داده شده؛ از هر شرکت متغیر از 1 تا 5 نفر)
گردآوری داده ها	از طریق پرسشنامه: مشتمل بر 33 گویه شامل ظرفیت جذب بالقوه (8 گویه)، ظرفیت جذب بالفعل (4 گویه)، رقیب گرایی (3 گویه)، مشتری گرایی (4 گویه)، هزینه گرایی (4 گویه)، نوآوری ارزشی (3 گویه)، بازار جدید (4 گویه)، ورود به بازار (4 گویه) و در هم شکستن رقابت (3 گویه)
روش تحلیل داده ها	تحلیل آماری توصیفی تحلیل آماری استنباطی (با کمک نرم افزار Smart PLS) ○ تحلیل روابط بین متغیرها از طریق ماتریس همبستگی (جدول 5) و آزمون معادلات ساختاری (جدول 4 تا 6 و شکل های 2 و 3) آزمون برازش مدل: ○ شاخص $GOF(Communality * R Square)$: 0,57 (با توجه به این که عدد مورد نظر بیش از 0/36 است پس مدل برازش دارد).
ارزیابی ابزار گردآوری داده ها	پایایی (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای هریک از متغیرها بالای 0/7 و میانگین واریانس بیش از 0/5 و در حد قابل قبول)؛ روایی محتوایی و صوری (با استفاده از نظر صاحب نظران و بهره گیری از پرسشنامه های استاندارد)؛ روایی سازه (با اتکا بر تحلیل عاملی تأییدی: جدول 4)

یافته‌ها

به‌منظور تحلیل ساختار درونی یا به عبارتی روایی پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر آشکار، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های پرسش‌نامه پژوهش در جدول شماره 4 خلاصه شده‌اند. بارهای عاملی مربوط به هر یک از سازه‌ها در سطح اطمینان 95 درصد معنادار بوده‌اند. بنابراین سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام گویه در سنجش متغیر پنهان خود سهم بیشتری دارد. هر گویه پرسش‌نامه که بار عاملی بالاتری داشته باشد، قدرت یا سهم بیشتری در سنجش متغیر پنهان مربوط به خود دارد. در جدول 4 بارهای عاملی مربوط به هر متغیر در ستون مربوط به آن آورده شده است. چنانچه این مقادیر بالای 0,4 باشند نیاز به حذف آنها نداریم.

جدول شماره 4. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (بارهای عاملی)

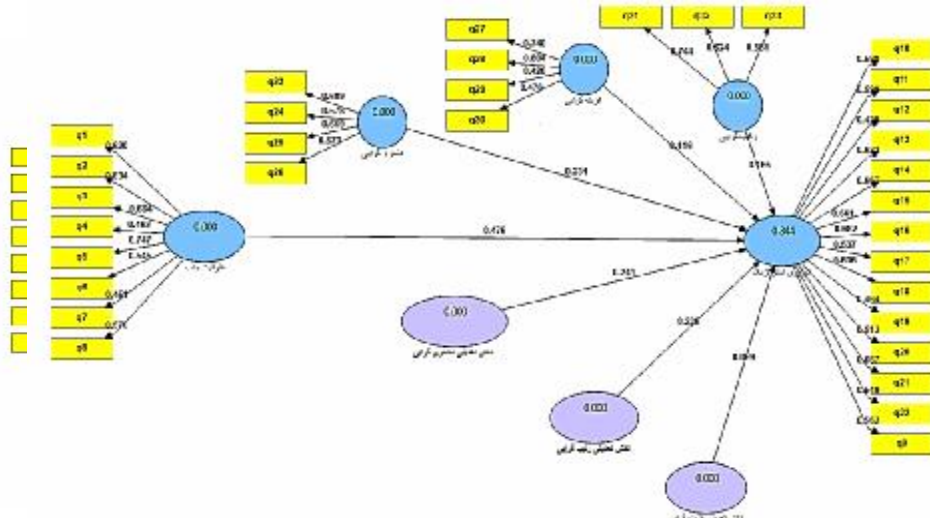
عبارت	ظرفیت جذب			نوآوری استراتژیک										جهت‌گیری استراتژیک																		
	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	AC11	AC12	AC13	AC14	AC15	AC16	AC17	AC18	AC19	AC20												
گویه	0/620	0/634	0/664	0/462	0/717	0/545	0/451	0/570	0/698	0/599	0/429	0/429	0/622	0/667	0/661	0/682	0/637	0/636	0/464	0/513	0/667	0/549	0/562	0/689	0/578	0/659	0/573	0/428	0/476	0/744	0/624	0/551

جدول شماره 5 همبستگی میان متغیرهای پنهان پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج مربوط به ضرایب همبستگی به دست آمده، می‌توان به این نتیجه رسید که تمامی متغیرهای فرضیات پژوهش، در سطح اطمینان 95 درصد، رابطه معنی‌داری با یکدیگر دارند.

جدول شماره 5. ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان

متغیرهای تحقیق	رقیب‌گرایی	ظرفیت جذب	مشتری‌گرایی	نوآوری استراتژیک	هزینه‌گرایی
رقیب‌گرایی	1/00				
ظرفیت جذب	0/64	1/00			
مشتری‌گرایی	0/56	0/67	1/00		
نوآوری استراتژیک	0/69	0/87	0/72	1/00	
هزینه‌گرایی	0/53	0/61	0/51	0/65	1/00

پس از بررسی و تأیید مدل، به منظور آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی ضریب مسیر و t -value استفاده شده است. توسط مقادیر t -value معنی‌داری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. در سطح اطمینان 95 درصد چنانچه مقادیر آماره‌ی t بالاتر از 1,96 باشد فرضیه تأیید و در صورت کم‌تر بودن، فرضیه رد می‌گردد.



شکل شماره 2. ضرایب مسیر

در شکل‌های 2 و 3 مدل پژوهش که در برگیرنده فرضیات فرعی پژوهش و یا به عبارتی معادله ساختاری دوم است، در دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معنی‌داری نشان داده شده است. شکل 2 در واقع همان مقدار ضریب مسیر و ضریب تعیین و شکل 3 نیز مقدار آماره t را نشان می‌دهد. با توجه به اعداد آماره t می‌توان نتیجه گرفت که دو فرضیه فرعی رد و باقی فرضیه‌های اصلی و فرعی تأیید می‌شوند. آماره t در مورد فرضیه‌های فرعی 5 و 8 از فرضیه اصلی نخست بین $+1/96$ و $-1/96$ قرار گرفته است که این امر معناداری رابطه بین دو متغیر را در سطح اطمینان 95 درصد رد می‌کند.

جدول 6 وضعیت تأیید یا رد تمامی فرضیه‌ها را منعکس می‌کند.

جدول شماره 6. یافته‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیه‌های پژوهش
تأیید فرضیه	4/881	0/476	فرضیه اصلی اول: تأثیر ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک
			فرضیات فرعی فرضیه اصلی:
تأیید فرضیه	3/011	0/198	1) تأثیر ظرفیت جذب بالقوه بر نوآوری ارزشی
تأیید فرضیه	10/414	0/715	2) تأثیر ظرفیت جذب بالفعل بر نوآوری ارزشی
تأیید فرضیه	3/200	0/346	3) تأثیر ظرفیت جذب بالفعل بر شکستن رقابت
تأیید فرضیه	4/738	0/477	4) تأثیر ظرفیت جذب بالقوه بر شکستن رقابت
رد فرضیه	1/842	0/223	5) تأثیر ظرفیت جذب بالقوه بر ورود به بازار
تأیید فرضیه	7/385	0/613	6) تأثیر ظرفیت جذب بالفعل بر ورود به بازار
تأیید فرضیه	7/263	0/611	7) تأثیر ظرفیت جذب بالقوه بر بازار جدید
رد فرضیه	1/810	0/173	8) تأثیر ظرفیت جذب بالفعل بر بازار جدید
تأیید فرضیه	3/339	0/241	فرضیه اصلی دوم: نقش تعدیل گر مشتری‌گرایی در رابطه میان ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک
تأیید فرضیه	2/920	0/226	فرضیه اصلی سوم: نقش تعدیل گر رقیب‌گرایی در رابطه میان ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک
رد فرضیه	0/779	0/059	فرضیه اصلی چهارم: نقش تعدیل گر هزینه‌گرایی در رابطه میان ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک

بحث و نتیجه‌گیری

تأیید فرضیه نخست بر ضرورت تمرکز سازمان‌های دانش‌بنیان بر افزایش ظرفیت جذب جهت تقویت و تحریک نوآوری استراتژیک تأکید دارد. تنها تفاوت در متغیرهایی است که این پژوهش‌های به کار گرفته‌اند. در واقع، سازمان‌ها بایستی سرمایه انسانی را در تشخیص ارزش اطلاعات جدید و ادغام آن با امور روزمره کسب‌وکار توانمند کنند. ضروری است این سازمان‌ها جهت کسب قابلیت در ایجاد ارزش جدید برای مشتریان، خلق بازار جدید، نوآوری در ورود به بازار و در هم شکستن رقابت در فرآیندها و رویه‌های سازمانی که طی آن سازمان، دانش را کسب، شبیه‌سازی، منتقل و استخراج می‌کند سرمایه‌گذاری نمایند. این سازمان‌ها با تقویت درک سازمان از ارزش اطلاعات تمامی منابع، فهم کامل آن، و به کار بستن آن برای مقاصد کسب‌وکار می‌توانند امیدوار به کسب مزیت رقابتی و رشد پایدار از طریق نوآوری استراتژیک باشند. این نتیجه با دستاوردهای پژوهش‌های علیزاده و میرزایی (1389) هم‌نوایی دارد و تنها تفاوت در کانون تمرکز است. مقاله پیش رو بر کلیت دانش تأکید دارد

اما پژوهش علیزاده و میرزایی تنها جنبه سخت دانش را در نظر می‌گیرد. پژوهش چن و هایزینگ (2014) که بر ظرفیت سازمان در نوآوری باز متمرکز است نیز با نتایج پژوهش جاری هم‌راستا است. لیل-رودریگز و همکاران (2014) و دی کاسترو و همکاران (2013) هم به نتایج مشابهی دست یافته‌اند اما اولی نوآوری را به صورت عام در نظر گرفته و دومی نیز بر قابلیت نوآوری تأکید دارد. کیم و همکاران (2013) و فرارسی و همکاران (2012) نیز با تأکید بر جنبه‌های متفاوتی از مدیریت دانش به نتایج مشابهی رسیدند.

با توجه به فرضیه دوم مبتنی بر نقش تعدیل‌گر مشتری‌گرایی در رابطه میان ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک و با توجه به این‌که مشتری‌گرایی سازمان‌های دانش‌بنیان می‌تواند رابطه میان ظرفیت جذب دانش و نوآوری استراتژیک را افزایش دهد پیشنهاد می‌شود مدیران و سیاست‌گذاری این شرکت‌ها از اقدامات معطوف به نیازها و خواسته‌های مشتریان حمایت کنند و ارزش‌های مربوط به مشتری‌مداری را در تمامی لایه‌ها و بخش‌ها نهادینه نمایند. این سازمان‌ها می‌توانند به نیروهای توانمند خود در زمینه ایجاد ارتباط با مشتری اختیار بیشتری تفویض کنند تا آنها بتوانند نیازهای مشتری را در زمان بروز و وقوع پوشش دهند. سازمان‌های دانش‌بنیان می‌توانند در شرح شغل‌ها و مأموریت‌های واحدها و افراد نیز محورها و بندهایی برای مشتری‌گرایی در نظر بگیرند. می‌توان انتظار داشت چنین اقداماتی بتواند ظرفیت جذب دانش در سازمان را به سمت نوآوری استراتژیک سوق بدهد. اوزکایا و همکاران (2015) به دستاوردهایی مشابه این فرضیه دست یافته‌اند، البته نقش دانش را تعدیل‌گر و جهت‌گیری را مستقل در نظر گرفته‌اند. همچنین آنها، قابلیت دانش - و نه ظرفیت دانش - و نوآوری - و نه نوآوری استراتژیک - را به عنوان متغیرها در نظر گرفته‌اند. چن و هایزینگ (2014) نیز با وجود دستیابی به نتایج مشابه تنها بر روشن بودن جهت‌گیری استراتژیک تأکید کرده‌اند و نوع جهت‌گیری را مشخص نکرده‌اند. لیل-رودریگز و همکاران (2014) و دی کاسترو و همکاران (2013) به عنوان متغیر تعدیل‌گر به جای جهت‌گیری استراتژیک از ارزش‌ها و باورهای نوآورانه که جهت‌گیری عام سازمان‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد استفاده کرده‌اند. می‌توان این دو متغیر را همبسته و هم‌پوشان دانست. فرارسی و همکاران (2012) و مورگان و استرانگ (1998) هم از متغیرهای عام‌تری نسبت به پژوهش جاری بهره گرفته‌اند، با این حال به رهاوردهای مشابهی نائل شده‌اند.

تأیید فرضیه سوم این نکته را منعکس می‌کند که گرایش به رقبا نیز می‌تواند در رابطه میان ظرفیت جذب بر نوآوری استراتژیک نقش ایفا کند. از این گزاره می‌توان چنین برداشت کرد که نگاه به رقبا فشارها و محدودیت‌هایی را به سازمان منتقل می‌کند که آن را وادار به نوآوری‌های بیشتر می‌نماید. در حقیقت، سازمانی که به رقبا گرایش دارد ارزش دانش را بهتر درک می‌کند و آن را به

صورتی اثربخش‌تر به سمت نوآوری به ویژه از نوع استراتژیک آن سوق می‌دهد. از این رو، به نظر می‌رسد سازمان‌های مورد مطالعه در این پژوهش بایستی سرمایه‌گذاری بیشتری در افزایش قابلیت الگوبرداری و پایش رقبا داشته باشند. شاید نیاز به تغییرات ساختاری و ایجاد واحد تحقیقات بازار نیز باشد. خلق نظام مطالعه و بررسی محصولات و خدمات و به سخن بهتر ارزیابی که رقبا برای مشتریان خود ایجاد می‌کنند از ضرورت‌های مدیریتی در این سازمان‌ها است. اوزکایا و همکاران (2015)، چن و هایزینگ (2014)، لیل-رودریگز و همکاران (2014)، دی کاسترو و همکاران (2013) و فرارسی و همکاران (2012) نیز با وجود کانون تمرکز متفاوت به نتایج هم‌سو و مشابهی دست یافته‌اند.

عدم تأیید فرضیه چهارم نشان از آن دارد که گرایش سازمان‌ها به کاهش هزینه می‌تواند ظرفیت جذب دانش را به سمت خروجی‌ها و پیامدهایی غیر از نوآوری استراتژیک سوق دهد. در واقع، تمرکز سازمان‌ها بر هزینه ممکن است دانش کسب و فهم شده در سازمان را به سمت نوآوری سوق دهد یا این که این دانش را تنها در نوآوری در فرآیندها مشارکت دهد. دانش در چنین شرایطی افزایش کارایی را به افزایش اثربخشی ترجیح خواهد داد. از این رو، انتظار می‌رود شرکت‌های دانش‌بنیان که نیاز فراوانی به نوآوری استراتژیک دارند و آن را بر دانش استوار کرده‌اند از طریق تأکید و تمرکز بر هزینه سازمان‌ها را دچار عدم انسجام در جهت‌گیری نکنند. برعکس، نوآوری استراتژیک در این سازمان‌ها مستلزم خلق فرهنگ پذیرش خطا، تنوع و چندگانگی، فعالیت‌های موازی و حرکت در لبه آشوب است. تمامی این فعالیت‌ها هزینه سازمان را افزایش خواهند داد. تنها سه پژوهش لیل-رودریگز و همکاران (2014)، دی کاسترو و همکاران (2013) و فرارسی و همکاران (2012) تا حدودی هم‌راستا با این نتیجه بحث کرده‌اند. البته، دو پژوهش نخست از جنبه فرهنگی این فرضیه را تأیید کرده‌اند. در واقع، آنها بیان می‌کنند که ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی معطوف به کاهش هزینه مانع تقویت قابلیت نوآوری می‌شود. فرارسی و همکاران (2012) در اشاره‌ای کوتاه بیان می‌کنند که مدیریت دانش در سازمان‌های با جهت‌گیری استراتژیک هزینه‌ای نمی‌تواند به نوآوری منجر شود.

References

- Alizadeh, P. & Mirzaii, F. (2010), The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Strategic Innovation of Organizations, Shiraz, First International Management and Innovation Conference. (In Persian).
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge Processes, Knowledge intensity and Innovation: A Moderated Mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 94–108.
- Chen, J., Zhaohui, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- D' Aveni, R. (1995). *hypercompetiton rivalries*. New York: Free Press.
- Drucker, P. (1999). Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*(winter), 79-94.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*, 16(5), 688-701.
- Flatten, T., & Engelen, A. (2011). A measure of absorptive capacity: scale development and validation. *European Management Journal*, 29, 98–116.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. *Strategic Management Journal*, 27(2), 189-199.
- Harvey, G.; Skelcher, C; Spencer, E; Jas, P and Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a nonmarket environment. *Public Management Review*, 12(1), 77-97.

- Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.
- Johannessen, J. A. (2008). Organizational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 28(5), 403-412.
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2011). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*.
- Kasemsap, K. (2017). Strategic innovation management: An integrative framework and causal model of knowledge management, strategic orientation, organizational innovation, and organizational performance. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 86-101). IGI Global.
- Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms. *Journal Product Innovation Management*, 30(1), 136–153.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2017). Examining the complementary effect of political networking capability with absorptive capacity on the innovative performance of emerging-market firms. *Journal of Management*, 43(4), 1131-1156.

-
- Lee, C., & Wu, F. (2010). Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. *The Journal of International Management Studies*, 5(2), 118–126.
- Li, J. J. (2005). The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations. *Asia Pacific Journal Management*, 22, 423- 443.
- Lin, C., & Chen, M. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Marque's, D. P., & Simo'n, F. J. (2006). The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 10, 143-156.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ming Lau C. (2011) "Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy", *Journal of Business Research*, 64(12), 1344–1351.
- Ming Lau, C. (2011). Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of Business Research*, 64, 1344–1351.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Murad , A., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Panagiotis, T., & Zoe, A. (2015). The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238-247.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Ritala, P., Henttonen, K., Salojaärvi, H., Sainio, L. M., & Saarenketo, S. (2012). Gone fishing for knowledge? The effect of strategic orientations on the scope of open knowledge search. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 328-348.
- Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review*, 21(1), 17-41.
- SabzehAli, R. (2014), Investigating the mechanisms of deliberate learning to stimulate strategic innovation capacity, *Industrial Management Journal of the Faculty of Humanities*, 9(30), 59-70. (In Persian).
- Schlegelmilch, B. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(12), 117–132.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Jersey: New Brunswick.
- Sillince, J. (2012). Shaping strategic action through the rhetorical construction and exploitation of ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630–650.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221–1231.

-
- The Park Mission, Vision, & Values. (2016), Retrieved from Tehran University of Science and Technology Park, <http://stp.ut.ac.ir>. (In Persian).
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Tse, T. (2013). Paradox resolution: A means to achieve strategic innovation. *European Management Journal*, 31(6), 682–696.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Weeks, M., & Feeny, D. (2008). Outsourcing: from cost management to innovation and business value. *Management Review*, 50(4), 127–146.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovation. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص ص: ۱۹۹ - ۱۸۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۹

نوع مقاله: پژوهشی

عوامل موثر بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان

حسین آقایی پور فطرتی^۱
سید محمود هاشمی^{۲*}

چکیده

در این تحقیق در راستای بررسی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان انجام شده است. روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه مدیران و کارکنان مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌باشند که تعداد آنها ۲۰۰۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، طبقه‌ای می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در مرحله بعد بر اساس مدل مفهومی پژوهش، سؤالات و فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته، گویه‌های مستخرجه در نمونه آماری تحقیق مورد پرسش قرار گرفته است. در بخش آمار توصیفی، توصیف داده‌ها در دو بخش متغیرهای زمینه‌ای و متغیرهای اصلی ارائه گردیده و در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده شده است. با توجه به داده‌های تحقیق می‌توان گفت، اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان مؤثر می‌باشند. همچنین متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۵۹۱) بیشترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد و متغیر اعتماد سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۳۶۸) کمترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد.

واژه‌های کلیدی:

اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی، بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان

۱- دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)
hashemi_9986@iauctb.ac.ir

مقدمه

یکی از مسائل اساسی که مدیران با آن روبه‌رو هستند بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌باشد. در عصر پویای امروزی و شرایط رقابت جهانی، موفقیت سازمان‌ها وابستگی زیادی به عملکرد کارکنانی دارد که فراتر از وظایف خود عمل می‌کنند. یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، بازاریابی داخلی است. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه‌های مربوط در این زمینه نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی را ارتقا می‌دهد. با وجود گسترش این مفهوم در مباحث بازاریابی، به طور عملی استفاده کمی از آن شده است. بازاریابی داخلی در مفهوم گسترده خود با نظریه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی در دهه‌های اخیر ارتباط پیدا کرده است.

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد سازمانی طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^۱ (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ^۲ (۲۰۰۷) اهداف ارزشیابی کارکنان را در توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر^۳ (۲۰۰۷) و نو و همکاران (۲۰۰۸) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به ۲ دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند. در سال‌های اخیر این مفهوم غنی‌سازی شده و از بار محتوایی بسیار عمیق‌تری برخوردار شده است. به زعم آرمسترانگ (۲۰۰۰) مدیریت عملکرد، فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق بهبود عملکرد افرادی که در آن کار می‌کنند و به وسیله ایجاد قابلیت‌های نقش‌آفرینان فردی

1-Bernardin

2-Ivancevich

3-Snell & Bohlander

و گروهی، به ارمغان می‌آورد. مدیریت عملکرد، استراتژیک است از این لحاظ که با موضوعات گسترده‌ای مرتبط است و به دو معنی یکپارچه است؛ یکی یکپارچگی عمودی که معرف پیوند یا همبستگی اهداف سازمان، گروه و افراد با شایستگی‌های محوری است و دیگری یکپارچگی بهبود سازمانی، بهبود منابع انسانی و پاداش است.

ظهور سازمان‌ها به نخستین دوران‌های حضور انسان بر روی زمین بر می‌گردد. شاید اولین سازمان‌ها با هدف شکار دسته جمعی و مهاجرت قبایل، شکل گرفته باشند. تصور می‌شود بحث رهبری و ارتباطات بین اعضای گروه نیز از همان زمان وجود داشته است. در فرآیند یکصد ساله نظریه‌های سازمانی، سازمان‌ها مسیر هجرت خود را از تئوری کلاسیک به تئوری نئوکلاسیک، مکتب روابط انسانی، نظریه سیستمی و اقتضایی آغاز کرده تا جایی که دانشگر در مقابل کارگر، رهبر در مقابل مدیر، پیروان در مقابل زیردستان، منابع اطلاعاتی در مقابل منابع فیزیکی، علاقه‌داران در مقابل سهام داران، مدیریت فراملیتی در مقابل مدیریت سازمانی مطرح گردید (براون^۱، ۲۰۰۶).

عملکرد سازمانی حکایت از آن دارد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف خود می‌رسد، عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک نقطه معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (کیم، ۲۰۰۶). برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد سازمانی بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو^۲، ۲۰۰۸) و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند؛ در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. «تلاش، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد. «توانایی‌ها»، ویژگی‌های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و «ادراکات نقش» به مسیریابی که افراد باور دارند بایستی تلاش‌هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره دارد. نو و همکاران^۳ (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و

1 Brown

2-Byars and Rue

3- Noe and et al

نظیر آن می‌دانند. کارل و همکاران^۱ (۲۰۱۱) در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان را بررسی نماید.

عملکرد سازمانی: رهبری، به عنوان توانایی نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می‌شود. نکته مهم این است که رهبری کارآمد منوط به این است که فرد شایسته در زمان مقتضی و در مکان مناسب قرار گیرد. (اردیلیک^۲، ۲۰۱۲) عملکرد یک سازمان، گویای وضعیت بقای آن در محیط است و تأکید مدیریت بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد، اهمیت آن را آشکار ساخته که می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی و فرهنگ سازمان صورت پذیرد. سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرد. با فراهم آوری چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت که سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیر هستند که بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرآیندها و کارکردهایی معطوف نمایند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌نماید. عملکرد سازمانی حکایت از آن دارد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف خود می‌رسد، عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک نقطه معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (کیم^۳، ۲۰۰۶).

عدالت سازمانی: در طول تاریخ یکی از آرزوهای اساسی انسان اجرای عدالت و تحقق آن در جوامع بوده است. در این خصوص، مکتب‌ها و اندیشه‌های گوناگون بشری و الهی راه‌حلی را برای استقرار آن پیشنهاد کرده‌اند. برخی از صاحب‌نظران نظریهٔ برابری را «گسترش عدالت» نام نهاده‌اند زیرا توزیع عادلانه درآمدها را عامل اساسی انگیزش انسان‌ها می‌دانند (ایلامین، ۲۰۱۲). نظریهٔ برابری اعتقاد دارد که افراد خود را به‌طور مداوم با دیگران، در متن جامعه و سازمان مقایسه می‌کنند و اگر احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند. گسترش نقش نظریه برابری در تشریح نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در دههٔ ۱۹۷۰ به قلمرویی از پژوهش به نام «عدالت در سازمان» منجر شد. گرینبرگ در سال ۱۹۸۷ میلادی نخستین بار مفهوم «عدالت سازمانی» را مطرح و به ادراک کارکنان از انصاف و رفتارهای عادلانه شعلی اشاره کرد. که خود به شناسایی سه جزء متفاوت از عدالت در سازمان یعنی عدالت توزیعی، عدالت

1. Carell & et al

2. Erdilek

3. Kim

رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای منجر گردید. هر سازمانی برای بقا باید با محیط بیرون و درون خود ارتباط داشته باشد و با مشکلات مبارزه کند که لازمه آن، شناخت مشکلات و ابعاد مختلف آن توسط مدیران سازمان است. از سوی دیگر، توسعه و رشد هر جامعه‌ای در داشتن سازمان‌های سالم است. یکی از عوامل مرتبط با سلامت سازمانی، عدالت سازمانی است، که به میزان منصفانه بودن اقدام‌های سازمان در رابطه با کارکنان اشاره دارد (دورکنای و همکاران، ۲۰۱۶).

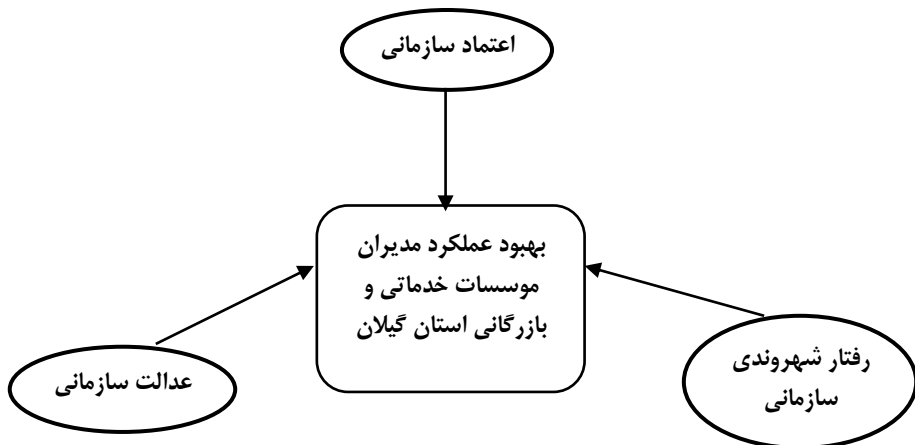
اعتماد سازمانی: مفهوم اعتماد و مسائل مربوط به آن در چند سال گذشته به طور فزاینده‌ای محور مطالعه سازمان‌ها گردیده است. امروزه اهمیت اعتماد در سازمان‌ها به خوبی آشکار گردیده است چرا که برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌ها است که رشد و حیات آنها را تضمین می‌نماید. اهمیت به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان‌ها می‌باشند. اعتماد عامل کلیدی است زیرا همکاری را به وجود می‌آورد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۷).

براون و همکاران (۲۰۱۳) در تعریف اعتماد سازمانی عنوان می‌کنند که اعتماد سازمانی، ادراکات فردی مثبتی است که افراد در باره محتوا و رفتارهای اعضای سازمان دارند و بر پایه نقش‌ها، ارتباطات، تجارب و وابستگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد. اعتماد را به عنوان تمایل این که فردی با دیگری به طور داوطلبانه تعامل برقرار نماید نیز تعریف کرده‌اند. وجود میزان یا درجه بالای اعتماد در سازمان مستلزم افزایش احتمال تمایل افراد به قرارگیری در چنین موقعیت داوطلبانه و تسهیم اطلاعات داوطلبانه می‌باشد. براساس نظر ساندرز (۲۰۱۲)، اعتماد، اطمینانی است که یک فرد به دیگری دارد در این مورد که به شیوه‌ای قابل پیش بینی، اخلاقی و عادلانه عمل می‌کند. کارمارا^۱ (۲۰۰۶) نیز اعتماد بین شخصی را این چنین تعریف می‌کند: میزانی که یک فرد بر مبنای کلمات، اقدامات و تصمیمات دیگری به نیت و عمل او اطمینان دارد. اعتماد این چنین نیز تعریف شده است: احساس اطمینان کارکنان به این که، زمانی که به موقعیت ناشناخته یا دربرگیرنده ریسکی برخورد می‌کنند، رفتارها و گفتارهای سازمان سازگار و ابزارهایی کمک کننده هستند. در مجموع، اعتماد، داشتن این انتظار مثبت است که دیگران (چه با کلمات، چه در اعمال و چه در تصمیمات) فرصت طلبانه عمل نمی‌کنند (آلتونتاس و بایکال^۲، ۲۰۱۰).

1.Kramer

2.Altuntas & Baykal

رفتار شهروندی سازمانی: مفهوم رفتار شهروندی کارکنان از جمله مفاهیم دیگری در حوزه رفتار شهروندی سازمانی مطرح است که اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کار، فراتر از وظایف و الزامات شغلی و سازمانی تعریف شده است (هادسون، ۲۰۰۲: ۷۰). برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی هم وجود دارند. این رفتارها براساس نظریه بال و همکاران (۱۹۹۴) از بازده کاری فرد مشخص می‌شود و از نتایج مثبت عملکرد افراد می‌کاهد. نمونه‌هایی از این رفتارها عبارتند از: مبارزه طلبی، مقاومت در برابر مسؤلیت، حفظ پست و مقام، اجتناب یا فرار از مسؤلیت‌های تعیین شده، تهاجم و انتقام‌جویی (اسپکتور، ۱۳۸۷: ۱۸۱). ویگودا گادوت (۲۰۰۶)، رابطه این نوع رفتارها را با استرس شغلی، تمایل به ترک مؤسسه آموزشی، از زیر کار در رفتن و فرسودگی شغلی کارکنان مستقیم و با نوآوری، رضایت شغلی و حتی رفتار شهروندی سازمانی آنها معکوس می‌داند. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (یانگ و وی، ۲۰۱۷). به طور کلی رفتار شهروندی یک نوع رفتار ارزشمند و مفید است که افراد آن را به صورت دلخواه و داوطلبانه از خود بروز می‌دهند (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۷).



شکل شماره-۱- مدل اولیه حاصل از پیشینه تحقیق

ابزار و روش

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت از کلیه مدیران و کارکنان مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌باشند که تعداد آنها حدوداً ۲۰۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری طبقه‌ای می‌باشد. از جامعه آماری مذکور با توجه به ضوابط نمونه‌گیری (بر اساس شیوه نمونه‌گیری مندرج در جدول مورگان) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده آنالیز این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته شده است. در سطح توصیفی از توزیع فراوانی متغیرها، درصد، جداول، و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و در سطح آمار استنباطی از روش‌های آزمون‌های مقتضی استفاده می‌گردد. در تحقیق حاضر با توجه به سطح سنجش متغیرها و نوع فرضیات از هر دو دسته آزمون‌های تفاوت و رابطه استفاده گردیده است. در این تحقیق از آزمون‌های آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها و آزمون بارتلت جهت تعیین کفایت نمونه و آزمون رگرسیون خطی، آزمون دوربین - واتسون (DW)، ضریب تعیین، آزمون معنی‌دار بودن درالگوی رگرسیون، آزمون معنی‌دار برای معادله رگرسیون و آزمون معنی‌دار بودن ضرایب استفاده شده است.

آمار استنباطی:

آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه فرعی اول

"اعتماد سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر دارد."

جدول شماره (۱): خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی فرضیه اول

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۴۸۵	۰/۲۳۵	۰/۲۳۱	۱/۹۲۲

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۹۲۲) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان

از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین $0/۲۳۵$ می باشد که این مؤید آن است که $۲۳/۵\%$ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیر مستقل (اعتماد سازمانی) قابل تبیین است.

جدول شماره (۲): آزمون خطی بودن معادله (ANOVA) فرضیه اول

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۲۳/۹۲۹	۱	۲۳/۹۲۹	۶۳/۹۷۳	۰/۰۰۰
خطا	۱۳۷/۶۵۳	۳۶۸	۰/۳۷۴		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵% معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۳): تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون فرضیه اول

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده بتا	آماره t	سطح معنی داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۱/۸۹۷	۰/۱۶۳	-	۱۱/۶۰۶	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۰/۳۸۲	۰/۰۴۸	۰/۳۸۵	۷/۹۹۸	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۳ مشاهده می شود مقدار سطح معنی داری متغیر اعتماد سازمانی ($۰/۰۰۰$) می باشد که این مقدار کمتر از $۰/۰۵ = \alpha$ می باشد ($\alpha = 0.05$ و $\text{sig} < 0.05$) است. در نتیجه با اطمینان ۹۵% می توان گفت اعتماد سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیرگذار می باشد. با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون می توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی افزایش اعتماد سازمانی موجب بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می شود. بنابراین فرضیه فوق تایید می گردد.

فرضیه فرعی دوم

" رفتار شهروندی سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر دارد."

جدول شماره (۴) : خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی فرضیه دوم

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۶۴۷	۰/۴۱۹	۰/۴۱۸	۱/۷۵۷

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۷۵۷) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین ۰/۴۱۹ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۱/۹٪ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیر مستقل (رفتار شهروندی سازمانی) قابل تبیین است.

جدول شماره (۵) : آزمون خطی بودن معادله (ANOVA) فرضیه دوم

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۶۷/۷۲۲	۱	۶۷/۷۲۲	۲۶۵/۵۱۹	۰/۰۰۰
خطا	۹۳/۸۶	۳۶۸	۰/۲۵۵		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقادیر آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۶) : تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون فرضیه دوم

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده بتا	آماره t	سطح معنی داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۱/۱۷۳	۰/۲۶۸	-	۴/۳۷۲	۰/۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی	۱/۲۲۸	۰/۰۷۵	۰/۶۴۷	۱۶/۳۹۵	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی‌داری متغیر فعالیت‌های ترویجی (۰/۰۰۰) می‌باشد که این مقدار کمتر از $\alpha = 0.05$ می‌باشد ($\text{sig} < 0.05$ و $\alpha = 0.05$) است. در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت رفتار شهروندی سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیرگذار می‌باشد.

با توجه به مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون می‌توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی رفتار شهروندی سازمانی موجب بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌شود. بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌گردد

فرضیه فرعی سوم

" عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر دارد."

جدول شماره (۷) : خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی فرضیه سوم

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۵۸۸	۰/۳۴۵	۰/۳۴۱	۲/۰۱

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۲/۰۱) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین ۰/۳۴۵ می‌باشد که این مؤید آن است که ۳۴/۵٪ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیر مستقل (عدالت سازمانی) قابل تبیین است.

جدول شماره (۸) : آزمون خطی بودن معادله (ANOVA) فرضیه سوم

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۲۴/۳۵۹	۱	۲۴/۳۵۹	۶۵/۳۲۴	۰/۰۰۰
خطا	۱۳۷/۲۲۳	۳۶۸	۰/۳۷۳		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۹) : تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیونی فرضیه سوم

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۱/۷۵۸	۰/۱۷۹	-	۹/۸۴۳	۰/۰۰۰
عدالت سازمانی	۰/۵۴۷	۰/۰۶۸	۰/۵۸۸	۸/۰۸۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۹ مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی داری متغیر عدالت سازمانی (۰/۰۰۰) می‌باشد که این مقدار کمتر از $\alpha = ۰/۰۵$ می‌باشد ($\text{sig} < 0.05$ و $\alpha = 0.05$) است. در نتیجه با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت عدالت سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر گذار می‌باشد.

بنابر مثبت بودن علامت ضریب رگرسیون می‌توان گفت رابطه دو متغیر مثبت و مستقیم است. به عبارتی عدالت سازمانی موجب بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان می‌شود. بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌گردد

برازش مدل رگرسیونی

در بررسی فرضیه‌ها مشخص شد سه عامل اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر گذار می‌باشند. در این بخش با کمک رگرسیون خطی چندگانه مشخص می‌شود کدام متغیر بیشتر تأثیر را در بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد.

جدول شماره (۱۰): خلاصه نتایج توصیفی مدل رگرسیونی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره دوربین واتسون
۰/۶۶۲	۰/۴۳۹	۰/۴۳۴	۱/۷۲۵

بدین ترتیب همان طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، مقدار آماره دوربین واتسون (۱/۷۲۵) در فاصله ۱/۵-۲/۵ قرار دارد، بنابراین فرضیه عدم وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. مقدار ضریب تعیین ۰/۴۳۹ می‌باشد که این مؤید آن است که ۴۳/۹٪ از تغییرات متغیر وابسته (بهبود عملکرد مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان) به کمک متغیرهای مستقل قابل تبیین است.

جدول شماره (۱۱): آزمون خطی بودن معادله (ANOVA)

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری (sig)
رگرسیون	۷۰/۸۹۷	۳	۲۳/۶۳۲	۹۵/۳۷۸	۰/۰۰۰
خطا	۹۰/۶۸۵	۳۶۶	۰/۲۴۸		
کل	۱۶۱/۵۸۲	۳۶۹			

با توجه به مقدار آماره آزمون F و معنی‌داری آن در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است.

جدول شماره (۱۲): تحلیل رگرسیونی و ضرایب رگرسیون

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد شده بتا	آماره t	سطح معنی‌داری	آماره هم خطی	
	خطای معیار	بتا				ضریب هم خطی	تلورانس
عدد ثابت	۱/۳۲۷	۰/۲۶۹	-	۴/۹۲۴	۰/۰۰۰	-	-
اعتماد سازمانی	۰/۵۱۱	۰/۰۷۹	۰/۳۶۸	۶/۴۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۲	۲/۶۱۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۲۹	۰/۰۷۱	۰/۵۹۱	۱۰/۲۶۷	۰/۰۰۰	۰/۵۸۱	۱/۴۶۸
عدالت سازمانی	۰/۶۳۲	۰/۰۶۴	۰/۴۷۱	۹/۸۷۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳۶	۱/۳۵۸

با توجه به جدول ۱۲ مشاهده می‌شود مشاهده می‌شود مقدار تلورانس در محدوده ۰/۵ قرار دارد و ضریب هم خطی برای تمام متغیرها کمتر از ۱۰ است. بنابراین می‌توان گفت مشکل هم خطی بین متغیرهای مستقل وجود ندارد.

سطح معنی‌داری متغیرهای اعتماد سازمانی (۰/۰۰۰)، رفتار شهروندی سازمانی (۰/۰۰۰)، عدالت سازمانی (۰/۰۰۰)، رفتار شهروندی سازمانی (۰/۰۰۰) کمتر از $\alpha = 0.05$ می‌باشد ($\text{sig} < 0.05$ و $\alpha = 0.05$) در نتیجه متغیرهای اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی وارد مدل رگرسیونی می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت متغیرهای اعتماد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی در بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان تاثیر گذار می‌باشند.

با توجه به قدر مطلق مقدار ضریب بتای استاندارد شده مشخص می‌شود، متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۵۹۱) بیشترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد و متغیر اعتماد سازمانی با ضریب بتای استاندارد (۰/۳۶۸) کمترین تاثیر را در بهبود عملکرد مدیران موسسات خدماتی و بازرگانی استان گیلان دارد.

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از سوی دیگر، سازمان‌ها برای بقای خود، دلیل و هدف منحصر به فردی دارند. این انحصار، در

بیانیه مأموریت سازمان منعکس می‌گردد (فرد، ۱۹۸۹) و بیانیه مأموریت، پاسخی مختصر، اما صحیح و مناسب به این سؤال است که کسب و کار ما چیست؟ پاسخ مؤثر و آگاهی دهنده به این سؤال، کاردانی سازمان را به اثبات می‌رساند و باعث القای اطمینان می‌شود. (ویکهام، ۱۹۹۷: ۱۷۱). بیانیه مأموریت منعکس کننده اعتقادات مدیران، مالکان و سهامداران می‌باشد در رابطه با آنچه که سازمان است (دسمیت و پرزی، ۲۰۰۸: ۴). بیانیه مأموریت سازمان را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای رفتاری مشترک میان اعضا دانست که عملکرد و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هیروتا و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۱۳۶).

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در وضع محیطی سازمان روی می‌دهد. در این اوضاع دشوار، منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های نامشهود و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان به حساب می‌آید. مدیریت منابع انسانی با استفاده بهینه از استعدادها و توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان، طراحی یک سیستم مناسب پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، و آموزش و رشد نیروی انسانی می‌تواند عملکرد سازمان را ارتقا دهد.

نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که واژه «کار» یا «نیروی کار» شاید این تصور غلط را در ذهن ایجاد کند که هر بهبودی در عملکرد فقط به تلاش‌های کارکنان نسبت داده می‌شود؛ اما افزایش در عملکرد نیروی کار، در واقع، منعکس کننده بهبود ستاده در نتیجه تأثیر مشترک عوامل مختلف مرتبط با یکدیگر است. این افزایش، نه تنها ناشی از کارایی کارکنان، نگرش‌ها و سطوح مهارت آنان است، بلکه همچنین نتیجه سایر عواملی است که بر ستاده تأثیر می‌گذارند؛ نظیر سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات و تجهیزات، سطح تکنولوژی، اثربخشی سیستم‌ها، و سایر عواملی که ارتباط مستقیمی با نهاده کار ندارند. (شو شنگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۰)

در سال‌های اخیر، مدیران مؤسسات خدماتی و بازرگانی در راستای بهبود عملکرد سازمان توجه بیشتری به کارکنان خود داشته و جستجوی روش‌های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این توجه، از آنجا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که سرمایه هوشمند خود را از دست می‌دهند، شانس اندکی برای بقا دارند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم، به مدیریت عملکرد و به‌ویژه نظام ارزیابی عملکرد نیاز داریم. در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه

دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره‌برداری کنند و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی می‌باشد. به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از این عامل می‌بایست آموزش‌های لازم تدوین، هماهنگی و همدلی لازم در بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. هر برنامه مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه‌گیری عملکرد بستگی دارد. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره‌وری نیروی کار می‌باشند لذا نیاز به چرخش از این نوع نظام‌ها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری نیروی کار را بالا می‌برد.

References

- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of nursing scholarship*, 42(2), 186-194.
- Armstrong, Michael. (1991), *Handbook personnel management practice*, Fourth edition, kurgan page.
- Barron, F. (1969). *Creative person and creative process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Brown, ME. Trevino, LK. (2006) "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly*; 17, 595-616.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- Carell, M.R. Elbert, N.F. Hatfield, R.D. Grobler, P.A. Marx, M. and van der Schyf, S. (2011). *Human Resource Management in South Africa*. Thomson Learning: Great Britain.
- Chong, V. K., & Law, M. B. (2016). The effect of a budget-based incentive compensation scheme on job performance: The mediating role of trust-in-supervisor and organizational commitment. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 590-613.
- Desmidt, S. and Prinzie, A, (2008), The impact of mission statements: an empirical analysis from a sense making perspective, *Academy of Management Proceedings*,1, 1-6.
- Elamin, A. M., Tlaiss, H. A. (2015), exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context, *Employee Relations*, 37(1), 2-29.
- Cetin, M; Karabay, M; Naci Efe, M. (2012), The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency The Case of Turkish Banks, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Fred, D.(1989), How companies define their mission, *Great Britain*, 22(1), 90-97.

- Fred, D. (1996), Strategic management, Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Gupta, M., Shaheen, M., Reddy, P. K., (2017), Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement, *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983.
- Hirota, S. Katsuyuki, K. Hideaki, M. Hong, P., and Park, Y, (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan, *Management decision*, 48(7), 1134-1153.
- Hodson, R. (2002), Management Citizenship Behavior And Its Consequences, *Work and Occupations*, 29(1):64-96
- Ivancevich, J. M. (2007). Human resource management, 10th edition. McGraw-Hill
- Kim, S. (2006), Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea, *International journal of manpower*, 27(8), 722-740.
- Kramer, R. M., & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.
- Saunders, M. N. (2012). Organizational trust: A cultural perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2).
- Shiu-Sheng Chen & Yu-Hsi Chou, (2010), Exchange Rates and Fundamentals: Evidence from Long-Horizon Regression Tests, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Department of Economics, University of Oxford, 72(1), 63-88.

- Snell, S. Bohlander, G., (2007). Managing human resources, 14th edition. Mason. Ohio: Thomson-Southwestern Publications, First Edition.pp.254-259.
- Wickham, P. A. (1997), Developing a mission for an entrepreneurial venture, Management decision, 35(5): 373-381.
- Yang, Q., Wei, H., (2017), The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism, Leadership & Organization Development Journal, 39(1).

Factors Affecting Performance Enhancement of Commerce and Civil Service Company Managers in Gillan Province

Hussein Aghayeipour Fetrati¹

*Syed Mahmud Hashemi (Ph.D.)*²*

Date of receipt: 2018.04.28

Date of acceptance:2019.06.19

Abstract

The present quantitative correlational applied study was undertaken to explore factors affecting the performance enhancement of managers at commerce and civil service companies in Gillan province. The research population comprised 2000 managers and employees at commerce and civil service companies in Gillan, Iran from whom a stratified sample of 384 was selected based on Morgan Table. A researcher-made questionnaire developed based on the research conceptual model, the research questions and hypotheses was administered to the research sample. The gleaned research data were analyzed descriptively and inferentially through linear and multiple regressions. The results demonstrated that Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Equity had significant impacts on the participating managers' performance enhancement. Moreover, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Trust, with respective coefficients of (.591) and (.368), were found to have the greatest and the smallest impacts on the managers' performance enhancement in Gillan.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Equity, Organizational Trust, Performance Enhancement, Business Managers, Gillan Province

1.Ph.D. Student, Department of Cultural Affairs Management and Planning, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2.*Assistant Professor, Department of Business Administration, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran- hashemi_9986@iauctb.ac.ir

The Effect of Knowledge Absorptive Capacity on Strategic Innovation across Strategic Orientation: Companies in Tehran University Science and Technology Park

*Shahram Khalil Nezhad (Ph.D.) *¹*

Rahim Zarea (Ph.D.) ²

Amir Vatanparast ³

Date of receipt: 2018.07.22

Date of acceptance:2020.01.25

Abstract

The primary purpose of this confirmatory survey was to examine the effect of knowledge absorptive capacity on strategic innovation in companies located in Tehran University Science and Technology Park with a focus on the moderating role of strategic orientation. To serve the purpose, an extensive extensive literature was undertaken to design a 33-item questionnaire. Its face and content validity was verified by experts in the field and its construct validity was verified through confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaire was also examined through Cronbach alpha, composite reliability, and variance average. The research population comprised all company employees from whom samples of 198 employees were randomly selected from 86 companies based on Kukran Table. Then, the data obtained from the research sample were further analyzed using Smart PLS software, Pearson Correlation Matrix, Structural Equation Modelling, and fitness test. The results indicated a significant relationship between knowledge absorptive capacity and strategic orientation which was not significant with regard to the minor research hypotheses. Moreover, the relationship was found to be reinforced in competitor-oriented and customer-oriented companies and to be weakened in cost-orientations companies. That is, to boost strategic innovation, and thereby, constantly adapting working models to fluctuations, the companies should not only enhance their absorptive knowledge capacity but also adopt competitor-oriented and customer-oriented strategies.

Key Words: Customer-Oriented, Knowledge Absorptive Capacity, Strategic Innovation, Strategic Orientation

1.Assistant Professor, Department of Business Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir.

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

3.MSc. Student, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Amirvatanparast66atu@gmail.com)

The Relationship among Job Rotation, Musculoskeletal Disorders and Human Resource Productivity: The Case of Iran Carton Company

Fatemeh Hosseinverdi¹
*Mahmood Doroudian (Ph.D.)*²*

Date of receipt: 2018.06.11
Date of acceptance: 2019.07.13

Abstract

The current empirical enquiry aimed to investigate the relationship among job rotation, musculoskeletal disorders and human resource productivity in Iran Carton Manufacturing Company and to detect any significant and interaction effect among the constructs. To this end, a sample of 116 laborers at Iran Carton Company was randomly selected to take part in the study. The research data collected from the sample were analyzed via ANOVA, Independent Samples T-test and Paired Samples T-test. The results revealed significant differences in the human resource productivity of the participants with and without job rotation practice. Similarly, significant differences were observed in risk levels of musculoskeletal disorders before and after job rotation. However, the difference in human productivity of laborers with varying risk levels of musculoskeletal disorders did not reach significance level. Moreover, the results indicated that risk level of musculoskeletal disorders did not mediate the relationship between job rotation practice and human resource productivity.

Key Words: ANOVA, Human Resource productivity, Job Rotation, Musculoskeletal Disorders, T-test.

1. Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial and Mechanical Engineering, Gazvin Branch, Islamic Azad University, Gazvin, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial and Mechanical Engineering, Gazvin Branch, Islamic Azad University, Gazvin, Iran. mhdoroudian@qiau.ac.ir

Exploration of Human Resource Development in Research Institute of Petroleum Industry: The Fuzzy Dematel Technique

*Ebrahim Rajabpour (Ph.D.)^{*1}*
Jahanshah Chartab Moghadam (Ph.D.)²
Mehdi Afkhami Ardakani (Ph.D.)³
Mehdi Hashemi⁴

Date of receipt: 2019.02.21
Date of acceptance: 2019.12.23

Abstract

This qualitative, applied and descriptive study was undertaken at the Research Institute of Petroleum Industry to identify critical factors affecting human resource development and to offer a model by applying Fuzzy Dematel technique. Initially, through extensive review of existing literature on human resource development and interview with a purposeful sample of 13 experts in the field of petroleum industry research, 24 influencing factors were identified on human resource development. Next, a researcher-made questionnaire was developed, as the data collection instrument, comprising seven of the most recurring factors. The content validity of the questionnaire was confirmed by the experts at the organization and university professors. An internal consistency correlation coefficient of 0.87 was found suggesting that the reliability of the device was acceptably high. The results of the statistical analyses indicated that, among the identified human resource development factors, Training and Organizational Structure were the main barriers to the development of human resources while Leadership Style, Organizational Culture, Strategy and Knowledge Management were effective factors to overcome the obstacles in the way of human resource development. Technology was also found as an independent variable influencing the human resources development in Research Institute of Petroleum Industry.

Key Words: Human Resources Development, Human Resources Management, Organizational Culture, Research Institute of Petroleum Industry

-
1. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Humanities, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. E.Rajabpour@pgu.ac.ir
 2. Assistant Professor, Higher University of National Defense, Tehran, Iran. Jahanshah47@gmail.com
 3. Assistant Professor, Petroleum Industry Research, Tehran, Iran. Afkhamim@ripi.ir
 4. Ph.D. Operations Research Management, Tehran University, Tehran, Iran. Mehdihashemi180@gmail.com

Identification of Factors and Components Affecting Performance Management System at Governmental Organizations

Hossein Mansoori (Ph.D.)^{*1}

Date of receipt: 2018.11.08
Date of acceptance:2020.02.04

Abstract

The present positivist applied study sought to identify the factors and components affecting the performance management system at governmental organizations at two stages. Initially, the factors and components affecting organizational performance management were identified based on views of 21 administrative system and university experts that were analyzed through the Delphi technique in three rounds. The results of Delphi analysis revealed 29 factors which were further classified via exploratory factor analysis into five major groups of factors within a questionnaire that could explain 79.5% of the total variance. The construct and content validity of the researcher-made questionnaire was then verified via factor analysis and its reliability was estimated through Cronbach's alpha, indicating a coefficient of 0.846. In the second phase, the validated questionnaire was employed to collect the research data from a sample of 108 governmental organizations selected randomly based on Morgan and Krejci Table. The gleaned research data were subsequently analyzed through SPSS and Amos software and employing confirmatory factor analysis, fitness indexes, assumptions, analysis of variance and Bonferroni's post hoc test. The results indicated that five general factors impacting effective performance management of governmental organizations included human resources, customer service, leadership, organizational transformation, and culture and values, respectively.

Key Words: Delphi Technique, Governmental Organizations, Human Resources Management, Performance Evaluation, Performance Management,

1. Assistant Professor, Department of Management of Organizational Behavior and Human Resource Management, University of Hormozgan, Bandar Abbas, Iran. H.mansouri@hormozgan.ac.ir

The Impact of Internal Branding on Anti-Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Organization Fit

Ahmad Kazemi Gorji^{*1}

*Akram Hadizadeh moghadam (Ph.D.)*²

*Mohammad Hamidian*³

*Sajad Mazareii*⁴

Date of receipt: 2018.06.12

Date of acceptance:2020.03.01

Abstract

One of the ubiquitous problems in modern organizations are suffering from in the realm of human capital concerns lethargy, hypothyroidism, aggression, bullying, obstinacy, intimidation and implacability which can deteriorate organizational performance, interpersonal relations and employees' cooperativeness. Successful companies employ internal branding in order to reduce such undesirable behaviors and what determines their success rate is the extent of Person-Organization Fit. Hence, the current study was undertaken at Behpak Factory in Behshahr, Iran, to examine the impact of internal branding on the employees' anti-citizenship organizational behavior with respect to the mediating role of Person-Organization Fit. The research sample comprised 140 employees at Behpak Factory who were randomly selected to complete the research questionnaire comprising multidimensional measures of internal branding, Person-Organization Fit and anti-citizenship organizational behavior. The collected data were analyzed via SPSS, PLS and Structural Equation Modelling (SEM). With regard to the first research hypothesis, the results of the analyses verified the significant positive effect of internal branding on the Person-Organization Fit (-.25), and the significant negative effect of internal branding together with Person-Organization Fit (-.48, -.25) on anti-citizenship organizational behavior, confirming the second and the third research hypotheses. Finally, Person-Organization Fit was found to mediate the relationship between internal branding and anti-citizenship organizational behavior, confirming the fourth research hypothesis.

Key Words Anti-Citizenship Organizational Behavior, Internal Branding, Person – organization Fit,

1.PHD Student, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. a_kazemigorji@sbu.ac.ir

2.Associate Professor, Department of State Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. hadizadeh6@gmail.com

3.PHD Student in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. s.mazarei@mail.sbu.ac.ir

4.Department of State Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. hamidian@outlook.com

Designing the Strategic Map of Iran-Khodro Car Manufacturing Company in Mazandaran: FDANP and IPA Synthetic Approach

*Saide Fateme Aghajani mir*¹
Mohammad Valipour Khatir (Ph.D.)^{2*}
*Abdolhamid Safaei Ghadikolaei (Ph.D.)*³

Date of receipt: 2018.04.15
Date of acceptance:2019.11.06

Abstract

Nowadays, organizational survival and success in the intricate and competitive business world entails effective strategic management that allows effective designing and planning of objectives and strategic implementation of the plans to achieve goals. Despite the vitality of strategic management, however, recent research findings underscore the absence of systematic procedures for organizational strategic implementation. Organizational strategy map is a common and functional strategic management element that helps to clarify strategies and reinforce effective implementation of strategic objectives by illustrating key factors defining success and the interaction among them. Hence, this study aimed to develop a strategy map and analyze the performance of Iran-Khodro Company in Mazandaran to help it successfully execute strategies and allocate resources to accomplish its mission. To this end, having reviewed the existing literature and specified the company's strategic goals, we weighed them and explored their causal relationship using FDANP. Further, a number of guidelines were offered based on the IPA analysis to help the management allocate resources and accomplish their goals. The findings can guide the company's managerial decisions in prioritizing ongoing reform projects and optimal allocation of resources.

KeyWords: Balanced Scorecard, Strategic Map, FDANP, IPA

1.MSC Student, Department of Industrial Management, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran

2.Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics and Administration, University of Mazandaran, Iran.valipourkhatir@umz.ac.ir

3.Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics and Administration, University of Mazandaran, Mazandaran,Iran ab.safaei@umz.ac.ir

Performance Appraisal Analysis of Governmental Agencies: Promoting Productivity via Sustainable Development

*Somayeh Mohammadi*¹

Mehdi Alvani (Ph.D.)^{*2}

Date of receipt: 2019.09.02

Date of acceptance: 2019.11.11

Abstract

Targeting at sustainable development provides the government with formidable challenges in performance assessment of governmental employees. As a particular organization whose decisions can greatly impact the environment and citizens' personal lives, the government should be held accountable for the quality of executive behavior incongruence with sustainable development. Hence, the current exploratory, developmental study aimed to operationalize a performance assessment model based on sustainable development to assess employees in public organizations. Initially, the intended model was designed based on an in-depth literature review and interview with a snow ball sample of 23 expert executive managers in the ministry of health headquarters. Next, a questionnaire was designed and administered to a straight random sample of 202 employees and managers of the Ministry of Health and Medical Education selected based on Kukran Table. The collected data were then analyzed via structural equation modelling, factor analysis and Lisrel software. The results identified four factors of sustainable development-based performance assessment model including economic, social-cultural, political and environmental. The results also revealed that the environmental and social-cultural factors had priority. Accordingly, suggestions and applications of the model are discussed to improve the performance evaluation of staff sustainable development.

Key Words: Employees Performance Assessment, Public Organizations, Sustainable Development,

1.Ph.D. Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2.Professor, Department of Government Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran- alvani@atu.ac.ir



راهنمای اشتراک نشریه « مدیریت بهره وری »

- خواهشمندیم قبل از پر کردن برگه درخواست اشتراک به نکات زیر توجه فرمائید:
 ۱. کلیه مکاتبات خود را با ذکر شماره اشتراک انجام دهید.
 ۲. نشانی خود را کامل و خوانا و با ذکر کد پستی بنویسید.
 ۳. بهای اشتراک سالانه ۲۰۰۰۰۰ ریال و بها تک شماره ۵۰۰۰۰ ریال است.
 ۴. در صورت نیاز به خرید تک شماره لطفاً بطور دقیق شماره های درخواستی را قید نمایید.
 ۵. وجه اشتراک را به حساب جاری ۰۱۰۵۷۶۴۲۰۴۰۰۲ به نام دانشگاه آزاد اسلامی تبریز نزد بانک ملی شعبه دانشگاه آزاد اسلامی تبریز واریز کرده و فیش بانکی را به همراه فرم اشتراک تکمیل شده به آدرس دفتر مجله پست نمایید تا مجله های مورد نظر برای شما ارسال گردد.
 ۶. هرگونه انتقاد و پیشنهادی دارید با ما در جریان بگذارید.
 ۷. اشتراک بصورت آبونمان از جدیدترین شماره به بعد پذیرفته میشود و شماره های قدیمی مجله را مبیایست به قیمت تکفروشی تهیه فرمایید.

☒ آدرس : ضلع شرقی اتوبان پاسداران مجتمع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- ساختمان علامه امینی، طبقه دوم- اتاق ۲۰۹ (دفتر مجله مدیریت بهره وری)
☒ تلفن و نمابر : ۰۴۱۳۱۹۶۶۰۸۰
☒ صندوق پستی : ۵۱۸۶-۵۱۵۷۵

برگ درخواست اشتراک نشریه « مدیریت بهره وری »

☐ قبلاً مشترک بوده ام ☐ قبلاً مشترک نبوده ام شماره اشتراک.....
☐ اشتراک کتابخانه نام کتابخانه :

☐ اشتراک شرکت ، سازمان ، نهاد نام سازمان :

☐ اشتراک تخصصی نام و نام خانوادگی :

نشانی دقیق استان : شهرستان :

..... کد پستی تلفن

به پیوست رسید بانکی شماره به مبلغ ریال بابت اشتراک دوره سال
یا خرید تک شماره های شماره اشتراک از شماره
از هر شماره نسخه شروع اشتراک از شماره

تاریخ و امضاء:

Table of Contents
Productivity Management–Summer 2020

Performance Appraisal Analysis of Governmental Agencies: Promoting Productivity via Sustainable Development	23
Somayeh Mohammadi (Ph.D.) & Mehdi Alvani (Ph.D.)	
Designing the Strategic Map of Iran-Khodro Car Manufacturing Company in Mazandaran: FDANP and IPA Synthetic Approach	49
Saide Fateme Aghajani Mir, Mohammad Valipour Khatir & Abdolhamid Safaei Ghadikolaei	
The Impact of Internal Branding on Anti-Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Organization Fit.....	73
Ahmad Kazemi Gorji, Akram Hadizadeh Moghadam, Mohammad Hamidian & Sajad Mazareii	
Identification of Factors and Components Affecting Performance Management System at Governmental Organizations.....	97
Hossein Mansoori (Ph.D.)	
Exploration of Human Resource Development in Research Institute of Petroleum Industry: The Fuzzy Dematel Technique.....	119
Ebrahim Rajabpour (Ph.D.), Jahanshah Chartab Moghadam (Ph.D.), Mehdi Afkhami Ardakani (Ph.D.) & Mehdi Hashemi (Ph.D.)	
The Relationship among Job Rotation, Musculoskeletal Disorders and Human Resource Productivity: The Case of Iran Carton Company... 	141
Fatemeh Hosseinverdi & Mahmood Doroudian	
The Effect of Knowledge Absorptive Capacity on Strategic Innovation across Strategic Orientation: Companies in Tehran University Science and Technology Park.....	163
Shahram Khalil Nezhad, Rahim Zarea & Amir Vatanparast	
Factors Affecting Performance Enhancement of Commerce and Civil Service Company Managers in Gillan Province.....	183
Hussein Aghayepour Fetrati & Syed Mahmud Hashemi (Ph.D.)	
Abstract of Articles in English.....	201

In the Name of God the Most Benevolent the Most Merciful

The Journal of Productivity Management

**Vol. 14, No.2, Summer 2020
Serial Number: 53**

Responsible-in-charge:
Soleyman Iranzadeh (Ph.D.)

Editor-in-chief:
Nasser Mir Sepasi (Ph.D.)

Managing Editor :
Houshang Taghizadeh (Ph.D.)

Address:
Tabriz Branch, Islamic Azad University,
Tabriz, Iran