



Research Paper

**Designing the Development Model of Surrogate Parenting with a
Qualitative Approach (Case study: Directors of Mashhad University of
Medical Sciences)**

Asadallah Hassanzadeh: Phd student, Department of Educational Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Amirhossein Mohammad Davoudi*: Associate Professor, Department of Educational Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

Mohammad Ali Hosseini: Professor of Welfare Sciences University, Tehran, Iran

Akhtar Jamali: Assistant Professor, Department of Social Medicine, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: 2023/09/23 **PP** 1-14 **Accepted:** 2023/11/20

Abstract

Succession planning includes identifying future leaders, changing ownership, transferring control and management, and developing leaders in alignment with the organizational vision. In a way, succession planning provides continuity and long-term sustainability for an organization. The aim of the current research was to present a model for the development of succession in managers of Mashhad University of Medical Sciences. This research is practical in terms of its purpose, and in terms of the field-library data collection method and the nature of the data is qualitative. The research method was qualitative content analysis, the participants of the statistical population were 13 experts from Mashhad University of Medical Sciences, who were selected by purposeful and judgmental sampling, and the sampling continued until the theoretical saturation was reached. The data collection tool in this section is a semi-structured interview. The method of data collection was triangulation and the data was analyzed using conventional content analysis method. Based on the results, 55 indicators and 11 components were extracted for the development of surrogacy. These 11 components included: organizational factors, organizational behavior, negative organizational consequences, positive consequences of succession, organization employees, extra-organizational environment, organization managers, human resource management, succession barriers, job characteristics, talent management strategy.

Keywords: Sustainable Incomes, Sustainable Urban Development, Financing, Marovdasht Municipality.

Citation: Hassanzadeh, A., Mohammad Davoudi, A., Hosseini, M. A., & Jamali, A. (2023). **Designing the Development Model of Surrogate Parenting with a Qualitative Approach (Case study: Directors of Mashhad University of Medical Sciences)**. *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 2, Shiraz, PP 1-14.

*. **Corresponding author:** Amirhossein Mohammad Davoudi, **Email:** Adavoudi@iau-saveh.ir, **Tel:**

Extended Abstract

Introduction

In today's competitive and dynamic environment, surrogacy is being raised more and more due to intense international competition and changing technology. Basically, surrogacy is a knowledge-based process and it is the product and result of the application of knowledge. Technological developments, globalization, the need to react quickly to environmental changes and reduce costs in the scene of intense competition, reduce loyalty among employees, etc. intensify the necessity of succession. Organizations that want to be in a better position to optimize performance and remain competitive and profitable in the long run must adopt effective strategies. One of these strategies is succession planning. Succession planning should be supported by strategic plan, human resource development plan, human resource planning and other organizational planning activities. The concept of succession planning includes identifying future leaders, changing ownership, transferring control and management, and developing leaders in alignment with the organizational vision. Succession planning is very important because of its effects in an organization. It is clear that there are differences between the real successor (internal or external) due to the change in the generation and value system of the organization. But these conflicts should not prevent the implementation of the organizational and governance perspective of organizations in the field of succession planning. Another important measure of successful organizations is to focus on the development of succession, not just the replacement of senior managers. Ambiguity in the dimensions and components of the development of managerial succession in the University of Medical Sciences, ambiguity in the factors affecting succession, ambiguity in the model that is to be developed, and finally the answer to this question: the model of succession in the University of Sciences How is Mashhad medicine?

Methodology

From the point of view of the purpose of this research, it is an applied research. The method of collecting field data is using interview and qualitative implementation method. In the main part of the research, the research method is of the qualitative content analysis type, and according to this, the statistical population in this part includes: experts who have been directly dealing with the subject under investigation for at least ten years in Mashhad University of Medical Sciences. The statistical sample in this section was based on the purposeful and judgmental sampling method, which was continued until theoretical saturation was reached, and finally 13 experts in this field were selected. Also, the method of data collection included the triangulation method with the help of semi-structured interview tool, and finally the data obtained from this section were analyzed with the help of content analysis method through Maxqda10 software.

Results and discussion

The descriptive statistics of the research showed that among these experts, 5 people (38%) were academic members of the university, 4 people (31%) were senior managers of the treatment and health department, and 4 people (31%) were experts and specialists of the management group, so the most Academic members of the university had 38% of the percentage. Also, there were 5 people with doctorate degrees (professor and associate professor), which had the highest percentage (38%), 4 people (31%) had doctorate degrees in health and treatment, and 4 people (31%) had doctorate degrees in management fields. . In addition, among these experts, 4 people (31%) had 10 to 15 years of experience, 4 people (31%) had 16 to 20 years, and 5 people had more than 20 years of experience. Analyzing the results of this led to the following two questions:

1- What is the appropriate model for the development of managers succession in Mashhad University of Medical Sciences?

2- What are the dimensions and components of the development of the manager succession model in Mashhad University of Medical Sciences?

The results of the primary codes of the qualitative data collected using the interview tool showed that 125 primary codes were identified among 624 parts of the interviews.

It was also determined that the category of succession barriers with 185 assigned codes is in the first place, the category of organizational factors is in the second place with 125 codes, and the category of extra-organizational environment is in the third place with 82 codes. Also based on The resulting axial coding was observed that 55 initial codes were categorized in 11 categories

Finally, the final model of succession-parenting development was formed in 11 dimensions and 55 components. In the next step, at this stage, the pattern of causal relationships between variables was identified with the help of interpretive structural method. The results of this stage showed that the final model obtained in this research consists of three levels. Factors that are at higher levels have less influence and are more influenced by other factors. Lower level factors are more effective.

In the influence-dependence analysis, the variables were divided into four categories according to the power of influence and dependence.

In the first quarter, there are connected variables that have a high influence and high dependence. These variables are non-static. In the current research, the dimensions of succession obstacles and job characteristics are placed in the first quarter, so they are considered as connected variables.

In the second quadrant, there are independent variables that have strong influence but weak dependence.

In the third quarter, there are autonomous variables that have influence and weak dependence. There is no variable in the third quadrant, so there is no autonomy variable.

In the fourth quadrant, there are dependent variables of the system, which have low penetration power, but have strong dependence. In the current research, the dimensions of the organization's employees, external environment, organization managers and human resources management are placed in the fourth quarter. In the end, the development mechanisms of manager succession in Mashhad University of Medical Sciences were achieved by the following components:

- ♣ Providing and implementing the correct model
- ♣ Mutual trust between managers and workers
- ♣ Increasing intimacy and cooperation between personnel
- ♣ Motivation
- ♣ Knowledge of job description
- ♣ Training of managers

Conclusion

This research was conducted by qualitative research method and to answer the research questions. The results showed that the development mechanisms of succession of managers include having a correct model for succession, increasing trust between managers and employees and increasing intimacy among employees, increasing motivation among organization members, awareness of duties, training managers in line with succession, development Team work and efforts in this direction, developing meritocracy and employing capable people in the organization, removing restrictive and unnecessary rules, providing self-confidence, seeking advice from employees, transparency and participation of managers in all matters.



طراحی مدل توسعه جانشین‌پروری با رویکرد کیفی (مطالعه موردی: مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد)

اسداله حسن‌زاده دلویی: دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
امیرحسین محمدداودی^۱: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران
محمد علی حسینی: استاد دانشگاه علوم بهزیستی، تهران، ایران
اختر جمالی: استادیار گروه پزشکی اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۱ - صص ۱۴-۱ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۹

چکیده

برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی رهبران آینده، تغییر مالکیت، انتقال کنترل و مدیریت، و توسعه رهبران در هماهنگ‌سازی با چشم‌انداز سازمانی است. به طریقی، برنامه‌ریزی جانشینی، تداوم و پایداری طولانی‌مدت را برای یک سازمان فراهم می‌کند. هدف پژوهش حاضر ارائه‌ی مدلی جهت توسعه جانشین‌پروری در مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی - کتابخانه‌ای و ماهیت داده‌ها کیفی است. روش پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی بوده، مشارکت‌کنندگان جامعه آماری، ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاه علوم پزشکی مشهد بودند که توسط نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی انتخاب شده و تا رسیدن به اشباع نظری نمونه‌گیری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است. روش گردآوری داده‌ها، روش مثلث‌سازی بوده و داده‌ها با روش تحلیل محتوای قراردادی، تجزیه و تحلیل شد. بر اساس نتایج، ۵۵ شاخص و ۱۱ مولفه برای توسعه جانشین‌پروری استخراج گردید. این ۱۱ مولفه شامل: عوامل سازمانی، رفتار سازمانی، پیامد منفی سازمانی، پیامد مثبت جانشین‌پروری، کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی، مدیران سازمان، مدیریت منابع انسانی، موانع جانشین‌پروری، ویژگی‌های شغلی، استراتژی مدیریت استعداد بودند.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، توسعه، رویکرد کیفی، مدیران، علوم پزشکی

استناد: حسن‌زاده دلویی، اسداله؛ محمدداودی، امیرحسین؛ حسینی، محمد علی؛ جمالی، اختر. (۱۴۰۲). طراحی مدل توسعه جانشین‌پروری با رویه کیفی (مطالعه موردی: مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱-۱۴.

^۱. نویسنده مسئول: امیرحسین محمدداودی، پست الکترونیکی: Adavoudi@iau-saveh.ir، تلفن:

مقدمه

سازمان‌ها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می‌کنند؛ در حالی که با چالش‌های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می‌شود (پروفیرو و همکاران^۱، ۲۰۲۰). در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کار بست دانش است. تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلايق و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (لوان و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

در واقع با سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد به منظور توسعه استعدادهای داخلی، در وقت و هزینه صرفه‌جویی صورت گرفته و سازمان‌ها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی باز نشسته یا به هردلیلی از سازمان خارج می‌شوند بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (اشمالینگ و همکاران^۳، ۲۰۱۶). شناسایی مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی همچنین به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه در امر شناسایی و پرورش استعدادهای درونی سازمان کمک شایانی به ارتقاء سطح بهره‌وری و جانشین‌پروری و ایجاد انگیزه در افراد توانا خواهد نمود. سازمان‌هایی که می‌خواهند موقعیت بهتری برای بهینه‌سازی عملکرد داشته باشند و در دراز مدت، رقابتی و سودآور باقی بمانند، باید استراتژی‌های موثری را در پیش بگیرند (ابیدات و همکاران^۴، ۲۰۱۷). یکی از این استراتژی‌ها برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بایستی توسط برنامه استراتژیک، برنامه توسعه منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی و سایر فعالیت‌های برنامه ریزی سازمانی، حمایت شود (راسول^۵، ۲۰۱۰). برنامه ریزی جانشین‌پروری ادامه فرایند شناسایی سیستماتیک، ارزیابی و توسعه رهبری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمان است و نیازمند ارزیابی کاندیدها و انتخاب فردی است که بتواند از عهده نقش کلیدی برآید (دسلر^۶، ۲۰۰۸). علاوه بر این، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به صورت تلاشی عمدی و سیستماتیک تعریف شده است که به سازمان در زمینه تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری و دانش برای آینده و در نهایت تشویق پیشرفت فردی، اطمینان می‌دهد (راسول^۷، ۲۰۱۰).

همچنین مفهوم برنامه‌ریزی جانشینی شامل شناسایی رهبران آینده، تغییر مالکیت، انتقال کنترل و مدیریت، و توسعه رهبران در هماهنگ‌سازی با چشم‌انداز سازمانی است. به طریقی، برنامه‌ریزی جانشینی، تداوم و پایداری طولانی‌مدت را برای یک سازمان فراهم می‌کند. برنامه‌ریزی جانشینی به دلیل اثرات آن در یک سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است. برنامه‌ریزی جانشینی برای گروه‌های بزرگ بسیار مهم است، زیرا آنها در عملکرد اقتصادی کشور نقش دارند. سازمان‌ها باید این پدیده را کمی زودتر، به خصوص قبل از بازنشستگی برای جلوگیری از چالش‌های غیر قابل پیش‌بینی آینده، گسترش دهند. واضح است بین جانشین واقعی (داخلی یا خارجی) به دلیل تغییر در نسل و نظام ارزشی سازمان، تفاوت‌هایی وجود دارند. اما این درگیری‌ها نباید مانع از اجرای دیدگاه سازمانی و حاکمیت سازمان‌ها در زمینه‌ی برنامه‌ریزی جانشینی شود. یکی دیگر از اقدامات مهم سازمان‌های موفق، تمرکز بر توسعه جانشین‌پروری نه صرفاً جایگزینی مدیران ارشد است (سونیل و همکاران^۸، ۲۰۱۸).

نتایج مطالعات متعدد در مورد دلایل عدم موفقیت در مدیریت جانشینی نشانگر وجود یک فاصله واضح بین مدیریت جانشینی موجود و مطلوب است که می‌تواند ناشی از مواردی چون فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم رویکردهای سیستماتیک (ماهرتک و همکاران^۸، ۲۰۱۶) و عدم وجود پشتیبانی مدیر ارشد سازمان باشد (بوربورجعفری و احمدوند، ۱۳۹۵). بعلاوه، عدم پذیرش استقرار مدیریت جانشینی توسط مدیریت ارشد سازمانی، دلیل اصلی شکست در این زمینه تلقی می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). چرخش طولانی‌مدت برای انتخاب مدیر علی‌البدل، کمبود دانش، مهارت و مقبولیت عمومی سایر اعضای هیأت علمی و عدم رویکردهای جستجوی استاندارد و جایگزینی نیز از چالش‌های ایجاد سیستم‌های جانشین است (پروفیرو و همکاران، ۲۰۲۰). بدین منظور، در این پژوهش سعی شده است تا ابهامات زیر برطرف گردد. ابهام در ابعاد و مولفه‌های توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی، ابهام در عوامل موثر بر جانشین‌پروری، ابهام در مدلی که قرار است توسعه داده شود و در نهایت پاسخ به این سؤال که: مدل توسعه جانشین‌پروری در دانشگاه علوم پزشکی مشهود، چگونه است؟

- 1 Porfirio et al
- 2 Luan et al
- 3 Schmaling
- 4 Obeidat
- 5 Rothwell
- 6 Dessler
- 7 Sunil
- 8 Mehrtak

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یک عامل کلیدی در جانشین‌پروری یکپارچه تجارت از نسلی به نسل دیگر برنامه‌ریزی است. این عنصر حیاتی است که نشان می‌دهد صاحب مشاغل تا چه حد به جلوگیری از خطرات احتمالی در آینده متعهد شده است (ایگلسیاس^۱، ۲۰۱۵). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک روند مداوم و بی پایان است (گانو و باتونگ^۲، ۲۰۱۳) که می‌توان آن را به عنوان روشی برای انتقال مالکیت تجاری در آینده با هدف اطمینان از تداوم آن هنگام خروج (یا فوت) مالک توصیف کرد (عبدالله و همکاران^۳، ۲۰۱۱). کارنگی^۴ (۲۰۰۹) "برنامه‌ریزی جانشینی را به عنوان یک روش سیستماتیک برای اطمینان از اینکه کارمندان در یک سازمان خاص برای توسعه و سپس جایگزین کردن نقش‌های استراتژیک در سلسله‌مراتب سازمانی، شایستگی کافی دارند" پیشنهاد می‌کند (پندی و شارما^۵، ۲۰۱۴).

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نباید برنامه‌ای برای جایگزینی فقط یک کارمند سطح بالا باشد بلکه باید چارچوبی برای توسعه رهبران در شرکت و انتقال آنها به موقعیت‌های مناسب فراهم کند که نتایج درستی برای شرکت به دنبال داشته باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک روش مهم برای شناسایی کارمندانی است که مهارت‌های فعلی - یا توانایی بالقوه توسعه مهارت‌ها - دارند که می‌تواند به آنها کمک کند تا در یک سازمان بالا بروند یا به سمت‌های دیگر برسند. در حالی که به نظر می‌رسد استخدام شخصی با تجربه مدیریتی بیشتر از خارج سریعتر و سودمندتر به نظر برسد، این خطر وجود دارد که استخدام خارج مجموعه‌ای متفاوت از فنون، عقاید و روشی برای انجام کارهایی داشته باشد که با فرهنگ شرکت مطابقت ندارد، همچنین در مدت زمان آشنایی با شرکت، حقوق بالاتری به آنها پرداخت خواهید شد و هیچ تضمینی وجود ندارد که عملکرد آنها به همان هزینه اضافی برسد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان امکان می‌دهد استعداد خوبی را که از قبل داشته حفظ نموده و راه‌هایی برای ارتقا مهارت‌های آنها پیدا کند به گونه‌ای که نیروهای کاری برای مدت طولانی در سازمان بمانند و عملکرد خود را به روشی که انتظار دارد ادامه دهند (سان^۶، ۲۰۲۰).

از طرفی منابع انسانی را می‌توان از مهم‌ترین منابع موجود در سازمان‌ها دانست. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدر رفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبرو هستند که از مهمترین آنها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرآیندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد. بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار می‌باشد (عبدالله و همکاران، ۲۰۱۱). تعاریف متعددی از مدیریت استعداد در تئورهای نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است که به مواردی اشاره می‌شود. استعداد درون سازمانی یعنی این که کارمندان اصلی و رهبران سازمانی، امور تجاری را در جهت بهبود به پیش برند (سان، ۲۰۲۰). از دیدگاه داگو (۲۰۰۵) مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان تعریف شده است که هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. مدیریت استعداد تمام فرآیندهای منابع انسانی، اداری و فن‌آوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است (جکسون و دون-جنسن^۷، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرآیندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل "بهینه‌سازی استعداد" توصیف گردد. مدیریت استعداد به عنوان فعالیت‌ها و فرآیندهایی که شامل شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها، و توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان؛ تعریف شده است (پورمیرزا و همکاران، ۲۰۲۰).

¹ Iglesias

² Ganu and Boateng

³ Abdullah et al

⁴ Carniege

⁵ Pandi & Sharma

⁶ SON

⁷ Jackson & Dunn-Jensen

پیشینه تجربی پژوهش

رجایی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد) انجام داده‌اند. این تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی و به روش توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد هستند که بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۱۱۰ نفر محاسبه شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS به ترتیب برای تهیه آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که باورهای سقف شیشه‌ای بر سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر آن مشخص شد باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

پورمیرزا و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی مدل سازی مدیریت جانشین پروری در اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه پرداختند. این مطالعه کیفی با یک طرح اکتشافی متوالی مختلط در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول ۲۹ مقاله بررسی شد و در مرحله دوم ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاری با کدگذاری باز، محوری و انتخابی کدگذاری شد. بخش کمی با استفاده از ۲۰۵ پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. یافته ها: در مجموع، ۳۰ مولفه ها به عنوان مدل پارادایمی ظاهر شدند. برخی از مولفه ها در مطالعات قبلی گزارش شده است و مهمترین ابعاد مورد تأکید اعضای هیئت علمی در این مطالعه شامل مهارت‌های مدیریتی، اعتقادات مدیریت ارشد، پیچیدگی محیط، تعاملات بین بخشی، فشارهای فوق برنامه، سو رفتار سازمانی، بحران مدیران توانمند است. مدیریت بومی استان، مدیران داخل دانشگاه، جوایز غیر رقابتی، آمادگی جسمی و روحی، استقلال تحصیلی، استفاده از الگوهای علمی و ارتقا فرهنگ مشاوره. این مولفه ها به موضوع اصلی عوامل تأثیرگذار سازمانی در مدیریت جانشین پروری مربوط بودند.

جکسون و دون-جنسن (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان برنامه ریزی جانشین پروری مدیران برای اقتصاد تحول دیجیتال امروز: عوامل کلیدی برای ایجاد شایستگی و نوآوری انجام داده‌اند. تحول دیجیتال به سرعت در حال تغییر چشم انداز رقابتی و جنگ با استعداد برای سازمان های امروزی است. به عنوان بخشی از این اقتصاد، سازمان ها و واحدهای منابع انسانی آنها باید به طور مداوم ساختارها و شیوه‌های رهبری را که از شایستگی‌های اصلی بهره‌برداری می‌کنند و در عین حال امکان نوآوری (به عنوان مثال، جانشین پروری مدیران) را فراهم می‌کنند، دوباره ارزیابی کنند و داده‌های بزرگ را با تحلیل‌های پیش‌بینی کننده ترکیب کنند. در این راستا، درک اینکه چگونه مدیران منابع انسانی می‌توانند راه‌حل‌های بهتری برای حل این مشکل ایجاد کنند، اندک است. به طور خاص، مدیران منابع انسانی چه چارچوب‌هایی را می‌توانند برای شناسایی شکست‌های احتمالی همسویی در برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیران با توجه به بازارهای نوظهور جدیدتر اعمال کنند؟ چه تله های تصمیم گیری داخلی باید شناسایی شوند؟ در نهایت، چه فرم‌های خاصی از داده‌ها و شواهد باید این طرح‌ها را برای ارتباط و شارژ مجدد و تجدید خط لوله استعداد به استراتژی آزمایش کند؟ بر اساس نتایج، یک مدل چهار مرحله‌ای طراحی گردید که نشان می‌دهد چگونه سازمان‌ها می‌توانند دوسویه‌سازی را به عنوان یک روش برنامه‌ریزی جانشین پروری مدیران بگنجانند.

فراه و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به بررسی جانشین پروری رهبری در انواع مختلف سازمان ها پرداختند. ما به طور سیستماتیک ادبیات تأثیرگذار تأثیرگذار اخیر رهبری را در سه نوع سازمان / زمینه، یعنی تجارت عمومی، خصوصی (بیشتر مشاغل خانوادگی) و سازمان های سیاسی بررسی می‌کنیم. ما این ادبیات را مقایسه و تضاد می‌کنیم و استدلال می‌کنیم که محققان و دست اندرکاران تجارت سیاسی و رهبری می‌توانند از یکدیگر بیاموزند. هدف از این بررسی چهار برابر است. اول، برای بررسی تحقیقات جانشین پروری رهبری موجود در این سه ادبیات مرتبط - که همان پدیده اساسی را بررسی می‌کنند - اما به طور جداگانه تکامل یافته اند. بررسی های قبلی بیشتر به جانشین پروری مدیرعامل (نه پدیده گسترده تر جانشینی رهبری) عمدتاً در شرکت های تجاری عمومی متمرکز بوده است. و از نظر ما هنوز هیچ بررسی جامع ادبی (اخیر) در مورد موضوعات مهم جانشین پروری رهبری سازمان خصوصی و سیاسی وجود ندارد. دوم، برای ایجاد یک چارچوب مفهومی یکپارچه جامع (ICF) که ادبیات کلی جانشینی رهبری را تشکیل می‌دهد و زمینه های بالقوه ادغام و تفاوت بین این سه ادبیات را نشان می‌دهد. سوم، ایجاد سه چارچوب سازمانی - یکی برای هر نوع سازمان - که آنچه را که می‌دانیم و آنچه را باید در مورد جانشینی رهبری در هر نوع بدانیم، مرور می‌کند. چهارم، برای مقایسه انتقادی ICF، سه چارچوب سازمانی و سه ادبیات برای درک بهتر شباهت ها و تفاوت های این ادبیات بوده است. با انجام این کار و استفاده از یک رویکرد چند رشته ای، هدف ما کمک به روش های زیر است. در وهله اول، ما سعی می‌کنیم زمینه جانشینی رهبری را برای شناسایی سوالات مهم تحقیقاتی که برای مطالعه در آینده نزدیک در رشته های تجارت و علوم سیاسی رسیده اند، ترکیب کنیم. در مرحله دوم، ما تلاش می‌کنیم آنچه را محققان و متخصصان جانشین در این رشته ها از یکدیگر می‌آموزند کشف کنیم.

¹ Farah

مواد و روش تحقیق

از منظر هدف این تحقیق یک تحقیق کاربردی است. روش گردآوری داده‌ها میدانی با استفاده از مصاحبه و روش اجرا کیفی بوده؛ بدین صورت که برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی (داده‌های ثانویه) استفاده شده است. در بخش اصلی تحقیق روش پژوهش از نوع تحلیل محتوای کیفی بوده که بر این اساس جامعه آماری در این بخش شامل: متخصصینی که حداقل ده سال در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به صورت مستقیم با موضوع مورد بررسی سر و کار داشته، بوده‌اند. نمونه آماری در این بخش بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی بوده است که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داده شده و در نهایت ۱۳ نفر از متخصصین در این زمینه انتخاب شده‌اند. همچنین روش گردآوری داده‌ها شامل روش مثلث‌سازی با کمک ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است و در نهایت داده‌های حاصل از این بخش با کمک روش تحلیل محتوا از طریق نرم‌افزار Maxqda10 مورد تحلیل واقع شده‌اند.

بحث و ارائه یافته‌ها

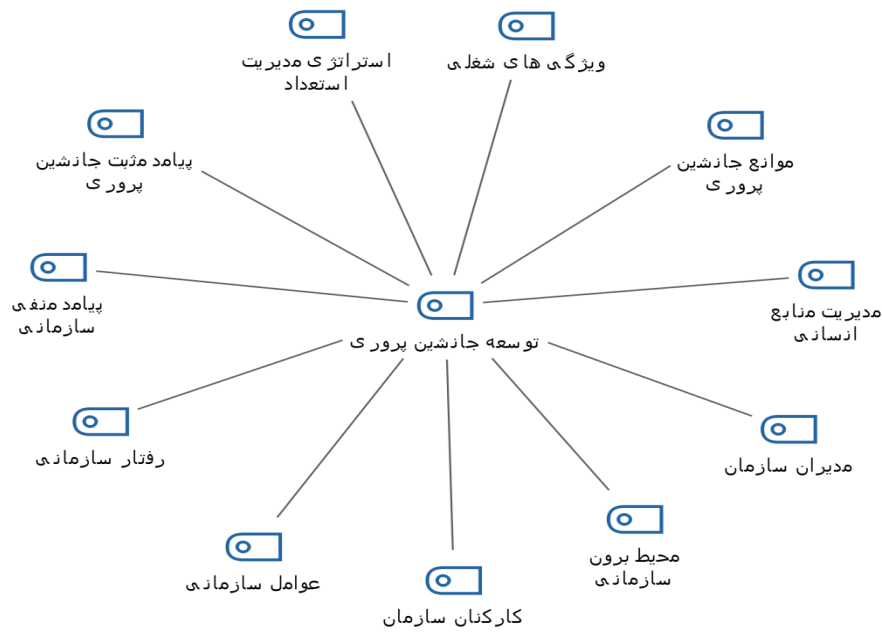
آمار توصیفی پژوهش نشان داد که در میان این خبرگان، تعداد ۵ نفر (۳۸٪) عضو علمی دانشگاه، ۴ نفر (۳۱٪) مدیر ارشد بخش درمان و بهداشت و ۴ نفر (۳۱٪) از خبرگان و متخصصان گروه مدیریت بودند بنابراین بیشترین درصد فراوانی را اعضای علمی دانشگاه با ۳۸ درصد به خود اختصاص داده بودند. همچنین تعداد ۵ نفر دارای مدرک دکتری (استاد و دانشیار) که بیشترین درصد فراوانی (۳۸٪) را داشتند، ۴ نفر (۳۱٪) دکتری تخصصی بهداشت و درمان و ۴ نفر (۳۱٪) دارای مدرک دکتری تخصصی رشته‌های مدیریت بودند. علاوه بر این در میان این خبرگان، سابقه فعالیت ۴ نفر (۳۱٪) ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴ نفر (۳۱٪) ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵ نفر دارای سابقه فعالیت بیشتر از ۲۰ سال داشتند. تحلیل نتایج این منجر به پاسخ دو سوال زیر شد:

- ۱- مدل مناسب جهت توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد چگونه است؟
 - ۲- ابعاد و مولفه‌های توسعه مدل جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد کدام است؟
- نتایج حاصل از کدهای اولیه داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه نشان داد که تعداد ۱۲۵ کد اولیه از میان ۶۲۴ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. فراوانی کدگذاری مقولات در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱: فراوانی کدگذاری مقولات به تفکیک مصاحبه‌ها

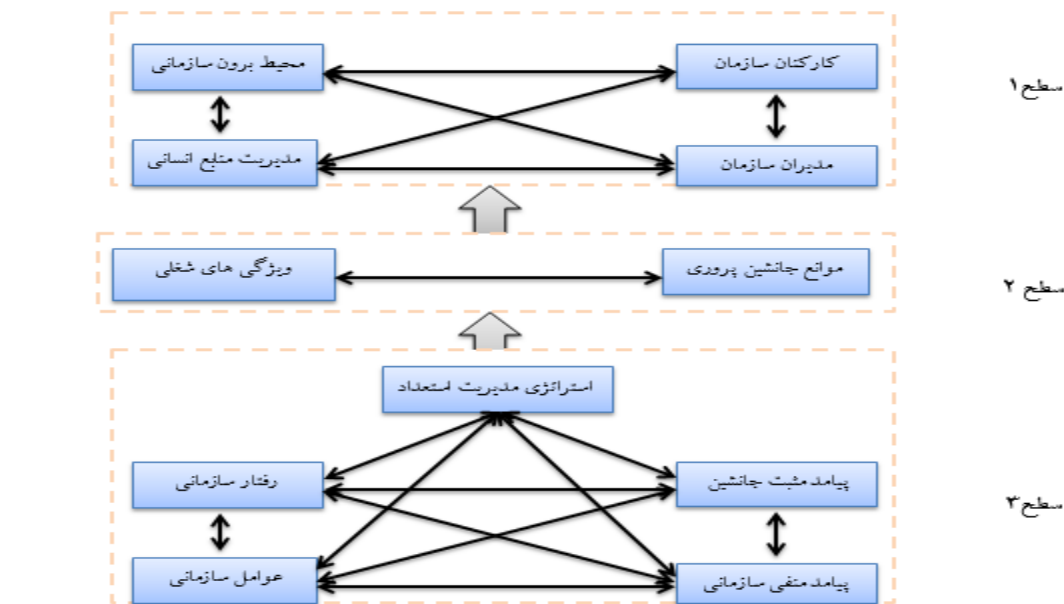
جمع	مصاحبه‌ها													مقولات
	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
35	2	0	3	1	0	3	2	3	1	5	6	8	1	استراتژی مدیریت استعداد
40	3	0	0	1	1	3	3	1	1	3	6	13	5	پیامد مثبت جانشین‌پروری
13	0	1	0	1	0	0	0	2	0	2	2	5	0	پیامد منفی سازمانی
5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	رفتار سازمانی
125	2	0	4	2	5	9	5	5	10	12	25	33	13	عوامل سازمانی
31	0	0	4	0	1	0	3	2	7	0	4	6	4	کارکنان سازمان
82	5	3	5	7	8	4	4	9	6	5	13	7	6	محیط برون سازمانی
47	1	2	0	6	3	5	2	2	8	2	11	2	3	مدیران سازمان
48	1	2	1	0	0	0	0	0	1	7	2	34	0	مدیریت منابع انسانی
185	5	8	4	10	9	7	22	16	5	12	23	34	30	موانع جانشین‌پروری
13	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	8	0	0	ویژگی‌های شغلی
624	19	16	22	29	27	31	43	42	39	48	100	142	66	جمع

بر اساس جدول ۱ مشخص شد که مقوله موانع جانشین‌پروری با تعداد ۱۸۵ کد تخصیص یافته در رتبه اول می‌باشد، مقوله عوامل سازمانی با تعداد ۱۲۵ کد در رتبه دوم می‌باشد و مقوله محیط برون سازمانی با ۸۲ کد در رتبه سوم قرار دارد. همچنین بر اساس کدگذاری محوری حاصل شده مشاهده گردید که ۵۵ کد اولیه در قالب ۱۱ مقوله دسته‌بندی شدند که مدل درختی مقولات در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل درختی مقولات توسعه دانشین پروری

در نهایت مدل نهایی توسعه دانشین پروری در ۱۱ بعد و ۵۵ مولفه شکل گرفت. در گام بعدی در این مرحله به شناسایی الگوی روابط علی بین متغیرها با کمک روش ساختاری تفسیری پرداخته شد. نتایج این مرحله بر اساس شکل ۲ نشان داد مدل نهایی بدست آمده در این تحقیق از سه سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالاتر هستند از تاثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت تاثیر سایر عوامل می باشند. عوامل سطوح پایین تر از تاثیرگذاری بیشتری برخوردارند.



شکل ۲: مدل ساختاری تفسیری ابعاد مدل نهایی توسعه دانشین پروری

همچنین تحلیل نفوذ- وابستگی ابعاد مدل نهایی به شرح شکل ۳ بود:



شکل ۳: تحلیل نفوذ-وابستگی ابعاد مدل نهایی توسعه جانشین‌پروری

در تجزیه تحلیل نفوذ-وابستگی متغیرها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند.

در ربع اول، متغیرهای متصل (پیوندی) هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. در تحقیق حاضر ابعاد موانع جانشین‌پروری و ویژگی‌های شغلی در ربع اول قرار می‌گیرند لذا جزء متغیرهای متصل (پیوندی) بشمار می‌روند.

در ربع دوم، متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد. در تحقیق حاضر ابعاد استراتژی مدیریت استعداد، پیامد مثبت جانشین‌پروری، رفتار سازمانی، عوامل سازمانی در ربع دوم قرار می‌گیرند لذا جزء متغیرهای مستقل بشمار می‌روند.

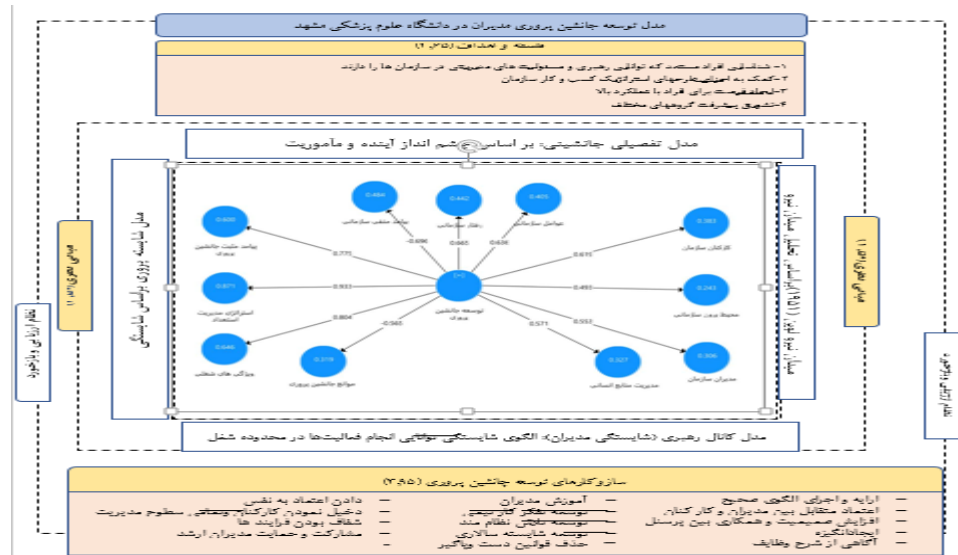
در ربع سوم، متغیرهای خودمختار هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. متغیری در ربع سوم قرار نگرفته است لذا متغیر خودمختاری وجود ندارد.

در ربع چهارم، متغیرهای وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می‌باشند. این مؤلفه‌ها که بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم برخوردارند. در تحقیق حاضر ابعاد کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی، مدیران سازمان و مدیریت منابع انسانی در ربع چهارم قرار می‌گیرند لذا جزء متغیرهای وابسته بشمار می‌روند. در نهایت سازوکارهای توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد توسط مؤلفه‌های زیر حاصل گردید:

- ارایه و اجرای الگوی صحیح
- اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان
- افزایش صمیمیت و همکاری بین پرسنل
- ایجاد انگیزه
- آگاهی از شرح وظایف
- آموزش مدیران
- توسعه تفکر کار تیمی
- توسعه تلاش نظام مند
- توسعه شایسته سالاری
- حذف قوانین دست و پاگیر
- دادن اعتماد به نفس
- دخیل نمودن کارکنان و تمامی سطوح مدیریت
- شفاف بودن فرایندها
- مشارکت و حمایت مدیران ارشد

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

این پژوهش توسط روش تحقیق کیفی و جهت پاسخ به سوالات پژوهشی انجام شد. لذا برای توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد ابتدا ابعاد و مولفه‌هایی طراحی گردید. مدل توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد مطابق با شکل ۴ می‌باشد. این مدل توسط ابعاد و مولفه‌ها، اهداف و مبانی نظری بررسی و تبیین شده است.



شکل ۴: مدل مناسب جهت توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد

در این تحقیق برای بررسی متغیرهای تحقیق و الگوی توسعه جانشین‌پروری مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مشهد، بر اساس مصاحبه با خبرگان تحقیق، مدل‌ها و متغیرهای مرتبط، شناسایی شده است. در نهایت، بر اساس معیارهای نهایی شناسایی شده، مدل بر آمده از روش تحلیل محتوا، ارائه شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، نشان داد که ۱۲۷ کد اولیه از میان ۶۲۴ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. همچنین ۵۵ کد اولیه در قالب ۱۱ مقوله دسته‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی شامل: مدیریت استعداد، پیامد مثبت جانشین‌پروری، پیامد منفی سازمانی، رفتار سازمانی، عوامل سازمانی، کارکنان سازمان، محیط برون سازمانی مدیران سازمان، مدیریت منابع انسانی، موانع جانشین‌پروری و ویژگی‌های شغلی می‌باشند.

همچنین نتایج نشان داد که سازوکارهای توسعه جانشین‌پروری مدیران، شامل داشتن یک الگوی صحیح برای جانشین‌پروری، افزایش اعتماد میان مدیران و کارکنان و افزایش صمیمیت در میان کارکنان، افزایش انگیزه میان اعضای سازمان، آگاهی از وظایف، آموزش مدیران در راستای جانشین‌پروری، توسعه کار تیمی و تلاش در این راستا، توسعه شایسته‌سالاری و به کار گماشتن افراد توانا در سازمان، حذف قوانین محدود کننده و غیرضروری، ارائه اعتماد به نفس، مشاوره گرفتن از کارکنان، شفافیت و مشارکت مدیران در کلیه امور می‌باشند.

برای بررسی درجه تناسب مدل، ابتدا از مدل ارائه شده و مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی پرسشنامه درجه تناسب مدل طراحی گردید. تناسب مدل از نظر اهداف، مبانی نظری، مولفه‌ها و سازوکارها بررسی شد. از آنجا که میانگین تمامی بخش‌ها بالاتر از میانگین بدست آمد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تناسب مدل در تمامی بخش‌ها مورد تایید واقع شده است.

در راستای مطابقت پژوهش‌های گذشته با پژوهش حاضر برزگر و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند استقرار مدیریت استعداد در سازمانهای خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان در مولفه نظام آموزش و توسعه در سطح متوسط و در مولفه های نظام جذب و انتخاب، نظام ارزیابی و کشف، و نظام نگهداشت استعدادها پایین تر از سطح متوسط قرار دارد. آقایی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند مولفه های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور، در پنج بعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته بندی شدند. موغلی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند مولفه های مدیریت استعداد بر امنیت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. محمد و همکاران^۱ (۲۰۲۰) نیز نشان دادند جذب استعداد، رشد استعداد و حفظ استعداد از اصول مهم در مدیریت استعداد سازمانی هستند. بوکوک و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نیز نشان دادند مدیریت استعدادها و مسائل مرتبط با آن نگرانی چند ساله برای متخصصان مدیریت منابع انسانی

¹ Mohammed

² Boocock

- و ارگانهای حرفه ای منابع انسانی است همچنین بر نقش "برنامه ریزی استراتژیک" و ظهور گفتمان های مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت استعداد تاکید شده است. یوگولاکشمی و همکاران^۱ (۲۰۲۰) نیز نشان دادند فراخوانی، دیدگاه انتقادی، یادگیری مداوم، همکاری، انسجام و محرک های چالشی بر توسعه مدیریت استعداد سازمانی تاثیر گذار هستند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که:
- در راستای محیط خارجی پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد از سیستم های نوین و دانش های به روز جهانی استفاده نمایند و با استفاده از نوآوری باز و بکارگیری دانش های جدید، محصول و خدمات جدید ارائه نمایند.
 - پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد با تعریف نماینده ی مستقیم درصد کسب تسهیلات و اعتباراتی برای توسعه زیرساخت های این شرکت ها در سطح استان ها نمایند.
 - در راستای انعطاف پذیری سازمان پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد باید تلاش نمایند موانع سازمانی مشارکت در تصمیم‌گیری را حذف نموده تا همگی آزادانه در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند.

References

- 1- Abdullah, M.A., Abdul Hamid, Z. and Hashim, J. (2011), "Family-owned businesses:towards a model of succession planning in Malaysia", *International Review Business Research Papers*, Vol. 7 No. 2, pp. 251-264.
- 2- Borbor Jafari, Maryam; Ahmadvand, Sohrab (2016), *Substitution, Introduction to Substitution, World Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of the Third Millennium*, Shiraz, Research of Ide Bazar Sanat Sabz Company
- 3- Dessler, Gary (2008). *Human Resource Management*. 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 4- Farah Bassam, Rida EliasGlenn Rowe .(2020).Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other, *The Leadership Quarterly* Volume 31, Issue 1, February 2020, 101289
- 5- Ganu, J. and Boateng, P.A. (2013), "Developing entrepreneurial ventures in Ghana through succession planning", *European Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 6, pp. 52-58.
- 6- Hosseini, Seyed Milad; Zarghami, Hamidreza; Zarundi, Javad (2018), presenting a model for pilot succession and pilot training in the Air Force of the Islamic Republic of Iran (a case study of Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology), the conference on the second step of the propulsion revolution, challenges and requirements for realization in the Army Air Force, Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Technology, Tehran.
- 7- Iglesias, M.V. (2015), "Does a family-first philosophy affect family business profitability? An analysis of family businesses in Midwest", Master's thesis, Purdue University, available at: <http://docs.lib.purdue.edu/openaccess> (accessed 20 January 2018).
- 8- Jackson, N.C. & Dunn-Jensen, L.M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation, *Business Horizons*, 64(2), 273-284.
- 9- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y., & Wang, K. S. (2018). CEO succession decision in family businesses –A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130 - 136.
- 10- Mehrtak M, Habibzadeh SH, Vatankhah S, Jaafarioori M, Deigoshai B, Azari A(2016). Gap analysis between current and desired situation of Succession Planning: a case study in Ministry of Health. *J Health Admin*;19(63):91-100.
- 11- Obeidat, B.Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A. and Masa'deh, R. (2017), "Factors affecting strategy implementation: a case study of pharmaceutical companies in the Middle East", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27 No. 3, pp. 386.
- 12- Pandey Suruchi, Sharma Deepesh.(Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations, *Procedia Economics and Finance* 11 (2014) 152 – 165

¹ Yoyalakshmi

- 13- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250 -257.
- 14- Pourmirza Kalhori R, Mosavy F, Laei S, SHahsavari S.(2018) A study of the status quo and favorable status of succession management deployment from the viewpoint of faculty members at Kermanshah University of Medical Sciences. *Int J Engineer Technol*;7(2):309-13.
- 15- Rajaei, Zahra; Mehrparvar, Maryam; Firouzian, Mohia, (2022), Investigating the effect of glass ceiling beliefs on succession and leadership style of women in managerial positions (case study: Health Vice-Chancellor of Mashhad University of Medical Sciences), *Women in Development and Politics Quarterly*, Volume 20, Number 1, pp. 68- 45.
- 16- Rothwell, W.J. (2010), "Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within", 4th edition, New York, American Management Association
- 17- Schmaling, K Baker, D.L.,., Fountain, K.C., Blume,A.W., & Boose, R. (2016). Defining diversity: A mixed-method analysis of terminology in faculty applications. *The Social Science Journal*, 53(1), 60-66.
- 18- SON HANNAH.(2020). How to Develop a Succession Plan, <https://talkingtalent.prosky.co/articles/how-to-develop-a-succession-plan>.
- 19- Sunil Budhiraja, Ujjwal Kumar Pathak, (2018) "Dynamics of succession planning for Indian family-owned businesses: learning from successful organizations", *Human Resource Management International Digest*, <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2017-0167>



Research Paper

Presentation of Organizational Agility Model and Transformational Leadership According to the Moderating Role of Strategic Intelligence of Managers of Iran Oil Terminals Company

Samira Biramvand: PhD Student in Public Administration, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Hamdollah Manzari Tavakoli*: Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Mohammad Jalal Kamali: Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Zahra Shokoh: Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Navid Fatehi Rad: Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Received: 2023/09/07 **PP** 15-38 **Accepted:** 2023/10/24

Abstract

Today's dynamic business environment is the driving force of organizational agility, transformational leadership and strategic intelligence, and organizations need components to understand environmental change and then respond quickly and efficiently. The purpose of this research is to provide a model of organizational agility and transformational leadership Paying attention to the moderating role of strategic intelligence of the managers of Iran Oil Terminals Company. This research has a mixed approach (qualitative and quantitative) and the means of gathering information is referring to documents, interviewing experts and questionnaire. They were selected purposefully and the interviews were reviewed and coded using thematic analysis method. The results of open coding lead to the extraction of 108 primary codes, 35 basic themes and 13 organizing themes, including the creation of a dynamic organizational landscape, transformation in cultural values, the creation of a relationship between individual and collective interests in the organization, and the improvement of the adaptability capacity of followers. , agility in leadership, agility in processes and technology, agility in employees, agility in culture, agility in service delivery, intelligence of human resources, intelligent design of processes, intelligence of macro environment and intelligent financial resources. In today's unpredictable and changing business environment, superiority in competition is the main goal of every organization, and to face unpredictable, constant and unprecedented changes, organizational agility, transformational leadership and strategic intelligence are the most important requirements for overcoming challenges. which should be given special attention.

Keywords: organizational agility, transformational leadership, strategic intelligence, Iran Oil Terminals Company.

Citation: Biramvand, S., Manzari Tavakoli, H., Kamali, M. J., Shokoh, Z., & Fatehi Rad, N. (2023). **Presentation of Organizational Agility Model and Transformational Leadership According to the Moderating Role of Strategic Intelligence of Managers of Iran Oil Terminals Company.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 2, Shiraz, PP 15-38.

*. **Corresponding author:** Hamdollah Manzari Tavakoli, **Email:** h_manzari33@yahoo.com, **Tel:**

Extended Abstract

Introduction

Today's production and service organizations, which are operating in a very dynamic environment, have a heavy duty in order to respond to the needs of customers in order to create a quality-oriented approach or provide services that meet the needs of society (Aguirre, 2016). On the other hand, due to the nature of organizations' activities and their dynamic environment, which is always accompanied by uncertainty due to human behavior, the organization's ability to quickly receive requirements and changes in customer needs and respond quickly in order to increase organizational flexibility plays a very important role in Increasing customer satisfaction of the organization plays a role (Jahanshahi and Haddadi, 1401). Therefore, it can be said that one of the necessities of the current organizations is to create an agile organization with agile employees to cultivate an expert workforce with agile characteristics that can quickly meet the needs and Changes should be responsive (Heidari Fard et al., 1401). In other words, it can be said that if there is no model for organizational agility in accordance with the conditions and coordinates of the current activity, one cannot expect agility and flexibility from it (Boger et al., 2017).

Methodology

In this research, in order to design the organizational agility model and transformational leadership with regard to the role of moderator of the strategic intelligence of managers in the Iran Oil Terminals Company, first through the method of thematic analysis and examination of the theoretical foundations related to the research topic and interviews with experts, the themes and codes related to the pattern were identified. became. This research has a mixed approach (qualitative and quantitative) and the means of gathering information is reference to documents, interviews with experts and questionnaires. The statistical population of this research includes 19 university professors and managers of oil terminals in Iran who were selected by purposeful sampling. Using thematic analysis method, interviews were analyzed and coded. The results of open coding led to the extraction of 108 primary codes, 35 basic themes and 13 organizing themes, including creating a dynamic organizational landscape, transformation in cultural values, creating a relationship between individual and collective interests in the organization, improving the adaptability of followers, and leadership agility. , agility in processes and technology, agility of employees, agility in culture, agility in service delivery, intelligence of human resources, intelligent design of processes, intelligence of macro environment and intelligent financial resources.

Results and discussion

In this research, thematic analysis method was used to identify, analyze and report the pattern in the qualitative data about the criteria and indicators of the topic of presenting the design of the model to explain the relationship between organizational agility and transformational leadership with regard to the moderating role of managers' strategic intelligence in Iran Oil Terminals Company. This method, which is interpretive in nature, is a process by which the scattered data of the text can be transformed into rich and refined data. In this section, using the text of the interviews conducted with research experts, 22 initial codes were identified and data-driven coding of factors affecting transformational leadership was done.

The results show that among the 34 initial codes of transformational leadership variables, 31 codes in the form of four organizational themes of creating a dynamic organizational landscape, transformation in cultural values, creating a relationship between individual and collective interests in the organization and improving the adaptability capacity of followers are approved by experts. are placed and present in the final model. Finally, after going through the steps of assigning primary codes to participants' partial speech, assigning primary codes to extracted partial speech, merging primary codes and extracting basic

themes, categorizing basic themes into organizing themes, categorizing organizing themes into comprehensive themes, and finalizing themes and providing feedback To the participants, the review and position of the researcher, the final network of extracted themes and the results showed that the extracted concepts related to the variable of transformational leadership include 31 primary codes, 12 basic themes and 4 organizing themes that constitute the variable of transformational leadership. Finally, after going through the steps of assigning primary codes to participants' partial speech, assigning primary codes to extracted partial speech, merging primary codes and extracting basic themes, categorizing basic themes into organizing themes, categorizing organizing themes into comprehensive themes, and finalizing themes and providing feedback To the participants, the review and position of the researcher, the final network of extracted themes and the results showed that the extracted concepts related to the strategic intelligence variable include 32 primary codes, 11 basic themes and 4 organizing themes, which constitute the strategic intelligence variable.

Conclusion

Considering that the results show that there is a relationship between transformational leadership and organizational agility in the Iranian Oil Terminals Company, in this regard, it can be argued that creative human resources are particularly important in these companies as agile organizations due to their flexibility and high responsiveness. In these organizations, it is important to successfully identify the basics of competition (speed, flexibility, innovation, quality, and profitability), resource integration, and rapid changes by providing customer-friendly products and services. The existence of flexible structures, multi-skilled employees, giving importance to the empowerment program are among the requirements of agile organizations, and finally, these characteristics in agile organizations make the leaders of the organization put transformation on their agenda.

In this situation, transformational leadership can provide a way to guide the efforts of all employees to achieve the goals of the organization, in fact, without such leadership, the link between individual and organizational goals may be weakened or broken. The results of structural equations showed that there is a significant positive relationship between transformational leadership and organizational agility. In Pourkrimi and Mazari's study (2015), transformational leadership did not directly affect the agility of human capital. In Valijani's study (2015), the results of the model showed that transformational leadership and its dimensions have an effect on organizational agility in Stratos Company. In Taji and Bardbar's research (2014), the results showed that there is a positive and significant relationship between transformational leadership and human resource agility. In other words, transformational leadership can increase human resource agility. Also, the dimensions of transformational leadership, other than the variables of inspirational motivation and growing support, have a positive and significant relationship with human resource agility. In Ahmadi's research (2013), the research results show that there is a positive and significant relationship between the transformational leadership style and all its components (ideal influence, mental persuasion, inspirational motivation, and individual consideration) on organizational agility.



ارائه مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران

سمیرا بیرموند: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

حمدالله منظری توکلی^۱: دانشیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

محمد جلال کمالی: استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

زهرا شکوه: استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

نوید فاتحی راد: استادیار، گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۶ صص ۳۸-۱۵ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۴

چکیده

محیط کسب و کار پویای امروزی نیروی محرکه چابکی سازمانی، رهبری تحول‌گرا و هوش استراتژیک است و سازمان‌ها برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا نیازمند به مؤلفه هاست. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران شرکت پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز منجر به استخراج ۱۰۸ کد اولیه، ۳۵ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل ایجاد چشم انداز سازمانی پویا، دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی، ایجاد رابطه بین علایق فردی و جمعی در سازمان، ارتقا ظرفیت انطباق‌پذیری پیروان، چابکی رهبری، چابکی در فرآیندها و فناوری، چابکی کارکنان، چابکی در فرهنگ، چابکی در خدمت‌رسانی، هوشمندی منابع انسانی، طراحی هوشمند فرآیندها، هوشمندی کلان محیطی و منابع مالی هوشمند گردید. در فضای کسب و کار غیر قابل پیش‌بینی و متغیر عصر کنونی، برتری در رقابت هدف اصلی هر سازمانی است و برای رویارویی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، هم‌شگی و بی سابقه چابکی سازمانی، رهبری تحول‌گرا و هوش استراتژیک مهمترین نیاز برای راهای از چالش‌ها است که باید به آن توجه ویژه داشت.

واژه‌های کلیدی: چابکی سازمان، رهبری تحول‌گرا، هوش استراتژیک، شرکت پایانه‌های نفتی ایران

استاد: بیرموند، سمیرا؛ منظری توکلی، حمدالله؛ جلال کمالی، محمد؛ شکوه، زهرا؛ فاتحی راد، نوید. (۱۴۰۲). ارائه مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۳۸-۱۵.

^۱. نویسنده مسئول: حمدالله منظری توکلی، پست الکترونیکی: h_manzari33@yahoo.com، تلفن:

مقدمه

سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروزی که در محیطی بسیار پویا در حال انجام فعالیت هستند، وظیفه سنگینی را در راستای پاسخگویی به نیازهای مشتریان در جهت ایجاد رویکرد کیفیت مداری و یا ارائه خدمات منطبق با نیازهای جامعه بر عهده دارند (آگویر^۱، ۲۰۱۶). از طرف دیگر به دلیل ماهیت فعالیت سازمان‌ها و محیط پویای آن‌ها که به سبب رفتار انسانی همواره با عدم اطمینان همراه است، توانایی سازمان نسبت به دریافت سریع نیازمندی‌ها و تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع در راستای افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری سازمانی نقش بسیار عمده‌ای را در افزایش رضایت مشتریان سازمان ایفا می‌کند (جهانشاهی و حدادی، ۱۴۰۱). از این رو می‌توان گفت یکی از ضرورت‌های سازمان‌های کنونی ایجاد سازمانی چابک به همراه کارکنانی چابک برای پرورش نیروی متخصص توأم با ویژگی چابکی است که در محیط فعالیت به همراه مخاطرات گسترده و یا به عبارت دیگر، عدم اطمینان بالا، بتواند به سرعت به نیازها و تغییرات پاسخگو باشد (حیدری فرد و همکاران، ۱۴۰۱). به عبارت دیگر می‌توان گفت، چنانچه الگویی برای چابک‌سازی سازمانی مطابق با شرایط و مختصات فعالیت کنونی وجود نداشته باشد بی‌شک نمی‌توان از آن انتظار چابکی و انعطاف‌پذیری را داشت (بوگر و همکاران، ۲۰۱۷). در همین راستا چالش‌های دو دهه‌ی گذشته تغییرات اساسی در مبانی اصلی کسب و کار ایجاد کرده است. نیروهای داخلی و خارجی، سازمان‌ها را مجبور کرده‌اند تا برای آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها و بقا در این محیط رقابتی و ناپایدار، دائماً بر محیط اطراف خود نظارت داشته باشند (چاکراواری و همکاران، ۲۰۲۰). استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در فرآیند ایجاد بینش و آگاهی و ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی مورد استفاده در تصمیم‌گیری استراتژیک، منجر به مزیت رقابتی و نوآوری پایدار خواهد شد (چو و همکاران، ۲۰۱۹). از طریق قابلیت جذب منابع اطلاعاتی، هم‌افزایی هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش که ترکیب آن هوش استراتژیک را تشکیل می‌دهد، سازمان‌ها قادر به ثبت همه اطلاعات و سرمایه‌های فکری خود در یک سیستم یا پایگاه اطلاعاتی واحد هستند تا به کمک آن نیازهای اطلاعاتی و فکری مدیریت را برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک، برآورده سازند (کولینز و اسمیت، ۲۰۱۷). این سازمان‌ها با بکارگیری هوش استراتژیک در یک رویکرد مدیریتی به نام مدیریت استراتژیک، می‌توانند قابلیت‌های خود را در برابر رقبا افزایش داده، بر چالش‌ها غلبه یافته، بازار رقابتی خود را حفظ نموده، و علاوه بر دستیابی به اهداف، نوآوری را نیز افزایش دهند (فلیپ و همکاران، ۲۰۱۶). هوش استراتژیک را می‌توان به عنوان آنچه یک سازمان باید از محیط کسب و کار خود بداند تا بتواند درک صحیحی نسبت به فرایندهای فعلی خود به دست آورده تغییرات آینده را پیش‌بینی و مدیریت نموده و برای ایجاد ارزش برای مشتری و رشد سودآوری در بازارهای فعلی و بازارهای جدید استراتژی‌های مناسب اتخاذ نماید تعریف نمود. هوش استراتژیک سیستمی مشتمل بر چندین بعد است که این ابعاد جهت خلق تصویری واضح و روشن از آینده ضروری می‌باشد (زارع شحنه و همکاران، ۱۴۰۱). در این شرایط سبک رهبری که عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به وسیله دیگران، از آن استفاده می‌کنند و توسط دیگران درک می‌شود، اهمیت می‌یابد. اهمیت و ضرورت رهبری در سازمان از آنجاست که در طراحی سازمان‌ها همواره ضعف‌ها و نارسایی‌های زیادی وجود دارد و به رهبر به عنوان یک عامل قوی و اطمینان بخش به منظور ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌ها و هدایت آن‌ها نیاز است (هیمن و کلینمن، ۲۰۲۰). همچنین با توجه به محیط متغیر کنونی که سازمان‌ها با تغییرات سریع و پیچیده در اوضاع و شرایط خود مواجه هستند، رهبر در تطبیق سریع سازمان با شرایط محیط متغیر و حفظ ثبات سازمان نقش اساسی دارد (خان و همکاران، ۲۰۱۸). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شده اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است (من و همکاران، ۲۰۲۰). نخستین دیدگاه‌ها درباره رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط است و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود. همچنین اعلام می‌کند که رهبران باید در عمل نمونه باشند (عبادی، ۱۴۰۱). مدیریت مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد در حقیقت بدون وجود چنین مدیریتی ممکن

1 - Aguirr

2 - Beugre & etal

3 - Chakravarty & etal

4 - Cho & etal

5 - Collins & Smith

6 - Felipe & etal

7 - Heimann & Kleinmann

8 - Khan & etal

9 - Men & etal

است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود (موخا و کومار^۱، ۲۰۲۲). این موضوع می‌تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام می‌گیرد و در عین حال کل سازمان کارآیی و کفایت خود را از دست داده و از دستیابی به اهداف خویش باز می‌ماند (صدیقه^۲، ۲۰۲۲). بنابراین برای این که یک سازمان موفق باقی بماند، وجود مدیریت و رهبری، ضروری است. حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند که بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند. در مقابل، کارکنانی که از حرارت و دل‌بستگی کمتری برخوردارند، به دنبال رهبری هستند تا بر اساس انگیزش برونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد و بر این اساس می‌توان گفت که سبکی که مدیر برای هدایت سازمان اتخاذ می‌کند می‌تواند نقش بسیار مهمی در موفقیت کارکنان داشته باشد (خرم و ذاکری، ۱۳۹۶). با توجه به اهمیت و ویژگی‌های شرکت ملی نفت ایران، به بحث عملیات فروش نفت این بخش، سخت و پرکاری است که به دقت بالایی نیاز دارد و از آنجا که همه راهکارهای مختلف برای خنثی‌سازی و دور زدن تحریم را دربرمی‌گیرد، مسئولیت آسانی نیست. از اینرو شرکت پایانه‌های نفتی ایران به مدیرانی نیازمند است که مجهز به چابکی، تحول‌گرایی و هوش استراتژیک باشند تا در شرایط سخت تحریم‌ها از چالش‌های پیش رو عبور کنند و به برتری رقابتی دست یابند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چابکی قابلیت و انعطاف‌پذیری شایستگی است. شایستگی‌ها بیشتر موضع تخصصی تولید را شامل می‌شوند که می‌توانند به یک نقطه خاص در زنجیره ارزش مرتبط شوند، در حالی که قابلیت‌ها عوامل ناهمگن حیاتی برای موفقیت کسب و کار هستند که از طریق توانایی سازمان برای یکپارچه‌سازی، ایجاد، و شکل‌دهی مجدد شایستگی‌های آن حاصل می‌شوند (نگو و وو^۳، ۲۰۲۱). رویکرد چابکی که در دهه‌های اخیر مطرح و توسعه یافته، پاسخی است آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازار رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی که بدست می‌آید. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان می‌شود (کریمی و رحمانی، ۱۳۹۴). نخستین مفهوم نهفته در پارادایم چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. مثلاً، شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی عبارتست از: مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها. با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان را افزایش و توسعه داد زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود (احمدیان و عزیز، ۱۴۰۱). فولمر و همکاران^۴ (۲۰۱۹) اشاره می‌کنند که جهانی شدن، مقررات زدایی، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکت‌ها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می‌کند ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش‌بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تأثیر بگذارد در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که دارای‌های نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیت‌های پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است (موسوی و ثابت، ۱۳۹۹). سازمان‌ها نمی‌توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تأکید بر یک رهبری تحول‌آفرین خلق نمایند. به رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کارآمد نمودن سازمان‌ها، متأسفانه تاکنون در برنامه‌ریزی‌های ملی به این مهم توجهی نشده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول‌آفرین دارد مطالعات مربوط به تحولات سازمان موفق و کمتر موفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید می‌کند در نظام اداری نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد این گونه تحولات سازمانی نقش اساسی دارد (رادولف و همکاران^۵، ۲۰۲۰). عناصر هوش استراتژیک به هم مرتبط و وابسته هستند و زمانی که با هم به کار گرفته شوند، موجب تقویت و بهبود یکدیگر می‌شوند. این عناصر به عنوان سیستمی منسجم از طریق فلسفه رهبری و هوش فردی در کنار هم قرار گرفته‌اند. هر یک از عناصر هوش استراتژیک هم به فلسفه رهبری و هم به هوش فردی افراد بستگی دارند (عارف نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). خودآگاهی عمیق، دانش دیگران، داشتن هدفی مشخص و مدون، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اصول و اعتقادات مدیران را برای نگاه به آینده، تمرکز بر جریان‌ات مرتبط، و خلق دیدگاهی نظام‌مند آماده می‌کنند. مدیران با انتخاب و توسعه شرکای عملیاتی و استراتژیکی که تکمیل‌کننده مهارت‌های آن‌ها هستند، پشتیبانی از دیدگاه و به اشتراک‌گذاری فلسفه خویش این دیدگاه را به واقعیت تبدیل می‌کنند. از طریق هوش فردی، مدیران به درک درستی از ارزش شرکای خویش می‌رسند و قادرند برای رسیدن به یک هدف مشترک، آن‌ها را به همکاری ترغیب و توانمند سازند (فروغی و همکاران، ۱۳۹۶).

1 - Mokha & Kumar

2 - Siddique

3 - Ngo & Vu

4 - Folmer & et al

5 - Rudolph & et al

پیشینه پژوهش

- عبادی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی با نقش تعدیلگری قابلیت سازمانی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که، بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و قابلیت‌های سازمانی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی را تعدیل می‌کند.

- زارع و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی چابکی سازمانی و قابلیت فناوری اطلاعات در استار تا پهای مراکز رشد کارآفرینی استان یزد انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی چابکی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد. در ضمن رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت فناوری اطلاعات به مورت معنادار تأثیرگذار است.

- عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری انجام دادند. یافته‌ها مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری به ترتیب از بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان برخوردار بوده‌اند. همچنین این مؤلفه‌ها همبستگی قوی با یکدیگر دارند. نتیجه‌گیری سازمان‌ها با داشتن نگرش راهبردی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توانند توان فکری و ذهنی سازمان را در راستای رسالت و مأموریت‌های آن در محیط رقابتی امروزی تقویت کنند و الزامات و پیش نیازهای چابکی سازمانی را فراهم آورند.

- موسوی و ثابت (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه هوش سازمانی و چابکی سازمانی با تفکر استراتژیک در کارکنان سازمان ورزش و جوانان فارس انجام دادند. نتایج تحلیل رگرسیون و بررسی ضرایب همبستگی بین نشان داد که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با تفکر استراتژیک رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در بین ابعاد هوش سازمانی ابعاد سرنوشت مشترک و فشار عملکرد می‌توانند تفکر استراتژیک را پیش‌بینی نمایند.

- نگوین و همکاران^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد مدیریتی، به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و مستقیمی در استفاده از دامنه وسیع اطلاعات حسابداری و سیستم جامع اندازه‌گیری عملکرد دارد؛ اما در مقابل، هیچ اثر قابل توجهی بر سیستم اعطای پاداش ندارد. همچنین مشخص شد که سبک رهبری تحول‌گرا دارای اثر غیر مستقیم جزئی بر عملکرد مدیریتی از طریق سه واسطه، یعنی سیستم جامع اندازه‌گیری عملکرد، سیستم پاداش و دامنه وسیع اطلاعات حسابداری است.

- گیاجارد^۲ (۲۰۱۱) مدل هوش استراتژیک را با چهار مؤلفه معرفی می‌نماید که در آن مؤلفه‌های: خلاقیت و نوآوری، هوش هیجانی، خرد و دانش و همچنین مهارت‌های هوش ارائه شد.

- شریفی و ژانگ^۳ (۲۰۰۱) چهار جنبه از تولید چابک را اینگونه، مطرح می‌کنند: محرک‌های چابکی، توانایی راهبردی، توانمندسازی چابکی و قابلیت‌های چابکی. محرک‌های چابکی نمایانگر ویژگی‌های محیط کسب و کار بیرونی از نظر آشفتگی و عدم امکان پیش‌بینی تغییرات هستند.

مواد و روش تحقیق

در این پژوهش به منظور طراحی مدل چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران ابتدا از طریق روش تحلیل مضمون و بررسی مبانی نظری مربوط به موضوع پژوهش و مصاحبه با خبرگان، مضامین و کدهای مربوط به الگو شناسایی شد. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از کدگذاری باز منجر به استخراج ۱۰۸ کد اولیه، ۳۵ مضمون پایه و ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل ایجاد چشم‌انداز سازمانی پویا، دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی، ایجاد رابطه بین علایق فردی و جمعی در سازمان، ارتقا ظرفیت انطباق‌پذیری پیروان، چابکی رهبری،

¹- Nguyen et al

²- Guichard

³- Sharifi & Zhang

چابکی در فرآیندها و فناوری، چابکی کارکنان، چابکی در فرهنگ، چابکی در خدمت‌رسانی، هوشمندی منابع انسانی، طراحی هوشمند فرآیندها، هوشمندی کلان محیطی و منابع مالی هوشمند گردید.

بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش برای شنا سایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث ارائه طراحی مدل تبیین رابطه چابکی سازمان و رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران در شرکت پایانه‌های نفتی ایران از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به‌وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفضیلی تبدیل نمود. در این بخش با استفاده از متن مصاحبه انجام گرفته با خبرگان پژوهش، تعداد ۲۲ کد اولیه شناسایی و کدگذاری داده محور عوامل مؤثر بر رهبری تحول‌گرا انجام شد.

جدول ۱- نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به رهبری تحول‌گرا

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	یک مدیر یا مدیرعامل باید در سخت‌ترین شرایط بتواند درست‌ترین تصمیم را بگیرد. افزایش اعتماد به نفس مدیر در افزایش توانایی‌های سازمانی و توانمندی‌های سایر کارکنان شرکت تأثیر مستقیم دارد.	۹	E ₄ , E ₈ , E ₆ , E ₁₃ , E ₁ , E ₁₈ , E ₁₁ , E ₁₇ , E ₁₉	بروز حس قدرت و اعتماد به نفس توسط مدیر
۲	رهبر تحول‌گرا در سازمان فعال است و مسائل را حل و فصل می‌کند و نگاه رو به جلو و آینده‌نگرانه به مسائل دارد و تنها به آنچه که هست اکتفا نمی‌کند تقاضاهای اجتماعی را کنترل کرده و جو روانی و محیطی مربوط به آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد.	۷	E ₄ , E ₈ , E ₁₁ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₉ , E ₅	کنترل تقاضاهای اجتماعی و روانی محیطی
۳	رهبر سازمان برای آنکه بتواند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند و پیامد تصمیم خود را به لحاظ معنوی و اخلاقی مورد بررسی دقیق قرار دهد.	۱۰	E ₁₃ , E ₁₅ , E ₈ , E ₆ , E ₁₀ , E ₂ , E ₁₇ , E ₁₉ , E ₇ , E ₁₂	بررسی پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات سازمان
۴	رهبری که به تحول‌گرایش دارد، برای آموزش مهارت‌های کاری برنامه‌ریزی کرده، دوره‌هایی نیز برای پیشرفت در سازمان و بهبود آینده شغلی کارمندان در نظر می‌گیرد. کارمندان را در فرآیند شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در کوتاه و بلند مدت دخیل و این آموزش و پیشرفت را در راستای اهداف سازمانی برنامه‌ریزی می‌کند.	۸	E ₁ , E ₃ , E ₆ , E ₉ , E ₁₀ , E ₁₃ , E ₁₆ , E ₁₇	تلاش برای آموزش و پیشرفت کارکنان
۵	مدیر تحول‌گرا می‌بایست نظام آموزش کارمندان را به گونه‌ای طراحی نماید که کارمندان با سپری کردن حداقل سرنه ساعت آموزش شبه مهارت‌ها و نگرش مناسبی نسبت به جایگاه شغلی خودشان دست یابند.	۷	E ₅ , E ₈ , E ₉ , E ₁₀ , E ₁₁ , E ₁₄ , E ₁₆	برگزاری دوره برای ارتقاء کارکنان
۶	رهبران تحول‌گرا مسئول ایجاد فرهنگی هستند که می‌خواهند در سازمان خود ببینند. در واقع اگر می‌خواهید کارکنان راست‌گو باشند، رهبر باید خودتان نیز صداقت در محیط کار را در اولویت قرار دهد.	۹	E ₅ , E ₈ , E ₉ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₈ , E ₂ , E ₁₀ , E ₁	صداقت در رفتار با کارکنان
۷	مدیر سازمان باید دنبال فواید بسیار زیادی در ارتباط با کارمندان باشد و می‌داند از بزرگ‌ترین این فواید، مشارکت و تعلق کارمندان در سازمان است. ایجاد روابط و ارتباطات عمیق با کارکنان باعث ایجاد جو صمیمانه شده و توجه برای رفع مشکلات آنان انگیزه افراد را در محیط کار بالا می‌برد.	۸	E ₃ , E ₆ , E ₉ , E ₁₃ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₈ , E ₄	ایجاد جو صمیمانه برای بیان و ابراز مشکل کارکنان
۸	تحقق وجدان کاری، همراه با دگرگونی سازمانی در جنبه‌های فرهنگی، ساختاری و... است. چنین امری نیز، به یک باره صورت نمی‌گیرد، بلکه مستلزم بهبود پیوسته و تدریجی است که باید به مرور زمان این فرهنگ خاص را در سازمان حاکم نمود	۱۰	E ₄ , E ₈ , E ₉ , E ₁₀ , E ₁₁ , E ₁₃ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₇ , E ₁₈	اهمیت دادن به وجدان کاری
۹	سرمایه‌گذاری برای رفتار سازمانی منافع بلند مدت برای سازمان دارد. روابط صنعتی و کاری به واسطه رفتار سازمانی بهبود می‌یابد و این بهبود سبب می‌شود که سازمان عملکرد قابل قبول‌تری داشته باشد	۹	E ₃ , E ₆ , E ₇ , E ₁₀ , E ₉ , E ₁₇ , E ₁₆ , E ₅ , E ₁₃	سرمایه‌گذاری در رفتار سازمانی
۱۰	برخی از مدیران فکر می‌کنند که فقط نظر خودشان مهم است؛ آن‌ها برای انجام وظایف به کارمندان اعتماد دارند؛ اما در آخر، تنها نظر خودشان اهمیت دارد؛ این نگرش در محیط کار خطرناک است، زیرا می‌تواند رابطه ناسالمی را بین کارمند و رئیس ایجاد کند. رهبر تحول‌گرا پاسخگوی نظرات و پیشنهادات کارکنان است.	۸	E ₂ , E ₆ , E ₇ , E ₁₃ , E ₁₆ , E ₁₈ , E ₁₁ , E ₁₉	پاسخ‌گویی به پیشنهادات و نظرات ارائه شده

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱۱	هر سازمان هدفمند و موفق، باید یک چشم‌انداز آشکار و قابل حصول داشته باشد؛ گزاره‌ای که هر مدیر یا کارمندی را در حصول اهداف سازمانی کمک نماید داشتن درک مشترک از مأموریت سازمان است.	۹	E ₂ , E ₅ , E ₇ , E ₆ , E ₉ , E ₁₅ , E ₁₇ , E ₁₈ , E ₁₀	داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان
۱۲	مدیر در سازمان می‌تواند الگوی مناسبی برای کارکنان باشد عدم استفاده از اموال سازمان به قصد سو استفاده و استفاده شخصی می‌تواند کارکنان سازمان را در جهت درست هدایت کند.	۷	E ₇ , E ₆ , E ₉ , E ₁₆ , E ₁₂ , E ₁₇ , E ₁₃	عدم استفاده شخصی از امکانات سازمان
۱۳	تعامل روزانه مدیر با کارکنان برای آن‌ها انگیزه مضاعف ایجاد می‌کند. اجتماعی شدن برای ایجاد پیوندهای قوی بین کارکنان و رشد یک سازمان ضروری است. کارکنان با ارتباط قوی در مقایسه با کارکنان با ارتباط ضعیف، نگرش مثبت‌تری به موفقیت سازمان دارند.	۱۱	E ₅ , E ₇ , E ₆ , E ₉ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₈ , E ₂ , E ₁₀ , E ₁₇ , E ₁₃	تعامل حضوری روزانه با همکاران
۱۴	هنر مدیریت در ایجاد شریطی است که برای با نشاط کردن افراد بیش‌ترین کارایی را دارد. افراد سرانجام به شیوه‌ای برانگیخته می‌شوند و براساس نیازهای درونی خود، به الهامات و تصویری که از خود در ذهن دارند، واکنش نشان می‌دهند. مدیران کارآمد می‌توانند به درون این فرآیندهای داخلی گام نهند و از طریق روابطی که با افراد زیر دست خود برقرار می‌کنند، فضای کاری مورد نظر را شکل دهند.	۷	E ₂ , E ₆ , E ₈ , E ₁₆ , E ₁₇ , E ₃ , E ₁₃	ایجاد نشاط در اعضای سازمان
۱۵	اگر مدیر سازمان به کارکنان به دید سرمایه اصلی سازمان نگاه کند از هیچ تلاشی در جهت بهبود این سرمایه دریغ نمی‌کند. در واقع اگر سرمایه فیزیکی کاملاً ملموس است و در قالب مادی قابل مشاهده ریخته می‌شود و اگر سرمایه انسانی کم‌تر ملموس است و در مهارت‌ها و دانش اخذ شده به وسیله‌ی فرد حضور دارد، سرمایه اجتماعی به مراتب ناملموس‌تر است زیرا در روابطی که در بین اشخاص برقرار است یافت می‌شود.	۸	E ₁ , E ₅ , E ₉ , E ₁₃ , E ₁₄ , E ₁₇ , E ₁₉ , E ₃	بهبود سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی
۱۶	باید آمادگی ایجاد تغییر را در کارکنان ایجاد کرد و تغییرات باید با روش‌های مؤثر و مسئولانه اجرا شده و اگر به‌درستی انجام شود می‌تواند در بلندمدت برای سازمان سود و منفعت ایجاد کند.	۹	E ₂ , E ₄ , E ₆ , E ₁₃ , E ₁₆ , E ₁₈ , E ₁₉ , E ₅ , E ₃	ایجاد زمینه‌های تغییر در بین کارکنان
۱۷	آگاهی کارکنان از چالش‌های سازمان همفکری آن‌ها را به همراه دارد. مشارکت کارکنان در رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مسائل و مشکلات، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به‌طوری‌که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها از قدرت تصمیم‌گیری بالایی برخوردار باشند و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری کنند	۶	E ₁₄ , E ₅ , E ₈ , E ₇ , E ₁₇ , E ₁₃	آگاهی‌سازی کارکنان از چالش‌های سازمان
۱۸	اگر مدیر سازمان اعتماد به رویه‌های جاری سازمان نکند باعث می‌شود هر لحظه رویه‌های سازمان را زیر سؤال ببرد و به کمک کارکنان ابهام‌های موجود در هر بخش را شناسایی کرد و در صدد رفع مشکلات بر بیاید.	۷	E ₅ , E ₈ , E ₆ , E ₉ , E ₁₂ , E ₃ , E ₁₃	بررسی مستمر و زیر سؤال بردن رویه‌های جاری سازمان
۱۹	اگر مدیران می‌خواهند همکاران و پرسنل توانمندتری داشته و شاهد عملکرد شغلی بالاتری را شاهد باشند، بهتر است به شایستگی‌ها توجه کنند.	۸	E ₃ , E ₆ , E ₉ , E ₁₂ , E ₁₅ , E ₁₈ , E ₁₉ , E ₁₄	توجه به شایستگی‌ها و توانمندی کارکنان
۲۰	هویت اجتماعی کارکنان به عنوان یک گفت و شنود راجع به احساس و واقعیت و همچنین به عنوان درخواست‌های جمعی در مورد محتوای سازمان و نیز تسهیل‌کننده هویت شخصی به کار می‌رود	۷	E ₄ , E ₇ , E ₁₀ , E ₁₅ , E ₁₇ , E ₁₉ , E ₁₃	تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در سازمان
۲۱	رهبری با روحیات تحول‌گرا مدیری است که تفکر، تخصص و فرهنگ پذیرش نقد را دارد و دریافت نقدها را یک صلاحیت و شایستگی در خود می‌داند بنابراین پذیرش ضعف‌ها برایش آسان است.	۷	E ₂ , E ₆ , E ₈ , E ₁₆ , E ₁₇ , E ₃ , E ₁₃	پذیرش ضعف‌های مدیریتی و روحیه نقدپذیری
۲۲	مدیریت مناسب تیم‌های کاری بر روی ایجاد روابط دوستانه میان کارمندان تأکید دارد. این امر روابط میان کارمندان و بهبود عملکردشان را به گونه‌ای مناسب مدیریت خواهد کرد. بدون تردید فعالیت در محیطی صمیمانه با حضور دوستان‌مان به عنوان همکاران مزیت‌های فراوانی در مقایسه با محیط کاری سرد و بی‌روح خواهد داشت.	۸	E ₁ , E ₅ , E ₉ , E ₁₃ , E ₁₄ , E ₁₇ , E ₁₉ , E ₃	ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با همکاران

در این بخش با استفاده از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز، کدگذاری داده محور چابکی سازمان انجام شد؛ کدهای استخراج شده شامل ۲۶ کد اولیه می‌باشد.

جدول ۲- نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها مربوط به چابکی سازمان

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	مدیر سازمان باید آن دسته از فرآیندهای اجرا و نتایجی را که می‌خواهند که کنترل یا ارزیابی کنند، مشخص نمایند. باید بتوان فرآیندها و نتایج را به روشی یکسان، با ثبات، عینی و معقول ارزیابی و اندازه‌گیری کرد و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را تحت کنترل داشت.	۴	E7, E9, E10, E14	کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان
۲	کیفیت محصولات و خدمات واحدهای تجاری مهمترین عاملی است که بر عملکرد این واحدها اثرگذار است. کیفیت برتر، سودهای بیشتری از طریق قیمت‌های بالاتر ایجاد می‌کند و نیز راهی است برای رشد واحدها. به دلیل اثر نه تنها با قابلیت سودآوری سازمان، بلکه با رشد سازمان نیز در ارتباط است و رشد شاخص‌های جهانی را در پی دارد.	۵	E15, E19, E3, E11, E13	افزایش کمیت و کیفیت خدمات و حرکت به سوی شاخص‌های کشوری و جهانی
۳	چابکی می‌تواند هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داده و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.	۵	E4, E9, E14, E15, E8	پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده
۴	شتاب تغییرات تکنولوژیکی که با معرفی تسهیلات تولیدی جدید و کارآمد به وجود آمده است با یکپارچگی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سیستم‌ها حاصل می‌گردد	۸	E13, E9, E3, E7, E14, E5, E18, E8	نرم‌افزارهای مناسب و بهنگام
۵	فناوری یک عامل توانمندساز است و هرگز راه‌حل به شمار نمی‌رود. قابلیت‌های فناوری اطلاعات از چابکی سازمان پشتیبانی کرده و نقش اساسی در درک و واکنش نسبت به محیط دارند و برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند.	۷	E8, E16, E4, E7, E9, E17, E19	کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات
۶	چابک‌سازی اصولی و تکنیک‌هایی را در کل سازمان به کار می‌گیرد تا به کسب و کارها کمک کند تا نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند، زمان ورود به بازار را تسریع کنند و هزینه‌ها را بدون به خطر انداختن کیفیت کاهش دهند و استقرار سیستم چابک را تسریع کند.	۶	E1, E5, E14, E19, E6, E3	انتخاب تکنیک‌های پیاده‌سازی و استقرار چابکی
۷	برای حرکت به سوی چابکی تولید، لازم است بسیاری از سازمان‌ها روش تولیدی خود را تغییر دهند و از روش‌ها و فرآیندهای نوین استفاده کنند.	۸	E3, E7, E17, E5, E2, E13, E1, E10	روش‌ها و فرآیندهای نوین و علمی
۸	برنامه‌های اصلاح و بهبود فرآیندها نمی‌تواند بصورت آنی صورت گیرد بلکه باید به طور تدریجی رشد کند رویه‌ها و بسترهای برنامه‌های بهبود نیز باید بصورت پویا اصلاح شده تا به خوبی در راستای نیازهای مربوط به بهبود و اصلاح فرایندها باقی بماند.	۴	E18, E14, E8, E6	توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری
۹	تفویض اختیار و تمرکززدایی بنیان رابطه‌ی رئیس و مرئوس است. به این ترتیب قدرت، اختیار و عملکرد مؤثر از رده‌های بالا به پایین جریان می‌یابد و در نتیجه دستیابی به اهداف را ممکن می‌سازد.	۵	E3, E19, E4, E13, E14	تمرکز زدایی و تفویض اختیار
۱۰	فرآیندهای با تأثیر بالا آن فرآیندهایی هستند که برای اجرای استراتژی‌های سازمان حیاتی هستند. برای شناسایی این فرایندها لازم است که شما شناخت خوبی از استراتژی‌ها داشته و بتوانید به نحوی آن‌ها را ساختاردهی و اجرایی کنید که با فرایندها ارتباط پیدا کنند.	۷	E4, E7, E8, E14, E3, E15, E6	شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی
۱۱	شفافیت عامل مهمی در یک سازمان چابک است شفاف‌سازی در معاملات باعث جلب اعتماد کارکنان می‌شود. کارکنان برتر و با مهارت ترجیح می‌دهند خودشان شرکتی را که در آن مشغول به کار می‌شوند انتخاب کنند و به طور فرآیندهای می‌خواهند بخشی از سازمان‌های صادق، معتبر و دارای سیاست‌های شفاف باشند	۷	E4, E9, E13, E10, E7, E9, E11	شفاف‌سازی معاملات
۱۲	لازم است قوانین سازمانی به صورت واضح برای کارکنان توضیح داده شود تا شرح وظایف خود را در تمامی مراحل و فرایندهای کار بدانند.	۵	E6, E16, E18, E8, E12	وضوح قوانین در مراحل انجام کار و فعالیت
۱۳	در شرایط عدم اطمینان، کارکنان شما، همانند شما، مضطرب خواهند بود. آن‌ها نیز به اندازه شما نگران اقتصاد و پیش‌بینی‌های مالی و همچنین کاهش هزینه‌ها، تعدیل حقوق و اخراج کارکنان خواهند بود ولی سازمان چابک زودتر خود را با شرایط تطبیق می‌دهد.	۴	E8, E4, E15, E14	کار در شرایط عدم اطمینان
۱۴	ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران، سالیانه به منظور رعایت اصل شایسته‌سالاری و مدیریت بهبود عملکرد و کیفیت کار، اعمال ضابطه شایستگی در تصمیمات اداری،	۴	E5, E9, E10, E18	دسترسی کارکنان به منابع و نظام ارزیابی عملکرد

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
	به کارگیری نتایج ارزیابی در بهسازی نیروی انسانی و افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد صورت می‌گیرد			
۱۵	سیستم چابک با توجه به سرعت پاسخگویی بالایی که دارد تحمل پذیرش خطا و اصلاح آن را در حد قابل قبول دارد و این امکان مناسب را برای سازمان فراهم می‌کند.	۶	E4, E9, E12, E14, E19, E8	تحمل پذیرش خطا در حد قابل توجه
۱۶	توسعه آموزش در سازمان، منجر به افزایش تعهد، حفظ و نگهداری کارکنان، افزایش انگیزه‌ها، ارتقاء مهارت‌ها، افزایش انتقال دانش و تعمیق دانش ضمنی و آشکار می‌گردد. از این رو آموزش‌هایی چون ارتباطات بین فردی، مهارت‌های حل مسأله، مهارت کار گروهی، مهارت‌های روشی، تفکر راهبردی و... لازم و ضروری است.	۸	E2, E5, E9, E10, E3, E14, E19, E17	توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان
۱۷	آموزش یا در معنای فراگیرتر آن، توانمندسازی کارکنان هم برای فرد، هم برای سازمان است. فردی که با هزینه و زحمت فراوان به استخدام سازمان در می‌آید، باید بتواند باری از دوش سازمان بردارد و در عین حال مسیر رشدی را طی کند که بتواند منجر به کمک به توسعه فردی و چابکی سازمانی گردد.	۶	E9, E11, E14, E16, E5, E19	توانمندسازی و آموزش کارکنان
۱۸	یک سازمان چابک دارای کارکنانی است که در جهت اهداف سازمان به صورت واضح تلاش می‌کنند و این تلاش دیده می‌شود و در کارکنان قابلیت پذیرش سیستم وجود دارد و با سیستم خود را تطبیق می‌دهند.	۷	E6, E8, E13, E16, E3, E18, E10	برون‌گرایی و قابلیت پذیرش سیستم‌ها
۱۹	اگر بین بهره‌وری و پرداخت مزایای کارکنان مطابقت وجود داشته باشد از یک طرف پرداخت مزایا موجب ترغیب کارکنان و کارمندان به تلاش بیشتر می‌شود و از طرف دیگر سازمان را به داشتن کارکنانی کارا تر وادار می‌کند.	۵	E4, E6, E1, E14, E19	تطبیق پرداخت مزایای کارکنان با بهره‌وری
۲۰	پاداش باید به شکلی باشد که برای کامندان با ارزش باشد تا بتواند موجب تغییر رفتارشان شود. در واقع ارزش آن به میزان مطلوبیتی که برای کارکنان دارد بستگی دارد. برای دستیابی به مهم ابتدا تفاوت‌های میان اعضای سازمان باید به رسمیت شناخته شود	۴	E5, E9, E10, E17	سیستم پاداش هدفمند
۲۱	سازمان چابک راه‌های کاهش ریسک را برای شناسایی، نظارت و ارزیابی ریسک‌ها و عواقب ذاتی تکمیل پروژه‌های خاص، مانند تولید محصولی جدید، اجرا کند. کاهش ریسک هم‌چنین شامل اقداماتی هستند که برای مقابله با مسائل و تأثیرات این موضوعات درمورد یک پروژه انجام شده‌اند.	۴	E6, E9, E2, E11	کاهش ریسک‌های سازمان
۲۲	هر چه توانایی و قابلیت انعطاف‌پذیری یک سازمان بیشتر باشد، موضوع انطباق و سازگاری سریع‌تر و آسان‌تر انجام می‌شود و مسئولیت‌پذیری کارکنان بر داشتن یک سازمان چابک بیشتر خواهد بود.	۹	E6, E8, E10, E11, E17, E19, E18, E3, E11	مسئولیت‌پذیری و تطبیق پذیری
۲۳	مبادله نمودن و به اشتراک گذاشتن دانش با شرکت‌های دیگر می‌تواند نسبت به استفاده نمودن از دانش به صورت داخلی مفیدتر واقع گردد و فرصت‌های جدیدی را پیش روی سازمان قرار دهد.	۸	E2, E14, E10, E18, E5, E3, E13, E8	استفاده از دانش کسب و کار و فرصت‌های ایجاد شده
۲۴	حاکمیت ارزش، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، رفتارها و شیوه‌های اصلی را برای سازمان فراهم می‌کند که به آن اجازه می‌دهد در جهانی که با نوسان، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود، پیشرفت کند	۶	E16, E18, E9, E2, E14, E5	حاکمیت ارزش بر کسب و کار
۲۵	محیط‌های رقابتی جدید، تحولات بسیاری را در میان سیستم‌های تولیدی و سازمان‌ها به وجود آورده است. سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط جدید باشند و به سرعت بتوانند محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند، چابک و پیشرو هستند و خدمت‌رسانی و ثبات بهتری دارند.	۹	E4, E7, E8, E15, E16, E18, E11, E1, E17	خدمت‌رسانی بهتر، کنترل قیمت‌ها و ثبات سازمان
۲۶	بازخوردی که مدیر سازمان از مشتریان دریافت می‌شود باعث خواهد شد تا مدیران آگاهانه فعالیت‌های خود را برنامه‌ریزی کنند.	۶	E6, E8, E17, E19, E3, E11	دریافت بازخورد از مشتری

در این بخش با استفاده از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز، کدگذاری داده محور هوش استراتژیک انجام شد؛ کدهای استخراج شده شامل ۳۵ کد اولیه می‌باشد (جدول ۳).

جدول ۳- نمونه‌هایی از پاره‌گفتارها و کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها مربوط به هوش استراتژیک

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱	مدیریت با هوش استراتژیک، عملیات هر مرحله را در زمان اجرای آن‌ها کنترل می‌کند تا مطمئن شود در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح و از بروز خطاهای بیشتری جلوگیری می‌شود.	۸	E ₂ , E ₄ , E ₆ , E ₈ , E ₁₀ , E ₁₁ , E ₁₄ , E ₃	عدم انحراف از اهداف پیش‌بینی شده
۲	مدیریت هوشمند و حرفه‌ای، می‌تواند در زمان بروز بحران‌های مختلف در سازمان، بر امور تسلط یافته و مسیر سازمانی را به سمت خروج از بحران و برون رفت از مشکلات عدیده پیش آمده، هدایت کند.	۶	E ₁ , E ₂ , E ₈ , E ₉ , E ₁₂ , E ₁₅	تسلط بر دوره بحران و یا موقعیت‌های پراسترس
۳	کلید موفقیت تنها به وجود یک رهبر تحول‌گرا و مدیری که مهارت مدیر تغییر سازمانی را دارد وابسته نیست، بلکه رفتار و حمایت افراد، گروه‌ها و تیم‌های داخل سازمان است که عامل تعیین‌کننده است؛ بنابراین از قدرت آن‌ها استفاده لازم را می‌کند.	۶	E ₂ , E ₅ , E ₈ , E ₉ , E ₁₁ , E ₁₈	ایجاد قدرت تغییر و تحول
۴	استفاده از نظرات و تجربیات کارکنان به سازمان اجازه می‌دهد تا نظر کارکنان را نسبت به عملکرد سازمان و اقداماتی که توسط مدیران انجام می‌شود بدانند؛ یعنی مواردی که تأثیر مستقیم در میزان مشارکت کارمندان دارد.	۶	E ₅ , E ₆ , E ₁₃ , E ₁₈ , E ₁₀ , E ₁₇	استفاده از نظرات و تجارب کارکنان در فرایند برنامه ریزی
۵	مستندسازی برنامه به کارمندان و مشتریان نشان می‌دهد که به حفظ اطلاعات مهم تعهد دارید و در صورت نیاز، اطلاعات درست را به آن‌ها ارائه خواهید داد. حفظ درست اسناد و مستندسازی آن‌ها یک چارچوب دست‌یافتنی و کنترل‌شدنی را برای پرداختن به موضوعات عام‌المنفعه فراهم می‌کند.	۷	E ₁ , E ₉ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₈ , E ₂ , E ₁₀	مستندسازی برنامه سازمان
۶	زمانی که انتخاب کارکنان هوشمندانه باشد و یک شغل و حرفه با ابعاد و ویژگی‌های یک فرد هماهنگی و تناسب بالایی داشته باشد فرد از نظر شغلی فرد موفق تلقی می‌شود که می‌تواند میزان بهره‌وری و کارایی بالایی بر سازمان خود داشته باشد	۸	E ₃ , E ₁₀ , E ₁₂ , E ₁₃ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₇ , E ₁₈	انتخاب و استخدام هوشمندانه کارکنان
۷	جو و هوش سازمانی از چارچوب‌های زیر ساختی در اجرای مدیریت موفق می‌باشند. از طرفی تغییر جزء جدایی‌ناپذیر سازمان بوده و هر جا تغییری اتفاق بیافتد، مقاومت در برابر آن نیز وجود دارد؛ بنابراین اگر جو سازمان به گونه‌ای باشد که تغییر را بپذیرد انجام تغییر ساده‌تر است.	۵	E ₂ , E ₄ , E ₆ , E ₉ , E ₁₁	جو سازمانی پشتیبان و آماده تغییر
۸	بهبودسازی فرایند منجر به دستیابی اهداف سازمانی شده و در اجرای ماموریت‌های سازمانی به شکلی کارا و اثربخش تسهیل ایجاد می‌کند	۷	E ₁₆ , E ₁₈ , E ₁₂ , E ₁₀ , E ₁₇ , E ₁₃ , E ₅	بهبودسازی و همگونی فرآیندهای سازمان
۹	چابک‌سازی سازمان اصولی را در کل سازمان به کار می‌گیرد تا به کسب و کارها کمک کند تا نسبت به تغییرات واکنش نشان دهند، زمان ورود به بازار را تسریع کنند و هزینه‌ها را بدون به خطر انداختن کیفیت کاهش دهند.	۵	E ₃ , E ₇ , E ₆ , E ₉ , E ₁₈	چابک‌سازی سازمان در هنگام تغییر فرآیندهای سازمانی
۱۰	مستندسازی تجارب با رویکرد مدیریت تجربه و با هدف توسعه یادگیری عملی در سازمان‌ها می‌تواند دانش نهفته در درون کارکنان باتجربه را به منظور به کارگیری در سازمان به اجرا درآورد.	۶	E ₃ , E ₄ , E ₇ , E ₈ , E ₁₀ , E ₁₁	بهبود و یادگیری چرخه بهره‌گیری از دانش و انتقال تجربه در سازمان
۱۱	مدیر استراتژی محور چگونگی حفاظت از اطلاعات و محدودسازی دسترسی به آن‌ها را در سازمان مشخص می‌کند. به‌ویژه که در بسیاری از سازمان‌ها، این اطلاعات به‌عنوان دانش فنی محسوب شده و دارای ارزش مالی است.	۵	E ₃ , E ₅ , E ₇ , E ₆ , E ₉	بررسی سطوح دسترسی در سازمان
۱۲	مدیر با دید و هوش استراتژیک به خلاقیت در کارکنان اهمیت می‌دهد. زمانیکه خلاقیت در سازمان به وجود آید بیشتر به سمت عقاید و تصمیم‌گیری گروهی پیش می‌رود و روی پیشنهادات کمتر قضاوت می‌شود و افراد در بیان عقاید آزاد عمل می‌کنند.	۵	E ₁₂ , E ₁₀ , E ₁₇ , E ₁₃ , E ₁	ایجاد فرصت لازم برای بیان عقاید و علایق
۱۳	منشور اخلاقی از جمله ابزارهایی هستند که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن‌ها، آرمان‌ها و اهداف اخلاقی خود را محقق سازند. عدم وجود مدل‌ها و اصول مدون اخلاقی و ارزشی موجب می‌شود تا هر فردی در سازمان بر اساس احساس وجدانی خود دست به عملی بزند که شاید از دیدگاه فردی او بهترین باشد اما از نظر جامعه و سازمان و مصالح کلی نظام چندان خوشایند و مطلوب نباشد.	۷	E ₂ , E ₆ , E ₈ , E ₁₂ , E ₁₃ , E ₁₇ , E ₁₈	تدوین منشور و خط مشی‌های اخلاقی سازمانی
۱۴	در محیط پرتلاطم امروزی، بسیاری از مدیران بر اهمیت شفاف‌سازی اطلاعات تأکید می‌کنند و فقدان اطلاعات و یا عدم اطمینان درباره آن‌ها به یک مشکل اساسی در بازار شرکت تبدیل شده است.	۵	E ₁₅ , E ₁₇ , E ₁₈ , E ₄ , E ₇	شفاف‌سازی اطلاعات

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۱۵	وقتی هرروز تقاضاها تغییر می‌کند، فناوری‌ها توسعه می‌یابد، رقبا زیاد می‌شوند، سازمان‌ها و مدیرانی می‌توانند موفق باشند که همواره در حال خلق دانش و به‌کارگیری آن هستند	۵	E ₂ , E ₃ , E ₆ , E ₉ , E ₁₀ ,	تولید دانش و ایده جدید در سازمان
۱۶	به اشتراک گذاشتن داده‌ها و اطلاعات به‌صورت شفاف، باعث می‌شود همه افراد سازمان به‌طور یکپارچه و متوازن از همه مسائل بالقوه مربوط به کسب‌وکار، محصول یا خدمات آگاه شوند.	۶	E ₁ , E ₂ , E ₄ , E ₇ , E ₁₀ , E ₁₂	اشتراک اطلاعات در سازمان
۱۷	برای تضمین موفقیت، بایستی بازار تقاضا و قواعد آن را به خوبی شناخت تا بتوان ایده، فناوری و محصول نهایی را دقیقاً در جهت رفع نیاز شناسایی شده توسعه داد. در این حالت، تناسب بین محصول و بازار اتفاق افتاده و عملاً نوآوری به یک تلاش موفق تجاری مبدل می‌گردد.	۶	E ₁₃ , E ₁₆ , E ₁₇ , E ₁₈ , E ₅ , E ₁₃	شناخت واقعیت‌های بازار و قواعد آن
۱۸	اگر در سازمان ارزشی که ایجاد می‌کنیم منافع دیگران را نیز تأمین کند، پایدار خواهد بود و اگر صرفاً از طریق انحصار یا فرصت‌طلبی، به دنبال ایجاد ارزش باشیم، احتمالاً ناپایدار و کوتاه مدت خواهد بود	۷	E ₃ , E ₁₃ , E ₁₅ , E ₁₆ , E ₁₇ , E ₁₈ , E ₄	خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی
۱۹	منبع اطلاعاتی در سازمان وظیفه دارند اطلاعات را جمع، پردازش، ذخیره‌سازی و توزیع کنند تا امور تصمیم‌گیری و کنترل را در یک سازمان پشتیبانی کنند بنابراین حفاظت از دقت و صحت اطلاعات و راه‌های مناسب پردازش آن اطلاعات باید مورد توجه مدیریت سازمان باشد.	۷	E ₅ , E ₈ , E ₁₁ , E ₁₅ , E ₉ , E ₁₇ , E ₁₈	اطمینان از صحت منابع اطلاعاتی
۲۰	مدیر سازمان باید تحلیل دقیقی از رقبا در ذهن خود داشته باشد و بر مسائلی از قبیل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا تمرکز داشته باشد.	۸	E ₂ , E ₈ , E ₉ , E ₁₀ , E ₁₃ , E ₄ , E ₁₆ , E ₁₉	محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا
۲۱	یادگیری CRM باعث افزایش اعتبار شرکت در میان سایر رقبا و مشتریان‌تان خواهد شد و ضمن داشتن اطلاعات، راجع به مشتریانی که با شما ارتباط برقرار نکرده‌اند و بیشترین رغبت را به برخی محصولات نشان داده‌اند، شما به یک گزارش هدفمند و همه جانبه در مورد کسب و کارتان دست می‌یابید.	۹	E ₂ , E ₅ , E ₉ , E ₁₈ , E ₁₅ , E ₁₉ , E ₁₇ , E ₁₃ , E ₁₁	آموزش مدیریت ارتباط با مشتری
۲۲	شناسایی نیازهای مشتری، کلید ارائه خدمات مناسب به اوست که در نتیجه باعث ایجاد ارتباط قوی با مشتری شده و فروش بیشتری را برای شما به همراه می‌آورد	۷	E ₇ , E ₉ , E ₁₀ , E ₁₂ , E ₁₅ , E ₁₇ , E ₂	شناسایی نیازهای مشتریان
۲۳	مدیر شرکت از بازارهای هدف برای درک کامل مشتریان بالقوه خود و ایجاد استراتژی‌های بازاریابی استفاده می‌کنند که به آن‌ها کمک می‌کند تا به اهداف تجاری و بازاریابی خود برسند بنابراین لازم اطلاعات دقیقی از آن‌ها داشته باشند	۸	E ₂ , E ₇ , E ₆ , E ₁₄ , E ₁₈ , E ₁₇ , E ₄ , E ₁₆	داشتن اطلاعات کامل از مشتریان در بازار هدف
۲۴	مدیر باید دقیقاً بداند کار تغییر خواهد کرد و از خواسته سازمان در زمان تغییر و پس از آن اطلاع داشته باشند. باید درک کند که قرار است چگونه ارزیابی شوند و شکست یا موفقیت این پروسه تغییر چه تفاوتی برای او و افرادی که در کنارشان کار می‌کنند، ایجاد خواهد کرد.	۶	E ₃ , E ₈ , E ₁₁ , E ₁₄ , E ₁₆ , E ₁₀	توانایی درک و شناخت تغییرات محیط کسب و کار
۲۵	وقتی مدیر زیر و بم قانون را بداند، می‌تواند آن را اعمال کند. او دقیقاً می‌داند چه اختیارات و مسئولیت‌هایی دارد و لذا بر اساس آن عمل می‌کند. اگر اشراف و آگاهی کامل نداشته باشد مسلم است که به این ابزار مسلح نیست.	۷	E ₁ , E ₂ , E ₇ , E ₁₄ , E ₁₉ , E ₃ , E ₈ ,	اشراف به قوانین
۲۶	تحقیقات بازار سازمان را به بازار از طریق جمع‌آوری اطلاعات مرتبط می‌کند. اطلاعات حاصله از تحقیقات بازار در کنار تجربه، شم و دانش مدیران، راهنمای آن‌ها در اخذ تصمیم‌های درست به شمار می‌آید. در این شرایط منابع خارجی اهمیت بالایی در این تحقیقات دارد.	۸	E ₃ , E ₄ , E ₆ , E ₉ , E ₁₅ , E ₁₈ , E ₁₀ , E ₁₁	استفاده از منابع خارجی اطلاعات برای تحقیقات بازار
۲۷	کسب اطلاعات از مسائل اقتصادی شرکت می‌تواند تضمین سلامت مالی سازمان باشد و با کنترل نقدینگی شرکت، آن را به سمت کسب درآمد و سود سوق دهد.	۶	E ₁₂ , E ₁₄ , E ₉ , E ₁₇ , E ₅ , E ₃	کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی
۲۸	زمانی که مدیر سازمان استراتژی مناسبی را برای تعیین قیمت محصولات یا خدمات خود پیش می‌گیرد، با جلب اعتماد مشتری و دستیابی به اهداف تجاری، موفقیت خود را در بازار تثبیت می‌کند	۷	E ₆ , E ₉ , E ₁₈ , E ₁₅ , E ₁₉ , E ₁₃ , E ₅	سیاست‌های قیمت گذاری
۲۹	در شرایطی که تغییرات سیاسی، اقتصادی فراوانی در محیط بیرون وجود دارد سازمان‌هایی می‌توانند کارآمد و مؤثر باقی بمانند که به صورت پویا و انعطاف‌پذیر برنامه‌ریزی شده باشند و بتوانند به سرعت خود را با عوامل متغیر محیط تطبیق دهند.	۸	E ₃ , E ₄ , E ₇ , E ₈ , E ₁₀ , E ₁₁ , E ₁₄ , E ₁₅	سازگاری با محیط بیرونی

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه	تعداد تکرار	منبع	کدهای اولیه
۳۰	مدیر باید بررسی کند با اتوماسیون فرآیندهای حسابداری چگونه می‌توانیم امورات خود را از سادگی روزمره بیرون بکشیم و یک ارزش تازه به آن اضافه کنیم. این اتفاق می‌تواند به جای تهدید، یک فرصت کاملاً تازه برای شرکت‌ها و تیم‌های حسابداری باشد.	۶	E ₂ , E ₁₈ , E ₄ , E ₁₀ , E ₁₇ , E ₁₀	اتوماسیون کامل در فرآیندهای حسابداری
۳۱	محیط پیچیده سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که این پیچیدگی‌های ذاتی را در زمان تصمیم‌گیری‌های مهمشان لحاظ و تفکیک کنند. کنترل ریسک مؤثر که بر مبنای یک اصول مفهومی معتبر قرار دارد، بخش مهمی از این فرایند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد	۵	E ₁₇ , E ₄ , E ₁₈ , E ₁₁ , E ₃	تصمیم‌گیری اثربخش در راستای کنترل ریسک
۳۲	مدیران سازمان باید مجموعه کاملی از مهارت‌های مرتبط با تدوین استراتژی، دانش فنی صنعت و مهارت ایجاد ارتباط نزدیک با مدیران ارشد را داشته باشند و بر موفقیت استراتژی نظارت دقیق داشته باشد	۷	E ₆ , E ₉ , E ₁₈ , E ₂ , E ₁₀ , E ₁₇ , E ₁₃	نظارت بر موفقیت استراتژی
۳۳	با توجه به اینکه گزارشات مالی در برگزیده نتایج تجزیه و تحلیل عملکرد مالی شرکت و مؤسسه می‌باشد و وضعیت شرکت را به لحاظ اقتصادی نشان می‌دهد افراد متعددی در سازمان می‌توانند از نتایج آن بر حسب نیاز خود استفاده نمایند به همین دلیل تهیه این گزارشات دقیق نشان دید استراتژیک و هوش مدیر است.	۷	E ₉ , E ₁₀ , E ₁₂ , E ₁₄ , E ₁₅ , E ₁₇ , E ₃	ارائه گزارشات مالی دقیق
۳۴	خش عمده تصمیمات مدیران به نحوی درگیر با اطلاعات مالی است و به همین دلیل اطلاعات مالی در بیشتر موارد نقش کلیدی دارد. ضعف نظام اطلاعاتی سازمان معمولاً نقصان نظام اطلاعاتی حسابداری را نیز در بطن خود دارد	۹	E ₃ , E ₄ , E ₇ , E ₉ , E ₁₂ , E ₁₄ , E ₁₇ , E ₁₃ , E ₁₈	تحلیل اطلاعات مالی
۳۵	هر روز مدیران تصمیماتی را که بر عملکرد مالی شرکت تأثیر گذارند را به کار می‌گیرند؛ اغلب این مدیران دارای مهارت‌های مالی پایه هستند که به آن‌ها امکان می‌دهد تا پیامدهای مالی تصمیمات خود را درک کنند. در نتیجه بخاطر دارا نبودن مهارت کافی در زمینه مالی منابع هدر می‌رود، تصمیمات ضعیف ایجاد می‌شود و عملکرد مالی سازمان دچار مشکل می‌شود.	۸	E ₃ , E ₆ , E ₁₂ , E ₁₆ , E ₁₉ , E ₁₅ , E ₁₇ , E ₁₃	دانش مالی کارکنان

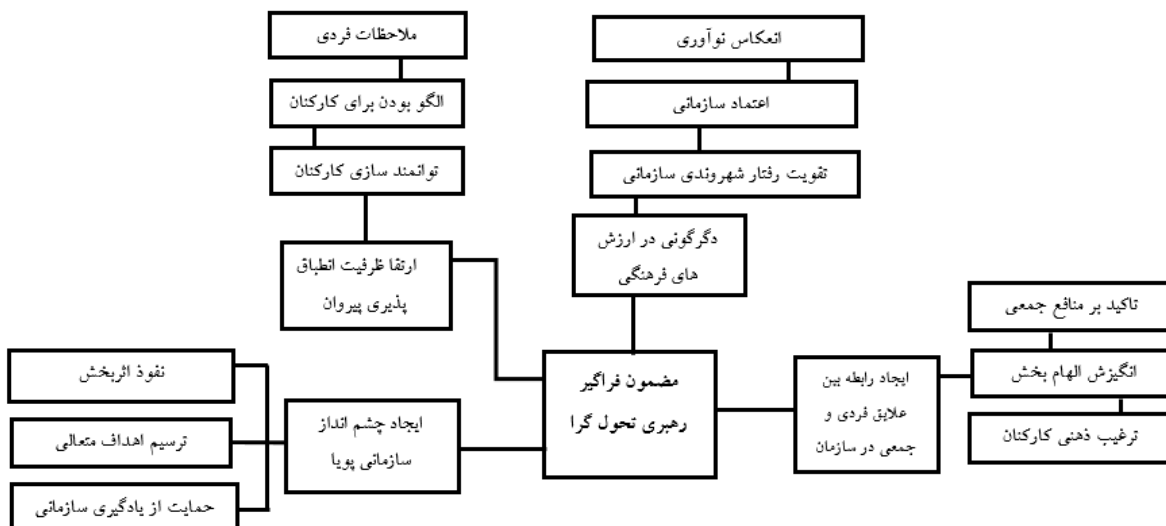
نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۴ کد اولیه متغیر رهبری تحول‌گرا، ۳۱ کد در قالب چهار مضمون سازمان‌دهنده ایجاد چشم اندازه سازمانی پویا، دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی، ایجاد رابطه بین علائق فردی و جمعی در سازمان و ارتقاء ظرفیت انطباق‌پذیری پیروان مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی حضور دارند (جدول ۴).

جدول ۴- بررسی اعتبار کدهای اولیه متغیر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه خبرگان (n=۱۹)

کد اولیه	میانگین	انحراف معیار	آماره t	p-مقدار	نتیجه
جلب احترام کارکنان	۳/۷۹	۱/۰۸	۳/۱۷	۰/۰۰۳	تأیید
بروز حس قدرت و اعتماد به نفس توسط مدیر	۳/۷۴	۱/۰۵	۳/۰۷	۰/۰۰۳	تأیید
کنترل تقاضاهای اجتماعی و روانی محیطی	۳/۶۸	۱/۲۹	۲/۳۱	۰/۰۱۷	تأیید
داشتن درک مشترک از اهداف سازمان	۳/۴۷	۱/۱۲	۱/۸۴	۰/۰۴۱	تأیید
بررسی پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات سازمان	۳/۷۴	۱/۱۰	۲/۹۳	۰/۰۰۵	تأیید
شناساندن منافع سازمانی	۴/۱۶	۱/۱۲	۴/۵۱	۰/۰۰۱	تأیید
تلاش برای آموزش و پیشرفت کارکنان	۳/۵۳	۱/۰۲	۲/۲۵	۰/۰۱۹	تأیید
برگزاری دوره برای ارتقاء کارکنان	۳/۴۷	۱/۱۷	۱/۷۶	۰/۰۴۸	تأیید
نفوذ بالای ایده‌های مدیر	۴/۲۱	۱/۰۳	۵/۱۱	۰/۰۰۱	تأیید
قدرت دادن به نیروی انسانی با پذیرش ایده‌ها	۴/۰۰	۱/۲۹	۳/۳۸	۰/۰۰۲	تأیید
صداقت در رفتار با کارکنان	۳/۷۹	۰/۸۵	۴/۰۲	۰/۰۰۱	تأیید
ایجاد جو صمیمانه برای بیان و ابراز مشکل کارکنان	۳/۹۰	۰/۸۸	۴/۴۶	۰/۰۰۱	تأیید
اهمیت دادن به وجدان کاری	۳/۶۲	۰/۷۶	۳/۶۲	۰/۰۰۱	تأیید
سرمایه‌گذاری در رفتار سازمانی	۳/۸۴	۱/۱۷	۳/۱۴	۰/۰۰۳	تأیید
پاسخ‌گویی به پیشنهادات و نظرات ارائه شده	۲/۵۸	۰/۹۰	-۲/۰۴	۰/۹۷۲	رد
داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان	۳/۶۸	۱/۱۱	۲/۶۹	۰/۰۰۷	تأیید
عدم استفاده شخصی از امکانات سازمان	۳/۷۹	۱/۰۸	۳/۱۷	۰/۰۰۳	تأیید

نتیجه	D-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۲۱	۲/۱۹	۱/۲۶	۳/۶۳	افزایش همکاری‌های درون و برون سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۲	۱/۰۳	۳/۹۵	ارتباط دهی ارزش‌های کاری و سازمانی با ارزشهای کارکنان
رد	۰/۹۹۷	-۳/۱۵	۰/۹۵	۲/۳۲	تعامل حضوری روزانه با همکاران
تأیید	۰/۰۳۵	۱/۹۲	۱/۰۷	۳/۴۷	ایجاد نشاط در اعضای سازمان
تأیید	۰/۰۰۷	۲/۶۸	۱/۱۱	۳/۶۸	بهبود سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	ایجاد زمینه‌های تغییر در بین کارکنان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	تأثیرگذاری و نفوذ بر سایرین
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۹	۰/۹۰	۳/۸۴	آگاهی‌سازی کارکنان از چالش‌های سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۲	۱/۰۵	۳/۹۰	بررسی مستمر و زیر سؤال بردن رویه‌های جاری سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۰/۷۶	۳/۶۳	توسعه توانایی‌های کارکنان
تأیید	۰/۰۱۴	۲/۳۸	۰/۹۶	۳/۵۳	توجه به شایستگی‌ها و توانمندی کارکنان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در سازمان
تأیید	۰/۰۰۴	۲/۹۷	۱/۰۰	۳/۶۸	برانگیختن از طریق افزایش کارآمدی شخصی
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۲۹	۰/۷۰	۳/۵۳	پذیرش ضعف‌های مدیریتی و روحیه نقدپذیری
رد	۱/۰۰۰	-۴/۴۶	۰/۸۸	۲/۱۱	ایجاد تغییرات مثبت در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۸	۰/۸۷	۳/۷۴	ایجاد روابط دوستانه و صمیمی با همکاران
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۸۳	۰/۹۶	۳/۸۴	تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضامین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه‌نمایی مضامین استخراج و در شکل (۱) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر رهبری تحول‌گرا شامل ۳۱ کد اولیه، ۱۲ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر رهبری تحول‌گرا هستند.



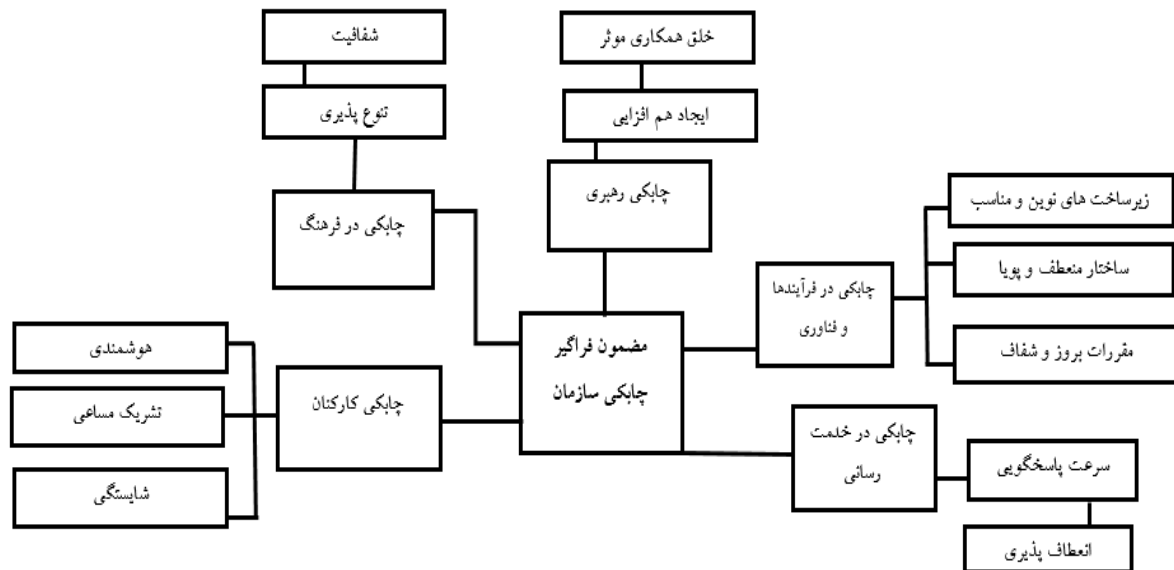
شکل ۱- شبکه نهایی مضامین رهبری تحول‌گرا

بررسی نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۹ کد اولیه متغیر چابکی سازمان، ۳۵ کد در پنج مضمون سازمان‌دهنده چابکی رهبری، چابکی در فرآیندها و فناوری، چابکی کارکنان، چابکی در فرهنگ و چابکی در خدمت‌رسانی مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی حضور دارند

جدول ۵- بررسی اعتبار کدهای اولیه مدل متغیر چابکی سازمان از دیدگاه خبرگان (n=19)

نتیجه	P-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۵۸	۱/۱۶	۳/۶۸	سیستم‌های پشتیبان ارتقاء مستمر
تأیید	۰/۰۰۵	۲/۹۳	۱/۱۰	۳/۷۴	سرعت در تصمیم‌گیری
تأیید	۰/۰۳۳	۲/۱۴	۰/۹۶	۳/۴۷	کنترل مداوم تغییر و نیز نظارت بر فرصت‌ها و تهدیدهای یک سازمان
رد	۱/۰۰۰	-۴/۳۷	۰/۷۹	۲/۲۱	ایجاد چابکی در ذینفعان
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۲۸	۱/۱۲	۳/۸۴	افزایش کمیّت و کیفیت خدمات و حرکت به سوی شاخص‌های کشوری و جهانی
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۶۳	۰/۹۶	۳/۵۸	مشارکت بالای ذینفعان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	نرم‌افزارهای مناسب و بهنگام
تأیید	۰/۰۲۳	۲/۱۴	۰/۹۶	۳/۴۷	کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۲۴	۰/۹۹	۳/۷۴	انتخاب تکنیک‌های پیاده‌سازی و استقرار چابکی
رد	۰/۹۸۸	-۲/۴۸	۱/۰۲	۲/۴۲	روش‌ها و فرآیندهای نوین و علمی
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۳۴	۱/۰۳	۳/۷۹	تمرکز زدایی و تفویض اختیار
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۴۰	۰/۸۳	۳/۸۴	شناسایی و تعیین اولویت‌های فرآیندی
تأیید	۰/۰۰۶	۲/۸۲	۱/۰۶	۳/۶۸	شفاف‌سازی معاملات
تأیید	۰/۰۱۲	۲/۴۸	۱/۰۲	۳/۵۸	وضوح قوانین در مراحل انجام کار و فعالیت
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	کار در شرایط عدم اطمینان
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۳۴	۰/۸۲	۴/۰۰	دسترسی کارکنان به منابع و نظام ارزیابی عملکرد
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۰۴	۰/۹۱	۴/۰۵	استقلال در محیط کار
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۱۴	۱/۰۵	۴/۰۰	تحمل پذیرش خطا در حد قابل توجیه
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۶۲	۰/۹۴	۴/۰۰	توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۹۳	۳/۷۴	ایجاد فرصت برای بهبود عملکرد
تأیید	۰/۰۱۵	۲/۳۶	۱/۱۷	۳/۶۳	توانمندسازی و آموزش کارکنان
رد	۱/۰۰۰	-۴/۸۲	۰/۸۱	۲/۱۱	برون‌گرایی و قابلیت پذیرش سیستم‌ها
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	خلاق بودن و یادگیری سریع
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۴	۱/۱۰	۳/۹۰	تطبیق پرداخت مزایای کارکنان با بهره‌وری
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۳۶	۱/۰۰	۴/۰۰	سیستم پاداش هدفمند
رد	۰/۹۹۹	-۳/۵۴	۱/۱۰	۲/۱۱	کاهش ریسک‌های سازمان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	ارزیابی مستمر سطح بلوغ سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۹۳	۳/۷۴	مسئولیت‌پذیری و تطبیق‌پذیری
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۵	۰/۹۲	۳/۷۹	شراکت و همکاری جمعی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۱/۰۱	۳/۸۴	استفاده از دانش کسب و کار و فرصت‌های ایجاد شده
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	حاکمیت ارزش بر کسب و کار
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۲۷	۰/۹۶	۴/۱۶	بهبود خدمات و محصولات
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۱/۰۷	۳/۸۴	عکس‌العمل مناسب به تغییرات
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۱۴	۱/۰۵	۴/۰۰	غنی‌سازی مشتری
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۲۷	۰/۹۶	۴/۱۶	خدمت‌رسانی بهتر، کنترل قیمت‌ها و ثبات سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۲۶	۰/۹۷	۳/۹۸	دریافت بازخورد از مشتری
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۴۳	۱/۰۶	۴/۳۲	وجود ارتباطات باز و مؤثر

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضمین پایه، دست‌بندی مضمین پایه به مضمین سازمان‌دهنده، دست‌بندی مضمین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضمین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه‌نهایی مضمین استخراج و در شکل (۲) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به متغیر چابکی سازمان شامل ۳۵ کد اولیه، ۱۲ مضمون پایه و ۵ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر چابکی سازمان هستند.



شکل ۲- شبکه نهایی مضامین چابکی سازمان

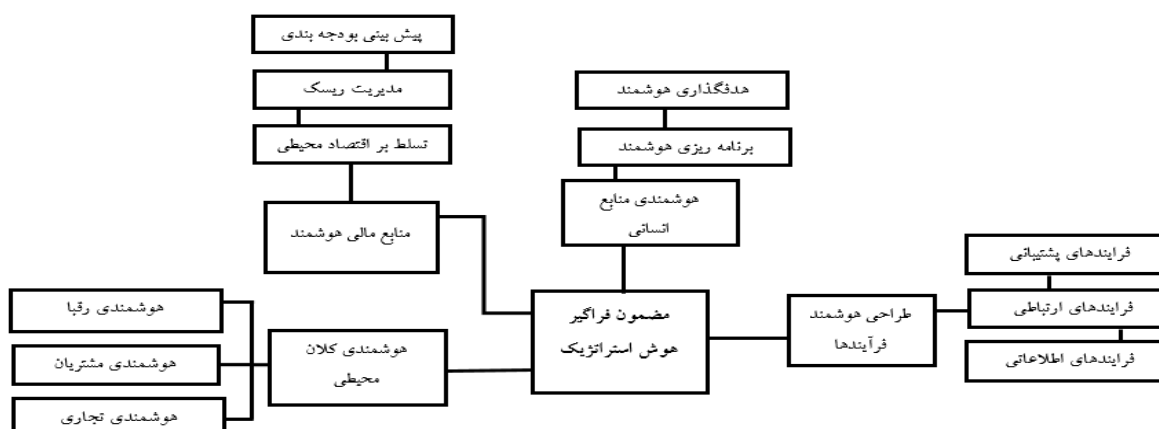
بررسی نتایج نشان می‌دهد از میان ۳۵ کد اولیه متغیر هوش استراتژیک، ۳۲ کد در چهار مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی منابع انسانی، طراحی هوشمند فرآیندها، هوشمندی کلان محیطی و منابع مالی هوشمند مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند و در مدل نهایی حضور دارند.

جدول ۶- بررسی اعتبار کدهای اولیه مدل متغیر هوش استراتژیک از دیدگاه خبرگان (n=۱۹)

نتیجه	p-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۸	۰/۸۷	۳/۷۴	عدم انحراف از اهداف پیش‌بینی شده
تأیید	۰/۰۴۱	۱/۸۴	۱/۱۲	۳/۴۷	تسلط بر دوره بحران و یا موقعیت‌های پراسترس
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۰۷	۱/۰۵	۳/۷۴	ایجاد قدرت تغییر و تحول
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۹	۰/۹۰	۳/۸۴	استفاده از نظرات و تجربیات کارکنان در فرایند برنامه ریزی
رد	۰/۹۶۱	-۱/۸۷	۱/۳۵	۲/۴۲	مستندسازی برنامه سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۸۷	۰/۸۵	۳/۹۸	انتخاب و استخدام هوشمندانه کارکنان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۷	۱/۱۶	۴/۰۰	جو سازمانی پشتیبان و آماده تغییر
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۳۴	۱/۰۳	۳/۷۹	بهینه‌سازی و همگونی فرآیندهای سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۶	۱/۱۳	۳/۹۵	چابک‌ترسازی سازمان در هنگام تغییر فرآیندهای سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۵/۰۴	۰/۹۱	۴/۰۵	بهبود و یادگیری چرخه بهره‌گیری از دانش و انتقال تجربه در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۱/۰۷	۳/۸۴	بررسی سطوح دسترسی در سازمان
رد	۱/۰۰۰	-۴/۱۶	۰/۹۴	۲/۱۱	ایجاد فرصت لازم برای بیان عقاید و علایق
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۲	۱/۰۵	۳/۹۰	تدوین منشور و خط مشی‌های اخلاقی سازمانی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۹۷	۱/۰۱	۴/۱۶	شفاف‌سازی اطلاعات
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۲	۰/۹۹	۳/۹۰	تولید دانش و ایده جدید در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۱	۱/۱۸	۳/۹۵	اشتراک اطلاعات در سازمان
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۹۴	۰/۸۸	۴/۰۰	شناخت واقعیت‌های بازار و قواعد آن
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۷۳	۱/۰۷	۴/۱۶	خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۲	۱/۰۱	۳/۸۴	اطمینان از صحت منابع اطلاعاتی
تأیید	۰/۰۱۲	۲/۴۸	۱/۰۲	۳/۵۸	محصولات جانشین و سیاست‌های توسعه رقبا
تأیید	۰/۰۰۴	۳/۰۳	۱/۱۳	۳/۷۹	آموزش مدیریت ارتباط با مشتری
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۳۶	۱/۰۰	۴/۰۰	شناسایی نیازهای مشتریان
تأیید	۰/۰۰۳	۳/۱۷	۱/۰۸	۳/۷۹	داشتن اطلاعات کامل از مشتریان در بازار هدف
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۹۴	۱/۱۱	۴/۰۰	توانایی درک و شناخت تغییرات محیط کسب و کار
تأیید	۰/۰۰۹	۲/۵۸	۱/۰۶	۳/۶۳	اشراف به قوانین

نتیجه	P-مقدار	آماره t	انحراف معیار	میانگین	کد اولیه
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۴	۱/۱۰	۳/۹۰	استفاده از منابع خارجی اطلاعات برای تحقیقات بازار
تأیید	۰/۰۰۶	۲/۸۰	۱/۲۳	۳/۷۹	کسب اطلاعات در مورد مسائل اقتصادی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۵۱	۱/۱۸	۳/۹۵	سیاست‌های قیمت گذاری
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۷۵	۰/۹۲	۳/۷۹	سازگاری با محیط بیرونی
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۴۴	۱/۰۷	۳/۸۴	اتوماسیون کامل در فرآیندهای حسابداری
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۰۶	۱/۱۳	۴/۰۵	تصمیم‌گیری اثربخش در راستای کنترل ریسک
رد	۰/۹۹۳	-۲/۷۳	۱/۳۴	۲/۱۶	نظارت بر موفقیت استراتژی
تأیید	۰/۰۰۱	۴/۷۳	۱/۰۷	۴/۱۶	ارائه گزارشات مالی دقیق
تأیید	۰/۰۰۱	۳/۶۶	۱/۱۳	۳/۹۵	تحلیل اطلاعات مالی
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۰۶	۰/۹۵	۴/۳۲	دانش مالی کارکنان

در نهایت پس از طی مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضامین و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضامین استخراج و در شکل (۳) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به متغیر هوش استراتژیک شامل ۳۲ کد اولیه، ۱۱ مضمون پایه و ۴ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده متغیر هوش استراتژیک هستند.



شکل ۳- شبکه نهایی مضامین هوش استراتژیک

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در واقع، محیط کسب و کار پویای امروزی نیروی محرکه چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیکی و کاری و یا تغییر نیاز مشتریان باشد. چابکی سازمانی از جمله راهبردهای بسیار کلیدی در راستای دریافت سریع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ به آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. چابکی مفهومی است که می‌تواند به عامل اساسی در راستای برخورد و مدیریت محیط‌های سازمانی با ویژگی‌های تغییرات پیوسته و همراه با عدم اطمینان تبدیل شود و به سازمان‌ها کمک کند تا بتوانند به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابند. امروزه، سازمان‌ها نیازمند مدیرانی‌اند که در همه جا حضور فعال داشته باشند و به دیگران یاد دهند که چگونه بیاندیشند و مشکلات را حل کنند در این جهت به نظر می‌رسد که یکی از عوامل مؤثر برای چنین مدیرانی هوش استراتژیک است. مرچند و هیکس (۲۰۰۷)، معتقدند که هوش استراتژیک گسترده‌ترین هوش سازمانی است که اطلاعات لازم را برای سازمان به ارمغان می‌آورد و به سازمان کمک می‌کند که استراتژی‌های مناسبی که ایجاد ارزش نموده را طراحی نماید و موجب رشد و پیشرفت سازمان می‌شود هم چنین به معنی در دسترس بودن اطلاعات صحیح برای افراد دارای صلاحیت و شایسته در زمان مناسب، است تا براساس آن بتوانند تصمیمات صحیح را برای آینده سازمان‌شان اتخاذ کنند. بنابر این

مدیرانی که دارای هوش استراتژیک‌اند با افزایش میزان درگیری افراد در فعالیت‌ها، می‌توانند فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی و از طریق افزایش فرآیند ارتباطات و کاهش میزان بی‌تفاوتی کارکنان از تصمیمات استراتژیک در سازمان حمایت کنند. در واقع مدیران سازمان باید بتوانند تغییراتی را که منجر به فرصت‌ها و تهدیداتی برای سازمان می‌شوند را شناسایی و به نفع سازمان از آن سود جویند؛ بخش‌های مختلف سازمان را به صورت یک کل برای رسیدن به هدف مشترک سازمان ترکیب و یکپارچه سازند؛ آینده‌ای ایده‌آل و قابل درک برای سازمان تدوین کنند؛ کارکنان را به منظور کار با یکدیگر تشویق کنند و برای ایجاد ارزش افزوده برای سازمان با افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر مشارکت و همکاری داشته باشند. در واقع مدیران باید از توانایی آینده‌نگری، تفکر سیستمی، تدوین چشم‌انداز، ایجاد انگیزش و ایجاد مشارکت برخوردار باشند. این پنج توانایی در کنار یکدیگر هوش استراتژیک مدیران را شکل می‌دهند. مدیرانی که دارای هوش استراتژیک هستند توان درک محیط خارج از سازمان را دارند و به راحتی می‌توانند، پیوند و سازگاری مناسبی بین درون و برون سازمان ایجاد و ماندگاری سازمان را تضمین کنند.

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران بین رهبری تحول‌گرا با چابکی سازمان رابطه وجود دارد در این راستا می‌توان استدلال کرد در این شرکت‌ها به‌عنوان سازمان‌های چابک با توجه به انعطاف‌پذیری و قدرت بالای پاسخگویی، نیروی انسانی خلاق اهمیت ویژه‌ای دارند. در این سازمان‌ها شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و تغییرات سریع به‌وسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری‌پسند اهمیت دارد. وجود ساختارهای قابل‌انعطاف، کارکنان چندمهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه توانمندسازی از بایسته‌های سازمان‌های چابک هستند و نهایتاً این ویژگی‌ها در سازمان‌های چابک باعث رهبران سازمان تحول را در دستور کار خود قرار دهند. در این شرایط رهبری تحول‌گرا می‌تواند مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد، در حقیقت بدون وجود چنین رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. این موضوع می‌تواند به یک موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن، کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام می‌گیرد و در عین حال کل سازمان کارایی و کفایت خود را از دست داده و دستیابی به اهداف خویش بازمی‌ماند. بنابراین برای این که یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری تحول‌گرا، ضروری است رهبری که بتواند به‌عنوان یک رهبر اثرگذار و دلسوز بر کارکنان نفوذ داشته باشد. در راستای نتایج حاصل از این سؤال بر اساس در پژوهش زارع و همکاران (۱۴۰۱) نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی چابکی سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر معنادار دارد. در پژوهش خرم و ذاکری (۱۳۹۶) مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، حمایت رشددهنده و چابکی سازمان ارزیابی قرار گرفته است. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و چابکی سازمان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. در مطالعه پورکریمی و مزاری (۱۳۹۵) رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر چابکی سرمایه انسانی تأثیرگذار نبوده است. در مطالعه ولیجانی (۱۳۹۵) نتایج مدل نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر چابکی سازمانی در شرکت استراتوس تأثیر دارد. در پژوهش تاجی و بردبار (۱۳۹۴) نتایج به‌دست‌آمده، نشان داد که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند چابکی نیروی انسانی را افزایش دهد. همچنین ابعاد رهبری تحول‌آفرین غیر از متغیرهای انگیزش الهام‌بخش و حمایت رشددهنده، رابطه‌ای مثبت و معنادار با چابکی نیروی انسانی دارند. در تحقیق احمدی (۱۳۹۳) نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تمام مؤلفه‌های آن (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی) بر چابکی سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بران و همکاران (۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان اجرای سیستم‌های کنترل در سازمان را تحت تأثیر قرار داد.

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران بین چابکی سازمان با رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش تعدیل‌گر هوش استراتژیک مدیران رابطه وجود دارد در این راستا می‌توان استدلال کرد وقتی که سبک رهبری پایانه‌های نفتی طوری باشد که تحول اساس آن باشد و اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان ابراز شود. با اینکه تصمیم‌گیری به‌طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار باشد. ارتباطات نه فقط در جهات بالا و پایین بلکه بین گروه‌ها جریان داشته باشد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آن‌ها در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها

و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها به وجود آید. کنش و واکنش متقابل رئیس — مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان باشد. از لحاظ فرآیند کنترل، مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود داشته باشد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن مشارکت داشته باشند. در آن صورت می‌توان انتظار داشت که کارکنانی چابک‌تر داشته باشیم. در واقع، مدیران پایانه‌های نفتی با استفاده از مؤلفه‌های مختلف هوش استراتژیک، قادر خواهند بود اطلاعات علمی سازمان، همچنین، عملکرد افراد و سازمان را بهبود بخشند، بدین سبب رسیدن افراد به اهداف سازمان را توسعه بخشیده و در نتیجه، برای سازمان مزیت رقابتی و به تبع آن چابکی ایجاد می‌کند. در راستای نتایج حاصل از این سؤال نتایج پژوهش عبادی (۱۴۰۱) نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج مطالعه جهان‌شاهی و حدادی (۱۴۰۱) نشان‌دهنده تأثیر مثبت هوش استراتژیک بر عملکرد شرکت و مدیریت تنوع منابع انسانی می‌باشد. در پژوهش سیدپور و محمدی (۱۳۹۶) نتایج نشان می‌دهد تفکر استراتژیک بر چابکی استراتژیک تأثیر معناداری دارد. در پژوهش حاجی پور و شافعیان (۱۳۹۴) نتایج نشان داد بین مؤلفه‌های هوش استراتژیک که شامل: آینده‌نگری، تفکر سیستمی، تدوین چشم‌انداز، انگیزش و مشارکت است با عملکرد شغلی مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مطالعه فروغی و همکاران (۱۳۹۵) نتایج نشان داد هوش استراتژیک به میزان ۶۵ درصد از تغییرات اثربخشی تیم‌های خودگردان را تبیین می‌کند. مطالعه زنجیرچی و کشاورزی (۱۳۹۴) نتیجه گرفت سیستم‌های هوشمندی استراتژیک به‌عنوان ابزاری نوین با فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز هر بخش سازمان، مدیران را در دستیابی به این مهم یاری می‌رساند. در طی سالیان اخیر، هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش برای تشکیل و توسعه هوش استراتژیک مشارکت داشته‌اند. در تحقیق خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) نتایج نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر هوش سازمانی تأثیر مثبت مستقیم و معنی‌داری دارد. در پژوهش داوودی و حسینی (۱۳۹۳) نتایج نشان داد بین همه مؤلفه‌های هوش سازمانی (سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه، بینش استراتژیک، اتحاد توافق، به‌کارگیری دانش، فشار عملکرد) با سبک رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مک کوبی و اسکادر (۲۰۱۱) بیان کرد مدل هوش استراتژیک به‌عنوان ابزاری برای رهبری تغییر معرفی کرد که در آن مؤلفه‌های: آینده‌نگری، تفکر سیستمی، چشم‌انداز برای طراحی سازمان ایده‌آل، مشارکت و ایجاد انگیزه ارائه شد. جلالی و مظلومی (۱۳۹۶) نتیجه گرفت سبک از رهبری تحول‌گرا می‌تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی آماده سازد. در پژوهش ذوالفقاری و همکاران (۱۳۹۷) مطابق یافته‌ها، مؤلفه آینده‌نگری به میزان ۴۱/۶ درصد و مؤلفه تدوین چشم‌انداز به میزان ۲۶/۳ درصد بر چابکی سازمانی کتابخانه‌ها تأثیر مثبت دارند. به‌طور کلی، هوش استراتژیک مدیران به میزان ۶۸ درصد بر چابکی سازمانی کتابخانه‌ها تأثیر مثبت دارد. عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) نتیجه‌گیری کردند سازمان‌ها با داشتن نگرش راهبردی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توانند توان فکری و ذهنی سازمان را در راستای رسالت و مأموریت‌های آن در محیط رقابتی امروزی تقویت کنند و الزامات و پیش‌نیازهای چابکی سازمانی را فراهم آورند.

نتایج ارائه شده نشان می‌دهد مضمون سازمان‌دهنده ایجاد رابطه بین علائق فردی و جمعی در سازمان بخش بیشتری از مدل رهبری تحول‌گرا، مضمون سازمان‌دهنده چابکی کارکنان بخش بیشتری از مدل چابکی سازمان و مضمون سازمان‌دهنده هوشمندی کلان محیطی بخش بیشتری از مدل هوش استراتژیک را در شرکت پایانه‌های نفتی ایران تبیین می‌کند. در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت افزایش هشیاری کارکنان درباره رسالت و بینش سازمان و تشویق دیگران در شناخت و تعهد به آن‌ها، جنبه اصلی شیوه انگیزش الهامی رهبری تحول‌گرا است. انگیزش الهامی، به اصل وجود سازمانی می‌پردازد تا به شخصیت رهبر. رهبرانی که از انگیزش الهامی به‌عنوان رفتار رهبری استفاده می‌کنند، ایده‌ها و بینش خود را به کارکنانشان با شیوه‌های واضحی منتقل کرده، کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از استانداردها توسعه یابند و بنابراین خود آن‌ها و سازمان رشد و توسعه یابد. هوش مدیران سازمان و احاطه بر شرایط محیطی تکمیل‌کننده ویژگی‌های رهبری با رویکرد تحول‌گرا است. امروزه سازمان به مدیرانی با هوش محیط نیاز دارد تا به سرعت به چالش‌های محیطی پاسخ داده و با ایجاد و بهره‌برداری از دانش از فرصت‌های محیطی استفاده نماید. دستیابی به هوشمندی محیطی نیازمند برنامه‌ای استراتژیک است که با دیدگاهی فراگیر و بلندمدت تدوین شود. استراتژی هوشمندسازی سازمان در واقع واکنش سنجیده و مناسب را در مقابل تغییر و تحولات محیطی دنبال می‌کند که لازم است مدیران به آن مجهز باشند. مدیرانی که هوش استراتژیک دارند با دادن مسئولیت‌های مرتبط با افراد که با ارزش‌های

فردی آن‌ها هماهنگی داشته باشد، توانایی‌های افراد را توسعه داده و باعث ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان می‌شوند که در این صورت به هدایت و تعهد افراد در قبال اهداف و تلاش داوطلبانه در جهت تحقق اهداف سازمان منجر می‌شود. همچنین مدیران برای پیاده‌سازی تفکر خود نیاز به کارکنانی دارند که فرهنگ چابکی در آن‌ها نهادینه است مدیر سازمان گفتگوهای صریح، مداوم و منظمی با این کارکنان ایجاد می‌کند و ایشان را برای اینکه مشارکت بیشتری در راه دستیابی به اهداف و موفقیت داشته باشند، توانمند کرده است. افراد فعال در چنین سازمان‌هایی، با اشتیاقی درونی مشغول به کار هستند و همین امر سبب می‌شود مشارکت سازمانی در میان آن‌ها افزایش یابد. از سوی دیگر، اگر مشارکت در سازمان بالا باشد، خلق ارزش و همکاری مؤثر نیز افزایش می‌یابد. این در حالی است که رهبران سازمان‌های چابک، مانند مدیران سازمان‌های سنتی نگاهی بالا به پایین ندارند و همچون یک مربی، در کنار افراد سازمان حضور داشته و آن‌ها را در جهت توانمندتر شدن، هدایت می‌کنند. در راستای نتایج حاصل از این سؤال در پژوهش آرام سرشت و همکاران (۱۳۹۹) یافته‌ها نشان داد، مؤلفه‌های هوش فرآیندهای سازمانی، هوش منابع انسانی، هوش کسب‌وکار، هوش مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و هوش کلان محیطی اجزای مدل هوش استراتژیک در درون شهرداری تهران بوده است. در پژوهش خسروی پور و پورجاوید (۱۳۹۹) نتایج نشان داد مقوله چابکی سازمانی امروزه مورد توجه بیشتر دانشمندان علوم مدیریت قرار گرفته است و پیامدهای گسترده و قابل مشاهده‌ای در سازمان‌ها به ارمغان آورده است. چابکی سازمانی یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر عرصه بهره‌وری سازمانی است و سازمان‌هایی که دارای کارکنان، کانال کار، فرایند کار، مدیریت تصمیم‌گیری به موقع و اجرای عملیاتی سریع و چابک باشند، می‌توانند در مسیر موفقیت روزافزون گام بردارند. در تحقیق مرادی (۱۳۹۹) نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا و سه مسیر طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت می‌توانند در عملکرد مدیریتی به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر مثبت و معنادار بگذارند. در پژوهش موسوی و ثابت (۱۳۹۹) نتایج تحلیل رگرسیون و بررسی ضرایب همبستگی نشان داد که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با تفکر استراتژیک رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. پژوهش پوریافرانی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که از طریق قابلیت جذب منابع اطلاعاتی، هم‌افزایی هوش تجاری، هوش رقابتی و مدیریت دانش که ترکیب آن هوش استراتژیک را تشکیل می‌دهد، سازمان‌ها قادر به ثبت همه اطلاعات و سرمایه‌های فکری خود در یک سیستم یا پایگاه اطلاعاتی واحد هستند تا به کمک آن نیازهای اطلاعاتی و فکری مدیریت را برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک، برآورده سازند. در مطالعه شیری و همکاران (۱۳۹۳) نتایج حاکی از آن است که بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی در استانداردی ایلام، رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین بین هوش استراتژیک، سرنوشت مشترک، تمایل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، کاربرد دانش و فشار عملکرد و چابکی سازمانی در استانداری استان ایلام، رابطه وجود دارد. بویکانویو (۲۰۱۶) مدل هوش استراتژیک را معرفی کرد که در آن مؤلفه‌های: هوش بازار، هوش کسب‌وکار، هوش رقابتی، مدیریت دانش ارائه شد. در پژوهش شمس جاوی و بهمنی (۱۳۹۷) نتایج کلی تحقیق حاکی از آن بود که هوش استراتژیک بر کاربرد دانش تأثیر مثبت داشته و اعضای هیأت علمی دانشگاه می‌توانند با به‌کارگیری هوش استراتژیک در فرایند تصمیمات سازمانی جهت تولید و توزیع دانش به‌روز، حفظ دانش، تبادل و به اشتراک‌گذاری آن، زمینه‌ساز اجرای موفق سیستم‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌ها شوند. بیراسناو (۲۰۱۴) به این نتیجه رسید که سبک رهبری می‌تواند راهبرد سازمان و اجرای مؤثر سیستم‌های کنترل رسمی در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

References

1. Aguirr, J. (2016). Strategic intelligence: A system to manage innovation. Studios Gerenciales, 31, 100-110.
2. Ahmadian, Z., & Azizi, M. (2019). Structural analysis of the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of occupational conflict in the health system. Applied Educational Leadership, 1(2), 114-138. [in Persian]
3. Arefnejad, M., Sephovand, R., & Rahimi Aghdam, P. (2019). The organizational agility promotion model based on the flexibility of human resources in the banking industry. Human Resources Studies Quarterly, 10(35), 1-26. [in Persian]
4. Beugre, CD Aear, W., & Braun, W. (2017). Transformational Leadership, in Organization, an environment – induced model. International Journal of Manpower, 27(1), 52-62.

5. Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2020). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976–997.
6. Cho, Y., Shin, M., K.Billing, T., & Bhagat Rabi, S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*.
7. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2017). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
8. Ebadi, M. (2022). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational agility with the moderating role of organizational capability. *Conference of Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, 5, 1585-1558. [in Persian]
9. Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal-Rodriguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631.
10. Foroughi, Z., Khani, N., & Soltani, A. (2016). Investigating the relationship between the strategic intelligence of operational managers and the effectiveness of self-managing teams of Mobarake Steel Company. *Development and Transformation Management Quarterly*, 16, 163-178. [in Persian]
11. Heimann A.L, & Kleinmann M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *The Leadership Quarterly*.
12. Heydari Fard, R., Agha Mohammadi, M., & Sadr, A. (2022). The relationship between transformational leadership style and the amount of elementary school teachers' use of electronic teaching with the mediating role of organizational transparency. *Journal of New Developments in Psychology, Educational Sciences and Education*, 53, 73-95. [in Persian]
13. Jahanshahi, Sh., Haddadi, M. (2022). Investigating the impact of strategic intelligence on company performance with an emphasis on the mediating role of human resource diversity management in Alborz Province Electricity Department. *Journal of Islamic Humanities Studies*, Spring, 29, 45-54. [in Persian]
14. Karimi, A., & Rahmani, S. (2015). Designing a business model for organizational agility (case study: Saipa Automobile Company). *Entrepreneurship Development*, 8(2), 273-292. [in Persian]
15. Khan, M. S., Sentosa, I., & Salman, F. (2018). Exploring the role of transformational leadership in human capital effectiveness: Empirical evidence from the Malaysian healthcare sector. *Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(2), 191-204.
16. Khorram, K., & Zakari, M. (2016). Investigating the impact of transformational leadership on organization agility in Tehran Technical Complex. *Annual Research Conference in Humanities and Social Studies*, Tehran, Institute of Management and Development of Culture and Art Research Institute. [in Persian]
17. Men, L.R., Yue, C.A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 1-10.
18. Mokha, A. K., & Kumar, P. (2022). Electronic Customer Relationship Management (ECRM) and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction in the Banking Industry. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 18(1), 1-22.
19. Mousavi, S., & Tabet, A. (2019). Investigating the relationship between organizational intelligence and organizational agility with strategic thinking in the employees of Fars Sports and Youth Organization. *The first international conference and the second national conference on management, ethics and business*. [in Persian]
20. Ngo, V. M., & Vu, H. M. (2021). Can customer relationship management create customer agility and superior firms' performance? *International Journal of Business and Society*, 22(1), 175-193.
21. Ravchandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42.
22. Rudolph W, Murphy D, Zacher H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, (31).

23. Rudolph W, Murphy D, Zacher H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, (31), 78-102.
24. Siddique, A. (2022). The Association between Organization Agility and Quality of Work Life in Small and Medium Enterprise of Punjab Pakistan. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(1), 1-15.
25. Zareh Shahneh, m., Montazeri, M., & Hajste Bakht. (2022). Investigating the effect of transformational leadership on organizational performance with the mediating role of organizational agility and information technology capability in start-ups of entrepreneurial growth centers in Yazd province. *Management and Industry Conference*, 3, 264-283. [in Persian]



Research Paper

**Examining and Explaining the Challenges of the Administrative System in
the Third World**

Abdul Ali keshtegar* : Associate Professor, Department of Public Administration, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

Motahareh Salehi: Phd Student of Public Administration, Majoring in Decision-Making and Public Policy, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Received: 2023/06/05 **PP** 39-64 **Accepted:** 2023/08/31

Abstract

Developing countries, growing societies, third world, are all titles to describe a group of countries that have economic, political, administrative, social, cultural, technical and technological similarities. One of the common aspects between third world countries is the characteristics of the administrative system governing these societies and the problems caused by them. The mentioned characteristics are similar in a way that distinguishes these countries from other countries. The characteristics and problems of the administrative system governing such countries are fundamental, and its characteristics include common challenges that can reduce economic capabilities, reduce the quality of public services, weaken good governance and sustainable development. In this article, we present a framework for studies on the challenges and problems of the administrative system using the meta-combination method and using the PRISMA protocol. In this regard, 300 articles taken from the databases of Google Scholar, Elsevier, Science Direct, isi, mendeley, researchgate, were examined in the period of 2008 to 2023. After performing two stages of screening, 24 studies were identified as articles for deeper analysis, and finally, a study framework was presented on the challenges and problems of the administrative system. The results of the research indicated that two main and sub-fields were identified and based on the sub-fields obtained from the coding of the articles, the main fields of the research which include executive, legal and cultural were identified and by coding the articles (the main fields and sub) to the research model, interpretation and analysis and the results of the research were realized. .

Keywords: challenges, dilemmas, administrative system, third world, developing countries, metacombination.

Citation: keshtegar, A A., Salehi, M. (2023). **Examining and Explaining the Challenges of the Administrative System in the Third World.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 39-64.

*. **Corresponding author:** Abdul Ali keshtegar, **Email:** alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir, **Tel:**

Extended Abstract

Introduction

The challenges of the administrative system in the third world refer to the issues and problems that are located in the processes, structures and performance of the administrative system of developing countries. These challenges can have a significant impact on the economic, social and political development of these countries.

Methodology

In this article, we provide a framework for studies on the challenges and problems of the administrative system using the meta-combination method and using the PRISMA protocol. In this regard, 300 articles taken from the databases of Google Scholar, Elsevier, Science Direct, isi, mendeley, researchgate, were examined in the period of 2008 to 2023. After performing two stages of screening, 24 studies were identified as articles for deeper analysis, and finally, a study framework was presented on the challenges and problems of the administrative system.

Results and discussion

The results of the research indicated that two main and sub-fields were identified and based on the sub-fields obtained from the coding of the articles, the main fields of the research which include executive, legal and cultural were identified and by coding the articles (the main fields and sub) to the research model, interpretation and analysis and the results of the research were realized.

Conclusion

Policymaking and planning to deal with the challenges of the administrative system in third world countries is a complex and multidimensional process that requires accurate and up-to-date analysis to recognize local challenges and be aware of international experiences. Also, planners and policymakers should pay attention to the long-term results and effects of programs and policies and be compatible with environmental and social changes. Administrative system challenges usually include a large number of sectors and areas. Therefore, planning should be able to promote inter-sectoral interaction and promote coordination between institutions and organizations. Also, interaction with civil society, private sector, and other organizations should also be considered in planning.



بررسی و تبیین چالش‌های نظام اداری در جهان سوم

عبدالعلی کشته گر^۱: دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

مطهره صالحی: دانشجوی دکترا مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵ صص ۳۹-۶۴ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

چکیده

کشورهای در حال توسعه، جوامع رو به رشد، جهان سوم، همه عناوینی برای توصیف گروهی از کشورهاست که دارای تشابهات اقتصادی، سیاسی، اداری، اجتماعی، فرهنگی، فنی و تکنولوژیک هستند. یکی از جنبه‌های مشترک بین کشورهای جهان سوم، خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی از آنهاست. خصوصیات مذکور به گونه‌ای مشابه هستند که این کشورها را به نحو بارزی از دیگر ممالک متمایز می‌سازد. خصوصیات و مشکلات نظام اداری حاکم بر این قبیل کشورها، زیربنایی است و از ویژگی‌های آن می‌توان به چالش‌هایی مشترکی که می‌توانند باعث کاهش توانمندی‌های اقتصادی، کاهش کیفیت خدمات عمومی، تضعیف حکمرانی خوب و توسعه پایدار شوند. در این مقاله با استفاده از روش فراترکیب و با بهره‌گیری از پروتکل PRISMA چارچوبی برای مطالعات درباب چالش‌ها و معضلات نظام اداری ارائه می‌دهیم. به این منظور، ۳۰۰ مقاله برگرفته از پایگاه‌های اطلاعاتی Google Scholar، Elsevier، Science Direct، researchgate، mendeley، isi، مورد بررسی قرار گرفت. پس از انجام دو مرحله غربالگری، ۲۴ پژوهش به عنوان مقاله جهت تحلیل عمیق‌تر شناسایی شدند و در نهایت چارچوبی مطالعاتی در چالش‌ها و معضلات نظام اداری ارائه شد. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که دو زمینه اصلی و فرعی شناسایی شدند و براساس زمینه‌های فرعی حاصل از کدبندی‌های مقالات، زمینه‌های اصلی پژوهش که شامل اجرایی، قانونی، فرهنگی شناسایی شدند و به وسیله کدگذاری‌های مقالات (زمینه‌های اصلی و فرعی) به مدل پژوهش، تفسیر و تحلیل‌ها و نتایج پژوهش تحقق یافتیم.

واژه‌های کلیدی: چالش‌ها، معضلات، نظام اداری، جهان سوم، کشورهای در حال توسعه، فرا ترکیب.

استاد: کشته‌گر، عبدالعلی؛ صالحی، مطهره. (۱۴۰۲). بررسی و تبیین چالش‌های نظام اداری در جهان سوم. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت

منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۳۹-۶۴.

^۱. نویسنده مسئول: عبدالعلی کشته‌گر، پست الکترونیکی: alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir، تلفن:

مقدمه

کلمه «بروکراسی» ابتدا در قرن هجدهم، توسط اقتصاددان فرانسوی به نام ویست دوگورنی مطرح شد. در سال ۱۹۱۰م، جامعه شناس آلمانی، ماکس وبر، موضوع و بحث بروکراسی را عنوان و تشریح کرد. «بروکراسی» از دو کلمه با ریشه یونانی «برو» به معنی «دفتر کارکنان سازمان‌های دولتی و میز تحریر»، و «کراسی» به مفهوم «حکومت و اداره کردن» تشکیل شده است.

بروکراسی به صورت یک نظام فوق‌العاده موفقیت‌آمیز برای سازمان‌دهی مؤسسات اداری و خدماتی ارائه شده است. وبر با توجه به شرایط اقتصادی سیاسی و بی‌نظمی‌های اداری قرن بیستم، و ظهور و شروع جنگ بین‌الملل اول (۱۹۱۸-۱۹۱۴م) به مطالعه سازمان‌های دولتی در اروپا پرداخت و به معرفی چارچوبی برای اداره صحیح و اثربخش سازمان‌ها اقدام نمود. وی در این فکر بود که چگونه می‌توان به طراحی سازمان‌ها پرداخت تا بر اساس ویژگی‌های تعیین شده، نقش مثبت و سازنده‌ای در جوامع داشته باشند. ماکس وبر که نظریاتش از لحاظ نگرش و جهت‌یابی، عملاً در چارچوب کلاسیک قرار می‌گیرد، معتقد بود که اثربخش‌ترین و کاراترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که دارای ساختار مبتنی بر سلسله مراتب هستند. در این سازمان‌ها، کارکنان در انجام کارها، بر اساس یک سری مقررات و دستورالعمل‌ها هدایت می‌شوند.

ماکس وبر آگاهانه‌ترین وسیله نظارت و کنترل بر افراد را در کتاب معروف خود، به نام «بروکراسی ایده‌آل» عرضه نموده است. این فیلسوف آلمانی معتقد است که کنترل صحیح بر کلیه امور سازمان، فقط با استقرار حکومت عقلانی با اختیارات منطقی ممکن بوده، و اعتقاد به اصالت عقل و منطق در اداره امور سازمان‌ها، از مهم‌ترین ضروریاتی است که همواره باید مورد نظر قرار گیرد. بر اساس تفکرات وبر، قدرت ناشی از مقام بوده و اطاعت وجهی الزامی است که صرفاً به اعتبار برهان‌های منطقی و عقلانی، در افراد به وجود می‌آید. در چنین شرایطی، اطاعت مادون از مافوق تنها به این دلیل است که شاغل مقام فرماندهی، کلیه اختیارات خود را بر اساس عقل و منطق به دست آورده است. بنابراین رعایت و به کار بستن آن‌ها الزامی است.

سلسله مراتب از مهم‌ترین اصول بروکراسی ایده‌آل وبر است؛ سلسله مراتبی که اختیارات و وظایف اعضای سازمان را تبیین کرده، و زمینه کنترل ساخت یافته بر اعضای سازمان را فراهم می‌آورد. وجود چنین سلسله مراتب نظام یافته‌ای، از سوءاستفاده‌های شخصی پیشگیری کرده و زمینه‌ای مناسب جهت بی‌طرفی اعضای سازمان به وجود می‌آورد. ماکس وبر معتقد است که چون تئوری بروکراسی زائیده برهان‌های عقلانی و منطقی است، اصالت خویش را تا ابد محفوظ خواهد داشت؛ چرا که برهان‌های منطقی و عقلانی در جهان فلسفه تغییرناپذیرند. بروکراسی وبر پیروی از مقررات و آیین‌نامه‌ها را ضروری دانسته و رهبران را ملزم می‌دارد از اصول فوق‌پیروی نمایند. از سوی دیگر، اطاعت محض افراد سازمان از فرامین کتبی مافوقان، از دیگر مواردی است که در تفکرات ماکس وبر همواره مورد توجه بوده است (بیتزر، ۱۳۸۳).

هرچند وبر به سامان‌دهی به ساختار رسمی سازمان‌ها کمک شایانی کرده است، با این وجود، اندیشمندان پس از او انتقادات عمده‌ای را بر آن وارد کردند. از جمله این انتقادات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: الف) مقرراتی که عامل اصلی بالا بردن کارایی سازمان در نظر گرفته شده‌اند، آن‌چنان اهمیت می‌یابند که هدف و مقصود نهایی فراموش می‌شود؛ ب) روابط بسیار خشک و غیرشخصی و کلیشه‌ای می‌شود؛ پ) تصمیم‌گیری‌ها به مطلق‌گرایی گرایش می‌یابند. انتخاب‌ها از قبل پیش‌بینی شده، و راه‌های دیگر ترغیب نمی‌شود (گل، ۱۳۸۰).

بروکراسی ابزاری حیاتی در جامعه است که نمی‌توان از وجود آن اجتناب کرد. بروکراسی نتیجه منطقی پذیرش این فرضیه است که نقش اساسی دولت پیشبرد رفاه شهروندان آن است (گدینا، ۲۰۱۳).

بنابراین، دولت باید مستقیماً کالاها و خدمات عمومی مورد نیاز شهروندان را تولید کند. دولت فعالانه در زندگی اجتماعی شهروندان شرکت می‌کند. به همین دلیل، دولت ساختاری اداری ایجاد کرده است که برای خدمت به منافع شهروندان مطابق با قانون طراحی شده است (پایسال و همکاران، ۲۰۱۹).

بروکراسی منطقه‌ای برای اجرای حکمرانی خوب تشکیل شده است. در تحقق کارکردهای آن، بروکراسی تحت تأثیر پدیده‌های اجتماعی سازمان‌های داخلی و خارجی است (ساتیبی و ادیانتو، ۲۰۲۰). برای این فرآیند، بروکراسی اغلب موانعی را تجربه می‌کند که پتانسیل عملکرد ضعیف را دارند، که آسیب‌شناسی بروکراتیک نامیده می‌شود (ماراف، ۲۰۱۰). بیماری مورد نظر پدیده‌ای اجتماعی از کارکنان منطقه‌ای است که رفتار آن‌ها برخلاف قوانین، هنجارها، اخلاقیات و عقلانیت مورد نیاز رهبری است به نظر می‌رسد پدیده‌ای که این سازمان‌های دولتی محلی را زینت می‌دهد پایانی ندارد، زیرا

راه‌های زیادی برای مقابله با رفتارهای انحرافی وجود داشته است، اما هنوز تعدادی کارمند با خصوصیات بد وجود دارند، مانند دیر رسیدن، زودتر رفتن، نادیده گرفتن کار، اتلاف وقت (ادا و همکاران، ۲۰۲۰)

به طور کلی، در بوروکراسی دولتی، واقعیت‌های مختلف روزمره زیادی وجود دارد که ما همیشه تجربه می‌کنیم، مانند روش‌های کاری پیچیده، اغلب فایل‌های پراکنده در اطراف، تعداد زیادی نامه که دیر می‌رسند، مدارک و غیره. برای یک فرد خاص، فضای کار خوشایند نیست، حتی ممکن است در یک کار به دلیل نبود نظم و انضباط، تنگناهایی وجود داشته باشد، دستگاه‌های بوروکراتیک دولتی فاقد مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌ها، مهارت‌ها، فاقد حس مسئولیت‌پذیری و خشک از مفاهیم، ابتکار و خلاقیت و همچنین در ارائه خدمات نامطلوب به جامعه، بخشی از این بیماری است (مارتین، ۲۰۱۰، هانینگ، ۲۰۱۸).

این یک چالش و در عین حال یک تقاضا برای دیوان سالاری دولت‌ها در آینده است. چالش‌هایی که باید با آن‌ها مواجه شد، تنها نیستند. بوروکراسی دولتی که به احتمال زیاد از بیماری‌های بوروکراتیک مانند سبک مدیریتی مسئولان، نبود دانش و مهارت مدیران اجرایی نقض هنجارهای قانونی و نظارتی و... است و جامعه‌ای که تغییرات را در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، علمی، فن‌آوری و اجتماعی تجربه می‌کند. (حمیرول، ۲۰۱۷)

از این رو سؤال اصلی این پژوهش این است که نظام اداری کشورهای جهان سوم دارای چه مشکلات و مسائلی است؟ و چگونه می‌توان آن‌ها را دسته‌بندی و طبقه‌بندی کرد؟ و چالش‌های عمده نظام اداری کشورهای جهان سوم کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظام اداری

نظام اداری در توسعه هر جامعه‌ای نقش اساسی ایفا می‌کند به نحوی که بدون داشتن یک نظام اداری سالم دستیابی به توسعه ناممکن است از این جهت پس از اجرای یک برنامه توسعه و دسترسی پیدا نکردن به هدف‌های آن برای کشف علل شکست، تنها نباید به دنبال نقص‌ها ضعف‌ها و خطاهای موجود در برنامه رفت و حل مشکل تحقق نیافتن هدف‌های برنامه را در خود آن جستجو کرد بلکه باید ساختار برنامه توسعه مطالعه و بررسی شود زیرا بسیار اتفاق افتاده که بهترین برنامه توسعه از سوی مجریان ناصالح و نظام اداری ناسالم دچار تباهی و شکست شده و مغایر با هدف‌های آن برنامه به اجرا در آمده است به طوری که گاهی آنچه روی داده است در تضاد با خواست برنامه ریزان و قانون‌گذاران است به هر حال به خاطر ناهمگونی نظام اداری حاکم بر جامعه با نظام سیاسی و آرمان‌های آن اداره امروز به صورت سد بزرگی در راه رسیدن به هدف‌های پیش‌بینی شده در قانون اساسی در آمده است. (میر محمدی حسن پور، ۱۳۹۰)

یکی از مبانی توسعه در هر جامعه‌ای نظام اداری و مدیریت آن است بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه ساز تحقق هدف‌های برنامه‌های توسعه قرار گیرد (میرسپاسی ناصر و اعتباریان، ۱۳۹۷) چرا که نظام اداری در هر کشوری سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های از پیش تعیین شده است نظام اداری برای جامعه مانند چرخ برای وسیله نقلیه و دست و پا برای انسان است همان طور که وسیله نقلیه بی چرخ نمی‌تواند حرکت کند و انسان بدون دست و پا قادر نیست نیازهای خود را برطرف کند و به هدف‌ها و خواسته‌های خود برسد جامعه نیز بدون داشتن نظام اداری سالم، نمی‌تواند در راه تأمین نیازها و دستیابی به هدف‌های خویش که همان توسعه فراگیر است گام بردارد (میرمحمدی حسن پور، ۱۳۹۰)

ویژگی‌های عمومی کشورهای جهان سوم

کشورهای جهان سوم به کشورهای آفریقا، آمریکایی لاتین و بخش اعظمی از آسیا اشاره دارد. همان طور که از نظر گذشت، این اصطلاح در مقابل «غرب» و کشورهای کمونیستی به کار می‌رود.

کشورهای جهان سوم که عمدتاً در کشاورزی، تک محصولی و یا در صنایع به صورت مونتاژکاری فعالیت می‌نمایند سعی بر این دارند که خطی مستقل و جدا از بلوک‌های سیاسی شرق و غرب دنبال نمایند ولی در عمل به دلیل وابستگی‌های شدید اقتصادی وابستگی سیاسی نیز به کشورهای پیشرفته پیدا می‌کنند. بعد از جنگ جهانی دوم، بسیاری از کشورهای جهان سوم از یوغ استعمار و استثمار مستقیم کشورهای صنعتی و استعمارگر رهایی یافتند ولی باز هم به دلایل سیاسی اقتصادی، تاریخی یا استراتژیک با کشورهای استعمارگر در رابطه هستند و به طور مکرر از آن‌ها کمک به صورت وام‌های مختلف و کمک‌هایی در جهت ایجاد راهبردهای توسعه دریافت نموده‌اند.

در حالیکه به نظر می‌رسد کشورهای جهان سوم استقلال به دست آورده‌اند ولی قدرت‌های صنعتی و پیشرفته به ویژه آمریکا نفوذ زیادی بر این حکومت‌ها اعمال می‌نمایند. این نفوذ چه به صورت مستقیم و چه از طریق سازمان‌های بین‌الملل مثل بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول به صورت غیرمستقیم انجام می‌شود.

عبارت "کشورهای جهان سوم" در گذشته به کشورهایی اشاره می‌کرد که در زمان جنگ سرد متعلق به بلوک شرق یا بلوک غرب نبودند و در صورتی که بر حسب توسعه اقتصادی، توانمندی صنعتی و اجتماعی و شاخص‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرند، در سطح پایین‌تری نسبت به کشورهای پیشرفته قرار داشتند. این مفهوم از نظر اقتصادی بر مبنای تقسیم‌بندی جهان بر اساس دو بلوک شرق و غرب تشکیل شده بود.

اما امروزه، عبارت "کشورهای جهان سوم" در کاربردهای روزمره دیگری استفاده می‌شود. اکنون این عبارت برای اشاره به کشورهای استفاده می‌شود که در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فناوری در مقایسه با کشورهای پیشرفته دیگر، در حال توسعه و رشد هستند و به دنبال کاهش فاصله با کشورهای پیشرفته‌تر هستند.

کشورهای جهان سوم معمولاً با چالش‌هایی مانند فقر، بی‌ثباتی سیاسی، توسعه ناکافی زیرساخت‌ها، نابرابری اجتماعی و اقتصادی، نقص در نظام آموزش و پرورش، به همراه تحقیق و توسعه و فناوری پایین‌تر، مواجه هستند. با این حال، بسیاری از این کشورها تلاش می‌کنند تا با اصلاحات اقتصادی، توسعه سرمایه‌ای، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، توسعه اجتماعی و بهبود نظام اداری، بهبودی و پیشرفت را تجربه کنند. خصوصیات نظام‌های اداری موجود در کشورهای جهان سوم یکی از مشخصه‌های بارز در کشورهای جهان سوم است که این خصوصیات در اکثریت این دسته از کشورها مشابه است.

۱- تقلیدی بودن نظام ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت

الگوی اولیه سازمان‌ها در کشورهای جهان سوم تقلیدی از کشورهای صنعتی و پیشرفته است و خود دارای ساختار اصیل برای سازمان و مدیریت نیستند. کشورهای مذکور با ساختار عاریه‌ای به استقبال توسعه رفته‌اند و این گونه اندیشیده‌اند که اگر کشورهای صنعتی با این نظام و ساختار توسعه یافته‌اند آنان نیز به مدد این ساختارها شاهد رشد و توسعه خواهند بود در کشورهایی نیز که قبلاً مستعمره بوده‌اند پس از رهایی و استقلال در ایجاد یک ساختار اصیل برای خود نکوشیده‌اند و همان روال قبل را ادامه می‌دهند.

در کشورهای استقلال یافته هنوز همان سیستم اداری تحمیل شده زمان استعمار حکم فرماست با خصوصیات آمرانه، استبداد رأی، نخبه‌گرایی، نامردمی و قیموار.

در هر حال تقلیدی بودن ساختار نظام اداری کشورهای جهان سوم یکی از مشکلات اصلی و پایه‌ای این کشورهاست که با جامعه آن کشورها همخوانی ندارد.

۲- بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری

در مقایسه نظام اداری کشورهای توسعه یافته کشورهای جهان سوم، بازدهی نظام اداری کشورهای جهان سوم به مراتب پایین‌تر از کشورهای توسعه یافته می‌باشد که دلایل متفاوتی دارد: شاید یکی از مهمترین دلایل آن همین تقلیدی بودن نظام اداری و نا همخوانی آن با جامعه است.

یکی دیگر نارسایی و ضعف تخصص در این ممالک است، نیروی متخصص کم و نیروهای متخصص در جای خود به کارگیری نمی‌شوند، بیکاری مزمن و کم کاری در ادارات دیده می‌شود. تورم پرسنل در رده‌های پایین سازمان مانند کارمند ساده، نامرسان، خدمتگذار و... زیاد است. کمبود نیروی متخصص ناشی از سیستم ضعیف آموزش کشورهاست. در برخی کشورها مثل هند و مصر علی‌رغم وجود فارغ التحصیلان زیاد دانشگاه‌ها با زهم کمبود نیروی متخصص وجود دارد زیرا اولاً رشته‌های موجود در دانشگاه‌ها متناسب با نیازهای جامعه نیست، ثانیاً محتویات دروس ارائه شده عملاً در سازمان‌ها کاربرد ندارد سوم این که روحیه کسب مدرک قوی‌تر از روحیه کسب دانش است، چهارم انتصاب و جایگزینی‌ها افراد در پست‌ها بر اساس مدارک تحصیلی نیست و بر اساس رابطه است.

در کشورهای تازه استقلال یافته نیروهای متخصص خارجی به سرعت اخراج گردیده‌اند و با نیروهای غیر متخصص بومی جایگزین گردیده‌اند و همچنین نیروی‌های متخصص داخلی که در زمان استعمار فعالیت می‌کرده‌اند اکنون به عنوان ابزار کار و طرفدار استعمارگرا شناخته می‌شوند و زمینه مساعد برای بروز تخصص خود را دیگر ندارند.

فقدان انگیزش کافی برای کارکنان دولتی و عدم جذابیت سازمان‌ها برای آن‌ها از دلایل پایین بودن بازدهی هستند. سیستم ارزشیابی، تشویق و تنبیه و کنترل کارآمد موجود نیست و سازمان‌ها به محلی برای تأمین امرار معاش تبدیل شده‌اند.

۳- جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف سازمانی

مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود هستند و از امکانات موجود در جهت منافع خود بهره می‌برند و یکی از مهمترین اهدافشان حفظ مسند ریاست است. وظایف اصلی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل شکل صوری به خود گرفته است. امور سازمان جنبه سیاسی پیدا می‌کند و امور فنی زیاد توجه نمی‌شود و از سازمان به عنوان سکوی پرتابی به سمت مقامات بالاتر استفاده می‌گردد.

۴- نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی

در کشورهای جهان سوم استخدام و بکارگیری نیروها براساس رابطه و خویشاوندی و سفارشات مقامات است و امکان انتخاب فرد شایسته نیست. شرایط احراز پست‌ها، زمان اعلام آگهی استخدام، اعمال نفوذها در مصاحبه باعث ورود افراد مورد نظر به سازمان می‌شود نه افراد شایسته.

ثانیاً در آن کشورها ابزارهای آزمون و سنجش استاندارد برای استخدام افراد شایسته وجود ندارد مانند آزمون‌ها تخصصی روانشناسی \ علاقه سنجی و ...

۵- فساد اداری

فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظایف اطلاق نموده‌اند اما به طور کلی هرگونه استفاده نامشروع از مقام و موقعیت نوعی فساد اداری به شمار می‌رود.

فساد اداری گاهی برای تسریع و تسهیل امور قانونی و گاه برای نادیده گرفتن موانع قانونی شکل می‌گیرد و دلایل متنوعی دارد از جمله: پیچیدگی قانون و بروکراسی‌های عریض و طویل، ناآگاهی مردم از حقوق خود در قانون، ضعف ایمان، فقر مادی و عدم همپایی هزینه و درآمد کارکنان، روحیه فردگرایی و به دنبال راه حل‌های ساده بودن و ...

۶- فرهنگ سخنگویی به جای فرهنگ عمل

در جهان سوم در مورد مسائل، بیشتر سخن گفته می‌شود تا عمل. در مورد آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها سخن رانده می‌شود، برنامه‌های جامع و کاملی طراحی می‌شود که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسد، قوانین و مقرراتی وضع می‌شود که از همان اول مشخص است اجرا نخواهد شد.

۷- مهارت گسیختگی بروکراسی

بروکراسی‌ها نیروها و تخصص و منابع موجود در جامعه را منحصر به خود می‌کنند و به صورت واحدهای نیرومند و انحصار طلب در جامعه رشد می‌کنند. استفاده از قوانین و مقررات و اهرم‌های سیاسی بجای اینکه خادم جامعه باشند مخدوم می‌شوند.

۸- تشکل‌های غیر رسمی در سازمان

فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها و علائق و صمیمیت‌های مفرط است. ارتباطات شکل گرفته ناشی از گروه‌های غیر رسمی اثر منفی بر کار گذاشته و سد راه تحقق اهداف سازمان شده

وجود گروه‌های غیر رسمی: وجود گروه‌های غیر رسمی باعث شده افراد در قالب غیر رسمی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و سازمانی پیش‌بینی نشده و متمایز با سازمان رسمی به وجود می‌آید و گروه‌های غیر رسمی به دنبال تحقق اهداف خود هستند نه سازمان.

۹- روحیه تقدیر گرایی

یکی از ویژگی‌های فرهنگی برخی ملل جهان سوم تقدیر گرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است چنین افراد نیاز به تلاش و کوشش برای کسب موفقیت را بی فایده می‌دانند و با حالتی رخوت‌زده در انتظار حوادث می‌نشینند، سعی در ایجاد بهبود و تحول و تغییر، اصلاح و پیشرفت و توسعه ندارد برنامه‌ریزی را عبث می‌داند زیرا هرچه باید بشود خواهد شد و ماری از دست کسی بر نمی‌آید. افراد به وضع موجود بسنده می‌کنند و به آنچه رخ می‌دهد رضایت می‌دهند این روحیه یکی از مهمترین سدهای توسعه و پیشرفت نظام‌های اداری این کشورهاست. (الوانی، ۱۴۰۱)

به طور کلی، نظام اداری کشورهای جهان سوم با چالش‌های متعددی روبرو است که نیازمند تلاش‌های جدی برای اصلاح و بهبود آن است. این تلاش‌ها می‌تواند شامل تقویت نظام قانونی، افزایش شفافیت و پاسخگویی، توسعه ظرفیت‌های اداری، مبارزه با فساد، اصلاح ساختارهای اداری و توسعه نظام حاکمیت خوب باشد. همچنین، همکاری بین‌المللی و دریافت تجربه‌های موفق از کشورهای دیگر نیز می‌تواند در بهبود نظام اداری کشورهای جهان سوم مؤثر باشد.

تجربه کشورهای موفق در مبارزه با چالش‌ها و معضلات نظام اداری

تجربیات و اقدامات کشورهای موفق در بسیاری از حوزه‌های سیاست‌گذاری مقابله با مفاسد اقتصادی، رانت اصلاح قوانین و مقررات و تحول و شفافیت در نظام اداری و مدیریتی؛ از طریق بومی‌سازی قابل انتقال و استفاده در نظام اقتصادی سایر کشورها خواهد بود؛ از اینرو، به بررسی و شناسایی رویه‌ها و اقدامات کشورهای موفق در جهان برای مبارزه با فساد و ایجاد شفافیت می‌پردازیم.

- کره جنوبی

کشور کره جنوبی در مبارزه با فساد بسیار فعال است و نهادهای مختلف دولتی و غیردولتی سعی دارند که فساد اقتصادی را در آنجا کاهش دهند. تغییر پارادایم در سیاست‌های ضدفساد کره جنوبی از اواخر دهه ۹۰ میلادی آغاز شده است. این کشور، بستر تشکیل نهادهای مستقل مبارزه با فساد را تقویت کرده است و در محیط فرهنگی و اجتماعی آموزشی‌هایی در خصوص مبارزه با فساد به شهروندان می‌دهد. برای این منظور کمیسیون مستقل مبارزه علیه فساد و شفافیت بین‌المللی کره جنوبی برای پیاده‌سازی سیاست‌ها و اقدامات جدید در سال ۲۰۰۲ تأسیس شد این کمیسیون با همکاری دفتر دادستانی پلیس و هیئت حسابرسی و بازرسی، سیستم ضدفساد نوین را طراحی و اقدامات متعددی برای ارتقای شفافیت و سلامت در بخش دولتی و جامعه کره جنوبی به طور کل پیاده‌سازی کرد.

یکی از فعالیت‌های این نهاد معرفی و اجرای طرح شهروند بازرسی بوده و هر ساله آمارها و بررسی‌های خود را در اختیار مردم قرار می‌دهند. این کشور در همکاری‌های مداوم با سازمان شفافیت بین‌الملل و گروه ویژه اقدام مالی (FATF) است و میزبان بسیاری از کنفرانس‌ها و سمینارهای بین‌المللی مبارزه با فساد را بر عهده دارد (چوی و هانگ، ۲۰۲۰).

شفافیت بین‌المللی کره در دو بخش مجزای ترویج تمکین به قوانین با ایجاد یک سیستم یکپارچه جهانی و سیاست ضدفساد: تحقیق و جمع‌آوری داده فعالیت می‌کند: (کیم، ۲۰۱۴)

(۱) ترویج تمکین به قوانین و ایجاد یک سیستم یکپارچه ملی

در این بخش شفافیت بین‌المللی کره سعی بر این دارد تا نیازهای جامعه در ابعاد مختلف سیاسی و اقتصادی را شناسایی کرده و برای آن کمپین‌های مختلفی را ایجاد کند؛ به عنوان مثال شفافیت بین‌المللی کره نقش بسیار فعالی در اصلاح قوانین انتخابات این کشور داشته است. قوانین انتخاباتی کره اصلاحات فراوانی در قرن ۲۱ داشته و با ایجاد همایش‌ها و کمپین‌های تبلیغاتی سعی کرد تا ممنوعیت اینترنت در مبارزات انتخاباتی را حذف کند و در نهایت موفق به این کار شد.

(۲) سیاست ضدفساد تحقیق و جمع‌آوری داده

این قسمت خود از سه زیر بخش مرکز مطالعات ضدفساد و جامعه، پاک پروژهای تحقیقاتی ضدفساد و پایگاه داده ضدفساد تشکیل می‌شود. در کشور کره اگرچه نهادی مستقل به نام (ACRC) سازمان شفافیت و ضدفساد (کره) وجود دارد که کارهای تحقیقاتی را انجام می‌دهد اما این نهاد متشکل از ۹ نفر است که توسط رئیس جمهور مجلس و دادگستری انتخاب می‌شوند و در هر صورت ممکن است وابستگی‌هایی به دولت داشته باشند. به همین دلیل شفافیت بین‌المللی کره به عنوان یک نهاد جدید تشکیل شده تا به طور موازی با نهادهای دولتی اقدام به جمع‌آوری داده و تحقیقات نماید در مرکز مطالعات ضدفساد و جامعه، پاک، این نهاد به دنبال این است که پروژهای همکاری با نهادهای مذهبی داشته باشد و بتواند ابعاد اخلاقی را در جامعه رشد دهد.

در این کشور برای اجرای سیاست‌های ضدفساد ابزارهای مختلفی استفاده شده است از جمله این ابزارها مرام نامه کارکنان و مقامات دولتی، ثبت و افشای دارایی‌های شخصی مقامات ارشد دولتی محدودیت‌های پسا اشتغالی برای مقامات دولتی فاسد و سیستم واگذاری مدیریت سهام به کارگزاران شناس بوده است در میان این ابزارها مرام نامه و محدودیت‌های پسا اشتغالی برای مقامات دولتی فاسد بر اساس قانون ضدفساد اجرا می‌شود؛ در حالی که سیستم واگذاری مدیریت سهام به کارگزاران ناشناس و ثبت دارایی‌های شخصی و محدودیت‌های اشتغال مقامات ارشد دولتی در قانون اصول اخلاق خدمات دولتی قید شده است (جون مین ولی، ۲۰۱۷).

این مرام نامه راهنمای رفتاری مأموران دولتی را در موقعیت‌هایی که به احتمال زیاد دارای تعارض منافع هستند، بیان می‌کند؛ به طور مثال هنگامی یک مقام دولتی به زیر دست خود دستوراتی می‌دهد که ممکن است مانع از عملکرد درست آن‌ها به وظایفشان باشد بر اساس بند «مقابل با مواضع خاص تعارض منافع»، مأمور زیر دست باید با بیان دلیل به مقام بالادستی از انجام دستورات سر باز زند. یا بر اساس بند «ممنوعیت اعطا و دریافت منافع غیر عادلانه» یک مقام دولتی نباید از موقعیت دولتی خود برای سود رساندن به خود یا یک عده افراد خاص استفاده کند.

سیستم ثبت و افشای دارایی‌های مقامات ارشد دولتی کره نیز بیش از ۲۵ سال است که اجرایی شده است و توانسته نقش اساسی در جلوگیری از فساد در بخش خدمات دولتی کره جنوبی ایفا نماید. علاوه بر سیستم ثبت و افشای دارایی‌ها، از سال ۲۰۰۶ برخی از مقامات دولتی موظف به واگذاری سهام به وکیل ناشناس هستند. از دیگر موارد قانون اصول اخلاقی خدمات دولتی، محدودیت‌های پسا اشتغالی است که برای مأموران دولتی در نظر گرفته شده است. طبق این قانون مأمور دولتی دارای رتبه ۴ یا بالاتر پس از ترک شغل دولتی به مدت دو سال از استخدام در شرکت‌های خصوصی انتفاعی که با حوزه خدماتی شغل دولتی آن مأمور در ارتباط باشند، محروم خواهد شد. به علاوه در قانون ضدفساد قید شده است که اگر مقام دولتی به خاطر دست داشتن در فساد از کار برکنار شده باشد، با محدودیت پنج ساله برای استخدام در سازمان‌های دولتی و همچنین شرکت‌های خصوصی مرتبط با حوزه شغلی‌اش قبل از برکناری مواجه خواهد شد. در مجموع پارادایم جدید سیاست‌های ضدفساد که از سوی این کمیسیون به کار برده می‌شود شامل محورهای کلیدی مانند: «تغییر سیاست مبارزه با فساد از تنبیه به پیشگیری بهبود نهادی در حوزه‌های مستعد مدیریت اجرایی پاسخ‌گو و شفاف، اصول اخلاقی تقویت شده خدمات بخش عمومی و مدیریت شرکتی و نظام یکپارچه حمایت و حفاظت از افشاگران است» (جانگ، ۲۰۱۹).

گرجستان

کمتر از ۱۵ سال پیش این کشور به واسطه فساد گسترده سیستماتیک لقب فاسدترین کشور اوراسیا را به همراه داشت. اما در حال حاضر بسیاری از نهادهای بین‌المللی گرجستان را به عنوان موفق‌ترین کشور در کاهش ابعاد فساد طی دهه گذشته معرفی از تغییرات سیاسی در

سال ۲۰۰۳ مبارزه با فساد به عنوان محور اصلی برنامه‌های دولت در دستور کار قرار گرفت. به نحوی که این کشور در برآوردهای سازمان جهانی شفافیت در رده نخست کشورهای آسیای میانه از نظر مطلوبیت شاخص ادراک فساد قرار گرفته است پس از تدوین برنامه و استراتژی مبارزه با فساد مجموعه‌ای از اقدامات ضدفساد در این کشور به موازات یکدیگر آغاز شد که اصلاحات ساختاری اصلاح مقررات و تأسیس نهادهای ناظر از مهمترین محورهای برنامه مبارزه با فساد می‌باشد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۶).

از لحاظ مقررات یکی از قوانین گرجستان برای مبارزه با فساد قانون تعارض منافع و فساد در بخش عمومی است که در استراتژی ملی مبارزه با فساد در سال ۲۰۰۵ گنجانده شده است قانون مذکور فساد را در میان کارکنان دولتی ممنوع می‌کند و به منظور تضمین شفافیت افشای دارایی‌ها توسط مقامات دولتی و خانواده‌های آن‌ها را ملزم می‌کند در ادامه به مهمترین اصلاحات و اقدامات گرجستان برای مبارزه با فساد می‌پردازیم (امرسون و دیگران، ۲۰۱۷).

اصلاحات ساختاری

از مهمترین برنامه‌ها و اقدامات گرجستان برای مبارزه با فساد از لحاظ اصلاحات ساختاری به شرح زیر است:

حذف عناصر فاسد از نهادهای نظارتی، انتظامی و دولتی، اصلاح اندازه دولت، سیاست زدایی از قوه قضاییه، تأسیس آژانس بین بخشی مبارزه با فساد، الزام احزاب به خوداظهاری منابع، افشای دارایی و منابع دولتی در سطح ملی و محلی، اصلاحات مقررات و قوانین از مهمترین برنامه‌ها و اقدامات گرجستان برای مبارزه با فساد از لحاظ اصلاحات مقررات به شرح زیر است:

الکترونیکی کردن سیستم مناقصه‌های دولتی، کاهش تنوع مالیاتی از ۲۱ مورد به ۶ مورد، اصلاح روند مجوزها و کاهش آن از ۶۰ مورد به ۳۰ مورد، اصلاحات نهادهای ناظر، تأسیس دفتر خبرگان کشوری، آژانس خرید و رقابت عمومی، گسترش رسانه‌ها و اعطای مجوز به تلویزیون‌های خصوصی

این کشور با اقداماتی نظیر تدوین یا اصلاح قوانین تدوین سند بالادستی ویژه مبارزه با فساد، تشکیل شورای مقتضی، کوچک سازی دولت ایجاد سازوکارهای نظارتی قوی بر معاملات و عملکرد دولت از طریق ایجاد نهادهای ناظر، توانسته است موفقیت بسیاری در مبارزه با فساد کسب نماید با توجه به تشابهات، فرهنگی اجتماعی و نزدیکی جغرافیایی می‌توان تجربیات این کشور را برای ایران بومی سازی کرده و اجرا نمود.

مالزی

کشور مالزی در دهه اخیر با ایجاد اصلاحاتی در قوانین خود به ایجاد نهاد مبارزه با فساد اقدام کرده تا با همکاری گرفتن از دیگر نهادهای حاکمیتی خود ریشه اقدامات فساد را در نظام اداری خود بشکند نهاد ضدفساد در مالزی در سال ۱۹۶۷ و با همکاری سه مرجع دیگر حاکمیتی تشکیل شده است که اختیار تحقیق از اقدامات کارکنان نظام اداری، بازجویی تعقیب جرائم فساد، پیشگیری و ریشه کنی فساد در خدمات دولتی را دارد اجرای فعالیت‌های اطلاعاتی و تحقیق در خصوص موارد فساد تولید برنامه‌های تبلیغاتی آموزشی برنامه‌های تلویزیونی ضدفساد و دیگر اطلاع‌رسانی‌های عمومی تعقیب، مجرمان مطالعه نقاط ضعف مدیریت دولتی و اجرای اقداماتی در کنترل فساد از اهم اقدامات این نهاد محسوب می‌شوند (مرکز ملی مبارزه با فساد و نظارت مالزی، ۲۰۱۹)

شاخه جدید نهاد در سال ۱۹۹۶ تأسیس شد تا نسبت به فساد در شرکت‌های بزرگ دولتی یک نظام هشدار زودرس را برقرار سازد. در آوریل ۱۹۹۷، دولت راهبرد سه جانبه نهاد را برای تقویت منابع و مدیریت آن تصویب کرد تا اقدامات پیشگیرانه و تبلیغاتی خود را توسعه دهد و ضمانت اجراها را از طریق اقداماتی مثل تدوین مجدد قوانین فساد بهبود بخشید. در سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۰ نهاد مسئولیت مقابله با فساد بخش خصوصی را عهده دار شد و به این منظور نیروی بیشتری را جذب کرد (بانک جهانی، ۲۰۰۷)

از جمله مهم‌ترین اقداماتی این نهاد برای مبارزه با فساد به شرح زیر است:

تحت تحقیق قراردادن موارد تعارض منافع، اخاذی، ادعاهای نادرست و دادوستدهای فاسد؛ قراردادن اقدامات پیشگیری از وقوع جرم در برنامه کاری فنون) پیشگیری و بازدارندگی شامل، مجازات، مدیریت و آموزش و جلب پشتیبانی عمومی برای مبارزه با فساد می‌شود، واگذاری افزایش میزان مسئولیت‌ها به عهده نهاد مبارزه با فساد.

این موارد عبارت‌اند از تصویب مقررات رفتاری بازنگری شده و مجازات انضباطی کارکنان دولتی در سال ۱۹۹۳، کد اخلاقیات برای قضات در سال ۱۹۹۴ و همکاری بیشتر با سازمان‌های مذهبی

با توجه به اهمیت موضوع فساد و اهمیت پیشگیری از آن در کشور مرکز ملی نظارت و مبارزه با فساد مالزی از سال ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۹ اقدامات و گام‌های مؤثری برای دستیابی به هدف خود و مبارزه با فساد مالی انجام داده است که به شرح زیر است:

- طراحی برنامه یکپارچگی ملی در سال ۲۰۰۴
- طراحی برنامه طرح تحول دولت و کوچک‌سازی آن طی دو مرحله در سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲.

• طراحی برنامه جامع ملی مبارزه با فساد ۲۰۲۳-۲۰۱۹ (NACP) در سال ۲۰۱۹

برنامه ملی مبارزه با فساد (NACP) برای دستیابی به شعار مالزی برای یکپارچگی و نه فساد توسعه داده شده است. این طرح پس از در نظر گرفتن دیدگاه‌های ذی‌نفعان ایجاد و به عنوان یک طرح جامع و استراتژی ۵ ساله (۲۰۲۳-۲۰۱۹) برای مبارزه با فساد و ترویج شفافیت پاسخ‌گویی و صداقت در تمام ادارات دولتی مالزی طراحی شده است. در این برنامه علاوه بر بخش دولتی و خانواده‌های آن‌ها، مسئولین ادارات بخش خصوصی نهادهای منافع عمومی شرکت‌های دولتی و سازمان‌های غیر دولتی را در مبارزه با فساد در بر گرفته است.

دانمارک

دانمارک به عنوان یکی از کشورهای منطقه نوردیک "توانسته است طی دهه اخیر همواره در رتبه اول از لحاظ شاخص شفافیت و مبارزه با فساد قرار گیرد و براساس تاریخچه شاخص ادراک فساد (CPI) همواره جزء کشورهای با حداقل فساد بوده است دانمارک از سنت قدیمی گشودگی و شفافیت راجع به پارلمان و خدمات عمومی خود برخوردار می‌باشد این همراه با جامعه مطلع دارای صفاتی همچون همبستگی بالا، حس نفع عمومی و سطوح آموزشی بالا شرایط را به گونه‌ای رقم‌زده است که گویی اصلاً چیزی با عنوان فساد وجود ندارد؛ لذا شناسایی چارچوب ضدفساد در این کشور می‌تواند به عنوان الگویی مورد استفاده قرار گیرد (نهاد حقوق انسانی دانمارک، ۲۰۱۵)

در حالی که فساد در دانمارک محدود می‌باشد شرکت‌های دانمارکی در حال بین‌المللی شدن می‌باشند و با جهت‌گیری جهانی به طور مکرر با بازارهای فاسد مواجه می‌باشند دانمارک از یک سیستم توسعه یافته، قانون اجرای قانون و اختیارات قضایی برای مقابله با فساد برخوردار است مؤسسه توسعه بین‌الملل دانمارک (DANIDA) در وزارت خارجه شیوه‌هایی را برای گزارش فساد در نظر گرفته است و در ارتباط با موضوعات مربوط به راست‌کرداری و مدیریت خطر فساد صورت گرفته به ارائه آموزش‌هایی می‌پردازد (تارنمای وزارت امور خارجه دانمارک، ۲۰۲۲)

توجه بسیار به آزادی اطلاعات و ارتقاء اطلاعات عمومی در فرهنگ دانمارک جایگاه ویژه‌ای دارد و حکمرانی آزاد و شفاف به عنوان پیش شرطی برای پیشگیری و آشکار سازی فساد و اداره بد در جامعه در نظر گرفته شده است. جو حاکم برای بحث‌ها آزاد و باز می‌باشد. با این وجود، ترس از تلافی و حمایت شدیدتر از افشاء‌کننده در دانمارک در دستور کار می‌باشد و اقداماتی برای تقویت حمایت قانونی از افشاء‌کننده‌ها صورت گرفته است (نهاد حقوق انسانی دانمارک، ۲۰۲۱)

از جمله گام‌های مؤثر کشور دانمارک در مبارزه با فساد و پیشگیری از آن به شرح زیر است:

قانون جرانم دانمارک تمام شکل‌های تخلفات مصداق فساد را مطابق شورای پیمان قانون جرانم اروپا راجع به فساد و پروتکل الحاقی پوشش می‌دهد.

دانمارک از سال ۲۰۰۷ از یک منشور اخلاقی برای مقامات دولتی برخوردار بوده است این منشور با وضعیت‌هایی که ممکن است در اداره دولتی پیش بیاید همچون ارزش‌ها و اصول بنیادین آزادی بیان وظیفه محرمانگی، بی‌طرفی و قبول هدایا سروکار دارد. کدهای رفتاری ویژه در مشاغل مختلف به عنوان مثال بخش مالی برای بخش خصوصی نیز وجود دارد و مقررات اتحادیه اروپا در مورد بازاریابی تجهیزات پزشکی و دارو در دانمارک لازم‌الاجرا است.

از جمله مهم‌ترین اقداماتی این نهاد برای مبارزه با فساد به شرح زیر است:

• تحت تحقیق قراردادن موارد تعارض منافع، اخاذی، ادعاهای نادرست و دادوستدهای فاسد؛ قراردادن اقدامات پیشگیری از وقوع جرم در برنامه کاری فنون) پیشگیری و بازدارندگی شامل، مجازات، مدیریت و آموزش و جلب پشتیبانی عمومی برای مبارزه با فساد می‌شود، واگذاری افزایش میزان مسئولیت‌ها به عهده نهاد مبارزه با فساد.

این موارد عبارت‌اند از تصویب مقررات رفتاری بازنگری شده و مجازات انضباطی کارکنان دولتی در سال ۱۹۹۳، کد اخلاقیات برای قضات در سال ۱۹۹۴ و همکاری بیشتر با سازمان‌های مذهبی با توجه به اهمیت موضوع فساد و اهمیت پیشگیری از آن در کشور مرکز ملی نظارت و مبارزه با فساد مالزی از سال ۲۰۰۴ تا اتخاذ کرد در ارتباط با ارتشاء حداکثر جریمه برای رشوه‌دهنده در بخش دولتی از سه سال به شش سال حبس افزایش یافت در ارتباط با ارتشاء در بخش خصوصی نیز حداکثر جریمه از یک سال و شش ماه به چهار سال افزایش یافت پارلمان دانمارک در سال ۲۰۱۳ قانونی را اتخاذ کرد که به موجب آن آزادی در اداره دولتی افزایش می‌یابد و دسترس به اسناد را ساده‌تر می‌سازد (افزایش شفافیت)

دانمارک بخشی از کنوانسیون‌های متعدد مبارزه با فساد همچون کنوانسیون سازمان ملل متحد علیه فساد کنوانسیون‌های اتحادیه اروپا (از جمله کنوانسیون حمایت از منافع مالی جوامع اروپایی و کنوانسیون کیفری شورای گروه کشورهای اروپا بر ضدفساد" (GRECO) است (برون، ۲۰۲۲)

انجام فعالیت‌های اطلاعاتی به منظور افزایش آگاهی مقامات بخش‌های دولتی از طریق انتشار بروشورهایی با عنوان چگونه از فساد جلوگیری کنیم، نمونه‌ها و تعابیر قانون ضدفساد دانمارک ارائه می‌شود.

سیستم شفافیت تأمین مالی سیاسی دانمارک طبق مفاد مصوبه احزاب سیاسی (APPA) و مصوبه: قانونمند می‌باشد. این دو قانون به تدریج در سال‌های اخیر اصلاح شده و ارتقا یافته‌اند تا شفافیت بیشتر تأمین بودجه سیاسی را میسر سازند. (۲۰۱۸، گرکو) در مجموع می‌توان گفت کشورهای مختلف با توجه به شرایط حاکم استراتژی‌ها و روش‌های متفاوتی را برای مبارزه با فساد انتخاب می‌نمایند با این حال عوامل بازدارنده فساد را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

نخست مجموعه اقداماتی که نهادهای دولتی همچون حسابرسی‌ها و سازمان‌های بازرسی برای مبارزه با فساد اداری انجام می‌دهند. دوم مجموعه نهادها و قوانین و محدودیت‌هایی هستند که جامعه بر مجموعه دولت تحمیل می‌کند و مانع سوء استفاده سیاستمداران و کارمندان از منابع دولتی می‌شود فعالیت رسانه‌ای آزاد و نقش آفرینی احزاب هم می‌تواند زمینه‌ها را برای افشای فساد در بدنه دولت با احزاب رقیب فراهم نماید.

به طور کلی روش‌های معمول برای مبارزه با فساد اداری را می‌توان به روش‌های زیر تقسیم‌بندی کرد (زرنندی و معدنی، ۱۳۹۴)

اصلاح ساختار نظام اداری و اقتصادی

مقررات زدایی و خصوصی سازی، احیای اخلاق، نظارت بر ثروت، سطح مصرف و زندگی کارکنان در بخش‌های اداری و اقتصادی، جلوگیری از فساد استخدامی، پاکسازی گروه و افراد شبهه دار فاسد، ایجاد نهادهای مستقل و دانی برای مبارزه با فساد اداری و اقتصادی، سیاست زدایی از نظام اداری و اقتصادی و حتی مردم برای افشای فساد، آموزش مدیران دولتی در مورد فساد اداری و مالی، حسابرسی دقیق و پاسخگویی از بخش‌های عمومی، افزایش حقوق و مزایای کارکنان برای رفع انگیزه‌های مالی فساد

در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم عزمی جهانی برای بهبود و اصلاح اداره امور عمومی شکل گرفت دولت‌ها و نهادهای بین‌المللی به این نتیجه رسیدند که دولت‌ها به دلیل ایفای نقش حاکمیتی و تصدی‌گری حتی زمانی که حجم و اندازه‌ی دولت محدود و کوچک باشد، تأثیر زیادی بر بهبود و افزایش استانداردهای زندگی شهروندان دارند (۲۰۰۸، کیلیان و اکلوند) از این رو برای ساختن دولتی اثربخش و کارا، مطالعات بسیاری هم در عرصه ملی و هم در عرصه بین‌المللی با تمرکز بر کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته صورت گرفته است. نتایج این مطالعات نقش حکمرانی کارا و مؤثر را در کاهش فقر و ارتقای استانداردهای زندگی تأیید می‌کند (لوی، ۲۰۰۷، بانک جهانی، ۲۰۰۰، راینرز، ۲۰۱۳)

تلاش نظام‌مند برای اصلاح بخش دولتی با هدف افزایش و بهبود عملکرد سازمان‌ها و نهادهای عمومی، از طریق طراحی ساختارها و فرآیندهای بوروکراسی منطقی و منطبق بر تئوری و عمل مدیریت امور عمومی صورت می‌گیرد. این تلاش باید با استراتژی‌های تغییر مناسب همراه باشد و بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها را به منظور ارتقای استانداردهای زندگی شهروندان و بهبود کیفیت خدمات عمومی متناسب با مفروضات اصلاح مرتبط باشد

اهداف و ابعاد اصلاح

اصلاح بخش دولتی به خودی خود هدف نیست بلکه آن را یک روش یا ابزاری برای دستیابی به برخی اهداف و نتایج در نظر می‌گیرند (بانک جهانی دوجیه، ۲۰۰۳-۲۰۰۲) اهداف و نتایج اصلاح اداری را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری

الف- اصلاح عدم تعادل‌های مالی و کاهش هزینه‌ها به دلیل اینکه بسیاری از نهضت‌های اصلاحی پیامد بحران‌های مالی است اولین هدف بسیاری از این نهضت‌ها کاهش هزینه‌های دولتی است کنترل‌های مالی قوی و فرایند بودجه‌ریزی اثر بخش. ابزارهای اصلی برای صرفه‌جویی و کنترل این هزینه‌ها ست کاهش هزینه‌های دولتی به منظور برانگیختن و تشویق بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری خارجی صورت می‌گیرد (ریوس و همکاران، ۲۰۱۴، نارایان و سینگ، ۲۰۱۴).

ب- اصلاح خدمات عمومی و نظام مدیریت منابع انسانی اصلاح خدمات عمومی که در کشورهای در حال توسعه از آن با نام افزایش ظرفیت خدمات عمومی با اداری برای اجرای وظایف یاد می‌شود شامل مسائلی چون استخدام و ارتقاء، حقوق و دستمزد، تعداد کارکنان و ارزشیابی عملکرد می‌شود که یکی از مهمترین بخش‌های برنامه‌های اصلاح بخش دولتی است این برنامه‌ها باید متضمن هدف‌های بلند مدتی چون ایجاد نیروی کار دولتی، متخصص با اندازه‌ی مناسب و با انگیزه و اخلاق حرفه‌ای باشد

ج- ارتقاء دولت الکترونیک و استفاده از خدمات IT: تکنولوژی اطلاعات عامل حمایتی مهمی در فرآیندهای اصلاح خدمات عمومی است. بسیاری از وجوه اصلاح بدون استفاده از فن‌آوری مدرن اطلاعات امکانپذیر نیست. این ابزار باعث افزایش بهره‌وری و تضمین کیفیت خدمات در اداره امور دولتی می‌شود (۲۰۱۲، دوجیا، ۲۰۰۳، لی و فینی) - افزایش کارایی و کیفیت نظام خط مشی‌گذاری یکی از کارکردهای

مهم بخش عمومی خط مشی گذاری و تدوین قوانین و مقررات است ایجاد و توسعه‌ی یک ساختار خط مشی گذاری قابل اعتماد و اطمینان یکی از چالش‌های مهم پیش روی کشورهاست. تلاش‌ها برای اصلاح نظام خط مشی گذاری باید گرایش به ساده سازی آن داشته و سعی کند کانون توجه خط مشی گذاری را از اجبار به توافق تغییر دهد (۲۰۰۰، سچکتر، رحمان و همکاران، ۲۰۱۴-۲۰۱۳، دوطر)

ه- تقویت شفافیت و پاسخگویی در سال‌های اخیر مبارزه با فساد هم ضرورتی اخلاقی وهم ضرورتی اقتصادی است کشورهایی که میزان فساد بالایی دارند غالباً فقیر بوده و فقیر باقی می‌مانند سطوح پایین، فساد حاکمیت، قانون حفظ حقوق مالکیت و ساختارهای قانونی اثر بخش و قابل اعتماد نقش مهمی در افزایش سرمایه گذاری به ویژه سرمایه گذاری خارجی دارند کشورهای جهان در آغاز قرن جدید کاهش فساد اداری را در برنامه‌های کاری خویش قرار داده‌اند (۲۰۱۴، ولمس).

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت داده‌ها سبک تحلیل جزء پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود که در آن داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شده است فراترکیب روشی است که با بررسی و تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی به مقایسه مفاهیم و طبقه‌بندی و تلفیق یافته‌های گذشته در رابطه با یک موضوع می‌پردازد و در نهایت یافته‌های جدیدی را مطرح می‌کند (اسمعیلی ماهانی، پورکریمی، جمالی، میرکمالی، ۲۰۲۱؛ دقتی، یعقوبی، کمالیان، ۲۰۱۹، دهقان). کاتالانو (۲۰۱۳) معتقد است که فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است بر این اساس نمونه در این پژوهش شامل پژوهش‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی (Google Scholar, Elsevier, Science Direct, mendeley, asi, researchgate) است که از نظر محتوا با کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "administrative system", "public", "challenges", "public administration challenges", "governance challenges", "governmental challenges", "sector challenges" ارتباط نزدیکی دارند. برای جست و جوی پژوهش‌های منتشر شده کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۳ میلادی بررسی شد. در نهایت از میان ۴۰۰ پژوهش مرتبط، ۳۱ پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از روش فراترکیب انتخاب هدف

در گام اول اجرای تحقیق با روش فراترکیب، نیاز است تا هدف اصلی پژوهش آشکار گردد



شکل ۱- مراحل روش فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

مرور نظام‌مند ادبیات و انتخاب مقاله‌های مناسب در این پژوهش از چهار بانک اطلاعاتی بین‌المللی تحقیقاتی چند رشته‌ای با محوریت علوم اداری و حکمرانی و مدیریتی و فناوری اطلاعات کمک گرفته شده است این پایگاه‌های علمی عبارتند از Elsevier, Google Scholar, researchgate, mendeley, isi, Science Direct. عیادگاه داده‌ای که مورد بررسی قرار گرفتند، ۳۰۰ مقاله بدست آمدند که از این تعداد ۲۰۰ مقاله در بررسی اولیه غربالگری شدند. جستجو در اینجا ابتدا بر اساس عناوین و چکیده هر منبع بوده است با استفاده از کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "administrative system challenges", "public administration challenges", "governance challenges", "governmental"

"challenges", و "public sector challenges" به عنوان معیارهای اصلی تحقیق در بازه زمانی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۳ میلادی بررسی شدند و ۲۴ پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند. معیارهای انتخابی اصلی تحقیق:

- (۱) تحقیقات علمی متمرکز بر موضوع چالش‌های نظام اداری در بخش دولتی در همه زمینه‌ها و در تمام سطوح دولتی
- (۲) تحقیقات علمی با تمرکز بر چالش‌های نظام اداری که شرایط زندگی شهروندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد
- (۳) وجود اصطلاحات و کلیدواژه‌های موضوع مورد مطالعه در این پژوهش از جمله "administrative system challenges", "governmental challenges", "governance challenges", "public administration challenges", و "public sector challenges"

های موضوع مورد مطالعه جدول ۱- اصطلاحات و کلید واژه

اصطلاحات و کلید واژه‌های موضوع مورد مطالعه	
administrative system	سیستم اداری
governance challenges	چالش‌های حاکمیتی
public administration challenges	چالش‌های مدیریت دولتی
challenges	چالش‌ها
governmental challenges	چالش‌های دولتی
public sector challenges	چالش‌های بخش عمومی

مطالعات منتشر شده بین ۱ ژانویه ۲۰۰۸ و ۱ اگوست ۲۰۲۳.

استخراج اطلاعات از مقالات

بر اساس ۲۴ مقاله نهایی انتخاب شده از پایگاه داده‌های Google Scholar, Elsevier, Science Direct, mendeley asi, researchgate در بازه زمانی ۲۰۰۸ الی ۲۰۲۳ فرآیند استخراج اطلاعات از نتایج و تحلیل‌های این مقاله‌ها انجام شد. بر این اساس از روش کدگذاری باز که یکی از شناخته شده‌ترین و بهترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی است، استفاده شد. در روش کدگذاری باز که در نظریه برخاسته از داده (۱۹۹۰، استراوس و کربن) مورد استفاده قرار می‌گیرد کدها از متن استخراج و سپس کدگذاری جهت شکل دادن مفاهیم و دسته‌های مختلف انجام شد متن کد و مفهوم در فراترکیب، هدف رسیدن به زمینه‌های اصلی است که از تعدادی زمینه فرعی تشکیل می‌شوند. یکی از چالش‌های جدی در فراترکیب پیدا کردن دسته‌بندی و یکپارچه سازی دستاوردها از مطالعات کیفی است که از روش‌های مختلفی برای دستیابی به نتایج استفاده کرده‌اند (بوندس، ۲۰۰۷) هر مقاله بر اساس نویسنده، رویکرد، منابع مورد استفاده و کیفیت ارزیابی شده است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق پژوهشگر از به کارگیری طبقات از قبل تعیین شده اجتناب می‌ورزد و در عوض اجازه می‌دهد که طبقات و نامشان از درون داده‌ها بیرون آیند. در این روش، به جای اینکه شروع گردآوری داده‌ها با اتکا به فرضیاتی باشد که از دل یک نظریه بیرون آمده است. نقطه شروع آن بر اساس سؤال و هدف پژوهش است بنابراین محقق در داده‌ها کاملاً غرق شده تا به یک درک یا بصیرت جدیدی دست پیدا کند. ابتدا تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای غوطه ور شدن در آن‌ها و یافتن یک درک کلی آغاز می‌شود. سپس متون کلمه به کلمه خوانده می‌شود تا کدها استخراج شوند. این فرایند به طور پیوسته از استخراج کدها تا نامگذاری آن‌ها تداوم می‌یابد. پس از آن کدها بر اساس تفاوت‌ها یا شباهت‌هایشان به داخل طبقات دسته‌بندی می‌شوند و در پایان به ازای هر مفهوم، شواهدی از متن نقل قول می‌شود (شانون، ۲۰۰۵)

کدگذاری در روش‌های کیفی

کد چیست؟ کلمه یا عبارتی کوتاه است که به شکلی نمادین ویژگی برجسته و خلاص‌های را نشان می‌دهد و دربرگیرنده ذات یک چیز و یادآور بخشی از مصاحبه، یادداشت‌ها، روزنامه‌ها، مجلات و... است. تفاوت نشانه‌شناسی و تحقیق کیفی در این است که در نشانه‌شناسی

محقق به دنبال یافتن نمادها در یک بافت اجتماعی است، اما در تحقیق کیفی محقق به دنبال سازهای محقق ساخته است که با نمادی مشخص می شود. کدگذاری حالتی اکتشافی دارد و عبارت است از تنظیم کردن چیزهایی در قالبی نظام مند و تبدیل چیزهایی به بخشی از یک مقوله بندی.

خصوصیات فردی کدگذار در کدگذاری مهم است. ویژگی های منظم بودن، پشتکار، تاب در برابر سردرگمی، انعطاف پذیری، خلاقیت/ بالخلق بودن/ داشتن فرهنگ واژگانی گسترده از مهم ترین خصوصیات پژوهش گر کیفی است. پیشنهاد می شود پژوهش گر کتایچه یا فهرست کدهایی داشته باشد تا توصیف فشرده، توصیف مفصل، معیار شمول برای کد شدن، نمونه ی کد و نمونه های مشابه اما غیرکد را در آن ثبت کند. ممکن است پژوهشگران کیفی مبتدی در ابتدای کار کدهای زیادی را ایجاد کنند، اما باید در نظر داشت که محقق بعد از کسب تجربه متوجه می شود چه چیزی نیاز به کد دارد و چه چیزی نیاز ندارد. (سالدنا، ۱۳۹۵)

استحکام داده ها

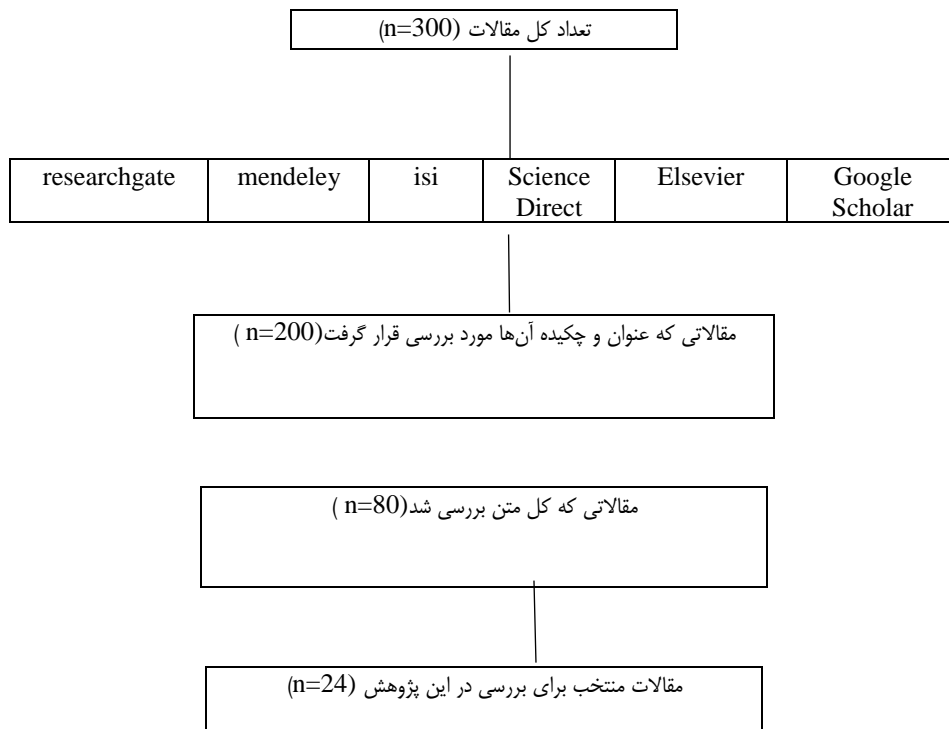
مثل هر پژوهشی دیگر، بعد از به دست آمدن نتایج حاصل از این روش، برون داده ای آن می تواند در مظان داوری هم خود پژوهشگر و هم دیگران قرار گیرد. در قدم اول پژوهش گر به دنبال یافتن راه هایی برای اعتبار بخشیدن به نتایج به دست آمده است. از طرف دیگر طبیعی است که استفاده کنندگان از نتایج پژوهش ها نگران اعتبار و صحت آن ها هستند. در پژوهش های کمی از مواردی همچون تعمیم پذیری، پایایی، روایی، عینیت، سازگاری مشاهدات با نظریه ها، قابلیت تکرار نتایج صحبت می شود و رعایت آن ها دلیلی بر صحت نتایج و علمی بودن آنهاست. (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۱، ترجمه افشار، ۱۳۹۰) در این زمینه اظهار می دارند: «ما نیز معتقدیم که هنجارهای علوم دقیق و ارزشمندند، اما برای تناسب یافتن با واقعیت های پژوهش های کیفی و پیچیدگی پدیده های اجتماعی که ما در پی کشف آنهایم، باید باز تعریف شوند»

پژوهش کیفی پل ارتباطی بین علم و هنر است. هنر بحثی از روایتی و پایایی نتایج در این رویکرد باید با توجه به ویژگی های خاص این نوع پژوهش صورت گیرد. پژوهش کیفی با خلاقیت خود نمایی کلی از یک مجموعه به دست می دهد که یگانه است. هیچ دو پژوهشگری نتایج یکسانی نخواهند داشت، چتون فلسفه و اندیشه شان با یکدیگر متفاوت است و همچنین مشارکت کنندگان، زمینه و بافت پژوهش می توانند در پژوهش هایی به ظاهر با موضوعات یکسان متفاوت باشند (ادیب، پرویزی، صلصالی، ۱۳۹۰) مواردی که در رابطه با اعتبار نتایج در پژوهش کیفی مطرح می شود، در تحلیل محتوای کیفی هم باید مد نظر قرار گیرد.

در تحقیقات کیفی، مفاهیمی چون اعتبار، اتکاپذیری^۱ و قابلیت انتقال^۲ برای تشریح جنبه های مختلف قابلیت اعتماد^۳ استفاده شده است (پولیت و هانگلر، ۱۹۹۱). هرچند ما جنبه های قابلیت اعتماد را تفکیک می کنیم اما آن ها باید در هم تنیده و مرتبط انگاشته شوند. اولین سؤال در مورد «اعتبار» زمانی به وجود می آید که در مورد کانون توجه تحقیق، انتخاب زمینه و روش های گردآوری اطلاعات تصمیم گیری می شود. انتخاب شاخص های فوق، احتمال روشن ساختن سؤال تحقیق را از جنبه های مختلف افزایش می دهد (پاتون، ۱۹۸۷؛ آدلر و آدلر ۱۹۸۸)

جنبه دیگر از قابلیت اعتماد، «اتکاپذیری» است. به گفته لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) «اتکاپذیری» به دنبال روشی برای در نظر گرفتن عوامل ناپایداری و عوامل تغییرات برآماده از طرح است. وقتی اطلاعات گسترده اند و گردآوری برای مدتی طول می کشد احتمال خطر بی ثباتی و تناقض وجود دارد، لذا در این پژوهش سعی شده اطلاعات در حداقل زمان ممکن گردآوری، تحلیل، مقوله بندی و گزارش شود که مجموعاً مطالعه ۳ ماه به طول انجامید قابلیت اعتماد همچنین دربر دارنده مسأله «قابلیت انتقال» است که اشاره دارد به این که یافته ها چه قدر قابل انتقال به سایر شرایط یا گروه ها هستند (پولیت و هانگلر، ۱۹۹۱). ارائه غنی یافته ها به همراه اقتباس های مناسب هم می تواند قابلیت انتقال را ارتقا دهند (گارانهم و لوندمن، ۲۰۰۴). در این مطالعه سعی کرده ایم این شرایط را رعایت کنیم. یک نمونه از جدول شماره (۲) مربوط به کدها و طبقه بندی ها و نیز تعریف مفاهیم و یافته های پژوهش آورده شده است.

1- dependability
2- transferability
3- trustworthiness



شکل ۲- خلاصه‌ای از نتایج جستجو و مقاله‌های انتخاب شده مبتنی بر پروتکل PRI

بحث و ارائه یافته‌ها

با بررسی مقالات ۳ زمینه اصلی شناسایی شدند. هر کدام از این زمینه‌ها شامل کدها و زمینه‌های فرعی هستند که در مقاله‌ها نمایان تر و بیشتر قابلیت مقایسه و ترکیب را داشتند (نوبلیت و حاره، ۱۹۸۸) جدول‌های ۲ و ۳ نحوه کدگذاری مقاله‌های شناسایی شده را نمایش می‌دهند.

جدول ۲- استخراج زمینه‌های اصلی (تم‌ها و مفاهیم) و زمینه‌های فرعی (کدها و زیرتم‌ها) در مقاله‌های انتخاب شده

کد	نام مقاله	زمینه ۱: اجرایی	زمینه ۲: قانونی	زمینه ۳: فرهنگی
۱	Li, W., & Yang, Y. (2021). Can environmental centralization help reduce pollution? Evidence from an administrative reform in China. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 314, 127972. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127972	عدم آموزش کافی	کمبود قوانین ارزیابی و کنترل	
۲	Sakita, S. (2021). Centralization under decentralization: The development of fishery clubs in Lesvos under the administrative reforms of Greece. <i>Marine Policy</i> , 132, ۱۰۴۶۵۵. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104655 .	ها و عدم تسلط سیاست هاخط مشی	وجود دیوان سالاری معیوب	
۳	Bonso, H. & Ahmad, B. (2021). Analisis Efektivitas Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Biak Numfor). (<i>MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial</i> . 5(1), 8-14.	عدم تعامل و مشارکت بین عناصر ساختاری مدیریت ای، کارکنان و شبکه مدیران و شهروندان		
۴	Kadarisman, M., Izzatusholekha., & Putra, N. (2021). Political Dynamics in the Reform of Public Administration. <i>Jurnal Social Science Studies</i> . 2(1), 141-157	سازی عدم ساده ساختار(وظایف) کارکنان دولت		

کد	نام مقاله	زمینه ۱: اجرایی	زمینه ۲: قانونی	زمینه ۳: فرهنگی
۵	Song, D., Zhang, Q., & Yang, L. (2020). Environmental effect of flattening administrative structure on local water quality: A county-level analysis of China's County-Power-Expansion reform. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 276, 123256. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123256	عدم شایسته سالاری و رابطه سالاری	دیوان سالاری معیوب سنتی	ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی و ضعف نظریه پرداری و افزایش نرم
۶	Gu, Y., Wu, Y., Liu, J., Xu, M., & Zuo, T. (2020). Ecological civilization and government administrative system reform in China. <i>Resources, Conservation and Recycling</i> , 155, 104654. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104654	نبود نوآوری باز میان هاسازمان		مغفول ماندن بخش فرهنگی و رفاهی و نبود وحدت رویه در های راهبرد فرهنگی
۷	Gills, B.; Thomas, J.Y.; McMurtrey, M.E & Chen, A.N. (2020). the Challenging Landscape of Inventory Management. <i>American Journal of Management</i> , 20(4), 39-45.	نبود نوآوری باز میان هاسازمان		ها و تغییرات تقاضا جهانی شدن ضعف نظریه پرداری و افزایش نرم
۸	Arsalam, S. (2020). A Portrait of Bureaucratic Simplification in The Era of Bureaucratic Reform. <i>Journal of Public Administration</i> , 16(2). https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.51	عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و عدم سازی ساختار ساده کارکنان		
۹	Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Simplification of Bureaucratic Structure: A Review of Theoretical and Empirical Perspectives On Echelon III and IV Abolition Policies. <i>Journal of Regional Development Policy</i> , 4(1). https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100	ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک عمومی مدیریت پارادایم با	ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی	
۱۰	Dahlia. (2020). Flattening Indonesia's Bureaucratic Structure: A Literature Review on the Urgencies and Consequences 1. <i>Jurnal Transformasi Administrasi</i> . 10 (1), 1-17	های فساد، نرخ پرونده پایین رقابت و منابع انسانی ناکارآمد		
۱۱	Barasa, N., Oluchina, S., & Cholo, W. (2018). Influence of Inventory Management Practices on Availability of Medicines in Public Health Facilities in Bungoma County, Kenya. <i>International Journal of Academic Research and Development</i> , 3(6), 53-60	عدم آموزش کافی	ضعف تدابیر و های قانونی رویکرد	ضعف نگرش اجتماعی و وجود فرهنگ نظارت نا پذیری
۱۲	Haning, MT (2018). Bureaucratic Reform in Indonesia: An Overview from the Perspective of Public Administration. <i>JAKPP (Journal of Policy Analysis & Public Services)</i> , 25-37.	پیچیده کاری های روش ها، فاقد مهارت ها، فاقد فاقده توانایی های مدیریتی و مهارت عدم ابتکار و خلاقیت		بی مسئولیتی نسبت به جامعه
۱۳	Hamirul, H. (2017). Bureaucratic Pathology Manifested in Dysfunctional Bureaucratic Behavior. <i>Authority: Journal of Governance Science</i> , 7(1), 14-18	سبک مدیریتی مسئولان، کمبود دانش و مهارت افسران مجری،	های نقض هنجار قانونی و نظارتی قابل اجرا	های بازتاب چالش نظام اداری در کل جامعه در های زمینه مختلف، سیاست، اقتصاد، علم، آوری و فن اجتماعی

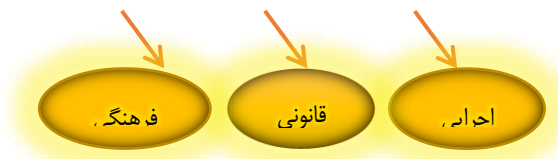
کد	نام مقاله	زمینه ۱: اجرایی	زمینه ۲: قانونی	زمینه ۳: فرهنگی
۱۴	Ruhana, F. (2017). Application of Standard Operating Procedure (SOP) in the Context of Bureaucratic Reform of Local Governments in Indonesia. <i>Journal of Human Resource Management</i> , 4(7), 1-27	اصلاحات ناکارآمد نظام اداری	های فرا محدودیت ساختاری	
۱۵	Oballah, D.; Waiganjo, E. & Wachiuri, E.W. (2015). Effect of Inventory Management Practices on Organizational Performance in Public Health Institutions in Kenya: A Case Study of Kenyatta National Hospital. <i>International Journal of Education and Research</i> , 3(3), 703-714.	تعارض منافع	دیوان سالاری معیوب سنتی	ضعف نظریه پرداری و افزاری نرم
۱۶	Singh, J. & Singh, R. (2014). Inventory Management Delivering Profits through Stock Management. <i>International Journal of Research</i> , 1, 751-757	عدم شایسته سالاری و رابطه سالاری نبود نوآوری باز میان هاسازمان		ضعف نظریه پرداری و افزاری نرم
۱۷	Siegrist, M. & Sütterlin, B. (2014). Human and nature-caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions <i>Journal. Risk Analysis</i> , 34(8), 1482-1494.		گذاری خط مشی بر پایه احساس اثربخش شخصی	
۱۸	Nyangau, F.O. (2013) Challenges Facing Micro and Small Enterprises in Inventory Management in Kisii Town, Kenya. <i>IOSR Journal of Business and Management</i> , 13(5), 20-29		به روز نبودن قوانین و مقررات	عدم تطابق ها و تغییرات تقاضا عدم جهانی شدن
۱۹	Tasic, S. (2011). Are regulators rational? <i>Journal des conomistes et des tudes Humaines</i> , 17(1), Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2492608		ضعف تدابیر و نتایج اجرای قوانین	
۲۰	Hirshleifer, D.A., Myers, J.N., Myers, L.A. & Hong Teoh, S. (2008). Do individual investors cause post-earnings announcement drift? Direct evidence from personal trades. <i>Journal The Accounting Review</i> , 83(6), 1521-1550.		برآورد بیش از حد نتایج منفی و خوش بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین (خط ها)مشی	
۲۱	Cooper, J.C. & Kovacic, W.E. (2012). Behavioral economics: implications for regulatory behavior. <i>Journal of Regulatory Economics</i> , 41(1), 41-58.		های وجود خلا قانونی و نبود قوانین مناسب و اتکا به قوانین ناکارآمد گذشته	
۲۲	Usman, J. (2011). Professional Bureaucratic Management in Improving Public Services. <i>Authority: Journal of Governance Science</i> , 1(2)	رکود سازمانی (تسلط ناکافی بر مهندسی اداری، های اداری دولتی و واحد (پرسنل، p که با ۳ تجهیزات و بودجه مفید) شوند. تسهیل نمی		عدم تطابق ها و تغییرات تقاضا عدم جهانی شدن
۲۳	Martini, R. (2010). The politicization of the bureaucracy in Indonesia. <i>POLITIKA Journal of Political Science MIP</i> , 1(1), 67-74.	های کاری پیچیده‌رشد ها، فاقد فاقد مهارت ها، فاقد توانایی های مدیریتی، مهارت عدم ابتکار و خلاقیت		بی مسئولیتی و نسبت به جامعه
۲۴	Ahmad, B. (2008). Bureaucratic Conditions in Indonesia in Relation to Public Services. <i>Journal of Public Administration</i> , 4(1), 45-62.			دشورای تغییر پارادایم قدیمی

تفسیر نتایج از طریق روش فراترکیب (از طریق شناسایی زمینه‌های اصلی و فرعی: کدگذاری ها)

های انتخاب شده‌های فرعی در مقاله‌های اصلی و زمینه‌جدول ۲- زمینه

فرهنگی	قانونی	اجرایی	زمینه‌های اصلی
<p>ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی</p> <p>ضعف نظریه پرداری و نرم‌افزاری</p> <p>مغفول ماندن بخش فرهنگی و رفاهی و نبود وحدت رویه در راهبردهای فرهنگی</p> <p>تغییرات تقاضاها و جهانی شدن</p> <p>ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی و وجود فرهنگ نظارت ناپذیری</p> <p>عدم تطابق تغییرات تقاضاها و عدم جهانی شدن</p> <p>بازتاب چالش‌های نظام اداری در کل جامعه در زمینه‌های مختلف، سیاست، اقتصاد، علم، فن‌آوری و اجتماعی</p> <p>بی مسئولیتی نسبت به جامعه</p> <p>دشورای تغییر پارادایم قدیمی</p>	<p>کمبود قوانین ارزیابی و کنترل</p> <p>وجود دیوان سالاری معیوب</p> <p>دیوان سالاری معیوب سنتی</p> <p>ضعف تدابیر و رویکردهای قانونی</p> <p>به روز نبودن قوانین و مقررات</p> <p>محدودیت‌های فرا ساختاری</p> <p>ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی</p> <p>ضعف تدابیر و نتایج اجرای قوانین</p> <p>برآورد بیش از حد نتایج منفی و خوش بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین (خط مشی‌ها)</p> <p>خط مشی‌گذاری بر پایه احساسات</p> <p>اثربخش شخصی</p> <p>وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین مناسب و اتکا به قوانین ناکارآمد گذشته</p> <p>نقض هنجارهای قانونی و نظارتی قابل اجرا</p>	<p>عدم آموزش کافی</p> <p>عدم تسلط سیاست‌ها و خط مشی‌ها</p> <p>عدم شایسته سالاری و رابطه سالاری</p> <p>نبود نوآوری باز میان سازمان‌ها</p> <p>عدم آموزش کافی</p> <p>تعارض منافع</p> <p>اصلاحات ناکارآمد نظام اداری</p> <p>عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و عدم ساده‌سازی ساختار کارکنان</p> <p>ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با پارادایم مدیریت عمومی</p> <p>پرونده‌های فساد، نرخ پایین رقابت و منابع انسانی ناکارآمد</p> <p>عدم تعامل و مشارکت بین عناصر ساختاری، مدیریت شبکه‌ای، کارکنان و مدیران و شهروندان</p> <p>عدم ساده‌سازی ساختار (وظایف) کارکنان دولت</p> <p>رکود سازمانی (تسلط ناکافی بر مهندسی اداری، و واحدهای اداری دولتی که با P۳ (پرسنل، تجهیزات و بودجه مفید) تسهیل نمی‌شوند.</p> <p>سبک مدیریتی مسئولان، کمبود دانش و مهارت افسران مجری،</p> <p>روش‌های کاری پیچیده</p> <p>فاقد مهارت‌ها، فاقد توانایی‌ها، فاقد مهارت‌های مدیریتی و عدم ابتکار و خلاقیت</p>	<p>زمینه‌های اصلی</p> <p>زمینه‌های فرعی</p>

به وسیله کدگذاری‌های مقالات در روش فرا ترکیب به مدل پژوهش و تفسیر و تحلیل‌ها تحقق یافتیم



شکل ۳ - مدل پژوهش: چالش‌های نظام اداری در جهان سوم (منبع: نگارنده گان)

زمینه ۱: چالش‌های نظام اداری در بخش اجرایی

شاخص‌هایی که در مقالات مطرح کردیم، به وضوح نشان‌دهنده چالش‌های موجود در نظام اداری هستند. در زیر، به تحلیل هر یک از این شاخص‌ها می‌پردازم:

۱. عدم آموزش کافی: نقصان در آموزش مناسب کارکنان اداری می‌تواند به ناکارآمدی و عدم کارایی در اجرای وظایف منجر شود. آموزش مناسب در زمینه مهارت‌های فنی، مدیریتی و حرفه‌ای برای کارکنان اداری بسیار مهم است. عدم آموزش کافی می‌تواند باعث عدم تسلط کارکنان بر فرآیندها و سیاست‌ها شود و باعث ایجاد اشتباهات و نارسایی در اجرای وظایف شود.
۲. عدم تسلط سیاست‌ها و خط مشی‌ها: عدم تسلط کارکنان اداری بر سیاست‌ها و خط مشی‌ها می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات ناصحیح و عدم اجرای صحیح سیاست‌ها شود. این ممکن است به دلیل عدم آشنایی کافی با مفاد سیاست‌ها، عدم توانایی در تفسیر صحیح آن‌ها و یا عدم تسلط به مباحث مربوط به مدیریت عمومی باشد.
۳. عدم شایسته‌سالاری و رابطه‌سالاری: شایسته‌سالاری و رابطه‌سالاری در نظام اداری بسیار حیاتی است. کارکنان اداری باید به عنوان سروان و خدمتگزاران عمومی با شایستگی به اجرای وظایف خود بپردازند و در ارتباط با همکاران و شهروندان رابطه‌های سالم و محترمی را حفظ کنند. عدم شایسته‌سالاری و رابطه‌سالاری می‌تواند باعث افزایش فساد، عدم اعتماد عمومی و نارضایتی شهروندان شود.
۴. نبود نوآوری باز میان سازمان‌ها: عدم وجود فرهنگ نوآوری و همکاری میان سازمان‌ها می‌تواند توسعه و بهبود نظام اداری را محدود کند. نوآوری باز شامل اشتراک دانش، تجربیات و منابع بین سازمان‌ها است، که می‌تواند بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر شود.
۵. اصلاحات ناکارآمد نظام اداری: وجود نظام اداری ناکارآمد و ناسازگار با نیازها و چالش‌های زمان می‌تواند به عدم کارایی و نتایج نامطلوب منجر شود. تغییرات و اصلاحات ناکافی و ناکارآمد در نظام اداری ممکن است باعث عدم انعطاف‌پذیری، پیچیدگی یا تداخل در فرآیندها و ساختارهای سازمانی شود.
۶. عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و عدم ساده‌سازی ساختار کارکنان: همکاری و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی می‌تواند بهبود عملکرد سازمان را تسهیل کند. اما عدم همکاری و مشارکت میان کارکنان و سازمان می‌تواند عدم اعتماد، عدم تعهد و کاهش انگیزه کارکنان را به همراه داشته باشد. همچنین، ساختارهای پیچیده و عدم ساده‌سازی وظایف کارکنان نیز می‌تواند باعث کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها شود.
۷. ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با پارادایم مدیریت عمومی: بروکراسی زیاد و ناسازگاری با پارادایم مدیریت عمومی می‌تواند عملکرد و کارایی سازمان را محدود کند. بروکراسی ممکن است باعث ایجاد مراحل زیاد، تصمیمات آهسته و عدم انعطاف‌پذیری در اجرای وظایف شود که با تغییرات و نیازهای سریع جامعه سازگار نباشد.
۸. پرونده‌های فساد، نرخ پایین رقابت و منابع انسانی ناکارآمد: وجود فساد در نظام اداری می‌تواند به تضعیف اعتماد عمومی، کاهش کارایی و تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی منجر شود. همچنین، نرخ پایین رقابت و عدم بروزرسانی و توسعه منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش توانایی و مهارت‌های کارکنان و ناتوانی سازمان در مقابله با چالش‌ها شود.
۹. عدم تعامل و مشارکت بین عناصر ساختاری، مدیریت شبکه‌ای، کارکنان و مدیران و شهروندان: تعامل و مشارکت فعال بین عناصر مختلف ساختار سازمانی، مدیریت شبکه‌ای، کارکنان و مدیران و همچنین شهروندان برای ارتقای نظام اداری بسیار ضروری است. عدم تعامل و مشارکت می‌تواند باعث عدم هماهنگی، عدم انطباق با تغییرات عدم بهره‌برداری از امکانات و منابع موجود و کاهش کیفیت خدمات عمومی و کاهش ابتکار و خلاقیت در سازمان شود. همچنین، این مسأله می‌تواند از استفاده بهینه از دانش و تجربیات شهروندان درباره نیازها و مسائل جامعه جلوگیری کند.
۱۰. عدم ساده‌سازی ساختار (وظایف) کارکنان دولت:

ساختار سازمانی پیچیده و عدم وضوح در تعیین وظایف و مسئولیت‌ها، می‌تواند به مشکلاتی مانند تکراری بودن وظایف، اشتباهات در انجام کارها و کاهش بهره‌وری منجر شود.

۱۱. رکود سازمانی:

نقص در مهندسی اداری و ناتوانی در بهره‌برداری مناسب از پرسنل، تجهیزات و بودجه، رکود سازمانی را ایجاد می‌کند. این مسأله می‌تواند منجر به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده، افزایش هزینه‌ها و کاهش اعتماد عمومی به دولت شود.

۱۲. سبک مدیریتی مسئولان و کمبود دانش و مهارت افسران مجری:

سبک مدیریتی نامناسب و کمبود دانش و مهارت در مدیران ارشد و افراد اجرایی، می‌تواند به تصمیم‌های نادرست، عدم انطباق با تغییرات و ناتوانی در مدیریت منابع منجر شود.

۱۳. روش‌های کاری پیچیده:

روش‌های کاری پیچیده و طولانی می‌توانند به کندی در فرآیندها، ایجاد اشتباهات و افزایش هزینه‌ها منجر شوند. عدم استفاده از روش‌های ساده و مؤثر می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد سازمانی داشته باشد.

۱۴. فاقد مهارت‌ها، فاقد توانایی‌ها، فاقد مهارت‌های مدیریتی، عدم ابتکار و خلاقیت:

کمبود مهارت‌ها و توانایی‌ها در کارکنان، عدم تسلط به مهارت‌های مدیریتی و کمبود ابتکار و خلاقیت، می‌تواند از رشد و توسعه سازمان جلوگیری کند و باعث بهبود عملکرد و ایجاد نوآوری نشود.

با توجه به این چالش‌ها، می‌توان اقداماتی نظیر ساده‌سازی ساختار سازمانی، ارتقاء مهارت‌ها و دانش افراد اجرایی، ارتقاء مدیریت و بهره‌برداری از منابع، استفاده از روش‌های کاری ساده و مؤثر، تشویق ابتکار و خلاقیت و ارتقاء اهمیت مهارت‌های مدیریتی و ابتکار در سازمان را نیز برای موفقیت نظام اداری تأکید کرد. این نیازمندی‌ها ممکن است توسط برنامه‌های آموزشی و آموزش مداوم تا حد زیادی تأمین شوند. همچنین، ایجاد فضایی برای تشویق خلاقیت و ابتکار در سازمان، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و نتایج نظام اداری داشته باشد.

زمینه ۲: چالش‌های نظام اداری در بخش قانونی

شاخص‌هایی که در مقالات مطرح کردیم، به وضوح نشان‌دهنده چالش‌های موجود در نظام اداری هستند. در زیر، به تحلیل هر یک از این شاخص‌ها در بخش قانونی می‌پردازم:

۱. کمبود قوانین ارزیابی و کنترل: یکی از چالش‌های نظام اداری، کمبود قوانین و مقرراتی است که برای ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان‌ها وجود ندارد. این موضوع می‌تواند منجر به عدم شفافیت، عدم پاسخگویی و فساد اداری شود.

۲. وجود دیوان سالاری معیوب: یکی دیگر از چالش‌ها، وجود دیوان سالاری معیوب است که تأثیر مستقیمی بر عدالت و شفافیت در سیستم اداری دارد. وجود دیوان سالاری ناکارآمد و فاسد می‌تواند به تضعیف حقوق شهروندان، تداوم فساد و کاهش اعتماد عمومی منجر شود.

۳. ضعف تدابیر و رویکردهای قانونی: ضعف تدابیر و رویکردهای قانونی، ضعیف تدابیر و رویکردهای قانونی نیز یکی از چالش‌های نظام اداری است. این مسأله ممکن است باعث عدم اثربخشی قوانین و مقررات، عدم تطبیق با نیازها و تغییرات اجتماعی، و در نهایت، کاهش اعتماد عمومی و پایبندی به قوانین شود.

۴. به‌روزرسانی قوانین و مقررات: یکی دیگر از چالش‌های نظام اداری، عدم به‌روزرسانی منظم قوانین و مقررات است. با توجه به تغییرات اجتماعی و فناوری، قوانین باید به‌روزرسانی شوند تا با مسائل جدید مواجه شده و نیازهای جامعه را برآورده کنند.

۵. محدودیت‌های فراساختاری: محدودیت‌های فراساختاری می‌توانند نیروهای اجرایی را محدود کنند و باعث کاهش کارایی و اثربخشی نظام اداری شوند. این محدودیت‌ها می‌توانند شامل نقص در زیرساخت‌های فنی، نیروی انسانی ناکافی و نبود منابع مالی و مالیاتی باشند.

۶. ناسازگاری بیش از حد بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی: ناسازگاری بروکراتیک با قوانین و مقررات بخش دولتی می‌تواند منجر به افزایش سختی در انجام امور اداری، تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش کارایی واحدهای دولتی شود.

۷. ضعف تدابیر و نتایج اجرای قوانین: ضعف در تدابیر و نتایج اجرای قوانین می‌تواند به عدم اعتماد عمومی و اعتبار قوانین منجر شود. عدم اجرای مؤثر قوانین می‌تواند احساس ناتوانی و بی‌ثباتی را در جامعه ایجاد کند.

۸. برآورد بیش از حد نتایج منفی و خوش‌بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین (خطمشی‌ها): برآورد بیش از حد نتایج منفی یا خوش‌بینی بیش از حد نتایج مثبت قوانین می‌تواند به تصمیمات نادرستی منجر شود و تأثیر منفی بر جامعه داشته باشد.

۹. خطمشی‌گذاری بر پایه احساس اثربخشی شخصی: خطمشی‌گذاری بر پایه احساس اثربخشی شخصی و عدم توجه به داده‌ها و شواهد علمی می‌تواند به تصمیمات نادرست و ناروا منجر شود.

۱۰. وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین مناسب و اتکا به قوانین ناکارآمد گذشته: وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین مناسب می‌تواند تداوم فساد و نقض هنجارهای قانونی را در نظام اداری ترویج کند.

۱۱. نقض هنجارهای قانونی و نظارتی قابل اجرا: نقض هنجارهای قانونی و نظارتی قابل اجرا می‌تواند به عدم اعتماد عمومی و تضعیف اعتبار سازمان‌ها و نهادهای نظارتی منجر شود.
- این چالش‌ها می‌توانند همگی باعث نقض حقوق شهروندان، کاهش بهره‌وری سازمان‌ها، افزایش فساد و کاهش اعتماد عمومی در نظام اداری شوند. برای مقابله با این چالش‌ها، لازم است تدابیر و تحولات مناسب در ساختارها، قوانین و فرایندهای اداری اتخاذ شود.
- زمینه ۳: چالش‌های نظام اداری در بخش فرهنگی
- شاخص‌هایی که در مقالات مطرح کردیم، به وضوح نشان‌دهنده چالش‌های موجود در نظام اداری هستند. در زیر، به تحلیل هر یک از این شاخص‌ها در بخش فرهنگی می‌پردازیم:
۱. ضعف نگرش اجتماعی و اصلاحی:
این چالش به معنای عدم تمایل به تغییر و نگرش اجتماعی پوچ است. وقتی که نظام اداری با ضعف نگرش اجتماعی روبرو است، به‌سختی می‌تواند به نیازها و تقاضاهای جامعه پاسخ دهد. همچنین، عدم تمایل به اصلاح و به‌روزرسانی نظام اداری می‌تواند باعث ایجاد راکدگی و ناتوانی در مواجهه با چالش‌ها و تحولات جدید شود.
 ۲. ضعف نظریه‌پردازی و نرم‌افزاری:
این چالش به معنای عدم وجود نظریه‌ها و مدل‌های قوی برای تحلیل و تفسیر واقعیات و مسائل مرتبط با نظام اداری است. ضعف در این حوزه می‌تواند باعث عدم بهره‌وری و کارایی نظام اداری شود و توانایی پیش‌بینی و مدیریت چالش‌ها را کاهش دهد.
 ۳. مغفول ماندن بخش فرهنگی و رفاهی و نداشتن وحدت رویه در راهبردهای فرهنگی:
این چالش نشان می‌دهد که بخش فرهنگی و رفاهی در نظام اداری به‌طور کامل توجه نشده است. عدم توجه به این بخش‌ها می‌تواند منجر به عدم رشد و توسعه فرهنگ سازمانی، ناتوانی در ایجاد محیط کار مناسب و کاهش رضایتمندی کارکنان شود. همچنین، عدم وحدت رویه در راهبردهای فرهنگی می‌تواند منجر به گسست در سیاست‌ها و برنامه‌های فرهنگی شود.
 ۴. تغییرات تقاضاها و جهانی شدن:
تغییرات تقاضاها و جهانی شدن نیازمند تطبیق سریع و انعطاف‌پذیری نظام اداری است. عدم تطابق با تغییرات تقاضاها و جهانی شدن می‌تواند باعث عدم کارایی و عدم قدرت رقابت نظام اداری در مقابل رقبای بین‌المللی شود.
 ۵. وجود فرهنگ نظارت ناپذیری:
این چالش به معنای عدم وجود فرهنگ نظارت و حسابرسی قوی در نظام اداری است. عدم وجود مکانیسم‌های قوی برای نظارت و کنترل می‌تواند باعث افزایش فساد، نقض قوانین و عدم شتداوم نظم و عدالت در نظام اداری شود.
 ۶. بی‌مسئولیتی نسبت به جامعه:
این چالش نشان می‌دهد که نظام اداری به‌طور کلی بی‌توجهی و بی‌مسئولیتی نسبت به نیازها و مشکلات جامعه دارد. این موضوع ممکن است منجر به افزایش نابرابری، نارضایتی عمومی و ناامیدی در جامعه شود.
 ۷. دشواری در تغییر پارادایم قدیمی:
این چالش به معنای دشواری در تغییر سیستم‌های قدیمی و پارادایم‌های نظام اداری است. این موضوع ممکن است باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر، عدم انعطاف‌پذیری و عدم انجام به‌روزرسانی‌های ضروری شود.
 ۸. بازتاب چالش‌های نظام اداری در کل جامعه در زمینه‌های مختلف:
این چالش نشان می‌دهد که ضعف‌ها و نواقص در نظام اداری تأثیرات منفی روی سیاست، اقتصاد، علم، فناوری و جوامع دارد. مشکلات و ناتوانی‌های نظام اداری ممکن است به‌طور وسیع در جامعه احساس شود و باعث کاهش کارایی و توسعه در این حوزه‌ها شود.
- به‌طور کلی، این چالش‌ها نشان‌دهنده نیاز به توجه به جوانب مختلف نظام اداری، اصلاحات سیستمی، تحولات فرهنگی و توانمندسازی نیروهای اجتماعی و سازمانی می‌باشند. اصلاحات در زمینه نظریه‌پردازی، نرم‌افزارها و فرهنگ سازمانی می‌توانند بهبودی قابل توجهی در عملکرد و کارایی نظام اداری به همراه داشته باشند.

بحث و ارائه یافته‌ها

سیاست‌گذاری در جهت مقابله با چالش‌های نظام اداری در کشورهای جهان سوم بسیار حیاتی است. در هر برنامه‌ریزی، رویکردها و راهکارهای مورد استفاده بسیار مهم هستند. برنامه‌ریزی باید با توجه به شرایط محلی و ویژگی‌های خاص هر کشور و منطقه صورت گیرد. این شامل فرهنگ، تاریخچه، و شرایط اجتماعی و اقتصادی است. در برخی موارد، برنامه‌های تحت الشعاع و کپی‌برداری از الگوهای بین‌المللی ممکن

است نتایج مطلوبی نداشته باشند. بنابراین، برنامه‌ریزی باید به توانایی تطبیق و اعمال تغییرات در شرایط محلی توجه کند. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی باید بتوانند در طولانی مدت اثرگذار باشند و از طرح‌های کوتاه مدت و ضعیف جلوگیری کنند. همچنین، باید توجه کنند که چالش‌های نظام اداری پیچیده هستند و نیازمند راهبردها و راهکارهای گسترده و دارای تأثیر طولانی‌مدت است. عدم شفافیت و عدم مشارکت می‌تواند به تضعیف اعتماد عمومی و ناامیدی مردم در کارایی برنامه‌ها و سیاست‌ها منجر شود. بنابراین، برنامه‌ریزان باید مکانیسم‌هایی برای شفافیت، اطلاع‌رسانی، و مشارکت عمومی در نظر بگیرند. اجرای موفق برنامه‌ها و سیاست‌ها در مقابله با چالش‌های نظام اداری نیازمند پیگیری مستمر و ارزیابی دقیق است. عدم اجرای صحیح و پیگیری نقضی است که می‌تواند باعث شود برنامه‌ها و سیاست‌ها تا به اندازه کافی اثرگذار نباشند. برنامه‌ریزان باید مکانیسم‌های مناسب برای ارزیابی و پیگیری اجرای برنامه‌ها، مانیتورینگ و ارزیابی عملکرد را در نظر بگیرند. سیاست‌گذاری برای مقابله با چالش‌های نظام اداری نیازمند منابع مالی و فنی مناسب است، عدم تأمین منابع کافی می‌تواند مانع از اجرای صحیح برنامه‌ها و سیاست‌ها شود. بنابراین، برنامه‌ریزان باید راهکارهای مناسب را برای تأمین منابع مالی و فنی در نظر بگیرند، از جمله تعهد به توسعه داخلی، جذب سرمایه خارجی، و استفاده بهینه از منابع موجود.

چالش‌های نظام اداری معمولاً تعداد زیادی بخش و حوزه را در بر می‌گیرند. بنابراین، برنامه‌ریزی باید بتواند تعامل بین حوزه‌ای را ترویج دهد و هماهنگی بین نهادها و سازمان‌ها را ارتقاء دهد. همچنین، تعامل با جامعه مدنی، بخش خصوصی، و سایر سازمان‌ها نیز باید در برنامه‌ریزی در نظر گرفته شود.

سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای مقابله با چالش‌های نظام اداری در کشورهای جهان سوم یک فرآیند پیچیده و چندبُعدی است که نیازمند تحلیل دقیق و به‌روز برای شناخت چالش‌های محلی و آگاهی از تجارب بین‌المللی است. همچنین، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران باید به نتایج و تأثیرات طولانی‌مدت برنامه‌ها و سیاست‌ها توجه کنند و با تغییرات محیطی و اجتماعی سازگار باشند.

می‌توان یک رویکرد برنامه‌ریزی شده برای افزایش اثربخشی، کارایی و پاسخگویی سیستم اداری در مقابله با چالش‌های پیش روی خود ایجاد کرد در زیر به وسیله کدگذاری‌های مقالات در روش فرا ترکیب به این نتیجه‌گیری‌ها تحقق یافتیم به این عوامل اشاره می‌کنیم:

۱. ظرفیت‌سازی: تقویت ظرفیت نظام اداری برای حکمرانی مؤثر بسیار مهم است. این شامل افزایش مهارت‌ها، دانش و تخصص مقامات دولتی از طریق برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌ها و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای است. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و سیستم‌های فناوری می‌تواند کارایی و اثربخشی فرآیندهای اداری را بهبود بخشد.

۲. پاسخگویی و شفافیت: ارتقای پاسخگویی و شفافیت در سیستم اداری برای ایجاد اعتماد و کاهش فساد حیاتی است. این امر می‌تواند با اجرای مکانیسم‌هایی مانند حسابرسی مالی، ارزیابی عملکرد و حفاظت از افشاگران محقق شود. دسترسی آسان به اطلاعات برای عموم، از جمله بودجه، سیاست‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری، شفافیت را تقویت می‌کند و امکان بررسی عمومی را فراهم می‌کند.

۳. مشارکت شهروندان: مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و توسعه سیاست می‌تواند منجر به حکمرانی فراگیرتر و پاسخگوتر شود. مشارکت دادن شهروندان از طریق مکانیسم‌های مشارکتی مانند مشاوره‌های عمومی، مجامع شهروندان و مکانیسم‌های بازخورد باعث می‌شود که صدای آن‌ها شنیده شود و در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد. این کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که سیستم اداری به نیازها و نگرانی‌های واقعی مردمی که به آن‌ها خدمات می‌دهد رسیدگی می‌کند.

۴. ساده‌سازی بوروکراسی: کاهش تشریفات اداری و ساده‌سازی رویه‌های اداری می‌تواند کارایی را افزایش دهد، تأخیرها را کاهش دهد و ارائه خدمات را بهبود بخشد. شناسایی و حذف مقررات غیرضروری، خودکارسازی فرآیندها و پیاده‌سازی راه‌حل‌های دولت الکترونیک می‌تواند فرآیندهای بوروکراتیک را ساده‌تر کرده و آن‌ها را برای شهروندان و کسب‌وکارها کاربرسندتر کند.

۵. تمرکززدایی و واگذاری قدرت: سیستم‌های اداری متمرکز ممکن است در رسیدگی مؤثر به نیازها و نگرانی‌های محلی با چالش‌هایی مواجه شوند. واگذاری قدرت و اختیار تصمیم‌گیری به دولت‌های محلی یا نهادهای منطقه‌ای می‌تواند جوامع محلی را توانمند کند، مشارکت آن‌ها را در حکمرانی افزایش دهد و راه‌حل‌های متناسب با شرایط محلی را فراهم کند. با این حال، مهم است که اطمینان حاصل شود که کنترل‌ها و تعادل‌های مناسب برای جلوگیری از سوء استفاده از قدرت در سطح محلی وجود دارد.

۶. ارزیابی و انطباق مستمر: سیستم اداری باید برای ارزیابی عملکرد خود و شناسایی زمینه‌های بهبود به طور منظم مورد ارزیابی قرار گیرد. نظارت بر شاخص‌های کلیدی عملکرد، انجام ارزیابی‌های تأثیر، و درخواست بازخورد از ذینفعان، امکان تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و تصحیح دوره را فراهم می‌کند. انعطاف‌پذیری و سازگاری برای پرداختن به چالش‌های نوظهور و ترکیب درس‌های آموخته شده از تجربیات قبلی ضروری است.

۷. همکاری بین‌المللی و اشتراک دانش: یادگیری از تجربیات سایر کشورها و مشارکت در همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند بینش‌های ارزشمند و بهترین شیوه‌ها را برای بهبود سیستم اداری ارائه دهد. همکاری با سازمان‌های بین‌المللی، مشارکت در شبکه‌های آموزش همتا، و به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص می‌تواند نوآوری و ظرفیت‌سازی در سیستم اداری را تسهیل کند.
۸. تحول دیجیتال: اتکای روزافزون به فناوری و نیاز به خدمات دیجیتال، تحول دیجیتالی سیستم‌های اداری را ضروری کرده است. این شامل ادغام ابزارهای دیجیتال، اتوماسیون و فرآیندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است. پیاده‌سازی زیرساخت‌های دیجیتال قوی، اقدامات امنیت سایبری و رابط‌های کاربر پسند می‌تواند کارایی، دسترسی و پاسخگویی خدمات اداری را افزایش دهد.
۹. هماهنگی بین سازمانی: بسیاری از سیستم‌های اداری سازمان‌ها و بخش‌های متعددی را درگیر می‌کنند که باید برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. با این حال، چالش‌های هماهنگی می‌تواند به دلیل تصمیم‌گیری بی‌حساب، فقدان ارتباطات و مسئولیت‌های همپوشانی ایجاد شود. ایجاد مکانیسم‌هایی برای همکاری بین سازمانی، مانند کمیته‌های بین‌وزارتی، گروه‌های ضربت، یا سیستم‌های اطلاعاتی مشترک، می‌تواند هماهنگی و همکاری بهتر بین نهادهای مختلف را تسهیل کند.
۱۰. مدیریت مالی: مدیریت مالی مؤثر برای عملکرد روان سیستم‌های اداری بسیار مهم است. چالش‌ها ممکن است شامل محدودیت‌های بودجه، تخصیص ناکارآمد منابع و مشکلات در ردیابی هزینه‌ها باشد. اجرای شیوه‌های صحیح مدیریت مالی، از جمله اصلاحات بودجه، کنترل‌های مالی، و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، می‌تواند به اطمینان از انضباط مالی، بهینه‌سازی تخصیص منابع و بهبود پاسخگویی کمک کند.
۱۱. مدیریت منابع انسانی: کیفیت و ظرفیت نیروی کار در سیستم اداری نقش مهمی در عملکرد آن دارد. چالش‌ها ممکن است شامل فرآیندهای استخدام ناکافی، فرصت‌های آموزشی محدود، و مشکلات در حفظ پرسنل ماهر باشد. توسعه استراتژی‌های قوی مدیریت منابع انسانی، از جمله فرآیندهای استخدام رقابتی، ارزیابی‌های مبتنی بر عملکرد، و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر، می‌تواند افراد مستعد را جذب و حفظ کند و اثربخشی کلی سیستم را افزایش دهد.
۱۲. اجرای سیاست: طراحی سیاست‌های مؤثر تنها اولین گام است. اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها به همان اندازه مهم است. چالش‌هایی در اجرای سیاست‌ها ممکن است به دلیل مقاومت در برابر تغییر، هماهنگی ناکافی یا منابع محدود ایجاد شود. ایجاد چارچوب‌های اجرایی روشن، واگذاری مسئولیت به بازیگران خاص، و حصول اطمینان از نظارت و ارزیابی منظم می‌تواند شانس اجرای موفق سیاست‌ها را افزایش دهد.
۱۳. اخلاق خدمات عمومی: رعایت استانداردهای اخلاقی بالا و یکپارچگی در سیستم اداری برای ایجاد اعتماد و اعتماد عمومی ضروری است. چالش‌ها ممکن است شامل فساد، خویشاوندی، یا عدم شفافیت باشد. ترویج فرهنگ اخلاق و یکپارچگی از طریق کدهای رفتاری، آموزش اخلاقی، و مکانیسم‌های حفاظت از افشاگران می‌تواند به جلوگیری از رفتار غیراخلاقی و تضمین بالاترین استانداردهای حرفه‌ای کمک کند.
۱۴. عوامل خارجی: سیستم‌های اداری نیز می‌توانند با چالش‌های ناشی از عوامل خارجی مانند بی‌ثباتی سیاسی، بحران‌های اقتصادی یا بلایای طبیعی مواجه شوند. این عوامل می‌توانند به طور قابل توجهی بر عملکرد سیستم تأثیر بگذارند و ممکن است نیاز به اقدامات خاصی برای اطمینان از تداوم و سازگاری در مواجهه با ناملازمات داشته باشند.
- پرداختن به این جنبه‌ها و سیاست‌ها می‌تواند بیشتر به اثربخشی، کارایی و پاسخگویی سیستم‌های اداری کمک کند، و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به نیازهای عمومی بهتر خدمت کرده و به حکمرانی خوب کمک کنند.

References

1. Alwani, Seyyed Mehdi (2021), *General Management*, Tehran: Ney Publishing
2. Anselm Strauss, Juliet Corbin, translator: Ebrahim Afshar (2015), *Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Stages of Grounded Theory Production*, Tehran: Ney Publishing
3. Bagheri, Adib Haj Bagheri, Parvizi, Sarwar, Salsali, Mahosh, (2014), *Qualitative Research Methods*, Tehran: Neshar Bashi
4. Zarandi, Saeed and Mandari, Javad (2014), (Designing a local model to fight against administrative corruption in Iran), *Fasnameh Knowledge Evaluation*, year 7, number 24, pp. 5-27
5. Saldana, Johnny. (2015), *coding guide for qualitative researchers*. Translated by Abdullah Givian. Tehran: Scientific and Cultural Publication
6. Gol, J. Oh you. (2001). *Management theories and processes*, translated by: Sohrab Khalili Shurini, Tehran: Samt

7. Mirmohammadi Seyed Mohammad, Hasanpour Akbar, Iran's Administrative System: An Analysis of Problems and Challenges, Publication: Perspectives of Governmental Management, (2011), Volume: 2, Number: 8, Pages: 22-9
8. Yetzer, George (2004). Theory of Sociology in the Contemporary Era, translated by: Mohsen Talasi, Tehran: Scientific Publications
9. Arsalam, S. (2020). A Portrait of Bureaucratic Simplification in The Era of Bureaucratic Reform. Journal of Public Administration, 16(2). <https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.51>
10. Ahmad, B. (2008). Bureaucratic Conditions in Indonesia in Relation to Public Services. Journal of Public Administration, 4(1), 45-62
11. Bonso, H. & Ahmad, B. (2021). Analisis Efektivitas Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Biak Numfor). MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial. 5(1), 8-14
12. Barasa, N., Oluchina, S., & Cholo, W. (2018). Influence of Inventory Management Practices on Availability of Medicines in Public Health Facilities in Bungoma County, Kenya. International Journal of Academic Research and Development, 3(6), 53-60
13. Bruun, B (2022), Denmark Anti-corruption Guide 2022, World Law Group, see more at <https://www.theworldlawgroup.com/news/denmark-anti-corruption-guide-2022>
14. Cooper, J.C. & Kovacic, W.E. (2012). Behavioral economics: implications for regulatory behavior. Journal of Regulatory Economics, 41(1), 41-58.
15. Choi, S & Hong, T, (2020), Anti-Corruption in South Korea, see more at <https://www.globalcompliancenews.com/anticorruption/anti-corruption-in-south-korea/>
16. Danish Institute for Human Rights (2015), Anti Corruption Policy, PP 1-8
17. Dujiae, S. (2003), Public Administration Reform Strategy in Montenegro, The ministry of Justice
18. Daviter, F. (2014), An Information Processing Perspective on Decision Making in the European Union, Public Administration, 92(2), 324-339
19. Dahlia. (2020). Flattening Indonesia's Bureaucratic Structure: A Literature Review on the Urgencies and Consequences 1. Jurnal Transformasi Administrasi. 10 (1), 1-17
20. Emerson, M & others (2017), «Anti-Corruption Policies in Georgia, Moldova and Ukraine», Research and policy advice project supported by the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida), PP 1-33.
21. Esmaili Mahani, Pourkarimi, Jamali, Mirkamali, (2021). Deghati, Yaghoubi, Kamalian 2019 ,Dehghan &).
22. GIACC (2019), National Anti-Corruption Plan 2019-2023, Prime minister department of malaysia.
23. GRECO (2018), «Sixth Interim Compliance Report on Denmark and International Transparency Reporting», 79th Plenary Meeting, Group of States against Corruption, PP 1-10.
24. Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Nurse Education Today. Retrieved from intl.elsevierhealth/journal/nedt
25. Gu, Y., Wu, Y., Liu, J., Xu, M., & Zuo, T. (2020). *Ecological civilization and government administrative system reform in China. Resources, Conservation and Recycling*, 155, 104654. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104654>
26. Gills, B.; Thomas, J.Y.; McMurtrey, M.E & Chen, A.N. (2020). the Challenging Landscape of Inventory Management. *American Journal of Management*, 20(4), 39-45.
27. Hamirul, H. (2017). Bureaucratic Pathology Manifested in Dysfunctional Bureaucratic Behavior. Authority: Journal of Governance Science, 7(1), 14-18.
28. Haning, MT (2018). Bureaucratic Reform in Indonesia: An Overview from the Perspective of Public Administration. JAKPP (Journal of Policy Analysis & Public Services), 25-37
29. Hamirul, H. (2017). Bureaucratic Pathology Manifested in Dysfunctional Bureaucratic Behavior. Authority: Journal of Governance Science, 7(1), 14-18
30. Hirshleifer, D.A., Myers, J.N., Myers, L.A. & Hong Teoh, S. (2008). Do individual investors cause post-earnings announcement drift? Direct evidence from personal trades. *Journal The Accounting Review*, 83(6), 1521-1550.
31. Ida, YW, Raga, Y., Wadu, J., & Ratoebandjoe, P. (2020). Identification of Bureaucratic Pathology in Public Services at the Belu District Land Office. *Journal of Public Administration*, 16(1), 15-31.

32. Jun-min, L & Lee, A (2017), «Introduction to Korea's Anti-Corruption Initiative Assessment», Anti-Corruption Survey & Evaluation Division (ACRC), PP 1-100
33. Jung, D & Kalinowski, T (2019), South Korea's Anti-Corruption Efforts an Inspiration for Other Countries, BTI Transformation Index (<https://blog.bti-project.org/2019/12/19>)
34. Kim, S & Kalinowski, T, (2014), Corruption and Anti-Corruption Policies in Korea, WP3, GIGA, PP 1-30. Langseth, petter; Stapenhurst, Rich & Pope, Jeremy (1998). «The role of a national integrity system in fighting corruption», The Economic Development Institute of the World Bank
35. Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van Der Voet, J. (2014), The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review, Public Administration, 92(1), 1-20
36. Li, W., & Yang, Y. (2021). Can environmental centralization help reduce pollution? Evidence from an administrative reform in China. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127972. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127972>
37. Martini, R. (2010). The politicization of the bureaucracy in Indonesia. *POLITIKA Journal of Political Science MIP*, 1(1), 67-74
38. Ma'ruf, MM (2010). Bureaucratic Pathology. *Visionary Journal*, 4(3)
39. Narayan, J. & Singh, G. (2014), Public Enterprise Reforms and Financial Performance of Government Commercial Companies of Fiji, *International Journal of Public Administration*, 37(11), 756-772
40. Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Simplification of Bureaucratic Structure: A Review of Theoretical and Empirical Perspectives On Echelon III and IV Abolition Policies. *Journal of Regional Development Policy*. 4(1). <https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100>
41. Nyangau, F.O. (2013) Challenges Facing Micro and Small Enterprises in Inventory Management in Kisii Town, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(5), 20-29
42. OECD (2016), «Anti-corruption reforms in Georgia», Fourth Round of Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan. OECD (2021), «Georgia: Anti-corruption achievements must become sustainable», see more at <https://www.oecd.org/corruption/acn/georgiaanti-corruption-achievements-must-become-sustainable.htm>
43. OECD (2021), «Georgia: Anti-corruption achievements must become sustainable», see more at <https://www.oecd.org/corruption/acn/georgiaanti-corruption-achievements-must-become-sustainable.htm>
44. 11- <https://um.dk/en/danida/2022>
45. Oballah, D.; Waiganjo, E. & Wachiuri, E.W. (2015). Effect of Inventory Management Practices on Organizational Performance in *Public Health* Institutions in Kenya: A Case Study of Kenyatta National Hospital. *International Journal of Education and Research*, 3(3), 703-714
46. Polit, D.F. & Hungler, B.P. (1991). *Nursing Research: Principles & Methods*. Fourth ed, Philadelphia: J. B. Lippincott Company
47. Patton, Q., M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage publications Inc., Newsbury park, London, New Dehli
48. Ruhana, F. (2017). Application of Standard Operating Procedure (SOP) in the Context of Bureaucratic Reform of Local Governments in Indonesia. *Journal of Human Resource Management*. 4(7), 1-27
49. Sandelowski, M. & Barroso, J., (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative*
50. *Research*. New York: Springer
51. Satibi, I., & Ediyanto, E. (2020). Bureaucratic Ethics and Behavior in Supporting the Strengthening of Good Governance. *Academia Praja: Journal of Political Science, Government, and Public Administration*, 3(02), 234-250
52. Shannon S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*.;15(9):1277-88
53. Schacter, M. (2000), *Public Sector Reform in Developing Countries*, Policy Branch Canadian International Development Agency
54. Shannon S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*.;15(9):1277-88

55. Singh, J. & Singh, R. (2014). Inventory Management Delivering Profits through Stock Management. *International Journal of Research*, 1, 751-757
56. Siegrist, M. & Sütterlin, B. (2014). Human and nature-caused hazards: The affect heuristic causes biased decisions *Journal. Risk Analysis*, 34(8), 1482-1494.
57. Sakita, S. (2021). Centralization under decentralization: The development of fishery clubs in Lesvos under the administrative reforms of Greece. *Marine Policy*, 132, 104655. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104655>
58. Song, D., Zhang, Q., & Yang, L. (2020). Environmental effect of flattening administrative structure on local water quality: A county-level analysis of China's County-Power-Expansion reform. *Journal of Cleaner Production*, 276, 123256. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123256>
59. Tasic, S. (2011). Are regulators rational? *Journal des conomistes et des tudes Humaines*, 17(1), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2492608>
60. Usman, J. (2011). Professional Bureaucratic Management in Improving Public Services. Authority: *Journal of Governance Science*, 1(2)
61. UNDP (2003), Public Administration Reform, UNDP Publication
62. Willems, T. (2014), Democratic Accountability in Public-Private Partnerships: The Curious Case of Flemish School Infrastructure, *Public Administration*, 92(2), 340–358



Research Paper

**Investigating the Impact of Supply Chain Management on Improving
Organizational Performance with Regard to the Mediating Role of
Competitive Advantage: the case study of South Aluminum Corporation
(SALCO)**

Mokhtar Ranjbar*: Assistant Professor, Department of Management, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran

Adel Koulak: Ph.D. in public Administration, Head of Human Resources Development and Organizational Culture of South Aluminum Industries Complex.

Received: 2023/08/025 **PP** 65-76 **Accepted:** 2023/10/26

Abstract

The purpose of this research is to investigate the impact of supply chain management on improving organizational performance with regard to the mediating role of competitive advantage (the case study of South Aluminum Corporation). The present research method is a descriptive analysis of the survey type and is applied in terms of purpose. The statistical population of the research includes 2300 employees of South Aluminum Corporation. In this research, the sample size was determined using Cochran's formula and the stratified sampling method according to the sample size, 341 people as a sample. The research tools in this research included three standard questionnaires of supply chain management by Lee et al. (2006), the standard questionnaire of competitive advantage questionnaire by Lee et al. (2006) and the standard questionnaire of Patterson's organizational performance (2005). The validity of the questionnaire was evaluated and confirmed using content validity and construct validity and the reliability of the mentioned questionnaires based on Cronbach's alpha coefficient. In this research, to analyze the data from the "structural equation model" and especially the path analysis technique, using the Smart PLS software, the specified paths of the research according to the conceptual model have been examined. The findings of the research showed that the management. The supply chain has a positive effect on the improvement of the organizational performance studied by the South Aluminum Corporation, and the competitive advantage plays a mediating role in the influence of the supply chain management on the improvement of the organizational performance.

Keywords: Supply Chain Management, Organizational Performance, Competitive Advantage, South Aluminum Corporation.

Citation: Ranjbar, M., Koulak, A. (2023). **Investigating the Impact of Supply Chain Management on Improving Organizational Performance with Regard to the Mediating Role of Competitive Advantage: the case study of South Aluminum Corporation (SALCO)**. *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 65-76.

Extended Abstract

Introduction

Today's world, especially the world of organizations, is undergoing tremendous and continuous changes and transformations, and all aspects of organizations, from the internal environment to the external environment, from human to non-human factors, and all of them are in a state of transformation from one state to another with a stunning acceleration (Jiang and Lee, 2022). Companies and organizations are trying to find ways to be flexible and improve responsiveness to remain in the competition by changing their operation strategy, methods and technologies, and the choice and implementation of the supply chain management paradigm in this field is significant and thoughtful. Today, the use of supply chain in business has become global. Supply chain management is defined as a set of interconnected activities related to the planning, coordination and control of materials, parts and finished goods from the source to the customer (Gorlik, 2023). The supply chain usually consists of geographical distribution facilities, transportation communication and connection of these facilities (Shao and Dong, 2019).

Methodology

From a philosophical perspective, this research is a type of positivist research. In terms of approach, it has a quantitative approach and the desired data has been collected using survey method and questionnaire tool. The statistical population of the research includes all the employees of the Southern Aluminum Industries Complex (SALCO) in the number of 2300 people, using stratified random sampling and according to the organizational category (deputies, managers, heads and supervisors, experts, operators) 341 people were investigated as a statistical sample. The respondents in this research were selected based on 3 variables: age, education level and organizational category. Regarding the level of education, there were 8 people with a doctorate degree, 87 people with a master's degree, 145 people with a bachelor's degree, 48 people with an associate degree, and 52 people with a diploma or lower. In terms of organizational level, 4 deputy, 15 managers, 15 heads and supervisors, 51 experts and 255 operators were selected. Regarding the age variable, 28 people were between 25 and 30 years old, 84 people were between 31 and 35 years old, 142 people were between 36 and 40 years old, and 86 people were over 40 years old. To collect data from the supply chain management questionnaire of Lee et al. (2006) with 24 questions and in the dimensions of planning management, resource management, product realization management and customer delivery management; Lee et al.'s (2006) competitive advantage questionnaire with 16 questions and 5 components (price or cost, quality, transformation capabilities, product innovation, time to market) and Patterson's organizational performance questionnaire (2005) were used. Content validity was evaluated based on the opinion of 15 university professors and industry experts who had the necessary expertise and experience. Also, the structural validity of the questionnaires was evaluated using the confirmatory factor analysis technique using Smart PLS software. At first, to ensure the suitability of the data for factor analysis, Bartlett's test and KMO index were used, and considering that the value of Bartlett's index for all research components was calculated to be higher than 0.7, the data was found to be suitable for factor analysis. Convergent validity test was also used to ensure the validity of the items. Cronbach's alpha coefficient, composite reliability and factor loading were used to measure the reliability, which show the internal consistency of the items of each concept.

Results and discussion

In this research, structural equation modeling and partial least squares method have been used to test the assumptions and model fit. According to the significance level of 0.05 in this research and considering that the P-Value for all hypotheses is less than 0.05, all hypotheses are approved. Analysis of the mediating role of the competitive advantage variable in the relationship between supply chain management and the organizational performance in South Aluminum Industries Complex (Salco) shows that the value of the path coefficient is positive and significant and is confirmed.

Conclusion

This research has investigated the effect of supply chain management on improving organizational performance with regard to the mediating role of competitive advantage in South Aluminum Industries Complex (SALCO). The research results show that having higher levels of supply chain management leads to achieving higher levels of organizational performance. Comparing the results of this study with previous studies shows that the findings are in line with the results of Shojaei and Shishaberry (1400), Fan et al. (2022), Zhang et al. (2021) and Jiongu et al. Based on this, in order to strengthen supply chain management and competitive advantage in order to improve organizational performance, it is suggested to the managers of South Aluminum Industries Complex (SALCO) to oblige their suppliers of raw materials and business partners to provide specialized information and knowledge of business processes. share and make the supply chain management process integrated and coherent. Also, research and development units of companies active in this industry share their information in technical and specialized fields and the level of information sharing is process-based; Because the provision of information in a cross-sectional and point-by-point manner causes the circle of partners' information to be limited in relation to the input and output of information, and it will lead to decision making errors. On the other hand, in order to strengthen the competitive advantage in the relationship between supply chain management and organizational performance, a sustainable competitive advantage can be achieved by establishing relationships with customers and understanding their opinions, and converting their demands into technical language and continuous innovation in process and technology. On the other hand, due to the much higher added value of aluminum processing in downstream industries, a higher competitive advantage can be created by developing this field.



مقاله پژوهشی

بررسی تاثیر مدیریت زنجیره تامین بر بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی: مورد مطالعه شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو)

مختار رنجبر؛ استادیار، گروه مدیریت، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران

عادل کولک؛ دکتری مدیریت دولتی، رئیس توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۳ صص ۶۵-۷۶ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۴

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت زنجیره تامین بر بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی (مورد مطالعه شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب) می باشد. روش پژوهش حاضر تحلیلی توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می باشد. جامعه آماری تحقیق، شامل کارکنان شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب به تعداد ۲۳۰۰ نفر می باشد. در این پژوهش حجم نمونه ها با استفاده از فرمول کوکران و از روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم نمونه، ۳۴۱ نفر به عنوان نمونه تعیین شد. ابزار پژوهش در این تحقیق شامل سه پرسشنامه استاندارد مدیریت زنجیره تامین لی و همکاران (۲۰۰۶)، پرسشنامه استاندارد پرسشنامه مزیت رقابتی لی و همکاران (۲۰۰۶) و پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی پاترسون (۲۰۰۵) بوده است. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و روایی سازه و پایایی پرسشنامه های مذکور بر اساس ضریب الفای کرونباخ مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری^۱ و به طور اخص تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس به بررسی مسیرهای مشخص شده پژوهش مطابق با مدل مفهومی پرداخته شده است. یافته های پژوهش نشان داد مدیریت زنجیره تامین بر بهبود عملکرد سازمانی مورد مطالعه شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب تاثیر مثبت داشته و مزیت رقابتی نقش واسطه ای را در تاثیر گذاری مدیریت زنجیره تامین بر بهبود عملکرد سازمانی ایفا می نماید.

واژه های کلیدی: مدیریت زنجیره تامین، عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی، شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب.

استاد: رنجبر، مختار؛ کولک، عادل. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر مدیریت زنجیره تامین بر بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی: مورد مطالعه شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۶۵-۷۶.

^۱. نویسنده مسئول: مختار رنجبر، پست الکترونیکی: Mokhtar.Ranjbar@iau.ac.ir، تلفن:

مقدمه

جهان امروز به ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمانها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و همگی با شتابی خیره کننده در حالت تبدیل شدن از حالتی به حالتی دیگر هستند (جیانگ و لی، ۲۰۲۲). شرکتها و سازمانها در حال تلاش برای پیدا کردن راه‌های انعطاف‌پذیری و بهبود پاسخگویی هستند که با تغییر راهبرد عملیات، روشها و فناوریهای خود در رقابت باقی بمانند که انتخاب و اجرای پارادایم مدیریت زنجیره تأمین در این زمینه قابل توجه و تامل است. امروزه استفاده از زنجیره تأمین در کسب و کار، جهانی شده است. مدیریت زنجیره تأمین به عنوان یک مجموعه از فعالیتهای به هم پیوسته است که در رابطه با برنامه ریزی، هماهنگی و کنترل مواد، قطعات و کالاهای تمام شده از منبع به مشتری تعریف می‌شود (گورلیک، ۲۰۲۳). زنجیره تأمین به طور معمول از امکانات توزیع جغرافیایی، ارتباطات ترابری و اتصال این امکانات تشکیل شده است (شائو و دانگ، ۲۰۱۹). در دنیای رقابتی امروزی، شرکتها به منظور کسب مزیت رقابتی و ارتقای موقعیت خود در بازار باید بر قابلیتها و منابع کلیدی تمرکز نمایند. مدیریت زنجیره تأمین ابزاری قدرتمند جهت ارتقای رشد شرکتها و خلق مزیت رقابتی است. عملیات مدیریت زنجیره تأمین نقش حیاتی در تصمیمات مدیریتی ایفا می‌کند و میتواند اثرات قابل ملاحظه‌ای بر سودآوری و موفقیت عملیاتی شرکت‌ها داشته باشد. همچنین باعث می‌شود که شرکتها در مقابل مشتریان پاسخگویی بهتری داشته باشند. به همین دلیل، مدیران بر ارتقای فرآیند زنجیره تأمین تاکید زیادی دارند و در بسیاری از موارد اقدام به انجام پروژه‌ها برای بهبود مدیریت زنجیره تأمین خود، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و به کارگیری فنون بهینه‌سازی، مانند مدیریت و کنترل موجودی، استفاده از مفاهیم تولید ناب و سایر موارد می‌نمایند (حسینی و شیخی، ۱۳۹۱). در عصر حاضر، سازمانهای مختلف برای پاسخگویی به تقاضای بازار و تأمین نیازهای مشتریان، به برقراری همکاری با سایر عناصر زنجیره تأمین نیازمند هستند؛ بنابراین، عملکرد یک سازمان به وسیله فعالیتهای سایر اعضای زنجیره تأمین، تحت تاثیر قرار می‌گیرد. امروزه، رقابت میان شرکتهای واحد جای خود را به رقابت میان زنجیره‌های تأمین داده است، در واقع، شرکتها باید علاوه بر تمرکز بر منابع و فعالیتهای داخل شرکت خود، به برقراری یکپارچگی با تأمین کنندگان و مشتریان توجه نمایند (وهاب پور و صفرزاده، ۱۳۹۶)؛ در عصر رقابت بر مبنای زمان، زنجیره تأمین می‌بایست توانایی رفع نیازهای سازمان را برای افزایش رقابت کارا و اثربخش داشته باشد و میبایست تأمین را در زمان اوج مصرف و همچنین زمانهای دیگر کاملاً بکنواخت نماید. برای داشتن چنین توانایی‌هایی، زنجیره تأمین باید پاسخگوی نیازهای بازار باشد. به طور کلی زنجیره تأمین حلقه بسته در صناعی که ارزش محصولات بسیار بالا است و یا درصد مرجوعی‌ها رقم قابل توجهی را نشان می‌دهد، از اهمیت بیشتری برخوردار است. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که در حدود ۵۰ درصد از محصولات در طول فرآیند ساخت نیاز به دوباره کاری و اصلاح دارند که مجموع این بازگشت‌ها، هزینه‌های سنگینی برای بنگاه‌های تولیدی در پی خواهد داشت، با دانستن این موضوع که هزینه پردازش یک محصول مرجوعی ممکن است دو تا سه برابر هزینه حمل و نقل بیرونی آن باشد، بیشتر به اهمیت و ضرورت توجه به مقوله زنجیره تأمین حلقه بسته در صنایع پی برده می‌شود. از طرفی نیازمندیها و الزامات فزاینده و همچنین متغیر مشتریان سبک جدیدی از مدیریت و به خصوص رویکردی جدید جهت برآورد کارایی فعالیتهای مدیریت زنجیره تأمین را ضروری می‌نماید با توجه به ماهیت تخصصی صنعت آلومینیوم و نقش اساسی مدیریت زنجیره تأمین در برنامه ریزی‌های راهبردی و فنی، در این پژوهش به بررسی تاثیر مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب پرداخته شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت زنجیره تأمین

از زنجیره تأمین و مدیریت زنجیره تأمین تعاریف مختلفی وجود دارد. زنجیره تأمین زنجیره‌ای است که همه فعالیتهای مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می‌شود. درباره جریان کالا دو جریان دیگر که یکی جریان اطلاعات و دیگری جریان منابع مالی و اعتبارات است نیز حضور دارد (رادون و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت زنجیره تأمین شامل همه فعالیت‌های مدیریتی است که به ارضای نیازهای مشتریان، با حداقل کردن هزینه‌ها برای همه شرکتهای درگیر در تولید و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان کمک می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۱). بر طبق نگرش زنجیره ارزش پورتر، زنجیره تأمین شامل تمام فعالیتهای مورد نیاز برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی می‌باشد. طبق این نظریه زنجیره تأمین در یک تعریف ساده

¹ Jiang and Li

² Gorelick

³ Shao and Dong

⁴ Raduan et al

⁵ Zhang et al

شامل تمام فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه یک محصول به مشتری نهایی بوده و مدیریت زنجیره تامین در واقع مدیریت این فعالیتها در زنجیره تامین می باشد.

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی کارکنان به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه های اندازه گیری میزان بهره وری در سازمان ها شناخته می شود. این عنصر یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می رود. چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می گیرد. همچنین موفقیت سازمان ها را می توان در آیین عملکردها مشاهده کرد. عملکرد سازمانی پدیده ای پیچیده است که شاید ساده ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت های معطوف به دستیابی سازمانی دانست (گاندی و همکاران، ۲۰۱۷). عملکرد سازمانی به چگونگی مأموریت ها و وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج آنها اطلاق می شود. این مفهوم ارزش مورد انتظار سازمان تعریف می شود که یک فرد در یک دوره از زمان انجام می دهد. هر سازمانی برای نیل به عملکرد سازمانی مطلوب در جستجوی راه هایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه ای از توانایی برسند که تاثیر گذاری بیش تری بر روی کارشان داشته باشند (بریمانی و عزیزاده باچی، ۱۳۹۸).

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می کند و رقبا نمی توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابراین برای دست یابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت های خارجی خود توجه کند و هم توانمندی های داخلی را مورد توجه قرار دهد. مزیت رقابتی به عنوان یک متغیر پویای بازاریابی سازمان ها معمولاً از سه روش سنجیده می شود؛ برخی آن را با سنجه های ذهنی اندازه گیری می کنند؛ برخی دیگر سنجه های عینی را به کار می گیرند و تعداد دیگری، از ترکیب سنجه های عینی و ذهنی استفاده می کنند. بنابراین سنجه هایی مانند فروش، بازگشت دارایی ها، بازده حقوق صاحبان سهام، خروجی نوآوری، سهم بازار، فروش به ازای هر کارمند و غیره، به این منظور به کار گرفته می شوند (حیدری و سید کاللی، ۱۳۹۵). مزیت رقابتی حاصل یک فرآیند پویا و مستمر است، که با در نظر داشتن موقعیت خارجی و داخلی سازمان از منابع سازمان تاثیر می پذیرد و به واسطه توانایی به کارگیری درست این منابع، قابلیت هایی به وجود می آید که بهره گیری از این قابلیت ها شدت رقابت را برای سازمان به ارمغان می آورد (استامپ و همکاران، ۲۰۲۰). رقابت پذیری فرآیندی است که هر نهادی می کوشد تا از این طریق بهتر از دیگران عمل کرده و از آنان پیشی گیرد. کسب توانمندی های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین المللی تبدیل شده است. یک واحد اقتصادی زمانی دارای مزیت رقابتی است که بتواند به دلایل خاص و ناشی از ویژگی های آن واحد (مانند وضعیت مکانی، فناوری، پرسنلی) به طور مداوم تولیدات خود را نسبت به رقبایش با هزینه پایین تر و کیفیت بالاتر عرضه کند (کالکا و مورگان، ۲۰۱۷). مزیت رقابتی، تمایز در ویژگی ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می کند. در ارتباط با متغیرهای اصلی تحقیق پژوهش هایی در داخل و خارج از کشور انجام گرفته که خلاصه نتایج این پژوهش ها در جدول ذیل ارائه می گردد:

نام محقق و سال	عنوان تحقیق	خلاصه یافته های تحقیق
غفارلو و آراز راشدی (۱۴۰۰)	تحلیل نقش مدیریت زنجیره تامین بر ارزیابی عملکرد و سنجش کارایی	یافته های پژوهش نشان دهنده تاثیر معنی دار همسویی استراتژی کسب و کار، همسویی نیازهای مشتری، همسویی جایگاه قدرت نفوذ و سازگاری و قابل تغییر بودن بر ارزیابی عملکرد و سنجش کارایی زنجیره تامین می باشد.
شجاعی و شیشه بری (۱۴۰۰)	تأثیر مدیریت زنجیره تامین پایدار بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی مدیریت کیفیت جامع	نتایج به دست آمده نشان داد که مدیریت زنجیره ای تأمین می تواند به صورت مستقیم بر اثربخشی و مدیریت کیفیت جامع کارکنان تأثیرگذار باشد. همچنین، نتایج آزمون سوبل (۹/۱۸) نقش میانجی گری مدیریت کیفیت جامع را تأیید کرد. نتیجه آزمون VAF به این معنی بود که متغیر مدیریت کیفیت جامع می تواند به میزان ۰/۴۲ از تأثیرات مدیریت زنجیره تامین بر اثربخشی سازمانی را تبیین نماید.

¹ Gandhi et al

² Estampe et al

³ Kaleka & Morgan

نام محقق و سال	عنوان تحقیق	خلاصه یافته های تحقیق
باورصاد و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر اقدامات مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد مالی (مورد مطالعه: شرکت های تولیدی بزرگ استان خوزستان)	نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت زنجیره تأمین بر پاسخگویی زنجیره تأمین، مزیت رقابتی و عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارد و پاسخ گویی زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی و مزیت رقابتی بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
رضایی کلیدبری و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد صنایع تولید قطعات خودرویی از طریق مزیت رقابتی	نتایج تحلیل نشان می دهد که بکارگیری سطح بالاتری از شیوه های مدیریت زنجیره ی تأمین و مزیت رقابتی بر بهبود عملکرد سازمانی و همچنین بکارگیری شیوه های مدیریت زنجیره ی تأمین بر ایجاد مزیت رقابتی تأثیر مثبت دارد .
فان و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر اقدامات مدیریت کیفیت زنجیره تأمین بر عملکرد عملیاتی را در بین شرکتهای تولیدی تجهیزات الکترونیک واقع در ویتنام	در این پژوهش داده های جمع آوری شده با استفاده از تحلیل همبستگی و رگرسیون سلسله مراتبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت این نتیجه برداشت شد که بین اقدامات مدیریت کیفیت زنجیره تأمین و عملکرد عملیاتی تأثیر معناداری وجود دارد.
ژانگ و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی تأثیر اقدامات و قابلیت های مدیریت زنجیره تأمین پایدار بر عملکرد شرکت	نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت زنجیره تأمین بر قابلیت های زنجیره تأمین تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد و علاوه بر آن تا حدی نشان داد که قابلیت های مدیریت زنجیره تأمین رابطه ی بین اقدامات مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد شرکت را میانجیگری می نمایند.
جیونگ و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی تأثیر قابلیت های پویای زنجیره تأمین بر عملکرد عملیاتی با متغیر میانجی نوآوری فناوری	نتایج نشان داد که قابلیت های پویای زنجیره تأمین بر نوآوری فناوری و عملکرد عملیاتی یک شرکت تأثیر مثبت می گذارد و از طرفی نشان می دهد که نوآوری می تواند به عنوان یک میانجی جزئی از رابطه ی بین قابلیت های پویای زنجیره تأمین بر نوآوری فناوری و عملکرد عملیاتی یک شرکت تأثیر مثبت می گذارد و از طرفی نشان می دهد که نوآوری در فناوری می تواند به عنوان یک میانجی جزئی از رابطه ی بین قابلیت های پویای زنجیره تأمین و عملکرد عملیاتی باشد.
سینگ و همکاران (۲۰۱۸)	روشهای مدیریت زنجیره تأمین، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی	نتایج نشان می دهد مزیت رقابتی تأثیر زیادی بر شیوه های مدیریت زنجیره تأمین دارد اما روشهای مدیریت زنجیره تأمین و مزیت رقابتی تأثیر کمتری بر عملکرد سازمانی دارند.
گاندھی و همکاران (۲۰۱۷)	تأثیر روشهای مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد شرکت (شواهد تجربی از یک کشور در حال توسعه)	نتایج این تحقیق نشان می دهد که روشهای مدیریت زنجیره تأمین ارتباط مثبتی با عملکرد زنجیره تأمین و عملکرد شرکت در شرکتهای سازمان یافته در یک کشور در حال توسعه مانند هند دارد.

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی

مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) تأثیر معناداری دارد.

فرضیه های فرعی

- مدیریت زنجیره تأمین بر بهبود عملکرد سازمانی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) تأثیر معناداری دارد.
- مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) تأثیر معناداری دارد.
- مزیت رقابتی بر بهبود عملکرد سازمانی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) تأثیر معناداری دارد.

مواد و روش تحقیق

این پژوهش از بعد فلسفی از نوع پژوهش های اثبات گرا می باشد. از حیث رویکرد نیز رویکرد کمی داشته و با استفاده از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه داده های مورد نظر گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) به تعداد ۲۳۰۰ نفر می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و با توجه به رده سازمانی (معاونین، مدیران، روسا و سرپرستان، کارشناسان، اپراتورها) تعداد ۳۴۱ نفر به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. پاسخ دهندگان در این پژوهش بر اساس ۳ متغیر سن، سطح تحصیلات و رده سازمانی انتخاب شدند. از بعد سطح تحصیلات تعداد ۸ نفر با مدرک دکتری تخصصی، ۸۷ نفر با مدرک کارشناسی

ارشد، ۱۴۵ نفر با مدرک کارشناسی، ۴۸ نفر با مدرک کاردانی و ۵۲ نفر دیپلم و پایین تر بودند. از نظر رده سازمانی نیز ۴ نفر معاون، ۱۵ نفر مدیر، ۱۵ نفر روسا و سرپرستان، ۵۱ نفر کارشناس و ۲۵۵ نفر اپراتور انتخاب شدند. از بعد متغیر سن نیز تعداد ۲۸ نفر در بازه سنی ۲۵ تا ۳۰ سال، ۸۴ نفر در بازه زمانی ۳۱ تا ۳۵ سال، ۱۴۲ نفر بین ۳۶ تا ۴۰ سال و تعداد ۸۶ نفر نیز بالاتر ۴۰ سال داشتند. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه مدیریت زنجیره تامین لی و همکاران (۲۰۰۶) با ۲۴ سوال و در ابعاد مدیریت طرح ریزی، مدیریت منابع، مدیریت تحقق محصول و مدیریت تحویل به مشتری؛ پرسشنامه مزیت رقابتی لی و همکاران (۲۰۰۶) با ۱۶ سوال و ۵ مولفه (قیمت یا هزینه، کیفیت، قابلیت های تحول، نوآوری در محصول، زمان ارائه به بازار و نیز پرسشنامه عملکرد سازمانی پاترسون (۲۰۰۵) استفاده گردید که روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا بر مبنای نظر ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان صنعت که دارای تخصص و تجربه لازم بودند ارزیابی گردید. همچنین روایی سازه ای پرسشنامه ها نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار Smart PLS مورد ارزیابی قرار گرفت. در ابتدا برای اطمینان از مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی از آزمون بارتلت و شاخص KMO استفاده گردید که با توجه به اینکه مقدار شاخص بارتلت برای همه مولفه های تحقیق بالاتر از ۰/۷ محاسبه گردید، داده ها برای تحلیل عاملی مناسب تشخیص داده شد. برای اطمینان از روایی گویه ها نیز از آزمون روایی همگرا استفاده گردید. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و بار عاملی استفاده گردید که سازگاری درونی گویه های هر مفهوم را نشان می دهند.

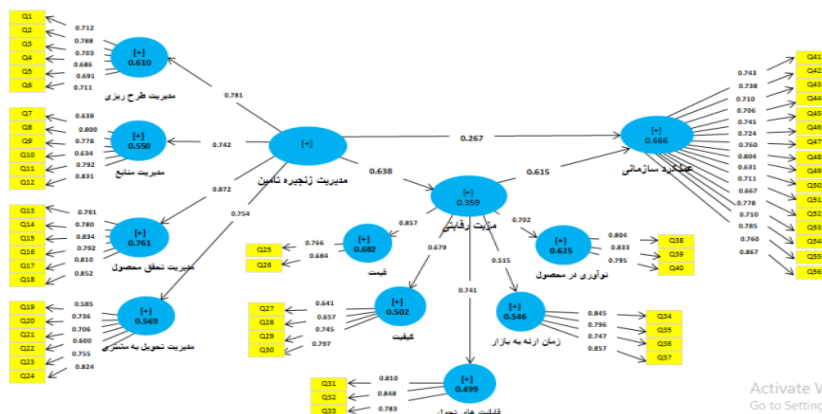
جدول ۲- وضعیت برازش مدل اندازه گیری و ساختاری

برازش مدل ساختاری		برازش مدل های اندازه گیری			متغیرها		
ارتباط پیش بین	واریانس تبیین شده	میانگین واریانس	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ			
۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۷۹	۰/۹۱	۰/۸۸	مولفه اصلی	مدیریت زنجیره تامین	
-	-	۰/۷۴	۰/۹۰	۰/۸۹	مدیریت طرح ریزی		
-	-	۰/۷۱	۰/۸۶	۰/۷۹	مدیریت منابع		
-	-	۰/۷۴	۰/۸۹	۰/۸۶	مدیریت تحقق محصول		
-	-	۰/۷۳	۰/۹۲	۰/۸۹	مدیریت تحویل به مشتری		
۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۷۲	۰/۸۹	۰/۸۱	مولفه اصلی	مزیت رقابتی	
-	-	۰/۶۸	۰/۸۳	۰/۷۹	قیمت یا هزینه		
-	-	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۷۴	کیفیت		
-	-	۰/۶۹	۰/۸۰	۰/۷۶	قابلیت های تحول		
-	-	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۷۸	نوآوری در محصول		
-	-	۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۷۷	زمان ارائه به بازار		
۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۶۸	۰/۹۱	۰/۸۶	مولفه اصلی	عملکرد سازمانی	
-	-	۰/۶۶	۰/۹۳	۰/۸۷	عملکرد وظیفه ای		
-	-	۰/۶۸	۰/۹۴	۰/۸۸	عملکرد زمینه ای		

به منظور بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش نیز از شاخص های واریانس تبیین شده و قدرت ارتباط پیش بین مدل استفاده گردید. میزان شاخص واریانس تبیین شده در صورتی که از ۰/۷ بیشتر باشد نشان دهنده توانایی مناسب متغیرهای مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است. همچنین در صورتی که میزان شاخص ارتباط پیش بین مدل بیشتر از صفر باشد، اهمیت مطلوب قدرت پیش بینی کنندگی مدل را نشان می دهند (هیر و همکاران، ۲۰۱۱) که در جدول شماره ۲ به تفکیک متغیرهای تحقیق نشان داده شده است و وضعیت مطلوب شاخص های برازش مدل های اندازه گیری و ساختاری را نشان می دهد.

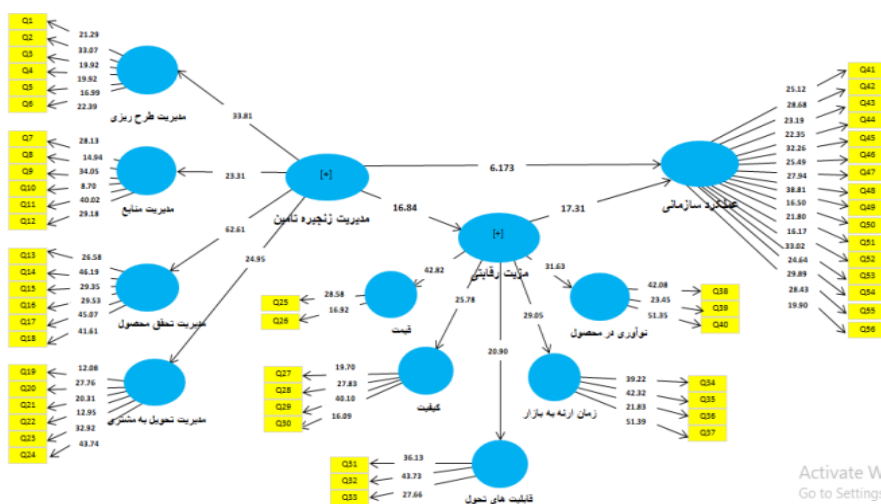
بحث و ارائه یافته ها

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. در نمودار شماره ۱ مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد و در نمودار شماره ۲ مدل در حالت معنی داری پارامترها ارائه شده است.



نمودار ۱- مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد

با توجه به سطح معناداری ۰/۰۵ در این پژوهش و نظر به اینکه میزان P-Value برای همه فرضیات کمتر از ۰/۰۵ بوده، همه فرضیات که مورد تایید قرار می گیرد. در جدول شماره ۳ خلاصه نتایج حاصل از تحقیق ارائه شده است.



نمودار ۲- مدل پژوهش در حالت معناداری پارامترها

تحلیل نقش میانجی متغیر مزیت رقابتی در ارتباط میان مدیریت زنجیره تأمین و عملکرد سازمانی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب(سالکو) نشان می دهد که مقدار ضریب مسیر مثبت و معنادار است و مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول ۳: تحلیل نقش میانجی گری رفتار شهروندی سازمانی

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	C.R	Sig
۱	مدیریت زنجیره تأمین	عملکرد سازمانی	۰/۴۶۷	۰/۰۲۸	۰/۰۰۰
۲	مدیریت زنجیره تأمین	مزیت رقابتی	۰/۶۳۸	۰/۰۱۶	۰/۰۰۰
۳	مزیت رقابتی	عملکرد سازمانی	۰/۶۱۵	۰/۰۳۶	۰/۰۰۰
۴	مدیریت زنجیره تأمین	عملکرد سازمانی	۰/۳۸۷	۰/۰۲۳	۰/۰۰۰

جهت محاسبه میزان اثر غیر مستقیم مدیریت زنجیره تأمین بر عملکرد سازمانی همان گونه که در جدول ۲ ملاحظه می گردد به ترتیب مقدار ضریب مسیر تأثیر مدیریت زنجیره تأمین بر مزیت رقابتی برابر ۰/۶۳۸ و تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی ۰/۶۱۵ محاسبه گردید؛ بنابراین

میزان تأثیر مدیریت زنجیره تامین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مزیت رقابتی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) برابر ۰/۳۸۷ محاسبه می گردد.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

امروزه جهانی شدن، رقابت شدید، مقررات دولتی، افزایش تقاضای مشتریان و خدمات جایگزین فشار زیادی بر شرکت‌ها وارد می کند (نقوی و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس، شرکت‌ها سعی می کنند فلسفه‌های جدیدی داشته باشند که برنامه‌ها، چارچوب تصمیم‌گیری، ماهیت و دامنه فعالیت‌هایشان را تعیین می کند که رشد و پایداری شرکت را تضمین می کند (احمد و همکاران، ۲۰۲۱). در حالی که دستیابی به رقابت استراتژیک در چنین بازارهای پیچیده و متلاطمی دشوار است، شرکت‌ها از تکنیک‌ها و سبک‌های متفاوتی برای دستیابی به سطح مناسب مزیت رقابتی در پیگیری خود برای کاهش چنین مشکلاتی استفاده می کنند، مشکلاتی که ترکیب و انباشته می شوند، در حالی که به آنها اجازه نمی دهد تا یک فرمول روشن را تدوین کنند و درک عمیق از آنچه بر عملکرد تأثیر می گذارد (آشال و همکاران، ۲۰۲۱). این پژوهش به بررسی تأثیر مدیریت زنجیره تامین بر بهبود عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی مزیت رقابتی در شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می دهد که داشتن سطوح بالاتری از مدیریت زنجیره تامین منجر به دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد سازمانی می گردد. همچنین مزیت رقابتی می تواند عملکرد سازمانی و نیز مدیریت زنجیره تامین را تقویت نماید. شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) برای دستیابی به عملکرد بالاتر بایستی سطوح بالاتری از مدیریت زنجیره تامین را اجرایی کند که منجر به کسب مزیت رقابتی بالاتری برای شرکت گردد. مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین نشان می دهد که یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های شجاعی و شیشه‌بری (۱۴۰۰)، فان و همکاران (۲۰۲۲)، ژانگ و همکاران (۲۰۲۱) و جیونگو همکاران (۲۰۱۹) همسو می باشد. بر این اساس برای تقویت مدیریت زنجیره تامین و مزیت رقابتی در راستای ارتقای عملکرد سازمانی به مدیران شرکت مجتمع صنایع آلومینیوم جنوب (سالکو) پیشنهاد می گردد که عرضه کنندگان مواد اولیه و شرکای تجاری خود را متعهد سازند تا اطلاعات تخصصی و دانش فرآیندهای کسب و کار را با هم تسهیم نموده و فرآیند مدیریت زنجیره تامین را یکپارچه و منسجم سازند. همچنین واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌های فعال در این صنعت اطلاعات خود را در زمینه‌های فنی و تخصصی با هم به اشتراک گذارند و سطح تسهیم اطلاعات به صورت فرآیندی باشد؛ زیرا ارایه اطلاعات به صورت مقطعی و نقطه‌ای سبب می شود که دایره اطلاعاتی شرکا نسبت به ورودی و خروجی‌های اطلاعات محدود شود و خطای تصمیم‌گیری را به همراه خواهد داشت. از سوی دیگر به منظور تقویت مزیت رقابتی در رابطه بین مدیریت زنجیره تامین و عملکرد سازمانی می توان با ایجاد ارتباط با مشتریان و شناخت نظر آنها و تبدیل خواسته‌های آنان به زبان فنی و نوآوری مستمر در فرآیند و تکنولوژی به مزیت رقابتی پایدار دست یافت. از سوی دیگر با توجه به ارزش افزوده بسیار بالاتر فرآوری آلومینیوم در صنایع پایین دستی، با توسعه این زمینه می توان مزیت رقابتی بالاتری را ایجاد نمود.

References

1. Bavarsad, Balqis, Rahimi, Faraj Elah, and Sardari Kermani, Simin. (2017). Investigating the effect of supply chain management measures on financial performance (case study: large manufacturing companies in Khuzestan province). *Business Management Studies*, 10(20), 1-26.
2. Brimani, Abulqasem, and Alizadeh Paji, Vahid. (2018). The relationship between organizational creativity and happiness with the organizational performance of road and transportation department employees. *Innovation and creativity in humanities*, 9(3), 1-24.
3. Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J., Brahim-Djelloul, S. (2013). A framework for analyzing supply chain performance evaluation models. *International Journal of Production Economics*, 142(2): 247–258.
4. Gandhi, A. V., Shaikh, A., & Sheorey, P. A. (2017). Impact of supply chain management practices on firm performance: Empirical evidence from a developing country. *International Journal of Retail & Distribution, Management*, 45(4), 366-384 .
5. Gorelick, C. (2023). Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. *The Learning Organization* 92(4): pp.323-322.
6. Hosseini, Mahmoud, Sheikhi, Narges (2013), Explaining the strategic role of supply chain management operations in improving company performance (a study of Iran's food industry), *Journal of Strategic Management Studies*, 6(10), pp. 36-61.

7. jiang, X.,Y.Li (2022).The relationship between organizational learning and firms financial performance in strategic alliances;A contingency approach *Journal of World Business*, 43(3), pp.380-321.
8. Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage (s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25-49
9. Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., Alimin, I. I. (2019). A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. *Research Journal of International Studies*, (12): 45-58. ISSN 1453-212X
10. Shao, X.-F., M. Dong (2019). Supply disruption and reactive strategies in an assemble-to-order supply chain with time-sensitive demand. *Engineering Management, IEEE Transactions on* 01(2), pp.259-292 .
11. Singh, R., Sandhu, H. S., Metri, B. A., & Kaur, R. (2018). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance: A Confirmatory Factor Model.
12. Wahabpour, Naira; Safarzadeh, Hossein (2016), Investigating the effect of supply chain integration on company performance using intermediate variables of competitive capabilities and supply chain management, *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*, Special Issue of the International Conference on Management, Economics and Human Sciences.
13. Y. Zhang, J. Hong and M. Ding, (2021). “Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance,” *J. Clean. Prod*, vol. 172, pp. 3508–3519 .
14. Zhang, Q., Cao, M. (2021). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(3):163–180.



Research Paper

**Examining the Goals of Users of Financial Reports of Municipalities with
Regard to Performance-based Budgeting**

Reza Sotudeh*: Assistant Professor, Department of Accounting, Nikshahr Branch, Islamic Azad university, Nikshahr, Iran

Alireza Fakhrabadi: Department of Accounting., Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Mitra Kasheh : Phd Student, Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Maryam Movahedian: Phd Student, Department of Accounting, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Received: 2023/08/30 **PP** 77-92 **Accepted:** 2023/10/29

Abstract

The new public financial management was basically proposed with the aim of increasing transparency and improving the accountability of users of financial reports. The purpose of this research is to investigate the goals of users of financial reports of municipalities with regard to performance-based budgeting. The data collection tool of this research was a questionnaire containing 15 items. The targeted community was the managers and experts of the municipality at the level of Tehran province. 20 Finally, 215 questionnaires were examined. Hypotheses have been tested using structural equation modeling methods and smart.PLS software. The findings of the research showed that internal administrative control, internal accounting control, self-control and internal audit have an effect on the goals of users of financial reports of municipalities with regard to performance-based budgeting. In performance-based budgeting, users' goals should be considered with regard to financial reporting, because it improves transparency and accountability.

Keywords: Budget and Financial Statements, Internal Control, Decision Making, Municipalities.

Citation: Sotudeh, R., Fakhrabadi, A., Kasheh, M., Movahedian, M. (2023). **Examining the Goals of Users of Financial Reports of Municipalities with Regard to Performance-based Budgeting**. *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 77-92.

Extended Abstract

Introduction

Accounting information provided by companies includes quantitative and qualitative information. Accordingly, according to the information needs of different people and groups, accounting information should interact with the environment. Optimum investment decisions in different business entities require transparent and comparable financial information. As a result, preparing information for financial and economic decisions is one of the basic prerequisites for investors and creditors of economic activities. Financial statements and reports are the main sources of financial information. One of the important dimensions in financial reporting in the public sector is the existence of a large number of users, whose satisfaction must be ensured. For this purpose, the needs of users must be identified, because they have different needs according to the range of users, so different information needs must be recognized and financial statements should be presented accordingly. Regarding the role of financial information, there is a more or less general consensus that its importance is necessary for the continuity and survival of any company. (Barton, 2009) Accounting is an important management tool and a support or help tool in the decision-making process. (Ball, 2012) However, there are still few studies on this topic. Accounting is increasingly presented as a powerful management tool that can help them maximize their productivity levels. The purpose of the local government accounting and reporting system, apart from accountability control and legal compliance, is also to provide timely, useful and reliable information, to meet the needs of different users with regard to self-control, decision-making and internal control. According to Fernandez (2007), in order to be "useful, accounting information must be reliable and complete, it needs to honestly present transactions as well as budgetary, economic, financial and transfer reality". As a result of changes in the local government accounting system and information needs, a change in the financial reporting model was inevitable. Therefore, the local government financial report was extended, and in addition to the budgetary position (cash basis), it provided information on the economic, financial and transitional position (accrual basis) to enable users to make appropriate decisions and enable more efficient and rational analysis.

Methodology

The current research is descriptive-correlational in terms of its practical purpose, in terms of data collection, and specifically based on structural equation modeling (SEM). The statistical population of this research is made up of managers and employees of municipalities at the level of Tehran province. The statistical population was determined to be about 700 people. The data collection tools were questionnaires. Finally, 215 questionnaires were collected and analyzed. The data collection tool is a standard questionnaire based on the studies of Nogrio and George (2012) and da Silva et al. (2017). This questionnaire includes 5 dimensions and 15 measured questions. The method of data analysis was also using smart.PLS software. Since the standard questionnaire was used to measure the variables, first, the desired indicators were translated and then, by referring to the elites, the necessary corrections were made. The strength of the relationship between the factor (latent variable) and the observable variable is shown by factor loading. Factor loading is a value between zero and one. If the factor load is less than 0.3, the relationship is considered weak and is ignored. The factor loading between 0.3 and 0.6 is acceptable and if it is greater than 0.6, it is very desirable. It can be seen that all the factor loadings of the variables have a value greater than 0.5 and this is confirmed. that the reliability of the measurement model is acceptable.

Results and discussion

The first hypothesis: internal administrative control has an effect on the goals of users of financial reports of municipalities. The intensity of the effect of internal administrative control on users' goals has been calculated as 0.272, and the test probability statistic is also 4.075, which is greater than the critical value

of t at the 5% error level, i.e. 1.96, and shows that the observed effect is significant, so with 95% confidence of internal administrative control has a positive and significant effect on the goals of users of financial reports of municipalities, and the first hypothesis is confirmed. Second hypothesis: Internal accounting control has an effect on the goals of users of financial reports of municipalities. The intensity of the effect of internal accounting control on users' goals has been calculated as 0.191, and the test probability statistic is also 3.405, which is greater than the critical value of t at the 5% error level, i.e. 1.96, and shows that the observed effect is significant, so with 95% assurance of internal accounting control has a positive and significant effect on the goals of users of financial reports of municipalities, and the second hypothesis is confirmed. The third hypothesis: self-control has an effect on the goals of users of financial reports of municipalities. The intensity of the effect of self-control on users' goals has been calculated as 0.350, and the probability statistic of the test has been obtained as 5.509, which is greater than the critical value of t at the 5% error level, i.e. 1.96, and it shows that the observed effect is significant, so with 95% confidence Self-control % has a positive and significant effect on the goals of users of financial reports of municipalities, and the third hypothesis is confirmed. Fourth hypothesis: Internal audit has an effect on the goals of users of financial reports of municipalities. The intensity of the effect of internal audit on users' goals is calculated as 0.237 and the test probability statistic is 3.530, which is greater than the critical value of t at the 5% error level, i.e. 1.96, and shows that the observed effect is significant, so with confidence 95% of internal auditing has a positive and significant effect on the goals of users of financial reports of municipalities, and the fourth hypothesis is confirmed.

Conclusion

Result In recent years, accountability in the public sector has played an essential role worldwide as a tool to improve economy, efficiency and effectiveness in public administration. Financial statements prepared on the basis of modern accounting systems, ensuring reliable, accurate and appropriate financial information, are considered more than ever as a vital tool to support good performance in public sector entities. The results showed that internal administrative control, internal accounting control, self-control and internal audit have an effect on the goals of users of financial reports of municipalities. The results showed that internal users are considered very important as different types of internal control to which financial information is exposed.



بررسی اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد

رضا ستوده: استادیار، گروه حسابداری، واحد نیک شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نیک شهر، ایران (نویسنده مسئول)
علیرضا فخرآبادی: گروه حسابداری، واحد شهید حاج قاسم سلیمانی (کرمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
میترا کاشه: دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران
مریم موحدیان: دانشجوی دکتری حسابداری، گروه حسابداری، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸ صص ۷۷-۹۲ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۷

چکیده

مدیریت مالی عمومی نوین، اساساً باهدف افزایش شفافیت و بهبود پاسخگویی استفاده‌کنندگان گزارش‌های مالی مطرح گردید. هدف از این تحقیق بررسی اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است. ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه‌ای شامل ۱۵ گویه بوده است. جامعه موردنظر مدیران و کارشناسان شهرداری در سطح استان تهران بوده است. ۲۰ درنهایت ۲۱۵ پرسشنامه موردبررسی قرار گرفت. با استفاده از روش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart.PLS به آزمون فرضیه‌ها پرداخته‌شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که کنترل اداری داخلی، کنترل حسابداری داخلی، خودکنترلی و حسابرسی داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد تأثیرگذار است. در بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد به اهداف استفاده‌کنندگان با توجه به گزارشگری مالی باید توجه گردد، زیرا شفافیت و پاسخگویی را بهبود می‌بخشد.

واژه‌های کلیدی: صورت‌های بودجه و مالی، کنترل داخلی، تصمیم‌گیری، شهرداری‌ها.

استناد: ستوده، رضا؛ فخرآبادی، علیرضا؛ کاشه، میترا؛ موحدیان، مریم. (۱۴۰۲). بررسی اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه به بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۷۷-۹۲.

مقدمه

اطلاعات حسابداری ارائه‌شده از سوی شرکت‌ها، شامل اطلاعات کمی و کیفی است. بر این اساس، با توجه به نیازهای اطلاعاتی افراد و گروه‌های مختلف، اطلاعات حسابداری باید در تعامل با محیط باشند. تصمیم‌گیری بهینه در مورد سرمایه‌گذاری، در نهادهای مختلف کسب‌وکار، نیازمند اطلاعات مالی شفاف و قابل‌مقایسه می‌باشد. در نتیجه، آماده‌سازی اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مالی و اقتصادی، یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای سرمایه‌گذاران و اعتباردهندگان فعالیت‌های اقتصادی، است. صورت‌های مالی و گزارش‌ها به‌عنوان منابع اطلاعاتی، عمده مالی است. پایگاه اساسی تهیه صورت‌های مالی بر اساس استانداردهای حسابداری و بر اساس ویژگی‌های مشخصی می‌باشد (خان محمدی و همکاران، ۲۰۱۳). در طی دهه‌های گذشته، مفهوم جدید مدیریت مالی عمومی، تلاش کرده است تا بخش عمومی را از طریق استفاده از فن‌های جدید مدیریت مالی، کارآمدتر و اثربخش‌تر نماید. در این حوزه، دولت‌های مرکزی بین‌المللی، تلاش کرده‌اند تا از سیستم‌های حسابداری مدرن استفاده نمایند. این اصلاحات حسابداری به‌منظور ارتقای قدرت پاسخگویی، شفافیت و تصمیم‌گیری مفید از طریق ارائه اطلاعات باکیفیت از سوی بخش دولتی، انجام شده است که توسط کاربران، مورد درخواست بوده است. کاربران، خواستار بهبود کیفیت سیستم حسابداری دولتی بوده‌اند که در نهایت منجر به اصلاحات موفق و ناموفقی در این مسیر شده است. اگرچه سطح موفقیت در اجرای اصلاحات حسابداری در بخش دولتی، متفاوت بوده است. می‌توان میزان دستیابی به اهداف گزارشگری مالی دولتی را به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی اهداف، موردبررسی قرارداد. هیئت استاندارد حسابداری دولتی و هیئت استاندارد حسابداری بین‌المللی تا حد زیادی در اهداف گزارشگری مالی، تأثیر دارد. در این هیئت‌ها، به‌اتفاق آراء، به مفید بودن اطلاعات حسابداری، تأکید دارند. با این وجود، با توجه به مفید بودن اطلاعات حسابداری در گزارشگری دولتی، در حال حرکت به سمت حسابداری تعهدی، در بخش دولتی، هستند. با این حال، یک بحث مداوم در این مورد وجود دارد که آیا حسابداری تعهدی، راه‌حلی برای حل معمای حسابداری بخش عمومی بوده است؟ از یک طرف، چندین سازمان بین‌المللی، نظیر صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، توصیه می‌کنند که باید حرکت‌های به سمت حسابداری تعهدی، انجام شود. از سوی دیگر، بسیاری از کسانی که از دیدگاه مخالف این امر حمایت می‌کنند، بیان می‌کنند برای استفاده از حسابداری تعهدی، از نظر فرهنگی و توانایی فنی، آماده نیستند و پیامدهای این رویه می‌تواند منجر به از دست دادن کنترل مالی و مشکلات دیگری در یک سیستم پیچیده‌تر، گردد. ارزیابی‌های انجام‌شده از دید کاربران، از سوی (کریستین، ۲۰۱۰) نشان داد که از نظر کاربران، حسابداری دولتی نقش کلیدی در روند تغییر حسابداری، دارد. مطالعاتی به بررسی سودمندی گزارشگری مالی بر اساس روش تعهدی پرداختند و بینش‌های تازه‌ای را در این زمینه، ایجاد کرده‌اند. به پیشنهاد (کمیسیون اروپا، ۲۰۱۳)، دولت‌ها باید به‌منظور ارتقای گزارشگری مالی خود، به‌صورت یک بخش خصوصی، سعی در تأمین نیازهای اطلاعاتی کاربران داشته باشند (کارمونا، ۲۰۰۱). ادبیات مدرن حسابداری بخش عمومی بر اندازه‌گیری کارایی تأکید دارد، بنابراین توصیه‌شده است که مجموعه صورت‌های مالی بر مبنای حسابداری تعهدی تنظیم گردد. اندازه‌گیری کارایی هر فعالیتی به تعیین صحیح میزان ورودی‌ها و خروجی‌های منابع برای آن فعالیت نیاز دارد، که به‌طور عمده این ورودی‌ها و خروجی‌ها توسط سیستم حسابداری هر واحد اقتصادی باید شناسایی، اندازه‌گیری و نهایتاً ثبت و گزارش گردد. در زمینه حسابداری بخش عمومی، دو تفکر وجود دارد، یکی سنتی (بر مبنای حسابداری نقدی) و دیگری مدرن (بر مبنای حسابداری تعهدی)، در گذشته تصور بر این بود که سیستم نقدی برای بخش عمومی مناسب‌تر است، زیرا با قوانین و مقررات سازگار است. حسابداری تعهدی عملکرد صحیح فعالیت‌های بخش عمومی را گزارش می‌نماید و امکان افزایش کارایی مدیریت را فراهم می‌سازد. تا رسیدن به اهداف با کمترین هزینه میسر گردد (آدرینا تایرون، ۲۰۰۷). یکی از ابعاد مهم در گزارشگری مالی در بخش دولتی، وجود تعداد زیاد کاربران، می‌باشد که باید رضایت آن‌ها، تأمین شود. بدین منظور باید نیازهای کاربران، شناسایی شود، زیرا آن‌ها با توجه به گستردگی کاربران، نیازهای متفاوتی دارند، بنابراین باید نیازهای اطلاعاتی مختلف شناخته شود و متناسب با آن صورت‌های مالی ارائه شود. با توجه به نقش اطلاعات مالی، یک اجماع کلی کم‌وبیش وجود دارد که اهمیت آن برای تداوم و بقای هر شرکتی لازم است. (بارتن، ۲۰۰۹) حسابداری یک ابزار مدیریتی مهم و ابزار پشتیبانی یا کمک در فرآیند تصمیم‌گیری است. (بال، ۲۰۱۲) با این حال، هنوز هم مطالعات کمی در مورد این موضوع وجود دارد. حسابداری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک ابزار مدیریت قوی ارائه می‌شود که می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا سطوح بهره‌وری خود را به حداکثر برسانند. به‌عبارت‌دیگر، پیشنهاد می‌شود با ارائه اطلاعات مالی مناسب و به‌موقع، به فرآیند تصمیم‌گیری در شرکت‌ها کمک شود. حسابداری درحالی‌که سیستم اطلاعات به نیازهای مختلف پاسخ می‌دهد (همه

¹ Khan Mohammadi et al

² Christiaensen.

³ Carmona S.

⁴ Adriana Tiron.

⁵ Barton A.

⁶ Ball I.

ذینفعان). در این شرایط، اطلاعات برای برآوردن نیازهای بسیار متفاوت ناشی از محیط، هدایت می‌شوند به این ترتیب، اطلاعات مالی تنها نتیجه سیستم حسابداری هر کشور نیست، بلکه نتیجه دستگاه‌های مختلفی است. اطلاعات مالی اهمیت یکسانی برای همه سهامداران قائل نیستند و اهمیت یکسانی برای همه شرکت‌ها ندارند زیرا همه آن‌ها نیازهای یکسانی ندارند. برای مثال، آن‌ها به اندازه ساختار سرمایه، سطح بدهی، پیچیدگی عملیات یا سطح ریسکی که آن‌ها در نظر می‌گیرند، بستگی دارند (سانتوس و همکاران؛ ۲۰۱۸). در طول دهه‌های گذشته، بسیاری از کشورها اصلاحات قابل توجهی را در حسابداری عمومی و بنابراین، در گزارش مالی اطلاعات توسط نهادهای دولتی انجام داده‌اند. سیستم‌های حسابداری جدید نه تنها به مشروعیت، قانونی بودن و انطباق با مقررات، از طریق اطلاعات بودجه محور، بلکه به در دسترس بودن اطلاعات مربوط به استفاده کارآمد و تأمین منابع عمومی نیز پاسخ دادند. در میان سایر دستورالعمل‌ها، سیستم اطلاعات حسابداری در بخش دولتی به سمت انتشار اطلاعات مفید و مناسب هدایت شده است که به کاربران امکان ارزیابی و تصمیم‌گیری به شیوه‌های منطقی‌تر و منطقی را می‌دهد (هوکانا و همکاران؛ ۲۰۰۸). هدف اصلاحات معرفی شده در حسابداری بخش دولتی بهبود گزارش مالی برای تصمیم‌گیرندگان و به‌طور کلی اهداف پاسخگویی است. تحولات جدید در مدیریت عمومی و حسابداری نیز در سیستم حسابداری احساس شده است فرآیند اصلاحات کلی در سیستم حسابداری بخش دولتی اولین گام به‌عنوان اصلاح مدیریت مالی دولت شناخته شد. پس از این دستور کار اصلاحات، طرح رسمی حسابداری دولت محلی در سال ۱۹۹۹ تصویب شد، که نقطه شروع برای مدیریت دولت محلی ابزارهای جدید مفید در فرآیند تصمیم‌گیری را مجسم کرد. (ترباگت؛ ۲۰۰۴).

سودمندی گزارش مالی تولید شده برای تصمیم‌گیری، با وجود مقاصد نظری تنظیم شده در سیستم حسابداری دولتی محلی جدید، ممکن است این سؤال مطرح شود که آیا مدل گزارش دهی فعلی منجر به گزارش دهی مالی مبتنی بر واقعیت است، به‌ویژه اینکه آیا گزارش دهی مالی آماده شده و منتشر شده توسط شهرداری‌ها، برای تصمیم‌گیری مفید است. در این راستا کاربران داخلی به‌طور تجربی در نظر گرفته می‌شوند زیرا آن‌ها یک نقش پیشرو را در استفاده از گزارش مالی توسط حسابداری دولتی محلی، با معرفی اصول مدیریت عمومی جدید (NPM) به عهده گرفته‌اند. با توجه به تأکید خاص بر تصمیم‌گیری و پاسخگویی در بخش مدیران، کاربران داخلی به‌عنوان یکی از کاربران اصلی گزارش مالی در ارتباط با تصمیم‌گیری، همراه با کاربران خارجی که به‌طور غالب از آن برای پاسخگویی استفاده می‌کنند، در نظر گرفته می‌شوند (آندریانی و همکاران؛ ۲۰۱۰).

شهرداری‌های کشور به‌عنوان یکی از نهادهای بزرگ بخش عمومی ایران، به دنبال تحول در نظام گزارشگری مالی خود هستند. تحول در حسابداری و گزارشگری شهرداری‌ها، زمانی رخ خواهد داد که علاوه بر فراهم شدن بستر لازم برای آن، مفاهیم بنیادی حاکم بر این نظام روشن و مبانی نظری پشتوانه آن نیز فراهم شود. بعلاوه گزارشگری مالی و عملیاتی حوزه وسیعی از مسؤلیت پاسخگویی مالی و عملیاتی دولت و شهرداری‌ها و سایر سازمان‌های بزرگ بخش عمومی را پوشش داده و با توجه به اینکه شهرداری‌ها مؤسسات خدماتی عمومی غیردولتی هستند، ضرورت و اهمیت گزارشگری مالی آن‌ها بیش از پیش آشکار می‌شود. با وجود تحولات یکی دو دهه اخیر، در ایران تحول درخور ملاحظه‌ای در گزارشگری مالی بخش عمومی رخ نداده و تا زمان انجام این پژوهش، نظام حسابداری و گزارشگری مالی دولت و سایر مؤسسات بزرگ بخش عمومی ایران فاقد چارچوب نظری حسابداری و گزارشگری مالی مصوب است. هرچند که در این زمینه، تلاش‌هایی صورت پذیرفته و بیانیه مفاهیم بنیادی گزارشگری مالی و بیانیه واحد گزارشگر توسط شهرداری و پیش‌نویس سه بخش از بیانیه مفاهیم نظری گزارشگری مالی بخش عمومی توسط کمیته تدوین استانداردهای حسابداری دولتی سازمان حسابرسی انتشار یافته، اما به‌صورت رسمی ابلاغ نشده است. چارچوب نظری به‌صورت معمول حاوی مفاهیم بنیادی و اهداف گزارشگری مالی است. مفاهیم بنیادی و اهداف حسابداری و گزارشگری مالی نیز بر مبنای ویژگی‌های محیطی فعالیت و نیازهای استفاده‌کنندگان تدوین می‌شود، که به‌نوبه خود مستلزم شناسایی استفاده‌کنندگان است. در بیشتر موارد، مراجع تدوین چارچوب نظری و استانداردهای حسابداری استفاده‌کنندگان و نیازهای اطلاعاتی آن‌ها را به روش دستوری شناسایی می‌کنند. از این رو، هدف اصلی این مقاله بررسی اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها است. در بخش بعدی تحقیق به ادبیات تحقیق پرداخته شده است. سپس طرح تحقیق بیان شده است و در بخش آخر نیز نتیجه‌گیری پژوهش آورده می‌شود.

¹Santos et al.

²Hookana et al.

³Ter Bogt H.

⁴New Public Management

⁵Andriani et al

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در طول سه دهه گذشته، اصلاحات گسترده در بخش عمومی نوین انجام شده است. تمرکز مدیریت بخش عمومی نوین بر کاهش تفاوت‌های بین بخش‌های دولتی و خصوصی، هم‌تراز کردن شیوه‌های مدیریتی و برجسته کردن فرآیند پاسخگویی در این بخش می‌باشد. (هود، ۱۹۹۵) بخش دولتی مسئولیت بیشتری را در قبال پیامدها و نتایج به عهده می‌گیرد (هود، ۱۹۹۵). نیاز روزافزون دولت‌ها به بهبود فرآیند پاسخگویی خارجی و داخلی به نهادهای قانون‌گذاری و شهروندان به‌طور کلی، عمده‌تاً در دموکراسی‌ها و بازار مدرن احساس می‌شود (کریستین و رومل، ۲۰۰۸؛ هوکانا، ۲۰۰۸). اقتصادها، توسعه یک سیستم اطلاعات حسابداری جدید را در بخش دولتی هدایت کردند که قادر به ارائه اطلاعات مناسب‌تری برای تصمیم‌گیری است. در حوزه حسابداری عمومی، حرکت مدیریت عمومی نوین اثرات عمیقی بر فعالیت‌های حسابداری داشت (هود، ۱۹۹۵). مدیریت عمومی نوین با تمرکز بر نقش کلیدی حسابداری، خواستار یک مدل اصلاحی است که به اندازه‌گیری‌ها و نتایج، اولویت می‌دهد (اولسون و همکاران، ۱۹۹۸؛ هیندمن و کانلی، ۲۰۱۱). همان‌طور که فرآیند پاسخگویی سنتی تا آن زمان در بخش دولتی غالب بود، پاسخگویی مالی و قانونی، خود را برای سنجش نهادهای حاکم، نهادهای حاکم و مدیران عمومی ناکافی نشان داد، یک پاسخگویی جدید به نام پاسخگویی مدیریتی ایجاد شد. (گودیر، ۱۹۹۸) علاوه بر این، استقلال رو به رشد رهبران بخش دولتی در مورد تصمیم‌گیری، علاوه بر اطلاعات آماده‌شده به‌صورت نقدی، نیازمند نوع دیگری از اطلاعات است. بنابراین، سیستم حسابداری مبتنی بر بودجه نقدی، برای حفظ تغییر در نیازهای اطلاعاتی مدیریت، یعنی با توصیف نادرست وضعیت اقتصادی و مالی سازمان‌های دولتی، و با عدم توانایی اطلاعات کافی و مفید در فرآیند کنترل، در برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد، ناکافی در نظر گرفته شد.

با توجه به تغییراتی که از آن زمان در مدیریت دولتی رخ داده است، سیستم‌های حسابداری نهادهای مدیریت دولتی قادر به پاسخگویی به تقاضاهای فعلی برای اطلاعات موردنیاز، منجر تنظیم اهداف جدید و تغییر در ساختار مفهومی و روش‌شناختی نبودند. از این رو، ابزارهای حسابداری جدید در بخش دولتی معرفی شدند، یعنی مبنای تعهدی در ابتدای صورت‌های مالی، که کنترل و تعهدات مبنای نقدی سنتی را تکمیل می‌کند.

ادبیات بین‌المللی نشان می‌دهد که معرفی سیستم‌های اطلاعات حسابداری تعهدی نشان‌دهنده یکی از مهم‌ترین دستورالعمل‌ها در اصلاح حسابداری عمومی در دهه‌های اخیر است (برادبنت و گوتری، ۲۰۰۸؛ بورسکا، ۱۹۹۷؛ IFAC - PSC، ۲۰۰۲؛ پینا و تورس، ۲۰۰۳؛ آسانو و همکاران، ۲۰۰۷؛ پولیت، ۲۰۰۳). با توجه به این ادبیات، در میان ویژگی‌های کلیدی گزارش دهی جدید، بر جنبه‌های مثبت اصلی ناشی از پیاده‌سازی حسابداری تعهدی، به‌صراحت تأکید داشته است: اطلاعات مفید در دسترس برای تصمیم‌گیری و ارائه اطلاعات اضافی که شفافیت، ارائه مسئولیت‌ها و ارزیابی عملکرد نهادهای دولتی را به نفع کاربران افزایش می‌دهد.

با این حال، چندین نویسنده، استفاده از حسابداری تعهدی را در بخش دولتی، نه تنها به دلیل جنبه‌های نظری و عملی، بلکه به دلیل پیامدهای آن، زیر سؤال برده‌اند (پالسون، ۲۰۰۶؛ گوتری، ۱۹۹۸؛ کریستین، ۱۹۹۹؛ گوتری و همکاران، ۱۹۹۹؛ هیدمن و کونلی، ۲۰۱۱). ماهیت خاص نهادهای دولتی و ناهمگونی فعالیت‌های آن‌ها، شایع‌ترین دلایل را نشان می‌دهد. مطالعه اطلاعات مبتنی بر اقلام تعهدی، در بسیاری از تحقیقات بین‌المللی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است، از جمله مفید بودن آن برای تصمیم‌گیری. برای مثال، چندین نویسنده، اودا^{۱۳} (۲۰۰۷) و برادبنت، گوتری (۲۰۰۸)، پیاده‌سازی حسابداری تعهدی را در نظر می‌گیرند و بنابراین، اجرای استانداردهای بین‌المللی حسابداری بخش دولتی - IPSAS - ها - یک نوآوری رادیکال برای سیستم‌های حسابداری عمومی است که در میان سایر جنبه‌ها، امکان توسعه سیستم اطلاعات حسابداری را به سمت سودمندی بیشتر فراهم می‌کند.

بنابراین اصلاح حسابداری عمومی بر اساس تغییر سیستم حسابداری بوده است که اطلاعات کمی را در مورد سیستمی که افشا می‌کند را فراهم می‌کند. اطلاعات بیشتر و گسترده‌تری در مورد مدیریت منابع عمومی، فراهم آوردن امکان کنترل اقتصادی و مالی بهتر بر فعالیت‌های

¹ Hood.

² Christiaens and Rommel.

³ Hookana.

⁴ Olson et al.

⁵ Hyndman & Connolly

⁶ Guthrie J.

⁷ Broadbent

⁸ Brusca

⁹ Pina & Torres

¹ Asano et al.

¹ pollitt

¹ Paulsson

¹ Ouda

دولت را فراهم می‌آورد. این رویکرد به دنبال ارائه حسابداری مفیدتر و آگاهانه‌تر برای تصمیم‌گیری و مسئولیت‌ها است. این امر، پیشرفت در حسابداری عمومی را با توجه به پارادایم سودمندی، فراهم کردن اطلاعات کامل‌تر در مورد دارایی‌ها، بدهی‌ها، درآمد، هزینه‌ها، اموال و تغییرات، باهدف دستیابی به تصویر دقیق‌تر در سطح مدیریت، را توجیه می‌کند (اودا، ۲۰۰۷؛ داسیلوا و همکاران؛ ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۷). در سطح بین‌المللی، دستورالعمل‌های سازمان‌های حرفه‌ای برای مثال هیئت استانداردهای حسابداری دولتی (GASB) و هیئت استانداردهای حسابداری بخش دولتی بین‌المللی (IPSASB)، اصلاحات حسابداری دولتی را تشویق کرده‌اند، برای مثال، پیاده‌سازی حسابداری تعهدی و بهبود آن. گزارشگری مالی اشخاص بخش دولتی باهدف ارتقا اطلاعات به‌موقع و مفید برای تصمیم‌گیری و کنترل انجام می‌شود. با توجه به چارچوب مفهومی افشای پیش‌نویس (IPSASB) (۲۰۱۰)، هدف از گزارشگری مالی نهادهای بخش دولتی، "فراهم کردن اطلاعات مفید برای کاربران، چه برای اهداف پاسخگویی و چه برای حمایت از تصمیمات مربوط به تخصیص منابع، تصمیمات سیاسی و اجتماعی" است.

ناجویرا و جرج^۲ (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که هیئت‌مدیره نه تنها در تصمیمات استراتژیک عمده درگیر است، بلکه در فرآیند اجرا نیز درگیر است که شامل اقدامات لازم برای اطمینان از این است که تصمیمات استراتژیک در چارچوب زمانی موردنظر قرار می‌گیرند. این امر مفاهیم سنتی بازخورد نمایش‌دهنده توسط یک استفاده مکانیکی از شیوه‌های حسابداری مدیریت و یادگیری تک حلقه‌ای را منعکس می‌کند. باین وجود، هنگامی که مدیریت ارشد اطلاعاتی را به‌طور خاص در مورد پیشرفت مربوط به دستیابی فراهم می‌کند، هیئت‌مدیره می‌تواند به‌طور مؤثرتری بر برنامه استراتژیک نظارت کند. اهداف مالی و شاخص‌های عملکرد مالی و غیرمالی با برنامه راهبردی ارتباط دارد. به‌طور خاص، مقالات نشان می‌دهند که به‌عنوان بخشی از اهرم‌های رویکرد کنترل، استفاده تشخیصی از بودجه می‌تواند فرآیند استراتژیک را پشتیبانی کند. علاوه بر این، اجرای یک کارت امتیازی متوازن می‌تواند معیارهای غیرمالی و مالی را باهدف روشن کردن نقش استراتژیک هیئت‌مدیره از نظر پیگیری عملکرد بر اساس طرح استراتژیک شناسایی کند. هی و آنتونی^۳ (۱۹۹۰) در راستای حفظ اولین ویژگی نظری استفاده راهبردی از MAI BD ادعا می‌کند که شیوه‌های حسابداری مدیریت به‌وضوح برای حمایت از استراتژی سازمانی اتخاذ شده‌اند. هوپر و پاول^۴ (۱۹۸۵) بر این باورند که نظریه کنترل سازمانی به‌طور سنتی بر مشکلات مربوط به مدیریت روابط بین سرپرستان و کارمندان متمرکز بوده است، و پیشنهاد می‌کنند که کیفیت این روابط بر رفتارهای کارمندان تأثیر می‌گذارد. گسترش این نظریه به روابط بین هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد از طریق روابط نمایندگی مؤثر است بر موارد مشابهی تأکید می‌کند، یعنی این که هیئت‌مدیره می‌تواند با توجه به اختیار قانونی خود، بر استخدام، جبران خدمات و اخراج اعضای مدیریت ارشد تأثیر داشته باشند. بنابراین نظارت بر برنامه استراتژیک به پارامتر مهمی تبدیل می‌شود که برای ارزیابی گروه مدیریت ارشد مورد استفاده قرار می‌گیرد (میسکات و هنری^۵، ۲۰۲۰).

نتایج حاکی از آن است که اطلاعات سازماندهی شده بر مبنای اقلام تعهدی، به‌طور کلی مفیدتر از حسابداری مبتنی بر پول نقد در نظر گرفته می‌شوند، و به این نتیجه اشاره می‌کنند که به نظر می‌رسد اطلاعات قبلی در حال افزایش بوده‌اند. به همین ترتیب، آندریانی و همکاران (۲۰۱۰) نتایج به‌دست‌آمده توسط کوپر و همکاران^۶ (۲۰۱۰) برای همان نوع از تصمیمات، اما در زمینه تصمیمات داخلی و تنها در رابطه با مدیریت عمومی بخش‌های دولت استرالیا را اثبات می‌کنند. از مطالعات متمرکز بر کاربران داخلی، برخی تمایز بین سیاستمداران و مدیران ایجاد نمی‌کنند و یا، در برخی موارد، تنها یکی از دسته‌های این کاربران را مورد مطالعه قرار داده‌اند که عمدتاً اطلاعات مالی و غیرمالی را پوشش می‌دهند. علاوه بر این، اولسون و همکاران (۱۹۹۸) و گوتری و همکاران (۱۹۹۹) بر کاهش سودمندی گزارش مالی توسط اکثریت سیاستمداران تأکید می‌کنند. هی و آنتونیو (۱۹۹۰) نیز نشان می‌دهند که نتایج بودجه و شاخص‌های کارایی و اثربخشی، به‌غیر از اطلاعات افشاشده در گزارش مالی، سودمندی بالایی را نشان می‌دهند.

تنها تعداد کمی از مطالعات دیدگاه‌های سیاستمداران را در نظر می‌گیرند یا آن‌ها را با مدیران مقایسه می‌کنند. "به‌عنوان مثال، بورسکا (۱۹۹۷)، از یک‌سو، در یک مطالعه در شهرداری‌های اسپانیا باهدف تعیین سودمندی صورت‌های مالی (از یک ماهیت بودجه‌ای، اقتصادی و مالی)، تأیید کرد که سیاستمداران کسانی هستند که به دلیل آموزش ناکافی، اهمیت کمتری به گزارش مالی می‌دهند. برعکس، مدیران کاربرانی بودند که اهمیت بیشتری به گزارش مالی می‌دادند. از سوی دیگر، بورسکا (۱۹۹۷)، متوجه شد که حتی اگر گزارش مالی شهرداری‌های اسپانیا خود را برای مدیران مالی، نهادهای شهرداری، حساب‌رسان و بستانکاران مفید نشان دهد، اطلاعات افشاشده در واقع تا حد زیادی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. بورسکا (۱۹۹۷) و یاماموتو^۷ (۲۰۰۸) بیان کردند که حوزه آموزشی و تجربه حرفه‌ای کاربران با سودمندی گزارش مالی در ارتباط است،

¹ Dasilva et al.

² Nogueiraa & Jorge

³ Hay & Antonio

⁴ Hopper & Powell.

⁵ Massicotte & Henri

⁶ Cooper et al.

⁷ Yamamoto

از آنجایی که آن‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد انواع مختلف اطلاعات با توجه به برخی ویژگی‌های شخصی استفاده می‌کنند. برای مثال، بورسکا (۱۹۹۷) ثابت کرد که کاربرانی که در حوزه مدیریت آموزش دیده‌اند، سودمندی بیشتری نسبت به اطلاعات افشاشده در گزارش مالی دارند. به همین ترتیب، یاماموتو (۲۰۰۸) تأیید کرد که منطقه آموزش و تجربه حرفه‌ای به‌طور مثبت باهم مرتبط هستند. گوتزی (۱۹۹۸)، کوپر و همکاران (۲۰۱۰) و آندریانی و همکاران (۲۰۱۰)، استفاده از مبنای تعهدی در آماده‌سازی گزارش مالی نهادهای دولتی، اجازه افشای اطلاعات سودمندی بیشتر برای تصمیم‌گیری، یعنی تصمیم داخلی، مانند آماده‌سازی بودجه و تعریف هزینه‌ها را می‌دهد. این اطلاعات به بهبود شفافیت و ارائه مسئولیت‌های نهادهای محلی که به نفع کاربران هستند کمک می‌کند (داسیلوا و همکاران، ۲۰۱۳).

بنابراین، هدف سیستم حسابداری و گزارش دهی دولت محلی، جدا از کنترل پاسخگویی و تطابق قانونی، همچنین فراهم کردن اطلاعات به‌موقع، مفید و قابل اعتماد، رفع نیازهای کاربران مختلف با توجه به، خودکنترلی، تصمیم‌گیری و کنترل داخلی است. به گفته فرناندز (۲۰۰۷)، به منظور "مفید بودن اطلاعات حسابداری، باید قابل اعتماد و کامل باشد، نیاز به ارائه صادقانه معاملات و همچنین واقعیت بودجه‌ای، اقتصادی، مالی و انتقالی" دارد. در نتیجه تغییرات در سیستم حسابداری دولت محلی و نیازهای اطلاعاتی، تغییر در مدل گزارش مالی اجتناب‌ناپذیر بود. بنابراین، گزارش مالی دولت محلی تمدید شد، و علاوه بر موقعیت بودجه‌ای (مبنای نقدی)، اطلاعاتی در مورد موقعیت اقتصادی، مالی و انتقالی (مبنای تعهدی) فراهم کرد تا کاربران را قادر به تصمیم‌گیری مناسب سازد و امکان تحلیل‌های کارآمدتر و منطقی‌تر را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، امکان شفافیت بیشتر در استفاده از منابع مالی عمومی را باهدف به حداکثر رساندن کارایی، اثربخشی و اقتصاد را فراهم می‌کند. در POCAL، توجه خاصی باید به اهمیت زیرسیستم حسابداری هزینه برای تصمیم‌گیری توسط کاربران داخلی داده شود. اطلاعات ارائه‌شده توسط این زیرسیستم، یک ابزار مدیریتی ضروری است، که اطلاعات اضافی را با محاسبه هزینه‌ها به ازای هر عملکرد و تعیین هزینه‌های اساسی تنظیم تعرفه‌ها و قیمت‌ها، به مدیریت شهرداری‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. با این حال، این یک واقعیت است که اطلاعات تولیدشده توسط حسابداری هزینه، بخشی الزامی از گزارش مالی شهرداری‌ها است. بنابراین، کنترل داخلی برای پشتیبانی از سودمندی اطلاعات مهم است، تا آنجا که اطمینان از صحت، فرصت و قابلیت اطمینان آن را ممکن می‌سازد. در دولت محلی، در میان انواع مختلف کنترل داخلی، اطلاعات با اهداف خاص در مورد بررسی قرار می‌گیرند.

(۱) کنترل اداری داخلی (شامل کنترل سلسله مراتبی و رویه‌ها و سوابق مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری، در برگرفتن طرح‌ها، سیاست‌ها و اهداف تعیین شده توسط مسئولان)؛

(۲) کنترل حسابداری داخلی (مربوط به اطمینان از قابلیت اطمینان سوابق حسابداری، تسهیل بررسی تراکنش‌های مالی مجاز توسط مقامات، و حفاظت از دارایی‌ها)؛

(۳) خودکنترلی (به معنی تعریف و اعمال معیارهای سازمان‌دهی و عملکرد نهادهای خدمات شهرداری، یعنی روش‌ها، فرآیندهای حسابداری، و نقاط کنترل، با ارزیابی انتقادی خود شهرداری که به‌طور هم‌زمان تصمیم می‌گیرد و اجرا می‌کند)؛

(۴) حسابرسی داخلی (با ارائه تحلیل‌ها، ارزیابی‌ها، توصیه‌ها، توصیه‌ها و اطلاعات بیشتر و اطمینان از قابلیت اطمینان سیستم کنترل داخلی، به مسئولان شهرداری کمک می‌کند تا عملکرد مؤثر کارکردهای آن را انجام دهند).

مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که کنترل داخلی در واقع برای سودمندی اطلاعات مالی برای تصمیم‌گیری داخلی حیاتی است. به‌عنوان مثال، یاماموتو (۲۰۰۸) درحالی که عوامل تعیین‌کننده رابطه بین استفاده و سودمندی اطلاعات مالی برای فرآیند تصمیم‌گیری سیاستمداران دولت‌های مرکزی و محلی در ژاپن را تجزیه و تحلیل می‌کرد، به این نتیجه رسید که سیاستمداران بر اهمیت کنترل داخلی در استفاده از اطلاعات مالی برای تصمیمات خود تأکید می‌کنند. همچنین بورسکا (۱۹۹۷)، در مورد شهرداری‌های اسپانیا، وجود رابطه مثبت بین کنترل داخلی اطلاعات مالی موضوع و سودمندی آن را اثبات کرد. همان‌طور که توضیح داده شد، در طول دهه‌های گذشته، حسابداری دولت محلی دست‌خوش تغییرات جدی، از جمله با توجه به گزارش مالی، شده است. معرفی حسابداری تعهدی منجر به تغییرات قابل توجهی در ارائه و محتوای گزارش مالی شهرداری‌ها شد. مدل گزارش مالی شهرداری‌ها، بر اساس بخش تجاری، علاوه بر فرض نقش مهمی در پاسخگویی، نقش کلیدی را هم در حمایت از تصمیم‌گیری داخلی و هم در کنترل داخلی در نظر می‌گیرد (نوگرو و جورج، ۲۰۱۲). با توجه به فقدان قابل توجه تحقیقات نظری و تجربی، مسئله سودمندی گزارش مالی در زمینه تصمیم‌گیری داخلی شهرداری‌ها به‌وضوح یک حوزه تحقیقاتی مورد مطالعه است. بنابراین فرضیه‌های زیر تدوین و مورد آزمون قرار گرفته است:

۱. کنترل اداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد.
۲. کنترل حسابداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد.

۳. خودکنترلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد.
۴. حسابرسی داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد.

مواد و روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارکنان شهرداری‌ها در سطح استان تهران تشکیل داده است. جامعه آماری، حدود ۷۰۰ نفر تعیین گردید. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. در نهایت ۲۱۵ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بر اساس مطالعات نوگریو و جورج (۲۰۱۲) داسیلوا و همکاران (۲۰۱۷) استخراج شده است. این پرسشنامه شامل ۵ بعد و ۱۵ سؤال اندازه‌گیری شده است. روش تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار smart.PLS بوده است.

متغیرها و مدل پژوهش

روایی و پایایی متغیرهای مدل‌های تحقیق

از آنجایی که از پرسشنامه استاندارد برای سنجش متغیرها استفاده شده، ابتدا، شاخص‌های موردنظر ترجمه و سپس، با مراجعه به نخبگان اصلاحات لازم صورت گرفت. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $\frac{1}{3}$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین $\frac{1}{3}$ تا $\frac{1}{6}$ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از $\frac{1}{6}$ باشد خیلی مطلوب است. در جدول (۱) می‌توان مشاهده کرد تمامی بارهای عاملی متغیرها مقداری بیشتر از ۰٫۵ را دارا می‌باشند و مؤید این مطلب است که پایایی در مورد مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.

جدول ۱- بارهای عاملی و متغیرهای تحقیق

متغیر	بار عاملی	آماره تی
کنترل اداری داخلی q_{01}	۸۲۲٫۰	۹۷۵٫۲۷
کنترل اداری داخلی q_{02}	۸۴۸٫۰	۵۹۰٫۲۷
کنترل اداری داخلی q_{03}	۷۵۶٫۰	۸۹۳٫۱۶
کنترل حسابداری داخلی q_{04}	۸۹۷٫۰	۳۲۱٫۵۵
کنترل حسابداری داخلی q_{05}	۷۸۰٫۰	۵۶۰٫۲۰
کنترل حسابداری داخلی q_{06}	۷۸۲٫۰	۴۲۵٫۱۹
خودکنترلی q_{07}	۸۱۹٫۰	۴۴۸٫۲۷
خودکنترلی q_{08}	۸۰۳٫۰	۲۶۵٫۲۲
خودکنترلی q_{09}	۸۳۱٫۰	۹۵۷٫۲۷
حسابرسی داخلی q_{10}	۸۲۳٫۰	۸۳۶٫۲۴
حسابرسی داخلی q_{11}	۸۵۱٫۰	۸۹۵٫۲۷
حسابرسی داخلی q_{12}	۷۷۶٫۰	۵۲۶٫۲۰
اهداف استفاده‌کنندگان q_{13}	۸۶۵٫۰	۰۲۱٫۳۸
اهداف استفاده‌کنندگان q_{14}	۸۹۷٫۰	۴۶۰٫۵۷
اهداف استفاده‌کنندگان q_{15}	۸۴۹٫۰	۳۲۸٫۳۵

بحث و ارائه یافته‌ها

سپس، پایایی متغیرهای تحقیق توسط شاخص‌های آلفای کرونباخ با میزان استاندارد بالای ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱) و پایایی ترکیبی (CR) با میزان استاندارد بالای ۰/۷ و میانگین واریانس توسعه‌یافته (AVE) با میزان استاندارد بالای ۰/۵ (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱) با استفاده از نرم افزار Smart-PLS بررسی شد. در جدول (۲) می‌توان مشاهده کرد متغیرهای تحقیق از پایایی و روایی همگرا برخوردار می‌باشند.

جدول ۲- پایایی و روایی همگرایی متغیرهای مدل تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ	AVE	پایایی ترکیبی (CR)
اهداف استفاده‌کنندگان	۸۴۰٫۰	۷۵۸٫۰	۹۰۴٫۰
حسابرسی داخلی	۷۵۱٫۰	۶۶۸٫۰	۸۵۸٫۰
کنترل اداری داخلی	۷۳۶٫۰	۶۵۶٫۰	۸۵۱٫۰
کنترل حسابداری داخلی	۷۵۸٫۰	۶۷۵٫۰	۸۶۱٫۰
خودکنترلی	۷۵۲٫۰	۶۶۹٫۰	۸۵۸٫۰

آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده بنابراین از نظر پایایی تمامی متغیرها مورد تأیید است. مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) همواره بزرگ‌تر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا نیز تأیید می‌شود.

روایی واگرا (روش فورنل و لاکر)

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه هست و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۳) نشان داده‌شده است

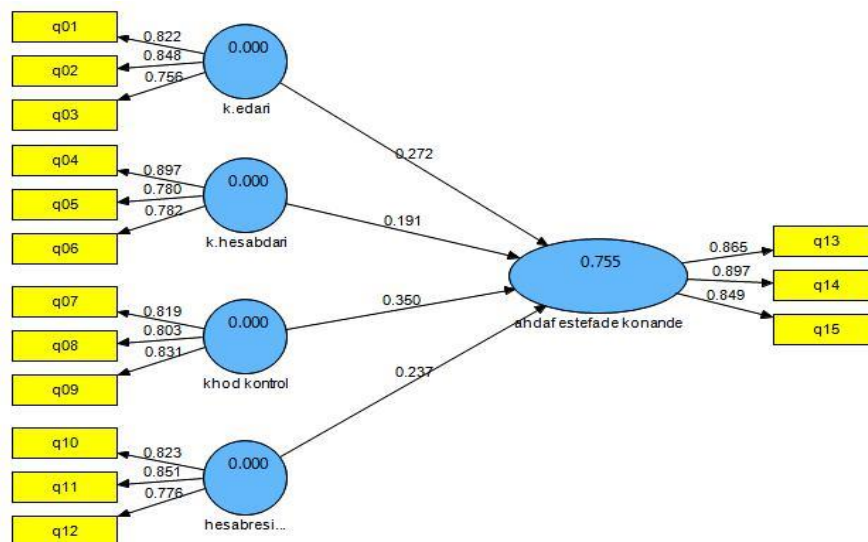
جدول ۳- ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

اهداف استفاده‌کنندگان	حسابرسی داخلی	کنترل اداری	کنترل حسابداری داخلی	خودکنترلی
۸۷۱٫۰				
۷۱۰٫۰	۸۱۷٫۰			
۷۶۲٫۰	۶۴۴٫۰	۸۱۰٫۰		
۵۴۰٫۰	۳۲۳٫۰	۴۴۹٫۰	۸۲۱٫۰	
۷۸۷٫۰	۶۷۲٫۰	۷۱۸٫۰	۴۲۸٫۰	۸۱۸٫۰

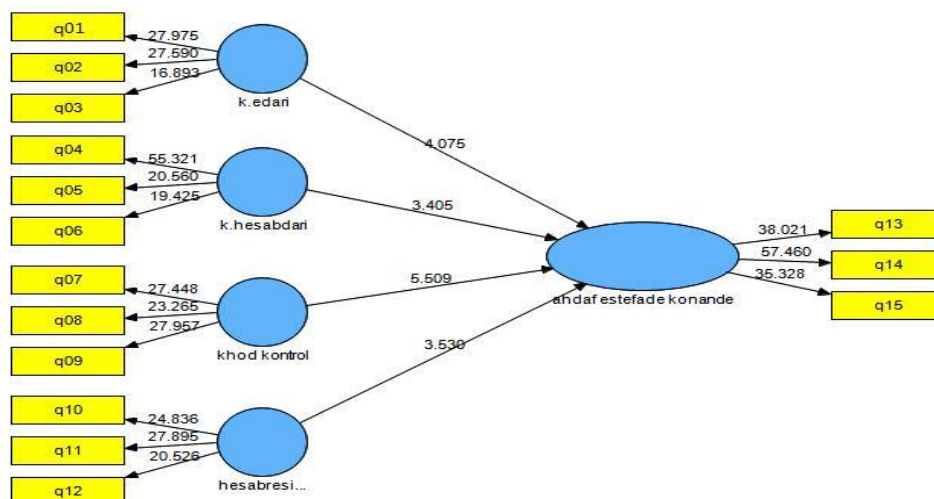
همان گونه که از ماتریس بالا مشخص می‌باشد، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها است.

بحث و ارائه یافته‌ها

رابطه متغیرهای مورد بررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک حداقل مربعات جزئی PLS آزمون شده است. در مدل کلی تحقیق که در شکل (۱) ترسیم شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هر یک از متغیرهای قابل مشاهده به متغیر پنهان) و مدل مسیر (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره t با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۱- تکنیک حداقل مربعات جزئی مدل کلی پژوهش



شکل ۲- آماره t مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ

فرضیه اول: کنترل اداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد. شدت اثر کنترل اداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان برابر $0/۲۷۲$ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز $۴/۰۷۵$ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵% یعنی $۱/۹۶$ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است، بنابراین با اطمینان ۹۵% کنترل اداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه اول تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: کنترل حسابداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد. شدت اثر کنترل حسابداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان برابر ۰/۱۹۱ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۴۰۵ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ کنترل حسابداری داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: خودکنترلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد. شدت اثر خودکنترلی بر اهداف استفاده‌کنندگان برابر ۰/۳۵۰ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۵/۵۰۹ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ خودکنترلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه سوم تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: حسابرسی داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد. شدت اثر حسابرسی داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان برابر ۰/۲۳۷ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۳/۵۳۰ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده شده معنادار است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ حسابرسی داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه چهارم تأیید می‌گردد.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

در سال‌های اخیر، پاسخگویی در بخش دولتی نقش اساسی در سراسر جهان به‌عنوان ابزاری برای بهبود اقتصاد، کارایی و اثربخشی در مدیریت دولتی ایفا کرده است. صورت‌های مالی آماده‌شده بر اساس سیستم‌های مدرن حسابداری، تضمین اطلاعات مالی قابل اعتماد، دقیق و مناسب، بیش از همیشه به‌عنوان یک ابزار حیاتی برای حمایت از عملکرد خوب در نهادهای بخش دولتی در نظر گرفته می‌شود. نتایج نشان داد کنترل اداری داخلی، کنترل حسابداری داخلی، خودکنترلی و حسابرسی داخلی بر اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها تأثیر دارد. نتایج نشان داد که کاربران داخلی به‌عنوان انواع مختلف کنترل داخلی که اطلاعات مالی در معرض آن قرار دارند، بسیار مهم در نظر گرفته می‌شوند. اکثریت قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که برای تصمیم‌گیری داخلی خودکنترل داخلی مهم است زیرا به بهبود قابلیت اطمینان اطلاعات مالی کمک می‌کند و اجازه می‌دهد تا اطلاعات به‌موقع آماده شوند، از این‌رو به رابطه بین کنترل داخلی، فرصت اطلاعات و کفایت گزارش مالی اشاره می‌کنند.

پیشنهادهای تحقیق

- با توجه به نتایج تحقیق به محققین پیشنهاد می‌گردد تا موضوعات زیر را مورد بررسی قرار دهند:
۱. تبیین اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه به حسابداری تعهدی، و...
 ۲. تبیین اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه اهداف عملیاتی و گزارشگری عملیاتی سازمان‌های دولتی.

محدودیت‌ها

این واقعیت که این تحقیق به‌عنوان یک مطالعه آزمایشی انجام شده است، محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کند. از آنجاکه به یک شهرداری مربوط می‌شود، تعمیم نمی‌تواند در مورد مدل گزارش مالی در سطح کلی نتیجه‌گیری شود. با این حال، انتظار می‌رود که این نظرسنجی به تمام شهرداری‌های ایران بسط داده شود، به دنبال هدف قرار دادن یک نمونه بزرگ‌تر است، از این‌رو ممکن است نتایج جامع‌تر و قطعی‌تری را ممکن سازد. این مطالعه کمی، حتی در مقیاس بزرگ، به‌خودی‌خود درک عمیقی از پدیده را فراهم می‌کند.

References

1. Adriana tiron tudor, (2007), "cash versus accrual accounting in public sector "1-2.
2. Andriani Y, Kober R, Ng J (2010) Decision usefulness of cash and accrual information: public sector managers' perceptions. *Australian Accounting Review* 20(2): 144–153.
3. Asano S, Kitagawa H, Hashimoto D (2002) *Governors Change Japan*. Tokyo: Bungenshunju (in Japanese).
4. Ball I (2012) New development: Transparency in the public sector, *Public Money and Management* 32(1): 35–40.

5. Barton A (2009) The use and abuse of accounting in the public sector financial management reform program in Australia. *Abacus* 45(2): 221–248.
6. Brusca, I.(1997), “The usefulness of financial reporting in Spanish local governments”, *Financial Accountability & Management*, 13(1), 17-34.
7. Broadbent J, Guthrie J (2008) Public sector to public services: 20 years of “contextual” accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(1): 129–169.
8. Carmona S, Macias M (2001) Institutional pressures, monopolistic conditions and the implementation of early cost management practices: The case of the Royal Tobacco Factory of Seville (1820–1887). *Abacus* 37(2): 139–165.
9. Christensen M, Parker L (2010) Using ideas to advance professions: Public sector accrual accounting. *Financial Accountability & Management* 26(3): 246–266.
10. Christiaens J., Reyniers B. & Rollé C. (2010). Les conséquences des IPSAS sur la réforme des systems d'information financière publique: étude comparative. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, nr, 76(3), 571-572.
11. Cooper, D. J., Dacin, T., Palmer, D. A. (2013). Fraud in accounting, organizations and society: extending the boundaries of research. *Accounting, Organizations and Society*. 38 (2): 440–457.
12. DaSilva, M. C., Conti, C. L., Klauss, J., Alves, L. G., Nascimento Cavalcante, H. M., & et al. (2013). Behavioral effects of transcranial direct current stimulation (TDCS) induced dorsolateral prefrontal cortex plasticity in alcohol dependence. *Journal of Physiology Paris*, 107(6), 493-502.
13. Fernandes, M. J.(2007). Contribution of the accounting information system for decision-making in local government: Control of net debt. *Tékhné Revista de Estudos Politécnicos (Polytechnic Studies Review)*, IPCA , 5(8), 67-96.
14. Guthrie, J. (1998). “Application of accrual accounting in the Australian public sector Rhetoric or reality, *Financial Accountability & Management*, 14(1), 1-19.
15. Guthrie, J., Olson, S. and Humphrey, C. (1999), “Debating developments in new public financial.
16. Hay, L. and Antonio, J. (1990), “What users want in government financial reports”, *Journal of Accountancy*, pp 91-98.
17. Hood, C. (1995), “The new public management in the 1980 s: variations on a theme”, *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93-109.
18. Hookana, H. (2008), “Organizational culture and the adoption of new public management practices,” *Management Journal*, 3(4), 309-327.
19. Hopper, T. and Powell, A. (1985). “Making sense of research into organizational and social aspects of management accounting: a review of its underlying assumptions”, *Journal of Management Studies*, 22(5), 429-465.
20. Hyndman, N. and Connolly, C.(2011), “Accruals accounting in the public sector: a road not always taken,” *Management Accounting Research*, (22), 36-45.
21. International Federation of Accountants (IFAC). (2002), *Financial Reporting by National Governments*, Public Sector Committee, New York, NY, Study 1, March.
22. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), (2010), *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities*, Conceptual Framework Exposure Draft 1, IFAC, New York, NY.
23. Jones, R., Scott, R., Kimbro, L. and Ingram, R.(1985), *The Needs of Users of Governmental Financial Reports*, Government Accounting Standards Board, Stamford, CT.
24. Khan mohammadi ,mohammad hamed.forough heyroni, nezam golestan.(2013). Impact of conservatism on the accounting information quality and decision making of the shareholders and the firms listed on the tehran stock exchange, *international journal of academic research in accounting, finance and management sciences*, july(2013), 3(3), 186-197.
25. Guthrie, J., Olson, O. and Humphrey, C. (1999). "Debating Developments in New Public Financial Management: The Limits of Global Theorising and Some New Ways Forward." *Financial Accountability and Management* 15 (3 & 4): 209-228.

26. Massicotte, S., Henri, J.-F. (2020), The use of management accounting information by boards of directors to oversee strategy implementation, *The British Accounting Review*, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100953>.
27. Nogueiraa S.P., S. Jorge M. (2012), Adequacy of the Local Government financial reporting model in the context of internal decision-making: An exploratory study in the municipality of Bragança
28. Olson, O. and Shalin-Andersson, K.(1998), “Accounting transformation in an advanced welfare state: the case of Sweden”, in Olson, O., Guthrie, J. and Humphrey, C. (Eds), *Global Warning*, Akademisk Forlag, Copenhagen.
29. Ouda, H. (2007), “Accrual accounting in the government sector, background, concepts, benefits and costs”, *The International Consortium on Governmental Financial Management*, 6(1), 39-52.
30. Pina, V. Torres, L. Acerete, B, (2006), “Are ICTS Promoting Government accountability? A Comparative Analysis of E-Governance Developments in 19 OECD Countries University of Zaragoza”, *Granvia* 2.50005 Zaragoza, Spain
31. Paulsson, G. (2006), “Accrual accounting in the public sector: experiences from the central government in Sweden”, *Financial Accountability & Management*, 22(1), 47-62.
32. Pollitt C (2002) Clarifying convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review* 4(1): 471–492.
33. Santos, Joana., Patrícia, Friães., dos Amélia, Maria., Martins Pires & Paula Odete Fernandes. (2018), The importance to financial information in the decision-making process in company’s family structure, *Contaduría y Administración*, 2(63), 1-23.
34. Ter Bogt, H. (2004), “Politicians in search of performance information? Survey research on Dutch Aldermen’s use of performance information”, *Financial Accountability & Management*, 20(3), 221-252.
35. Yamamoto, K. (2008), What matters in legislators’ information use for financial reporting? The case of Japan. In S. Jorge(Ed.), *Implementing reforms in public sector accounting*. Coimbra:Coimbra University Press anagement Research: *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2), 178-212.



Research Paper

Behavioral Modeling of Human Error Reduction in the Country's Air Transport Industry

Ebrahim Moradi: PhD student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mohammad Atai*: Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mehdi Kheirandish: Associate Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Received: 2023/09/25 **PP** 93-110 **Accepted:** 2023/11/26

Abstract

The present study was conducted with the aim of behavioral modeling to reduce human error in the country's air transportation industry. This study, in terms of the purpose of an applied-developmental research, from the point of view of the method and time frame of data collection, is a cross-sectional survey research that was conducted with a mixed approach. The community of participants of the qualitative part includes the managers of the country's air transportation industry, 11 of whom were selected in a targeted manner until reaching theoretical saturation. In the quantitative section, the statistical population includes experts and activists of the country's transportation industry, from which 366 people were selected as a sample using Cochran's formula with random cluster sampling. Data collection tools were semi-structured interviews and questionnaires. The researcher made it, which was validated by the method of construct validity, convergent validity and divergent validity. Using Cronbach's alpha and composite reliability, the reliability of the questionnaire was also checked. The value of convergent validity for all constructs was above 0.5 and Cronbach's alpha and combined reliability were estimated to be above 0.7 for all constructs, so validity and reliability were evaluated as favorable. In order to identify the dimensions and components of the behavioral model of human error reduction, the method of qualitative analysis of the theme was used, determining the relationships of elements using the structural-interpretive modeling method, and validating the behavioral model of human error reduction using the partial least squares method. The findings showed that organizational and managerial factors are the basic elements of the model that have a direct effect on physical, ergonomic, technical and technological factors. These factors have an effect on job and system factors and then individual and group behavior respectively. Finally, individual and group behavior of human resources have an effect on reducing human error. Therefore, it can be concluded that by improving the technical, physical, ergonomic and technological conditions, the managers of the air transportation industry can facilitate and strengthen the working conditions of the employees. In this case, employees can be expected to perform better both individually and as a group, and in this way, human errors will be reduced in the country's air transportation industry.

Keywords: Behavioral Modeling, Human Error Reduction, Air Transport Industry

Citation: Moradi, E., Atai, M., & Kheirandish, M. (2023). **Behavioral Modeling of Human Error Reduction in the Country's Air Transport Industry.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 93-110.

Extended Abstract

Introduction

Air transportation is one of the most important factors shaping today's modern society and affects the country's main economic variables. One of the reasons for the importance and expansion of this industry is the impact it has on the country's economy at the macro level in terms of employment, production, investment, export, etc. The issue of flight safety, damages and possible dangers that may damage the plane for any reason, in addition to the dangers that may arise for the lives of passengers; It is a very sensitive issue, which causes a lot of sensitivities in the field of air transportation. Air transportation is highly dependent on weather conditions, which causes uncertainty. Also, another very sensitive issue in this industry is human errors. Human error also makes the most advanced safety systems and equipment go wrong. For this purpose, a double effort has been made to provide training programs for human factors, personal development, and such things, and a fundamental movement has been started to increase learning from human mistakes in aviation safety. Due to the fact that accidents and incidents arise from errors and risks that are hidden in all operational levels of the air system, the necessity of having a system or system for the purpose of safety management, in an integrated, methodical and planned manner so that its requirements are institutionalized as a culture in the entire organization, is felt more and more. . As a result, in order to strengthen the key objectives and achieve the macro goals of the safety management system, there should be a special attention to human errors.

Human error refers to any action or situation that has potential or actual adverse effects on the system or human performance. In the form of this definition, there are several noteworthy points. First, human error is natural. Second, every error is not required to have results on the system, and thirdly, any action or situation can be called an error, provided that it leads to undefined conditions in the system.

Human error is not a simple problem and you have to think of a solution to reduce the possibility of human error. Human errors in the aviation industry have wide consequences that require special attention. It is through an efficient human resource system that such errors can be prevented in this industry. Realizing that the study of basic human factors in the aviation industry is a must, emphasizes the role of the human resources system in reducing human error in this industry. The main causes of human errors can be stated as incorrect mental processes such as forgetfulness, neglect, inattention, weak motivation, carelessness and recklessness. Human errors can be significantly reduced through human resource management processes.

Although studies on human error have been conducted in the country and their results can be a basis for human error management, this issue has not been comprehensively addressed in the field of aviation and since the importance, sensitivity and complexity of the field of aviation is not hidden from anyone and any error can endanger the safety and life of passengers, this article is done in order to comprehensively cover the issues of human error based on the behavioral model in Iran's sensitive aviation jobs to reach a comprehensive model; In this research, with an exploratory approach, the conceptualization of behavioral modeling to reduce human error in Iran's air transportation industry will be discussed.

The theoretical importance of the subject on the one hand and the existing research gap on the other hand indicate the need for research on behavioral modeling to reduce human error in the country's air transportation industry. This study has been carried out with an emphasis on air transport and the aviation industry of the country and with an approach based on an exploratory mixed research plan. The present study answers the key question, what is the behavioral model for reducing human error in the country's air transportation industry?

Methodology

From the point of view of the purpose of this research, it is an applied-developmental research, and from the point of view of the method of data collection, it is a non-experimental (descriptive) research of the cross-sectional survey type. From the point of view of the method of data analysis, it is a mixed research (qualitative-quantitative).The statistical population in the qualitative section includes experimental experts (managers of the aviation industry) and scientific experts (professors of the Faculty of Aviation Industry). In this study, the sampling of the qualitative part was done in a targeted way and theoretical saturation was achieved with 11 interviews. The statistical population of the research in the quantitative

part includes the employees of the country's aviation industry. The minimum sample size was estimated to be 366 people using Cochran's formula and they were selected by cluster-random method.

The research data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview and in the quantitative part, a questionnaire. The Holstein coefficient was used to measure the validity of the interview results. After distributing the questionnaire in the selected sample, the validity of the questionnaire was checked with three methods: construct validity (external model), convergent validity (AVE) and divergent validity. Is. Thematic analysis method and MaxQDA software were used to analyze the data in the qualitative section. Structural-interpretive modeling and MicMac software were used to determine the pattern of causal relationships between the categories and to design the initial pattern. Finally, the quantitative part analysis was performed to validate the model with partial least squares method and Smart PLS software.

Results and discussion

In the qualitative part, the opinion of 11 experts, including 8 of the country's aviation industry managers and 3 of the professors of the aviation industry faculty, was used. In the quantitative section, the views of 366 employees of the country's aviation industry were used. In the first step, using the method of qualitative analysis of the theme, it was attempted to identify the underlying factors of the behavioral model of human error reduction. The views of the managers were gathered through a semi-structured interview, so that 5 open questions were used in the interview protocol and new questions were also raised during the interview process as expected. The text of the semi-structured interviews was analyzed by thematic analysis method and categorized into basic, organizing and overarching themes using the method proposed by Etrid-Sterling (2001). In the first stage, open coding was done and 297 codes were identified from the text of the interviews. Finally, through axial coding, 5 overarching categories, 11 organizing categories and 69 basic themes were obtained. An interpretative structural method was used to design the initial pattern of the behavioral model of human error reduction.

Conclusion

Based on the results, it was determined that organizational and management factors are the basic elements of the model that have a direct effect on physical, ergonomic, technical and technological factors. Also, the results of the research showed that the mentioned factors affect occupational and systemic factors, and in this way individual and group behavior can be affected. Finally, it was found that improving the individual and group behavior of human resources leads to the reduction of human error.



مدل سازی رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی کشور

ابراهیم مرادی: دانشجو دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

محمد عطایی: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مهدی خیراندیش: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳ صص ۱۱۰-۹۳ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۵

چکیده

مطالعه حاضر باهدف مدل سازی رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی کشور انجام شد. این مطالعه از نظر هدف یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای از منظر روش و بازه زمانی گردآوری داده‌ها، یک پژوهش پیمایش مقطعی است که با رویکردی آمیخته انجام شد. جامعه مشارکت کنندگان بخش کیفی شامل مدیران صنعت حمل و نقل هوایی کشور است که ۱۱ نفر به شیوه هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل کارشناسان و فعالان صنعت حمل و نقل کشور می باشد که از این جامعه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶۶ نفر با روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسش نامه محقق ساخته بود که با روش روایی سازه، روایی همگرا و روایی واگرا اعتبارسنجی گردید. با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز قابلیت اعتماد پرسش نامه بررسی شد. مقدار روایی همگرا برای همه سازه‌ها بالای ۰/۵ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز برای همه سازه‌ها بالای ۰/۷ برآورد شد بنابراین روایی و پایایی مطلوب ارزیابی شد. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل رفتاری کاهش خطای انسانی از روش تحلیل کیفی مضمون، تعیین روابط عناصر از روش مدل سازی ساختاری - تفسیری و اعتبارسنجی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد عوامل سازمانی و مدیریتی به‌عنوان عناصر زیربنایی الگو هستند که بر عوامل فیزیکی، ارگونومی، فنی و فناوری اثر مستقیم دارند. این عوامل نیز به ترتیب بر عوامل شغلی و سیستمی و سپس رفتار فردی و گروهی تأثیر دارند. در نهایت رفتار فردی و گروهی نیروی انسانی بر کاهش خطای انسانی تأثیر دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدیران صنعت حمل و نقل هوایی با بهبود شرایط فنی، فیزیکی، ارگونومی و فناورانه می‌توانند شرایط شغلی کارکنان را تسهیل و تقویت نمایند. در این صورت می‌توان انتظار داشت کارکنان هم از منظر فردی و هم گروهی عملکرد بهتری داشته باشند و به این ترتیب خطاهای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی کشور کاهش خواهد یافت.

واژه‌های کلیدی: مدل سازی رفتاری، کاهش خطای انسانی، صنعت حمل و نقل هوایی

استاد: مرادی، ابراهیم؛ عطایی، محمد؛ خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۲). مدل سازی رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی

کشور. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱۳-۲۶.

مقدمه

حمل‌ونقل هوایی، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده جامعه مدرن امروزی است و به‌صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بر متغیرهای اصلی اقتصادی کشور اثر می‌گذارد. یکی از دلایل اهمیت و گسترش این صنعت، تأثیری است که در سطح کلان از منظر اشتغال، تولید، سرمایه‌گذاری، صادرات و مواردی از این دست بر اقتصاد کشور بر جای می‌گذارد (نیک‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۰). با این وجود آنچه در حمل‌ونقل هوایی و صنعت هوانوردی بسیار کلیدی است مسئله مخاطرات همراه با آن است. البته بر خلاف تصورات عموم مبنی بر خطرناک بودن حمل‌ونقل هوایی، معمولاً این شیوه از حمل‌ونقل، ایمنی بیشتری نسبت به سایر روش‌های آن دارد. به‌طور کلی نرخ حوادث در حمل‌ونقل هوایی نسبت به سایر روش‌ها کم‌تر است. اما نباید از نظر دور داشت که خطرات و سوانح هوایی به‌طور مستقیم جان افراد را در معرض تهدید قرار می‌دهد و نخستین اشتباه گاهی برابر با آخرین اشتباه است (مندزو همکاران، ۲۰۲۲). مسئله ایمنی پرواز، آسیب‌ها و خطرات احتمالی که ممکن است به هر دلیلی به هواپیما آسیب برساند در کنار خطراتی که ممکن است برای جان مسافران پدید آید؛ یک موضوع بسیار حساس است که در نتیجه آن حساسیت‌های زیادی در زمینه حمل‌ونقل هوایی ایجاد می‌کند. حمل‌ونقل هوایی به‌شدت به شرایط جوی و آب‌وهوایی وابسته است، همین موضوع موجب عدم قطعیت می‌شود. همچنین یکی دیگر از مسائل بسیار حساس در این صنعت خطاهای انسانی است (زیمرمن و دافی، ۲۰۲۳).

شاغل صنعت هوانوردی در زمره مشاغل حساس طبقه‌بندی می‌شود که نیازمند توجه و ملاحظات فنی و انسانی ویژه‌ای است. استفاده از ابزارهای جدید مبتنی بر فناوری در کنار توسعه و بهبود توانمندی نیروی انسانی در دستور کار فعالان این صنعت قرار گرفته است (جیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). در دهه‌های پایانی قرن ۲۰، اقدامات ایمنی هوانوردی به‌سوی بهبود فناوری، با تمرکز بر شیوه‌های مهندسی و عملیاتی جهت یافتن کاهش مخاطرات هوایی را نیز در پی داشت و هم‌اکنون یعنی دو دهه ابتدایی قرن ۲۱ تلاش‌ها بر کاهش خطای انسانی تمرکز یافته است. با این وجود، اشتباه انسانی پیشرفته‌ترین سیستم‌ها و تجهیزات ایمنی را نیز به‌اشتباه می‌اندازد. بدین منظور تلاش مضاعفی جهت ارائه برنامه‌های آموزشی عوامل انسانی، توسعه شخصی و مواردی از این قبیل شروع شده و نهضت بنیادینی برای افزایش یادگیری از اشتباهات انسانی در ایمنی هوانوردی آغاز شده است. علی‌رغم افزایش آموزش‌ها، در بیشتر مطالعات آماری اشتباهات انسانی به‌عنوان عامل اصلی شناخته شده‌اند (عطایی و همکاران، ۱۴۰۰). با توجه به این که سوانح و حوادث از خطاها و مخاطراتی ناشی می‌شوند که در کلیه سطوح عملیاتی سیستم هوایی مستتر هستند ضرورت وجود سیستم یا نظامی به‌منظور مدیریت ایمنی، به شکلی یکپارچه روش‌مند و برنامه‌ریزی شده که الزامات آن به‌عنوان یک فرهنگ در کل سازمان نهادینه گردد بیش‌ازپیش احساس می‌شود. در نتیجه، به‌منظور تقویت اهداف کلیدی و دستیابی به اهداف کلان سیستم مدیریت ایمنی، باید توجه ویژه‌ای به خطاهای انسانی وجود داشته باشد.

در مشاغل حساس، ترتیب انجام مراحل کار از اهمیت بسزایی برخوردار است، به‌طوری که در صورت فراموشی یا عدم انجام آن به هر دلیلی پیامدهای ناگواری به همراه خواهد داشت. خطای انسانی همواره به‌عنوان یک عامل مؤثر در سیستم‌های پیچیده و پویا است و یکی از مهم‌ترین عوامل بروز حوادث رخ داده در ایران معرفی شده است (طهماسبی و جعفری، ۱۳۹۹). علی‌رغم کوشش‌های زیادی که در جهت کاهش حوادث شغلی انجام گرفته است؛ ولی همچنان آمار حوادث بسیار بالاست. سازمان بهداشت جهانی حوادث شغلی را به‌مانند یک اپیدمی در حوزه بهداشت عمومی قرار داده است (دراویس و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین خطای انسانی را به‌عنوان یک عامل با ریسک بسیار بالا در وقوع سوانح شغلی قلمداد می‌کنند که از منظر بهداشتی، اقتصادی و اجتماعی خطرات بسیار زیادی دارد. در بسیاری از محیط‌های کاری یک خطای انسانی منجر به حوادث جبران‌ناپذیری می‌شود که از نظر فردی و سازمانی اثرات مخرب و جبران‌ناپذیری دارد (مونسالو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

خطای انسانی عبارتست از هرگونه تخطی انسان از آنچه که باید باشد و برای آن برنامه‌ریزی شده و یا انحراف از شرح وظایف تعیین شده که از حد قابل قبول فراتر رود (هاسیبوان^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). خطای انسانی به هر عمل یا وضعیتی اشاره دارد که اثرات بالقوه و یا بالفعل نامطلوب روی سیستم یا عملکرد انسان داشته باشد. در قالب این تعریف، چند نکته قابل توجه وجود دارد. اول این که خطای انسانی طبیعی است. دوم، هر خطایی مستلزم این نیست که نتایجی روی سیستم داشته باشد و سوم، هر عمل یا وضعیتی می‌تواند خطا نام گیرد، به شرط این که منجر به بروز شرایطی تعریف نشده در سیستم شود (باو^۶؛ پرات^۷ و همکاران، ۲۰۱۸).

¹ Mendes

² Zimmermann & Duffy

³ Jiang

⁴ Monsalvo-Buelvas

⁵ Hasibuan

⁶ Bove

⁷ Porathe

در ایران طبق آمار منتشر شده سالانه حدود ۱۴۰۰۰ حادثه ناشی از کار به سازمان تأمین اجتماعی گزارش می‌شود که پیامد آن ۱۲۰ مورد فوت و ۱۵۰ مورد از کارافتادگی است. اگر چه آمار حوادث کل کشور به مراتب رقمی بیشتر از این مقدار است و هیچ‌گونه گزارشی از سهم خطای انسانی در وقوع این حوادث منتشر نشده است؛ ولی به نظر می‌رسد حدود دوسوم عامل این حوادث ناشی از خطای انسانی باشد (نظام‌الدینی و همکاران، ۱۳۹۹). علت ماشه‌ای اغلب حوادث، خطاهای انسانی می‌باشد. به همین دلیل شناسایی خطاهای انسانی به‌ویژه در سیستم‌های حساس و پیچیده، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (سالاری و همکاران، ۱۳۹۸). به‌طور کلی حوادث، سالیانه جان بسیاری از افراد را در کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته تهدید کرده است. از آنجاکه این دسته از حوادث با جان و سلامت انسان ارتباط دارد بنابراین شایسته توجه و بذل عنایت بیشتری است (برقی پور و همکاران، ۱۳۹۹).

حوادث ناشی از کار به‌عنوان یکی از عوامل مهم ازدست‌رفتن نیروی کار و اتلاف ساعات کاری محسوب می‌شوند. کشورهای درحال توسعه بالغ بر ۶۰٪ نیروی کاری جهان را در خود جای‌داده‌اند اما تنها بین ۵-۱۵٪ از این جمعیت به خدمات بهداشت شغلی دسترسی دارند؛ بنابراین میزان حوادث ناشی از کار در کشورهای درحال توسعه مانند ایران بسیار بالا است (طهماسبی و جعفری، ۱۳۹۹). سالانه بیش از دو میلیون نفر بر اثر بیماری‌ها و حوادث ناشی از کار جان خود را از دست می‌دهند. همه ساله در سراسر جهان، هزاران کارگر قربانی حوادثی می‌شوند که به کشته‌شدن یا از کارافتادگی تعداد بسیار زیادی از آن‌ها منجر می‌شود (کیم^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در کشورهای پیشرفته صنعتی، سالانه از هر ۱۰ نفر کارگر یکی دچار سانحه می‌شود که در نتیجه آن، پنج درصد روزهای کار ملی به هدر می‌رود. علاوه بر این، سالانه ۲۶۸ میلیون حادثه منجر به جراحت نیز رخ می‌دهد که مصدومین ناشی از این‌گونه حوادث حداقل ۳ روز از کار خود غایب خواهند بود (متزلا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). طبق آخرین آمار اعلامی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۳۹۹ تعداد ۹۵۸۷ حادثه شغلی در کشور رخ داده و ۹۲۹۵ نفر که مشمول قانون کار می‌شوند در این بین آسیب دیده‌اند که ۹۷٫۱ درصد (۹۰۲۴ نفر) مرد و تنها ۲/۹ درصد (۲۷۱ نفر) زن هستند (آمار اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۹). با این حال به نظر می‌رسد تعداد واقعی بیشتر از این مقدار است؛ بنابراین آمار می‌توان ادعا کرد که خطای انسانی مساله ساده‌ای نیست و باید راهکاری اندیشید که امکان خطای انسانی کاهش یابد.

نظام منابع انسانی به‌ویژه در صنعت هوانوردی اهمیت بسیار زیادی دارد. خطاهای ناشی از نیروی انسانی در این صنعت پیامدهای گسترده‌ای دارد که نیازمند اهتمام ویژه‌ای است. از طریق یک نظام کارآمد منابع انسانی است که می‌توان از بروز چنین خطاهایی در این صنعت پیشگیری کرد (خیرخواه و همکاران، ۱۳۹۹). طی سال‌های اخیر، اقدامات ایمنی هوانوردی به‌سوی بهبود فناوری، با تمرکز بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی جهت یافته‌اند که به نوبه خود موفقیت‌های نسبی جهت کاهش بروز رویدادها را در پی داشته است. با این وجود، خطای انسانی قادر به اشتباه انداختن پیشرفته‌ترین سیستم‌ها و تجهیزات ایمنی است (بوجدان^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). عملکرد افراد در بروز اکثر حوادث هوایمی نقش عمده‌ای دارد. اگر قرار باشد آمار حوادث هوانوردی کاهش یابد؛ عوامل انسانی در هوانوردی باید بهتر درک شوند و علم و دانش مربوط به ایشان مورد بررسی مجدد قرار گیرند. این موارد باید در حین طراحی و تدوین مراحل اعطای مدرک و همچنین در زمان استفاده از کارکنان حین و یا قبل از عملی شدن پروژه اعمال گردند. افزایش اطلاعات در خصوص عوامل انسانی در نهایت باعث ایجاد پروازی امن‌تر خواهد بود (مولن^۴، ۲۰۰۴). پی‌بردن به این مهم که مطالعه عوامل پایه انسانی در صنعت هوانوردی نیازی الزامی است بر نقش نظام منابع انسانی در کاهش خطای انسانی در این صنعت تأکید دارد. با وجود پیشرفت‌های روزافزون فناوری، هنوز نیروی انسانی بااهمیت‌ترین و درعین حال بحرانی‌ترین عنصر در سیستم‌های کاری تلقی می‌گردد. در محیط‌های کاری انسان در هر لحظه حجم عظیمی از اطلاعات را جمع‌آوری، پردازش و بر مبنای آن تصمیم‌گیری می‌کند؛ بنابراین بروز هرگونه اشتباه در هر کدام از این مراحل می‌تواند پیامدهای فاجعه‌باری را به دنبال داشته باشد. این اشتباهات در عملیات مختلف، در قالب رفتارهای نایمن یا خطاهای انسانی شناخته می‌شوند (ویگمن و همکاران، ۲۰۰۵). خطای انسانی اغلب نتیجه محدودیت‌های فیزیولوژی و روان‌شناختی انسان بوده و کاملاً پیچیده است. علل اصلی خطاهای انسانی را می‌توان فرآیندهای ذهنی نادرست مانند فراموشی، غفلت، بی‌توجهی، انگیزه ضعیف، بی‌دقتی و بی‌پروایی بیان کرد. از طریق فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌توان خطاهای انسانی را به‌صورت قابل‌توجهی کاهش داد (حاجی اکبری و همکاران، ۲۰۱۵).

علی‌رغم اهمیت کاربردی و نظری موضوع در مطالعات اندکی به مخاطرات انسانی در صنعت هوایمی پرداخته شده است. مرادی و همکاران (۱۴۰۱) بر عوامل فردی، عوامل گروهی، محیط سازمانی و محیط کار به‌عنوان عوامل زیربنایی چنین مخاطراتی تأکید کرده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد آموزش و ترویج ایمنی می‌تواند کمک شایانی به کاهش خطاهای انسانی در صنعت هوانوردی کند. کیانی (۱۴۰۰) در

¹ Kim

² Metzler

³ Bogdane

⁴ Mullen

⁵ Wiegmann

⁶ Hajiakbari

بررسی نقش خطاهای انسانی در سوانح هوانوردی نشان داد که مهارت‌های حرفه‌ای، تجربی، دانشگاهی در کنار امنیت شغلی و عوامل مدیریتی بیشترین سهم را در کنترل خطاهای انسانی دارند. براساس پژوهش عطایی و همکاران (۱۴۰۰) اگر قرار باشد آمار حوادث هواپیمایی کاهش یابد؛ عوامل انسانی در هوانوردی باید بهتر درک شوند و علم و دانش مربوط به آن مورد استفاده و بررسی مجدد قرار گیرند. آذرنیا و همکاران (۱۳۹۸) نشان دادند بیشترین نوع خطای شناسایی شده از نوع عملکردی می‌باشد و در همین راستا برای کاهش این نوع خطا با استفاده از اقدامات اصلاحی لازم از جمله انتخاب افراد مناسب در جایگاه مناسب شغلی، آموزش، نظارت ثانویه، استفاده از ماشین‌های هوشمند و چک کردن در زمان مناسب و بهروز نمودن دستورالعمل‌های مورد استفاده، مفید و موثر می‌باشد. نتایج تحقیق خانلری و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که کلان فرآیند مدیریت عالی‌ترین تأثیر را بر روی سیستم مدیریت ایمنی دارد، پس از آن بیشترین تأثیر مربوط به کلان فرآیند پشتیبانی است. کم‌ترین تأثیر را کلان فرآیند بازخورد (بررسی سوانح و حوادث) بر سیستم مدیریت ایمنی دارد. کریمی (۱۳۹۰) تأکید کرد عوامل انسانی دربروز اکثر سوانح هوایی بالاترین نقش را ایفا می‌کند به همین جهت شناخت ویژگی‌های انسان و عواملی که موجب بروز خطا می‌شود می‌تواند نقش بسزایی در کاهش کلیه سوانح داشته باشد.

پژوهش برنز و بوناستو (۲۰۲۰) پایه‌ای تجربی برای انواع اقدامات فرض شده و عوامل شکل‌دهنده عملکرد مرتبط با آن‌ها ایجاد کرده است. مدل حاصل شده که با داده‌های پیش فرض، مورد آزمایش قرار گرفت، همچنین برای تعیین کمیت تأثیرات ارگونومیک و مزایای ایمنی یک سامانه‌ی اولیه که به خلبانان هوانوردی عمومی، کمک‌های شناختی ارائه می‌کند. سینگ و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش‌شان به‌طور خاص داده‌های ۷۳۳ کارشناس ایمنی هواپیمایی را مورد مطالعه قرار دادند. اثرات تعدیل‌کننده‌ی چند گروهی در رابطه‌ی بین سیستم مدیریت ایمنی (SMS)، عوامل انسانی (HF) و عملکرد CAS سرچشمه گرفته است. این مطالعه، اطلاعات ارزشمندی را برای طراحی راهبردهای مؤثر در جهت بهبود عملکرد CAS به بخش هواپیمایی ارائه می‌دهد. کلی و افسیمیو (۲۰۱۹)، در پژوهشی چنین آوردند که سوانح پروازهای کنترل‌شده‌ی برخوردی با زمین (CFIT)، تعداد قابل توجهی از تلفات را در مقایسه با سایر گروه‌های سوانح از خود به‌جای می‌گذارند. عوامل انسانی در این تصادفات، عوامل مؤثر قابل توجهی محسوب می‌شوند. این مطالعه بر روی هدف شناسایی عوامل انسانی درگیر در حوادث هوانوردی که منجر به CFIT شده‌اند، معطوف است. این مطالعه نشان داد که حواس‌پرتی، دل‌سردی و خستگی مفراط، عناصری هستند که خدمه پرواز ممکن است آن‌ها را داشته باشند و به‌همین علت در طول سفر، منجر به CFIT شوند. گای و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش خود چنین آوردند که در حال حاضر، فقدان ابزار تحلیلی خاص برای سوانح هوانوردی عمومی (GAA) وجود دارد. این امر منجر به ایجاد ضعف در جلوگیری از سوانح هوانوردی عمومی شده است.

اگرچه مطالعاتی در مورد خطای انسانی در کشور انجام شده است و نتایج آن‌ها می‌تواند مبنایی برای مدیریت خطای انسانی باشد، اما در حوزه هوانوردی به‌صورت جامع به این مسئله پرداخته نشده است و از آنجا که اهمیت، حساسیت و پیچیدگی حوزه هوانوردی بر کسی پوشیده نیست و هر خطایی می‌تواند ایمنی و جان مسافران را به خطر بیندازد، این مقاله در جهت پوشش جامع مباحث خطای انسانی بر اساس مدل رفتاری در مشاغل حساس هوانوردی ایران برای رسیدن به یک مدل جامع انجام می‌شود؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور می‌باشد. تحقیقات و مطالعات چندانی در زمینه تدوین الگوی رفتاری کاهش خطای انسانی صورت نگرفته است؛ بنابراین به‌نظر می‌رسد که ابعاد الگوی رفتاری کاهش خطای انسانی به‌طور عام، و کاربرد آن در مشاغل حساس سازمان‌های هوانوردی ایران به‌طور خاص، هنوز آن‌طور که باید تبیین نشده است؛ لذا در این پژوهش با رویکردی اکتشافی به مفهوم‌سازی مدل‌سازی رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل‌ونقل هوایی ایران پرداخته خواهد شد.

در مجموع می‌توان گفت عوامل انسانی در بروز بیش از ۷۵٪ از سوانح هوایی دخیل هستند و مخاطرات این صنعت عمدتاً مربوط به عامل انسانی و خطاهایی می‌شود که نتیجه بروز آن سانحه است. براین اساس شناخت ویژگی‌های نیروی انسانی و عوامل زمینه‌ساز خطا می‌تواند در کاهش کلیه سوانح، نقش مؤثری داشته باشد. با وجود اهمیت کاربردی مساله در کم‌تر مطالعه‌ای به این موضوع پرداخته شده است. مطالعات و اسناد موجود عمدتاً ناظر به ارائه آمارهایی پیرامون اهمیت خطای انسانی در بروز مخاطرات هوایی بوده است، اما مدلی برای کاهش چنین خطاهایی در کشورها ارائه نشده است. اهمیت نظری موضوع از یک سو و خلاء پژوهشی موجود از سوی دیگر بر لزوم پژوهشی پیرامون مدل‌سازی رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور دلالت دارد. این مطالعه با تأکید بر حمل‌ونقل هوایی و صنعت

¹ Burns & Bonaceto

² Singh

³ Kelly & Eftymiou

⁴ Controlled Flight into Terrian

⁵ Gui

هوانوردی کشور و با رویکردی مبتنی بر طرح تحقیق آمیخته اکتشافی صورت گرفته است. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که مدل رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور چگونه است؟

مواد و روش تحقیق

هدف این پژوهش مدل‌سازی رفتاری کاهش خطای انسانی است. این پژوهش از منظر هدف یک پژوهش کاربردی - توسعه‌ای است و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها یک پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) از نوع پیمایش مقطعی می‌باشد. از منظر شیوه تحلیل داده‌ها نیز یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان تجربی (مدیران صنعت هوانوردی) و خبرگان علمی (اساتید دانشکده صنعت هوانوردی) است. در این مطالعه نمونه‌گیری بخش کیفی به روش هدف‌مند صورت گرفت و با ۱۱ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل کارکنان صنعت هوایی کشور می‌باشند. حداقل حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۶۶ نفر برآورد گردید و به شیوه خوشه‌ای-تصادفی انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه می‌باشد. برای سنجش اعتبار نتایج مصاحبه از ضریب هولستی استفاده گردید. «درصد توافق مشاهده‌شده» یا PAO با محاسبه ضریب هولستی $0/677$ به دست آمده است که مقدار قابل قبولی است. پس از توزیع پرسش‌نامه در نمونه منتخب روایی پرسشنامه با سه روش روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرها باید بزرگ‌تر از $0/5$ باشد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگ‌تر از $0/7$ باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸). نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برازش بیرونی مدل ارائه شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MaxQDA استفاده شد. برای تعیین الگوی روابط علی مقوله‌ها و طراحی الگوی اولیه از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و نرم‌افزار MicMac استفاده شد. در نهایت تحلیل بخش کمی برای اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

بحث و ارائه یافته‌ها

در بخش کیفی از دیدگاه ۱۱ نفر از خبرگان شامل ۸ نفر از مدیران صنعت هوانوردی کشور و ۳ نفر از اساتید دانشکده صنعت هوانوردی استفاده شد. در بخش کمی نیز از دیدگاه ۳۶۶ نفر از کارکنان صنعت هوایی کشور استفاده گردید. در گام نخست با استفاده از روش تحلیل کیفی مضمون به شناسایی عوامل زیربنایی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی مبادرت ورزیده شد. از آنجاکه هدف ارائه یک مدل بومی بوده است؛ بنابراین برای شناسایی عوامل از دیدگاه مدیران صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور استفاده گردید. دیدگاه مدیران با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد، به این ترتیب که ۵ سوال باز در پروتکل مصاحبه استفاده و در طول فرآیند مصاحبه نیز مطابق پیش‌بینی سوالات جدیدی نیز مطرح گردید. برای آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردید. متن مصاحبه‌های نیم‌ساختارمند با روش تحلیل مضمون تحلیل شد و با روش پیشنهادی اترید-استرلینگ^۳ (۲۰۰۱) در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید. بنابراین در مرحله نخست کدگذاری باز انجام شد و از متن مصاحبه‌ها ۲۹۷ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۵ مقوله فراگیر، ۱۱ مقوله سازمان‌دهنده و ۶۹ مضامین پایه دست پیدا شد. مقوله‌های زیربنایی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱- مقوله‌های زیربنایی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
اخلاق حرفه‌ای	رفتار فردی	عوامل رفتاری
مهارت‌های تصمیم‌گیری		
هوش هیجانی بالا		
شرایط زندگی فردی		
اعتماد به نفس		

¹ Percentage of Agreement Observation, PAO

² Holsti

³ Attride-Stirling

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
عوامل سازمانی	رفتار گروهی	انگیزش شغلی
		پرهیز از چندپیشگی
		مسئولیت پذیری
		تجربه کاری
		ارتباطات مطلوب میان کارکنان
	ارتباطات مناسب میان گروه ها و دواير شغلی	
	عوامل ساختاری	تقسیم کار روشن
		سازماندهی تیم های کاری
		شفافیت نقش ها در کارهای گروهی
		رعایت عدالت در میان افراد گروه
عوامل مدیریتی	ساختار سازمانی	
	سیستم مدیریت ایمنی	
	فرهنگ سازمانی	
	نظام جبران خدمات	
	تکنولوژی	
	التزام عملی مدیران هوانوردی به صیانت از کارکنان	
	شایسته سالاری و ارتقای شغلی بر اساس ضوابط	
	مدیریت تعارض میان کارکنان	
	پشتیبانی و حمایت مدیریت از کارکنان	
	عدالت سازمانی و عدم تبعیض	
عوامل شغلی	تناسب شغل با شاغل	
	شفافیت وظایف شغلی و عدم ابهام	
	تعداد کافی کارکنان برای مناصب شغلی	
	آموزش کافی برای مشاغل حساس	
	عدم پیچیدگی و سردرگمی وظایف شغلی	
	اختلالات جسمانی ناشی از شغل	
	عدم خسته کننده بودن و یکنواختی شغل	
	نظم و ترتیب در محیط کار	
	تجهیزات و امکانات مناسب	
	تعمیرات و نگهداری ابزارها و تجهیزات	
محیط فیزیکی کار	کاهش سروصدا و آلودگی صوتی	
	نور و روشنایی مناسب	
	تهویه و هوای مطبوع	
	دمای هوا	
	وسایل و ابزارهای حفاظتی	
	طراحی مناسب سیستم انسان - ماشین	
	چیدمان و استقرار تجهیزات و ماشین آلات	
	نیروی کافی برای انجام کار	
	عدم نیاز به حرکات تکراری با تعداد زیاد	
	زمان کافی برای استراحت	
عوامل ارگونومی	حالت های بدنی درست	
	طراحی مناسب محل کار	
	باز یا بسته بودن مسیرهای پروازی	
	مناطق نظامی یا ممنوعه در فضای پرواز	
	چیدمان فرودگاه	
	وضعیت جوی	
	روز یا شب بودن زمان عملیات	
	عوامل فنی	

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	عوامل سیستمی	استفاده از فناوری‌های جدید هوانوردی
		به کارگیری نمایشگرهای مناسب
		بازمهندسی فرایندهای هوانوردی
		سازوکارهای مانیتورینگ و نظارت
		هماهنگی فعالیت‌های سازمانی
	عوامل فناوری	مدیریت و پایش عملکرد
		فرایندهای بازخورد و بهبود عملکرد
		استفاده از فناوری‌های جدید هوانوردی
		سخت‌افزارهای جدید و به‌روز هوانوردی
		نرم‌افزارهای به‌روز و مناسب هوانوردی
کاهش خطای انسانی	فناوری‌محور کردن فرایندهای هوانوردی	
	کاهش خطا در برنامه‌ریزی	
	کاهش تخطی‌های عمدانه	
	به حداقل رساندن سهل‌انگاری	
	کاهش لغزش	
	رفع مشکلات از قلم‌افتادگی	
		کاهش نقص در عملکرد

برای طراحی الگوی اولیه مدل رفتاری کاهش خطای انسانی از روش ساختاری تفسیری استفاده شد. برای این منظور نخست ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) تشکیل گردید. روابط سازه‌های فراگیر با چهار نماد V (متغیر I بر Z تأثیر دارد)، A (متغیر Z بر I تأثیر دارد)، X (رابطه دوسویه)، و O (عدم وجود رابطه) مشخص می‌شود (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱). ماتریس خودتعاملی ساختاری در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲- ماتریس خودتعاملی ساختاری مدل رفتاری کاهش خطای انسانی

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
V	A	A	A	A	A	A	A	X	A		عوامل فردی (C01)
O	V	X	A	V	X	V	A	V			عوامل فنی (C02)
V	A	A	A	A	A	A	O				عوامل گروهی (C03)
V	V	V	X	V	V	V					عوامل سازمانی (C04)
V	X	A	A	A	A						عوامل سیستمی (C05)
V	V	X	A	X							عوامل فیزیکی (C06)
V	V	X	A								عوامل ارگونومی (C07)
V	O	V									عوامل مدیریتی (C08)
V	V										عوامل فناوری (C09)
V											عوامل شغلی (C10)
											کاهش خطای انسانی (C11)

از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک، ماتریس دریافتی (ERU) به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد؛ اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز در نظر گرفت. ماتریس دسترسی نهایی در جدول زیر ارائه شده است.

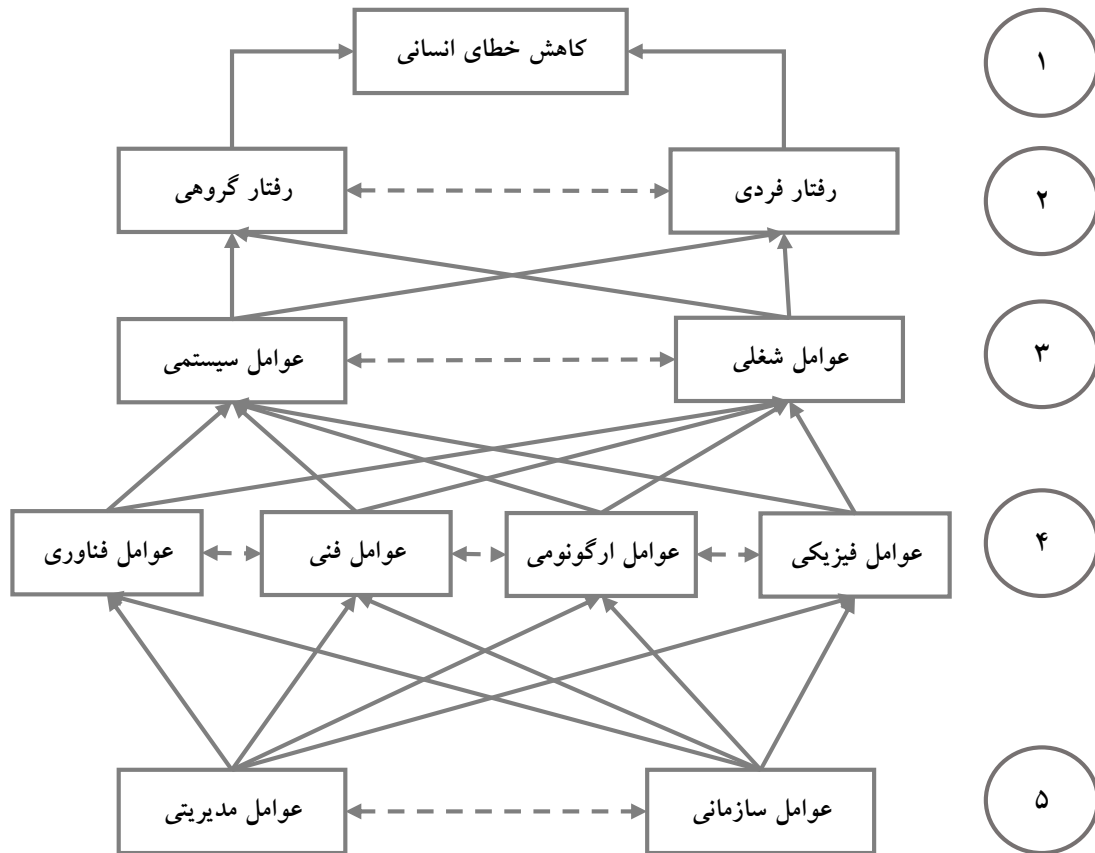
¹ Structural Self-Interaction Matrix, SSIM

² Reachability matrix, RM

جدول ۳- ماتریس دستیابی نهایی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	TM
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	عوامل فردی (C01)
*۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	عوامل فنی (C02)
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	عوامل گروهی (C03)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	عوامل سازمانی (C04)
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	عوامل سیستمی (C05)
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	عوامل فیزیکی (C06)
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	*۱	۱	عوامل ارگونومی (C07)
۱	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	عوامل مدیریتی (C08)
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	عوامل فناوری (C09)
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	عوامل شغلی (C10)
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کاهش خطای انسانی (C11)

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح بندی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی باید «مجموعه دستیابی» و «مجموعه پیش نیاز» شناسایی شود. برای متغیر C_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاریها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر C_i می توان به آنها رسید. مجموعه پیش نیاز (ورودی یا اثرپذیریها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می توان به متغیر C_i رسید. بر اساس نتایج، سازه کاهش خطای انسانی (CA) در سطح نخست قرار دارد. سازه های رفتار فردی (C01) و رفتار گروهی (C01) در سطح دو قرار دارند. سازه های شغلی (C10) و سیستمی (C05) در سطح سه قرار دارند. سازه های فیزیکی (C06)، ارگونومی (C07)، فناوری (C09) و فنی (C02) در سطح چهار قرار دارند. در نهایت نیز سازه های مدیریتی (C08) و سازمانی (C04) در سطح پنج قرار دارند.



شکل ۱- مدل رفتاری کاهش خطای انسانی

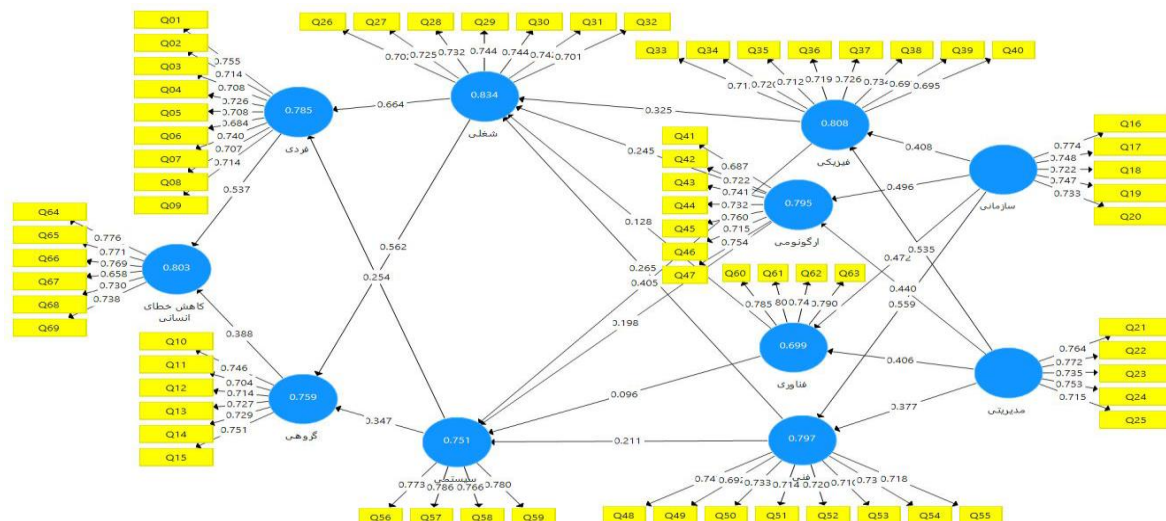
این مدل برای کاهش خطای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی کاربرد دارد و نشان می‌دهد عوامل سازمانی و مدیریتی به عنوان سازه‌هایی زیربنایی هستند که بر عوامل فیزیکی، ارگونومی، فنی و فناوری اثر مستقیم دارند. این عوامل نیز بر عوامل شغلی و سیستمی اثر می‌گذارند و به این ترتیب می‌توان رفتار فردی و گروهی را تحت‌تأثیر قرار داد. در نهایت نیز بهبود رفتار فردی و گروهی نیروی انسانی به کاهش خطای انسانی منجر می‌شود.

همچنین خروجی‌ها و ورودی‌های هر متغیر به ترتیب قدرت نفوذ و وابستگی آن متغیر را نشان می‌دهند. قدرت نفوذ - وابستگی متغیرهای مورد مطالعه در جدول ۴ ارائه شده است.

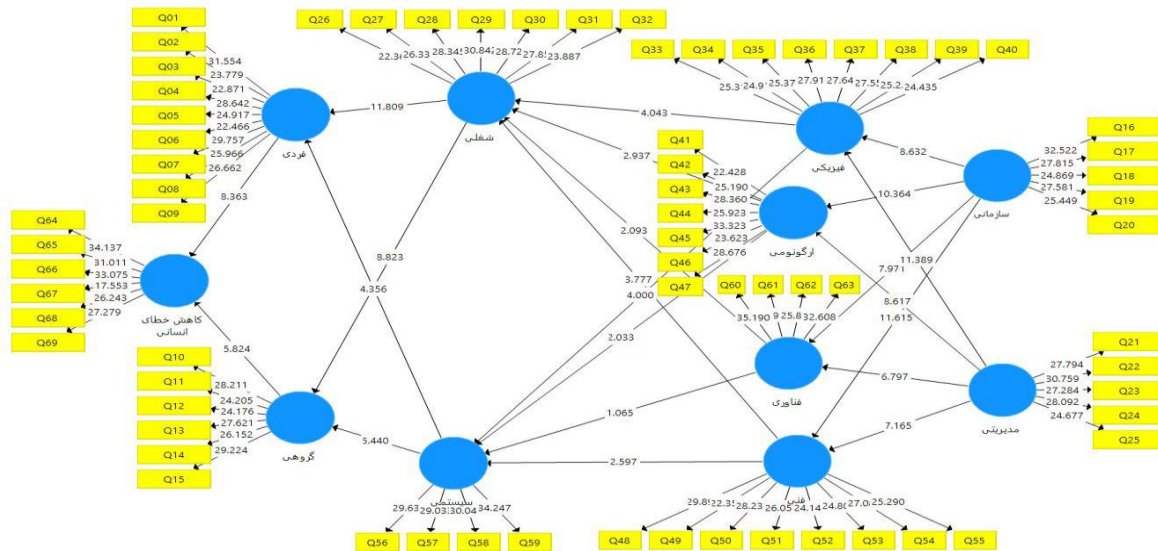
جدول ۴- قدرت نفوذ و میزان وابستگی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی

متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
عوامل فردی (C01)	۱۰	۳	۲
عوامل فنی (C02)	۶	۹	۴
عوامل گروهی (C03)	۱۰	۳	۲
عوامل سازمانی (C04)	۲	۱۱	۵
عوامل سیستمی (C05)	۸	۵	۳
عوامل فیزیکی (C06)	۶	۹	۴
عوامل ارگونومی (C07)	۶	۹	۴
عوامل مدیریتی (C08)	۲	۱۱	۱
عوامل فناوری (C09)	۶	۹	۴
عوامل شغلی (C10)	۸	۵	۳
کاهش خطای انسانی (C11)	۱۱	۱	۱

پس از تعیین روابط و سطح شاخص‌های مذکور، می‌توان آن‌ها را به شکل الگویی طراحی نمود. به همین منظور ابتدا شاخص‌ها را بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌گردد. الگوی نهایی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی در شکل ۱ نمایش داده شده است. در نهایت برای اعتبارسنجی مدل از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) با نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج ارزیابی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲- اعتبارسنجی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی (تخمین استاندارد)



شکل ۳- اعتبارسنجی مدل رفتاری کاهش خطای انسانی (معناداری)

بخش بیرونی مدل (مدل اندازه‌گیری) رابطه متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد. میزان رابطه سؤالات با سازه‌های اصلی به وسیله بارعاملی نشان داده می‌شود. بارهای عاملی در تمامی موارد از ۰/۶ بیشتر است و آماره t نیز در تمامی موارد بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین بخش اندازه‌گیری مدل از اعتبار مناسبی برخوردار است. برای اطمینان بیشتر از بخش بیرونی مدل، روایی و پایایی سازه‌ها نیز بررسی شد.

برای سنجش روایی همگرا از میانگین واریانس استخراجی (AVE) استفاده شد که باید بزرگتر از ۰/۵ باشد. پایایی سازه‌ها نیز با محاسبه پایایی ترکیبی، ضریب رو و آلفای کرونباخ بررسی شد که باید بزرگتر از ۰/۷ باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸). روایی و پایایی سازه‌های پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- روایی و پایایی سازه‌های پژوهش (اعتبار بخش اندازه‌گیری مدل)

سازه‌های اصلی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)	AVE
ارگونومی	۰/۸۵۴	۰/۸۵۵	۰/۸۸۹	۰/۵۳۴
سازمانی	۰/۷۹۹	۰/۸۰۰	۰/۸۶۲	۰/۵۵۵
سیستمی	۰/۷۸۰	۰/۷۸۱	۰/۸۵۸	۰/۶۰۳
شغلی	۰/۸۵۱	۰/۸۵۲	۰/۸۸۷	۰/۵۲۹
فردی	۰/۸۸۲	۰/۸۸۲	۰/۹۰۵	۰/۵۱۵
فناوری	۰/۷۸۸	۰/۷۸۹	۰/۸۶۳	۰/۶۱۲
فنی	۰/۸۶۸	۰/۸۶۸	۰/۸۹۶	۰/۵۱۹
فیزیکی	۰/۸۶۳	۰/۸۶۳	۰/۸۹۳	۰/۵۱۰
مدیریتی	۰/۸۰۳	۰/۸۰۳	۰/۸۶۴	۰/۵۵۹
کاهش خطای انسانی	۰/۸۳۵	۰/۸۳۶	۰/۸۸۰	۰/۵۵۰
گروهی	۰/۸۲۳	۰/۸۲۴	۰/۸۷۲	۰/۵۳۱

بر اساس مقادیر مندرج در جدول ۵ بخش بیرونی از اعتبار مناسبی برخوردار است به دیگر سخن سازه‌های پژوهش به درستی مورد سنجش قرار گرفته‌اند.

پس از حصول اطمینان از سنجش سازه‌ها، روابط میان سازه‌های اصلی (بخش درونی یا ساختاری مدل) مورد ارزیابی قرار گرفته است. خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل (روابط متغیرهای مدل) در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶- خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل (روابط متغیرهای مدل)

رابطه	ضریب تاثیر	آماره t	معناداری	اندازه اثر	نتیجه
ارگونومی ← سیستمی	۰/۱۹۸	۲/۰۳۳	۰/۰۴۳	۰/۰۴۱	تایید
ارگونومی ← شغلی	۰/۲۴۵	۲/۹۳۷	۰/۰۰۳	۰/۰۶۴	تایید
سازمانی ← ارگونومی	۰/۴۹۶	۱۰/۳۶۴	۰/۰۰۰	۰/۳۲۶	تایید
سازمانی ← فناوری	۰/۴۷۲	۷/۹۷۱	۰/۰۰۰	۰/۲۸۷	تایید
سازمانی ← فنی	۰/۵۵۹	۱۱/۶۱۵	۰/۰۰۰	۰/۴۵۵	تایید
سازمانی ← فیزیکی	۰/۴۰۸	۸/۶۳۲	۰/۰۰۰	۰/۲۰۱	تایید
سیستمی ← فردی	۰/۲۵۴	۴/۳۵۶	۰/۰۰۰	۰/۰۶۹	تایید
سیستمی ← گروهی	۰/۳۴۷	۵/۴۴۰	۰/۰۰۰	۰/۱۳۷	تایید
شغلی ← فردی	۰/۶۶۴	۱۱/۸۰۹	۰/۰۰۰	۰/۷۸۹	تایید
شغلی ← گروهی	۰/۵۶۲	۸/۸۲۳	۰/۰۰۰	۰/۴۶۲	تایید
فردی ← کاهش خطای انسانی	۰/۵۳۷	۸/۳۸۳	۰/۰۰۰	۰/۴۰۵	تایید
فناوری ← سیستمی	۰/۰۹۶	۱/۰۶۵	۰/۲۸۷	۰/۰۰۹	رد
فناوری ← شغلی	۰/۱۲۸	۲/۰۹۳	۰/۰۳۷	۰/۰۲۷	تایید
فنی ← سیستمی	۰/۲۱۱	۲/۵۹۷	۰/۰۱۰	۰/۰۴۷	تایید
فنی ← شغلی	۰/۲۶۵	۳/۷۷۷	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	تایید
فیزیکی ← سیستمی	۰/۴۰۵	۴/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۹۶	تایید
فیزیکی ← شغلی	۰/۳۲۵	۴/۰۴۳	۰/۰۰۰	۰/۱۱۸	تایید
مدیریتی ← ارگونومی	۰/۴۴۰	۸/۶۱۷	۰/۰۰۰	۰/۲۴۰	تایید
مدیریتی ← فناوری	۰/۴۰۶	۶/۷۹۷	۰/۰۰۰	۰/۱۹۷	تایید
مدیریتی ← فنی	۰/۳۷۷	۷/۱۶۵	۰/۰۰۰	۰/۱۶۶	تایید
مدیریتی ← فیزیکی	۰/۵۳۵	۱۱/۳۸۹	۰/۰۰۰	۰/۴۰۱	تایید
گروهی ← کاهش خطای انسانی	۰/۳۸۸	۵/۸۲۴	۰/۰۰۰	۰/۱۷۷	تایید

ضرایب مسیر در این بخش شدت و جهت رابطه را نشان می‌دهند و چون مقدار آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ است نشان می‌دهد ضرایب مسیر معنادار هستند. اندازه اثر (F^2) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. در واقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه گردید. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود. بر اساس نتایج ضریب مسیر فناوری بر سیستمی ۰/۰۹۶ به دست آمد که مقدار اندکی است، آماره تی ۱/۰۶۵ به دست آمد که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ کوچکتر است، مقدار معناداری ۰/۲۸۷ به دست آمد که از خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و اندازه اثر ۰/۰۰۹ کم‌تر از ۰/۰۲ است، بنابراین این رابطه معنادار نیست. در سایر موارد اندازه اثر بالای حد متوسط یعنی ۰/۱۵ و در برخی موارد حتی بیش از ۰/۳۵ یعنی قوی به دست آمد.

برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل از ضریب تعیین (R^2) و شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) استفاده شد. ضریب تعیین (R^2) معیاری است که بیانگر میزان تبیین متغیرهای وابسته الگو است؛ بنابراین هرچه بیشتر باشد، بهتر است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب نشان‌دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی است. شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) یا شاخص استون - گیزر^۱ چنانچه مثبت باشد، مطلوب است.

جدول ۷- خلاصه نتایج قدرت پیش‌بینی مدل

سازدهای اصلی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	Q2
ارگونومی	۰/۷۹۵	۰/۷۹۴	۰/۳۹۶
سیستمی	۰/۷۵۱	۰/۷۴۸	۰/۴۲۵
شغلی	۰/۸۳۴	۰/۸۳۲	۰/۴۱۱
فردی	۰/۷۸۵	۰/۷۸۴	۰/۳۷۷
فناوری	۰/۶۹۹	۰/۶۹۷	۰/۴۰۱
فنی	۰/۷۹۷	۰/۷۹۶	۰/۳۸۷

^۱ Stone-Geisser

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	Q2
فیزیکی	۰/۸۰۸	۰/۸۰۷	۰/۳۸۶
کاهش خطای انسانی	۰/۸۰۳	۰/۸۰۲	۰/۴۱۳
گروهی	۰/۷۵۹	۰/۷۵۸	۰/۳۷۷

ضریب تعیین سازه کاهش خطای انسانی نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل توانسته‌اند ۷۰٪ از تغییرات این سازه را تبیین کنند و مقدار قابل توجهی است. شاخص ارتباط پیش‌بین برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت است که نشان می‌دهد قدرت پیش‌بینی مدل مطلوب است. برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر زیر ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است، درحالی‌که مقادیر بالاتر نشان‌دهنده عدم تناسب است. شاخص SRMR نیز بهتر است، زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۸ باشد (حبیبی و جلال‌نیا، ۱۴۰۲).

جدول ۸- شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	GOF	RMS_theta	SRMR
مقدار قابل قبول	بزرگتر از ۰/۳۶	کمتر از ۰/۱۲	کمتر از ۰/۰۸
مقدار برآورد شده	۰/۶۵۴	۰/۰۹۲	۰/۰۴۸

در این مطالعه شاخص GOF برابر ۰/۶۵۴ به‌دست آمد که از ۰/۳۶ بزرگ‌تر است. شاخص RMS_theta میزان ۰/۰۹۲ به‌دست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص SRMR نیز ۰/۰۴۸ محاسبه گردید که از ۰/۰۸ کمتر است، بنابراین برازش مدل مطلوب است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی رفتاری کاهش خطای انسانی در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور انجام شده است. بر اساس نتایج مشخص گردید، عوامل سازمانی و مدیریتی به‌عنوان عناصر زیربنایی الگو هستند که بر عوامل فیزیکی، ارگونومی، فنی و فناوری اثر مستقیم دارند. در نتایج مطالعه خیرخواه و همکاران (۱۳۹۹) نیز به مؤلفه مدیریتی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌سو است. همچنین دستاوردهای پژوهش نشان داد، عوامل مذکور بر عوامل شغلی و سیستمی اثر می‌گذارد و به‌این ترتیب می‌توان رفتار فردی و گروهی را تحت تأثیر قرار داد. در نتایج مطالعات هاسیوبان و همکاران (۲۰۲۰) و برقی پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز مؤلفه‌های عوامل شغلی و رفتار فردی مورد تأیید قرار گرفته و با نتایج پژوهش حاضر سازگار است. در نهایت نیز مشخص گردید بهبود رفتار فردی و گروهی نیروی انسانی به کاهش خطای انسانی منجر می‌شود. در نتایج مطالعه سینگ و همکاران (۲۰۱۹)، به اهمیت مؤلفه کاهش خطای انسانی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است.

براساس نتایج مذکور، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود

در خصوص رفتار فردی پیشنهاد می‌شود، با استخدام منابع انسانی دارای اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های تصمیم‌گیری بالا در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور، مقدمات بروز خطای انسانی در این صنعت را کاهش دهند. در این راستا، استخدام کارکنانی با هوش هیجانی بالا و اعتمادبه‌نفس پیشنهاد می‌شوند. همچنین مدیران ذی‌ربط باید نسبت به شرایط زندگی فردی و مسئولیت‌پذیری وی آگاه باشند. افراد مذکور با افزایش انگیزش شغلی به پرهیز از چندپیشگی می‌رسند و با تجربه کاری مکفی خود در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور تأثیر بسزایی خواهند داشت. در خصوص رفتار گروهی پیشنهاد می‌شود، با برقراری ارتباطات مطلوب میان کارکنان، گروه‌ها و اصناف مختلف شغلی، به سازماندهی تیم‌های کاری پرداخته شود. این مهم با تقسیم کار روشن و شفافیت نقش‌ها در کارهای گروهی قابل‌دستیابی است. همچنین رعایت عدالت از سوی سرپرستان در میان افراد گروه نیز سبب انسجام بیشتر در میان افراد گروه می‌شود.

در خصوص عوامل ساختاری پیشنهاد می‌شود، نسبت به اصلاح و یا بازبینی ساختار سازمانی براساس سیستم مدیریت ایمنی اقدامات لازم انجام پذیرد. آن‌چه در غلبه بر چالش‌های محیطی حائز اهمیت است، استقرار فرهنگ سازمانی مناسب در صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور می‌باشد. همچنین مدیران ذی‌ربط با ایجاد نظام جبران خدمات مناسب می‌توانند به جلب رضایت اغلب کارکنان خود دست یابند. لازم به ذکر

است، کاربرد تکنولوژی روز در صنعت حمل و نقل هوایی کشور نیز از ارکان ضروری است باید بیش از پیش بدان توجه گردد و در حال حاضر به دلایلی نظیر تحریم فناوری‌های بروز دنیا در هیچ‌یک از بخش‌های صنعت مورد استفاده نیست که ضمن افزایش بار کاری نیروی انسانی به دلیل فرسودگی و عدم بروز بودن تجهیزات موجبات افزایش خطای انسانی را فراهم می‌کند.

در خصوص عوامل مدیریتی پیشنهاد می‌شود، ضمن التزام عملی مدیران هوانوردی به صیانت از کارکنان به استقرار نظام شایسته‌سالاری و ارتقای شغلی براساس ضوابط پرداخته شود. مدیران مذکور جهت مدیریت تعارض میان کارکنان می‌بایست به پشتیبانی و حمایت از آن‌ها بپردازند. همچنین استقرار عدالت سازمانی و عدم تبعیض میان افراد نیز نشان‌دهنده مدیریت صحیح و کارآمد در صنعت حمل و نقل هوایی کشور می‌باشد.

در خصوص عوامل شغلی پیشنهاد می‌شود، با ایجاد تناسب شغل با شاغل، به ایجاد شفافیت وظایف شغلی و عدم ابهام پرداخته شود. مدیران صنعت حمل و نقل هوایی کشور با برآورد تعداد کافی کارکنان برای مناصب شغلی و ارائه آموزش کافی برای مشاغل حساس می‌توانند به کاهش خطای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی کشور کمک نمایند. در این راستا، عدم پیچیدگی و سردرگمی وظایف شغلی و نبود اختلالات جسمانی ناشی از شغل حائز اهمیت است. همچنین عدم خسته‌کننده بودن و یکنواختی شغل نیز سبب افزایش انگیزه و اشتیاق کاری کارکنان شده و در کاهش خطای انسانی تأثیر بسزایی دارد.

در خصوص عوامل فیزیکی پیشنهاد می‌شود، با رعایت نظم و ترتیب در محیط کار و تأمین تجهیزات و امکانات مناسب، مقدمات دستیابی به هدف کاهش خطای انسانی در صنعت حمل و نقل هوایی کشور فراهم گردد. در این راستا، تعمیرات و نگهداری ابزارها و تجهیزات حائز اهمیت است. همچنین کاهش سروصدا و آلودگی صوتی در حین کار کارکنان و تأمین نور و روشنایی مناسب برای آن‌ها نیز در افزایش تمرکز و کاهش خطا اثرگذار است. علاوه بر موارد مذکور، تأمین تهویه و هوای مطبوع، دمای مناسب هوا و تأمین وسایل و ابزارهای حفاظتی نیز توصیه می‌شود.

در خصوص عوامل ارگونومی پیشنهاد می‌شود، با طراحی مناسب رابطه فی‌مابین انسان - ماشین و چیدمان و استقرار تجهیزات و ماشین‌آلات، غلبه بر چالش‌های محیطی مربوط به خطای انسانی تسهیل گردد. در این راستا، تأمین نیروی کافی برای انجام کار به همراه زمان کافی برای استراحت پیشنهاد می‌شود کمبود نیروی انسانی متخصص در صنعت هوانوردی کشور، یکی از مهم‌ترین چالش‌های حال حاضر است. همچنین ضمن طراحی مناسب محل کار، باید به کارکنان در خصوص عدم نیاز به حرکات تکراری با تعداد زیاد و رعایت حالت‌های بدنی درست آموزش‌های لازم ارائه گردد.

در خصوص عوامل سیستمی پیشنهاد می‌شود، با ایجاد سازوکارهای ماینورینگ و نظارت مناسب، به هماهنگی فعالیت‌های سازمانی پرداخته شود؛ لذا مدیریت و پایش عملکرد منابع انسانی در سازمان به کمک ارزیابان و متخصصان این حوزه پیشنهاد می‌شود. در نهایت با بررسی فرایندهای بازخورد و بهبود عملکرد می‌توان به نقاط قوت و ضعف در این صنعت دست‌یافت و این مهم در کاهش خطای انسانی حائز اهمیت است.

References

1. Atai, Mohammad; Moradi, Ibrahim; Khairandish, Mehdi. (1400). Designing a behavioral model to reduce human error in sensitive jobs in Iran's aviation industry. *Public Policy in Management*, 12(43), 81-91.
2. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
3. Azar, Adel; Gholamzadeh, Rasul. (2018). *Partial least squares*, Tehran: Negah Danesh Publications.
4. Azarnia, Mehssa; Mazloumi, Adel; Hosseini, Mohammadreza. (2018). Identifying and evaluating human errors in the activities related to the operation of electrical facilities of the Greater Tehran Power Distribution Company using the SHERPA method, *Work Health and Safety Quarterly*, 9 (33), 363-375.
5. Bogdane, R., Gorbacovs, O., Sestakovs, V., & Arandas, I. (2019). Development of a model for assessing the level of flight safety in an airline using concept of risk. *Procedia Computer Science*, 149, 365-374.
6. Burqai Pour, you are; Meghari Tehrani, Ghazaleh; Maddi, Shahriar, Mohammadfam, Iraj. (2019). Identification and evaluation of human errors of tower crane operators. *Occupational health and safety*. 10 (1), 12-23.
7. Bove, T. (2002). Development and validation of a human error management taxonomy in air traffic control (Doctoral dissertation, Risø National Laboratory & University of Roskilde).

8. Burns, K., & Bonaceto, C. (2020). An empirically benchmarked human reliability analysis of general aviation. *Reliability Engineering & System Safety*, 94, 06227.
9. Darwis, A. M., Nai'em, M. F., & Maksun, S. S. (2021). Trend analysis and projection of work accidents cases based on work shifts, workers age, and accident types. *Gaceta Sanitaria*, 35, S94-S97.
10. Gui, F. U., Yujingyang, X. U. E., Ruipeng, T. O. N. G., & Jizu, L. I. (2017). A comparison of HFACS and 24Model in categories of unsafe acts. *China Safety Science Journal*, 27(1), 7.
11. Habibi, Arash; Jalalnia, Rahela. (1402). partial least squares. Tehran: Narun.
12. Hajiakbari, M., Mohammadfam, I., Amid, M., & Mirzaei Aliabadi, M. (2015). Human error assessment in minefield cleaning operation using human event analysis. *Journal of Occupational Hygiene Engineering*, 2(3), 38-44.
13. Hasibuan, C. F., Daeng, P. Y., & Hasibuan, R. R. (2020, May). Human Reliability Assessment Analysis with Human Error Assessment and Reduction Technique (HEART) Method on Sterilizer Station at XYZ Company. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 851 (1), 1-12.
14. Habibi, Arash; Afridi, Sanam (1401). Multi-indicator decision making. Tehran: Narun.
15. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
16. Jiang, T. W., Lu, C. T., Fu, H., Palmer, N., & Peng, J. (2022). An Inductive Approach to Identify Aviation Maintenance Human Errors and Risk Controls. *The Collegiate Aviation Review International*, 40(1).
17. Karimi, Hamidreza; Hosseini, Ehsan. (1390). Investigation of human error factors in air accidents, the second national conference on road accidents, rail and air accidents, Zanjan.
18. Kim, S., Lee, J., & Kang, C. (2021). Analysis of industrial accidents causing through jamming or crushing accidental deaths in the manufacturing industry in South Korea: Focus on non-routine work on machinery. *Safety Science*, 13(3), 104-128.
19. Kiani, Farhad. (1400). Investigating the role of human errors in aviation accidents. Master's thesis, supervisor: Nasibah Faraji, Comprehensive University of Applied Sciences, Bandar Abbas Aviation Industry Training Center.
20. Khanlari, Hossein; Naderi Khurshidi, Alireza; Faqih Aliabadi, Hadi; Eskandari, Mojtaba. (2015). Designing the safety management development system in the aviation industry of the country, thematic axes. *Industry and University*, 7(25), 58-72.
21. Khairkhah, Morteza; Gholamzadeh, Dariush; Alwani, Seyyed Mehdi; Momeni, Mandan; Vedadi, Ahmed. (2019). Strategic model of human resources management of the country's aviation industry. *Police Management Studies*, 15(4), 553-576.
22. Kelly, D., & Efthymiou, M. (2019). An analysis of human factors in fifty controlled flight into terrain aviation accidents from 2007 to 2017. *Journal of safety research*, 69, 55-65.
23. Mendes, N., Vieira, J. G. V., & Mano, A. P. (2022). Risk management in aviation maintenance: A systematic literature review. *Safety science*, 153(1), 795-810.
24. Metzler, Y. A., Taibi, Y., Bellingrath, S., & Müller, A. (2021). A systematic overview on the risk effects of psychosocial work characteristics on musculoskeletal disorders, absenteeism, and workplace accidents. *Applied ergonomics*, 95, 103-134.
25. Miller, E. (2023). Aviation and Plane Crash Statistics. <https://www.psbr.law/aviation-accident-statistics.html>.
26. Monsalvo-Buevas, J., Tortorella, G., Cómbita-Niño, J., Vidal-Pacheco, L., & Herrera-Fontalvo, Z. (2020). Design of a methodology to incorporate Lean Manufacturing tools in risk management, to reduce work accidents at service companies. *Procedia Computer Science*, 177, 276-283.
27. Moradi, Ibrahim; Atai, Mohammad; Khairandish, Mehdi. (1401). The role of human resource system components (individual ethics, group factors, organizational environment and work environment) in reducing human error. *Ethics in Science and Technology*, 17 (4), 166-174.
28. Mullen, J. (2004). Investigating factors that influence individual safety behavior at work. *Journal of safety research*, 35(3), 275-285.
29. Nizam al-Dini, Zainab al-Sadat; Jafari, Behnoosh; Jazayeri, Seyed Amin. (2019). Identification and evaluation of human error in Khuzestan steel industries. *Occupational health and health promotion*. 4 (1), 58-69.

30. Niknejad, Mehdi; Hejbar Kiani, Cambyses; Sarlak, Ahmed; Calligraphy, Maryam. (1400). Analysis of the effects of production factors on employment in Iran's air transport industry. *Modern Economy and Business*, 16(53), 133-159.
31. NTSB. (2023). Human Factors in Aviation. <https://www.wisnerbaum.com/aviation-accident/why-planes-crash/human-factors-in-aviation/>
32. Porathe, T., Hoem, Å., Rødseth, Ø., Fjørtoft, K., & Johnsen, S. O. (2018). At least as safe as manned shipping? Autonomous shipping, safety and “human error”. In *Safety and Reliability—Safe Societies in a Changing World*. CRC Press, 5 (2), 417-425.
33. Rantanen, E., & Hujibrechts, E. J. (2021). Organizational Safety in Airline Operations. In *80th International Symposium on Aviation Psychology*, 7 (2), 190-211.
34. Salari, Samaneh; Farrokhzadeh, Maryam; Khalili, Arash; Mohammad Pham, Iraj. (2018). Identification of human errors in the use of ventilators with the method of predictive error analysis. *Occupational Health and Safety*, 9(3), 212-220.
35. Singh, V., Sharma, S. K., Chadha, I., & Singh, T. (2019). Investigating the moderating effects of multi group on safety performance: The case of civil aviation. *Case studies on transport policy*, 7(2), 477-488.
36. Tahmasabi, Fatima; Jafari, Mehdi. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting the occurrence of human errors and ways to reduce them in oil and gas industries: a systematic review. *The third international conference on technology development in oil, gas, refining and petrochemicals*.
37. Wiegmann, D., Faaborg, T., Boquet, A., Detwiler, C., Holcomb, K., & Shappell, S. (2005). Human error and general aviation accidents: A comprehensive, fine-grained analysis using HFACS.
38. Yoo, J., & Jung, Y. (2019). Interactive effects of organizational goal orientations on bank-employee's behavior. *International Journal of Bank Marketing*.
39. Zimmermann, N., & Duffy, V. G. (2023). Systematic Literature Review of Safety Management Systems in Aviation Maintenance Operations. *Human-Automation Interaction*, 311-328



Research Paper

**Consequences of Ineffective Organizational Culture based on Jihadi
Management Indicators in Islamic Republic of Justice of Iran**

Tahera Sadat Arvinasl: PhD Students in Cultural Planning Management, Department of Management, Fars Science and Research Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz. Iran

Hassan Soltani*: Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Saeed Razeghi: Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

Received: 2023/06/05 **PP** 111-126 **Accepted:** 2023/08/31

Abstract

If the Judiciary of the Islamic Republic of Iran does not enjoy sufficient favor in the field of serving clients, considering God in all matters of judgment, having a public spirit by judges and its officials, self-cultivation, correct and accurate use of the treasury, etc. Gradually, it loses its popularity among the people. Therefore, the purpose of the current research is the consequences of the ineffectiveness of the organizational culture based on Jihadi management indicators in the judiciary of the Islamic Republic. The present research is applied in terms of purpose and mixed in terms of execution method. The target population of the present research in the qualitative and quantitative part will be professors and experts of organizational management and jihadi management with at least 10 years of experience. The sample size is determined based on the theoretical saturation approach and the sampling method is the snowball method. In order to analyze the interview data, in the qualitative stage, thematic analysis method is used. The process in the foundation data method includes coding. Also, in the quantitative stage, the validity of the interview items has been confirmed. Finally, the findings indicate that the consequences of the lack of a favorable organizational culture based on jihadi management indicators are: waste of resources, lack of responsibility, lack of godly orientation, lack of self-confidence, lack of attention to participation, lack of respect for each other, bad mood, Ignoring religious actions.

Keywords: Strategy, optimal organizational culture, jihadi management, judiciary.

Citation: Arvinasl, T. S. , Soltani, H. , & Razeghi, S. (2023). **Consequences of Ineffective Organizational Culture based on Jihadi Management Indicators in Islamic Republic of Justice of Iran.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 111-126..

Extended Abstract

Introduction

Organizational culture is the beliefs and expectations that create norms and affect the choice of tools that are used in the management of organizations. Studying organizational culture is a relatively important way to study the organization and can be considered a bridge between society and organization. All the tools used in different parts of an organization to control, promote and create innovation are somehow influenced by organizational culture. Organizational culture can be an obstacle or a strong tool for any management activity. Organizational culture is a topic that has recently entered the field of management knowledge and organizational behavior. Playing the role of culture in human behavior is one of the most used concepts in behavioral sciences. Organizational culture has not been fully evaluated yet. Therefore, culture is what a person learns and also determines his behavior. Organizational culture includes many common ideals that are effective on the two variables of behavior and thinking of organization members and can be considered a starting point for movement and dynamism or an obstacle on the way to progress. Organizational culture is a phenomenon that is based on the organization and all the members of the organization agree that, so to speak, an invisible hand guides people towards a kind of invisible behavior. Knowing and understanding what makes up the organization's culture, how it is created and sustained, helps a person to better justify the behavior of people in the organization.

Methodology

In this research, the participants will be selected according to the purpose of the research from the community (the participants of the present research in the qualitative part of all professors in the field of organizational management and jihadi management with at least 10 years of work experience will be selected by non-random snowball method, gathering information in this research to An in-depth interview will be used because in this type of studies the main source of information is the in-depth conversation between the researcher and the participants. In order to ensure the accuracy of the findings, the interview method will be used and if necessary, some interview topics will be repeated and also the additional opinion of some experts will be used. Since in qualitative research, the focus is more on the information obtained from the situation rather than the sample size, in this study, the information will continue after the in-depth interview until reaching saturation (when the researcher realizes that nothing new will be discovered by continuing the interview). That during the interview, the consequences of not having the desired organizational culture based on Jihadi management indicators will be determined. The target population of the current research in the qualitative part will be all the professors and experts in the field of organizational management and jihadi management, as well as judicial managers of the Islamic Republic of Iran, with at least 10 years of work experience. The sample size is determined based on the theoretical saturation approach. The sampling method is the snowball method.

Results and discussion

The consequences of the inefficiency of the desired organizational culture based on jihadist management indicators in the judiciary were extracted based on interviews, which include: lack of motivation for progress, lack of sufficient attention to development, not based on science, uncalculated steps, lack of planning in solving problems, Not being able to use tact alongside science, not using all capacities, not being able to use facilities, not being serious in the work environment, not having a critical look at issues, not having tact alongside science and knowledge, indifference to transformation, not being efficient in work environment, lack of speed of action, lack of dedication along with the motivation to serve, indifference to hard work in the work environment, lack of enthusiasm for work

Conclusion

The explanation that can be given for this section is that when employees do not have a favorable organizational culture, it is natural that the characteristics of wasting resources, lack of responsibility, lack of godly orientation, lack of self-confidence, lack of attention to participation, lack of respect each other, bad temper, neglecting religious deeds, neglecting development, weak relationships, not being people, neglecting values.

It was found that the consequences of the lack of a favorable organizational culture based on jihadi management indicators are: waste of resources, lack of responsibility, lack of godly orientation, lack of self-confidence, lack of attention to participation, lack of respect for each other, bad mood, neglect of religious deeds Indifference to development, weak relationships, lack of people, indifference to values. Tidore and Morar (2022) in a research entitled changing the organizational culture for organizational performance have reached the conclusion that wasting resources and neglecting development are the consequences of the absence of a favorable organizational culture, which is in line with the present research. Aditya et al. (2022) in a research titled Analysis of organizational culture factors that affect the performance of health care professionals: a review of the literature have concluded that not paying attention to participation, not respecting each other is one of the consequences of the absence of a favorable organizational culture. It is in line with the present research.



پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران

طاهره سادات آروین اصل: دانشجوی دکتری مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات فارس، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران
حسن سلطانی: گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران
سعید رازقی: گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۵ صص ۱۱۱-۱۲۶ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

چکیده

چنانچه دادگستری جمهوری اسلامی ایران در زمینه خدمت به ارباب رجوع، در نظر داشتن خدا در کلیه امور قضاوت، داشتن روحیه مردمی توسط قضات و مسئولین آن، تزکیه نفس، استفاده صحیح و دقیق از بیت المال و ... از مطلوبیت کافی برخوردار نباشد رفته رفته محبوبیت خود را میان آحاد مردم از دست می‌دهد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر، پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری جمهوری اسلامی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا آمیخته است. جامعه هدف پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی اساتید و خبرگان مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی با حداقل ۱۰ سال سابقه خواهند بود. حجم نمونه مبتنی بر رویکرد اشباع نظری تعیین می‌گردد و روش نمونه‌گیری نیز روش گلوله برفی می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، در مرحله کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. فرایند در روش داده بنیاد شامل کدگذاری است. همچنین در مرحله کمی، روایی گویه‌های مصاحبه تأیید شده است. در نهایت یافته‌ها حاکی از آن است که پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند از: هدر رفتن منابع، عدم مسئولیت‌پذیری، نداشتن جهت‌گیری خدایی، نبود اعتماد به نفس، عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر، بدخلقی، بی توجهی به کردار دینی و ...

واژه‌های کلیدی: پیامد، فرهنگ سازمانی مطلوب، مدیریت جهادی، دادگستری جمهوری اسلامی ایران

استاد: آروین اصل، طاهره‌السادات؛ سلطانی، حسن؛ رازقی، سعید. (۱۴۰۲). پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری‌های جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱۱۱-۱۲۶.

مقدمه

از اهداف مهم مدیریت در زمان معاصر، نگاهی روش‌مند به آینده می‌باشد. حال این مدیریت، پس از نگاه به آینده باید برای تغییر، حرکتی علمی، پرقدرد، با برنامه، مردم محور، فساد ستیز و از روی جهد داشته باشد پس از این باید روحیه جهادی را در خود تقویت نماید یعنی باید یعنی کار را برای خدا، با جدیت و به صورت خستگی ناپذیر انجام دهد بعد از آن نیز باید بتواند موانع چه بزرگ و چه کوچک را از طریق گام‌های بلند از سر راه بردارد و حرکتی شتابدار همراه با تدبیر را در پیش داشته باشد (افجه‌ای و همکاران، ۱۳۹۸) دادگستری جمهوری اسلامی ایران یکی از نهادهایی است که پیوسته در ارتقای فرهنگ سازمانی خود تلاش داشته و به نظر می‌رسد مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی از عملکرد مطلوب‌تری برخوردار باشد. از اهداف مهم مدیریت در زمان معاصر، نگاهی روش‌مند به آینده می‌باشد (نوری اردی، ۱۳۹۹:۱۹). از اهداف مهم مدیریت در زمان معاصر، نگاهی روش‌مند به آینده می‌باشد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱). حال این مدیریت، پس از نگاه به آینده باید برای تغییر، حرکتی علمی، پرقدرد، با برنامه، مردم محور، فساد ستیز و از روی جهد داشته باشد پس از این باید روحیه جهادی را در خود تقویت نماید یعنی باید یعنی کار را برای خدا، با جدیت و به صورت خستگی ناپذیر انجام دهد بعد از آن نیز باید بتواند موانع چه بزرگ و چه کوچک را از طریق گام‌های بلند از سر راه بردارد و حرکتی شتابدار همراه با تدبیر را در پیش داشته باشد (افجه‌ای و همکاران، ۱۳۹۸) مدیریت جهادی همزاد انقلاب اسلامی ایران می‌باشد که آثار آن در نهاد جهاد سازندگی هویدا می‌باشد و نتیجه آن ادای تکالیف، همسویی با اراده الهی، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومتی، تجهیز سرمایه‌های انسانی، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات سازنده با استفاده از آموزه‌های دینی، فرمانبری آگاهانه از ولی امر، بهره‌گیری از علم و فناوری هم جهت با اراده الهی می‌باشد که مهمترین شاخص آن، تلفیق اراده انسان در اراده الهی می‌باشد (مهری، ۱۴۰۱:۷) در مدیریت جهادی پایه و اساس مدیریت بر روی هدایت انسان‌ها به سمت تکالیف خود و سازندگی می‌باشد که ارزش‌های محیطی می‌تواند بر روی افزایش انگیزه مدیریت جهادی بهتر تأثیر بگذارد (شریف‌زاده و حاجی پور، ۱۳۹۹) که نتیجه آن تحقق بهتر مدیریت جهادی و حل شدن در خدمت به دیگران و ایمان، فراموش کردن خود می‌باشد در حقیقت میزان این انگیزه را می‌توان فرهنگ جهادی نامید و در نتیجه این گونه مطرح کنیم که مدیریت جهادی مبتنی بر فرهنگ جهادی می‌باشد (نیک‌نام، ۱۴۰۱:۱۶). یکی از سازه‌های مدیریتی بسیار مهم که براساس شاخص‌های مدیریت جهادی می‌تواند تبیین گردد فرهنگ سازمانی است (بنیادی نایینی و کامفیروزی، ۱۳۹۵). بنابراین اجرای مؤثر مدیریت جهادی در سازمان به زیر ساخت‌های گوناگونی نیاز دارد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین آن‌ها است (علی شیری و همکاران، ۱۳۹۵:۳۳).

فرهنگ سازمانی باورها و انتظاراتی است که موجب ایجاد هنجارها می‌گردد و بر انتخاب ابزارهایی که در اداره سازمان‌ها بکار می‌روند، تأثیر می‌گذارد. (تبیانین و جلالیون، ۱۳۹۹). مطالعه فرهنگ سازمانی روشی نسبتاً مهم برای مطالعه سازمان است و می‌تواند پل ارتباطی بین اجتماع و سازمان در نظر گرفته شود (مومن و همکاران، ۲۰۲۰:۳۶). تمامی ابزارهای مورد استفاده در بخش‌های مختلف یک سازمان برای کنترل، ارتقا و ایجاد نوآوری به نوعی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارند (تبیانین و جلالیون، ۱۳۹۹:۱۳). فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان مانع یا ابزار قوی برای هرگونه فعالیت مدیریتی باشد (بینه و همکاران، ۲۰۲۲:۲۹). فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است (کورما و همکاران، ۲۰۲۲:۷). ایفای نقش فرهنگ در رفتار انسان، یکی از مفاهیم پر کاربرد در علوم رفتاری می‌باشد. فرهنگ سازمانی^۱ تاکنون کاملاً مورد ارزیابی قرار نگرفته است. لذا فرهنگ آن چیزی است که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند (امیدی فر و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی شامل بسیاری از آرمان‌های مشترک می‌باشد که بر دو متغیر رفتار و اندیشه^۲ اعضای سازمان مؤثر می‌باشد (سویانتو^۳، ۲۰۲۲) و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (ون دانگ^۴، ۲۰۲۰:۹). فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که مبتنی بر سازمان بوده و همه^۵ اعضای سازمان اتفاق نظر دارند که به اصطلاح، یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند (اوگوو و همکاران، ۲۰۲۰:۲). شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه^۶ ایجاد و دوام آن به فرد کمک می‌کند تا بهتر بتواند رفتار افراد در سازمان را توجیه نماید (ریدهد^۷، ۲۰۲۰:۱۸).

درک اهمیت فرهنگ سازمانی، شرط لازم موفقیت سازمان و برقراری ارتباط سالم و مؤثر با ارباب رجوع و کارکنان است (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۵:۲۳) و به این نکته توجه داشته باشد که فرهنگ سازمانی، هویت درونی و بیرونی سازمان را تعیین می‌کند (گرشاسبی و همکاران،

1. Memon

2. Binh

3. Korma

4. Organization Culture

5. Suyatno

6. Van Dang

7. Ugwu

8. Reidhead

۱۳۹۵:۱۷) و نشان‌دهنده ارزش‌های اصلی سازمان است. همچنین می‌تواند کارکنان را تبدیل به مدافعان یا منتقدان سازمان نماید (معصومی و فیضی، ۱۴۰۰:۴۲). همچنین نرخ حفظ کارکنان در سازمان‌هایی که به اهمیت فرهنگ سازمانی و مبانی اجتماعی آن پی برده‌اند، بیشتر است. فرهنگی که به کارکنان، احساس ارزش را به‌عنوان عضوی از یک جامعه القا می‌کند، در حفظ سرمایه‌های انسانی سازمان، موفق‌تر است. این تعلق خاطر می‌تواند برای اغلب کارکنان یک عامل انگیزشی بسیار قدرتمند باشد. (لطف کیا و همکاران، ۲۰۲۲:۳۸) ایفای مؤثر نقش به‌عنوان یک عامل جهت‌دهنده، از دیگر علل اهمیت فرهنگ سازمانی است. این نقش مخصوصاً در ارتباط با کارکنان جدید که معمولاً نسبت به فرهنگ سازمان، دچار ابهام و تردید هستند، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کورا و همکاران، ۲۰۲۲:۹) فرهنگ سازمانی، به‌عنوان یک نیروی هدایتگر کارکنان عمل می‌کند؛ بنابراین مهم است که این جهت‌دهی از همان مرحله همسوسازی آغاز شود. فرهنگ سازمانی غنی، فرایند همسوسازی کارکنان جدید را تسهیل می‌کند و باعث می‌شود آن‌ها خیلی سریع‌تر با محیط سازمان و ارزش‌های اساسی آن خو بگیرند. به این ترتیب، جامعه‌پذیری کارکنان آسان‌تر می‌شود و آن‌ها می‌توانند در کمترین زمان ممکن، به حداکثر هماهنگی و بازدهی برسند. (حفیظی، ۱۴۰۰:۱۸) مدیریت جهادی، یادگاری است گران‌سنگ از دوران دفاع و حماسه که در آن، تهیه و تجهیز سرمایه‌های انسانی و مادی و برنامه ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات، همه در فضایی برگرفته از آموزه‌های اصیل دینی صورت می‌گرفته است و مهم‌ترین ویژگی آن، ذوب اراده‌ی انسان در اراده‌ی الهی بوده و البته نماد این امتزاج عاشقانه، فرمانبری آگاهانه از ولی امر یا ولی فقیه زمان است. لذا از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی، عقل و عشق است. به‌عبارتی مدیریت جهادی با بهره‌گیری از ابزار علم و فناوری و هم‌جهت با اراده‌ی الهی و براساس نقشه‌ی الهی، به تمشیت امور می‌پردازد (ارحامی، ۱۳۹۶) بنابراین از آنجایی که تاکنون پژوهش‌های زیادی در زمینه مدیریت جهادی صورت گرفته است ولی تاکنون پژوهشی صورت نگرفته که الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه (دادگستری جمهوری اسلامی ایران) را استخراج نماید لذا با توجه به توطئه‌های بیش از پیش دشمن، نیاز بیشتری به مدیریت جهادی احساس می‌شود.

مسئله اصلی در پژوهش حاضر از این قرار است که چنانچه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری جمهوری اسلامی ایران شناسایی نشود، سازمان از فرهنگ سازمانی مطلوبی مبتنی بر معیارهای جهادی برخوردار نخواهد بود و نهادی چون دادگستری جمهوری اسلامی ایران در زمینه خدمت به ارباب رجوع، در نظر داشتن خدا در کلیه امور قضاوت، داشتن روحیه مردمی توسط قضات و مسئولین دادگستری جمهوری اسلامی ایران، تکیه نفس، ترجیح منافع جمعی بر منافع فردی، استفاده صحیح و دقیق از بیت‌المال، تواضع/فروتنی در قبال ارباب رجوع، جامع‌نگری، نگاه به آینده، رعایت عدالت و حکمفرمایی ضوابط به جای روابط و ایمان اصیل به خدای متعال از مطلوبیت کافی برخوردار نخواهد بود و رفته رفته محبوبیت خود را در میان مردم از دست می‌دهد و دادگستری جمهوری اسلامی ایران را برای برقراری قسط و عدالت به رسمیت نمی‌شناسند. بنابراین در پژوهش حاضر قرار است بدین سؤال پاسخ داده شود که پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در دادگستری جمهوری اسلامی ایران جمهوری اسلامی ایران به چه صورت می‌باشند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم (آلکاردا و همکاران، ۲۰۲۲:۱۶). فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است (گراهام و همکاران، ۲۰۲۲:۳۵). فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود (پالاساداکا، ۲۰۲۲:۸). ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است (مانالو، ۲۰۲۲:۳۶). تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد (سویاتنو، ۲۰۲۲:۳۸). با تمام این وجود ریچارد موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد تعریف می‌کند (لطف کیا و همکاران، ۲۰۲۲:۲۶). جورج

1. Korma

2. Alkhadra

3. Graham

4. Pallathadka

5. Manalu

6. Suyatno

7. Richard Morris

گوردون^۱ فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که بطور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (دیجیانگون و همکاران، ۲۰۲۰:۱۶). از تعاریف دیگر فرهنگ سازمانی می‌توان به تعریف لوئیس^۲ (دانشمند بنام در قلمرو فرهنگ سازمانی) اشاره نمود، وی فرهنگ سازمانی را این چنین تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تفاهم‌های مشترک برای سازمان دادن کنش‌ها است که زبان و دیگر محمل‌های نمادی را برای بیان این تفاهم‌های مشترک به کار می‌گیرد (مومن و همکاران، ۲۰۲۰:۱۰). هوکزینسکی و بوچانان^۳ (۲۰۰۱) فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه نسبتاً یکنواخت از ارزش‌ها و اعتقادات، آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌های پایدار می‌دانند که توسط اعضای سازمان تسهیم (انتقال) می‌یابد. این تعریف سودمند است، زیرا ماهیت جمعی فرهنگ را مورد توجه قرار می‌دهد و بیان می‌کند که فرهنگ در هر دو سطح عقاید و رفتارها وجود دارد (ردهد^۴، ۲۰۲۰:۱۵). رابینز^۵ فرهنگ سازمانی را یک درک عمومی و مشترک بین افراد سازمان تعریف نموده است. دنیسون نیز بر این نقطه تأکید دارد که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی بازی می‌کند. از نظر سورن سن^۶، فرهنگ سازمانی سیستمی از ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی است که بیانگر نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان هر سازمان است و یک سازمان زمانی دارای فرهنگی قوی خواهد بود که این ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در کل سازمان به صورت فراگیر درآمده باشد زیرا یکی از پیامدهای فرهنگ سازمانی، ارتقاء سطح سازگاری و هماهنگی کارکنان یک سازمان است (معدنی، ۱۴۰۱). برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمان ممکن است به شکل ملموس بیان نشده باشد و یا اعضا سازمان برداشت درستی از آن‌ها نداشته باشند، اما در حال فرهنگ‌سازمانی بسته به نوع سازمان حضوری مرئی یا نامرئی دارد که به هر شکل بر فرد و گروه اثر می‌گذارد. (کریگ و همکاران، ۲۰۱۶) مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک می‌باشد که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. (بالاکریشنان و همکاران، ۲۰۱۹:۴۰)

فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته‌ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می‌دهد (تیدور و مورار^۸، ۲۰۲۲:۲۶). آرمسترانگ^۹ (۲۰۰۲) فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرش‌ها، فرضیات و انتظارات مشتری را دربر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند (آدیتیا و همکاران، ۲۰۲۲:۱۹) و در اکثر سازمان‌ها، غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین است. فرهنگ می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد (هندراتو و همکاران، ۲۰۲۱:۱۴).

فرهنگ چندین نقش مهم را در سازمان به عهده دارد و آشکارترین نقش آن این است که در سازمان یک حس همانندی را برای اعضا فراهم می‌کند (مروان عطار، ۲۰۲۰:۳۴). دومین نقش مهم فرهنگ در سازمان این است که مولد تعهد در جهت رسالت سازمان است و سومین اهمیت فرهنگ در سازمان عبارت است از روشن کردن و تقویت استانداردهای رفتار، مورد اخیر برای افراد تازه‌وارد ضروری است، اما همچنین برای افراد تازه‌کار و باتجربه نیز سودمند است. فرهنگ‌سازمانی سه کارکرد اساسی دارد که به صورت خلاصه در شکل شماره ۱ ذکر شده است. (زیلایی، ۱۴۰۱:۱۹)

در یک مطالعه برای فرهنگ‌سازمانی چهار کارکرد اساسی در نظر گرفته شده است که به شرح زیر هست.

۱. به کارکنان سازمان هویت سازمانی می‌بخشد.
۲. تعهد گروهی را آسان می‌کند.
۳. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌نماید.
۴. با یاری‌دادن به اعضا، پی بردن به شرایط پیرامون کار خود رفتار آن‌ها را شکل می‌بخشد (زیلایی، ۱۴۰۱:۲۰). اگر بستر مناسبی فراهم گردد، با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی توانمند می‌توان به خوبی سازمان را به بالندگی رهبری نمود و میسر خواهد، مگر اینکه شخصیت مدیران و کارکنان به تدریج متحول گردد.

مدیریت جهادی

1. George Gordone

2. Djangone

3. Louis

4. Huczynski & Buchanan

5. Reidhead

6. Robbins

7. Sorensen

8. Tidor A, Morar

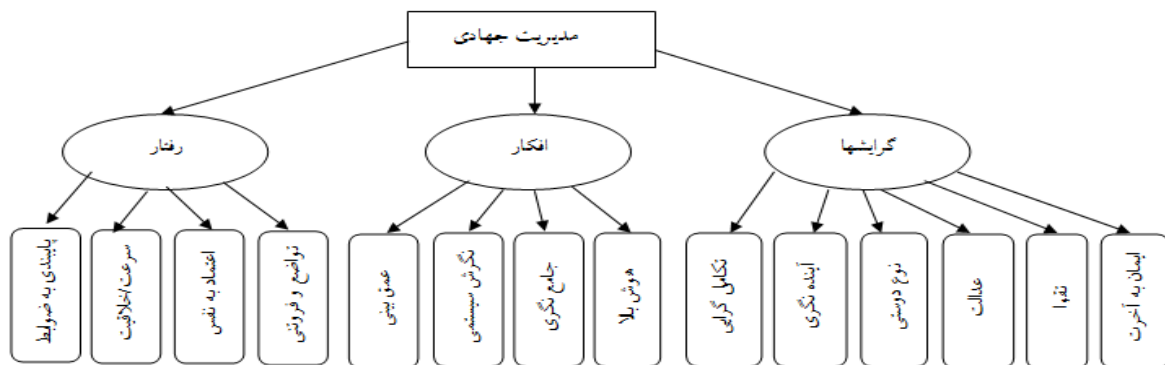
9. Aditya

مدیریت جهادی مدیریتی بر پایه علم تنها نمی‌باشد که تنها از طریق علوم و قوانین مطروحه در علم مدیریت پایه‌ریزی شده باشد و مهم‌ترین و اساسی‌ترین فرق این علم با علم مدیریت، همراه بودن آن با نظام ارزشی اسلامی است. به این معنا که نظام ارزشی اسلام مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می‌گیرد، نه به جای آن. ترکیب نظام ارزشی اسلامی با مدیریت در روش‌های عملی مدیران تأثیر بسزایی دارد و به حرکت مدیریتی آن‌ها جهت‌ی ارزشی می‌بخشد (بهشت‌آئین، ۴۳: ۱۴۰۰) در حقیقت مدیریت جهادی مدیریتی است که بر سه عنصر خدمت به مردم، نیت خدایی، تکیه بر علم استوار باشد (زارع، ۶۸: ۱۳۹۳) مدیریت جهادی دارای سه مؤلفه مهم گرایش‌ها، افکار و رفتار می‌باشد که به واسطه این سه مؤلفه، مدیریت جهادی از سایر مؤلفه‌ها متمایز می‌گردد زیرا در سایر مدیریت‌ها هر سه این مؤلفه‌ها با یکدیگر دخیل نمی‌باشند. جهت تبیین مؤلفه‌های مدیریت جهادی، سعی می‌شود از مدل خاصی استفاده گردد. در این مدل، سه حوزه‌ی ادراکی شناخته‌شده، که به ترتیب اولویت، بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند، معرفی می‌گردد:

(الف) حوزه‌ی تمایلات و گرایش‌ها: اعتقاد به آخرت، تقوا، عدالت، نوع‌دوستی، آینده‌نگری، تکامل‌گرایی، تمایل به علم و پژوهش، اعتقاد به مشارکت، اعتقاد به ولایت فقیه، گرایش به قانون و...

(ب) حوزه‌ی افکار و ذهنیات: هوش بالا، جامع‌نگری و نگرش سیستمی، وجود نظام فکری، ژرف‌نگری و عمیق‌بینی امور، عرضه‌ی افکار، هم‌فکری و مشورت و...

(ج) حوزه‌ی رفتار و عینیات: تواضع و فروتنی متعادل، اعتمادبه‌نفس، سرعت عمل، عیب‌پوشی، پایبندی به ضوابط به جای روابط، عمل به وعده‌های خود، سعه‌ی صدر، نظم در کارها، خلاقیت و ابتکار، ارتباط ساده و صریح، خوش‌رویی، وقار و متانت، پیشگامی در خودشناسی، توان اداره‌ی امور سازمانی (پورصادق و ذاکری، ۲۰: ۱۴۰۰).



شکل ۱- مؤلفه‌های مدیریت جهادی

شیوه‌های نهادینه‌سازی مدیریت جهادی از منظر آیات و روایات:

شیوه‌های نهادینه‌سازی مدیریت جهادی از منظر آیات و روایات مبتنی بر پژوهش نویسنده عبارتند از:

- بذل جهد در دفع دشمن (حج، ۷۸)
- مشارکت و شورا (آل عمران، ۱۵۹)
- فراخوانی بودن (بقره، ۲۱۳)
- پرهیز از ریاست طلبی (قصص، ۸۳)
- تقوای الهی (انفال، ۲۹؛ طلاق، ۴)
- ایمان (بقره، ۱۵۳)
- توکل (عنکبوت، ۲۲؛ ابراهیم، ۱۲)
- معیت پروردگار (ملک، ۱۳)
- شرح صدر (طه، ۲۵؛ بقره، ۴۵)
- دوری از اختلافات (آل عمران، ۱۰۳)
- تقسیم کار (طه، ۳۱/۳۰/۳۱/۳۲/۳۳)
- استقرار نظام ارزشی (حج، ۴۱)
- بسیار خدا را یادکردن (انفال، ۴۵)
- احساس مسئولیت (انفال، ۲۹)
- نظم و برنامه داشتن (صف، ۴)
- خستگی ناپذیری (بقره، ۸۷)
- ایثار (بقره، ۱۹۵)
- بصیرت (ص، ۴۵)
- وحدت (آل عمران، ۱۵۲، انفال، ۴۶)
- نفی وابستگی اجتماعی (آل عمران، ۱۴۱)

پیشینه پژوهش

در جدول ۱ جمع‌بندی از پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در راستای موضوع پژوهش حاضر مطرح شده است:

جدول ۱- جدول جمع‌بندی پیشینه

نویسنده(سال)	عنوان	نتیجه
بابایی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان های حاکمیتی- می‌انداری	ابعاد فرهنگ انسان‌محوری، فرهنگ تعاملی- محیط‌محوری، فرهنگ جهت‌محوری، فرهنگ تعالی‌محوری، فرهنگ قانون‌محوری شناسایی شده‌اند
بهشت آیین (۱۴۰۰)	مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد فرصت‌ها و چالش‌ها	درفرنگ اسلامی نیز مدیریت عبارتست از ایجاد هماهنگی دراجزای یک نظام و فراهم کردن زمینه رشد و تعالی انسان‌ها از طریق ارائه خدمت شایسته به آن‌ها.
شاهزاده صفوی و مسعودی (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی در راستای تحقق منویات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب	مدیریت جهادی می‌تواند به ترتیب اولویت از ابعاد اشتراک دانش و ظرفیت جذب بر روی بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیرگذار باشد
شاه نظری و همکاران (۱۴۰۰)	رابطه هوش معنوی و فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی در بین مدیران میانی یک سازمان نظامی	در بین مدیران میانی هوش معنوی و فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی، رابطه معناداری دارد. برای انجام اموری که نیازمند برخورداری از شیوه‌های مدیریت جهادی است می‌توان مدیران میانی را که فرهنگ سازمانی و هوش معنوی بالایی دارند، به کار گرفت
نوری اردی (۱۳۹۹)	نقش فرهنگ در رابطه بین آموزش و منزلت سازمانی کارکنان اداری دادگستری جمهوری اسلامی ایران اردییل	آموزش سازمانی رابطه مثبت و معنی داری با ویژگی‌های فرهنگی دارد. ویژگی‌های فرهنگی نیز رابطه مثبت و معنی داری با فضیلت سازمانی داشت. آموزش سازمانی رابطه مثبت و معنی دار با فضیلت سازمانی داشت
قرائی و پور صادق (۱۳۹۸)	بررسی نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای	مؤلفه‌های مدیریت جهادی در هفت مفهوم مشارکت سازمانی؛ انعطاف‌پذیری سازمانی؛ رسالت و ماموریت سازمانی؛ سازگاری سازمانی؛ انطباق‌پذیری سازمانی؛ نوآوری و خلاقیت و فرهنگ جهادی دسته‌بندی شدند
حسینی و شهزایی (۱۳۹۶)	مدل شاخص‌های مدیریت جهادی	با عنایت به لزوم حاکمیت ارزش‌های الهی در سازمان‌های اسلامی، لازم است تا شیوه خاص مدیریت اسلامی نیز در آن‌ها اجرا گردد تا به موفقیت‌های منحصر به فرد خود، که همان تعالی انسانی می‌باشد، دست یابند.
حسینی و همکاران (۱۳۹۵)	طراحی مدل سازمان جهادی	در بعد ساختاری، سازمان جهادی سازمانی متشکل از واحدهای اجرایی با تمرکز در سطح پایین؛ در بعد زمینه‌ای، سازمانی است که با اجرای طرح‌های جهادی در قالب تیم‌های کاری به دنبال پویایی می‌باشد. در بعد رفتاری، حمایت از کارکنان توسط رهبری، اشاعه ویژگی‌های اخلاقی شجاعت در سازمان و وجود فضای معنوی مبتنی بر ارزش‌های دینی، از ویژگی‌های یک سازمان جهادی است
عسکری ماسوله و همکاران (۱۳۹۵)	تبیین مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد بهبود فرهنگ سازمانی	عوامل مدیریتی؛ عوامل فردی؛ تعهد کارکنان و مسیر پیشرفت شغلی؛ میزان استقلال کارکنان در انجام وظایف؛ شرایط نرم‌افزاری محیط کاری؛ ارزش‌ها و رفتار سازمانی؛ دین محوری و عدالت سازمانی و کمال‌گرایی و عوامل محتوایی بر بهبود فرهنگ سازمانی مؤثر هستند
عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱)	ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه	معنویت، عدالت، اخلاص، رهبری خادم، دانش‌افزایی، وجدان کاری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، مردم‌داری، نظم و انضباط، مشورت و هم‌اندیشی و خودارزیایی از مؤلفه‌های الگوی فرهنگ سازمانی اسلامی و نهج البلاغه می‌باشند
کاویانی و رستمی نیا (۱۳۹۴)	نقش پیش فرض‌ها و ارزش‌های اسلامی در فرهنگ سازمانی	در فرهنگ جامعه دین اسلام تأثیر بسزایی دارد و رعایت ارزش‌ها و اصول اخلاق اسلامی جزء قوانینی است که افراد باید آن‌ها را در سازمان‌ها در بر گیرند
همتی (۱۳۹۳)	سبک مدیریت اسلامی در نهج البلاغه	تجلی عدالت را فقط باید در مدیریت صحیحی که از سیره نبوی و مدیریت علوی مدد گرفته باشد دید زیرا مدیریت سالم مدیریتی است که در آن عدالت به مفهوم قرار دادن هر چیز در جای خود و انجام امور به دست افراد شایسته می‌باشد و این شایسته‌سالاری و مدیریت را می‌توان در آینه کلام علی(ع) دید

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا آمیخته است.

الف) در مرحله کیفی

در مرحله کیفی پژوهش به منظور جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات از تحلیل مضمون استفاده می‌شود. در این پژوهش ابتدا به منظور شناخت و تبیین طرح تحقیق، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در ادبیات پژوهشی داخلی و متون مرتبط مورد بررسی قرار می‌گیرد. که از طریق مصاحبه با متخصصان تهیه می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها (مصاحبه‌کننده بدون غرض و جهت دادن به مصاحبه‌ها پرداخت. درجین مصاحبه

آن‌ها ضبط شده و فایل صوتی مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر گوش داده شد تا معلوم شود آیا محتوا قابل فهم است. یا نیاز به پیگیری دارد. سپس مصاحبه‌ها بر روی کاغذ پیاده‌سازی شد و کدگذاری آن‌ها انجام می‌شود، از روش تحلیل مضمون استفاده می‌شود. در تحلیل مضمون، ابتدا برای پاسخ به هر یک از این سؤالات، داده‌های کیفی از گروهی از شرکت‌کنندگان مرتبط جمع‌آوری شده و سپس آن‌ها تجزیه و تحلیل می‌گردند (استراس و کوربین، ۱۳۹۰: ۶۳). کدگذاری داده‌ها به کمک نرم‌افزار ماسکیودا انجام می‌گیرد و سپس بر اساس پیش زمینه‌های مرتبط استخراج، راهبردها تدوین می‌شود.

در این تحقیق ابتدا مشارکت‌کنندگان با توجه به هدف پژوهش از میان جامعه (مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر در بخش کیفی کلیه اساتید حوزه مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار به روش غیرتصادفی گلوله برفی انتخاب خواهند شد، گردآوری اطلاعات در این پژوهش به وسیله مصاحبه ژرف نگر صورت خواهد گرفت چرا که در این گونه مطالعات منبع اصلی اطلاعات گفتگوی عمیق و ژرف پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان است. به منظور دقت یافته‌ها از روش مصاحبه و در صورت لزوم تکرار برخی مباحث مصاحبه و همچنین استفاده از نظر تکمیلی برخی خبرگان استفاده خواهد شد. از آنجا که در تحقیقات کیفی تمرکز بیشتر بر روی اطلاعات مکتوب است از موقعیت هست تا اندازه نمونه، در این مطالعه نیز اطلاعات پس از انجام مصاحبه عمیق تا زمان رسیدن به اشباع (زمانی که محقق متوجه می‌شود با ادامه مصاحبه چیز جدیدی کشف نمی‌گردد ادامه خواهد یافت.) که طی مصاحبه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی مشخص خواهد شد.

جامعه هدف پژوهش حاضر در بخش کیفی کلیه اساتید و خبرگان عرصه مدیریت سازمانی و مدیریت جهادی و همچنین مدیران دادگستری جمهوری اسلامی ایران‌های کشور با حداقل ۱۰ سال سابقه کار خواهند بود. حجم نمونه مبتنی بر رویکرد اشباع نظری تعیین می‌گردد. روش نمونه‌گیری نیز روش گلوله برفی می‌باشد.

جدول ۲- مشخصات خبرگان

متغیر جمعیت شناختی	مؤلفه	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۹	۳۰٪
	مرد	۲۱	۷۰٪
سن	سن ۳۵-۴۵	۱۲	۴۰٪
	سن ۴۵-۶۰	۱۸	۶۰٪
تخصص	استاد حوزه روانشناسی اسلامی	۱۵	۵۰٪
	استاد علوم اسلامی	۹	۳۰٪
	مدیران دادگستری جمهوری اسلامی ایران	۶	۲۰٪

برای اعتبار بخشی در این تحقیق سعی شد، چهار معیار تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی یعنی موثق بودن، باورپذیری، قابلیت تصدیق و قابلیت انتقال مورد نظر قرار گیرد. در نهایت جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش ۷ مرحله‌ای کلازری انجام شده است. بنابراین:

- ۱- خواندن تمام توصیف‌های ارائه شده توسط خبرگان جهت بدست آوردن یک احساس و مأنوس شدن با آن‌ها
 - ۲- مراجعه به هریک از پروتکل‌ها و استخراج عبارات مهم مرتبط به پدیده مورد مطالعه (پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی)
 - ۳- تلاش در راستای پی بردن به معنای هر یک از جملات مهم (فرموله کردن معانی)
 - ۴- تکرار مراحل فوق برای هر پروتکل و قرار دادن معانی فرموله شده و مرتبط در خوشه‌هایی از تم‌ها (مقوله‌ها)
 - ۵- تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع از موضوع مورد پژوهش
 - ۶- فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی (ساختار ذاتی پدیده)
 - ۷- مراجعه مجدد به هریک از خبرگان و انجام مصاحبه منفرد با آن‌ها پیرامون یافته‌ها و اقدام برای اعتبارسنجی
- در بخش کیفی برای شناسایی مضامین از روش اکتشافی داده بنیاد اشتراوس و کوربین، تحلیل مضامین و برای تعیین روایی محتوایی از تحلیل محتوا استفاده شد. بخش کیفی این پژوهش در چند گام صورت گرفت:
- ۱- دعوت از مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه‌های عمیق در زمینه فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی تا زمانی که مصاحبه‌ها به اشباع برسد.
 - ۲- کدگذاری، طبقه‌بندی و دریافت مقوله‌ها و مضامین کشف شده از مصاحبه‌ها

۳- طراحی و تدوین الگو مبتنی بر تجربه‌ها و مقولات کشف شده

ب) در مرحله کمی

در بخش کمی روایی مصاحبه مبتنی بر ضریب تأثیر و شاخص‌های روایی محتوا تأیید شده است.

بحث و ارائه یافته‌ها

پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه نیز مبتنی بر مصاحبه استخراج گردید که از قرار جدول ۳ می‌باشد

جدول ۳- مفاهیم استخراج شده ثانویه از کدهای اولیه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه

کدهای اولیه	کدهای ثانویه
هدر رفت منابع سازمانی، اسراف منابع سازمانی، بی تفاوتی نسبت به بیت المال، بی توجهی به قناعت پیشگی	هدر رفتن منابع
بی مسئولیتی و عدم پذیرش خطاهای خود، عدم انجام صحیح تکالیف	عدم مسئولیت پذیری
نداشتن توکل به خدا و بنابراین نبود آرامش حین بروز مسائل، عدم اعتقاد قلبی به مقدرات الهی، بی توجهی به کار برای خدا، بی توجهی به تفکر کار کردن برای خدا	نداشتن جهت‌گیری خدایی
نداشتن خودباوری، نداشتن اعتماد به نفس، ترس از موانع، هراس از مقابله نمودن با چالش‌ها	نبود اعتماد به نفس
کاهش مشارکت‌پذیری همکاران، بی توجهی به مشارکت	عدم توجه به مشارکت
نداشتن فرهنگ تکریم دیگری، عدم احترام به باورهای فردی، پدید آمدن اختلافات بسیار در محیط کار	عدم تکریم یکدیگر
نداشتن اخلاق خوب در برخورد با سایرین، ناهنجاری‌های رفتاری در محیط کار، نداشتن خوشرویی در محیط کار	بدخلقی
بی توجهی به اخلاق دینی، بی توجهی به ارزش‌های دینی در محیط کار	بی توجهی به کردار دینی
عدم انگیزه برای پیشرفت، عدم توجه کافی به توسعه، مبتنی بر علم نبودن، گام‌های حساب نشده، نداشتن تدبیر در مرتفع نمودن مسائل، عدم توانایی استفاده از درایت در کنار علم، عدم استفاده از کلیه ظرفیت‌ها، عدم توانایی استفاده از امکانات، نداشتن جدیت در محیط کار، نداشتن نگاه نقادانه به مسائل، نداشتن درایت در کنار علم و دانش، بی تفاوتی به تحول آفرینی، کارآمد نبودن در محیط کار،	بی توجهی به توسعه
بی توجهی به مشکلات همکاران، نبود همدلی میان همکاران، نبود روابط صمیمی میان همکاران	ضعف روابط
بالا دانستن خود نسبت به دیگران و مردمی نبودن، برخورد بالا به پایین با همکاران و ارباب رجوع	مردمی نبودن
پایمال شدن ارزش‌های سازمانی، بی توجهی به آرمان‌ها	بی توجهی به ارزش‌ها

حال مبتنی بر کدهای ثانویه مضامین استخراج می‌گردد

جدول ۴- مضامین استخراج شده از کدهای ثانویه پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه

مضمون	کدهای ثانویه
نداشتن گفتار و کردار خدایی	نداشتن جهت‌گیری خدایی
	بی توجهی به کردار دینی
مغموم ماندن توسعه	بی توجهی به توسعه
	عدم توجه به مشارکت
	نبود اعتماد به نفس
	هدر رفتن منابع
	ضعف روابط
عدم حفظ احترام یکدیگر	عدم تکریم یکدیگر
	مردمی نبودن
	بدخلقی
کنار گذاشتن ارزش‌ها	عدم مسئولیت پذیری
	بی توجهی به ارزش‌ها

حال جهت تأیید این گویه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها نیاز است تا روایی کمی صوری آن‌ها مبتنی بر شاخص ضریب تأثیر بررسی و تأیید شود که این ضرایب تأثیر، تأییدکننده روایی کمی صوری مؤلفه‌های استخراج شده برای الگو می‌باشند که برای ۱۲ مؤلفه استخراج شده برای الگو، ضرایب تأثیر در جدول ۵ محاسبه شده است.

جدول ۵- شاخص روایی صوری پرسشنامه

ردیف	گویه	شاخص روایی صوری
۱	هدر رفتن منابع از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۸۱
۲	عدم مسئولیت‌پذیری از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۷۳
۳	نداشتن جهت‌گیری خدایی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۷۹
۴	نبود اعتماد به نفس از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۹۸
۵	عدم توجه به مشارکت از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۷۶
۶	عدم تکریم یکدیگر از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۹۸
۷	بدخلقی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۲/۱۵
۸	بی توجهی به کردار دینی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۸۵
۹	بی توجهی به توسعه از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۵۹
۱۰	مردمی نبودن از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۹۴
۱۱	ضعف روابط از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۸۴
۱۲	بی توجهی به ارزش‌ها از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.	۱/۶۵

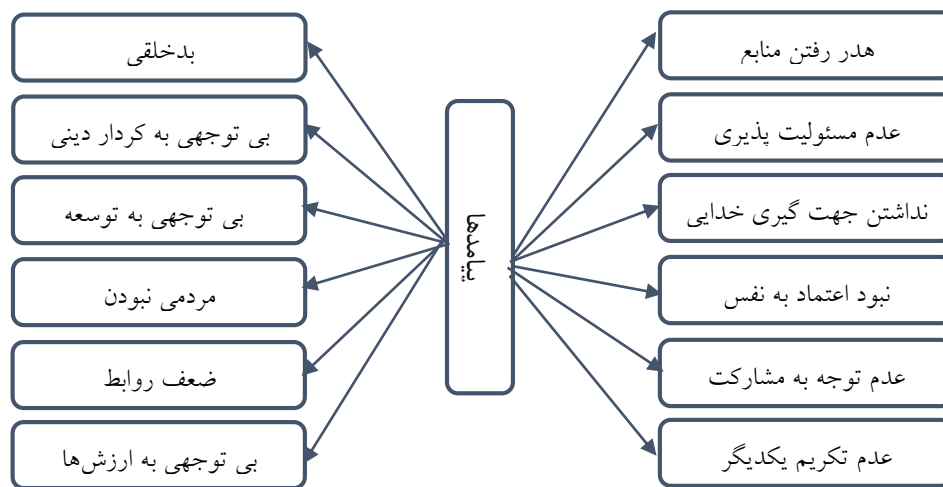
ملاحظه می‌گردد که تمامی مقادیر ضرایب تأثیر بزرگتر از ۱/۵ می‌باشند. همچنین روایی محتوایی نیز مبتنی بر شاخص روایی محتوا و نسبت روایی محتوا تأیید شده است:

جدول ۶- تأیید روایی محتوایی مبتنی بر نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا

نسبت روایی محتوا	شاخص روایی محتوا	سؤال
۰/۸۰	۰/۸۲	هدر رفتن منابع از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۱	۰/۸۵	عدم مسئولیت‌پذیری از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۱	۰/۸۳	نداشتن جهت‌گیری خدایی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۰	۰/۸۲	نبود اعتماد به نفس از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.

نسبت روایی محتوا	شاخص روایی محتوا	سؤال
۰/۸۱	۰/۸۵	عدم توجه به مشارکت از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۱	۰/۸۳	عدم تکریم یکدیگر از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۷۹	۰/۸۲	بدخلقی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۸	۰/۹۱	بی توجهی به کردار دینی از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۲	۰/۸۵	بی توجهی به توسعه از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۰	۰/۸۴	مردمی نبودن از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۸۴	۰/۸۶	ضعف روابط از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.
۰/۷۸	۰/۸۴	بی توجهی به ارزش‌ها از پیامدهای کارآمد نبودن فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی در قوه قضاییه می‌باشد.

بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی قابل قبول، ۰/۶۲ می‌باشد که کلیه شاخص‌های روایی محتوایی در جدول ۵ بالاتر از این مقدار می‌باشند. همچنین مقادیر شاخص روایی محتوایی نیز باید حداقل، ۰/۷۹ باشد و کلیه شاخص‌های روایی محتوایی در جدول ۴ بالاتر از این مقدار می‌باشند.



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

مبتنی بر یافته دوم مشخص گردید که پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی عبارتند از: هدر رفتن منابع، عدم مسئولیت‌پذیری، نداشتن جهت‌گیری خدایی، نبود اعتماد به نفس، عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر، بدخلقی، بی توجهی به کردار دینی، بی توجهی به توسعه، ضعف روابط، مردمی نبودن، بی توجهی به ارزش‌ها.

تیدور و مورار (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان تغییر فرهنگ سازمانی برای عملکرد سازمانی به این نتیجه دست یافته است که هدر رفتن منابع و بی توجهی به توسعه از پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد. آدیتیا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان تجزیه و تحلیل عوامل فرهنگ سازمانی که بر عملکرد متخصصان مراقبت‌های بهداشتی تأثیر می‌گذارد:

¹ . Aditya

مروری بر ادبیات به این نتیجه دست یافته است که عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر از پیامدهای نبود فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد که همسو با پژوهش حاضر می‌باشد.

تبیینی که برای این بخش می‌توان ارائه داد از این قرار است که زمانی که کارکنان دارای فرهنگ سازمانی مطلوبی نباشند طبیعی است که خصلت‌های هدر رفتن منابع، عدم مسئولیت‌پذیری، نداشتن جهت‌گیری خدایی، نبود اعتماد به نفس، عدم توجه به مشارکت، عدم تکریم یکدیگر، بدخلقی، بی توجهی به کردار دینی، بی توجهی به توسعه، ضعف روابط، مردمی نبودن، بی توجهی به ارزش‌ها در آن‌ها وجود دارد.

محدودیت‌هایی که در پژوهش حاضر مطرح بوده‌اند عبارتند از:

امنیتی بودن سازمان مورد مطالعه و سختی دستیابی به اطلاعات از این سازمان

بنابراین پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی بصورت آزمایشی صورت گرفته و تأثیر فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی بر مشکلات رفتاری کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، میزان تأثیر فرهنگ سازمانی مطلوب مبتنی بر شاخص‌های مدیریت جهادی بر سبک‌های اسنادی و یا عزت نفس کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

References

1. Aditya, M. , Tidor, A. , & Morar, L. (2022). Changing Organizational Culture for Enterprise Performance. *International Journal of Operations Management*, 2(2), 20-33.
2. Afjeei, A. A. , Khashai, V. , Farbahi, A. , & Khazaei, D. (2018). Subjects and fundamental issues of Amir al-Mu'minin's Jihadi politics and management in Nahj al-Balagha. *Islamic Political Research*, No. 15, 12-40.
3. Ali Shiri, M. M. , Tolai, R. , & Bedi, M. (2015). The principles governing Jihadist management: a qualitative analysis of the experience of Jihadist management in the country. *Perspectives of Governmental Management*, 1(28), 31-12.
4. Alkhadra, W. A. , Khawaldeh, S. , & Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>
5. Askari Masoleh, S. , & Mohammadian, M. (2016). Explaining the human resource development model with the approach of improving organizational culture (case study: Ministry of Justice of the Islamic Republic of Iran). *Farda Management Quarterly*, 16(50), 29-50.
6. Askari Vaziri, A. , Zarei Matin, H. , & Ali Naqi, A. (2016). Presenting the model of the components of organizational culture with an Islamic approach and based on Nahj al-Balagha. *Management in Islamic University*, 1(3), 1-20.
7. Babaei, B. , Mirsias, N. , & Azad, N. (2022). Organizational culture model design in governance-Midarian organizations. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 11(1), 26-40.
8. Behesht Ayin, M. (2021). Islamic jihadi management and performance efficiency, opportunities and challenges. *New Research Approaches in Management and Accounting*, fifth year, 82, 40-56.
9. Binh, V. (2022). The Effect of Organizational Culture on the Quality of Accounting Information Systems: Evidence From Vietnam. *Sage Journals*, 3(2), 90-112.
10. Craig, C. , Ngondo, P. S. , & Flynn, M. A. (2016). How firm is your digital handshake?: Mission statements and transparency. *Public Relations Review*, 42(4), 692-694.
11. Djangone, A. , & El-Gayar, O. (2020). Transformational leadership, transactional leadership, organizational cultural behaviors and effectiveness of knowledge management practices in higher educational institutions. *MWAIS 2020 Proceedings*, 26.
12. Garshasbi, M. , Sai, I. , & Begdeli, L. (2016). Examining the relationship between organizational culture and change management in government offices in Karaj city. *Leadership and Education Management Research Quarterly*, 3rd Volume, 9th Issue, 11-26.
13. Graham, J. , Grennan, J. , & Campbell, H. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.7.8>
14. Hafizi, A. (2021). Organizational culture change strategies with emphasis on human capital in cultural organizations (case study: Ministry of Culture and Islamic Guidance). *Cultural Strategic Studies Quarterly*, 1(1), 50-78.

15. Hemati, N. (2013). Islamic management style in Nahj al-Balagheh. Sab National Conference.
16. Hendrato, M. L. , & Subyantoro, A. (2021). The Effect of Organizational Culture and Information Technology on Employee Performance with Employee Satisfaction as a Mediator in The Electronic Court System (E-Court) in District Court of Sleman, Yogyakarta. In 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020), pp. 242-246.
17. Hosseini, M. , Sarlak, M. A. , & Deljo, G. (2015). Jihad Organization Model Design. Government Organization Management Quarterly, third year, 15, 1-26.
18. Kaviani, A. , & Rostami, M. I. (2014). The Role of Islamic Presuppositions and Values in Organizational Culture. Second International Conference on Iranian Islamic Economy, Management and Culture.
19. Korma, M. , Kollojo, N. , & Reddy, H. (2022). Impact of Organizational Culture on Organisational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. Business Systems Research Journal, 13(1).
20. Manalu, A. (2022). The Impact of Organizational Culture on Employees Performance: An overview. International Journal of Management, 11(8), 879-888. DOI: 10.34218/IJM. 11.8.2020.079
21. Mandari, J. (2022). The conceptual link of organizational transparency and healthy organizational culture in government institutions (case study: Judiciary regulatory organizations). Journal of Organizational Culture Management, 20(4), 21-41.
22. Marwan Attar, M. (2020). Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital: Directions for Future Research. International Journal of Business and Economics Research.
23. Masoumi, A. , & Faiz, A. (2021). Organizational culture models and knowledge-based companies. New Research Approaches in Management and Accounting, 5(16), 64-85.
24. Mehri, M. H. (2022). Review of human resources management with the spirit of jihad and self-sacrifice in the country's growth and development process. Shahid Andisheh Quarterly, 3(2), 39-52.
25. Memon, S. , Jawaid, A. , & Jokhio, I. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. Global Business and Organizational Excellence. <https://doi.org/10.1002/joe. 21997>
26. Mohammadi, M. , Ebrahimi, M. , & Agha Tehrani, M. (2022). Iran's Islamic Revolution: The effect of jihadi management and moral leadership on the voice of employees in organizations (case study: government organizations of Chaharmahal and Bakhtiari province). Islamic Revolution Cultural Guard, 12(25), 20-37.
27. Nayini, A. , & Kamfirouzi, M. H. (2015). Investigating the impact of jihadi management on the establishment of resistance economy with the fuzzy Vicor method. Knowledge Management Quarterly, No. 44, Volume 14, 27-42.
28. Niknam, A. (2022). The role of jihadi management in the development and improvement of human resources of Gorgan municipality. The fifth national conference of Iran's economy, management, and accounting.
29. Nouri Erdi, F. (2019). The role of culture in the relationship between education and organizational dignity of administrative employees of the Islamic Republic of Iran. Ardabil, the third international and national conference on management, accounting, and law studies.
30. Pallathadka, H. (2022). Influence Of Organizational Culture On Employee Behavior. Global Business and Organizational Excellence. Corpus ID: 236517898.
31. Poursadeq, N. , & Zakari, Z. (2021). Investigating the effect of jihadi management on organizational effectiveness in the three dimensions of leader, follower, and context. Human Resource Management Research, 7th year, 4th issue, 51-62.
32. Qaraei, M. R. , & Pour Sadegh, N. (2018). Investigating the role and impact of organizational culture on jihadi management with emphasis on the view of the Grand Ayatollah Imam Khamenei. Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge, 9(37), 17-37.
33. Rahami, M. (2016). Jihadist management based on the management ideas of the Supreme Commander-in-Chief (Supreme Commander-in-Chief) in the effectiveness of assigned missions. Police Management Quarterly, 18(70), 53-87.
34. Shah Nazari, H. , Karimian, M. , & Rouhani, A. (2021). The relationship between spiritual intelligence and organizational commitment with jihadi management culture among middle managers of a military organization. Military Command and Management Research, 16(50), 43-67.

35. Shahzad Safavi, F. S. , & Masoudi, H. (2021). Investigating the impact of jihadi management on organizational performance in line with the fulfillment of the Supreme Leader's list in the statement of the second step of the revolution (case study: Sepeh Bank of Gilan Province). The 8th National New Congress in Management and industrial engineering with an emphasis on competitive ability and intelligence.
36. Sharifzadeh, M. , & Hajipour, N. (2019). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management in Kerman education. The 7th National Conference on Modern Studies and Research in the field of Educational Sciences, Psychology and Counseling in Iran.
37. Suyatno. (2022). Strategy for Developing Organisational Culture in the Public Organisation of Research and Development in Indonesia. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9(7), 1–17. <https://doi.org/10.14738/assrj.97.12587>
38. Tabianian, H. , & Jalalion, S. (2019). Examining the relationship between knowledge management and organizational culture using Denison's model (case study: Iran Dosh Industrial Group). 8th International Conference on Criticism and Analysis of Management in the Third Millennium.
39. Tebianian, H. , & Jalalion, S. (2019). Examining the relationship between knowledge management and organizational culture using Denison's model (case study: Iran Dosh Industrial Group). 8th International Conference on Criticism and Analysis of Management in the Third Millennium.
40. Ugwu, C. , Onayacha, O. , & Fombard, M. (2020). Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/0340035220917987>
41. Van Duang, H. (2020). Impact of Organizational Culture on the Accounting Information System and Operational Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Ho Chi Minh City. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 301-308.
42. Zare, M. (2013). Jihadi management requirements and needs. International Management Conference.
43. Zilaei, M. (2022). Organizational culture, willingness, and loyalty of employees in manufacturing companies in Tehran. The second international conference of management laboratory and innovative approaches in management and economy.



Research Paper

**A look at the Role of Effective Factors on the Establishment Model of
Knowledge Management in Farhangian University of Khuzestan province**

Firouzeh Mayahi: PhD student, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

Abdul Mahdi Moarefzadeh*: Assistant Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

Mohammad Hosseinpour: Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

Received: 2023/10/06 **PP** 127-146 **Accepted:** 2023/12/06

Abstract

Knowledge management is the promotion of a comprehensive approach to identify, capture, recover, share and evaluate an organization's information capital and affects various dimensions of the organization. Organizations have to design knowledge management strategies according to their organization's environment. The aim of the current research is to achieve the establishment model of knowledge management in Farhangian University of Khuzestan province. This research is a part of mixed exploratory research (qualitative and quantitative). In the qualitative part, the Delphi technique and 12 experts were used to determine the components and indicators of the research; Then, the leveling of the factors was done by using Mic Mac software and structural-interpretive method (ISM). In the quantitative part of cluster random sampling method, 217 employees of Farhangian University were selected and analyzed with SmartPLS software. For the validity of both methods, the formal and reliability method was also used with Cronbach's alpha test. The findings showed that the structural-interpretive technique showed that the factor of exploiting the two-column system of the learner is at the highest level, i.e. the first level, and the continuous performance and discovery of the knowledge base is at the lowest level. The results showed that there is a significant relationship between the components and the establishment pattern of knowledge management of Farhangian University in Khuzestan province.

Keywords: knowledge management, Farhangian University, Human Resources Management

Citation: Mayahi, F., Moarefzadeh, A. M., & Hosseinpour, M. (2023). **A look at the Role of Effective Factors on the Establishment Model of Knowledge Management in Farhangian University of Khuzestan province.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 127-146.

Extended Abstract

Introduction

Treatment has become an ever-increasing subject of knowledge in business as the life cycle of goods and the technology used in them shortens. But in today's dynamic environment, knowledge is no longer done in an organization and organizations are looking for knowledge, information and external partners as valuable sources of innovation. Currently, companies have thousands of customers, and one of the main ways to gain knowledge about them is through the use of certain technology tools. The use of knowledge management technology to capture information such as customer names, purchase specifications, problems and complaints, all are preserved in the knowledge management database.

Methodology

The current research is a developmental-applied research in terms of its goal. Also, in terms of data collection and analysis method, it is a descriptive and survey research. In order to collect information in the field of theoretical foundations and research literature of the subject, library sources, articles, required books and also the global information network were used, which resulted in the formation of research theory framework and model presentation. Also, in order to collect data and information in the qualitative section, interviews were conducted with 12 experts and experts at Farhangian University, and Delphi technique was used to determine the components and indicators of the research. Then, the leveling of the factors was done by using Micmac software and structural-interpretive method (ISM). The reason for using interpretive modeling method - structure: 1. Identification of qualitative variables; 2. Determining the conceptual relationship between the considered qualitative variables using ISM and 3. Drawing the interaction network of the studied qualitative variables is shown to be more favorable. The six stages of the structural equations of interpretation are as follows: 1- Identifying the variables affecting the system, 2- Creating the self-interaction matrix, 3- Determining the initial accessibility matrix, 4- Calculation of the final accessibility matrix and the output and input set of variables, 5- Determining the level of variables and 6- Drawing interpretive structural modeling). Also, in order to reject or confirm, it was tested based on the results obtained from examining the questions using inferential statistics. In the descriptive statistics of the research, research variables such as mean, standard deviation, and variance were examined to measure the relationships between variables with confirmatory factor analysis and partial squares, two models were drawn in standard and significant mode with SmartPLS software. In the quantitative part, the statistical population includes all employees in Farhangian University, 217 people were selected using Cochran's formula and random cluster sampling method, and the questionnaire was distributed among them. First, a questionnaire was designed based on the research literature with a primary index and was sent to the members of the expert group. Then data was collected according to fuzzy Delphi methodology.

Results and discussion

After studying the research, the number of 12 modeling factors of structural-interpretive equations to design the model of effective factors in the establishment of knowledge management strategy in Farhangian University were identified and provided to the experts and identified according to the experience of the research participants. The number of four dimensions, 8 components and 19 indicators to design a model of effective factors in the establishment of knowledge management in Farhangian University were extracted from the Delphi method. It was answered by 12 experts and activists of the research subject and what is obtained from the output of the said questionnaire is the structural self-interaction matrix (SSIM) which is completed and the interpretation of this matrix is given by V, A, X, O symbols. To adapt the achievement matrix, the trade-off between factors should be checked. If i leads to j and j leads to k, then i must lead to k. In this method, by discovering the relationships and re-sending the questionnaire to the experts and asking them to re-check the answers, adaptation has been done and finally after adaptation, a matrix has been obtained. In fact, there are houses that have a zero number in the initial access matrix and have been converted to one after the adaptation process. In this analysis, the research variables are divided into four categories according to the power of guidance (the number

of elements of the achievement group) and the power of dependence (the number of elements of the prerequisite group): a) Autonomous or self-governing variables: variables with weak guiding power and dependence, which are relatively disconnected from the system due to low and weak connections; The variables of discovery of common knowledge base, structure, protection of common knowledge are included in this category. b) Dependent variables: variables with low driving power and high dependence; Exploitation of two-column learning system, hardware infrastructure, protection of intellectual property are included in this category. Many factors are involved in creating these variables, and they themselves can rarely become the basis of other variables. c) Connected variables: Non-static variables with high driving power and dependence that any kind of change in them affects the system; The variables are culture, technology, goals and strategies. d) Independent variables: In this research, the variables of continuous improvement of organizational performance, software infrastructure, development of procedures are included in this category.

Conclusion

If knowledge management in organizations wants to last and not be considered as a temporary hobby, it should be linked with the creation of economic value and competitive advantage. Therefore, for the efficient and effective implementation of the knowledge management process, organizations should choose their knowledge management strategy according to the open and hidden knowledge in the organization in order to determine the main orientation of the organization for investing in the field of knowledge management. On this basis, before any action towards the establishment of knowledge management, organizations should, according to the nature of their work and the existing knowledge related to their business, how to optimally exploit the knowledge capitals that are obvious and hidden in the long term. define and explain by formulating a knowledge management strategy. In this research, there are four dimensions (technology, structure, culture, goals (strategy), 8 components (hardware infrastructure, software infrastructure, discovery of common knowledge base, exploitation of the two-level learner system, protection of intellectual property, protection of common knowledge, continuous improvement organizational performance, development of procedures) and 19 indicators were extracted. It can be said that companies are able to benefit from the combined processes of knowledge management for their activities and actions. Therefore, new models of knowledge management rely on interactions and collaborations in order to promote new products and services.



نگاهی به نقش عوامل موثر بر مدل استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان استان خوزستان

فیروزه میاحی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
عبدالمهدی معرفزاده: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
محمد حسین پور: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۴ صص ۱۲۷-۱۴۶ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۵

چکیده

مدیریت دانش ارتقای یک رویکرد جامع برای شناسایی، تسخیر، بازیافتن، تسهیم و ارزشیابی یک سرمایه اطلاعاتی سازمان است و بر ابعاد مختلف سازمان تاثیر می‌گذارد. سازمان‌ها مجبورند استراتژی‌های مدیریت دانش را متناسب با محیط سازمان خود طراحی کنند. هدف پژوهش حاضر، دستیابی به الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان استان خوزستان است. این پژوهش جزء پژوهش‌های آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) می‌باشد. در بخش کیفی از تکنیک دلفی و ۱۲ خبره برای تعیین مولفه و شاخص‌های تحقیق استفاده شد؛ سپس با استفاده از نرم افزار میک مک و روش ساختاری-تفسیری (ISM) سطح‌بندی عوامل انجام شد. در بخش کمی روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی خوشه‌ای، ۲۱۷ نفر از کارکنان دانشگاه فرهنگیان انتخاب و با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس تحلیل صورت گرفت. برای اعتبار هر دو روش از روش صوری و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌ها نشان داد تکنیک ساختاری-تفسیری نشان داد که عامل بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده در بالاترین سطح یعنی سطح اول قرار دارد و عملکرد مستمر و کشف پایه دانشی در پایین‌ترین سطح قرار دارد. نتایج نشان داد که بین مولفه‌ها و الگوی استقرار مدیریت دانش دانشگاه فرهنگیان در استان خوزستان رابطه معناداری وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، دانشگاه فرهنگیان، استان خوزستان

استاد: میاحی، فیروزه؛ معرفزاده، عبدالمهدی؛ حسین پور، محمد. (۱۴۰۲). نگاهی به نقش عوامل موثر بر مدل استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان استان خوزستان. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱۲۷-۱۴۶.

مقدمه

امروزه دانشگاه فرهنگیان با یک چشم‌انداز کاملاً متفاوت مواجه هستند و پیشرفت‌های تکنولوژیکی تقاضا برای تعامل بیشتر بین سازمان و ارباب رجوع خود را از طریق وبلاگ‌ها، انجمن‌های اینترنتی و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرده است (نگوین و موتام، ۲۰۱۲؛ دیمیربجو همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱). استراتژی‌های مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا محصولات و خدمات خود را متناسب سازند و کلیه ارتباطات را با مشتری بر اساس نیازهای شناسایی شده آن، شخصی‌سازی کنند. این به افزایش دانش و در نهایت سودآوری اقتصادی منجر می‌شود (سنجیت و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۱؛ نجاتیان و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۱). مدیریت دانش در حال توسعه روش‌های بازاریابی جدید مبتنی بر نیازهای مشتری است، بنابراین، هنگامی که به درستی اجرا شود؛ می‌تواند یک کاتالیزور مؤثر برای نوآوری بازاریابی باشد (کوزیول و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۴). استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانکه مسئولیت حمایت از کارگران و بیمه شدگان خود را برعهده دارد و مدتهاست که با پیشی گرفتن مصارف بر منابع روبروست و این فرایند با مشکلات اقتصادی شیب تندی به خود گرفته است تا جایی که هر ماه مجبور به استفاده از ذخایر خود می‌باشد.

امروزه، با کوتاه‌تر شدن چرخه عمر کالاها و فناوری بکار گرفته شده در آن‌ها، مقوله دانش اهمیت روزافزونی در تجارت پیدا کرده است. اما در محیط پویا و پیشرفته امروز، دانش دیگر در یک سازمان انجام نمی‌شود و سازمان‌ها در جستجوی دانش، اطلاعات و شرکا بیرونی به عنوان منابع ارزشمند نوآوری هستند (سیمونه و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۷). در حال حاضر شرکت‌ها هزاران مشتری دارند و یکی از راه‌های اصلی کسب دانش مربوط به آن‌ها از طریق استفاده از ابزارهای تکنولوژیکی خاص است. استفاده از تکنولوژی مدیریت دانش برای گرفتن اطلاعاتی مانند نام مشتری، خرید نمایه، مشکلات و شکایات، همه در پایگاه داده مدیریت دانش حفظ شده است (رضایی و همکاران^{۱۵}، ۱۳۹۸). سیستم‌های مدیریت دانش جمع‌آوری، ذخیره، حفظ و توزیع دانش در سراسر سازمان، به طوری که کار شرکت‌ها برای به دست آوردن، ذخیره، تجزیه و تحلیل، انتقال و استفاده از دانش را تسهیل می‌سازد (دزی و همکاران^{۱۶}، ۲۰۱۸؛ سان^{۱۷} و همکاران^{۱۸}، ۲۰۲۰؛ لویز و همکاران^{۱۹}، ۲۰۱۷). با استفاده از این فناوری‌ها در یک سطح متقابل عملکردی، شرکت‌های دانشگاه فرهنگیانمی‌توانند دانش انتقادی را برای کمک به هماهنگی فروش، بازاریابی و اداره خدمات مشتری برای دستیابی بهتر و سریعتر به نیازهای شرکت بدست آورند (نگوین و همکاران^{۲۰}، ۲۰۰۷).

عدم تبادل دانش بین افراد باعث می‌شود یادگیری فناورانه و نوآوری اتفاق نیفتد. از آنجا که محیط عدم قطعیت بسیار زیادی دارد سازمان‌ها تلاش می‌کنند که عدم قطعیت را کاهش دهند به همین دلیل به سمت انجام کارها به صورت درون‌زا توسط خود سازمان روی می‌آورند (ملکی، ۱۳۹۷). شرکت‌های فعال مدت‌ها معتقد بودند که بهترین محل برای تجاری کردن دانش علمی خود شرکت‌ها هستند به این معنی که دانش ضمنی که در داخل شرکت خلق نشده است نمی‌توان به کیفیت و عملکرد آن اطمینان داشت و بهتر است از آن برای تجاری‌سازی فعالیت‌های شرکت استفاده نشود (برنیستر^{۲۱} و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۹). در حال حاضر، با کوتاه‌تر شدن چرخه عمر کالاها و فناوری بکار گرفته شده در آن‌ها، مقوله ظرفیت‌سازی مدیریت دانش اهمیت روزافزونی در تجارت پیدا کرده است (بیکان^{۲۳} و همکاران^{۲۴}، ۲۰۱۷) اما در محیط پویا و پیشرفته امروز، دانش دیگر در یک سازمان انجام نمی‌شود و سازمان‌ها در جستجوی دانش، اطلاعات و شرکا بیرونی به عنوان منابع ارزشمند هستند (بون و همکاران^{۲۵}، ۲۰۲۰).

مدیریت دانش بر مدل کسب و کار سازمان تأثیر می‌گذارد، اجازه می‌دهد سازمان با استفاده از دارایی‌ها، منابع یا موقعیت‌یابی کلیدی، نه تنها از کسب و کار خودش، بلکه از کسب و کار دیگر سازمان‌ها، ارزش کسب کند (منطقی و حسن آبادی، ۱۳۹۵). کاهش هزینه و زمان توسعه محصول جدید، افزایش کیفیت محصول، ایجاد منابع درآمدی جدید حاصل از فروش فناوری‌های استفاده نشده توسط سازمان و ایجاد شرکت‌های زایشی، از تأثیراتی هستند که به واسطه اتخاذ این رویکرد حاصل می‌شوند (چن^{۲۶} و همکاران^{۲۷}، ۲۰۱۱). از این رو باز کردن فرایند مدیریت

10. Nguyen and Mutum

11. Demirbag et al

12. Sanjit et al

13. Nejatian et al

5. Koziol et al

6. Simeone

6. Dezi

7. Sun et al

8. Lopes et al

1. Nguyen et al

0

1. Bernsteiner

1

1. Bican

2

1. Brown

3

1. chen

4

دانش به عنوان یک فرصت حیاتی درک شده است زیرا می‌توان از مجموعه وسیعی از اهداف شامل تسهیم ریسک با دیگران، یکپارچه کردن و تکمیل شایستگی‌های موجود آمده، افزایش خلاقیت و کاهش زمان عرضه به بازار بهره‌برداری کرد (رومانتی و همکاران، ۲۰۱۷).

در حال حاضر دانشگاه فرهنگیاندر استقرار استراتژی مدیریت دانش ناتوان بوده است و شواهد نشان می‌دهد که این نبود توفیق در حالی اتفاق می‌افتد که دانشگاه فرهنگیاناز هر گونه آمادگی و بسترهای توسعه‌ای در زمینه‌های فناوری، اجتماعی، ساختاری و ... برخوردار هستند، لذا به نظر می‌رسد چنانچه این استراتژی‌های مدیریت دانش از طریق کسب دانش، به اشتراک‌گذاری و به کارگیری صحیح دانش اتفاق بیافتد می‌تواند به عنوان یک مرحله از اجرای استراتژی در این فرآیند بکار رود. «با وجود این که مطالعات زیادی نشان می‌دهد مدیریت دانش به عنوان منبعی برای افزایش عملکرد مدیریت شناخته شده است، اما همچنان این منبع ارزشمند در سازمان به خوبی مدیریت نمی‌شود و تنها درصد اندکی از مدیران سازمان‌ها معتقدند که دانش در سازمانشان به خوبی مدیریت می‌شود» (رضایی و همکاران، ۱۳۹۸). «این استراتژی‌ها با توجه به سیاست‌های سازمان در دوره‌های زمانی، به اشکال متفاوت ظهور می‌کنند». در سالیان اخیر تلاش‌هایی در خصوص استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانصورت گرفته است؛ و این برنامه به کلیه شرکت‌ها ابلاغ گردیده، که شامل اهداف و برنامه‌های جامع و بلندمدت جهت هر چه بهتر انجام شدن کارها در سطوح مختلف سازمان و رضایت هر چه بیشتر از شرکت و ... است. لذا باتوجه با توجه به آنچه گفته شد هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانمی‌باشد. محقق درصدد است تا به این سؤال پاسخ دهد که عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف مدیریت دانش

مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از اقدامات خاص برای توسعه و پرورش محیط کاملاً بهینه دانش یا به اصطلاح، اکوسیستم است به طوری که دانش موجود در محیط دانشی (که شامل دانش ضمنی و صریح است) برای بهره‌مندی کسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که به موقع از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. این روند شامل ایجاد یک محیط دانشی درونی است که تشکیل سیستم، ذخیره و استفاده از دانش در جهت تحویل کالاها و خدمات دانش تخصصی برای استفاده داخلی و نیز شرایط خدمات خارجی برای مخاطبان هدف را ترویج می‌کند (پدرسن، ۲۰۲۰). بلانت معتقد است مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند. رویکرد ها به مدیریت دانش وابسته به چشم‌انداز مدیریت می‌باشد. تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم‌اندازهای اطلاعات بنیان، تکنولوژی بنیان و فرهنگ بنیان باشد (سیمون و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (سان و همکاران، ۲۰۲۰). چشم‌انداز اطلاعات بنیان به دسترسی اطلاعات توجه دارد. چشم‌انداز تکنولوژی محور توجه به ابزارهای فناوری اطلاعات دارد و چشم‌انداز فرهنگ بنیان به اشاعه دانش توجه بیشتری دارد. تمرکز اصلی در انتخاب این رویکردها وابسته به وضعیت شرکت‌ها می‌باشد (پاپا و همکاران، ۲۰۲۰). رویکرد یکپارچه مدیریت دانش شامل مجموعه متعادلی از اقدامات ویژه برای اهداف ذیل است: الف) تقویت مبانی سازمانی، ب) توانمندسازی ایجاد، ذخیره و استفاده بهینه از دانش موجود در دانشی؛ پ) بهینه‌سازی توانمندسازهای داخلی، ت) لحاظ کردن شرایط بیرونی؛ ث) تحویل به موقع کالاها و خدمات به متقاضیان واقعی و ذینفعان دانشی. البته محصولات و خدمات دانش در هر سازمان متفاوت است که در مورد دانشی می‌توان آن‌ها را به گونه‌های ذیل طبقه‌بندی کرد: شبکه‌ها، تعاملات $f2f$ ، تعاملات $p2p$ - پایگاه داده‌ها، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، پورتال‌ها - مواد معدنی، نسخه‌های چاپی - اقدامات/فناوری‌ها - مجامع الکترونیکی/مباحث الکترونیکی - نشست‌ها - ایجاد ظرفیت (اوبرگ و الکساندر، ۲۰۱۹). اگر ایجاد مجدد اطلاعات نقش مهمی در سازمان دارد، دیدگاه اطلاعات بنیان مهم است (احمدی بالادهی و صالحی، ۱۴۰۰)، اگر تکنولوژی در سازمان حتی توانایی خدمت دهی ابتدایی به کاربران دانش را ندارد، بر رویکرد تکنولوژی بنیان تمرکز می‌شود. اگر کارگران دانش در سازمان ایزوله و بی‌میل هستند رویکرد فرهنگ بنیان مهم است (راندهووا و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Pedersen

2. Hant

3. Simeone

4. Papa

5. Öberg & Alexander

6. Randhawa

پیشینه پژوهش

سرینو و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی به منبع برای همکاری ترجمه دانش در فرآیندهای تحقیق و توسعه توزیع شده است: مطالعه بین منطقه‌ای پرداختند. هدف اصلی این پژوهش تأثیر چارچوب مدزیت دانش خاص بر کیفیت نوآوری، توزیع جغرافیایی، تحقیق و توسعه بین منطقه‌ای می‌باشد. در این پژوهش مکانیزم‌های مشترکی را که شرکت‌ها می‌توانند برای ترجمه دانش استفاده کنند بررسی شد. تجزیه و تحلیل این مقاله براساس حق ثبت اختراع در بخش بیوتکنولوژی طی سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۱۴ انجام گرفته است. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که روش‌های مختلف شیوه ترجمه دانش، ابزار بین‌المللی تیم تحقیق و توسعه در کیفیت نوآوری نقش به‌سزایی دارد. درونیاک و کاراسزوسکی^۳ (۲۰۲۰)، در پژوهشی به انتشار دانش در اتحادهای راهبردی: شواهد تجربی پرداختند. این پژوهش مشکلات نظری مربوط به ماهیت و تبادل دانش بین شرکت‌ها را در چهارچوب اتحاد استراتژیک توصیف کرده است. این پژوهش رابطه بین مدت زمان یک اتحاد و نتیجه نوآوری انجام شده در شرکت‌های شریک را بررسی وسیعی شده است که احتمال معرفی یک محصول، اتحاد سازمانی، همچنین سایر متغیرهای توصیف کننده شرکت را پیش‌بینی نماید. نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین شرکت‌کننده‌ها در یک اتحاد و ارزیابی مطلوب از کسب و اشتراک دانش نزدیکتر از مدت زمان آن است. گروو و همکاران^۴ (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش در مشارکت دانشگاه و صنعت کارآفرین یارانه ای پرداختند. مدل مفهومی تحقیق با رویکرد مطالعه موردی چندگانه با تلفیق چهار دانشگاه کارآفرینی یارانه‌ای صنعت با برنامه مشوق نوآوری از ۲۰۰۹-۲۰۱۴ در مکزیک تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌های کارآفرین و سازمان‌های صنعتی بینش رفتار دوجانبه را در مشارکت‌های یارانه‌ای تأیید می‌کند. همچنین توافق نامه همکاری از توانایی‌های فکری پیش‌بینی شده محافظت می‌کند. ناصری راد (۱۳۹۷) در تحقیق خود به بررسی "تأثیر ظرفیت و سیستم مدیریت دانش و نوآوری باز بر ظرفیت نوآوری، مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در مراکز رشد دانشگاه‌های تهران" پرداخت. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از کارکنان شرکت‌های عضو مراکز رشد دانشگاه‌های دولتی تهران است. برای نمونه‌گیری از بین یازده دانشگاه دولتی که مرکز رشد فعال داشتند به صورت تصادفی شش دانشگاه انتخاب شد و تعداد ۱۵۶ پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید. برای بررسی رابطه میان سازه‌ها بر اساس مدل مفهومی از نرم‌افزار PLS و روش تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که اگر شرکت‌ها یک رویکرد باز فعال را برای نوآوری در نظر بگیرند، احتمال بیشتری برای توسعه ظرفیت نوآوری دارند. ملکی (۱۳۹۷) در تحقیقی به ارزیابی "تأثیر ساختار سیستم مدیریت دانش بر ظرفیت نوآوری، نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش با رویکرد مبتنی بر اینترنت اشیا (مورد مطالعه: کارکنان آجا)" پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم مدیریت دانش ایجاد اکوسیستم های باز و مشترک و بهره‌برداری جریان دانش داخلی و خارجی را از طریق توسعه داخلی ظرفیت مدیریت دانش تسهیل می‌کند که به نوبه خود باعث افزایش ظرفیت نوآوری می‌گردد. همچنین بخردمنش (۱۳۹۷) در تحقیق خود به بررسی "اینترنت اشیا- ایجاد یک سیستم مدیریت دانش برای نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب" پرداختند. نتایج پژوهش وی نشان داد که اینترنت اشیا- ایجاد می‌تواند به عنوان یکی از زیر ساخت‌های سیستم مدیریت دانش برای نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش مدیران سازمان را یاری نماید.

جدول ۱- ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان

ابعاد	مؤلفه	شاخص‌ها	منابع
	زیرساخت‌های سخت‌افزاری	استفاده از قابلیت‌های IOT در سازمان و بین سازمان‌های درون همکاری	سرینو و همکاران (۲۰۲۰)، گروو و همکاران (۲۰۱۹)، چوراسیا و همکاران (۲۰۲۰)، برن استینر و همکاران (۲۰۱۹)، بارروس و همکاران (۲۰۲۰)
		استفاده از کلان داده و تحلیل آن در مدیریت دانش	چوراسیا و همکاران (۲۰۲۰)، پاپا و همکاران (۲۰۲۰)، وایرین و همکاران (۲۰۱۷)
		طراحی و پیاده‌سازی سیستم شناسایی فرصت‌های بیرونی در فرایند مدیریت دانش	وانگ و همکاران (۲۰۱۱)، فاکسین و همکاران (۲۰۲۰)، وو و دینگ و همکاران (۲۰۱۹)

1. Serino et al

2. Serino, L., Papa, A., Campanella, F., & Di Gioia, L.

3. Drowniak & Karaszewski

4. Guerrero et al

5. Guerrero, M., Herrera, F., & Urbano, D.

6. Bernsteiner

7. Papa

ابعاد	مؤلفه	شاخص‌ها	منابع
تکنولوژی	زیرساخت‌های نرم‌افزاری	طراحی تیم‌های همکاری درون‌سازمانی مبتنی بر IT	یائو و همکاران (۲۰۲۰)، مارتینز-کونسا و همکاران (۲۰۱۷)، وو و دینگ و همکاران (۲۰۱۹)
		طراحی و پیاده‌سازی سیستم بازخورد مستمر ذینفعان (مشتریان، کاربران و...)	ترویس و همکاران (۲۰۲۰)، سیمونه و همکاران (۲۰۱۷)، دزی و همکاران (۲۰۱۸)، چوراسیا و همکاران (۲۰۲۰)، گرمستوتیرو و همکاران (۲۰۱۸)، فراسیس و همکاران (۲۰۱۷)، بارروس و همکاران (۲۰۲۰)، ترویز و همکاران (۲۰۲۰)، دزی و همکاران (۲۰۱۸)، وایرنین و همکاران (۲۰۱۷)
		ایجاد اتحادهای راهبردی و بلندمدت با سازمان‌های همکار	درونیاک و کاراسزوسکی (۲۰۲۰) آگوستینی و همکاران (۲۰۲۰)
		ارتقای قابلیت شبکه‌ای سازمان و تمرکز سازمان بر شبکه‌سازی	آگوستینی و همکاران (۲۰۲۰)، فاکسین و همکاران (۲۰۲۰)، بیکان و همکاران (۲۰۱۷)، سانترو و همکاران (۲۰۱۸)، فراسیس و همکاران (۲۰۱۷)، وایرنین و همکاران (۲۰۱۷)
ساختار	کشف پایه دانشی مشترک	تقویت تعاملات خودانگیخته و اجتماعی درون و بیرون سازمان	سان و تیورشر و همکاران (۲۰۲۰)، وو و دینگ و همکاران (۲۰۱۹)، اوبرگ و همکاران (۲۰۱۹)، فراریس و همکاران (۲۰۱۷)، وایرنین و همکاران (۲۰۱۷)، سرینو و همکاران (۲۰۲۰)
		طراحی و پیاده‌سازی سیستم لایه‌ای همکاری با سازمان‌های همکار	بروان و همکاران (۲۰۲۰)، بیکان و همکاران (۲۰۱۷)
	بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده	تنوع‌بخشی به منابع دانش بیرونی و تقویت ورودی‌های دانش	جاسم الدین و نقشبندی (۲۰۱۹)، لویز و همکاران (۲۰۱۷)، سانترو و همکاران (۲۰۱۸)، فاکسین و همکاران (۲۰۲۰)، لویز و همکاران (۲۰۱۷)
		افزایش قابلیت دوستوانی و هم آفرینی سازمان	سرینو و همکاران (۲۰۲۰)، سان، لیو و ودینگ (۲۰۲۰)، چن و همکاران (۲۰۱۱)، فراسیس و همکاران (۲۰۱۷)، بارروس و همکاران (۲۰۲۰)
فرهنگ	حمایت از مالکیت معنوی	تقویت سازوکار پایش مستمر مدل مدیریت دانش حین همکاری به‌منظور پیشگیری از رفتار فرصت‌طلبانه شرکای همکاری (اندازه‌گیری سرمایه فکری سازمان)	وو و همکاران (۲۰۱۹)، سانتورو و همکاران (۲۰۱۸)
		نیروی دانشی در سازمان	لویز و همکاران (۲۰۱۷)، بیکان و نقشبندی و جاسم الدین (۲۰۱۸)
	هراست از دانش مشترک	اتخاذ رویکرد رهبری دانش‌محور در سازمان	لویز و همکاران (۲۰۱۷)، بیکان و همکاران (۲۰۱۷)، مارتینز-کونسا و همکاران (۲۰۱۷)، آگوستینی و همکاران (۲۰۲۰)
		اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در کسب و کار	راندها و همکاران (۲۰۱۷)، ایرگ و الکساندر (۲۰۱۹)، آلوینی و همکاران (۲۰۱۹)
		تبادل نیروی انسانی با سازمان‌های همکار و مبتنی بر پروتکل	ماتریکانو و همکاران (۲۰۱۹)، بیکان و همکاران (۲۰۱۷)، وو و همکاران (۲۰۱۸)، لویز و همکاران (۲۰۱۷)، جاسم الدین و نقشبندی (۲۰۱۹)
	بهبود مستمر عملکرد سازمانی		

1. Troise

2. Wu

اهداف (استراتژی)	توسعه رویه‌ها	تنظیم قراردادهای همکاری، روئین سازی فرایندها	سان، لیو و دینگ (۲۰۲۰)، راندها و همکاران (۲۰۱۷)
		جذب دانش و درک فرصت‌های کسب‌وکار در تعامل با سازمان‌های پیشرو و اجتماعات برند به صورت مداوم	وو و همکاران (۲۰۱۹)، سانتورو و همکاران (۲۰۱۸)
		مالکیت فکری با محوریت دانش ضمنی	چوراسیا و همکاران (۲۰۲۰)، چن و همکاران (۲۰۱۱)، وایرین و همکاران (۲۰۱۷)
			چن و همکاران (۲۰۱۱)، فاکسین و همکاران (۲۰۲۰)، وو و دینگ و همکاران (۲۰۱۹)

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش توسعه‌ای- کاربردی می‌باشد. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل یک پژوهش توصیفی و پیمایشی است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده که نتیجه آن تشکیل چهارچوب تئوری تحقیق و ارائه مدل بوده است. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در بخش کیفی با ۱۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در دانشگاه فرهنگیان مصاحبه به عمل آمد و از تکنیک دلفی برای تعیین مؤلفه و شاخص‌های تحقیق استفاده شد. سپس با استفاده از نرم‌افزار می‌ک مک و روش ساختاری-تفسیری (ISM) سطح‌بندی عوامل انجام گردید. علت استفاده از روش مدلسازی تفسیری - ساختار: ۱. شناسایی متغیرهای کیفی؛ ۲. تعیین رابطه مفهومی بین متغیرهای کیفی مدنظر با استفاده از ISM و ۳. ترسیم شبکه تعاملات متغیرهای کیفی مورد مطالعه، مطلوبتر نشان داده می‌شود مراحل شش‌گانه معادلات ساختاری تفسیری به این شرح می‌باشند: ۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم، ۲- ایجاد ماتریس خودتعاملی، ۳- تعیین ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه، ۴- محاسبه ماتریس دسترس‌پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها، ۵- تعیین سطح متغیرها و ۶- ترسیم مدلسازی ساختاری تفسیری). همچنین به منظور رد یا تأیید، بر اساس نتایج بدست آمده از بررسی سؤالات با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت. در آمار توصیفی تحقیق به بررسی متغیرهای تحقیق از قبیل میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته شد برای سنجش روابط بین متغیرها با تحلیل عاملی تأییدی و مربعات جزئی به ترسیم دو مدل در حالت استاندارد و معناداری با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس پرداخته شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان در دانشگاه فرهنگیان است که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای ۲۱۷ نفر انتخاب و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید. ابتدا پرسشنامه‌ای بر اساس ادبیات تحقیق با شاخص اولیه طراحی شده و به اعضای گروه خبره ارسال شد. سپس طبق متدولوژی دلفی فازی به جمع‌آوری داده پرداخته شد. از آنجا که در روش دلفی توافق نظر خبرگان ملاک تصمیم‌گیری می‌باشد. طی سه مرحله پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید تا توافق کلی نظر خبرگان نسبت به طبقه بندی به دست آید. پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به تأثیر مؤلفه‌های مورد نظر بر معیارهای طراحی مدل عوامل تأثیرگذار می‌باشد. در جدول شماره ۳، میانگین میزان تأثیرگذار بودن هر یک از مؤلفه‌های طراحی مدل به صورت گزینه‌های کم، زیاد، متوسط انتخاب نماید؛ این امر طبق روابط زیر (چنگ و لین، ۲۰۰۳) محاسبه شد.

$$A^{(i)} = (a_1^i, a_2^i, a_3^i, a_4^i), \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$A_m = (a_{m1}^i, a_{m2}^i, a_{m3}^i, a_{m4}^i) = \left(\frac{1}{n} \sum a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum a_3^{(i)}, \frac{1}{n} \sum a_4^{(i)} \right) \quad \text{رابطه (۲)}$$

جدول ۲- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از پرسشنامه اول

ردیف	مؤلفه‌ها	مقادیر فازی دور اول	مقادیر فازی دور دوم	مقادیر فازی دور سوم
۱	تکنولوژی	[۵/۷، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]	[۶، ۸، ۱۰، ۱۰]
۲	زیرساخت‌های سخت‌افزاری	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳]	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]
۳	زیرساخت‌های نرم‌افزاری	[۵/۷، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۸، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۷، ۷/۶، ۹/۶، ۹/۷]

ردیف	مؤلفه‌ها	مقادیر فازی دور اول	مقادیر فازی دور دوم	مقادیر فازی دور سوم
۴	ساختار	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	[۵/۸، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۸، ۷/۸، ۹/۷، ۹/۸]
۵	کشف پایه دانشی مشترک	[۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳]	[۵/۷، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۷، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۸]
۶	بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده	[۵/۲، ۶/۹، ۸/۹، ۹/۷]	[۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷]	[۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷]
۷	فرهنگ	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳]	[۵/، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]
۸	حمایت از مالکیت معنوی	[۳/۸، ۵/۱، ۷/۱، ۷/۸]	[۵/۷، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۸، ۷/۸، ۹/۸، ۹/۸]
۹	هراست از دانش مشترک	[۵/۷، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۸، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۷، ۷/۶، ۹/۶، ۹/۷]
۱۰	اهداف و استراتژی‌ها	[۵/۵، ۷/۳، ۹/۳، ۹/۵]	[۵/۸، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]	[۵/۸، ۷/۸، ۹/۷، ۹/۸]
۱۱	بهبود مستمر عملکرد سازمانی	[۵/۲، ۶/۹، ۸/۹، ۹/۷]	[۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷]	[۴/۷، ۶/۲، ۸/۲، ۸/۷]
۱۲	توسعه رویه‌ها	[۵، ۶/۷، ۸/۷، ۹]	[۵/۳، ۷/۱، ۹/۱، ۹/۳]	[۵/، ۷/۵، ۹/۵، ۹/۷]

بر اساس رابطه زیر هر یک از خبرگان می‌توانند نظر خود را با میانگین نظرات بسنجند. و در صورت تمایل نظرات قبلی خود را تعدیل نمایند.

$$e = (a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}, a_{m4} - a_4^{(i)})$$

$$= \left(\frac{1}{n} \sum a_1^{(i)} - a_1^i, \frac{1}{n} \sum a_2^{(i)} - a_2^i, \frac{1}{n} \sum a_3^{(i)} - a_3^i, \frac{1}{n} \sum a_4^{(i)} - a_4^i \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

با استفاده از رابطه (۳) اختلاف نظرات خبرگان محاسبه و در پرسشنامه‌ای تنظیم گردید. سپس هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را اعلام نمودند. در این مرحله با محاسبه اختلاف میانگین‌ها با استفاده از روابط فاصله میان اعداد فازی (رابطه ۴) میزان اجماع نظر خبرگان محاسبه می‌شود. در صورتی که اختلاف محاسبه شده از ۰/۲ کمتر باشد، فرایند دلفی فازی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲).

$$S(A_{m2}, A_{m1}) = \frac{1}{4} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23} + a_{m24}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13} + a_{m14})] \quad \text{رابطه (۴)}$$

جدول ۳- اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه اول و دوم

ردیف	مؤلفه‌ها	اختلاف میانگین نظرات
۱	تکنولوژی	۰/۴
۲	زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۰/۳۵
۳	زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۰
۴	ساختار	۰/۲
۵	کشف پایه دانشی مشترک	۰/۵۷۵
۶	بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده	۰/۷۲۵
۷	فرهنگ	۰/۳۵
۸	حمایت از مالکیت معنوی	۲/۱۵
۹	هراست از دانش مشترک	۰
۱۰	اهداف و استراتژی‌ها	۰/۲
۱۱	بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۰/۳۵
۱۲	توسعه رویه‌ها	۰

با توجه به آنکه اختلاف میانگین‌ها بیش از ۰/۲ می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هنوز اجماع قابل قبولی بین نظر خبرگان وجود ندارد. لذا پس از محاسبه اختلاف نظر هر خبره نسبت به میانگین طبق رابطه (۳)، پرسشنامه جدید طراحی و توزیع گردید. نتایج شمارش و تجزیه و تحلیل پرسشنامه سوم در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه دوم و سوم

ردیف	مؤلفه‌ها	اختلاف میانگین نظرات
۱	تکنولوژی	۰
۲	زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۰/۲
۳	زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۰/۰۵
۴	ساختار	۰
۵	کشف پایه دانشی مشترک	۰/۱۷۵
۶	بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده	۰
۷	فرهنگ	۰/۰۷۵
۸	حمایت از مالکیت معنوی	۰/۱۷۵
۹	هراست از دانش مشترک	۰/۲
۱۰	اهداف و استراتژی‌ها	۰/۰۵
۱۱	بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۰/۰۵
۱۲	توسعه رویه‌ها	۰

با توجه به اینکه میانگین نظرات خبرگان در دو گام دوم و سوم در همه سؤالات پژوهش کمتر از ۰,۲ است بنابراین شرط توقف روش دلفی برآورده شده است و دیگر نیازی به تکرار روش دلفی نیست.

بحث و ارائه یافته‌ها

پس از مطالعه پژوهش تعداد ۱۲ عامل الگویابی معادلات ساختاری-تف سیری برای طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شدند و در اختیار خبرگان قرار گرفت و طبق تجربه مشارکت‌کنندگان پژوهش شناسایی شدند.

جدول ۵- یافته‌های جمعیت شناختی خبرگان

جمعیت شناختی	جامعه آماری	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۸۳,۳
	زن	۲	۱۶,۷
تحصیلات	فوق لیسانس	۴	۳۳,۳
	دکتر	۸	۶۶,۷
سن	کمتر از ۳۵	۳	۲۵,۰
	بین ۳۵ تا ۴۵	۲	۱۶,۷
	بیشتر از ۴۵	۷	۵۸,۳
جمع کل	-	۱۲	۱۰۰,۰

تعداد چهار بعد، ۸ مؤلفه و ۱۹ شاخص برای طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان از روش دلفی استخراج گردید. توسط ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و فعالان موضوع پژوهش، پاسخگویی شده و آنچه از خروجی پرسشنامه مذکور حاصل می‌شود همان ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) است که تکمیل می‌شود که نحوه تعبیر این ماتریس با نمادهای V, A, X, O داده شده است. در این مرحله از شاخص نما (مد) برای بدست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری استفاده شده، به نحوی که پس از بررسی پرسشنامه‌های تکمیل شده، برای هر خانه ماتریس، نمادی که توسط پاسخ‌دهندگان ذکر شده بررسی و پس از ارزیابی تمامی پرسشنامه‌ها، به ازای آن خانه، هر نمادی که فراوانی بیشتری دارد که در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تکنولوژی	*	V	A	A	A	V	O	O	O	O	O	A
زیرساخت‌های سخت‌افزاری		*	V	V	X	O	X	V	V	O	O	A
زیرساخت‌های نرم‌افزاری			*	V	A	A	V	V	V	A	O	A
ساختار				*	A	X	V	V	V	X	O	A
کشف پایه دانشی مشترک					*	O	O	O	O	O	O	O
بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده						*	V	O	O	O	O	O
فرهنگ							*	A	A	O	V	A
حمایت از مالکیت معنوی								*	V	A	O	O
هراست از دانش مشترک									*	V	A	O
اهداف و استراتژی‌ها										*	V	O
بهبود مستمر عملکرد سازمانی											*	A
توسعه رویه‌ها												*

در گام بعد، بدست آوردن ماتریس دسترسی اولیه انجام شده، یعنی نمادهای V, A, X, O ترجمه شده تا بتوان از قواعد ریاضی برای محاسبات بعدی استفاده نمود. نمادها به صفر و یک تبدیل شده است و بعد از این تبدیل، در ماتریس دسترسی اولیه اعداد صفر و یک را همانطور در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۷- ماتریس دسترسی اولیه

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تکنولوژی	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰
ساختار	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰
کشف پایه دانشی مشترک	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
فرهنگ	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰
حمایت از مالکیت معنوی	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
هراست از دانش مشترک	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰
اهداف و استراتژی‌ها	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
توسعه رویه‌ها	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱

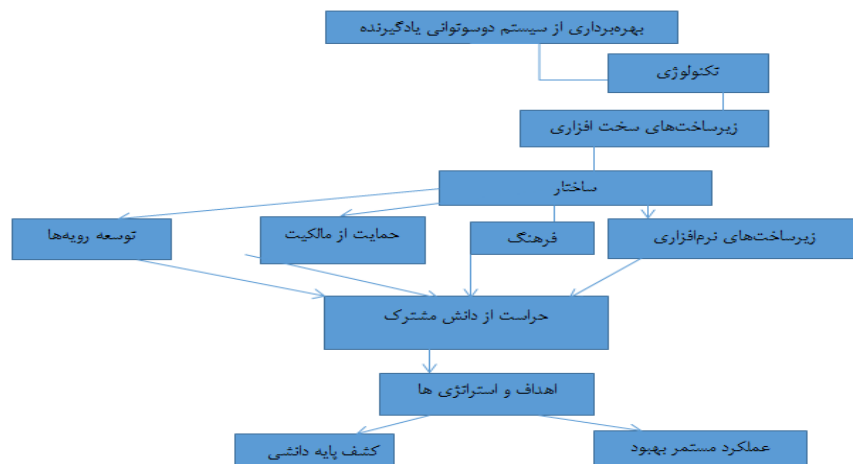
برای سازگار کردن ماتریس دستیابی باید حالت تریایی بین عوامل بررسی شود. اگر i منظر به z و z منجر به k شد، آنگاه i باید منجر به k شود. در این روش با کشف روابط و ارسال مجدد پرسشنامه به خبرگان و درخواست بررسی مجدد پاسخها نسبت به سازگاری اقدام شده و در نهایت پس از سازگاری، ماتریس بدست آمده است در این ماتریس خانه‌هایی که عدد یک با علامت * کنارشان نمایش داده شده‌اند در

واقع خانه‌هایی هستند که در ماتریس دسترسی اولیه دارای عدد صفر بوده و بعد از عمل سازگارسازی به یک مبدل گشته‌اند که در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. ماتریس دسترسی نهایی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
تکنولوژی	۱	۰	*۱	۰	۰	۱	۱	*۱	۰	۱	۱	*۱
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰
ساختار	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کشف پایه دانشی مشترک	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	*۱	۰	*۱
فرهنگ	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	*۱	*۱	*۱
حمایت از مالکیت معنوی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰
هراست از دانش مشترک	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
اهداف و استراتژی‌ها	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	*۱	۱	۱	۱	۱*
توسعه رویه‌ها	۱	۱	۰	*۱	۰	*۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰

در نمودار (۱) سطح‌بندی عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش ترسیم شده است:



نمودار ۱- سطح‌بندی عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که عامل بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در بالاترین سطح یعنی سطح اول قرار دارد؛ عامل تکنولوژی در سطح دوم قرار دارد؛ عامل زیرساخت‌های سخت‌افزاری در سطح سوم قرار دارد؛ عامل ساختار در سطح چهارم قرار دارد؛ عوامل زیرساخت‌های نرم‌افزاری، فرهنگ، حمایت از مالکیت و توسعه رویه‌ها در سطح پنجم قرار دارند؛ عامل هراست از دانش مشترک در سطح ششم قرار دارد و در سطح هشتم عملکرد مستمر و کشف پایه دانشی قرار دارد. سپس از تحلیل MICMAC استفاده شد. در این تحلیل متغیرهای پژوهش برحسب قدرت هدایت (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی^{۳۹} (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

^{۳۹}. Driving Power

^{۴۰}. Dependence Power

الف) متغیرهای خودمختار^{۴۱} یا خودگردان: متغیرهای دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف که به سبب ارتباطات کم و ضعیف با سیستم، نسبتاً به آن نامتصل هستند؛ متغیرهای کشف پایه دانشی مشترک، ساختار، هراست از دانش مشترک در این دسته قرار می‌گیرند. ب) متغیرهای وابسته^{۴۲}: متغیرهای دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد؛ بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده، زیرساخت‌های سخت‌افزاری، حمایت از مالکیت معنوی در این دسته قرار می‌گیرند. برای ایجاد این متغیرها عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. ج) متغیرهای متصل^{۴۳}(ارتباطی): متغیرهایی غیرایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد؛ متغیرهای فرهنگ، تکنولوژی، اهداف و استراتژی‌ها می‌باشد. د) متغیرهای مستقل^{۴۴}: در این تحقیق متغیرهای بهبود مستمر عملکرد سازمانی، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، توسعه رویه‌ها در این دسته قرار گرفته‌اند.

در شکل ۱- نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانترسیم شده است.



شکل ۱- نمودار قدرت هدایت و وابستگی نهایی

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

اگر مدیریت دانش در سازمان‌ها بخواهد ماندگار شود و تنها به عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود، باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند. از همین رو سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش فراگرد مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان، استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. بر همین اساس سازمان‌ها پیش از هر اقدامی در جهت استقرار مدیریت دانش، بایستی با توجه به ماهیت کاری و دانش‌های موجود و مرتبط با کسب و کار خود، نحوه بهره‌برداری مطلوب از سرمایه‌های دانشی آشکار و پنهان در بلندمدت را با تدوین استراتژی مدیریت دانش مشخص و تبیین نمایند. در گام بعد سازمان‌ها برای رقابت موفقیت‌آمیز و پایدار بر اساس دانش نیازمند همسوسازی استراتژی کسب و کار با آنچه سازمان می‌داند یا توسعه دانش و قابلیت‌های فکری مورد نیاز برای حمایت از استراتژی مطلوب کسب و کار خود می‌باشد. سازمان‌ها باید به لحاظ استراتژیک منابع و قابلیت‌های دانشی خود را ارزیابی و به طور وسیع استراتژی دانش خود را به منظور تمرکز بر شکاف‌های میان آنچه که سازمان می‌داند و آنچه که سازمان باید بداند، مشخص کنند. در نتیجه استراتژی دانش سازمان‌ها بایستی از طریق فرایندهای خلق، تسهیم و کاربرد دانش برای پر کردن آن شکاف و پشتیبانی از استراتژی رقابتی سازمان بهره‌گیرند.

در این پژوهش تعداد چهار بعد (تکنولوژی، ساختار، فرهنگ، اهداف (استراتژی)، ۸ مؤلفه (زیر ساخت‌های سخت‌افزاری، زیر ساخت‌های نرم‌افزاری، کشف پایه دانشی مشترک، بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده، حمایت از مالکیت معنوی، هراست از دانش مشترک، بهبود مستمر عملکرد سازمانی، توسعه رویه‌ها) و ۱۹ شاخص استخراج گردید. بنابراین می‌توان گفت شرکت‌ها قادرند تا از فرآیندهای ترکیبی مدیریت دانش برای فعالیت‌ها و اقداماتشان بهره‌برند. بنابراین مدل‌های جدید مدیریت دانش به تعاملات و همکاری‌ها به منظور ارتقای محصولات و خدمات جدید تکیه دارند. در این زمینه، مفهوم دوستوانی سازمانی، توجهات زیادی را در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان‌ها

41. Autonomous Variables

42. Dependent Variables

43. Linkage Variables

44. Independent Variables

به خود جلب کرده است. این مفهوم مخصوص مدیریت دانش است و شرکت را توانا می سازد تا از قابلیت‌های موجود بهره برده و در عین حال به دنبال کشف فرصت‌های جدید در خارج از شرکت یا سازمان کاری باشد. در این فرآیند نوعی دوسوتوانی و تبحر دو وجهی به وجود می‌آید که به ارتقای رقابت‌پذیری و عملکرد شرکت منتهی می‌شود. ضریب مسیر بین متغیر تکنولوژی و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانکه به مقدار ۰,۹۰۷ و همچنین آماره t به مقدار ۲۴,۱۵۷ است، همچنین ضریب مسیر بین متغیر ساختار و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانکه به مقدار ۰,۸۸۵ و همچنین آماره t به مقدار ۱۷,۷۹۰ است و ضریب مسیر متغیر فرهنگ و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانکه به مقدار ۰,۸۶۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳,۷۳۵ است و ضریب مسیر متغیر اهداف و استراتژی و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیانکه به مقدار ۰,۸۶۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۵,۸۹۰ است بنابراین می‌توان گفت: بین مؤلفه‌ها و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد. در پاسخ به سؤال آزمون استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیاندر ایران چگونه است؟ می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد.

نتایج سؤال اصلی تحقیق که ارائه الگوی استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟ نشان داد با توجه به شکل (۱) ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی و شکل (۲) ضریب مسیر در مدل مفهومی می‌توان گفت الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان با برازش قوی ارائه شده است؛ نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات و یافته‌های سیرینو و همکاران (۲۰۲۰) و گرو و همکاران (۲۰۱۹)، همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که فرایند مدیریت دانش دارای تأثیر تعاملی بوده و یکدیگر را به طور متقابل تقویت می‌کنند. یافته‌های حاصله شواهد مستدلی را در تأیید این نکته فراهم می‌آورد که استقرار مدیریت دانش از طریق نقش میانجی طراحی فرایند مدیریت دانش، از اهمیت بالایی برای مدیریت موفق دانش در سازمان‌ها برخوردار می‌باشد. عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ ۱۲ عامل الگویابی معادلات ساختاری-تفسیری طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان عبارتند از: تکنولوژی، زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، ساختار، کشف پایه دانشی مشترک، بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده، فرهنگ، حمایت از مالکیت معنوی، هراست از دانش مشترک، اهداف و استراتژی‌ها، بهبود مستمر عملکرد سازمانی، توسعه رویه‌ها می‌باشد. برای شناسایی عوامل عمده تعیین طراحی مدل عوامل مؤثر در استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان و در قالب نرم‌افزار می‌کامک استفاده شده است. عامل ششم (بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده) در بالاترین سطح یعنی سطح اول قرار دارد. عامل اول (تکنولوژی) در سطح دوم قرار دارد. عامل دوم (زیرساخت‌های سخت‌افزاری) در سطح سوم قرار دارد. عامل چهارم (ساختار) در سطح چهارم قرار دارد. عامل سوم و هفتم و هشتم و دوازدهم (زیرساخت‌های نرم‌افزاری، بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده، فرهنگ، بهبود مستمر عملکرد سازمانی) در سطح پنجم قرار دارند. عامل نهم (حمایت از مالکیت معنوی) در سطح ششم قرار دارد. عامل دهم (هراست از دانش مشترک) در سطح هفتم قرار دارد. نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات گریمسدوتیر و ادواردسون (۲۰۱۸) و صالحی مهر (۱۳۹۷) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که شرکت‌های دارای سطح بالای فناوری (های تک) استراتژی‌های داخل به خارج را ترجیح می‌دهند، حال آنکه برای شرکت‌هایی با سطح پایین تکنولوژی، استراتژی‌های خارج به داخل ارجح‌تر هستند. شرکت آلفا در بخش‌های پایانی فرایند با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند، حال آنکه شرکت بتا متکی بر دانش مشتریان و تامین‌کنندگان و نیز دانش جدید در اوایل این فرایند می‌باشد نتایج این سؤال که مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ نشان داد: مؤلفه‌ها شامل: (زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، کشف پایه دانشی مشترک، بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده، حمایت از مالکیت معنوی، هراست از دانش مشترک، بهبود مستمر عملکرد سازمانی، توسعه رویه‌ها) می‌باشد نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات جاسمودین و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که سطح بالاتر از زیرساخت‌های دانش می‌تواند منجر به افزایش ظرفیت جذب و بهبود نوآوری باز ورودی شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، زیرساخت دانش می‌تواند تأثیر مستقیم و مثبتی بر ظرفیت جذب و نوآوری باز ورودی داشته باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که تأکید بر ظرفیت جذب یک شرکت، به مفهوم سازی تأثیر زیرساخت دانش بر نوآوری باز ورودی کمک می‌کند نتایج این سؤال که شاخص‌های استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ نشان داد: شاخص (استفاده از قابلیت‌های IOT در سازمان و بین سازمان‌های درون همکاری، استفاده از کلان داده و تحلیل آن در مدیریت دانش، طراحی و پیاده‌سازی سیستم شناسایی فرصت‌های بیرونی در فرایند مدیریت دانش، طراحی تیم‌های همکاری درون سازمانی مبتنی بر IT، طراحی و پیاده‌سازی سیستم بازخورد مستمر ذینفعان (مشتریان، کاربران و...)) ایجاد اتحادهای راهبردی و بلندمدت با سازمان‌های همکار، ارتقای قابلیت شبکه‌ای سازمان و تمرکز سازمان بر شبکه سازی، تقویت تعاملات خودانگیخته و اجتماعی درون و بیرون سازمان، طراحی و پیاده‌سازی سیستم لایه‌ای همکاری با سازمان‌های همکار، تنوع‌بخشی به منابع دانش بیرونی و تقویت ورودی‌های دانش، افزایش قابلیت

دوستوانی و هم آفرینی سازمان، تقویت سازوکار پایش مستمر مدل مدیریت دانش حین همکاری به منظور پیشگیری از رفتار فرصت طلبانه شرکا (اندازه‌گیری سرمایه فکری سازمان)، نیروی دانشی در سازمان، اتخاذ رویکرد رهبری دانش محور در سازمان، اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در کسب و کار، تبادل نیروی انسانی با سازمان‌های همکار و مبتنی بر پروتکل، تنظیم قراردادهای همکاری، روتین‌سازی فرایندها، جذب دانش و درک فرصت‌های کسب‌وکار در تعامل با سازمان‌های پیشرو و اجتماعات برند به صورت مداوم، مالکیت فکری با محوریت دانش ضمنی) برای استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان استخراج گردید نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات آرماندو پایا و همکاران (۲۰۲۰) و دهقانی (۱۳۹۷) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که حالت‌های مختلف همکاری تأثیر قوی و مثبتی را بر عملکرد دارند و انگیزه‌ای برای تبادل دانش انعکاسی می‌شوند. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که تبادل دانش انعکاسی سازوکار مهمی است که شرکت را تشویق می‌کند که تلاش بیشتری انجام دهد. علاوه بر این، تبادل دانش انعکاسی کمک می‌کند که شرکت‌ها از دانش نوآورانه‌ای که در شبکه‌های بین سازمانی ایجاد کرده‌اند، بهره کامل را ببرند. نتایج این سؤال که نحوه ارتباط بین استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟ نشان داد: ضریب مسیر بین متغیر تکنولوژی و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان که به مقدار ۰٫۹۰۷ و همچنین آماره t به مقدار ۲۴٫۱۵۷ است، همچنین ضریب مسیر بین متغیر ساختار و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان که به مقدار ۰٫۸۸۵ و همچنین آماره t به مقدار ۱۷٫۷۹۰ است و ضریب مسیر متغیر فرهنگ و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان که به مقدار ۰٫۸۶۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۳٫۷۳۵ است. و ضریب مسیر متغیر اهداف و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان که به مقدار ۰٫۸۶۸ و همچنین آماره t به مقدار ۱۵٫۸۹۰ است بنابراین می‌توان گفت: بین مؤلفه‌ها و استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که یک استراتژی دانش متفرقه که به عمق وسعت دانش خارجی می‌پردازد به طور قابل توجهی بر توانایی شرکت برای به دست آوردن سود از دانش خارجی تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد، که نویسندگان با بررسی استراتژی دانش که می‌تواند کاتالیزور مهم باشد، باعث تحریک عملکرد نوآوری می‌شود. همچنین سهم اصلی را به شرکت‌ها با فناوری پیشرفته ارائه می‌دهد. این پژوهش نشان می‌دهد که دامنه تحقیق محدود به یک صنعت واحد است و تحقیقات بیشتر می‌تواند چارچوب نظری را به صنایع مختلف گسترش دهد، که ممکن است احتمال توسعه را افزایش دهد. همچنین این تحقیق نشان می‌دهد شرکت‌هایی که مرزهای فعالیت خود را برای شرکت در دانش خارجی باز می‌کنند، می‌توانند از نوآوری داخلی استفاده کنند تا عملکرد نوآوری خود را افزایش دهند. همچنین در این پژوهش نویسندگان تأکید می‌کنند که، حوزه‌های مدیریت چطور بر دانش خارجی تأثیر مثبت می‌گذارد. نتایج این سؤال که آزمون مدل استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟ نشان داد می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات سان و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که مدل تحقیق مدل نظری قوی برای استقرار استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان بوده است همه‌ی روابط مستقیم بین متغیرهای مدل معنادار بوده‌اند. به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود در پژوهش‌های خود موارد زیر را لحاظ نمایند: تأثیر مدیریت دانش بر نقش متغیرهای سازمانی و موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری یا بررسی تأثیر دانش مشتری بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با تبیین نقش میانجی نوآوری باز یا بررسی مکانیزم‌های ترجمه دانش در نوآوری باز و نقش طراحی در پروژه‌های تحقیق و توسعه و مدیریت دانش در فرایندهای نوآوری باز و دیدگاه دارایی فکری و همچنین انجام تحقیق حاضر با لحاظ نمودن متغیرهای جمعیت شناختی انجام دهند.

References

1. Asemani, Hamidreza (2018). The effect of investigating knowledge management and open innovation on organizational sustainability in knowledge-based companies, Alborz University Master's thesis, Faculty of Humanities.
2. Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., Spender, J. C., & Wegner, D. (2020). Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis. *Journal of Knowledge Management*
3. Aloini, D., Lazzarotti, V., Pellegrini, L., & Zerbino, P. (2019). Inside-out: the forgotten side of ICT-enabled open innovation. *Measuring business excellence*.

4. Badri Azarin, Yaqoub; Seyed Aamiri, Mir Hassan; Imanpour, Ali (2012). Regression analysis of the relationship between knowledge management components and human resource performance, *Sports Management*, No. 15, pp. 175-190.
5. Barros, M. V., Ferreira, M. B., do Prado, G. F., Piekarski, C. M., & Picinin, C. T. (2020). The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018. *The Journal of Technology Transfer*, pp. 1-22.
6. Bazerkar, Ardeshir and Haji Mohammadi, Mohammad (2018). Investigating the effect of knowledge management on the organization's financial performance with regard to the mediating role of innovation and organizational intelligence, modern research approaches in management and accounting, volume 26, number 5, pp. 68-86.
7. Bekhardmanesh, Babak (2017). Internet of Things - Creating a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity in the National Company of Southern Oil-Producing Regions, Master's thesis of Islamic Azad University, Gachsaran branch.
8. Bernsteiner, R., Strasser, J., Ploder, C., Schlögl, S., & Dilger, T. (2019, July). Knowledge Governance Helps Minimizing the Risks of External Knowledge Transfer. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 379-391). Springer, Cham.
9. Bhatti, W. Z. Zaheer, A. Rehman, K. (2017). The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study. *African journal of business management*, Vol. 5, No. 7, PP. 2847-2853.
10. Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*.
11. Brown, P., Bocken, N., & Balkenende, R. (2020). How do companies collaborate for circular oriented innovation?. *Sustainability*, Vol. 12, No. 4, p. 1648.
12. Cammarano, A., Michelino, F., & Caputo, M. (2019). Open innovation practices for knowledge acquisition and their effects on innovation output. *Technology Analysis & Strategic Management*, pp. 1-17.
13. Chang, C. -M., Hsu, M. -H., & Yen, C. -H. (2012). Factors Affecting Knowledge Management Success: The Fit Perspective. *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 847-861.
14. Chaurasia, S. S., Kaul, N., Yadav, B., & Shukla, D. (2020). Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure. *Journal of Knowledge Management*.
15. Chen, J. W., Zhang, J. S., Wang, Z., & Wang, J. K. (2011). Research on product open innovation design based on knowledge. In *Advanced Materials Research* (Vol. 230, pp. 819-823). Trans Tech Publications.
16. Chen, Y., & Lin, J. (2017, December). Customer Knowledge Transfer in the Open Innovation of IoT Enterprises. In *2017 International Conference on Economic Development and Education Management (ICEDEM 2017)*. Atlantis Press.
17. Cheng, Ching-Hsue & Lin, Yin. (2002) "Evaluating the best mail battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation", *European Journal of Operational Research*, vol.142, p.147.
18. Chen, C. -J., & Huang, J. -W. (2018). Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance — The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity. *Journal Of Business Research*, Vol. 62, No. 1, pp.104-114.
19. Choo, C. W. (2018). Information culture and organizational effectiveness, *International Journal of Information Management*, No. 33, pp.775-779.
20. Daneshfard, Karamullah (2013). A comprehensive guide to knowledge management with an operational approach in Tehran: Political ideological organization of the Islamic Republic of Iran Army, Aja Publishing House
21. Dehghani, Farzaneh (2017). Investigating the effect of customer knowledge on customer relationship management (CRM) performance by explaining the mediating role of open innovation (case study: selected food industries of Yazd province), Yazd University, Humanities and Social Sciences Campus - Faculty of Economics, Management and Accounting.
22. Demirbag, M., Apaydin, M., & Sahadev, S. (2021). Micro-foundational dimensions of firm internationalisation as determinants of knowledge management strategy: A case for global strategic partnerships. *Technological Forecasting and Social Change*, No. 165, p. 120538.

23. Dezi, L., Santoro, G., Monge, F., & Zhao, Y. (2018). Assessing the impact and antecedents of university scientific research on firms' innovation commercialisation. *International Journal of Technology Management*, Vol. 78, No. 1-2, pp. 88-106.
24. Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2020). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 387-416.
25. Ebrahimi, Yunus (2018). The effect of knowledge-based leadership on open innovation according to the mediating role of knowledge management capacity (case study: Kermanshah Education Organization), Master's thesis of Payam Noor University, Tehran province, Payam Noor Ray Center.
26. Faccin, K., Wegner, D., & Balestrin, A. (2020). How to orchestrate R&D networks? The role of orchestration subprocesses and collaborative practices over time. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 161-177.
27. Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*.
28. Grimsdottir, E., & Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge management, knowledge creation, and open innovation in Icelandic SMEs. *Sage Open*, Vol. 8, No. 4. p. 2158244018807320.
29. Guerrero, M., Herrera, F., & Urbano, D. (2019). Strategic knowledge management within subsidised entrepreneurial university-industry partnerships. *Management Decision*.
30. Hamari, Mohammad (2018). A study of the relationship between knowledge management and the financial performance of the municipality of Ten Tabriz region, studies of geography, civil engineering and urban management, volume 5, number 3, pp. 116-122.
31. Harlow, H. D. (2018). Developing a knowledge management strategy for data analytics and intellectual capital. *Meditari Accountancy Research*.
32. Hosseini, S. S., Tekmedash, Y. N., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. *Iranian journal of management studies*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-24.
33. Imran, M. K., Bilal, A. R., & Aslam, U. (2017). Knowledge management strategy: an organizational change prospective. *Journal of Enterprise Information Management*.
34. Jafarizadeh, Ali (2018). Investigating the effect of "dynamic knowledge management" on "value creation of the process of innovation acceleration" with the moderating role of open innovation (case study: startup business accelerators), Master's thesis of Tabran Institute of Higher Education, Department of Management and Human Sciences.
35. Jasimuddin, S. M., & Naqshbandi, M. M. (2019). Knowledge infrastructure capability, absorptive capacity and inbound open innovation: evidence from SMEs in France. *Production Planning & Control*, Vol. 30, No. 10-12, pp. 893-906.
36. Jennex, M. E. (2020). Towards understanding and implementing knowledge management strategy. In *Current Issues and Trends in Knowledge Management, Discovery, and Transfer* (pp. 103-125). IGI Global.
37. Kozioł, L., Kozioł, W., Wojtowicz, A., & Pyrek, R. (2015). Diagnosis of innovation enterprises—study theoretical and empirical results. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 175, pp. 137-145.
38. Liao, S. H., Chang, W. J., Hu, D. C. and Yueh, Y. L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organisational learning, and organisational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 52-70.
39. Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, No. 142, pp. 476-488.
40. Malhotra, Y. (2002). Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. In *Intelligent Support Systems: Knowledge Management* (pp. 177-199). IGI Global.
41. Maleki, Mustafa (2017). The effect of knowledge management system structure on innovation capacity, open innovation and knowledge management capacity with an Internet of Things approach (case study: Aja employees), Master's thesis of Payam Noor University, Tehran Province, Payam Noor Center, West Tehran.

42. Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*
43. Mathew, V. & Kavitha, M. (2019), "Implementing Knowledge Management Knowledge Mapping, Matrix and Supports," *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, No. 1, Retrieved September 28.
44. Matos ,Rony Dayan Peter Heisig Florinda, (2017), Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 12-24
45. Mohammad, Ahmed A. (2017). Towards a Meta Theory of Accounting for Knowledge Management: Review the Realities to Stage the Critical Thinking of Knowledge Business Model, p. 30.
46. Nadason, S., Saad, R. A. J., & Ahmi, A. (2017). Knowledge sharing and barriers in organizations: A conceptual paper on knowledge-management strategy. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*, Vol. 1, No. 4, pp. 32-41.
47. Naseri Rad, Samia (2017). The effect of the capacity and knowledge management system and open innovation on the capacity of innovation, case study: companies located in the growth centers of Tehran universities, Master's thesis of Al-Zahra University (S), Faculty of Social and Economic Sciences.
48. Nakhai, Habib Elah and Zarengar, Fatemeh (2017). Investigating the effect of knowledge management on financial performance (case study: government departments of South Khorasan province), *new researches in management and accounting*, volume 4, number 3, pp. 79-91.
49. Narenji, Fatemeh, Mirkamali, S. M. Mirzade, Mahmood (2020). Investigation of research related to knowledge management system in marine sciences of the Islamic Republic of Iran with a meta-analysis approach, *Teaching in Marine Sciences*, Vol. 7, No. 2, pp. 1-17.
50. Nejatian, H., Sentosa, I., Piaralal, S. K., & Bohari, A. M. (2011). The influence of customer knowledge on CRM performance of Malaysian ICT companies: a structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 7, pp. 181.
51. Ngoc Thang, N., & Anh Tuan, P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 1786314.
52. Nguyen, B. and Mutum, D.S. (2012), "A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures", *Business Processes Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 400-419.
53. Nguyen, T.H., Sherif, J.S. and Newby, M. (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115.
54. Nonaka, I and Takeuchi, H (1995). "The knowledge creating company, New York": Oxford University Press, p.181.
55. Nonaka, I. (1994). "A Dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organizational science.*: PP 14-37.
56. Nonaka, I., and Konno, N. (1998). The concept of "Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-55.
57. Öberg, C., & Alexander, A. T. (2019). The openness of open innovation in ecosystems—Integrating innovation and management literature on knowledge linkages. *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 4, No. 4, pp. 211-218.
58. Ode, Egena and Ayavoo, Rajenthyan (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, *Journal of Innovation & Knowledge*, No. 5, pp. 209–217.
59. Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, Vol. 1, No. 2015, pp. 1-23.
60. Papa, A., Chierici, R., Ballestra, L. V., Meissner, D., & Orhan, M. A. (2020). Harvesting reflective knowledge exchange for inbound open innovation in complex collaborative networks: an empirical verification in Europe. *Journal of Knowledge Management*.
61. Rezaei, Mustafa; Salehnia, Munira and Karimi, Amir (2018). "Investigation of the effect of knowledge management process on customer relationship management in the case study of Ba'ath Hospital in Hamedan" 5th International Conference on Strategic Management, Tehran, Iran.

62. Rezaian, Ali; Ahmadvand, Ali Mohammad; Tolai, Ruholeh (2008). Examining patterns of knowledge management strategy and knowledge strategy in organizations, *Police Human Development Monthly*, Volume 6, Number 27, pp. 17-28.
63. Rogi, Manouchehr and Parisa Hasanabadi (2015). Requirements for transitioning from closed innovation to open innovation, *Technology Growth Quarterly*, Volume 12, Number 46.
64. Rumanti, A. A., Samadhi, T. M. A. A., Wiratmadja, I. I., & Sunaryo, I. (2017, December). Relationship among knowledge sharing, open innovation and green production: A multiple stakeholder's perspective in batik tulis industries. In 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (pp. 176-180). IEEE.
65. Salehi Mehr, Sepideh (2017). Creating a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity in the Internet of Things (case study: home appliance manufacturing companies with a domestic brand), Master's thesis of Sohrvardi Institute of Higher Education
66. Salvati, Adel and Haq Nazar, Fereshte (2008). Analytical study of background factors affecting the establishment of knowledge management system in the headquarters units of National Iranian Oil Company, *Beyond Management*, Volume 3, Number 10, pp. 32-45
67. Sanjit, J., Manoharan, T. R., & Rajesh, R. An Analytical Study of Knowledge Management Performance in Automobile Manufacturing Industry.
68. Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological forecasting and social change*, No, 136, pp. 347-354.
69. Serino, L., Papa, A., Campanella, F., & Di Gioia, L. (2020). The sourcing for collaborative knowledge translation in distributed R&D processes: a cross-regional study. *Management Decision*.
70. Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017). Knowledge translation mechanisms in open innovation: the role of design in R&D projects. *Journal of Knowledge Management*.
71. Sun, Y., Tüertscher, P., Majchrzak, A., & Malhotra, A. (2020). Pro-socially motivated interaction for knowledge integration in crowd-based open innovation. *Journal of Knowledge Management*.
72. Timuranjad, Kaveh and Daneshfard, Karam Elah (2021). Explaining the model of human resources performance management with the approach of the digital era, *Urban and Regional Development Planning Quarterly*, Volume 6, Number 18, pp. 165-191.
73. Troise, C., Matricano, D., & Sorrentino, M. (2020). Open Innovation Platforms: exploring the importance of knowledge in supporting online initiatives. *Knowledge Management Research & Practice*, pp. 1-9.
74. Väyrynen, H., Helander, N., & Vasell, T. (2017). Knowledge management for open innovation: comparing research results between SMEs and large companies. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, p. 1740004.
75. Wang, C., Chin, T., & Lin, J. H. (2020). Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy. *Journal of Knowledge Management*.
76. Wen-Der, Yu, Ting-Chun, Lin, Shen-Jung Liu, and Pei-Lun, Chang (2013). Is the Knowledge Management System Truly Cost Effective? Case Study of KM-Enabled Engineering Problem Solving, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 139, No. 2, pp. 36-54.
77. Wu, I. L., & Hu, Y. P. (2018). Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, No. 8, pp. 1736-1756.
78. Wu, S., Ding, X., Liu, R., & Gao, H. (2019). How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. *European Journal of Innovation Management*.
79. Yao, J., Crupi, A., Di Minin, A., & Zhang, X. (2020). Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. *Journal of Knowledge Management*.
80. Zamahni, Majid; Amirkhani, Amirhossein; Chaina, Mohammad Reza; Nemat Elah, Mohammad Reza (2018). A framework for transforming tacit knowledge into explicit knowledge in industries (case study of Pars automobile industry), *Industrial Management Studies*, No. 55, pp. 65-99.



Research Paper

The Relationship Between Political Behaviors and Strategic Thinking with Hypocritical Behaviors

Omid Safari*: Assistant Professor, Department of Physical Education, Nurabad Mamasani Branch, Islamic Azad University, Nurabad Mamasani, Iran

GholamReza Safari: Assistant Professor, Department of Physical Education, Nurabad Mamasani Branch, Islamic Azad University, Nurabad Mamasani, Iran

Received: 2023/09/06 **PP** 147-156 **Accepted:** 2023/11/04

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between political behaviors and strategic thinking with hypocritical behaviors in physical education teachers of Kazerun city. This research was applied and descriptive and correlational. The statistical population of this research was all the physical education teachers of Kazerun city in the number of 97 people, of which 83 people cooperated with the researcher as a sample and using the total number sampling method. The tools of data collection were the standard questionnaires of Dobrin's political behaviors (1978), Goldman's strategic thinking (2005) and Danai Fred et al. 's hypocritical behaviors (2013). Descriptive statistics methods were used to describe the data, and Pearson's correlation coefficient and regression statistical methods were used to analyze the data. The results of the research showed that there was a positive and significant relationship between political behaviors and hypocritical behaviors, and there was a negative and significant relationship between strategic thinking and hypocritical behaviors, and the results of the research showed that political behaviors and strategic thinking have significant predictive ability. It has the hypocritical behavior of the subjects ($P \leq 0.01$).

Keywords: Political Behaviors, Strategic Thinking, Hypocritical Behaviors, Physical Education Teachers.

Citation: Safari, O. , Safari, Gh R. (2023). **The Relationship Between Political Behaviors and Strategic Thinking with Hypocritical Behaviors.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 147-156.

Extended Abstract

Introduction

One of the new topics that are more concerned by researchers in the field of Islamic management is Islamic work ethics. Despite this importance, political and deceitful behaviors have increased in the organization and have become one of the most important challenges of current organizations. One of the most important types of behavior is hypocritical behavior. The emergence and spread of deceptive and hypocritical behaviors in the organization causes the organization's people's trust in each other to be distorted, and the deprivation of group and organizational trust in the organization will lead to a decrease in group and organizational performance. Various factors in an organization may affect hypocritical behavior among the employees of that organization. One of these factors that may be related to hypocritical behavior is the political behavior of employees. Precedence of individual interests over organizational interests, which may occur by a member of the organization, is called political behavior. Political behaviors are related to activities such as obtaining, developing and using power and other resources to achieve their desired results in the uncertain conditions of organizations. Political behaviors have positive and negative aspects. The positive dimension is manifested in the form of pursuing the interests of the organization and groups, considering situations in the form of win-win terms, and resolving the conflicts and differences of different groups and stakeholders. The negative side of politics in the form of excessive pursuit of self-interest, the desire to consider most situations in terms of win-loss instead of win-win, and the dominant use of campaign tactics, such as concealment, surprise, keeping meeting agendas confidential, hiding information and Deception appears. Political behaviors, as one of the constituent elements of organizations, creates a divisive and harmful work environment that has increasing negative consequences, such as poor performance in both individual and organizational dimensions, limiting information sharing, creating communication barriers, increasing stress and work pressure, forming negative attitudes towards Work leads to the perception of injustice, etc.

Another variable that may affect hypocritical behavior is strategic thinking. Strategic thinking is a process in which a manager or leader learns how to define his or her organizational vision through teamwork, critical thinking, and continuous improvement. Strategic thinking is the most important step of a manager to prevent deficiencies, maintain and grow the organization and has been identified as the first or second skill needed to improve the performance of managers.

In recent years, unfortunately, in our organizations and especially in our education system, the position of strategic thinking and political behavior has undergone changes that are not in the interest of the education system and has caused a decrease in the professional performance of the community of teachers in this important and fundamental system, and the damages has seriously affected the structure of the country's education system. Therefore, in order to examine and overcw.

Methodology

This research was applied and correlational. The statistical population of this research was all 97 physical education teachers of Kazerun city, of which 83 people cooperated with the researcher as a sample and by sampling the total number. 1978), Goldman's strategic thinking (2005) and Fard et al. 's hypocritical behaviors (2002). Descriptive statistics methods were used to describe the data, and Pearson's correlation coefficient and regression statistical methods were used to analyze the data.

Results and discussion

There is a positive and significant relationship ($P < 0.01$) between the variable of political behavior and the variable of hypocritical behavior of the subjects. Based on the results, there is a negative and significant relationship ($P < 0.01$) between the variable of strategic thinking and all its components with the variable of hypocritical behaviors. The amount of R or regression correlation coefficient for the effect of political behavior on hypocritical behavior is equal to 0.63. On the other hand, the adjusted coefficient of explanation (R^2), which shows the degree of explanation of the dependent variable by the independent variables, is equal to 0.39, which shows that 0.39 percent of the changes in hypocritical behaviors are explained by political behaviors. The amount of R or the multiple correlation coefficient

of regression for the effect of strategic thinking on hypocritical behaviors is equal to -0.47. On the other hand, it was found that the adjusted explanatory coefficient (R^2), which shows the amount of explanation of the dependent variable by the independent variables, is equal to 0.22, which shows that 0.22 percent of the changes in hypocritical behaviors are due to strategic thinking. It is explained.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of determining the relationship between political behaviors and strategic thinking with hypocritical behaviors in physical education teachers of Kazerun city. The findings of the research showed that there is a positive and significant relationship between political behaviors and hypocritical behaviors, and political behaviors can significantly predict hypocritical behaviors. The results of this research are consistent with the findings of Malik and Basharat (2011), Morrison and Milliken (2000), Abdullahi et al. The findings of this research also showed that there is a negative and significant relationship between strategic thinking and its effects on hypocritical behaviors, and strategic thinking has the ability to significantly predict hypocritical behaviors. These results are consistent and compatible with the findings of Panahi et al.



ارتباط بین رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک با رفتارهای منافقانه

امید صفری؛ استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران
غلامرضا صفری؛ استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵ صص ۱۵۶-۱۴۷ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳

چکیده

هدف از این تحقیق، تعیین ارتباط بین رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک با رفتارهای منافقانه در معلمان تربیت بدنی شهرستان کازرون بود. این تحقیق کاربردی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق، تمامی معلمان تربیت بدنی شهرستان کازرون به تعداد ۹۷ نفر بود، که از این تعداد ۸۳ نفر به عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری کل شمار با محقق همکاری کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد رفتارهای سیاسی دوپربین (۱۹۷۸)، تفکر استراتژیک گلدمن (۲۰۰۵) و رفتارهای منافقانه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲) بود. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین رفتارهای سیاسی و رفتارهای منافقانه رابطه‌ی مثبت و معناداری و بین تفکر استراتژیک و رفتارهای منافقانه رابطه‌ی منفی و معناداری وجود داشت و همچنین نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک قابلیت پیش بین معنادار رفتارهای منافقانه آزمودنی‌ها را دارد ($P \leq 0/01$).

واژه‌های کلیدی: رفتارهای سیاسی، تفکر استراتژیک، رفتارهای منافقانه، معلمان تربیت بدنی.

استاد: صفری، امید؛ صفری، غلامرضا. (۱۴۰۲). ارتباط بین رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک با رفتارهای منافقانه. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱۴۷-۱۵۶.

مقدمه

وجود سازمان‌های سالم در هر جامعه حاکی از سلامت جامعه است؛ بنابراین در جامعه اسلامی، سازمان‌ها وظیفه دارند همواره تفکر اسلامی را الگوی فعالیت‌های خود قرار دهند؛ از این رو، یکی از موضوعات جدیدی که توسط پژوهشگران در حوزه مدیریت اسلامی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، اخلاق کار اسلامی است (ملکی می‌نباش رزگانه و همکاران، ۱۳۹۸). به رغم این مهم، رفتارهای سیاسی و فریبکارانه در سازمان افزایش یافته و به یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های کنونی مبدل شده است. یکی از مهمترین نوع رفتارها، رفتارهای منافقانه است. چنانچه کارکنان سازمان رفتاری از خود بروز دهند که با نگرش واقعی آن‌ها سازگار نباشد به این کنش، رفتار منافقانه گفته می‌شود (صادقی و نامیان، ۱۳۹۹). بروز و شیوع رفتارهای فریبکارانه و منافقانه در سازمان باعث مخدوش شدن اعتماد افراد سازمان به یکدیگر شده و سلب اعتماد گروهی و سازمانی در سازمان به کاهش عملکرد گروهی و سازمانی منجر خواهد شد بر این اساس، عامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها اخلاق مداری و راست کرداری است که در نتیجه آن، بهره‌وری، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی رضایت شغلی و... در سازمان افزایش می‌یابد (دیرک و فرین، ۲۰۰۲).

عوامل مختلفی در یک سازمان ممکن است بر بروز رفتارهای منافقانه در بین کارکنان سازمان تأثیرگذار باشد. یکی از این عوامل که ممکن است با رفتارهای منافقانه رابطه داشته باشد، رفتارهای سیاسی کارکنان می‌باشد. رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعت طلبانه دارند و ظهور این گونه رفتارها در سازمان باعث ایجاد محیط کاری تفرقه افکن و مخرب خواهد شد و آثار منفی فزاینده‌ای بر سازمان دارد. به تقدم منافع فردی بر منافع سازمانی، که ممکن است توسط عضوی از اعضای سازمان رخ دهد، رفتارهای سیاسی گفته می‌شود (کایا^۱ و همکاران ۲۰۱۶). رفتار سیاسی به برخی رفتار عمدی شامل شیوه‌های نفوذ، خودنمایی، مدیریت احساسات اشاره دارد رفتار سیاسی، فرایندی استراتژیک، هدف‌محور، عقلانی و آگاهانه برای دستیابی به علایق فردی و یا ارتقای مقام و موقعیت سازمانی کارمندان است که شامل اقدامات نفوذی ارادی است که برای حمایت یا افزایش منافع شخصی افراد یا گروه‌ها انجام می‌شود. به‌نظر چونگ و کیم^۲ (۲۰۱۸)، رفتارهای سیاسی به فعالیت‌هایی، مانند دستیابی، توسعه و استفاده از قدرت و دیگر منابع برای دستیابی به نتایج مطلوب خود در شرایط نامطمئن سازمان‌ها مربوط است (زارعی محمودآبادی و شاکراردکانی، ۱۳۹۷).

رفتارهای سیاسی، ماهیتی منفعت‌طلبانه دارد؛ بنابراین، زمانی که در سازمان، منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه رفتار سیاسی در سازمان به‌صورت بالفعل ظاهر می‌شود و اعضای سازمان، درگیر فعالیت‌های سیاسی سازمانی می‌شوند و می‌کوشند با استفاده از رفتارهای گوناگون سیاسی، منافع خود را حفظ کنند یا توسعه بخشند (فانی و همکاران، ۱۳۹۳). بر همین مبنا، موسوی و زارع (۱۳۹۶) در مطالعه خود بیان کردند که اعضای سازمان برای به دست آوردن و اعمال قدرت، رفتارهای سیاسی را به کار می‌گیرند تا از آن طریق در شرایط بی‌ثباتی و بی‌اطمینانی، راهی انحصاری برای اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان پیدا کنند (موسوی و زارع، ۱۳۹۶). رفتارهای سیاسی، جنبه‌های مثبت و منفی دارد. بعد مثبت در قالب پیگیری منافع سازمان و گروه‌ها، در نظر گرفتن موقعیت‌ها در قالب اصطلاحات برد-برد و حل‌وفصل تضادها و اختلافات گروه‌های مختلف و صاحبان منافع نمود پیدا می‌کند. بعد منفی سیاست در قالب پیگیری بیش‌ازحد نفع شخصی، میل به در نظر گرفتن بیشتر موقعیت‌ها در قالب اصطلاح برد-بخت به جای اصطلاح برد-برد و استفاده غالب از تاکتیک‌های مبارزاتی، نظیر پنهان کاری، غافلگیر کردن، حفظ دستور جلسات به‌صورت محرمانه، مخفی کردن اطلاعات و فریبکاری نمود پیدا می‌کند. رفتارهای سیاسی، به‌عنوان یکی از عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها، محیط کاری تفرقه‌افکن و زیان‌باری ایجاد می‌کند که پیامدهای منفی فزاینده‌ای، مانند عملکرد ضعیف در دو بعد فردی و سازمانی، محدود کردن تسهیم اطلاعات، ایجاد موانع ارتباطی، افزایش استرس و فشار کاری، شکل‌گیری نگرش‌های منفی به کار، ایجاد ادراک بی‌عدالتی و ... را به دنبال دارد (ترکزاده و همکاران، ۱۳۹۹). به نظر موراس و تیکسریا^۳ (۲۰۲۰)، رفتارهای سیاسی، محیط‌های پرمخاطره‌ای را ایجاد می‌کند که کارکنان، هیچ رغبتی به فعالیت و سرمایه‌گذاری در چنین محیطی ندارند. رفتار سیاسی مطلوب می‌تواند به توسعه خردمندی سیاسی در فرایند تصمیم‌گیری، تغییر و تحول سازمان، افزایش رضایت شغلی، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، به کارگیری مدیریت مشارکتی و افزایش قدرت کارکنان مؤثر واقع گردد (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۹). متغیر دیگری که ممکن است بر رفتارهای منافقانه تأثیرگذار باشد و در این پژوهش به آن اشاره شده است، تفکر استراتژیک^۴ می‌باشد. تفکر استراتژیک فرآیندی است که طی آن مدیر یا رهبر می‌آموزد که چگونه چشم انداز سازمانی خود را به وسیله کار گروهی، تفکر انتقادی و بهبود

¹ Hypocritical behaviors

² Dirks, K. and Ferrin

³ Political Behaviors

⁴ Kaya

⁵ Cheong, J.O., and Kim

⁶ Moraes and Teixeira

⁷ Strategic thinking

مستمر و مداوم تعریف کند (میرا و همکاران، ۲۰۱۰). مدیران با استفاده از تفکر استراتژیک می‌توانند خود را از فرآیندها و بحران‌های روزمره مدیریتی جدا سازند و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند. تفکر استراتژیک مهمترین گام یک مدیر، برای جلوگیری از کمبودها، حفظ و رشد سازمان (فایرهوم و کارد، ۲۰۰۹) و به عنوان اولین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است (محرمزاده و نوری، ۱۳۹۹). مطالعات اخیر نشان می‌دهد، فقدان تفکر استراتژیک به عنوان یک کمبود اصلی در عملکرد سازمان‌ها خودنمایی می‌کند و این نوع تفکر به طور فعال بر سودرسانی به سازمان‌ها تأثیر دارد. در این راستا تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که تفکر استراتژیک می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد، چنانچه میرهاشمی و نجفی (۱۳۹۷)، بیان کردند که تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن (تفکر مفهومی، تفکر سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و آینده نگری) بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیرگذار بود. یعقوبی و همکاران (۱۳۹۶) نیز نشان دادند، هر چه تفکر استراتژیک در بین مدیران سازمان بیشتر باشد؛ بهره‌وری در سازمان هم بیشتر می‌شود. در سال‌های اخیر، متأسفانه در سازمان‌های ما و بویژه نظام آموزش و پرورش ما جایگاه تفکرات استراتژیک و رفتارهای سیاسی دستخوش تغییراتی شده است که به نفع نظام آموزشی نیست و باعث کاهش عملکرد شغلی جامعه معلمان در این سامان مهم و اساسی شده است و آسیب‌های جدی به ساختار نظام آموزشی کشور وارد کرده است. بنابراین محقق برای بررسی و برون رفت از چنین چالش‌هایی در صدد پاسخگویی و ارائه راه کارهایی به سؤال زیر در جامعه هدف می‌باشد: که آیا بین رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک با رفتارهای منافقانه معلمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟ بنابراین در این پژوهش، فرضیات زیر مورد آزمون قرار گرفته است.

- بین رفتارهای سیاسی با رفتارهای منافقانه در معلمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن با رفتارهای منافقانه در معلمان تربیت بدنی رابطه معناداری وجود دارد.
- رفتارهای سیاسی قابلیت پیش بین معنادار رفتارهای منافقانه در معلمان تربیت بدنی را دارد.
- تفکر استراتژیک قابلیت پیش بین معنادار رفتارهای منافقانه در معلمان تربیت بدنی را دارد.

مواد و روش تحقیق

این تحقیق کاربردی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق، تمامی معلمان تربیت بدنی شهرستان کازرون به تعداد ۹۷ نفر بود، که از این تعداد ۸۳ نفر به عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری کل شمار با محقق همکاری کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد رفتارهای سیاسی دوبرین (۱۹۷۸)، تفکر استراتژیک گلدمن (۲۰۰۵) و رفتارهای منافقانه دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲) بود. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای تجزیه استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شد.

بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش نتایج حاصل از تحقیق به شکل جداول زیر ارائه شده است.

های منافقانه‌های سیاسی و رفتار جدول ۱- ضریب همبستگی بین رفتار

های منافقانه رفتار			متغیر
سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	
۰/۰۰۱	۰/۶۳	۸۳	های سیاسی رفتار

بر اساس نتایج جدول (۱)، بین متغیر رفتارهای سیاسی و متغیر رفتارهای منافقانه آزمودنی‌ها رابطه مثبت و معنادار ($P < ۰/۰۱$) وجود دارد.

های منافقانه‌های آن با رفتار جدول ۲- نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه تفکر استراتژیک و مؤلفه

های منافقانه‌های آن با رفتار جدول ۲- نتایج آزمون پیرسون در خصوص رابطه تفکر استراتژیک و مؤلفه					ها متغیر	نتیجه
تفکر هوشمندانه	تفکر آینده نگر	تفکر مفهومی	تفکر سیستمی	تفکر استراتژیک		
-۰/۴۵	-۰/۳۸	-۰/۴۳	-۰/۳۱	-۰/۴۷	r	نتیجه
۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	Sig	
تأیید فرضیه	تأیید فرضیه	تأیید فرضیه	تأیید فرضیه	تأیید فرضیه	نتیجه	

¹ Meier

² Fairholm, M. R., & Card

بر اساس نتایج جدول (۲)، بین متغیر تفکر استراتژیک و تمام مؤلفه‌های آن با متغیر رفتارهای منافقانه رابطه منفی و معنادار ($P < 0/01$) وجود دارد.

های منافقانه‌های سیاسی و رفتار جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون رفتار

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب بتا	t آماره	سطح معناداری	F آزمون	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده
های رفتار سیاسی	های رفتار منافقانه	۰/۶۳	۱۱/۹۶۴	۰/۰۰۱	۱۳۷/۷۷۳	۰/۰۰۱	۰/۶۳	۰/۳۹

با توجه به جدول (۳) نشان داد که میزان R یا همان ضریب همبستگی رگرسیون برای تأثیر رفتارهای سیاسی بر رفتارهای منافقانه برابر ۰/۶۳ می‌باشد. از سوی دیگر مشخص گردید که ضریب تبیین تعدیل شده (۲R) که نشان‌دهنده میزان تبیین متغیر وابسته به وسیله متغیر های مستقل می‌باشند، برابر ۰/۳۹ می‌باشد که نشان می‌دهد ۰/۳۹ درصد از تغییرات متغیر رفتارهای منافقانه به وسیله رفتارهای سیاسی تبیین می‌گردد.

های منافقانه جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون تفکر استراتژیک و رفتار

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب بتا	t آماره	سطح معناداری	F آزمون	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده
تفکر استراتژیک	های رفتار منافقانه	-۰/۴۷	-۹/۷۵۷	۰/۰۰۱	۱۰۸/۲۲۵	۰/۰۰۱	-۰/۴۷	۰/۲۲

با توجه به جدول (۴) تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که میزان R یا همان ضریب همبستگی چندگانه رگرسیون برای تأثیر تفکر استراتژیک بر رفتارهای منافقانه برابر -۰/۴۷ می‌باشد. از سوی دیگر مشخص گردید که ضریب تبیین تعدیل شده (۲R) که نشان‌دهنده میزان تبیین متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل می‌باشند، برابر ۰/۲۲ می‌باشد که نشان می‌دهد ۰/۲۲ درصد از تغییرات متغیر رفتارهای منافقانه به وسیله تفکر استراتژیک تبیین می‌گردد.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تعیین ارتباط بین رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک با رفتارهای منافقانه در معلمان تربیت بدنی انجام گرفت. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که بین رفتارهای سیاسی با رفتارهای منافقانه ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد و رفتارهای سیاسی قابلیت پیش بین معنادار رفتارهای منافقانه را دارد. نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های مالیک و باشارات^۱ (۲۰۱۱)، موریسون و میلیکن^۲ (۲۰۰۰)، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۹)، موسوی و زارع (۱۳۹۶) و هادوی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) همسو و سازگار می‌باشد و با تحقیق پناهی و همکاران (۱۴۰۱) همسو نمی‌باشد. شاید این عدم همخوانی بدلیل شرایط و محیط کاری متفاوت معلمان تربیت بدنی باشد. در تبیین این نتیجه می‌توان چنین اشاره کرد که رفتار سیاسی در سازمان، جزء لاینفک زندگی سازمانی است و اگر این گونه رفتارها به طور صحیحی مدیریت نشوند، می‌توانند به شکل‌گیری محیطی تفرقه‌آمیز و مخرب منجر شوند. باتوجه به ماهیت دوگانه و نسبی بودن رفتار سیاسی، افزایش کاربرد این مفهوم در محیط کار و عدم وجود درک دقیق از رفتار سیاسی، اعضای سازمان توجه خود را به انجام رفتارهای منافقانه معطوف می‌نمایند تا در نتیجه این گونه رفتارها بتوانند نگرش واقعی خود را همساز با دیگر اعضای سازمان نشان دهند تا نزد آن‌ها خوب جلوه کنند و منافع شخصی خود را به حداکثر برسانند. به دلیل وجود ابهام و عدم اطمینان در سازمان‌ها کارکنان مبادرت به انجام رفتارهای سیاسی می‌نمایند تا

¹ Malik & Basharat

² Morrison & Milliken

بتوانند در نتیجه انجام چنین رفتارهایی نفع شخصی خود را تأمین نمایند و عدم اطمینان سازمانی و پیامدهای منفی حاصل از ادراک سیاست سازمانی را کاهش دهند.

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که بین تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن با رفتارهای منافقانه ارتباط منفی و معنادار وجود دارد و تفکر استراتژیک قابلیت پیش بین معنادار رفتارهای منافقانه را دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پناهی و همکاران (۱۴۰۱)، صادقی و نامیان (۱۳۹۹)، محرم‌زاده و نوری (۱۳۹۷) همسو و سازگار می‌باشد. در تبیین این فرضیه می‌توان چنین بیان کرد که برنامه‌ریزی از جمله فرآیندهایی است که تفکر انسان را هدایت می‌کنند به عنوان یکی از راه کارهای ایجاد و تقویت تفکر استراتژیک می‌توان از آن بهره گرفت. جهت اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران و کارکنان سازمان مجبورند به تکفیر مجهز شوند و اساساً ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر ساز می‌باشد. برای تبدیل شدن به سبک استراتژیست کارآمد، تمرین و ممارست در تفکر استراتژیک ضروری است، و این باید به یک برنامه منظم روزمره، تبدیل شود. بنابراین برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک به مدیران و کارکنان یک سازمان کمک می‌کند تا از بروز رفتارهای انحرافی و منافقانه در سازمان جلوگیری کند و عملکرد بهتر و مناسب‌تری سازمان داشته باشد. بنابراین با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌توان بیان کرد که با مدیریت کردن رفتارهای سیاسی کارکنان و ایجاد بستر مناسب برای تفکر استراتژیک در یک سازمان و خصوصاً سازمان‌های آموزشی می‌توانیم از بروز رفتارهای انحرافی و منفی در سازمان جلوگیری کنیم و یا آن‌ها را کاهش دهیم و زمینه کارایی و اثر بخشی هر چه بیشتر سازمان را فراهم سازیم.

با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش و به منظور کمک به کاهش سطح رفتارهای منافقانه از طریق رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک در آزمودنی‌ها پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱) مدیران فرصت‌های برای کاهش رفتارهای منافقانه از طریق رفتارهای سیاسی و تفکر استراتژیک برای معلمان از طریق برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های کوتاه مدت فراهم آورند و اطلاعات مورد نیاز را در اختیار آن‌ها قرار دهند و به امر شفاف‌سازی در سازمان بهای بیشتری دهند.

۲) مدیران معلمان را با ایجاد گروه‌های مجازی جهت گفتگوهای سیاسی و ایجاد تفکر استراتژیک به منظور کاهش رفتارهای منافقانه سوق دهند.

۳) مدیران به صورت مستمر میزان تفکر استراتژیک معلمان را ارزیابی کنند و معلمان دارای تفکر استراتژیک مطلوب شناسایی و از نظرات آن‌ها به منظور کاهش رفتارهای منافقانه استفاده گردد.

۴) مدیران برای توانمندسازی معلمان به آن‌ها قدرت تصمیم‌گیری و اختیار بدهند و در سازمان جوی توام با اعتماد ایجاد کنند. اعتماد و اطمینان کمک می‌کند تا تردید، عدم امنیت و ابهام در روابط مدیران و معلمان از بین برود و معلمان را برای مطرح کردن ایده‌های نو و تفکر استراتژیک تشویق می‌کند و این باعث کاهش رفتارهای منافقانه و زمینه انجام کارهای تیمی و گروهی را فراهم می‌کند و در نتیجه کارایی و اثربخشی معلمان افزایش می‌یابد.

۵) برای پرهیز از رفتارهای منافقانه در این سازمان پیشنهاد می‌شود که مدیران به تدوین اصول و الزامات اخلاقی به صورت دقیق و شفاف مبادرت کنند. در ضمن توصیه می‌شود که باید مراقب بود این اصول و الزامات به شکل بروکراسی‌های کاذب نبوده و التزام اجرایی داشته باشند. ۶) از مهم‌ترین ابزارهایی کاهش مدیریت برای کاهش بروز رفتارهای سیاسی مخرب و رفتارهای منافقانه در دست دارد، نظام ارزشیابی مستمر و ارزیابی عملکرد کارکنان است. ضروری است نظام ارزیابی عملکرد مناسبی در سازمان استقرار یابد تا گروهی از اعضای سازمان، در عوض در پیش گرفتن رفتارهای منافقانه، تفکر مناسب در کار را سرلوحه اقدامات و فعالیت‌های خود سازند.

References

1. Abdullahi, K. (2019). Firm, sweet. The effect of political behavior on the performance of staff of the Ministry of Sports and Youth. *Political Science Quarterly*, 16(50), 173-193.
2. Cheong, J. O. , & Kim, C. (2018). Determinants of performance in government: focusing on the effect of organizational politics and conflicts in organizations. *International Journal of Public Administration*, 7(41), 535-547.
3. Dirks, K. , & Ferrin, D. (2002). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
4. Fairholm, M. R. , & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17-30.

5. Fanny, A. , Shaikhi, F. , Hassanzadeh, H. (2013). Investigating the moderating effects of political skill and political will in the relationship between the perception of organizational politics and political behavior. *Management Research in Iran*, 1118(193-221).
6. Hadovinejad, M. (2011). Exploring the phenomenon of hypocritical behaviors in interpersonal communication in the organization, creation and theoretical testing of foundation data using exploratory mixed methods research. PhD Thesis, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University.
7. Kaya, N. , Aydin, S. , & Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 249-258.
8. Malik, M. E. , & Basharat, N. (2011). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1236-1244.
9. Mirhashmi, M. , & Najafi, M. (2017). The role of strategic thinking on the productivity of manpower in Shahid Mofteh Hamadan Power Plant. The 13th National Conference on Management and Productivity, Iran Electricity Industry Productivity Engineering Association, Tehran.
10. Meier, H. , Roy, R. , & Seliger, G. (2010). Industrial product-service systems—IPS2. *CIRP Annals*, 59(2), 607-627.
11. Mhramzadeh, M. , & Nouri, M. S. (2019). The effect of strategic thinking on the productivity of employees of sports and youth departments in the west of the country with the mediating role of organizational agility. *Human Resource Management in Sports*, 7(2), 225-244.
12. Mousavi, S. N. , & Sower, F. (2016). Investigating the role of political behaviors on the emergence of hypocritical behaviors with regard to the mediating role of spirituality. *Organizational Behavior Studies*, 6(4), 161-187.
13. Moraes, R. M. D. , & Teixeira, A. J. C. (2020). Managers, engagement and political behaviors: a nonlinear relationship. *Revista De Administração Contemporânea*, 24(3), 218-231.
14. Morrison, E. W. , & Milliken, F. J. (2000). Organization Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(14), 41-62.
15. Sadeghi Arani, Z. , & Namian, F. (2019). Meta-analysis of the drivers and inhibitors of hypocritical behavior in the organization; Exploration in Iranian organizations. *Islamic Management Quarterly*, 28(1), 125-148.
16. Turkzadeh, J. , Yazidi, F. , & Mezginejad, S. (2019). Prevalence of political behaviors in all kinds of organizational structures with the mediation of power sources: a study of education in Fars province. *Strategic Researches of Iran's Social Issues*, 9(2), 135-158.
17. Yacoubi, M. , Timurzadeh, E. , Tahiri, M. , & Tavakoli, M. R. (2016). Investigating the relationship between strategic thinking and innovation and productivity of managers at different levels in a military hospital. *Journal of Military Medicine*, 19(6), 588-594.
18. Zarei Mahmoudabadi, M. J. , & Shakarardakani, M. (2017). Investigating the effect of jihadi management and organizational virtue on the political behavior of employees. *Islamic Management Quarterly*, 26(3), 153-127.



Research Paper

Examining the Effect of Internal Marketing on Financial Performance

Behnoosh Ahmadi Shuli*: Master's Degree, Department of Management, Commerce, Fatemeh Non-Profit Institute, Shiraz, Iran

Omid Rasekh: Master's Degree, Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

Received: 2023/10/04 **PP** 157-172 **Accepted:** 2023/12/08

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effect of internal marketing on improving financial performance. The research method is descriptive-correlation and the statistical population of this research includes 60 employees of Shiraz Chemical Industry Company, which is considered as a sample due to the smallness of the statistical population of this entire population and through non-random sampling method in available, were selected to respond to the research tools. The measurement tools in this research were standard questionnaires of financial performance (Shabankar, 1400) and internal marketing (Momeni and Forman, 2015). The validity of the questionnaires has been confirmed through its content and reliability using Cronbach's alpha. Data analysis was done using Lisrel software and calculation of Pearson's correlation coefficient, variance analysis test, and research hypotheses were tested using regression. The research results showed that there is a significant effect between internal marketing and improving financial performance. Today, internal marketing is known as a strategy for the implementation of the organization's plans, and all organizations must define a targeted framework based on internal marketing for the organization based on the organization's position and resources, so that finally, with its help, effective steps can be taken to improve financial performance.

Keywords: Shiraz Chemical Industry Company, internal marketing, financial performance

Citation: Ahmadi Shuli, B., Rasekh, O. (2023). **Examining the Effect of Internal Marketing on Financial Performance.** *Journal of Development Studies and Resource Management*, Vol 1, No 3, Shiraz, PP 157-172.

Extended Abstract

Introduction

The financial performance of the company is one of the important concerns of shareholders and managers of economic units, several factors affect the financial performance of companies. Financial performance is defined by profitability. Considering the importance of profitability and financial performance for organizations and companies, in this research, the researcher seeks to investigate whether internal marketing has an effect on improving financial performance. In the age of knowledge, intellectual capital is an important issue, and moving into the third millennium, intellectual power is more valuable than muscle power, mechanical power or even technical power. The importance of financial performance for companies makes every factor affecting it important. Marketing science, along with finance and accounting science, are symbols of innovation and success in business affairs, which with their new ideas cause fundamental changes in the structure of the administrative system and increase its efficiency and effectiveness. Performance has different definitions and each of the experts have mentioned certain aspects of it. Bramach (2012) offers a more comprehensive view of performance that includes both behavior and outcomes. He suggests that "performance means behaviors and results, behaviors originate from the agent and transforms performance from thought to action". Accounting is called the language of business. Because by preparing financial reports, it provides the necessary information about economic units to interested parties. From another perspective, accounting is referred to as an accounting information system that is designed to process information related to financial events affecting organizations and business units and report the effects of such events to decision makers.

One of the most important and practical methods of financial analysis is the use of financial ratios to evaluate the financial conditions and performance of an institution. There are different criteria to judge the financial performance of the company and there are two categories of criteria to determine the performance value; One is under accounting models and the other is under economic models of value determination. Today, internal marketing is known as a strategy for implementing the organization's plans. Kotler and Keller believe that there are three types of marketing: external, internal and reciprocal. External marketing includes product, pricing, distribution, promotion and customer service. Reciprocal marketing describes the skills of employees in serving customers and deals more with the behavior of employees with customers. Internal marketing is attracting, developing, motivating and continuing the quality of employees' work through jobs as a product and satisfying their needs.

Methodology

In this research, to measure the variables, two standard questionnaires will be used to measure financial performance and internal marketing. The research method used in this research is descriptive method of correlation type. In terms of the data collection method, this research is cross-sectional research and based on its purpose, it is applied research. The statistical population of this research includes 60 employees of Shiraz Chemical Industry Company, which is considered as a sample due to the smallness of the statistical population of this entire population, who are questioned through the available non-random sampling method. The tool used in this research is a questionnaire, considering that in quantitative research, the accuracy of the measurement tool is of particular importance, therefore the reliability and validity of the measurement tool is of great importance. In this research, factor analysis test was used to determine validity and Cronbach's alpha coefficient was used to determine reliability. This questionnaire has 21 items and its purpose is to investigate the extent of applying value management, risk control and cost control in government organizations. In this questionnaire, the Likert scale (five parts) has been used for answering. Cronbach's alpha for the financial performance improvement questionnaire is equal to 0.78. This questionnaire evaluates the following dimensions: 1. Value management 2. Risk control 3. Cost control The questionnaire that evaluates internal marketing has 7 items and its main purpose is to examine internal marketing. This questionnaire is a Likert scale

(five parts) that was designed and implemented by Mooney and Forman (2015). This questionnaire has the following dimensions: 1. Vision 2. Development.

Results and discussion

Based on the purpose of the research, this research is of the type of applied research and based on the method of data collection, it is of the type of survey research. Data analysis has been done in two parts. In the first part, the sample population was described using descriptive statistics such as frequency tables and central and dispersion indices. In the second part, using inferential statistics such as Pearson's correlation coefficient and path analysis, the research hypotheses have been tested. This research has used structural equation method to test hypotheses and factor analysis to fit the model. In order to check the descriptive information, the average, standard deviation, and the minimum and maximum score of the subject in the variables of this research were investigated. In order to check the research hypotheses, we first calculated the Pearson correlation matrix. The findings showed that there is a positive and significant correlation between both variables. Therefore, there is a positive and significant relationship between financial performance and internal marketing, which are our variables in the theoretical research model. In order to test the hypothesis of the research through the examination of structural equations, according to the conceptual model of the research, the structural equation model of the effects between financial performance and internal marketing was presented. In examining the structural part of the model, the relationships between internal and external latent variables (independent and dependent latent variables) were considered. Based on the results, $\beta=0.418$, so the internal marketing variable has a direct positive effect on financial performance, which is significant according to ($T=1.96 < 3.507$) and this hypothesis was confirmed.

Conclusion

Based on the obtained results, the research hypothesis is confirmed and the positive and significant relationship between the variables is confirmed. According to the results obtained in the research hypothesis and the confirmation of this hypothesis that internal marketing has a significant effect on financial performance, it is suggested that today internal marketing is known as a strategy for implementing the organization's plans and all organizations should be based on their position and resources. The organization has defined a targeted framework based on internal marketing for the organization to take effective steps to improve financial performance with its help.



بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد مالی

به‌نوش احمدی شولی^۱: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، موسسه غیر انتفاعی فاطمیه، شیراز، ایران

امید راسخ: کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲ صص ۱۷۲-۱۵۷ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۷

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بهبود عملکرد مالی است. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بوده و جامعه آماری این پژوهش شامل ۶۰ نفر از کارکنان شرکت صنایع شیمیایی شیراز می‌باشد، که با توجه به کوچک بودن جامعه آماری کل این جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است و از طریق روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس، برای پاسخگویی به ابزارهای پژوهش انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پر سشنامه‌های استاندارد عملکرد مالی (شبانکار، ۱۴۰۰) و بازاریابی داخلی (مومنی و فورمن، ۲۰۱۵)، بوده است. روایی پر سشنامه‌ها از طریق محتوایی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار لیزرل و محاسبه ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل واریانس انجام شد و با استفاده از رگرسیون به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان داد که بین بازاریابی داخلی با بهبود عملکرد مالی تأثیر معناداری وجود دارد. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان، شناخته شده است و کلیه سازمان‌ها باید بر اساس موقعیت و منابع سازمان یک چهارچوب هدفمند بر مبنای بازاریابی داخلی را برای سازمان تعریف نموده تا در نهایت با کمک آن در جهت بهبود عملکرد مالی گام‌های موثری بردارند.

واژه‌های کلیدی: شرکت صنایع شیمیایی شیراز، بازاریابی داخلی، عملکرد مالی.

استاد: احمدی شولی، به‌نوش؛ راسخ، امید. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد مالی. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع،

سال ۱، شماره ۳، شیراز، صص ۱۵۷-۱۷۲.

^۱. نویسنده مسئول: به‌نوش احمدی شولی، پست الکترونیکی: Ahmadi_behnoosh@yahoo.com، تلفن:

مقدمه

عملکرد مالی^۱ شرکت یکی از دغدغه‌های مهم صاحبان سهام و مدیران واحدهای اقتصادی است، مدیران با استفاده از روش‌های جدید سعی در اداره بهتر سازمان و ارائه عملکرد ممتاز دارند. عوامل متعددی عملکرد مالی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هر شرکتی سعی می‌کند مجموعه‌ای از روش‌های کارا و مؤثر بر بهبود روندها و فرآیندهای تجاری‌اش را انتخاب کند. میزان توسعه یافتگی کشورها، مقبولیت روش، ریسک پذیری مدیران در انتخاب روش‌ها و وجود نرم افزارهایی که برای تسهیل به کارگیری این روش‌ها در سازمان‌ها وجود دارد موجب مزیت برتری در گزینش آن خواهد شد (لی و کیم، ۲۰۱۶).

یکی از دغدغه‌های پررنگ صاحب نظران مدیریت و سازمان در چند دهه اخیر شناسایی عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مالی و یافتن راه‌های جذب بهبود عملکرد سازمان بوده است. در این راستا، تلاش‌های مختلفی انجام و نتایج ارزشمندی حاصل شده است (آشموس، ۲۰۱۷؛ دوچن، ۲۰۱۵). مدیران و کارشناسان اعتباردهی بانک‌ها دو گروهی هستند که اطلاعات مربوط به عملکرد مالی برای آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. در این راستا، آن‌ها با در نظر گرفتن اطلاعاتی همچون نسبت‌های مالی، موقعیت شرکت را ارزیابی و بر اساس آن تصمیم مناسب را اتخاذ می‌کنند (برادران حسن زاده و همکاران، ۱۳۸۸). عملکرد مالی با سودآوری تعریف شده است که توانایی سرمایه به کار رفته برای تحصیل سود است. شرکت‌هایی که بیشتر روی سودآوری تمرکز دارند از شرکت‌های دیگر رقابتی‌تر و موفق‌ترند (یاندد و همکاران، ۲۰۰۴). همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند. به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیتشان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب رجوعان را به درستی ایفا کنند (حسین پور و آذر، ۱۳۹۰).

بازاریابی داخلی^۵ به عنوان یک فناوری مدیریتی در جهت حل مشکلات مربوط به خدمات درونی، بازاریابی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری‌گرایی می‌باشد (رفیق و احمد، ۲۰۲۰). بازاریابی داخلی یک تلاش برنامه ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی جهت غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش، استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری محور می‌باشد (پاپاسولومو، ۲۰۲۱).

هدف هر کسب و کار، ایجاد مشتری است. اما مهم‌تر از آن، حفظ این مشتریان و عمیق‌تر نمودن رابطه با آن‌ها است. در تحقیقات مشخص شده که بیشتر مشتریان پس از حداقل دو سال برای سازمان شما سودآور خواهند شد. به این دلیل که مشتریان جدید برای شما هزینه‌های زیادی دارند. مواردی مانند هزینه بازاریابی و تبلیغات، هزینه درک نیازها و انتظارات آن‌ها و هزینه آموختن روش کار شما به آن‌ها. برقراری ارتباط صحیح با مشتری و استفاده از تکنولوژی‌های جدید، بهترین راهکار شما به عنوان یک مدیر برای اطمینان از وفاداری و تعهد مشتری است. همان گونه که اشاره شد دارایی‌ها آن دسته از منابع اقتصادی هستند که انتظار می‌رود در آینده برای واحد تجاری سودآور باشند. با توجه به این که در دنیای رقابتی امروز زیر بنای اصلی برای هر سازمان دانش می‌باشد نه ثروت مالی و موفقیت آتی شرکت در گرو اقتصاد دانش محور می‌باشد، لازم است منابع اصلی و محرک‌های عملکرد و ارزش در سازمان‌ها به وسیله مدیران تعیین گردند؛ زیرا افزایش شناخت و به کارگیری منابع سازمان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارا، اثربخش‌تر، پربازده‌تر و نوآورتر باشند. افزون بر این، موفقیت رقابتی شرکت‌ها به میزان کمتری به تخصیص راهبردی منابع فیزیکی و به میزان بیشتری به مدیریت راهبردی منابع مالی سازمان بستگی دارد. علاوه بر این سرمایه گذاران و اعتبار دهندگان مستمراً به ارزیابی توان کسب سود مدیران و سازمان‌ها می‌پردازند و سرمایه‌گذاران به دنبال شرکت‌هایی می‌گردند که احتمال افزایش ارزش سهام آن‌ها می‌رود. اعتبار دهندگان نیز تمایل دارند به شرکت‌های سودآوری وام دهند که آن‌ها توان پرداخت بدهی‌های خود را دارند. تصمیم‌های سرمایه‌گذاری و اعتباری اغلب شامل مقایسه شرکت‌ها می‌باشد. بنابراین با توجه به اهمیت مسأله سودآوری و عملکرد مالی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها در این پژوهش محقق به دنبال بررسی این مسأله می‌باشد که آیا بازاریابی داخلی بر بهبود عملکرد مالی تأثیر دارند؟

1. Financial performance

2. Lee and Kim

3. Ashmos

4. Duchon

5. internal marketing

6. Rafiq and Ahmed

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پروفیسور مایکل هاو در سال ۲۰۰۱ در مقاله‌ای با عنوان پیدایش فناوری‌های جدید و کاربرد آن برای سرمایه فکری «حسابداری بهای تمام شده با ابزار اقتصاد» گفت: «سازمان‌ها مبتنی بر تولید به اندازه گیری اقتصاد خلاق می‌پردازد. برای مثال، اقلام ترازنامه‌های سنتی قابل اتکا نیستند زیرا دارایی‌های مبتنی بر دانش، سریع‌تر مستهلک می‌شوند». پیشرفت سریع فناوری اطلاعات طی ده سال گذشته، تحولی در تمام جنبه‌های زندگی و فعالیت‌های بشر ایجاد کرده است. این نوآوری‌ها موجب شده تا دسترسی به منابع نامحدود دانش و اطلاعات فراهم شود. امروزه، همه می‌دانند که اینترنت و شبکه جهان گستر وب، پیام آور ظهور دوره جدیدی به نام عصر دانش و وداع با عصر صنعتی است. در عصر صنعتی، بر تولید و توزیع انبوه تاکید می‌شد، اما در عصر دانش، آنچه موجب موفقیت تجارت و صنعت می‌شود، دانش بشر است که سرمایه فکری شناخته می‌شود و گسترش سرمایه فکری، حوزه حیاتی ایجاد منفعت است. در عصر دانش، سرمایه فکری موضوعی با اهمیت است و با حرکت در هزاره سوم، قدرت فکری ارزشمندتر از قدرت ماهیچه‌ای، قدرت مکانیکی یا حتی قدرت فنی است (مجتهد زاده، ۱۳۸۱).

اهمیت عملکرد مالی برای شرکت‌ها باعث می‌شود که هر عامل مؤثر بر آن نیز اهمیت یابد. از دیدگاه بسیاری از دانشمندان و خبرگان مدیریت منابع موجود در سازمان یکی از کلیدی‌ترین عناصر هر سازمان است که مدیریت و برنامه ریزی درست آن در موفقیت و عملکرد مالی مناسب سازمان نقش موثری دارد (روشندل و شیروانی، ۱۳۹۴). سیستم حسابداری به عنوان یک خرده نظام، مانند هر نظام از قسمت‌های ساده و مشخص تشکیل شده است. در حوزه مالی، رویدادهای مالی جمع آوری و پردازش شده و نتیجه این عملکرد صورت‌های مالی اساسی که خروجی حسابداری مالی و انواع گزارش‌های داخلی که خروجی نظام حسابداری مدیریت است تبدیل شده است (رهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷). وجود تضاد منافع، موجب نگرانی مالکان (سهامداران) می‌گردد، تا جایی که آن‌ها برای اطمینان از تخصیص بهینه منابع خود توسط مدیران، اقدام به بررسی و ارزیابی عملکرد مدیران می‌کنند. به مرور زمان مشخص شده است که برخی تصمیمات مدیران ممکن است موجب اتلاف منابع شرکت و از بین رفتن ثروت مالکان گردد. از سوی دیگر مدیران همواره به دنبال این بوده‌اند تا ضمن حداکثر کردن منافع خود، به مالکان این اطمینان را بدهند که تصمیمات اتخاذ شده، توسط آن‌ها در جهت منافع مالکان می‌باشد (کاوسی، ۱۳۸۲).

یکی از ویژگی‌های بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است و کشورهایی می‌توانند از نظر اقتصادی قوی و موفق گردند که دارای سازمانی نوآور و ریسک پذیر باشند در واقع می‌توان گفت که علم بازاریابی در کنار علم مالی و حسابداری نماد نوآوری و موفقیت در امور تجاری هستند که با نظرات نوین خویش موجب تحولات اساسی در ساختار نظام اداری و افزایش کارایی و اثربخشی آن می‌شوند و این بیانگر این مطلب است که اقتصاد تحت تأثیر علم بازاریابی و مالی قرار دارد و اگر سازمان‌ها نتوانند خود را با تحولات پرشتاب جهانی همگام سازند دچار حالت ایستایی شده و بی شک در آینده حضور فعالی نخواهند داشت و سرانجام دچار اضمحلال می‌شوند. از این رو، لازم است تا سازمان‌ها، روش‌های نوین اداره سازمان را جایگزین روش‌های سنتی سازند تا بتوانند به نیازهای بی‌انتهای مشتریان پاسخ گویند و از مزیت رقابتی سازمان خود در برابر سایر رقبا حمایت کنند و همچنان در گردونه رقابت باقی بمانند تا در نهایت این مهم منجر به بهبود عملکرد مالی گردد.

عملکرد مالی

عملکرد تعاریف متفاوتی دارد و هر یک از صاحب نظران به جنبه‌های خاصی از آن اشاره کرده‌اند. آرمسترانگ (۱۹۹۴) عملکرد را این چنین تعریف کرده است «دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن‌ها تعیین شده است». فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان «اجرا، به کار بستن، انجام دادن هر چیز منظم یا تعهد شده» تعریف می‌کند (آرمسترانگ، ۱۹۹۴). این تعریف علاوه بر اینکه در ارتباط با ستاده‌ها و برون‌دادها است، بلکه نشان می‌دهد که عملکرد مرتبط با انجام کار و همچنین نتایج حاصله می‌باشد. بنابراین عملکرد را می‌توان به عنوان رفتار تلقی کرد. صاحب نظر دیگری عملکرد را این چنین بیان کرده است «عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش» (میچل؛ شکرکن، ۱۳۹۶). کنی^۳ (۲۰۱۵) استدلال می‌کند که عملکرد فرآیندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است. برنادین و همکاران^۴ (۲۰۱۰) معتقدند که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. براماج^۵ (۲۰۱۲) دیدگاه جامع‌تری از عملکرد را ارائه می‌دهد که در بر گیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می‌کند که «عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می‌باشد رفتارها از عامل نشأت می‌گیرند و عملکرد را از

¹ Armstrong

² Mitchell

³ Kane

⁴ Bernadin *et al.*,

⁵ Brumbach

فکر به عمل تبدیل می‌کند». رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می‌باشند که از محصول فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی گرفته شده‌اند و می‌توان آن‌ها را جدا از نتایج دانست (آرمسترانگ، میرسپاسی و کاووسی، ۱۳۹۶).

حسابداری زبان تجارت خوانده می‌شود. زیرا از طریق تهیه گزارش‌های مالی، اطلاعات لازم را درباره واحدهای اقتصادی در اختیار اشخاص ذی‌نفع و ذی‌علاقه قرار می‌دهد. این اشخاص شامل مدیران، صاحبان سرمایه، اعتبار دهندگان، سازمان‌های مالی و اقتصادی دولت و از این قبیل هستند (علی مدد و ملک آرایی، ۱۳۹۹).

از منظری دیگر از حسابداری با نام سیستم اطلاعاتی حسابداری یاد می‌شود که برای پردازش اطلاعات مربوط به رویدادهای مالی مؤثر بر سازمان‌ها و واحدهای تجاری و گزارش اثرات این گونه رویدادها به تصمیم‌گیرندگان، طراحی شده است (عالی و، ۱۳۹۷).

طبق «بیانیه اساسی تئوری حسابداری»: حسابداری عبارت است از فرایند شناسایی، اندازه‌گیری و گزارشگری اطلاعات اقتصادی برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه به وسیله استفاده کنندگان آن اطلاعات بیانیه در تشریح این تعریف آورده است بر اساس دیدگاهی جامع، «اطلاعات حسابداری» را می‌توان «اطلاعات اقتصادی» تلقی کرد (انجمن حسابداری آمریکا، ۲۰۱۶).

گاهی اوقات به اشتباه از مفهوم دفترداری برای تعریف حسابداری استفاده می‌شود. دفترداری عبارت است از: فن ثبت، طبقه‌بندی و خلاصه سازی مبادلات واحد تجاری. البته این عملیات در گذشته صرفاً در دفاتر حساب انجام می‌شد. اما امروزه ثبت‌های حسابداری با استفاده از کامپیوتر انجام می‌شود. حسابداری مفهوم وسیع‌تری از دفترداری را دربر می‌گیرد. در واقع دفترداری بخشی از وظایف حسابدار است. همه حسابداران از مجموعه قواعد یکسان تحت عنوان اصول پذیرفته شده حسابداری برای تهیه گزارش‌های حسابداری استفاده می‌کنند.

اطلاعات مربوط به معاملات روزمره، اساس تهیه گزارش‌های مالی را تشکیل می‌دهد. در واحدهای بازرگانی، فعالیت‌هایی نظیر خرید و فروش کالا، خرید ماشین‌آلات و پرداخت هزینه‌های جاری مانند اجاره، حقوق، بهای آب و برق از جمله معاملات روزمره است (انجمن حسابداری آمریکا، ۲۰۱۶).

حسابداری همزاد تمدن بشری است و به اندازه آن قدمت دارد. نخستین مدارک کشف شده حسابداری در جهان، لوحه‌های سفالین از تمدن سومر در بابل است و قدمت آن به ۳۶۰۰ سال قبل از میلاد بر می‌گردد و از پرداخت دستمزد تعدادی کارگر حکایت دارد (ماتلیچ و هایترگر، ۱۹۸۵).

مدارک و شواهد نشان می‌دهند در تمدن‌های مصر، رم و یونان باستان نیز نوعی کنترل‌های حسابداری برقرار بوده و نوعی حساب جمع و خرج تنظیم می‌شده است. شخص جمعدار، مأمور دولت یا شخصی که محافظت از پول یا دارایی دیگری به او محول بوده است در فواصل زمانی مقرر حساب خود را به ارباب یا مسئولان دولتی پس می‌داده است. برای این کار دو فهرست تفصیلی از دریافت‌ها و پرداخت‌ها بر حسب پول، وزن یا مقیاس دیگری تهیه می‌شد و جمع آن دو مساوی بود. فهرست دریافت شامل موجودی ابتدای دوره به علاوه وجوه یا کالای دریافتی طی دوره بود. فهرست پرداخت شامل مبالغ پرداختی، کالای فروخته شده یا به مصرف رسیده در طی دوره به علاوه مانده پول و کالا نزد جمعدار بوده است که باید به ارباب تحویل داده می‌شد. بنابراین، حسابداری باستانی تنها جنبه‌های محدودی از فعالیت‌های مالی را در بر می‌گرفت و با سیستم جامعی که کلیه عملیات مالی حکومت را ثبت و ضبط کند یا به نگهداری حساب معاملات تجاری بپردازد، فاصله بسیاری داشت. این نوع حسابداری تا قرون وسطی دوام یافت (علی مدد و ملک آرایی، ۱۳۹۹).

از مهم‌ترین تغییرات حسابداری در طول پانصد سال گذشته تغییر ماهیت نظری آن است. حسابداری دانشگاهی در چهار صد سال اول عمر خود عمدتاً رویکردی تجویزی داشته‌است. یعنی اندیشمندان حسابداری تنها بر اساس قیاس مبتنی بر فرضیات مبنای روش‌های حسابداری خاصی را به حسابداران تجویز می‌کردند. برای مثال نحوه تهیه ترازنامه یا صورت سود و زیان و یا نحوه ارزیابی موجودی‌ها را بر اساس استدلال منطقی، تعیین و تجویز می‌کردند. امروزه از این روش‌های تجویزی با نام تئوری‌های تجویزی یاد می‌شود. اما از اوایل سده بیستم، مباحث نظری و فلسفی جدی در خصوص تعلق حسابداری به یکی از حوزه‌های معرفت بشری رواج یافت. در اواسط سده بیستم و با تسلط مکتب اثبات‌گرایی (پازیتویسم) بر فضای دانشگاهی، نظریه‌های حسابداری اثبات‌گرایانه به ظهور رسید. ضعف‌های بنیادین نظریه‌های اثبات‌گرایانه در ظرف کمتر از ربع قرن آشکار شد و حسابداری به تبع سایر رشته‌های علمی وارد دنیای جدید جستارهای فلسفی و نظری شد. طرح حسابداری انتقادی یا امثال آن نشانه این تحول نظری در حسابداری است (پنهایان، ۱۳۸۲).

نقش اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری کاملاً روشن است برای تصمیمات اقتصادی نیاز به اطلاعاتی است که با استفاده از آن‌ها بتوان منابع موجود را به بهترین نحو تخصیص داد. یکی از راه‌های دسترسی به اطلاعات اقتصادی مراجعه به اطلاعات ارائه شده توسط گزارش‌های

1. Accounting Information System
2. American Accounting Association
3. Matulich and Heitger

حسابداری و صورت‌های مالی است و در فرایند ارزیابی مالی داده‌ها مستقیماً از روی گزارش‌های مالی جمع‌آوری می‌شود و به اطلاعات خلاصه شده تبدیل می‌گردند و در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرند (ثاقب تهرانی و تدین، ۱۳۸۴).

هدف صورت‌های مالی یا گزارش‌های مالی یا گزارشگری مالی عبارت است از، بازنمایی اطلاعات خلاصه‌شده و طبقه‌بندی‌شده درباره وضعیت مالی، عملکرد مالی و انعطاف‌پذیری مالی واحد تجاری، به گونه‌ای که برای طیفی گسترده‌ای از استفاده‌کنندگان صورت‌های مالی در اتخاذ تصمیمات اقتصادی فایده‌مند واقع شود (علی مدد و ملک آرایی، ۱۳۹۹).

یکی از مهمترین و کاربردی‌ترین روش‌های تجزیه تحلیل مالی استفاده از نسبت‌های مالی به منظور ارزیابی شرایط مالی و نحوه عملکرد یک موسسه می‌باشد (خوش طینت و روح نیا، ۱۳۸۴). معیارهای متفاوتی برای قضاوت در مورد عملکرد مالی شرکت وجود دارد و برای تعیین ارزش عملکرد دو دسته معیار وجود دارد؛ یکی تحت مدل‌های حسابداری و دسته دیگر، تحت مدل‌های اقتصادی تعیین ارزش هستند (پناهیان، ۱۳۸۲).

بازاریابی داخلی

سازمان و سازمان یافتگی، ویژگی دنیای جدید است. هر سازمان از ارکانی تشکیل شده است که وجود آن‌ها برای سازمان، ضروری می‌باشد. این ارکان عبارتند از ساختار، تکنولوژی، اهداف، سرمایه و منابع انسانی. گرچه وجود هر یک از این‌ها برای شکل دهی به سازمان، مهم است ولی بی تردید، مهم‌ترین رکن هر سازمان، منابع انسانی آن می‌باشد. کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند و توجه سازمان به آن‌ها تحت عنوان بازاریابی داخلی مطرح شده است. سازمان‌هایی که توجه بیشتری به کارکنان خود دارند، معمولاً کارکنان مشتری-مدارتر و برخوردار از رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتر دارند (شاهسونی، ۱۳۹۹).

امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان، شناخته شده است. برای بیش از پنج دهه، دانش پژوهان و شاغلان در زمینه بازاریابی قویاً از داشتن بازارگرایی به عنوان مزیت استراتژیک در دستیابی به اهداف رضایت و وفاداری مشتری دفاع کردند. این موضوع مخصوصاً در سی سال اخیر به عنوان نتیجه‌ای از افزایش رقابت جهانی که به بهبود کیفیت خدمات احتیاج دارد درست می‌باشد. در حقیقت این گرایش، امروزه به خاطر افزایش سازمان‌های خدماتی مهمتر از همیشه است. مطالعات مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد. در سازمان‌های خدماتی کارکنان در جذب مشتریان و ایجاد ارتباط با آنان نقش اصلی را به عهده دارند. کوپر و کرونین بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش به کارکنان و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌داند (کوپر و کرونین، ۲۰۱۱).

کاتلر و کلر معتقدند که سه نوع بازاریابی وجود دارد: بیرونی، درونی و متقابل. بازاریابی بیرونی شامل محصول، قیمت گذاری، توزیع، ترویج و خدمات به مشتری می‌باشد. بازاریابی متقابل، مهارت کارکنان را در خدمات رسانی به مشتریان تشریح می‌کند و بیشتر به رفتار کارمندان با مشتری می‌پردازد (بنسال و موریس، ۲۰۲۱). بازاریابی داخلی نیز عبارتست از آنچه شرکت برای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنانش برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان انجام می‌دهد. از این رو به نظر آن‌ها بازاریابی داخلی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد. بازاریابی داخلی ریشه در رشد صنایع خدماتی در دهه ۱۹۸۰ دارد و برای افزایش کیفیت بخش‌های خدماتی، از طریق بررسی و کنترل مکانیسم ارائه خدمت، مطرح شده است. بازاریابی داخلی بر این فرض بنیادی بنا شده است که ارائه خدمت به شیوه مؤثر و کارآمد، مستلزم وجود کارکنان با انگیزه و مشتری گراست (کوپر و کرونین، ۲۰۱۱).

مفهوم بازاریابی داخلی، نخستین بار از طرف بری^۱ (۱۹۸۱) مطرح گردید. بری که کارکنان بانک را به عنوان مشتریان داخلی تعریف می‌کند، با تأکید بر اینکه رضایت مشتری داخلی بر مشتری بیرونی تأثیر دارد، مفهوم بازاریابی داخلی را مطرح کرده است. بعد از این سال‌ها مشاهده می‌شود که مفهوم بازاریابی داخلی جای خود را به ویژه در ادبیات علوم مدیریت پیدا کرده است (واری و لوئیس، ۱۹۹۹).

¹ Cooper and Cronin

² Kotler and Keller

³ Bansal and Morris

⁴ Berry

⁵ Varey and Lewis

یک کسب و کار موفق، قبل از اینکه خدمت خود را به مشتریان بفروشد، باید به کارکنان خود بفروشد و برای موفقیت یک کسب و کار، رضایت مشتریان ضروری است. بر این اساس به سادگی مشخص است که ارتباط روشنی میان برنامه‌های بازاریابی داخلی با مدیریت منابع انسانی و بازاریابی وجود دارد (کاروانا و کالیا؛ ۲۰۱۸).

بازاریابی داخلی عبارتست از جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کار کارکنان از طریق شغل به عنوان یک محصول و ارضای نیازمندی‌های آن‌ها. به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی عبارتست از فلسفه، رابطه و پیمان مشترک مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان. به تعبیری، بازاریابی داخلی عبارتست از یک شناخت آکادمیک، علمی و تجاری برای ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و کارکنان (ابراهیمی، ۱۳۹۵). کوپر و کرونین، بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای دادن آموزش و پاداش و به طور کلی، مدیریت نیروی انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌دانند. ساسر و آربیت معتقدند که کارکنان، بازار اولیه سازمان را تشکیل می‌دهند (ابزری و همکاران؛ ۲۰۱۱). این شاخه از علم بازاریابی، تا حدود زیادی، متأثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات است که بر اهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در فرآیند ارائه خدمات تأکید دارد. این حیطه از علم بازاریابی به بحث درباره رابطه مشتریان و عرضه کنندگان داخلی سازمان در ایجاد ارزش برای مشتریان خارجی می‌پردازد؛ موضوعی که می‌تواند به صورت یک زنجیره ارزش و ابزاری برای توسعه کیفیت محصولات و خدمات و تعاملات بین سازمانی و برون سازمانی ظاهر گردد (لینگر؛ ۲۰۲۰). بنابراین، هدف بازاریابی داخلی، ایجاد اطمینان از رضایتمندی در میان کارکنان سازمان و توسعه کیفیت محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی است؛ موضوعی که به صورت فرآیندی از مشتریان داخلی به سمت مشتریان خارجی جریان دارد. مطالعات، بیانگر ارتباط مثبت رضایت مشتریان داخلی و رضایت مشتریان خارجی است. مطالعات کوهرت و لوین^۵ نشان می‌دهد که رضایت کارکنان تأثیر چشمگیر بر کیفیت محصولات می‌گذارد و در نتیجه، رضایت مشتریان خارجی را به همراه دارد (کوپر و کرونین، ۲۰۱۱).

مواد و روش تحقیق

پژوهش حاضر سعی بر آن دارد که به بررسی تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر بهبود عملکرد مالی بپردازد. در این پژوهش برای سنجش متغیرها از دو پرسشنامه استاندارد که برای سنجش عملکرد مالی و بازاریابی داخلی است، استفاده خواهد شد. منظور از روش تحقیق، پیروی از رویه منظم و سیستماتیکی است که در جریان استفاده از روش‌های آماری و مرتبط ساختن عوامل موضوع تحقیق باید رعایت گردد. در واقع روش تحقیق یک فرآیند نظام مند برای یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل یک مسئله است و مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. روش‌های تحقیق را با معیارهای مختلف، دسته بندی می‌کنند؛ به عنوان نمونه تحقیق بر مبنای هدف و تحقیق بر مبنای روش^۶ در طبقه بندی‌های جدید به جای واژه‌های پژوهش‌های بنیادی و کاربردی، اصطلاحات پژوهش‌های استراتژیک، تحقیقات مأموریت‌گرا و پژوهش‌های بینش‌گرا مطرح شده است (خاکی، ۱۳۸۶). روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش، روش توصیفی از نوع همبستگی است. این تحقیق از این جهت یک تحقیق توصیفی است که به توصیف جزء به جزء یک موقعیت و یا یک رشته از شرایط پرداخته است. این پژوهش از نظر روش جمع آوری داده با از نوع پژوهش‌های مقطعی و بر اساس هدفی که دارد از نوع پژوهش‌های کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۶۰ نفر از کارکنان شرکت صنایع شیمیایی شیراز می‌باشند، که با توجه به کوچک بودن جامعه آماری کل این جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است، که از طریق روش نمونه گیری غیر تصادفی در دسترس مورد پرسش قرار می‌گیرند.

¹ Caruana and Calleya

² Sasser and Arbeit

³ Abzari et al.

⁴ Lings

⁵ Cohort and Levine

⁵ Research By Purpose

⁶ Research By Method

جدول ۱- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر جنسیت

فراوانی نسبی	فراوانی	شاخص آماری / جنس
۸۸ درصد	۵۳	مرد
۱۲ درصد	۷	زن
۰	۰	بی جواب
۱۰۰ درصد	۶۰	جمع

جدول ۲- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر میزان تحصیلات

فراوانی نسبی	فراوانی	شاخص آماری / سطح تحصیلات
-	-	دیپلم
-	-	کاردانی
۶۳ درصد	۳۸	کارشناسی
۳۷ درصد	۲۲	کارشناسی ارشد
-	-	دکترا
۰	۰	بی جواب
۱۰۰	۶۰	جمع

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد که با توجه به اینکه در تحقیقات کمی، دقت ابزار سنجش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است لذا پایایی و روایی ابزار سنجش از اهمیت زیادی برخوردار است. در این تحقیق برای تعیین روایی از آزمون تحلیل عاملی و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است.

- پرسشنامه سنجش عملکرد مالی

این پرسشنامه دارای ۲۱ گویه می‌باشد و هدف آن بررسی میزان اعمال مدیریت ارزش، کنترل ریسک و کنترل هزینه در سازمان‌های دولتی است. در این پرسشنامه به منظور پاسخ‌دهی از طیف لیکرت (پنج بخشی) استفاده شده است. در پایان نامه شبانکار (۱۴۰۰) جهت روایی صوری پرسشنامه و صحت و سقم سؤالات، پرسشنامه در بین تعدادی از مدیران و کارشناسان (لیسانس و فوق لیسانس به بالا) توزیع شد و پس از اطمینان از نتایج بدست آمده، پرسشنامه در نمونه آماری پژوهش (سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی) توزیع شد. همچنین پایایی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. معمولاً دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر (۰) به معنای عدم پایداری، تا مثبت یک (+۱) به معنای پایایی کامل قرار می‌گیرد و هر چه مقدار بدست آمده به عدد مثبت یک نزدیکتر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می‌شود. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه بهبود عملکرد مالی برابر با ۰/۷۸ می‌باشد. این پرسشنامه ابعاد زیر را مورد سنجش قرار می‌دهد: ۱. مدیریت ارزش ۲. کنترل ریسک ۳. کنترل هزینه

جدول ۳- پرسشنامه عملکرد مالی

بعد	شماره گویه	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب تحلیل عاملی
مدیریت ارزش	۱ الی ۷	۰/۶۵۱	۰/۶۳۲
کنترل ریسک	۸ الی ۱۴	۰/۶۳۹	۰/۸۱۹
کنترل هزینه	۱۵ الی ۲۱	۰/۶۶	۰/۷۷۳
کل	-	۰/۷۹۷	-

– پرسشنامه سنجش بازاریابی داخلی

پرسشنامه‌ای که بازاریابی داخلی را مورد سنجش قرار می‌دهد دارای ۷ گویه می‌باشد و هدف اصلی آن بررسی بازاریابی داخلی می‌باشد. این پرسشنامه از نوع طیف لیکرت (پنج بخشی) است که توسط مونی و فورمن (۲۰۱۵)، طراحی و اجرا شده است. در واقع روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط متخصصان و اساتید راهنما و مشاور مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین روایی صوری پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت. این پرسشنامه دارای ابعاد زیر می‌باشد: ۱. چشم انداز ۲. توسعه

جدول ۴- پرسشنامه بازاریابی داخلی

بعد	شماره گویه	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب تحلیل عاملی
چشم انداز	۱ الی ۴	۰/۶۹۷	۰/۷۲۹
توسعه	۵ الی ۷	۰/۶۹۴	۰/۸۱۲
کل	-	۰/۷۷۲	-

بحث و ارائه یافته‌ها

روش‌های انجام پژوهش را می‌توان با توجه به دو ملاک هدف پژوهش و نحوه گردآوری داده با تقسیم کرد. این پژوهش بر اساس هدف پژوهش، از نوع پژوهش‌های کاربردی است و بر اساس نحوه گردآوری داده با از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا داده‌های جمع آوری شده از پرسشنامه‌های توزیع شده توسط نرم افزار اس. پی. اس. مرتب و دسته بندی می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش انجام پذیرفته است. در بخش اول با استفاده از آمار توصیفی مثل جداول فراوانی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی به توصیف جمعیت نمونه پرداخته شد. در بخش دوم با استفاده از آمار استنباطی مثل ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام می‌شود. آمار توصیفی به توصیف اطلاعات به دست آمده می‌پردازد. این اطلاعات از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ی آماری تشکیل می‌شوند که تحلیل‌های آماری صورت گرفته بر روی آن‌ها عموماً از قبیل شاخص‌های فراوانی و نمودارهای آماری می‌باشد. در رابطه با آمار استنباطی بنا به ضرورت پژوهش از تکنیک‌های آماری مناسبی در جهت اثبات یا رد فرضیه‌های پژوهش استفاده می‌شود. روش تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های هر پژوهشی براساس ساختار سؤالات، فرضیه‌ها، ماهیت داده‌ها و اهداف پژوهش انتخاب می‌شود. از آنجا که حجم داده‌های پژوهشی در تحقیقات میدانی و پیمایشی زیاد است، لذا برای انجام تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهشی بعد از جمع آوری، از نرم‌افزارهای مختلف آماری استفاده می‌شود. به همین ترتیب این پژوهش از روش معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه‌ها و از تحلیل عاملی برای برازش مدل استفاده نموده است.

– یافته‌های توصیفی پژوهش

به منظور بررسی اطلاعات توصیفی، میانگین، انحراف معیار و حداقل و حداکثر نمره آزمودنی در متغیرهای پژوهش حاضر، مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل در جدول ۵ ارائه گردیده است.

جدول ۵- یافته‌های توصیفی پژوهش

متغیر	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف معیار
عملکرد مالی	۲۱	۱۰۰	۸۷/۱۱۶	۹/۳۵۵
مدیریت ارزش	۱۶	۳۵	۲۷/۳۵	۴/۵۹۱
کنترل ریسک	۱۶	۳۵	۲۹/۸۶۶	۳/۸۵۹
کنترل هزینه	۱۶	۳۵	۲۹/۹۰	۴/۱۷۲
بازاریابی داخلی	۲۰	۳۵	۳۰/۳۰	۳/۲۰
چشم انداز	۱۲	۲۰	۱۸/۱۱۶	۲/۰۹۱
توسعه	۷	۱۵	۱۲/۱۸۳	۲/۴۲۵

در بررسی بخش معادلات ساختاری، روابط متغیرهای نهفته درونی و بیرونی (متغیرهای نهفته مستقل و وابسته) مورد توجه قرار می‌گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریکی که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده است، که به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا نه. به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش، در ابتدا ماتریس همبستگی پیرسون را محاسبه می‌نماییم.

جدول ۶- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	عملکرد مالی	بازاریابی داخلی
عملکرد مالی	۱	
بازاریابی داخلی	۰/۴۱۸	۱

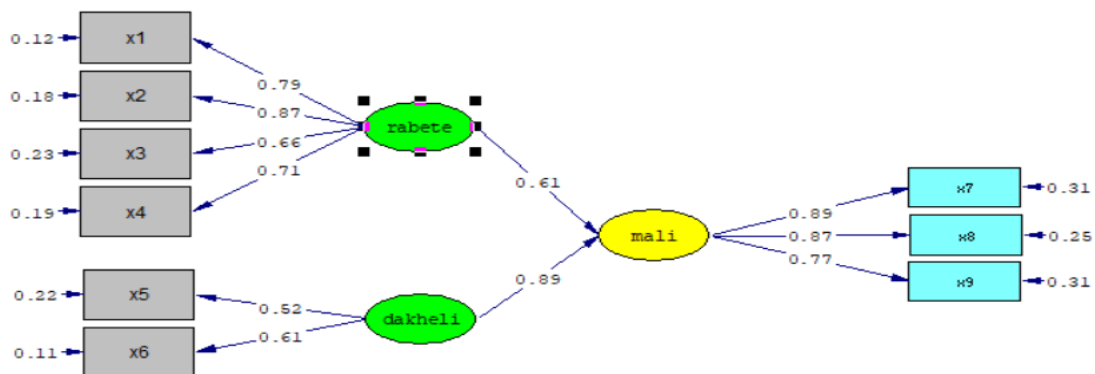
همان گونه که یافته‌های جدول ۶ نشان می‌دهد؛ بین هر دو متغیر هم بستگی مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین، بین عملکرد مالی و بازاریابی داخلی که متغیرهای ما در مدل نظری پژوهش می‌باشند رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، بنابراین می‌توان به بررسی دقیق‌تر رابطه آن‌ها با استفاده از معادلات ساختاری پرداخت.

برای آزمون فرضیه پژوهش از طریق بررسی معادلات ساختاری، با توجه به مدل مفهومی پژوهش، مدل معادله ساختاری اثرات بین عملکرد مالی و بازاریابی داخلی ارائه شد. در بررسی بخش ساختاری مدل، روابط متغیرهای نهفته درونی و بیرونی (متغیرهای نهفته مستقل و وابسته) مورد توجه قرار می‌گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده‌است، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا نه. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از طریق بررسی معادلات ساختاری، جدول ۷ نتیجه حاصل از اجرای مدل نظری تحقیق را نمایش می‌دهد.

جدول ۷. معادلات ساختاری متغیرهای ملاک در مدل پژوهش

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب استاندارد β	T	خطای نمونه	R^2	معنی‌داری
عملکرد مالی	بازاریابی داخلی	۰/۴۱۸	۳/۵۰۷	۰/۰۰۱	۰/۱۶۱	معنادار است

در جدول ۷؛ ضریب استاندارد می‌باشد که بیانگر میزان تأثیر متغیر ملاک بر متغیر پیش‌بین مربوط به آن می‌باشد. T بیانگر نسبت بحرانی مربوط به آزمون هر رابطه است. که اگر قدر مطلق مقدار T بیشتر از عدد ۱/۹۶ باشد، آن رابطه معنی‌دار است. R^2 میزان واریانس بیان شده متغیرهای پیش‌بین توسط متغیر ملاک است.



P-value=0.00000, RMSEA=0.004

شکل ۱- نمودار معادلات ساختاری

جدول ۸- آزمون رابطه بازاریابی داخلی با عملکرد مالی

متغیرها	اثرات مستقیم (β)	مقدار T
بازاریابی داخلی با عملکرد مالی	۰/۴۱۸	۳/۵۰۷

بر اساس نتایج جدول ۸، $\beta = 0/418$ ، بنابراین متغیر بازاریابی داخلی بر عملکرد مالی تأثیر مستقیم مثبت دارد که با توجه به $(1/96) > T=3/507$ این تأثیر معنی دار می‌باشد و این فرضیه تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

- فرضیه پژوهش: بازاریابی داخلی بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد
 بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۸ فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و رابطه مثبت و معنادار بین متغیرها را مورد تأیید قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش حسینی (۱۴۰۱)، همسو است.

عملکرد مالی شرکت یکی از دغدغه‌های مهم صاحبان سهام و مدیران واحدهای اقتصادی است، مدیران با استفاده از روش‌های جدید سعی در اداره بهتر سازمان و ارائه عملکرد ممتاز دارند. عوامل متعددی عملکرد مالی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هر شرکتی سعی می‌کند مجموعه‌ای از روش‌های کارا و مؤثر بر بهبود روندها و فرآیندهای تجاری‌اش را انتخاب کند. میزان توسعه یافتگی کشورها، مقبولیت روش، ریسک پذیری مدیران در انتخاب روش‌ها و وجود نرم افزارهایی که برای تسهیل به کارگیری این روش‌ها در سازمان‌ها وجود دارد موجب مزیت برتری در گزینش آن خواهد شد. یکی از دغدغه‌های پررنگ صاحب نظران مدیریت و سازمان در چند دهه اخیر شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مالی و یافتن راه‌های جذب بهبود عملکرد سازمان بوده است. در این راستا، تلاش‌های مختلفی انجام و نتایج ارزشمندی حاصل شده است. مدیران و کارشناسان اعتباردهی بانک‌ها دو گروهی هستند که اطلاعات مربوط به عملکرد مالی برای آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. در این راستا، آن‌ها با در نظر گرفتن اطلاعاتی همچون نسبت‌های مالی، موقعیت شرکت را ارزیابی و بر اساس آن تصمیم مناسب را اتخاذ می‌کنند. برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازار رقابتی امروز و حفظ آن نیازمند استفاده از روش‌های نوین بازاریابی هستیم. بازاریابی رابطه‌ای یکی از این استراتژی‌های نوین بازاریابی است که با توجه به تمرکز بر شناخت نیازهای مشتری از طریق ارتباط با او سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. مفهوم بازاریابی رابطه‌مند بر این تأکید دارد که یک کسب و کار هنگام اجرای راهبردهای بازاریابی باید بر شبکه‌ها، روابط و تعاملات توجه کند. اعتباردهندگان نیز تمایل دارند به شرکت‌های سودآوری وام دهند که آن‌ها توان پرداخت بدهی‌های خود را دارند. تصمیم‌های سرمایه‌گذاری و اعتباری اغلب شامل مقایسه شرکت‌ها می‌باشد. امروز تمامی سازمان‌ها باید با استفاده از عوامل مختلف اجتماعی خصوصاً شبکه‌های اجتماعی مجازی و اطلاعات بدست آمده ناشی از تعامل مداوم و مستمر با مشتری در جهت بهبود عملکرد مالی گام‌های موثری بردارند. از دیدگاه بسیاری از دانشمندان و خبرگان مدیریت منابع موجود در سازمان یکی از کلیدی‌ترین عناصر هر سازمان است که مدیریت و برنامه ریزی درست آن در موفقیت و عملکرد مالی مناسب سازمان نقش موثری دارد تبادل اطلاعات می‌باشد، استفاده از داده‌های بدست آمده از طریق بازخوردهایی که از مشتریان دریافت می‌شود، بررسی عملکرد شرکت‌های رقیب و استفاده از تجارب آن‌ها در زمینه فعالیت‌های تجاری و... می‌تواند در بهبود عملکرد مالی تأثیر بسزایی داشته باشد. جای تعجب نیست که، در این محیط متلاطم با تغییرات شتابنده، مؤسسات مجبور شده‌اند شیوه واکنش خود را نسبت به بازار تغییر دهند، به طوری که کمتر روی محصولات و بیشتر به مشتریان و روابط متمرکز شوند و به جای دیدی کوتاه مدت، دیدی بلند مدت را در پیش گیرند. امروز لازم است تا سازمان‌ها، روش‌های نوین اداره سازمان را جایگزین روش‌های سنتی سازند تا بتوانند به نیازهای بی‌انتهای مشتریان پاسخ گویند و از مزیت رقابتی سازمان خود در برابر سایر رقبا حمایت کنند و با تنوع در فعالیت‌های فروش و نحوه ارائه خدمات همچنان در گردونه رقابت باقی بمانند تا در نهایت این مهم منجر به بهبود عملکرد مالی گردد. گزارش‌های عمومی باید بتوانند اطلاعاتی در اختیار استفاده کنندگان قرار دهند که آنها را در گرفتن تصمیم درست یاری کند و باعث گمراهی و تعبیر غلط نشود. چرا که تنها زمانی منابع مالی به صورت بهینه تخصیص می‌یابند که تخصیص دهندگان اطلاعاتی مربوط و قابل اتکا جهت تصمیم‌گیری در اختیار داشته باشند. همچنین گزارشات مالی عمومی در ارزیابی نقش مستشاری مدیریت نیز مفید است به این مفهوم که آیا مدیریت واحد اقتصادی از منابعی که در اختیار داشته به بهترین نحو استفاده کرده است یا خیر. امروزه تمامی سازمان‌ها باید برای بقا و حفظ موقعیت خود در بازار به صورت مستمر با مشتریان و همچنین رقبای خود در قالب یک چارچوب مشخص و تحت نظارت کامل در تعامل بود و با اشتراک گذاری و دریافت بازخوردهای لازم از محیط بازار در راستای بهبود عملکرد مالی گام‌های موثری بردارد. امروزه در هر سازمانی که به دنبال بقا در دنیای سراسر رقابتی امروز هستند باید با تمرکز بر بازاریابی رابطه‌ای که شامل فعالیت‌هایی است که در راستای توسعه ارتباطات طولانی مدت و مقرون به صرفه بین سازمان‌ها و مشتریان آن، به منظور ایجاد سود متقابل برای هر دو

طرف است تمرکز نموده تا در نهایت منجر به ایجاد سودآوری و بهبود عملکرد مالی گردد. سازمان و سازمان یافتگی، ویژگی دنیای جدید است. هر سازمان از ارکانی تشکیل شده است که وجود آن‌ها برای سازمان، ضروری می‌باشد. این ارکان عبارتند از ساختار، تکنولوژی، اهداف، سرمایه و منابع انسانی. گرچه وجود هر یک از این‌ها برای شکل دهی به سازمان، مهم است ولی بی تردید، مهم‌ترین رکن هر سازمان، منابع انسانی آن می‌باشد. کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند و توجه سازمان به آن‌ها تحت عنوان بازاریابی داخلی مطرح شده است. سازمان‌هایی که توجه بیشتری به کارکنان خود دارند، معمولاً کارکنان مشتری-مدارتر و برخوردار از رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتر دارند. بازاریابی داخلی به عنوان یک فناوری مدیریتی در جهت حل مشکلات مربوط به خدمات درونی، بازارگرایی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری گرایی می‌باشد. بازاریابی داخلی یک تلاش برنامه ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی جهت غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش، استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری محور می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل شده در فرضیه پژوهش و تأیید این فرضیه که بازاریابی داخلی بر عملکرد مالی تأثیر معناداری دارد، پیشنهاد می‌شود که امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان، شناخته شده است و کلیه سازمان‌ها باید بر اساس موقعیت و منابع سازمان یک چهارچوب هدفمند بر مبنای بازاریابی داخلی را برای سازمان تعریف نموده تا در نهایت با کمک آن در جهت بهبود عملکرد مالی گام‌های موثری بردارند.

References

1. Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.
2. Ali Madd, M., & Malik Araei, N. (2019). *Accounting Principles*. Volume 1. Tehran: Audit Organization Publications, 25th edition, page 17.
3. Armstrong, M. (2016). *Performance Management: Basic Strategies and Practical Guidelines* (Translation: Nasser Mirspasi and Ismail Kavousi). Terme publications.
4. American Accounting Association. (2016). *A Statement of Basic Accounting Theory*. Evanston, IL.: AAA, p. 4.
5. Armstrong, M. (1994). *Performance Management, Key Strategies, and Practical Guidelines*. Great Britain: Kogan Page Limited.
6. Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2017). *Spirituality at work: a conceptualization and measure*.
7. Bansal, H., & Morris, B. (2021). The Impact of Internal Marketing Activity on External Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(12), 61-67.
8. Brothers Hassanzadeh, R., Nejad Irani, F., & Lotf Elahi Haghi, M. (2009). A comparative study of the effect of financial performance measures on the decision-making of bank managers (government and non-government) using the Analytical Hierarchy (AHP) technique. *Beyond Management Magazine*, third year, Number 11, Pages 211-185.
9. Caruana, A., & Calleya, P. (2018). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*.
10. Cooper, J., & Cronin, J. (2011). Internal Marketing: Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, 8(6), 177-181.
11. Duchon, D., & Plowman, D. A. (2015). Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
12. Ebrahimi, A. (2015). Investigating factors affecting internal marketing. *Tadbeer*, No. 121, 12-14.
13. Excellent, D. (2017). *Basic Financial Statements*. Tehran: Publications of Audit Organization, 6th edition, page 1.
14. Hosseinpour, D., & Azar, M. (2011). Investigating the relationship between intellectual and social capital and organizational performance from the point of view of managers and employees. *Journal of Development and Transformation Management*, Volume 3, Number 7, Pages 19-29.
15. Hosseini, M. (2022). Investigating the effect of relational marketing on brand citizenship behavior (case study: Shirin Asal Company). Master's thesis, Al-Ghadir Institute of Higher Education, Department of Human Sciences.
16. Khaki, G. R. (2007). *Productivity Management*. Fifth Edition. Tehran, Kohsar Publications.

17. Khosh Taynet, M., & Roohnia, M. (2021). The effect of color charts in presenting complex financial information for a variety of financial decisions. *Accounting Studies Quarterly*, No. 11, page 177.
18. Kaousi, A. (2003). The relationship between Tobin's Q ratio and economic added value in stock exchange companies. Master's thesis, Allameh Tababaei University.
19. Mojtahedzadeh, V. (2003). The role of management accounting in the reflection of intellectual capital. *Accountant Magazine*, Year 17, No. 152, Pages 72-75.
20. Mitchell, T. R. (2016). *People in Organizations, the Field of Organizational Behavior* (Translated by Hossein Shekarkan). Tehran, Rushd.
21. Lee, S., & Kim, S. H. (2016). A Lag Effect of IT Investment on Firm Performance. *Information Resources Management Journal* 19(1), 43-69.
22. Lings, L. N. (2020). International Marketing and Supply Chain Management. *Journal of Service Marketing*, Vol.14, No.1, 27-43.
23. Matulich, S. L., & E. Heitger. (1985). *Financial Accounting*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, p. 16.
24. Panahian, H. (2003). Application of economic added value in financial decision making. *Capital Magazine*, third year, third issue.
25. Papisolomou, D. I. (2021). The role of employee development in customer relations: The case of UK retail banks. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), pp. 62-76.
26. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2020). Advances in the IM concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462.
27. Rahnama Rudpashti, F. (2008). *Basics of Management Accounting, New Approach and Perspective*. Publications of Islamic Azad University, Faculty of Sciences and Research.
28. Roshandel Arbatani, T., & Shirvani Naghani, M. (2014). Providing a model to improve the organization's financial performance, emphasizing the role of "management stability" and "combination of human resources". *Journal of Financial Research*, School of Management, University of Tehran, Volume 17, Number 2, Pages 199-218.
29. Shahsuni, M. (2019). The effect of internal marketing on customer orientation. Master's thesis, Isfahan University.
30. Saqib Tehrani, M., & Tadin, S. (2005). *Technology and Information Management*. Mehraban Publications, first volume.
31. Varey, R. J., & Lewis, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.9/10, pp 926 -944.
32. Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

