

## فهرست مقالات



- (۱) تأثیر تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با تأکید بر انتقال تکنولوژی در ایران  
سید محمدعلی اکرمی راد، زاده فتحی و حمید طبائی‌زاده فشارکی..... ۱
- (۲) ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل  
نسیم پیرعلایی..... ۲۶
- (۳) نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر رویکرد دیالکتیک: رهیافتی نوین در مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی  
سینا شهیدی، محسن امینی‌خوزانی، اعظم سروی و میثم عرب زاده..... ۴۷
- (۴) شناسایی مقوله‌های جانشین پروری در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها)  
فرزانه صادقی، کرم اله دانش‌فرد، مهدی خیراندیش و نازنین پبله‌وری..... ۷۷
- (۵) ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی  
محسن فرجی، لیلا سعیدی و صدیقه طوطیان‌اصفهانی..... ۹۲
- (۶) طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی امام ره و تبیین اشتراکات آن با ابعاد مدیریت جهادی  
محمد رضا عبدالرحیمی، وحید رضا میرابی و سید عباس حیدری..... ۱۱۹



## تأثیر تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی با تأکید بر انتقال تکنولوژی در ایران

سید محمدعلی اکرمی راد<sup>۱</sup>

زاداله فتحی<sup>۲</sup>

حمید طبائی‌زاده فشارکی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۳۰

### چکیده

تحریم یکی از اهرم‌های بازدارنده و مؤثر در جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) می‌باشد. توافقات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری مشترک، ضمن مؤثر بودن در جذب سرمایه‌گذاری خارجی، محدودکننده و بازدارنده تحریم می‌باشند. این مطالعه باهدف بررسی نقش تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی در جذب FDI با تأکید بر انتقال تکنولوژی در ایران انجام شد. این پژوهش با دیدگاهی جامع، تأثیر عامل تحریم را همراه با تأثیر عوامل مرتبط دیگر با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و کارشناسان، موردبررسی قرار داده است. جامعه آماری شامل ۱۲۳۶ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی کلان بود که با استفاده از جدول کرجسی - مورگان، حجم نمونه برابر ۲۱۳ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری ساده تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه به‌دست‌آمده و در تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه اصلی استفاده گردید. نتایج نشان داد که عامل تحریم باعث کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژیکی گردیده و عوامل پذیرش قوانین و عضویت در سازمان‌های بین‌المللی، توسعه توافقات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری مشترک، در ارتباط تنگاتنگ با تحریم‌ها به عنوان عوامل مؤثر در جذب FDI و محدودکننده و بازدارنده تحریم، نقش بارز و عمده‌ای را ایفا می‌کنند.

### کلمات کلیدی

تحریم، سرمایه‌گذاری خارجی، انتقال تکنولوژی، توافقات بین‌المللی.

طبقه‌بندی JEL: 019,020,030

۱- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. makramirad@yahoo.com

۲- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) z\_fathi46@yahoo.com

۳- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. hamidtabaiezade@gmail.com

تحریم به‌عنوان یکی از اهرم‌های بازدارنده در خدمت سیاست خارجی کشورها است که بدون استفاده از نیروی نظامی، کشور هدف را به تجدیدنظر در خصوص تصمیمات خود و تمکین در برابر قدرت‌های جهانی وادار می‌کند. تحریم‌های اقتصادی به‌عنوان یکی از موانع جدی در خصوص جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی محسوب می‌شود که در نوع خود انتقال تکنولوژیکی را نیز محدود می‌نماید و به انزوای کشور تحریم‌شونده منجر می‌شود. بر طبق نظر مکنزی، تحریم، موضوعی میان‌رشته‌ای است، یعنی نه‌تنها زوایای اقتصادی و سیاسی بین‌المللی، بلکه مباحث حقوقی، جامعه‌شناسی و از همه مهم‌تر روانشناسی اجتماعی را در برمی‌گیرد. بر اساس اقتصاد سیاسی بین‌الملل، تحریم اقتصادی ابزاری در خدمت سیاست خارجی کشورهاست، زیرا تجارت می‌تواند اهرمی برای تنبه طرف مقابل باشد، بدون آنکه از نیروی نظامی استفاده شود. از منظر حقوق بین‌الملل عمومی، اعتبار حقوقی و مشروعیت داشتن اقدامات تحریمی، مهم است. از این دیدگاه تحریم‌های بین‌المللی که در چارچوب سازمان ملل متحد مقرر و اعمال می‌شوند، اعتبار حقوقی و مشروعیت بین‌المللی دارند، اما در اعتبار داشتن و قانونی بودن اعمال تحریم‌های یک‌جانبه و نیز تحریم‌های فرا سرزمینی ثانویه و ثالث، تردید وجود دارد. تحریم‌های فرا سرزمینی به سبب آنکه ناقض اصول مسلم حقوق بین‌الملل مانند حق توسعه و اصل مداخله نکردن در امور داخلی دیگر دولت‌ها و اصل بی‌طرفی هستند و با اصول آزادی تجارت و کشتیرانی بین‌المللی مغایرت آشکار دارند، مردود و نامعتبرند (مجتهد زاده، ۱۳۷۸). در واقع، مهم‌ترین اثر اقتصادی تحریم‌ها که سبب ضعف و از هم‌گسیختگی نظام اقتصادی کشور هدف می‌شود، عدم امکان سرمایه‌گذاری خارجی، تبادلات مالی و تکنولوژیکی است. تحریم، تأثیر مخربی بر کل جریان ورودی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارد (نگوین و احمد، ۲۰۲۲) ۱. با این حال، همه انواع فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، به یک اندازه تحت تأثیر تحریم‌ها قرار نمی‌گیرند. در تحلیل‌ها، شواهدی ارائه می‌گردد که نشان می‌دهد تحریم‌ها با ممانعت از توسعه زیرساخت‌ها و توسعه اقتصادی در کشورهای میزبان، تأثیرات مخربی بر جریان ورودی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارند. باری وکلینبرگ (۲۰۱۵) ۲ در مطالعه خود نشان دادند که تحریم‌ها، تجارت بین‌المللی و جریان مالی را تحریف می‌کنند وقتی که شرکت‌ها و دولت‌ها باید با محدودیت‌های مهم‌تر، با یک محیط کار جدید سازگار شوند. میرکینا (۲۰۱۸) ۳ معتقد است که تحریم‌های پرهزینه در کاهش FDI تأثیر چشمگیری داشته؛ ولی تأثیر طولانی‌مدتی در رابطه با آن مشهود نیست. اگرچه پیوند بین تحریم‌ها و FDI در ادبیات موجود ثبت‌شده است، اما در اکثریت قریب به اتفاق این مطالعات از تنوع اساسی بین

## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... / اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

تاکتیک‌های مختلف نفوذ استفاده شده توسط سرمایه‌گذاران خارجی، غفلت شده و با FDI به‌عنوان یک جریان سرمایه همگن رفتار کرده‌اند (فورتینر، ۲۰۰۷) ۴ در نتیجه، ارزیابی چگونگی تأثیر تحریم‌ها بر FDI به‌طور دقیق و جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. لو و باخ (۲۰۲۲) ۵، با استفاده از پایگاه داده تحریم‌های جهانی برای بررسی تأثیر تحریم‌ها بر جریان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، دریافتند که تحریم‌ها تأثیر نامطلوبی بر جریان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی داشته و زنجیره‌های ارزش جهانی و پیوندهای بانکی، رابطه بین تحریم و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را تعدیل می‌کنند.

ضمن توجه به نقش مهم تحریم‌ها در جذب سرمایه خارجی، اتخاذ رویکرد جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مستلزم همزیستی مسالمت‌آمیز با کشورهای پیشرفته صنعتی است. ایجاد رشد بلندمدت از دو طریق ممکن می‌باشد. ۱- دسترسی به دانش فنی ۲- وجود بازار بالقوه عظیم. البته برخورداری از مزایای تجارت و سرمایه خارجی فقط در سایه اتخاذ سیاست تجاری و صنعتی متناسب با وضعیت هر کشور امکان‌پذیر می‌باشد. جهانی‌شدن سرمایه، مستلزم برپائی نهادهای بین‌المللی و وضع هنجارهای اخلاقی و سیاسی متناسب با آن بوده است که کشورهایی که تمایل به تعامل سازنده با کشورهای پیشرفته دارند، ناگزیرند آن‌ها را با عنایت به منافع ملی خود بپذیرند. (هادی زوز، ۱۳۹۷)

توافقات بین‌المللی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی نقش قابل‌توجهی داشته است طبق تحقیق به‌عمل آمده، کشورهای در حال توسعه که معاهدات سرمایه‌گذاری دوجانبه بیشتری با کشورهای توسعه‌یافته، منعقد می‌کنند، جریان‌ات سرمایه‌گذاری مستقیم بیشتری دریافت می‌کنند. (حیدری، ۱۴۰۰). بر طبق نظر کارشناسان علم روابط بین‌الملل، نیاز کشورها به یکدیگر در چگونگی برخورد آن‌ها با یکدیگر تأثیر به‌سزایی دارد. در این خصوص نمونه‌های بسیار زیادی وجود دارد. برخورد بسیار ملایم اروپا در تحریم روسیه بعد از الحاق کریمه، به دلیل تجارت قابل‌ملاحظه با روسیه بوده و برعکس به دلیل تجارت ناچیز آمریکا با روسیه، تحریم روسیه بسیار آسان و کم‌هزینه می‌شود. در همین راستا عربستان سعودی با سرمایه‌گذاری بسیار زیاد به دنبال تعدیل سیاست‌های مسکو می‌باشد. بی‌نیازی آمریکا به ایران و بالعکس نیاز آمریکا به عربستان، ترکیه و مصر باعث می‌شود تا برخورد آمریکا با آن کشورها متفاوت از برخورد با ایران می‌باشد. حضور در مدارهای قدرت، ثروت، صنعت و فرهنگ منطقه‌ای و جهانی باعث می‌گردد تا در نحوه برخورد کشورهای تحریم‌کننده با کشور هدف، تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای صورت گیرد. در خصوص تأثیر عامل تحریم بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مطالعات فراوانی از سوی محققین داخلی و خارجی صورت گرفته که به‌طور گسترده به بررسی اثرات تحریم‌های اقتصادی، سیاسی، بهداشتی و نظامی آمریکا و اروپا بر ایران پرداخته‌اند. اغلب مطالعات این

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

حوزه به بررسی شاخص‌های کلان اقتصادی و ارتباط آن با تحریم‌ها تمرکز کرده‌اند، اما به بررسی تأثیر عامل تحریم همراه با عوامل خارجی مرتبط کمتر پرداخته شده است. این پژوهش به بررسی تأثیر عامل تحریم هم‌زمان با نگاه به عوامل مرتبط بسیار نزدیک همچون عوامل پذیرش قوانین، عضویت در سازمان‌های بین‌المللی، توافقات و مکانیسم‌های جهانی حل اختلاف و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بر روی جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از دیدگاه کارشناسان و خبرگان این حوزه با رویکرد تکنولوژی پرداخته است. این پژوهش با جامع‌نگری اتخاذ شده در ادامه یافته‌های محققین داخلی و خارجی، به سهم خود گامی است در راستای افزایش دانش موجود برای دانش‌پژوهان و کارگزاران اقتصادی حوزه سرمایه‌گذاری خارجی. نتایج این مطالعه می‌تواند به غنای ادبیات موضوع کمک کند و راهکارهای عملیاتی برای مقابله با اثرات تحریم‌ها در حوزه صنایع فراهم آورد. این مطالعه با بیان مبانی نظری تحریم، به اهداف آن پرداخته و با ذکر تاریخچه تحریم‌های خارجی علیه ایران، با بررسی روند سرمایه‌گذاری خارجی در ایران، به اثرات تحریم در ایران می‌پردازد. سپس با مرور مطالعات داخلی و خارجی در این زمینه، روش انجام آن را بیان نموده و با ارائه یافته‌ها، به نتایج حاصل از این مطالعه پرداخته و پیشنهادهای لازم را ارائه می‌نماید.

### **تحریم، اهداف و مبانی نظری آن**

تحریم اقتصادی، نوعی دیپلماسی اجبار است که در آن آمیزه‌ای از زور و دیپلماسی به صورت هدفمند استفاده می‌شود تا دشمن را که به دنبال تغییر وضع موجود است و یا هم‌اکنون وضع موجود را دگرگون ساخته است وادار نماید تا در تصمیم خود تجدیدنظر کند. هدف از اعمال تحریم‌ها، ایجاد سختی است یا به عبارت بهتر ایجاد درد و ناکامی به نوعی که کشور هدف تحریم‌ها رفتار خود را تغییر دهد. واژه درد هم نشان‌دهنده هدف تحریم‌هاست و هم محدودیت‌های ذاتی آن‌ها. درد ایجاد اختلالی می‌کند که بسیاری از افراد می‌خواهند از آن اجتناب کنند، اما همین درد، قابل مدیریت، تحمل و حتی در بلندمدت قابل انطباق‌پذیری است و حتی می‌تواند به نفع‌گیرنده و احساس‌کننده درد تمام شود. البته بعد فیزیکی و جسمی درد کمتر در تحریم‌ها لمس می‌شود. هدف تحریم‌ها همیشه ایجاد شرایط نامطلوب برای کشور و نهاد هدف است. این نهادها و کشورهای هدف باید درد را چنان لمس کنند که در نهایت مجبور به انجام رفتار دیگری شوند. در این حالت تحریم‌ها نوعی خشونت را با خوددارند. (نفیو، ۱۳۹۷). تحریم اقتصادی، اهرمی است که کشور مخالف را به این نتیجه می‌رساند که هزینه تمکین در برابر خواست کشور تحریم‌کننده، کمتر از هزینه ناشی از اعمال تحریم اقتصادی علیه آن کشور است. تحریم به معنای وسیع، انواع گوناگونی از اقدامات را در برمی‌گیرد، از جمله تعلیق روابط

## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... / اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

سیاسی، ایجاد وقفه در ارتباطات از راه محدود ساختن با قطع کردن بخشی از امور تجاری و مالی یا تمامی آن و برخورد نظامی (آقابخشی و افشاری راد، ۱۳۷۵). دولت تحریم کننده را دولت آغازگر و دولت تحریم شونده را دولت هدف می نامند (لی چین ۱۳۷۶). هدف از تحریم بین المللی تنبیه دولت خاطی و واداشتن آن به مراعات هنجارها است (میرزایی بنگچه، ۱۳۷۶) تحریم برحسب موقعیت دولت آغازگر و مناسبات آن با دولت هدف، به تحریم اولیه و ثانویه و ثالث دسته بندی می شود، در تحریم اولیه، دولت آغازگر با دولت هدف، اختلاف های مستقیم سیاسی و اقتصادی دارد و تحریم فقط شامل دولت هدف می شود. در تحریم ثانویه اقدامات تحریمی علیه کشورهای دیگری است که با دولت هدف رابطه تجاری و مالی دارد. تحریم ثالث، علیه کشورهایی است که با کشور یا کشورهای هدف در تحریم ثانویه مناسبات اقتصادی دارند (نف، ۱۳۷۶). تحریم اقتصادی به دو گونه تجاری و مالی تقسیم می شود. تحریم تجاری، معمولاً گزینشی است و یک یا چند کالا را در برمی گیرد، اما تحریم مالی شامل قطع کمک های رسمی و دولتی است و در شدیدترین مرحله، به مسدود نمودن دارایی های دولت هدف منجر می شود. در نتیجه، این تحریم روند مناسبات مالی را متوقف و از انجام گرفتن فعالیت های تجاری دولت هدف به صورت مستقیم یا غیرمستقیم ممانعت می کند. تحریم مالی، به ویژه در موارد تأمین مالی طرح های بنیادی توسعه، شرایط دشوارتر و هزینه های بیشتری را بر کشور هدف تحمیل می کند (هوف باور، ۱۳۷۶). مبنای حقوقی تحریم های اقتصادی در سازمان ملل به ماده چهارم و یکم منشور بازمی گردد؛ که بیانگر این نکته است که شورای امنیت قادر است برای اجرای تصمیمات خود فعالیت هایی را که دربرگیرنده نیروی مسلح نباشد. اعمال نماید و محق است که از اعضای ملل متحد درخواست نماید که به این قبیل اقدامات بپردازند. این فعالیت های ممانعتی، می تواند شامل متوقف ساختن همه یا قسمتی از روابط اقتصادی و ارتباطات راه آهن، دریایی، هوایی، پستی، تلگرافی، رادیویی و یا قطع روابط سیاسی باشد (جلالی مهر، ۱۳۹۹) از منظر حقوق بین الملل عمومی، اعتبار حقوقی و مشروعیت داشتن اقدامات تحریمی، مهم است. از این دیدگاه، تحریم های بین المللی که در چارچوب سازمان ملل متحد مقرر و اعمال می شوند، اعتبار حقوقی و مشروعیت بین المللی دارند، اما در اعتبار داشتن و قانونی بودن اعمال تحریم های یک جانبه و نیز تحریم های فرا سرزمینی ثانویه و ثالث، تردید وجود دارد. تحریم های فرا سرزمینی به سبب آنکه ناقض اصول مسلم حقوق بین الملل مانند حق توسعه و اصل مداخله نکردن در امور داخلی دیگر دولت ها و اصل بی طرفی هستند و با اصول آزادی تجارت و کشتیرانی بین المللی، مغایرت آشکار دارند، مردود و نامعتبرند (مجتهد زاده، ۱۳۷۸). هزینه های تحریم اقتصادی عبارتند از: ۱- بالا رفتن هزینه واردات و صادرات ۲- از دست رفتن قدرت رقابت کالاهای



## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... / اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

پیشین را کم رنگ کند. حکومت‌ها به شهروندان خود احترام بیشتری گذاشته و شهروندان به دنبال این هستند که با ترغیب دولت‌های خود با دیگر دولت‌ها کامیابی تازه یافته خود را حفظ کنند. (کرسنزی، ۱۹۷۰) نظریه‌های تحریم اقتصادی با قدرت اقتصادی دارای رابطه مستقیم می‌باشند (مروم، ۱۹۹۰) مفروض اصلی این نظریه‌ها این است که کشور تحت تحریم، به‌ناچار از مواهب رفاه اقتصادی محروم می‌شود و در نتیجه به خواست کشور یا کشورهای تحریم کننده تن می‌دهد. در میان نظریه‌های مختلف در روابط بین‌الملل در خصوص تحریم، می‌توان به دو نظریه کلیدی یعنی لیبرالیسم و واقع‌گرایی اشاره کرد. بر طبق هر دوی این نظریه، تحریم، ابزاری ضروری در روابط بین‌الملل است. در حالی که لیبرال‌ها، نگاهی تجویزی به موضوع تحریم داشته و آن را به‌مثابه ابزاری بازدارنده و قانونی علیه ناقضان مقررات بین‌الملل می‌دانند رئالیست‌ها، تحریم‌ها را یکی از واقعیت‌های عادی روابط بین‌الملل می‌دانند که دولت‌ها از آن در چارچوب سیاست قدرت برای پیگیری منافع ملی خویش استفاده می‌کنند. نظریه‌پردازان لیبرال روابط بین‌الملل، تحریم را ابزاری گریزناپذیر می‌دانند که به‌صورت دسته‌جمعی و باهدف منع تخطی از هنجارها و قوانین بین‌المللی به کار می‌رود. از دیدگاه واقع‌گرایی، تحریم ابزاری است که دولت‌ها ممکن است به‌صورت یک‌جانبه و یا چندجانبه برای تأمین منافع ملی خویش و نه حفظ قواعد و هنجارهای بین‌المللی استفاده کنند. البته دولت‌ها مایلند که وضع تحریم‌ها به‌ویژه در شکل چندجانبه‌ی آن را به نام دفاع از قوانین و هنجارها توجیه کرده و انگیزه واقعی خویش یعنی همان منافع ملی را پشت‌الفاظ حقوقی و اخلاقی پنهان کنند. (قنبرلو ۱۳۹۷). لکتزیان و سووا (۲۰۰۷) ۶ برای باورند که تحریم اقتصادی علیه حکومت‌های غیر دموکراتیک، شانس موفقیت چندانی ندارد، زیرا رهبران این نوع از حکومت‌ها برای ایجاد ائتلاف داخلی و مقابله با آثار تحریم مشکل چندانی ندارند.

### تحریم در ایران

#### تاریخچه تحریم‌های خارجی علیه ایران

از زمان تسخیر سفارت آمریکا تاکنون ایران در معرض تحریم‌های خارجی قرار داشته است. به‌طور کلی تحریم‌ها علیه جمهوری اسلامی ایران عبارت‌اند از دوره ابتدای انقلاب (۸۱-۱۹۷۹ میلادی)، دوره جنگ ایران-عراق (۸۸-۱۹۸۱ میلادی)، دوره بازسازی (۹۲-۱۹۸۹ میلادی)، دوره مهار دوجانبه و تحریم‌های داماتو و شومر (۲۰۰۱-۱۹۹۳ میلادی)، دوره پس از واقعه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ میلادی و دوره قطعنامه‌های شورای امنیت (۱۰-۲۰۰۶ میلادی) که هم‌زمان با سخت‌تر شدن تحریم‌های آمریکا و اتحادیه اروپا (۱۲-۲۰۱۰ میلادی) علیه کشور بوده است. می‌توان بیان نمود که تحریم‌های خارجی



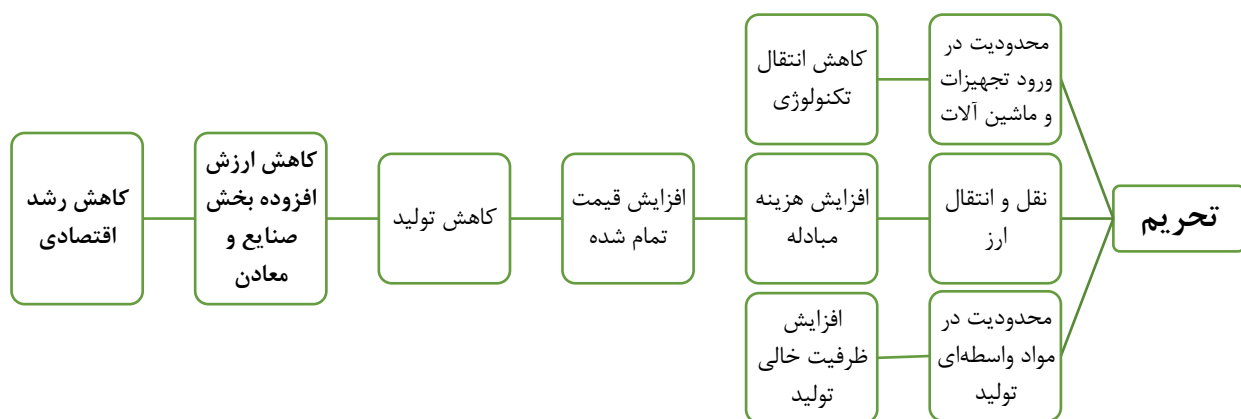
## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

علیه کشور از سال ۱۳۹۰ به بعد بر شدت آن در مقیاس وسیعی افزوده شده است. پس از روی کار آمدن دولت ترامپ تهدیداتی در خصوص ادامه برجام شکل گرفت. این تهدیدات متناوب از سوی آمریکا، اقتصاد ایران را با شوک‌های پیاپی مواجه نمود. در آخرین دور تحریم‌ها در سال ۱۳۹۷ شدیدترین تحریم‌ها علیه کشور باهدف به صفر رساندن صادرات نفت وضع گردید.

### اثرگذاری تحریم

در بررسی و رصد تأثیر مستقیم تحریم‌ها بر بخش صنعت می‌توان به دو گزینه رسید: تحریم‌ها، عمدتاً واردات مواد اولیه، دستگاه‌های پیشرفته صنعتی و مواد و تکنولوژی را هدف گرفته و تحت تأثیر قرار داده است. به عبارتی تحریم‌ها موجب دشواری و ایجاد محدودیت در واردات مواد اولیه، ماشین‌آلات و تجهیزات و کالاهای واسطه‌ای صنعت شده است که به‌طور مستقیم تولیدات صنعتی را هدف قرار می‌دهد و سبب کاهش آن می‌شود.

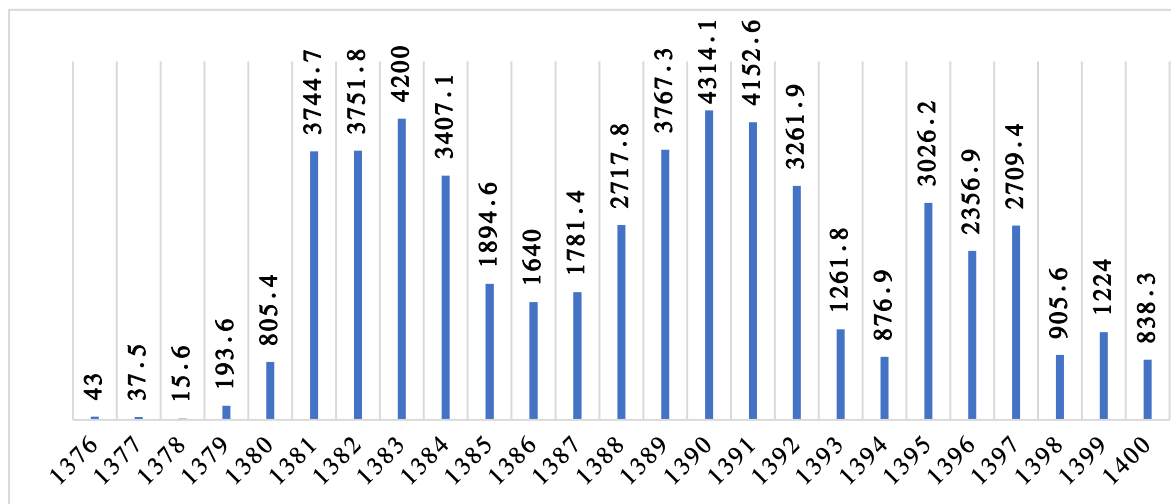
با توجه به ساختار صنعت کشور و وابستگی به قطعات و کالاهای وارداتی، در بررسی اثر تحریم‌های اقتصادی بر تولید و اشتغال بخش صنعت ایران دسترس نبودن این امکانات به معنی صرف هزینه بسیار زیادی خواهد بود. در این حالت، تولیدکنندگان و قطعه‌سازان داخلی به دستگاه‌های با کیفیت پایین روی آورده که کاهش کیفیت تولیدات را به دنبال داشته است. تحریم‌های اعمال شده، انزوای تجاری و اقتصادی را به همراه داشته و فرصت‌های تعامل خارجی را به حداقل رسانده است. در صورت عدم وجود تحریم‌های اقتصادی، این فرصت برای کشور فراهم بود که از طریق مشارکت با شرکت‌های صاحب فناوری و برندهای معتبر جهانی، شکوفایی بیشتری در فعالیتهای صنعتی، معدنی و تجاری کشور رخ می‌داد.



## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... /اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

### بررسی روند سرمایه گذاری مستقیم خارجی

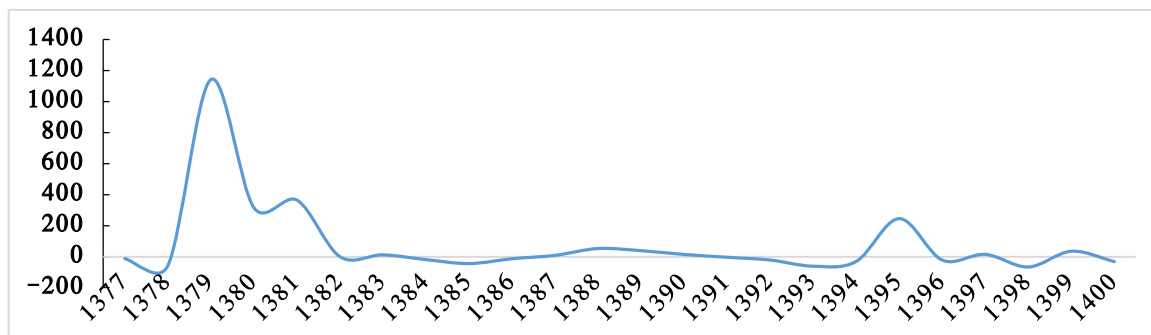
همان طور که در نمودارهای (۱) و (۲) مشاهده می شود، سرمایه گذاری مستقیم خارجی در کشور با نوساناتی همراه بوده است. در برخی از سال ها در اوج قرار داشته و در برخی سال ها با کاهش شدیدی همراه شده است. در دهه نود به غیر از سال های ۱۳۹۵، ۱۳۹۷ و ۱۳۹۹ سایر سال ها دارای نرخ رشد منفی بوده اند. در سال ۱۳۹۵ هم زمان با برجام، نرخ رشد سرمایه گذاری مستقیم خارجی برابر با ۲۴۵ درصد شد که بالاترین نرخ رشد را از سال ۱۳۸۲ دارا بوده است... بیشترین میزان کاهش در سال ۱۳۹۸ و در اوج تحریم های کشور اتفاق افتاده به گونه ای که از ۲۷۰۹،۴ میلیون دلار در سال ۱۳۹۷ با ۶۷ درصد کاهش به ۹۰۵،۶ میلیون دلار رسیده است. مهم ترین علت سطح پایین سرمایه گذاری مستقیم خارجی در کشور را می توان تحمیل تحریم های بین المللی دانست. تحریم های مالی، افزایش ریسک سرمایه گذاری را ایجاد کرده و سرمایه گذاران خارجی تمایلی به سرمایه گذاری نخواهند داشت و در نتیجه کاهش سرمایه گذاری را در بر دارد. در این فرآیند علاوه بر محدودیت انتقال دانش فنی از طریق سرمایه گذاری خارجی، محدودیت در واردات کالاهای سرمایه ای نیز انتقال دانش فنی را محدود نمود.



نمودار (۱): سرمایه گذاری مستقیم خارجی (واحد: میلیون دلار)

مأخذ: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

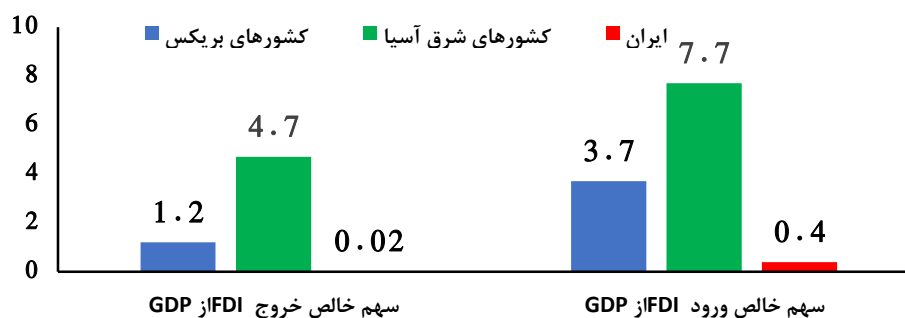
فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳



نمودار (۲): نرخ رشد سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (واحد: درصد)

مأخذ: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

ایران در زمینه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به تولید ناخالص داخلی در مقایسه با کشورهای شرق آسیا و کشورهای بریکس از وضعیت مناسبی برخوردار نیست.



نمودار (۳): مقایسه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (ورود و خروج) به تولید ناخالص داخلی ایران با کشورهای منتخب

سابقه بد در رفتار یا شرکت‌های بین‌المللی و تنش در مناسبات خارجی و انواع تحریم‌هایی که بعد از تصرف سفارت آمریکا در سال ۱۳۵۸ برقرار و سپس دانه آن گسترده‌تر شد، به مانع اصلی جذب سرمایه‌های خارجی تبدیل گردیده و با تشدید تحریم‌های بین‌المللی از سال ۱۳۹۱، انزوای مالی و اقتصادی ایران کامل شد و تقریباً همه راه‌های تعامل با اقتصاد جهانی و بازارهای مالی به روی ایران بسته شد. با توجه واقعیت‌های موجود می‌توان گفت که در دوران بعد از انقلاب، ریسک سیاسی در کنار ریسک اقتصادی، ریسک تأمین مالی، ریسک محیط کسب‌وکار و ریسک تجاری، مهم‌ترین عامل بازدارنده ورود سرمایه خارجی به کشور بوده است. اگرچه در دوره برنامه سوم، قانون جذب سرمایه خارجی به تصویب رسید، اما این قانون به دلیل کاستی‌های آن و نیز فقدان آزادی اقتصادی در کشور،

## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... / اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

نامساعد بودن محیط کسب و کار و بالا بودن ریسک‌های کشوری، نتوانست موجب جلب و جذب سرمایه خارجی به کشور در حد استفاده از توانائی‌های بالقوه ایران شود. محدودیت اصل هشتاد و یکم قانون اساسی و منع واگذاری امتیاز به شرکت‌های خارجی، شرکت ملی نفت و گاز ایران را واداشت که برای بهره‌برداری از ذخایر نفت و گاز، به قراردادهای بیع متقابل با شرکت‌های خارجی روی آورند. مشکلات قراردادهای بیع متقابل همراه با تحریم‌های آمریکا به صورت محدودیت‌های سقف سرمایه‌گذاری شرکت‌های نفتی در ایران، صنعت نفت و گاز را از دسترسی به سرمایه فناوری‌های مورد نیاز بازداشت. عملکرد ضعیف ایران در جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در مقایسه با عربستان و ترکیه، اساساً تحت تحریم‌های سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت نفت و گاز و موانع حقوقی سرمایه‌گذاری مشترک داخلی و خارجی در این صنعت است. در مجمع می‌توان گفت که به دلیل عدم عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی (wto) و گروه اقدام مالی (FATF) وعدم التزام عملی ایران به مبارزه با پول‌شویی و مقابله با تأمین مالی تروریسم و تحریم‌های بین‌المللی، ریسک مالی و سیاسی ایران بالا است و تجارت با ایران و سرمایه‌گذاری در آن برای شرکت‌های فراملیتی دشوار و غالباً ممتنع است. (هادی زنوز، ۱۳۹۸).

### **مروری بر مطالعات تجربی**

نتایج تحقیق شجری و استادی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر تحریم اقتصادی بر نوسانات سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بر اقتصاد ایران» حاکی از تأثیر منفی تولید ناخالص بر نوسانات سرمایه‌گذاری می‌باشد. هرچه میزان تولید کشور افزایش یابد، نوسان در جذب FDI کاهش می‌یابد. دیگر متغیرهای تحقیق که شامل تورم، نرخ ارز و متغیر دامی (تحریم=Dum) سال‌های تحریم می‌باشد، تأثیرات مثبت و معنی‌داری بر متغیر نوسانات سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نشان می‌دهند که همگی باعث افزایش نوسان در جذب FDI است.

چاوشی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود در پی بررسی اثرات نامطلوب تحریم بر روند جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی می‌باشند، نتایج تحقیق آنان نشان می‌دهد که به دنبال تحریم سیستم بانکداری، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از بعد مسائلی چون افزایش هزینه معاملات، قطع سیستم سوئیفت، عدم گشایش اعتبار اسنادی و اخلال در عملیات ارزی، تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به دنبال تشدید تحریم‌های مالی و بانکی و تنش‌های سیاسی در روابط بین‌الملل، ریسک سرمایه‌گذاری در کشور افزایش یافته و سرمایه‌گذاران با ریسک‌های مختلفی چون ریسک نرخ تورم، ریسک نوسان نرخ ارز، ریسک نقدینگی، ریسک اعتباری، ریسک تجاری و ریسک سیاسی روبرو می‌گردند.

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

نتایج تحقیق فدائی و درخشان (۱۳۹۳) نشانگر آن است که در کوتاه‌مدت اعمال تحریم‌های ضعیف، تأثیر معناداری بر رشد اقتصادی نداشته ولی تحریم‌های متوسط و قوی در کوتاه‌مدت، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی داشته است. این نتیجه کاملاً با مبانی نظری تحریم‌ها، همخوان است به دلیل اینکه تحریم‌های ضعیف به‌سادگی با روش‌های دور زدن تحریم پوشش داده می‌شود، اما تحریم‌های متوسط و قوی بر تولید ناخالص تأثیرگذار است. نتایج در بلندمدت نشان می‌دهد که اعمال تحریم‌های اقتصادی ضعیف و قوی در بلندمدت تأثیر معناداری بر رشد اقتصادی نداشته ولی تحریم‌های متوسط در بلندمدت، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی داشته است. در خصوص تأثیر منفی تحریم‌های متوسط در بلندمدت می‌توان گفت از آنجاکه در خصوص این نوع تحریم‌ها، تغییر ساختار، صرفه اقتصادی ندارد و دور زدن تحریم‌ها نیز به‌طور کامل نمی‌تواند تأثیر تحریم‌ها را خنثی کند، لذا حتی در بلندمدت نیز این تحریم‌ها بر رشد تولید تأثیر قابل‌توجهی خواهد داشت. تحریم‌های اقتصادی قوی در بلندمدت به این دلیل تأثیر معناداری ندارد که کشور هدف به‌شدت سعی می‌کند تا در بلندمدت، ساختار خود را در مقابل آن مقاوم ساخته و تأثیر آن را خنثی نماید که همان تبدیل تهدید تحریم به فرصت مقاوم‌سازی ساختارها است. سعادت مهر (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران با تأکید بر نقش تحریم‌های اقتصادی پرداخته است. نتایج نشان داد که نرخ تورم، بی‌ثباتی نرخ ارز و تحریم‌های اقتصادی تأثیر منفی و زیرساخت‌ها، تأثیر مثبت بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران دارند. متغیر اندازه دولت، تأثیر معناداری بر FDI در ایران ندارد. نتایج همچنین نشان داد که تحریم‌ها بیشترین تأثیر را بر جذب سرمایه‌گذاری خارجی نسبت به سایر متغیرها دارند. نتایج تحقیق رضائی و کیانپور (۱۳۹۹) بیانگر آن است که نقدینگی، فساد و بی‌ثباتی نرخ ارز و تحریم‌های اقتصادی، تأثیر منفی و باز بودن اقتصاد و نرخ بازگشت سرمایه، رشد اقتصادی و سرمایه انسانی تأثیر مثبت بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران دارند. قهرودی و چانگ (۲۰۲۰) ۷ در مقاله‌ای به بررسی تأثیر عوامل تعیین‌کننده اقتصاد کلان و همچنین تحریم‌ها بر سرمایه‌گذاری خارجی در ایران پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که عوامل کلان تعیین‌کننده مانند زیرساخت، نرخ ارز، نرخ تورم، بازده سرمایه‌گذاری و حاکمیت، اثر بلندمدتی بر جریان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران دارند. مهدیلو و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود با عنوان "رتبه‌بندی انواع تحریم‌های اقتصادی و برآورد شاخص مخاطرات تحریم با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی" به دنبال طبقه‌بندی تحریم اقتصادی بر اساس ماهیت. و منشاء و مخاطرات واردشده بر اقتصاد ایران و برآورد مخاطرات انواع تحریم‌های اقتصادی علیه ایران بر اساس دو معیار "هزینه‌های تحمیلی بر اقتصاد" و

## تأثیر تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی بر جذب ... /اکرمی‌راد، فتحی و طبائی‌زاده‌فشارکی

"قابلیت دور زدن تحریم‌ها" می‌باشند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ۹۲ درصد از مخاطرات انواع تحریم مربوط به تحریم‌های مالی -بانکی و تحریم‌های نفتی بوده و در بین انواع تحریم‌ها از نظر منشاء، تحریم‌های آمریکا ۱۵ درصد مخاطرات و مخاطرات تحریم‌های اتحادیه اروپا و سازمان ملل ۸۵ درصد مخاطرات را تشکیل می‌دهد. (میرکینا، ۲۰۱۸) ۳ در تحقیق خود با عنوان FDI و تحریم‌ها در پی تجزیه و تحلیل تجربی تأثیرات کوتاه‌مدت و بلندمدت تحریم‌ها بر روی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی می‌باشد. او این تأثیر را با استفاده از برآوردهای داده‌ها برای ۱۸۴ کشور از سال ۱۹۷۰ تا سال ۲۰۱۰ آزمایش کرد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تأثیر تحریم‌ها بر سرمایه‌گذاری خارجی در واقع باگذشت زمان بسته به هزینه‌های تحریم، فرستنده تحریم اولیه و یک دهه، تغییر می‌کند. تحریم‌های پرهزینه منجر به کاهش چشمگیر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کوتاه‌مدت می‌شود. اگرچه تأثیر بلندمدتی ندارند فلبرمایر (۲۰۲۰) ۸ در تحقیق خود با توجه به افزایش محبوبیت تحریم‌های اقتصادی دهه‌های گذشته و انتظار تداوم آن‌ها، جهت تعیین تأثیرگذاری چنین تحریم‌هایی بر نتایج اقتصادی و سیاسی در پی معرفی پایگاه داده جهانی تحریم‌ها (GSDB) می‌باشند. نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق عبارت‌اند از: ۱- استفاده از تحریم‌ها در طول زمان افزایش یافته است ۲- کشورهای اروپایی بیشترین استفاده‌کنندگان و کشورهای آفریقایی بیشترین هدف بوده و تحریم‌ها عمدتاً غیر متقابل هستند. ۳- اهداف اصلی تحریم‌ها به‌طور فزاینده‌ای با دموکراسی یا حقوق بشر مرتبط بوده و با مسائل کلاسیک دیپلماسی بین‌المللی، کمتر مرتبط می‌باشد. ۴- میزان موفقیت تحریم‌ها تا سال ۱۹۹۵ افزایش یافته و از آن زمان کاهش یافته است، به‌طور متوسط میزان موفقیت حدود ۳۰ درصد است. نتایج تحقیق حیدری (۱۴۰۰) در خصوص تأثیر معاهدات سرمایه‌گذاری دوجانبه بر جریان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای در حال توسعه، حاکی از آن است که کشورهای در حال توسعه که معاهدات سرمایه‌گذاری دوجانبه بیشتری با کشورهای در حال توسعه یافته منعقد می‌کنند، جریان‌ات سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بیشتری دریافت می‌کنند. تأثیر مثبت امضای معاهدات سرمایه‌گذاری دوجانبه زمانی بیشتر است که شاخص بین‌المللی ریسک کشوری پایین باشد؛ یعنی در محیطی با ریسک بالا، در حالی که اثر مثبت معاهدات سرمایه‌گذاری دوجانبه بر روی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به عنوان ریسک سیاسی کاهش می‌یابد، تأثیر حتی در سطوح بسیار پایین ریسک همیشه مثبت است. یافته‌های تحقیق چاریزا (۲۰۲۰) ۹ نشان می‌دهد که سیاست فشار حداکثری دولت ترامپ و تحریم‌های ثانویه مجدد اعمال شده، مانع از ادغام کامل ایران در چارچوب اجرای ابتکار کمربند و جاده (BRI) می‌شود. سیاست فشار حداکثری ایالات متحده و اعمال مجدد تحریم‌های ثانویه منجر به کاهش چشمگیر

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

تجارت، کاهش سرعت سرمایه‌گذاری چین در حمل‌ونقل و زیرساخت‌ها و کاهش قابل‌ملاحظه در واردات نفت ایران، شده است... ( کلیشمی و نیستیکو ۲۰۲۱) در تحقیق خود در پی بررسی تأثیر تحریم‌های اقتصادی بر اشتغال در ایران می‌باشند، این مقاله تأثیر تحریم‌های اقتصادی بر اشتغال را در کوتاه‌مدت برآورد می‌کند. نتایج بررسی نشان می‌دهد که تحریم‌ها در مجموع تأثیر منفی بر اشتغال داشته است. جالب‌توجه است که این اثرات عمدتاً توسط صنایعی که به شدت به نهادهای وارداتی وابسته هستند، مربوط می‌گردد. این نشان می‌دهد که تأثیر منفی کلی تحریم‌ها بر اشتغال ممکن است تا حد زیادی ناشی از کاهش بهره‌وری باشد که توسط صنایعی که تمایل زیادی به واردات نهاده‌ها از خارج دارند، تجربه شده باشد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در زمینه اقتصادهای در حال توسعه که بخش تولید به شدت به دسترسی نهاده‌ها از بازار جهانی وابسته است، شوک‌های تجاری می‌تواند اثرات نامطلوب زیادی بر اشتغال از طریق کاهش بهره‌وری داشته باشد. تغییرات شدید و غیرمنتظره در سیاست تجاری می‌تواند باعث کاهش مهم در حجم تجارت و در نتیجه اشتغال گردد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اثرات مخرب تحریم‌ها بر اقتصاد کشور هدف، بازار کار را نیز در برمی‌گیرد.

#### **روش‌شناسی**

هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی نقش تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی با تأکید بر انتقال تکنولوژی بود. این مطالعه به‌طور کمی و در قالب یک پیمایش مقطعی به انجام رسید. جامعه آماری این تحقیق مشتمل بر مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی کلان ( $N = 1236$ ) بود. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی - مورگان، برابر ۲۱۳ نفر برآورد شد که نمونه‌های مورد مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری ساده تصادفی انتخاب شدند و سپس مورد مطالعه قرار گرفتند.

پرسشنامه‌ای محقق ساخته به‌عنوان ابزار اندازه‌گیری متغیرها مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه در بخش اول مشتمل بر ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان و در بخش دوم متشکل از متغیرهای تبیین‌کننده نقش تحریم‌ها و توافقات در جذب سرمایه‌گذاری خارجی بود. برای بررسی نقش تحریم‌ها و توافقات و پذیرش قوانین و عضویت در سازمان‌های بین‌المللی در جذب سرمایه‌گذاری خارجی از ۱۶ گویه استفاده شد. گویه‌ها در ۴ عامل به شرح زیر دسته‌بندی گردیدند: عامل اول با نام پذیرش قوانین و عضویت در سازمان‌های بین‌المللی با ۶ گویه، عامل دوم با نام کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژی با ۴ گویه، عامل سوم با نام وجود توافقات و مکانیسم‌های بین‌المللی حل اختلاف با ۴ گویه و عامل چهارم با نام توسعه توافقات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری مشترک با ۲ گویه. تمامی این

## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... / اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

گویه‌ها در قالب طیف لیکرت پنج‌سطحی سنجیده شدند.

پیش از جمع‌آوری داده‌ها، اعتبار محتوایی و اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری داده‌ها به عنوان یک گام اصلی، مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار محتوایی بر مبنای نظر پنج تن از کارشناسان موضوعی مورد تأیید قرار گرفت. در این زمینه از کارشناسان مزبور خواسته شد تا با مطالعه گویه‌های پرسشنامه مشخص نمایند که آیا هر گویه دقیقاً همان مفهوم مورد نظر را می‌سنجد یا نه. اعتماد (پایایی) پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به صورت پیش‌آزمون (۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری) برابر ۰/۷۸ برآورد شد که بیانگر پایایی قابل قبول ابزار اندازه‌گیری داده‌ها است.

داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی و به روش تحلیل مؤلفه اصلی تحلیل شدند. همچنین، چرخش محور عاملی به روش واریماکس انجام شد. در این مطالعه تلخیص نشانگرهای تبیین‌کننده نقش تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی در سرمایه‌گذاری خارجی (در قالب چندین عامل معنادار) مدنظر بود؛ بنابراین، تحلیل عاملی اکتشافی تکنیک مناسبی به نظر می‌رسد. اصولاً تحلیل عاملی (FA) جهت پی بردن به متغیرهای زیر بنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها استفاده می‌شود. داده‌های اولیه برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرها است. تحلیل عاملی، متغیرهای وابسته از قبل تعیین‌شده‌ای ندارد. موارد استفاده تحلیل عاملی را به دودسته کلی می‌توان تقسیم کرد: تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بنابراین فاکتور آنالیز می‌تواند باهدف اکتشافی یا تأییدی انجام شود. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهشگر در صدد کشف ساختار زیر بنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرها است. در این روش، پژوهشگر هیچ تئوری اولیه ندارد. بلکه مایل است عوامل دخیل در یک موضوع را که ممکن است پنهان باشند را شناسایی و کشف نماید. همچنین از این روش برای تلخیص مجموعه‌ای از متغیرها و داده‌ها استفاده می‌شود. در این روش، بر اساس همبستگی بین متغیرها، عامل‌های جدید شناسایی و معرفی می‌گردند. تحلیل اکتشافی می‌تواند ساختار ساز، مدل‌ساز یا فرضیه ساز باشد. (انصاری فر، ۱۳۹۰) به عبارت دیگر، تحلیل عاملی اکتشافی وقتی به کار می‌رود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی و پیش تجربی برای تشکیل فرضیه درباره تعداد عامل‌های زیر بنایی داده‌ها نداشته و به‌واقع مایل باشد درباره تعیین تعداد یا ماهیت عامل‌هایی که هم پرش بین متغیرها را توجیه می‌کنند، داده‌ها را بکاود؛ بنابراین در مرحله اول، تحلیل اکتشافی بیشتر به عنوان روش تدوین و تولید تئوری و نه یک روش آزمون تئوری در نظر گرفته شده و در مرحله دوم ارزیابی عوامل اصلی شناسایی شده، انجام می‌شود (فتح‌اللهی و همکاران، ۱۴۰۰). در این مطالعه صرفاً بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳۵ به عنوان بارهای عاملی معنادار مورد توجه قرار گرفت و متغیرهای



### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

معنادار بر هر عامل بر مبنای همین مقدار آستانه استخراج شدند. برای تعیین آنکه داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب بوده یا نه از آزمون بارتلت و معیار KMO استفاده شد. معنی‌داری آزمون بارتلت در سطح خطای ۵ درصد بیانگر وجود حداقل همبستگی میان داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است و معیار KMO با مقادیر بالاتر از ۰/۷ نیز از کفایت حجم نمونه برای انجام این تحلیل حکایت دارد. لازم به ذکر است که در این مطالعه از آماره‌های میانگین و فراوانی برای توصیف نمونه مورد مطالعه استفاده شده است.

#### یافته‌ها

نتایج نشان می‌دهد که بالغ بر ۸۰ درصد پاسخگویان مرد و ۲۰ درصد از آن‌ها زن بودند. پاسخگویان از نظر مدرک تحصیلی در سه طبقه "کارشناسی"، "کارشناسی ارشد" و "دکتری" قرار گرفته‌اند. اغلب پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. لازم به ذکر است که میانگین سنی در نمونه مورد مطالعه برابر ۴۵ سال می‌باشد (کمینه و بیشینه سن به ترتیب برابر ۲۴ و ۷۱ سال است).

در بخش تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. بدین منظور ابتدا وجود همبستگی کافی میان متغیرها در ماتریس همبستگی داده‌ها بررسی شد. همچنین، کفایت حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور ابتدا آزمون کرویت بارتلت و سپس معیار KMO استفاده شد. آزمون کرویت بارتلت با تقریب کای اسکوئر برابر ۲۴۳۹/۴۸۳ در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است. بر این اساس، متغیرهای مورد نظر برای انجام تحلیل عاملی دارای حداقل همبستگی لازم می‌باشند. همچنین، معیار KMO برابر ۰/۸۹ برآورد شده که نشان می‌دهد، حجم نمونه برای استفاده از تکنیک تحلیل عاملی کافی است (جدول ۱).

جدول (۱): نتایج آزمون بارتلت و معیار KMO

شاخص و آزمون	آماره	مقدار
آزمون کرویت بارتلت	تقریب کای اسکوئر	۲۴۳۹/۴۸۳
	درجه آزادی	۱۲۰
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰
KMO	-	۰/۸۹۷

پس از چرخش عاملی به روش واریماکس، مقادیر بارهای عاملی محاسبه گردید. نتایج مربوط به بارهای عاملی نشانگرها در جدول (۲) ارائه شده است. در مجموع، ۱۶ نشانگر مورد بررسی در چهار عامل مجزا تلخیص شدند.

شش نشانگر اول که مشتمل بر «پذیرش قوانین بین‌المللی در زمینه‌های سیاسی، عامل مؤثری در

### تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب .../اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

جذب FDI می باشد»، «عضویت در سازمان های بین المللی از قبیل سازمان تجارت جهانی، عامل مؤثری در جذب سرمایه گذاری و سرریز آن می باشد»، «پذیرش قوانین بین المللی در زمینه های اقتصادی، عامل مؤثری در جذب FDI می باشد»، «ارتباط و عضویت در سازمان های اقتصادی منطقه ای، امکان انتقال فناوری ناشی از جذب FDI را آسان تر می کند»، «پذیرش قوانین بین المللی در زمینه های اجتماعی، عامل مؤثری در جذب FDI می باشد» و «روابط سیاسی میان کشورهای میزبان (سرمایه پذیر) و مهمان (سرمایه گذار) جذب FDI را تسهیل می کند» هستند، دارای بار عاملی در بازه ۰/۳۷۹-۰/۷۹۷ می باشند. نشانگرهای بارگذاری شده بر این عامل در مجموع ۲۲/۳۳ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند. این نشانگرها بر محوریت پذیرش قوانین و عضویت در سازمان های بین المللی تأکید دارند.

#### جدول (۲): نشانگرها و بارهای عاملی مربوط به نقش مالکیت معنوی در سرمایه گذاری خارجی

متغیرها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم
پذیرش قوانین بین المللی در زمینه های سیاسی، عامل مؤثری در جذب FDI می باشد.	۰/۷۹۷			
عضویت در سازمان های بین المللی از قبیل سازمان تجارت جهانی، عامل مؤثری در جذب سرمایه گذاری و سرریز آن می باشد.	۰/۷۷۳			
پذیرش قوانین بین المللی در زمینه های اقتصادی، عامل مؤثری در جذب FDI می باشد.	۰/۷۳۴			
ارتباط و عضویت در سازمان های اقتصادی منطقه ای، امکان انتقال فناوری ناشی از جذب FDI را آسان تر می کند.	۰/۷۲۵			
پذیرش قوانین بین المللی در زمینه های اجتماعی، عامل مؤثری در جذب FDI می باشد.	۰/۷۲۴			
روابط سیاسی میان کشورهای میزبان (سرمایه پذیر) و مهمان (سرمایه گذار) جذب FDI را تسهیل می کند.	۰/۴۷۹	۰/۴۶۲		
تحریم های گستره بازارهای خارجی را برای کشور میزبان محدود می کند.		۰/۸۸۸		
تحریم ها، امکان نقل و انتقالات مالی را برای سرمایه گذاری فی مابین سرمایه گذار و سرمایه پذیر، به شدت کاهش می دهد.		۰/۸۸۱		
تحریم ها، باعث کاهش گسترش سرمایه گذاری مشترک کشورها و ایجاد محدودیت در جذب سرمایه گذاری می گردد.		۰/۸۳۹		
به واسطه تحریم ها، انتقال تکنولوژی بین کشورها، ناشی از سرمایه گذاری محدود می گردد.		۰/۷۹۳		
موافقت نامه های تشویق و حمایت متقابل سرمایه گذاری بین دو کشور سرمایه فرست و سرمایه پذیر، باعث جذب و انتقال فناوری می گردد.			۰/۷۶۴	
وجود مکانیزم حل و فصل اختلافات فی مابین دولت میزبان و سرمایه گذار خارجی، نقش مؤثری در تداوم سرمایه گذاری خارجی دارد.			۰/۷۳۸	
وجود توافقات خارجی انتقال تکنولوژی، باعث جذب سرمایه گذاری خارجی می گردد.			۰/۷۲۵	
رفع دغدغه های مربوط به ریسک سیاسی سرمایه گذاران خارجی، عاملی مؤثری در رغبت و تمایل به سرمایه گذاری خارجی می باشد.			۰/۶۳۶	
سرمایه گذاری های مشترک، مانعی برای ایجاد تحریم و گسترش آن و در نتیجه جذب سرمایه گذاران خارجی می باشد.				۰/۸۹۰
وجود توافقات منطقه ای و بین المللی، امکان ایجاد تحریم و گسترش آن را محدود می کند.				۰/۷۶۷

نتایج نشان می دهد که چهار نشانگر دوم در قالب عامل دوم شناسایی شدند (جدول ۲). این نشانگرها عبارت اند از: «تحریم های گستره بازارهای خارجی را برای کشور میزبان محدود می کند» با بار

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

عاملی ۰/۸۸۸، «تحریم‌ها، امکان نقل و انتقالات مالی را برای سرمایه‌گذاری فی‌مابین سرمایه‌گذار و سرمایه‌پذیر، به‌شدت کاهش می‌دهد» با بار عاملی ۰/۸۸۱، «تحریم‌ها، باعث کاهش گسترش سرمایه‌گذاری مشترک کشورها و ایجاد محدودیت در جذب سرمایه‌گذاری می‌گردد» با بار عاملی ۰/۸۳۹ و «به‌واسطه تحریم‌ها، انتقال تکنولوژی بین کشورها، ناشی از سرمایه‌گذاری محدود می‌گردد» با بار عاملی ۰/۷۹۳. این نشانگرها بر کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژیکی در اثر تحریم‌ها تأکید دارند. دو عامل شناسایی شده در مجموع بالغ بر ۴۳ درصد از واریانس کل را توضیح می‌دهند (جدول ۳). به‌طور کلی، نتایج حاصل از تحلیل عاملی حاکی از آن است که نقش پذیرش قوانین و عضویت در سازمان‌های بین‌المللی و نقش کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژیکی در اثر تحریم‌ها اهمیت قابل توجهی در جهت جذب سرمایه‌گذاری خارجی دارند. عامل سوم با چهار نشانگر شامل «موافقت‌نامه‌های تشویق و حمایت متقابل سرمایه‌گذاری بین دو کشور سرمایه‌فرست و سرمایه‌پذیر، باعث جذب و انتقال فناوری می‌گردد»، «وجود مکانیزم حل‌وفصل اختلافات فی‌مابین دولت میزبان و سرمایه‌گذار خارجی، نقش مؤثری در تداوم سرمایه‌گذاری خارجی دارد»، «وجود توافقات خارجی انتقال تکنولوژی، باعث جذب سرمایه‌گذاری خارجی می‌گردد» و «رفع دغدغه‌های مربوط به ریسک‌سیاسی سرمایه‌گذاران خارجی، عاملی مؤثری در رغبت و تمایل به سرمایه‌گذاری خارجی می‌باشد» شناخته می‌شود که دارای بار عاملی در بازه ۰/۷۶۴-۰/۶۳۶ می‌باشند. این عامل بر وجود توافقات و مکانیسم‌های بین‌المللی حل اختلاف تأکید دارد و بالغ بر ۱۷ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. عامل چهارم، مشتمل بر دو نشانگر است که عبارت‌اند از: «سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مانعی برای ایجاد تحریم و گسترش آن و در نتیجه جذب سرمایه‌گذاران خارجی می‌باشد» و «وجود توافقات منطقه‌ای و بین‌المللی، امکان ایجاد تحریم و گسترش آن را محدود می‌کند». این نشانگرها به ترتیب دارای بار عاملی ۰/۸۹۰ و ۰/۷۶۷ هستند. عامل تبیین‌کننده این نشانگرها بر توسعه توافقات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری مشترک دلالت دارد. لازم به ذکر است چهار عامل شناسایی شده بالغ بر ۷۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند.

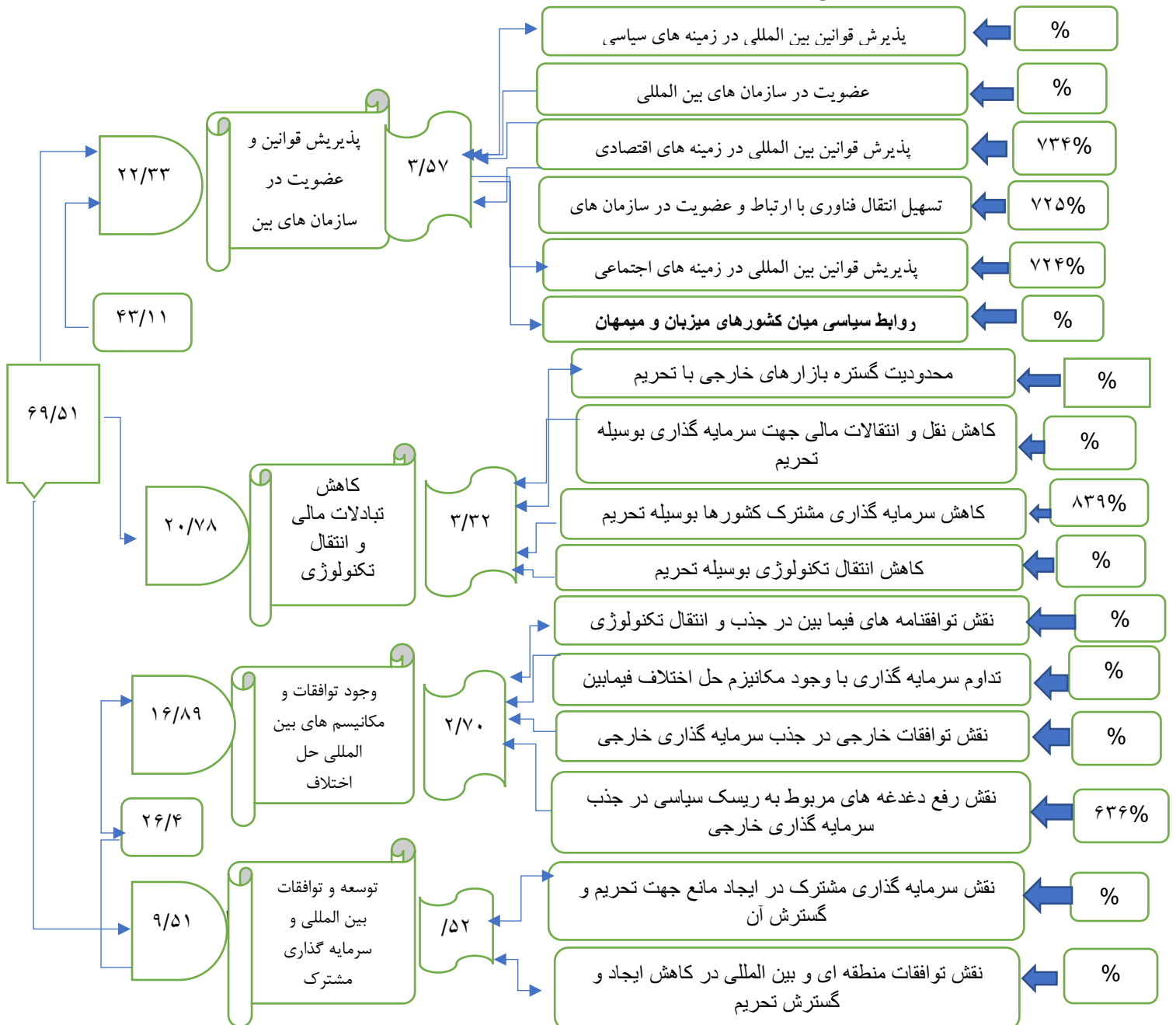
#### جدول (۳): مقادیر ویژه و واریانس تبیین‌شده مربوط به عوامل شناسایی شده

عامل‌ها	نام عامل	مقدار ویژه	درصد واریانس تبیین‌شده	درصد تجمعی
عامل اول	پذیرش قوانین و عضویت در سازمان‌های بین‌المللی	۳/۵۷	۲۲/۳۳	۲۲/۳۳
عامل دوم	کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژیکی	۳/۳۲	۲۰/۷۸	۴۳/۱۱
عامل سوم	وجود توافقات و مکانیسم‌های بین‌المللی حل اختلاف	۲/۷۰	۱۶/۸۹	۶۰/۰۱
عامل چهارم	توسعه توافقات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری مشترک	۱/۵۲	۹/۵۱	۶۹/۵۲

تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... /اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

مدل تجربی نقش تحریم توافقات در جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی با رویکرد

تکنولوژی در ایران



## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

مقوله تحریم از دیرباز به عنوان یک ابزار غیرقانونی در جهت ناکارآمد کردن اقتصاد کشور به کار گرفته شده است. تحریم به طور ویژه‌ای تأثیر مخربی بر کل جریان ورودی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارد (نگوین و احمد، ۲۰۲۳) ۱. با این حال، همه انواع فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، به یک اندازه تحت تأثیر تحریم‌ها قرار نمی‌گیرند. در تحلیل‌ها، شواهدی ارائه می‌گردد که نشان می‌دهد تحریم‌ها با ممانعت از توسعه زیرساخت‌ها و توسعه اقتصادی در کشورهای میزبان، تأثیرات مخربی بر جریان ورودی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی دارند. با وجود مطالعات گسترده در خصوص رابطه میان تحریم و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، اغلب مطالعات بر بررسی شاخص‌های کلان اقتصادی و ارتباط آن با تحریم‌ها تمرکز کرده‌اند. عمده این مطالعات بر وضعیت سرمایه‌گذاری، تولید و اشتغال کشور هدف تحریم تأکید دارند و با رویکرد علت و معلولی به تبیین این موضوع پرداخته‌اند. با این حال، مطالعات اندکی در خصوص تبیین نقش تحریم بر سرمایه‌گذاری و انتقال تکنولوژی وجود دارد. این مطالعه با هدف بررسی نقش تحریم‌ها در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی و انتقال تکنولوژی در ایران انجام شد. نتایج نشان داد که پذیرش قوانین و عضویت در سازمان‌های بین‌المللی به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل تبیین‌کننده اثر تحریم‌ها بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است. از آنجاکه در چارچوب اقتصاد سیاسی بین‌الملل، تحریم اقتصادی ابزاری در خدمت سیاست خارجی کشورهاست تا بدون استفاده از نیروی نظامی از آن به عنوان اهرمی برای تنبه طرف مقابل استفاده کنند. امتناع از پذیرش قوانین بین‌المللی و عدم عضویت در سازمان‌های جهانی، می‌تواند اثر مخرب تحریم‌ها بر اقتصاد ملی را تشدید کند. همچنین، نتایج حاکی از آن است که کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژیکی به عنوان دومین عامل مهم مطرح است که اثر تحریم‌ها بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را توضیح می‌دهد. شواهد نشان می‌دهد که تحریم‌های مالی روند مناسبات مالی را متوقف و از انجام گرفتن فعالیت‌های تجاری دولت هدف به صورت مستقیم یا غیرمستقیم ممانعت می‌کند. تحریم مالی، به ویژه در موارد تأمین مالی طرح‌های بنیادی توسعه، شرایط دشوارتر و هزینه‌های بیشتری را بر کشور هدف تحمیل می‌کند (هوف باور، ۱۳۷۶) در این زمینه، چاوشی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود نشان دادند که به دنبال تحریم سیستم بانکداری، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از بعد مسائلی چون افزایش هزینه معاملات، قطع سیستم سوئیفت، عدم گشایش اعتبار اسنادی و اخلال در عملیات ارزی، تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ بنابراین، کاهش تبادلات مالی و انتقال تکنولوژیکی از پیامدهای اصلی تحریم‌ها به شمار می‌رود که نرخ سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را کاهش می‌دهد بر اساس نتایج تحقیق، وجود توافقات و مکانیسم‌های بین‌المللی حل اختلاف اثر تحریم‌ها بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را تبیین می‌کند. با تمرکز

## تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... /اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

بیش از حد بر کارکردهای منفی تحریم ها بر اقتصاد کشور هدف، وجود توافقات و مکانیسم های بین المللی برای کاهش تنش ها، اختلاف ها و چالش های موجود، ضروری به نظر می رسد. چایزا (۲۰۲۰) ۸ در تحقیق خود نشان داد که سیاست فشار حداکثری دولت ترامپ و تحریم های ثانویه مجدد اعمال شده، مانع از ادغام کامل ایران در چارچوب BRI می شود. در حالی که هر دو کشور برای ایجاد یک مشارکت استراتژیک جامع توافق کردند، با چالش های مختلف و فشار شدید ایالات متحده مواجه شدند. سیاست فشار حداکثری ایالات متحده و اعمال مجدد تحریم های ثانویه منجر به کاهش چشمگیر تجارت، کاهش سرعت سرمایه گذاری چین در حمل و نقل و زیرساخت ها و کاهش قابل ملاحظه در واردات نفت ایران، شده است.

در نهایت، توسعه توافقات بین المللی و سرمایه گذاری مشترک به عنوان عامل نسبتاً قابل توجهی در تبیین اثرات تحریم ها بر سرمایه گذاری مستقیم خارجی به شمار می رود. توافقات بین المللی و سرمایه گذاری مشترک از طریق دخیل کردن یک کشور ثالث و نسبتاً بی طرف در فرایند تحریم، اثرات بلندمدت تحریم ها را کاهش می دهد. سرمایه گذاری مشترک کمک می کند تا زیرساخت های اقتصادی، فنی و تکنولوژیکی که در اثر تحریم ها دستخوش آسیب شده است، بازسازی شود... بر اساس این تحقیق پیشنهاد می گردد:

- ۱- در طول دوره تحریم ها از طریق حمایت های کشورهای دوست، کانال های مالی و تکنولوژیکی لازم جهت خنثی سازی اثرات تحریم ها در جریان سرمایه گذاری خارجی فعال شود؛
- ۲- به موازات افزایش فشارهای ناشی از تحریم ها، تقویت توافقات و مکانیسم های بین المللی حل اختلاف ضروری به نظر می رسد؛
- ۳- کشور می بایست در شرایط تحریم بر سرمایه گذاری های مشترک در قالب سرمایه گذاری های لازم در جهت انتقال تکنولوژی از کشورهای که مزیت تکنولوژیکی بالایی در حوزه های راهبردی دارند، تمرکز نماید.
- ۴- اصلاحات ساختاری در نظام اقتصادی و حرکت به سمت آزادسازی با رعایت شرایط محیطی، صورت گیرد.
- ۵- به تأثیر عامل تحریم در جذب سرمایه گذاری خارجی، همزمان با عوامل موثر داخلی و خارجی توجه شده و عوامل بستر ساز جهت تحکیم و یا تضعیف تأثیر تحریم در نظر گرفته شود.

## منابع

- ۱) آقا بخشی، علی اکبر، افشاری راد، مینو، ۱۳۷۵، فرهنگ علوم سیاسی، تهران، نشر چاپار
- ۲) انصاری فر، سید سعید، (۱۳۹۰)، مدل‌سازی معادلات ساختاری، نشر سنجش و دانش.
- ۳) بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بانک آماری سری زمانی، [www.tsd.ir/www.cbi.ir](http://www.tsd.ir/www.cbi.ir)
- ۴) جلالی مهر، مجید، کتاب تأثیر تحریم‌ها بر اقتصاد ایران: اثرات تحریم‌های اقتصادی ایران بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، انتشارات مانیان، ۱۳۹۹
- ۵) چاوشی، کاظم، احمدزاده، مجید، اشرفی، سولماز، ۱۳۹۲، بررسی اثرات تحریم‌ها بر روند سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران، کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، اسفند ۱۳۹۲، مرکز همایش‌های پژوهشگاه نیرو، تهران.
- ۶) حیدری هراتمه، مصطفی، ۱۴۰۰، تأثیر معاهدات سرمایه‌گذاری دوجانبه بر جریان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای در حال توسعه، فصلنامه علمی رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۴ زمستان ۱۴۰۰، ص ۱۱۳-۱۲۸
- ۷) رضائی، محمد، کیانپور، سعید، ۱۳۹۹، تأثیر تحریم‌ها و نوسانات متغیرهای اقتصادی بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران، هشتمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه، ۱۳۹۹.
- ۸) زهرانی، مصطفی، ۱۳۸۷، مبانی نظری تحریم اقتصادی علیه جمهوری اسلامی ایران: موانع و چالش‌های نفت ایران، مجله بررسی مسائل اقتصاد انرژی، سال اول، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۷، ص ۱-۲۳
- ۹) سعادت مهر، مسعود، ۱۳۹۶، بررسی عوامل موثر بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران با تأکید بر نقش تحریم‌های اقتصادی، مجله اقتصادی، شماره ۵ و ۶، مرداد و شهریور ۱۳۹۶، ص ۴۱-۵۸.
- ۱۰) شجری، هوشنگ، استادی، حسین، ۱۳۹۱، بررسی تأثیر تحریم اقتصادی بر نوسانات سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بر اقتصاد ایران طی دوره زمانی ۱۳۵۷-۱۳۸۸، اولین همایش بین‌المللی اقتصادسنجی، روش‌ها و کاربردها، ۴-۶ شهریور ۱۳۹۱، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج
- ۱۱) فتح‌اللهی، ثریا، فرید چهر، الهام، غریب‌نواز، نادر، میرابی، حمیدرضا (۱۴۰۰)، طراحی مدل ارزیابی عوامل موثر بر رفتار نوستالژیک با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری، مجله پژوهش‌های نوین در ریاضی، دوره هفتم، شماره ۳۱، ص ۵-۲۵
- ۱۲) فدائی، مهدی، درخشان، مرتضی، ۱۳۹۳، تحلیل اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت تحریم‌های اقتصادی بر رشد اقتصادی در ایران، فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، سال پنجم، ش ۱۸، بهار ۱۳۹۴، ص ۱۱۳-۱۳۲.

### تأثیر تحریم ها و توافقات بین المللی بر جذب ... /اکرمی راد، فتحی و طبائی زاده فشارکی

- ۱۳) قنبرلو، عبدالله، ۱۳۹۷، مبنای نظری تحریم‌های مربوط به برنامه هسته‌ای ایران، مقایسه دیپلماسی دولت‌های ترامپ و اوباما، فصلنامه مطالعات راهبردی، سال ۲۱، ش ۲، تابستان ۱۳۹۷، ص ۱۰۰-۷۶.
- ۱۴) کرسنزی، مارک، ۱۹۷۰، تأثیر روابط اقتصادی در مجادلات سیاسی و روابط بین‌الملل، ترجمه الیاس کرمی، نشر موسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد، ۱۳۸۷
- ۱۵) لی، چین پین، ۱۳۷۹، کارآمدی ارتباطات تحریم: موضوعات و بازیگران، ترجمه نبی سنبللی و محمدجواد رضایی، تهران، وزارت امور خارجه
- ۱۶) مهدیلو، علی، ابوالحسنی، اصغر، رضائی، محسن، ۱۳۹۸، رتبه‌بندی انواع تحریم‌های اقتصادی و برآورد شاخص مخاطرات با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی، مجله نظریه‌های کاربردی اقتصادی، سال ۱۳۹۸، دوره ۶، شماره ۲ ص ۷۲-۴۷
- ۱۷) مروم، ژیل، ۱۳۷۶، دموکراسی، وابستگی و بی‌ثبات‌سازی: متزلزل ساختن حکومت آینده، ترجمه اصغر صارمی‌شهاب، نظریه‌های تحریم اقتصادی، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وزارت امور خارجه.
- ۱۸) مجتهد زاده، پیروز، ۱۳۸۷، ایده‌های ژئوپلیتیک و واقعیت‌های ایرانی، تهران.
- ۱۹) میرزائی پنگچه، سعید، ۱۳۷۶، اعمال تحریم توسط شورای امنیت علیه عراق، مجله سیاست خارجی، سال ۱۱، ش ۲، تابستان.
- ۲۰) نف، استیون، ۱۳۷۶، جنگ اقتصادی، در حقوق بین‌الملل معاصر: بررسی سه مکتب فکری بر اساس روش تاریخی، ترجمه شهرام پیشکاری، تهران، وزارت امور خارجه.
- ۲۱) نفیو، ریچارد، هنر تحریم‌ها، نگاهی از درون میدان، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، معاونت پژوهش‌های اقتصادی، خرداد ۱۳۹۷
- ۲۲) هادی زوز، بهروز، ۱۳۹۸، تحلیل علل و پیامدهای تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران در چارچوب اقتصاد سیاسی، نشر اقتصاد فردا
- ۲۳) هوفباور گریوالیوت، کیمبرلی، ۱۳۷۶، تحریم‌های بین‌المللی و سیاست خارجی، موفقیت مشروط، ترجمه شهرام پیشکاری، تهران: وزارت امور خارجه.
- 24) Barry, C.M. and Kleinberg, K.B. 2015. Profiting from sanctions: Economic coercion and US foreign direct investment in third-party states. *International Organization*, 69(4), pp.881-912.
- 25) Chaziza, M. 2020. The impact of US sanctions on Iran's engagement and integration in the Belt and Road Initiative. *Digest of Middle East Studies*, 29(2), pp.167-182.



- 26) Fortanier, F. 2007. Foreign direct investment and host country economic growth: Does the investor's country of origin play a role. *Transnational corporations*, 16(2), pp.41-76.
- 27) Felbermayr, G. Kirilakha, A. Syropoulos, C. Yalcin, E. and Yotov, Y. 2022. The 'Global Sanctions Data Base': Mapping international sanction policies from 1950-2019. *Global Economic Consequences of the War in Ukraine Sanctions, Supply Chains and Sustainability*.
- 28) Ghahroudi, M.R. and Chong, L.C. 2020. The macroeconomic determinants and the impact of sanctions on FDI in Iran. *Economics and Business*, 34(1), pp.15-34.
- 29) Kelishomi, A.M. and Nisticò, R. 2022. Employment effects of economic sanctions in Iran. *World Development*, 151, p.105760.
- 30) Le, T.H. and Bach, N.T. 2022. Global sanctions, foreign direct investment, and global linkages: evidence from global data. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 31(7), pp.967-994,
- 31) Lektzian, D. and Souva, M. 2007. An institutional theory of sanctions onset and success. *Journal of Conflict Resolution*, 51(6), pp.848-871.
- 32) Mirkina, I. 2018. FDI and sanctions: An empirical analysis of short-and long-run effects. *European Journal of Political Economy*, 54, pp.198-225.
- 33) Nguyen, L.Q.T. and Ahmed, R. 2023. The impact of economic sanctions on foreign direct investment: empirical evidence from global data. *Journal of Economics and Development*, 25(1), pp.79-99

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Nguyen,Ahmed
  - 2 Barry,Kleinberg
  - 3 Mirkina
  - 4 Fortanier
  - 5 Le,Bach
  - 6 Lektzian,Souva
  - 7 Ghahroudi, Chong
  - 8 Felbermary,Kirilakha
  - 9 Chaziza
  - 10 Kelishomi

## The impact of sanctions and international agreements on the attraction of foreign direct investment with an emphasis on technology transfer in Iran

Sayyedmohammadali Akramirad<sup>1</sup>

Receipt: 27/01/2024      Acceptance: 18/04/2024      Zadoullah Fathi<sup>2</sup>

Hamid Tabaeizadehfesharaki<sup>3</sup>

### Abstract

Sanctions are one of the deterrent and effective levers in attracting foreign direct investment (FDI). International agreements and joint investment, while being effective in attracting foreign investment, are limiting and deterring sanctions. This study was conducted with the aim of investigating the role of sanctions and international agreements in attracting FDI, emphasizing technology transfer in Iran. This comprehensive research has investigated the impact of sanctions along with the impact of other related factors by using the opinions of experts and business experts. The statistical population included 1236 managers and experts in the field of management and macro-planning, who were selected using the Karjesi-Morgan table, with a sample size of 213 people using simple random sampling. The data was obtained using a questionnaire and the exploratory factor analysis technique was used to analyze the data using the principal component analysis method. The results showed that the sanction factor has reduced financial exchanges and technological transfer, and the factors of acceptance of laws and membership in international organizations, development of international agreements and joint investment are closely related to sanctions as effective factors. They play an important role in attracting FDI and limiting and preventing sanctions.

### Key word

embargo, foreign investment, technology transfer, international agreements

1- Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. makramirad@yahoo.com

2- Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) z\_fathi46@yahoo.com

3- Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. hamidtabaeizade@gmail.com



## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴ نسیم بیرعلایی

### چکیده

با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است. از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل به تعداد ۱۹۰ نفر می‌باشد؛ و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، ۱۲۳ نفر شامل نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل فراوانی مشخصات دموگرافیک نمونه‌ها و برای تحلیل استنباطی از روش کای اسکوئر برای بررسی نظرات پاسخ‌دهندگان استفاده شد. همچنین برای بررسی سؤالات یا اهداف تحقیق به منظور بررسی عوامل سازمانی و مؤلفه‌های آن از آزمون t تک متغیره استفاده شد. همچنین برای بررسی روابط بین متغیرهای جامعه از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج نشان داد که آمادگی کارکنان و متغیرهای آن تأثیر معناداری بر اجرای مدیریت جهادی دارد. متغیرها و نمرات T نشان دادند که مذهب و رفتار با نمره ۷۶۱/۵ بالاترین سطح متغیر آمادگی فردی و هزینه با نمره ۶۰/۲ کمترین تأثیر را در اجرای مدیریت جهادی دارد.

### کلمات کلیدی

آمادگی کارکنان، مدیریت جهادی، پیاده‌سازی مدیریت جهادی، ارزیابی آمادگی

## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

### مقدمه

انسان همیشه سعی می‌کند در زندگی روزمره خود به قدرت و ثروت بیشتری دست یابد؛ و رفاه بیشتری برای خود و مردمش فراهم کند. مروری کوتاه بر تاریخ نشان می‌دهد که این تلاش چه در زندگی فردی و چه در زندگی اجتماعی از گذشته دور بوده و هنوز هم وجود دارد.

همچنین بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که تاکنون جامعه‌ای یافت نشده است که حداقل بدون تشکیلات اساسی زندگی کرده باشد و هر سازمان اجتماعی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند نوعی مدیریت متناسب با ساختار خود است. ناگفته نماند که درک ضرورت «مدیریت» مربوط به گذشته نیست، اما بشر از دیرباز دریافته است که برای رسیدن به آن «هدف» باید امکانات را بسیج کرد و آن‌ها را هدایت کرد. با پیروزی انقلاب اسلامی و حضور حکومتی دینی که در آن مبانی نظری امور حکومت بر ارزش‌های دینی و اعمال حکومت استوار است، «رضائیان» تحت تأثیر نگرش الهی انسان، مدیریت جهادی به‌عنوان یکی از ابعاد اداره حکومت و فرآیندی که باید تحت تأثیر نگرش ارزشی جدید و جدید حاکم بر کل جامعه مورد توجه قرار گرفته است، مدیریت جهادی که پایه‌گذاری شد با پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و در دهه کنونی به رشد و موفقیت چشمگیری دست یافته است، مبتنی بر مفروضاتی است که با ارزش‌های والای انسانی سازگاری کامل دارد. مدیریت جهادی تلاشی آینده‌نگر، برنامه‌ریزی شده و پایدار است که مبتنی بر استراتژی جهانی است و با شناسایی منطقی و سیستماتیک دشواری‌ها و استفاده از تمامی نیروها و منابع موجود، می‌کوشد به برنامه‌ای تحول‌آفرین دست یابد. (روستای آزاد ۱۳۹۵).

از سوی دیگر، مقابله کشورمان با استکبار جهانی ایجاب می‌کند که هر چه سریع‌تر به دانش جدید دست یابیم و به ارزش‌های بسیار عمیق و پرمعنای اسلام چنگ بزنیم و هر دو را درهم آمیخته و با رعایت تمام موازین شرعی و آئین‌نامه؛ و مدیریت اسلامی، می‌توانیم ترفندهای شیطان را که برای شکست ما پیشنهاد می‌کنند، خنثی کنیم. (لطیفی، ۱۳۹۲).

بررسی مؤلفه‌های مدیریت جهادی، بررسی مبانی سیاسی و اجتماعی مدیریت جهادی و بررسی الگوی ساختاری مناسب برای استفاده از مدیریت جهادی و روش‌های اجرایی رویکرد جهادی از جمله محورهای پژوهشی مورد نیاز در این زمینه است. مدیریت جهادی باید به‌عنوان یک روش علمی در زمینه‌های مدیریت توسعه یابد و مؤثر واقع شود (لطیفی، ۱۳۹۲).

با توجه به ویژگی‌های محیطی و فرهنگی که بین کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه متمایز می‌شود، ضرورت توسعه نظریه‌ها و روش‌های مدیریت بومی در کشورهای در حال توسعه که دلالت بر

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

اثر بخشی سازمان‌ها در این کشورها دارد، بیش‌ازپیش برای کارشناسان چالش‌برانگیز است. بومی مدیریت ایجاد کرده است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه به‌ویژه کشورهای مسلمان مانند ایران اسلامی به دنبال الگویی مناسب برای مدیریت سازمان خود هستند. بر این اساس، وجود یک الگوی مدیریت جامع که در آن بسترهای فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، جغرافیایی، مذهبی و ملی کشورها لحاظ شده و جنبه علمی داشته باشد و از نظر قومیتی با فرهنگ ملی و اسلامی سازگار باشد؛ و دین تحقق اهداف مهم و اساسی انقلاب اسلامی ایران ضروری است.

اما متأسفانه مدیریتی که در کشور ما مورد توجه مجامع دانشگاهی و اجرایی بوده، مدیریتی از نوع غربی است که با فرهنگ دینی جامعه ما سازگاری ندارد. نمی‌توان انتظار داشت که تئوری‌های مدیریت در کشور ما به‌طور کامل قابل اجرا باشد. مکتب اسلام در نظریه رشد و تئوری مدیریت دلسوزانه منابع ارزشمندی دارد و فرهنگ جهادی محل ارائه این نگرش است (ابراهیم فر، ۱۳۹۵).

در خصوص اجرای مدیریت جهادی در سازمان، نیاز به تحقیق و بررسی است که چه تمهیداتی از بعد فردی کارکنان مورد نیاز است. به این ترتیب در پژوهش حاضر سعی شده است بعد آمادگی فردی مؤثر بر اجرای مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل بررسی شود. بدین منظور مؤلفه‌های مؤثر آمادگی فردی کارکنان بر اجرای مدیریت جهادی با مطالعه نظریات اندیشمندان و تعدادی از صاحب‌نظران انتخاب و به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

✚ مؤلفه‌های آمادگی کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت جهادی که شامل ۵ مؤلفه مهم: "انگیزشی"، "هزینه‌ای"، "روحیه"، "رفتاری" و "دین و سلوک" می‌باشد.

و نیز متغیر مدیریت جهادی به‌عنوان مفهوم پایه‌ای تحقیق حاضر که براساس تأکید مقام معظم رهبری بر برپایی سبک مدیریت جهادی در سازمان‌ها تعریف شده است<sup>۱</sup> (رهبری، دیدار شهردار و عضوهای شورای اسلامی شهر تهران با رهبر معظم انقلاب، ۱۳۹۲) و نیز با اهتمام به فرمایش مقام معظم رهبری این نیاز احساس شد که آمادگی فردی کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت جهادی در دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل مورد بررسی قرار گیرد.

**هدف اصلی تحقیق:** ارزیابی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل بر پیاده‌سازی

مدیریت جهادی

### اهداف فرعی آمادگی سازمانی

(۱) ارزیابی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل بر پیاده‌سازی مدیریت جهادی

## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

از لحاظ "انگیزشی" آن

۲) ارزیابی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل بر پیاده سازی مدیریت جهادی

از لحاظ "هزینه‌ای" آن

۳) ارزیابی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل بر پیاده سازی مدیریت جهادی

از لحاظ "روحیه" آن

۴) ارزیابی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل بر پیاده سازی مدیریت جهادی

از لحاظ "رفتاری" آن

۵) ارزیابی میزان آمادگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل بر پیاده سازی مدیریت جهادی

از لحاظ "دین و سلوک" آن

### **مبانی نظری پژوهش**

مدیریت جهادی، معنا و مفهوم دقیق آن

زمانی که مدیری قوانین و شگردهای مدیریتی بر اساس ارزش‌های اسلامی را در محیط کار خود پیاده می‌کند، روش کار او را سبک جهادی و مدیریت او را مدیریت جهادی می‌نامند.

«مدیریت جهادی واژه جدیدی در ادبیات انقلابی ما نیست، بلکه انصافاً مدیریتی است که فقط در مرحله دفاع مقدس با آن مواجه بوده‌ایم، مدیریتی که در دوران رهبری امام خمینی (ره) توانسته است کشور را از پرتگاه جنگی که استکبار جهانی ایران را در دوران دفاع مقدس به آن سوق داده بود، نجات داد و کارایی خود را به‌خوبی نشان داد (زارع، ۱۳۸۸: ۱۲۴).

مفهوم مدیریت جهادی

اصطلاح مدیریت جهادی از دو جزء «مدیریت» و «جهاد» تشکیل شده است. یکی از اساسی‌ترین ارکانی که می‌تواند فرهنگ ناب ایرانی اسلامی را در مسیر اصلی خود جاری سازد و به تحقق اقتصاد مقاومتی منتهی شود، داشتن مدیریت جامع بر اساس موازین بومی، ارزش‌های ملی و باورهای دینی است. مدیریت جهادی در واقع سبکی برخاسته از تفکر بومی و متناسب با مقتضیات فرهنگی و اجتماعی ماست که ممکن است در سایر مکاتب مدیریتی نیز آموزه‌های مشابهی داشته باشد، اما این آموزه‌ها فنی و تجربی هستند؛ یعنی روش و الگوی کاری است که در جوامع بشری تفاوت چندانی باهم ندارد، اما هرکدام از این سبک‌ها اثرگذاری متفاوتی دارند و شدت و ضعف تأثیر آن‌ها در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. (اسحق، ۱۳۹۲: ۳۶)

#### تعاریف مدیریت جهادی

مدیریت جهادی مقوله‌ای مرتبط با انقلاب اسلامی است که آثار مبارک آن در بخش‌هایی از دوران دفاع مقدس به‌ویژه نهاد جهاد سازندگی نمایان شده است. جریانی که از ویژگی‌های بارز آن ادای وظیفه و همسویی با اراده الهی در راستای تشکیل، حفظ و تحکیم پایه‌های حکومت برخاسته از اسلام ناب محمدی (صلی‌الله علیه و آله و سلم) بوده است. مدیریت جهادی یادگار گران‌بهایی از دوران دفاع و حماسه است که تهیه و تجهیز سرمایه‌های انسانی و مادی، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و انجام اقدامات، همگی در فضایی مملو از آموزه‌های اصیل دینی و مهم‌ترین ویژگی آن صورت گرفته است. است اراده انسان به اراده خداوند تبدیل‌شده است و البته نشانه این ترکیب عاشقانه اطاعت آگاهانه حاکم امر یا فقیه زمان است؛ بنابراین یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت جهادی عقل و عشق است. به‌عبارت‌دیگر مدیریت جهادی با استفاده از ابزار علم و فناوری و با اراده الهی و بر اساس تدبیر الهی به امور برنامه‌ریزی می‌پردازد. پیروزی انقلاب اسلامی ایران، تجربیات دوران دفاع مقدس و روستاسازی و صدها موفقیت علمی و عملی دیگر در سطح کشور و حتی پیروزی مقاومت حزب‌الله لبنان در برابر رژیم به‌شدت مسلح صهیونیستی، همه و همه نشان می‌دهد. کارآمدی مدیریت جهادی در عرصه‌های سخت و پیچیده (عظیمی و حدائق، ۱۳۸۷: ۱۱۸).

مدیریت جهادی، مدیریتی است با عشق و ایمان به خدا، خستگی‌ناپذیر، با گام‌های بلند و شتاب مدبرانه که با بصیرت و شناخت دشمنان، موانع را یکی پس از دیگری پشت سر می‌گذارد و به‌سوی ایجاد تمدن اسلامی پیش می‌رود (عزتی، ۱۳۸۶: ۱۳۴)

#### مؤلفه‌های مدیریت جهادی

##### شاخص‌ها و مؤلفه‌های سبک مدیریت جهادی

مدیریت در طول تاریخ با روش‌ها و سبک‌های مختلف از زمان شکار تا زمان دانش‌بنیان نهاده شده است و با توجه به تغییرات ماهیت کار بر آن مسلط می‌شود و آنچه در مدیریت جهادی قابل‌ذکر است که برگرفته از مدیریت اسلامی است. این‌که علم و قوانین علمی در یک محیط ارزشی اعمال می‌شود و جامعه، سازمان و افرادی که دارای احساس قوی نسبت به باورها، آداب‌ورسوم و ارزش‌ها و مدیریت فرهنگی خاص هستند، مجبور به عمل در چارچوب نظام ارزشی اسلامی جامعه می‌شوند؛ و سازمان، اما اهداف مدیریت در جوامع غیر اسلامی، به‌ویژه در غرب، حداکثر کردن سود است و آنچه اصالت دارد، سود بیشتر است و این به این دلیل است که جوامع غربی سعادت را در مادیات و در دنیا جستجو

## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

می‌کنند و انجام می‌دهند. اعتقاد به عاقبت کار (آخرت) نداشته باشد، درحالی‌که در مدیریت اسلامی و جهادی آخرت، ادامه زندگی دنیوی شمرده می‌شود و هرگونه فعالیت دنیوی را واجب تلاش و اصلاح امور دنیوی و خدمت به بندگان خدا می‌دانند.

موفقیت این مدیریت در زمینه‌ها و عرصه کاری در سایه اعتمادبه‌نفس، ایجاد روابط انسانی صمیمانه، معاشرت و مشورت، پیشگامی در کار، دوری از صفات زشت خودخواهی و بیشتر خواستن و پرهیز از نعمت دادن و اخلاص در عمل جدایی از مردم از دیگر اخلاق و فضایل مدیریت اسلامی است که در طول عمر جهاد سازندگی به برکت انقلاب اسلامی در محیط جهادی رعایت و اجرا شده و در این راه تلاش شده است. دو برابر شده و موفقیت‌ها زودتر حاصل شده و پیشرفت و توسعه و شکوفایی حاصل شده است. (رفیع پور، ۱۳۷۲).

بر اساس شرایط لازم، همواره باید بین ارزش‌های ثابت اصلی و راهبردی و مصادیق عینی جامعه ارتباط برقرار کرد. برای این منظور باید کانال‌های زیر برای چنین سیستم هدفمندی طراحی و تصمیمات اساسی گرفته شود.

۱. سیستم جستجو برای به دست آوردن اطلاعات در مورد محیط.
  ۲. سیستم تصمیم‌گیری برای نشان دادن و واکنش به محیط
  ۳. به‌روزرسانی سیستم و اطلاعات و ساختار داخلی.
- آنچه مهم است این است که برای تنظیم این رابطه باید به وضعیت شاخص‌ها و ویژگی‌های جهادی به شرح زیر و ساختار جدید بهبود این موارد که از نشانه‌های اصلی و عملیاتی است، توجه جدی داشت. سازمان. چگونه باید تنظیم شود؟
۴. ایجاد انگیزه برای خلاقیت و نوآوری افراد و سازمان‌ها و اعتمادبه‌نفس و شجاعت در کار.
  ۵. احساس مشارکت مردم و وجود انگیزه‌های الهی در فعالیت.
  ۶. اهمیت کار و فعالیت و روحیه تلاش و اعتقاد به استقلال و خودکفایی.
  ۷. روحیه کار جمعی، تعاونی، شورایی و احساس تعهد و مسئولیت قوی در رسیدن به هدف و سرعت در کار.
  ۸. فرهنگ قناعت، تولید، صرفه‌جویی، ساده زیستی و اولویت منافع عمومی.
  ۹. ارتباط رسمی و غیررسمی و برقراری روابط عاطفی غیررسمی در انجام فعالیت‌های رسمی.
  ۱۰. تحمل تعارض و اعتماد هدفمند و تسهیل محیط سازمانی برای رشد اعضا



## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

۱۱. تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات.

اگر بخواهیم می‌توانیم در همه زمینه‌های تولیدی و در حد استقلال فکری، علمی، اقتصادی و خودکفایی واقعی پیش برویم، بنابراین باید روحیه جهادی را که همان میل و توانایی، روحیه و فرهنگ معنوی است در هم آمیخت؛ و اسلام ناب محمدی (ص) با کار علمی و نظم سازمانی در محیط کار و تلاش برای تقویت و پاسداری همیشه از آن (ایروانی، ۱۳۹۶)

بنابراین می‌توان گفت اگر فقط انواع وسایل و امکانات را داشته باشیم، اما علاوه بر آن ایمان، اعتمادبه‌نفس، ایثار، اخلاص در کار، شجاعت، دوری از ترس، توکل و کمک از سوی خداوند، صداقت، استقامت و صداقت و در یک کلام روحیه و فرهنگ جهادی که با پایه‌ها یکی نیست، چگونه می‌توان از منابع و امکانات موجود به نحو مطلوب و بهینه استفاده کرد و در نظام اسلامی اگر این نقش‌ها و ارزش‌های اساسی وجود نداشته باشد، مانند حرکت با چشمان بسته است؛ و دست‌خالی و بی‌هدف این معیارهای ارزشی مهم را هرگز نباید فراموش کرد تا با داشتن آن‌ها و ایجاد فضای واقعی کار جهادی شاهد پیشرفت و توسعه در تمامی عرصه‌های سازمانی و اجتماعی باشیم. (محمدی، ۱۳۸۸).

از نظر تولایی و شکوهیار (۱۳۹۲)، مؤلفه‌های مدیریت جهادی عبارت‌اند از:

هویت جهادی، ۲- نظام تشویقی در سازمان جهاد، ۳- نظام ارزشمند موردقبول جهادگران، ۴- انسجام گروهی در جهاد، ۵- روش ارتباطی در سازمان جهاد، ۶- تحمل اختلاف‌سلیقه، ۷- ابتکار جهادگران، ۸- حرکت روبه‌جلو و سرپرست، ۹- قدرت پذیرش ریسک، ۱۰- کنترل، ۱۱- حمایت مدیریت.

از نظر بوداگی و شادی (۱۳۹۲)، مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت جهادی به شرح زیر است:

الف: بعد ساختاری با اجزایی مانند:

مدیریت برای خدا، مدیریت استانی، ساختار و سازمان منعطف با توجه به شرایط و مقتضیات.

ب: بعد رفتاری با مؤلفه‌هایی مانند:

اعتمادبه‌نفس، سخت‌کوشی، تحول، پویایی، تلاش زیاد و سرعت عمل در کار

ج: بعد زمینه‌ای با مؤلفه‌هایی مانند:

مشارکت، قناعت، نهادینه کردن اخلاق و ارزش‌های دینی در محیط کار و اهمیت دادن به بیت‌المال (تولایی و شکه یاری، ۱۳۹۲).

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی موردبررسی در پژوهش حاضر در جدول زیر آمده

است:

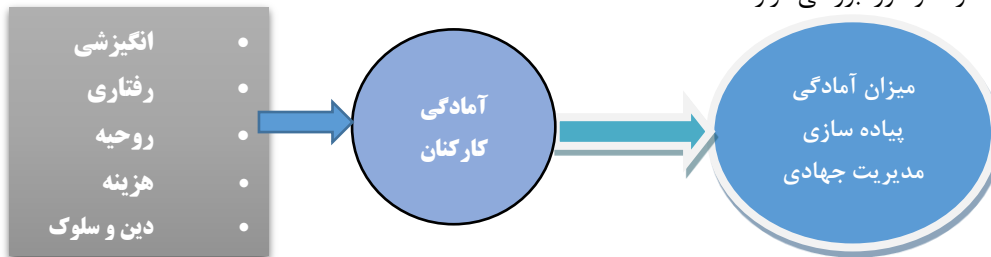
ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

جدول ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت جهادی

منبع	شاخصه‌های مدیریت جهادی	مؤلفه‌های مدیریت جهادی	ابعاد مدیریت جهادی	مدیریت جهادی	
- پور عزت و قلی پور، ۱۳۸۸ (۱۳۹۰) - محمدتقی امانپور در سال ۱۳۹۰ - (دلاور، ۱۳۹۰) - قائدعلی و مشرف جوادی ۱۳۹۳	تلاش براساس انگیزه‌های معنوی	انگیزشی			
	تلاش بی‌وقفه و شبانه‌روزی کارکنان سازمان				
	مبنا قرار دادن رضایت مدیران و روسا در انجام امورات و فعالیت‌ها توسط کارکنان				
	اشتتیاق داشتن کارکنان به خدمت داوطلبانه				
	خودجوش و فعال بودن کارکنان				
	علاقه به خدمت کردن				
	ایجاد جو همدلی				
	همفکری و همراهی در بین کارکنان				
حکم‌فرما نمودن نگرش "همه باهم برای خدمتگزاری همه‌جانبه" در بین اعضای سازمان					
- ابروانی ۱۳۷۷ - هاشم ورزی، ۱۳۹۲ - دلاور، ۱۳۹۰	داشتن ایثار و فداکاری	رفتاری			
	آمادگی و توانایی در پذیرش مسئولیت‌های مختلف				
	رعایت اصل وجدان کاری در رفتار				
	اولویت داشتن مسائل کاری بر مسائل شخصی				
	داشتن نگرش ما می‌توانیم به‌جای من می‌توانم و داشتن نگرش ما می‌دانیم به‌جای من می‌دانم				
انتقادپذیر بودن و رفتار بر پای حق					
- ابروانی ۱۳۷۷ -- پوتنام، ۲۰۰۰، بارنی و هانسن، ۱۹۹۴ - پوتنام، ۲۰۰۰ - قائدعلی و مشرف جوادی ۱۳۹۳ - پور عزت و قلی پور، ۱۳۸۸ - هاشم ورزی، ۱۳۹۲	متعهد و مسئولیت‌پذیر بودن در رساندن سازمان به اهداف	روحیه	فردی		
	کارکردن با افتخار				
	اعتمادسازی در جامعه				
	داشتن اصل اعتماد منشی و عدالت‌طلبی				
	و ایجاد جو صمیمیت، دوستی و محبت بین اعضا				
- قائدعلی و مشرف جوادی ۱۳۹۳ - نراقی، ۱۳۸۰ - طبرسی، ۱۳۷۵ - هاشم ورزی، ۱۳۹۲ - پور عزت و قلی پور، ۱۳۸۸ - دلاور، ۱۳۹۰	استفاده درست و غیرشخصی از بیت‌المال	هزینه			
	ساده زیستی فردی				
	ساده زیستی سازمانی				
	صرفه‌جویی در هزینه اجرای پروژه				
- محمدتقی امانپور ۱۳۹۰ - پور عزت و قلی پور، ۱۳۸۸	عبادت تلقی نمودن کار و تلاش	دین و سلوک			
	معتقد بودن و برتری داشتن اصل خدمت‌گذاری بر دیگر دیدگاه‌ها				
	رعایت نمودن امانت‌داری در بهره‌گیری از امکانات سازمان				

### مدل مفهومی تحقیق

محقق در پژوهش حاضر با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مدل مفهومی را در شکل ۱- ارائه و مورد بررسی قرار داده است؛



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق اقتباس از مدل مفهومی ( زواره و همکاران ۱۳۹۳)

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش از نوع پژوهش کاربردی و با توجه به روش، در گروه تحقیقات توصیفی-پرسشنامه‌ای (پیمایشی) قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر فلسفی در حوزه پژوهش کیفی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، از آنجایی که جهت‌گیری پژوهش حاضر بنیادی است، از روش کیفی و راهبردهای آن برای کشف مفاهیم و روابط آن‌ها استفاده کرده‌ایم؛ و از آنجایی که در این تحقیق سعی شده با استفاده از داده‌های جزئی مدلی به دست آید، رویکرد این پژوهش «رویکرد استقرایی» است.

### ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. همچنین از بیانات مقام معظم رهبری، طرح‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و مقالات همایش‌های مدیریت جهادی و کتب و مقالات لاتین استفاده شده است. شاخص‌های مربوط به مدل مفهومی تحقیق نیز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مدل‌های مدیریت اسلامی و نیز با استفاده از نظرات صاحب‌نظران استخراج شده است. در نهایت شاخص‌های مذکور در ۲۷ سؤال آورده شده و توسط محقق طراحی و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفته است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش پیش رو شامل کلیه کارکنان کلیه سطوح واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل به تعداد ۱۹۰ نفر می‌باشد؛ و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۲۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. همچنین برای پاسخ به سؤالات تحقیق و همچنین بررسی روابط بین متغیرهای جامعه از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین روایی پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد. برای بررسی تناسب مدل مفهومی و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از بسته آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه‌های تحقیق استفاده شد. همچنین از آزمون t تک متغیری برای بررسی سؤالات تحقیق یا اهداف تحقیق به منظور بررسی عوامل سازمانی و اجزای آن استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق:

➤ تحلیل توصیفی

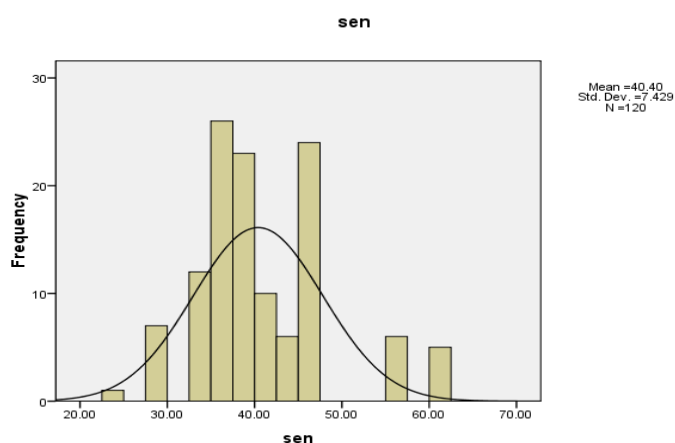
خصوصیات جمعیت شناختی:

جدول ۲- وضعیت سن در بین آزمودنی‌ها

سن	فراوانی	درصد	درصد اعتبار
۲۴	۱	۰/۸	۰/۸
۲۹	۷	۵/۸	۵/۸
۳۴	۱۲	۱۰	۱۰
۳۵	۱۵	۱۲/۵	۱۲/۵
۳۶	۱	۰/۸	۰/۸
۳۷	۱۰	۸/۳	۸/۳
۳۸	۱۶	۱۳/۳	۱۳/۳
۳۹	۷	۵/۸	۵/۸
۴۰	۴	۳/۳	۳/۳
۴۲	۶	۵	۵
۴۳	۳	۲/۵	۲/۵
۴۴	۳	۲/۵	۲/۵
۴۵	۱۸	۱۵	۱۵
۴۶	۶	۵	۵
۵۷	۶	۵	۵
۶۰	۵	۴/۲	۴/۲
جمع	۱۲۰	۱۰۰	۱۰۰

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، بیشترین فراوانی مربوط به سن ۴۵ سالگی ۱۵ درصد و کمترین فراوانی مربوط به سن ۲۴ سالگی ۰٫۸ درصد است. نمودار زیر این تغییرات را نشان می‌دهد

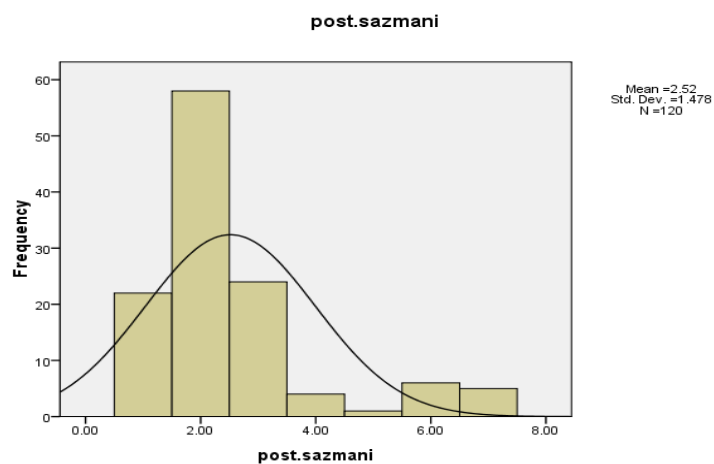


جدول ۳- وضعیت پست سازمانی در بین آزمودنی‌ها

پست سازمانی	فراوانی	درصد	درصد اعتبار
کارشناس	۲۲	۱۸/۳	۱۸/۳
کارشناس مسئول	۵۸	۴۸/۳	۴۸/۳
رئیس اداره	۲۴	۲۰	۲۰
معاون مدیر	۴	۳/۳	۳/۳
مدیر	۱	۰/۸	۰/۸
مدیرکل	۶	۵	۵
معاون اول	۵	۴/۲	۴/۲
جمع	۱۲۰	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بیشترین فراوانی متعلق به کارشناسان مسئول با ۴۸٫۳ درصد و کمترین فراوانی به مدیر با ۰٫۸ درصد گزارش شده است. نمودار زیر این تغییرات را نشان می‌دهد.

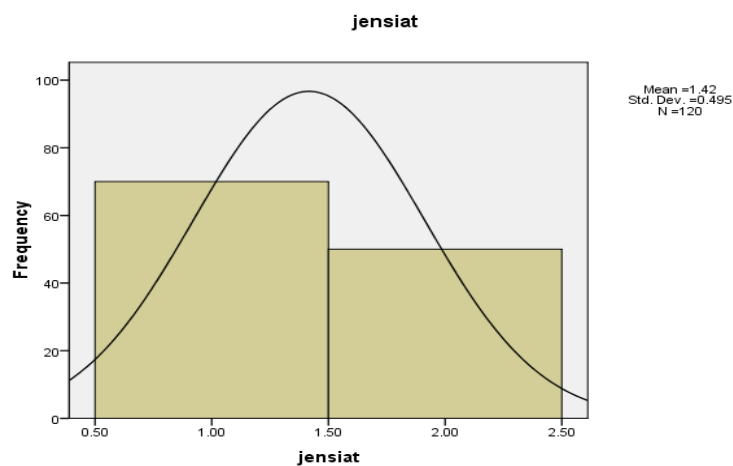
## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی



جدول ۴- وضعیت جنسیت در بین آزمودنی‌ها

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد اعتبار
زن	۷۰	۵۸/۳	۵۸/۳
مرد	۵۰	۴۱/۷	۴۱/۷
جمع	۱۲۰	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، فراوانی زنان ۵۸/۳ درصد و فراوانی مردان ۴۱/۷ درصد است. نمودار زیر این تغییرات را نشان می‌دهد

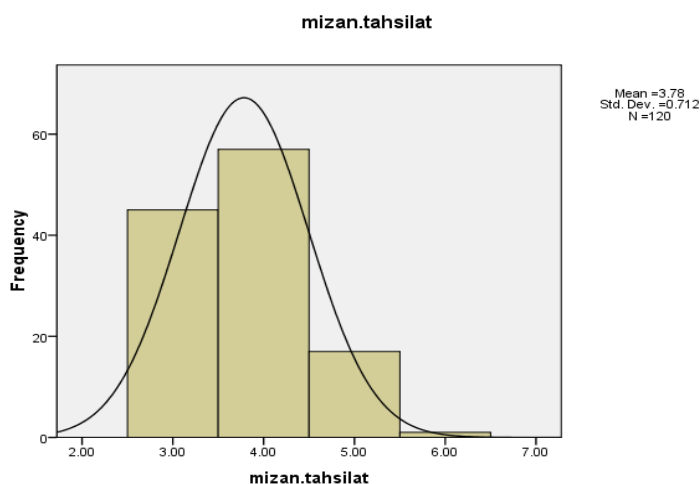


جدول ۵- وضعیت میزان تحصیلات در بین آزمودنی‌ها

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد اعتبار
لیسانس	۴۵	۳۷/۵	۳۷/۵
فوق لیسانس	۵۷	۴۷/۵	۴۷/۵
دکتری	۱۷	۱۴/۲	۱۴/۲
بدون پاسخ	۱	۰/۸	۰/۸
جمع	۱۲۰	۱۰۰	۱۰۰

همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، بیشترین فراوانی مقطع کارشناسی ارشد ۴۷/۵ درصد و کمترین فراوانی مقطع دکتری ۱۴/۲ درصد است.

نمودار زیر این تغییرات را نشان می‌دهد

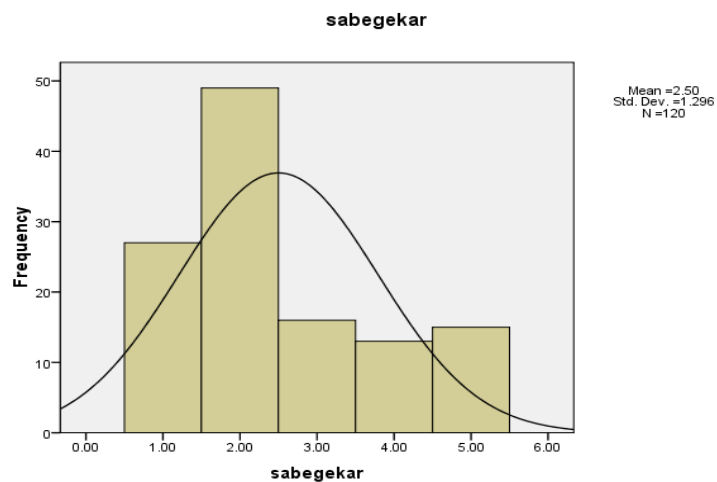


جدول ۶- وضعیت سابقه کار در بین آزمودنی‌ها

سابقه کار	فراوانی	درصد	درصد اعتبار
۵ سال و کمتر	۲۷	۲۲/۵	۲۲/۵
۶ تا ۱۰ سال	۴۹	۴۰/۸	۴۰/۸
۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶	۱۳/۳	۱۳/۳
۱۶ تا ۲۰ سال	۱۳	۱۰/۸	۱۰/۸
۲۱ تا ۲۵ سال	۱۵	۱۲/۵	۱۲/۵
جمع	۱۲۰	۱۰۰	۱۰۰

### ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، بیشترین فراوانی ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار ۴۰,۸ درصد و کمترین فراوانی ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه کار ۱۲,۵ درصد است. نمودار زیر این تغییرات را نشان می دهد



تو

جدول ۷- بررسی متغیرهای مربوط به آمادگی کارکنان

متغیر	میانگین	میانه	انحراف معیار	واریانس	کمینه	بیشینه
انگیزشی	۲۸/۰۴	۲۸	۴/۲	۱۷/۷	۱۸	۳۷
هزینه	۱۳/۷	۱۴	۲/۴	۶/۲	۹	۱۹
روحیه	۱۷/۶	۱۸	۲/۶	۷/۰۵	۱۲	۲۳
رفتاری	۲۴/۶	۲۵	۳/۳	۱۱/۴	۱۶	۳۳
دین و سلوک	۵۶/۳	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۶۵	۵۴	۵۸

جدول ۷- آماره توصیفی متغیرهای پژوهش مربوط به آمادگی کارکنان را نشان می دهد



**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

➤ آمار استنباطی:

**جدول ۸- ارزیابی آمادگی کارکنان**

گزاره	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار
انگیزشی	۱۲۰	۲۸/۰۴	۴/۲	۰/۳۸
هزینه	۱۲۰	۱۳/۷	۲/۴	۰/۲۲
روحیه	۱۲۰	۱۷/۶	۲/۶	۰/۲۴
رفتاری	۱۲۰	۲۴/۶	۳/۳	۰/۳۰
دین و سلوک	۱۲۰	۵۶/۳	۰/۸۱	۰/۰۷

گزاره	نمره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها
انگیزشی	۷۲/۷	۱۱۹	۰/۰۰۰	۲۷/۹
هزینه	۶۰/۲	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱۳/۷
روحیه	۷۲/۵	۱۱۹	۰/۰۰۰	۱۷/۵
رفتاری	۷۹/۷	۱۱۹	۰/۰۰۰	۲۴/۶
دین و سلوک	۷۶۱/۵	۱۱۹	۰/۰۰۰	۵۶/۳

با توجه به کمی بودن داده‌ها، برای بررسی متغیرهای تحقیق از آزمون t استیودنت استفاده شد و سطح معنی‌داری آزمون یا خطای آزمون کمتر از حد استاندارد یعنی ۰/۰۵ است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که آزمون قابل‌توجه است از این نظر می‌توان گفت آمادگی سازمانی و متغیرهای آن تأثیر بسزایی در اجرای مدیریت جهادی دارد. متغیرها و امتیازات آن نشان می‌دهد که دین و سلوک با نمره ۷۶۱/۵ بالاترین میزان از متغیر آمادگی فردی و هزینه با نمره ۶۰/۲ کمترین تأثیر را در پیاده‌سازی مدیریت جهادی داراست.

**بحث و نتیجه‌گیری**

در بررسی هدف پژوهش ارزیابی میزان آمادگی فردی دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل برای اجرای مدیریت جهادی، مشاهده شد که مدیریت جهادی دارای مؤلفه‌های انگیزشی، رفتاری، روحی، هزینه دین و رفتار است.

در ارزیابی میزان آمادگی فردی (انگیزه، هزینه، روحیه، رفتار، دین و رفتار) دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل بر اجرای مدیریت جهادی، نتایج نشان داد که سطح معناداری آزمون یا خطای آزمون کمتر است. از حد استاندارد، یعنی ۰/۰۵، بنابراین آزمون قابل‌توجه است؛ یعنی می‌توان گفت آمادگی

### ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

فردی و متغیرهای آن تأثیر بسزایی در اجرای مدیریت جهادی دارد. متغیرها و امتیازات آن نشان می‌دهد که دین و رفتار با نمره ۷۶۱/۵ بیشترین آمادگی فردی و هزینه با نمره ۶۰/۲ کمترین تأثیر را در اجرای مدیریت جهادی دارد. نتایج سید نقوی و همکارانش (۲۰۱۳)، کالیانی و همکارانش (۲۰۱۷)، ولباردا و همکارانش (۲۰۰۰)، چانگ و هونگ (۲۰۰۵)، لیالو و همکارانش (۲۰۱۰) با این پژوهش همخوانی دارند.

در توضیح این تحقیق می‌توان گفت که به نظر می‌رسد رفتارهای فرا نقشی متأثر از سبک‌های مدیریتی باشد. یکی از روش‌های نوینی که در ادبیات مدیریت کشورمان به آن اشاره شده، سبک مدیریت جهادی است. تبیین مفهوم، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی در گرو تحقیق و تفکر در قرآن کریم است (نامتی پیرعلی، ۱۳۹۲). نگاه غرب به توسعه انسانی مادی گرایانه و تنها برای دستیابی به اهداف خاص است. مدیریت از دیدگاه غرب عبارت است از استفاده مؤثر از نیروی انسانی برای رسیدن به هدف موردنظر؛ اما در نظریه رشد انسان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف نیست، بلکه اعتلای انسان هدف نهایی است. انگیزه‌های بسیار بالایی که افراد را تا سرحد ایثار می‌رساند در نظریه‌های سازمان و مدیریت نادیده گرفته می‌شود. انسان امروزی تشنه نظریه‌هایی است که بتواند مشکلات و مشکلات ناشی از هجوم فناوری‌های رنگارنگ در حوزه فعالیت‌های انسانی را حل کند. اخلاقی بودن موضوعی است که باید به آن عمل کنیم. از سوی دیگر مدیریت اسلامی روشی از مدیریت است که همه افراد یک گروه را با جهت‌گیری نظام ارزشی اسلامی مسئول و متأثر از ارزش‌ها می‌داند (اکرمی، ۱۳۹۲). تحولات قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) در چند سال اخیر به تدریج باعث شده تا روش‌های مدیریتی بیش‌ازپیش تغییر کند. مدیریت قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) باهدف توسعه مدیریت و اعتلای جامعه ایرانی اسلامی نیازمند اخلاق عملی خاص خود است تا اثربخش، کارآمد و موفق باشد. مدیریت جهادی به‌عنوان علم و هنر کنترل فعالیت‌های جمعی مبتنی بر مبارزه نه‌تنها در عرصه نظامی، بلکه در تمامی عرصه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... وجود دارد (قلی پور، ۱۳۸۹).

لذا برای صحت این برنامه‌ها و تحقق بیانات مقام معظم رهبری (مدظله) و همچنین اجرای الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و ترویج فرهنگ زندگی و مدیریت جهادی و درنهایت، با توجه به اینکه اسلام به‌عنوان یک آموزه در بستر زندگی اجتماعی و سیاسی مسلمانان روزبه‌روز حضور و کانون انقلاب اسلامی، یعنی ایران شاهد این مدعا است، نظام اسلامی به‌شدت نیازمند است. مدیرانی که مولود اخلاق اسلامی و مسلح به علم مدیریت هستند. مدیرانی که در تحقق آرمان‌ها و اهداف بهترین استفاده رادارند

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

و از نیروها و امکانات در جهت اهداف مقدس و ارزشمند استفاده می‌کنند و مدیریت اسلامی الگوی آنها در انجام کارهاست (عاشوری، ۱۳۹۲).

#### **پیشنهادها**

پیشنهادها بر اساس نتایج تحقیق

۱. بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به همبستگی مثبت بین خرده مقیاس مدیریت جهادی و آمادگی کارکنان، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی لازم در زمینه مدیریت جهادی مورد مطالعه در این پژوهش برای مدیران برگزار شود.

۲. با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق، توصیه می‌کنیم سیاست‌های سازمانی به این موضوع برای آموزش آموزه‌های آمادگی کارکنان توجه کنند.

## ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

### منابع

- ۱) ایروانی، محمد، جواد، (۱۳۸۵)، مقایسه دو نوع نظام نهادی و سنتی، مجموعه مقالات برگرفته از همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، ۸-۲
- ۲) ایروانی، محمدجواد، (۱۳۷۷)، نهادگرایی و جهاد سازندگی، روابط عمومی جهاد سازندگی، تهران.
- ۳) اسحق، سید حسین (۱۳۹۲)، مؤلفه‌های مدیریت جهادی (صادقانه با مدیران)، مرکز نشر هاجر (وابسته به مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه خاوران)، قم.
- ۴) ابراهیم فر، عبدالجواد، (۱۳۸۵)، مبانی اعتقادی در فرهنگ و مدیریت جهادی، مجموعه مقالات اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران؛ معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی.
- ۵) اکرامی محمود و رجب‌زاده، سمیه، (۱۳۹۷)، توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی‌های مدیران، فرآیند مدیریت توسعه، شماره ۷۷، پاییز.
- ۶) بهراوندیانی، غلامرضا، (۱۳۸۸)، رویکردهای مختلف به اندیشه‌های سیاسی در اسلام، فصلنامه علوم سیاسی، شماره ۱۱.
- ۷) پور صادق، ناصر و زکری غضانی، زهرا. (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر اثربخشی سازمانی از سه بعد رهبری، پیروی و زمینه. فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، شماره (۴) ۷، ۹۵-۱۱۶.
- ۸) تولایی، ر؛ و شکوهیار، س. (۱۳۹۲)، ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره (۱۹) ۵، ۴۵-۱۵.
- ۹) سلطانی، شهبازی، م. سلوطفیان، س. ۱۳۹۵. شناسایی ویژگی‌های یک مدیر جهادی به روش فراترکیبی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، (۱) ۲۵، ۱۹۹-۲۳۰.
- ۱۰) حجازی فر، س. ۱۳۹۳. ماهیت و مؤلفه‌های مدیریت جهادی. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، (۳) ۲۳، ۹۵-۱۲۳.
- ۱۱) جمعی از نویسندگان، (۱۳۹۲)، مجموعه مقالات اولین همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، ص. ۱۷، قم: مجموعه انتشارات دینی احمد حسین پور شاهرودی، ص. ۴۳-۶۰.
- ۱۲) خامنه‌ای، سید علی، (۱۳۹۱)، بیانات ابتدای درس خارج فقه.

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

- ۱۳) دانیالی، تهمینا و موسوی، فروغ السادات، (۱۳۸۵)، شناخت و تبیین مبانی روش‌ها و رویکردهای فرهنگی و جهادی، مجموعه مقالات همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، حوزه نمایندگی ولایت فقیه در وزارت جهاد کشاورزی، تهران، ایران
- ۱۴) رضائیان، علی، (۱۳۷۸)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
- ۱۵) رستاآزاد، رضا، (۱۳۸۵)، مدیریت و اعتماد، مجموعه مقالات چاپ‌شده اولین کنفرانس علمی مدیریت جهادی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- ۱۶) رهبر انقلاب در شروع درس خارج فقه در ۷۳/۶/۲۰، (۱۱۱).
- ۱۷) زارع، ساسان، (۱۳۸۸)، جنبش‌های جهادی و جوانان، همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۱۴-۱۲۴.
- ۱۸) زواره، علی‌رضا، (۱۳۹۲)، راهکارهای توسعه، ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ و مدیریت جهادی در نظام اداری، دومین مجموعه مقالات همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، وزارت جهاد و کشاورزی، انتشارات. دفتر نمایندگی فقیه، تهران.
- ۱۹) عظیمی، مهدی، حدائق، محمدرضا، (۱۳۸۷)، فرهنگ و مدیریت جهادی و ویژگی‌های آن‌ها (مجموعه مقالات برگرفته از همایش)، وزارت جهاد کشاورزی، تهران.
- ۲۰) عزتی، کیوان، (۱۳۹۵)، تحلیل مفهوم مدیریت جهادی، همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۴۰-۱۲۵.
- ۲۱) قالی پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ سبک رو، مهدی، (۱۳۹۶)، کاربرد مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی جانشین پروری، دو فصلنامه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، سال سوم انتشار، شماره اول بهار و تابستان، ص ۱۱۹-۱۳۹.
- ۲۲) فیروزآبادی، س و عساریان نژاد، ح (۱۳۹۰)، از جهاد تا جهاد (گفتمان فرهنگ جهاد در انقلاب شکوهمند جمهوری اسلامی ایران). انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی (داع)، ۱۵۲ ص.
- ۲۳) فوکو، میشل، (۱۳۸۰)، ایران روح دنیای بی‌روح است، ترجمه نیکو سرخوش و افشین جهانپنده، تهران، انتشارات نی، ص. ۸۰، ۵۷.
- ۲۴) لطیفی، م و سعدآبادی، ح (۱۳۹۲). پژوهشی پدیدارشناختی برای درک ماهیت مدیریت جهادی. مجله راهبرد فرهنگ، (۲۸)، ۷، ۱۲۲-۹۲.

### ارزیابی میزان آمادگی کارکنان در پیاده سازی مدیریت جهادی.../پیرعلایی

- ۲۵) محمودزاده، علی، فروزش، اکبر، مرتضوی، مهدی، (۱۳۸۸)، تحلیل و بازشناسی فرهنگ و مدیریت جهادی (ویرایش اول)، وزارت جهاد کشاورزی، دفتر نمایندگی ولایت فقیه، اسفند، ۱۳۸۸.
- ۲۶) محمودزاده، علی و همکاران، (۱۳۸۷)، تحلیل و بازشناسی فرهنگ مدیریت جهادی، مجموعه مقالات همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، وزارت جهاد کشاورزی.
- ۲۷) محمدی، (۱۳۸۸)، مجموعه مقالات فرهنگ و مدیریت جهادی.
- ۲۸) مرتضوی، محمود، جلال عراقی، (۱۳۸۶)، عنصر مراقبت در فرهنگ و مدیریت جهادی، سومین مجموعه مقالات همایش فرهنگ و مدیریت جهادی، ۱۵۴-۱۶۴.

**Evaluation of the level of preparation of employees in the implementation of jihadi management in the Islamic Azad University of Ardabil province**

**Receipt: 07/11/2023**

**Acceptance: 04/08/2024**

**Nasim Piralayi**

**Abstract**

Considering the purpose of the research, this research is a type of applied research. In terms of method, it is among descriptive-survey research. The main tool of data collection in this research includes library studies, review of documents and researcher-made questionnaire. The statistical population of the present study includes all the employees of the Islamic Azad University of Ardabil in the number of 190 people. And by using Karjesi and Morgan's table, 123 people including the sample were selected from simple random sampling style. For data analysis, frequency analysis method of demographic characteristics of the samples was used, for inferential analysis, chi-square method was used to check respondents' opinions. Also, to examine the research questions or objectives in order to examine the organizational factors and its components, the univariate t-test was used. Also, SPSS software was used to investigate the relationships between community variables. The results showed that the preparation of employees and its variables have a significant effect on the implementation of jihadi management. Variables and T-scores showed that religion and behavior with a score of 761.5 have the highest level of individual readiness variable and cost with a score of 60.2 has the least impact on the implementation of jihadi management.

**Keywords**

Staff readiness, jihadi management, implementation of jihadi management, readiness assessment



## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر رویکرد دیالکتیک: رهیافتی نوین در مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی

سینا شهیدی<sup>۱</sup>

محسن امینی خوزانی<sup>۲</sup>

اعظم سروی<sup>۳</sup>

میثم عرب زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۴

### چکیده

نظریه اتصال سست به‌عنوان رهیافتی نوین در مدیریت برای درک ساختار و فرآیندهای سازمانی در حوزه مطالعات سازمانی پدیدار شد. هدف از این مقاله بررسی مطالعات و پژوهش‌هایی است که به نظریه اتصال سست و تحلیل ارتباطات در ساختار سازمانی پرداخته‌اند. این مقاله با برجسته کردن مفاهیم مرتبط با نظریه اتصال سست به‌واسطه دو بعد اصلی از یک رویکرد دیالکتیکی یعنی متمایز بودن و پاسخگویی پشتیبانی می‌شود و سعی دارد تا با ارائه وضوح مفهومی در مورد ویژگی‌های اصلی اتصال‌های سازمانی و عملیاتی‌سازی آن، به درک بهتر مسائل سازمانی کمک کند. ساختار اتصال سست عناصر سازمانی را نشان می‌دهد که می‌توانند به‌گونه‌ای به یکدیگر مرتبط شوند که پاسخگو باشند، اما شواهد جدایی و هویت را حفظ کنند. اتصال قوی‌تر باعث ایجاد ثبات، کنترل و کارایی می‌شود درحالی‌که اتصال سست سبب انعطاف‌پذیری، سازگاری و نوآوری می‌گردد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مفاهیم اصلی مورد مطالعه پیرامون این دیدگاه شامل اجزای اتصال، انواع اتصال و اشکال اتصال است که با توجه به رابطه دیالکتیکی بین متمایز بودن و پاسخگویی تحلیل می‌شوند.

### کلمات کلیدی

نظریه اتصال سست، رویکرد دیالکتیک، پاسخگویی، تمایز

۱- دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. sh\_sina280@yahoo.com

۲- استادیار، گروه مهندسی مالی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Amini\_k\_m@yahoo.com

۳- استادیار، گروه حسابداری، واحد گلپایگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گلپایگان، ایران. azam.sarvi@iau.ac.ir

۴- استادیار، گروه حسابداری، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران. meysam.arabzadeh@iau.ac.ir



سازمان‌ها برای به دست آوردن منابع حیاتی بر اساس راهبردهای سازمانی و منابع داخلی خود به روابط خود با نهادهای خارجی متکی هستند. نظریه وابستگی به منابع با توجه به وجود تغییرات مداوم در محیط‌های زنجیره‌های تأمین باید در جهت ایجاد چارچوب تحقیقاتی برای در نظر گرفتن عدم قطعیت‌ها و وابستگی به منابع خارجی حرکت کند، به شکلی که برای بررسی وابستگی روابط مناسب باشد (چیانگ و چوانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). نظریه پردازان وابستگی به منابع به طور سنتی فرض می‌کنند که پیوندهای محیطی خارجی برای سازمان‌ها ضروری است تا ورودی‌های موردنیاز خود را تهیه کنند. با این حال، آن‌ها همچنین معتقدند وقتی هر جزئی به جزء دیگری مرتبط باشد، تغییر دشوار است. در مقابل، گروهی ادعا می‌کنند که در شرایط عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها ممکن است پیوندهای خود را در بیرون با دیگران سست یا قطع کنند.

یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین رهیافت‌های نوین مدیریت در سازمان‌ها، سیستم‌های اتصال سست<sup>۲</sup> است. دیدگاه اتصال سست، به عنوان بخشی از حوزه مطالعات سازمانی، امکان تجزیه و تحلیل جامع از پدیده‌های سازمانی را فراهم می‌کند. سیستم‌های با اتصال سست برای اولین بار به صورت علمی با استفاده از اصطلاح توصیفی تقریبی تجزیه‌پذیری مورد مطالعه قرار گرفتند. اصطلاح تجزیه از سال ۱۷۶۲ به معنای "عمل یا فرآیند جداسازی عناصر تشکیل‌دهنده یک جسم مرکب استفاده می‌شود. این حالت تجزیه شدن را میلن (۱۹۶۵) به مفهوم سست تحلیل کرد (ماملا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). یک سازمان با ماهیت متضاد آن ناشی از همزیستی جنبه‌های وابسته به هم مانند عقلانی و عاطفی، عمدی و سهوی و همچنین تشکیل شده توسط واحدهای فرعی است که با یکدیگر مرتبط هستند (آرانگو و جنتلین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). بر اساس نظریه اتصال سست، ساختار اتصال سست، عناصر سازمانی را نشان می‌دهد که می‌توانند به گونه‌ای به یکدیگر مرتبط شوند که پاسخگو باشند، اما شواهد جدایی و هویت را حفظ کنند (ویک<sup>۵</sup>، ۱۹۷۶). اتصال محکم‌تر باعث ایجاد ثبات می‌شود، یعنی کنترل و کارایی، در حالی که سستی باعث انعطاف‌پذیری می‌شود، یعنی سازگاری و نوآوری (اورتون و ویک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰)؛ بنابراین یک سیستم مدیریت عملکرد دارای اتصال سست، دوگانه است زیرا می‌تواند به طور هم‌زمان منجر به انواع نتایج سازمانی با پیوند شدیدتر در آن بخش‌هایی از سازمان شود که به کارایی بیشتری نیاز دارند، در حالی که برخی مکانیسم‌ها را از سیستم‌های مدیریت عملکرد اصلی در سایر زمینه‌ها جدا می‌کند تا انعطاف‌پذیری و خلاقیت بیشتری را فراهم کند (اسپیکل و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). تحقیقات در نظریه سازمان نشان داده است که روابط تنگاتنگ می‌تواند منجر به کارایی برتر در شرایط کاملاً درک شده و

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

قابل پیش‌بینی شود اما ممکن است در زمینه عدم اطمینان، انعطاف‌پذیری و نظارت تفویض شده، به پیوندهای محکم کمتری نیاز باشد. برای توسعه این استدلال از دیدگاه مفهومی و تجربی، از نظریه اتصال سست استفاده می‌کنیم که استدلال می‌کند سیستم‌های اتصال سست می‌توانند با استفاده از رفتار پاسخ‌گو و نوآوری از طریق پاسخ‌های مستقل و متمایز به محرک‌های زمینه‌ای، کارایی را تقویت کنند (دیمارتینی و اوتلی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). اتصال سست رابطه بین دو یا چند سیستم یا سازمان را با نوعی رابطه مبادله‌ای توصیف می‌کند. (ماریوت و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). لوکا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) مفهوم اتصال سست را بکار می‌برد تا بفهمد که چگونه تغییر و ثبات حسابداری مدیریت می‌تواند به‌طور هم‌زمان رخ دهد. سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریت عملکردی نیاز دارند که هم اهداف کارایی و هم نوآوری را ارائه می‌کنند. به نظر می‌رسد نظریه اتصال سست هر دو این اهداف متضاد را در خود جای‌داده است، زیرا امکان وجود هم‌زمان عقلانیت و عدم تعین علی را می‌دهد که می‌تواند در هر سطح سازمانی رخ دهد و بیان می‌کند که «هر مکانی در یک سازمان (بالا، میانه یا پایین) حاوی عناصر وابسته به هم است که در تعداد و قدرت وابستگی‌های متقابل آن‌ها تفاوت وجود دارد» (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). آهرنز و چاپمن<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که اتصال سست باعث ایجاد رابطه به معنای سست بین اقدامات عملکردی و پاسخ‌های مدیریتی می‌شود، به‌موجب آن پاسخ‌ها فقط با معیارها ارتباط دارند و هم انعطاف‌پذیری و کارایی را ممکن می‌سازد به همین ترتیب، اتصال سست به‌عنوان یک‌روند و نتیجه سیستم‌های مدیریت عملکرد تصور شده است. اتصال سست نوعی کنترل انعطاف‌پذیر را فراهم می‌کند که امکان مدیریت مؤثر را از طریق اتکا به سمت تمایز اتصال سست، بدون از دست دادن بیش‌ازحد از سمت کارایی کنترل فراهم می‌کند (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰). از آنجاکه سیستم‌های اتصال سست برای محیط‌های پویا بهتر و متناسب هستند (ویک، ۲۰۰۱)، سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست برای کاهش عدم اطمینان است که به‌طور ذاتی برای توسعه و اجرای نوآوری مناسب‌تر هستند (چنهال و مورز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). یک دیدگاه وسیع‌تر، پتانسیل سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست را محرک نوآوری نیز می‌بیند. باوجود انعطاف‌پذیری کافی، سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست، یک "فضای تحقیق" ایجاد می‌کنند که در آن شکست قابل‌قبول است، زیرا دانش به‌دست‌آمده از طریق شکست می‌تواند پروژه‌های موفق آینده را ایجاد کند (فارشون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰). پس از اورتون و ویک (۱۹۹۰)، تجزیه و تحلیل اتصال نتیجه سال‌ها تلاش محققان سازمان برای ترکیب مفاهیم متناقض است که در سازمان‌ها وجود دارد. آرانگو و جنتیلین (۲۰۲۱) نویسندگان متعددی را نام می‌برند که از دیدگاه اتصال سست برای مطالعه روابط بین عناصر داخلی سازمانی استفاده کرده‌اند، درحالی‌که گروه دیگری

بر روابط بین سازمان‌ها و عناصر خارجی تمرکز کرده‌اند. این پژوهش در تلاش است که با بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه روابط سازمانی از منظر اتصالات سست، بتواند از یک‌سو به معرفی مفاهیم مرتبط و توسعه چارچوب نظری اتصال سست بپردازد و از سوی دیگر کاربرد ساختارهای سازمانی اتصال سست را از دیدگاه رویکرد دیالکتیک بررسی نماید. ادبیات نشان می‌دهد که دیدگاه‌های متفاوتی در مورد اتصال‌های سازمانی وجود دارد که کاربرد آن‌ها را دشوار می‌کند. بعلاوه این پژوهش در این زمینه کمک نموده و تعیین می‌کند که چگونه می‌توان این مفاهیم را عملیاتی کرد و پذیرش و کاربرد بیشتر آن‌ها را در تحقیقات بهبود بخشید. پس‌ازاین مقدمه، مروری بر ادبیات مبتنی بر اتصال سست، مفاهیم و مبانی نظری، روش‌شناسی، یافته‌ها و درنهایت نتیجه‌گیری ارائه‌شده است.

### مفاهیم و مبانی نظری

#### مروری بر ادبیات مبتنی بر اتصال سست

نظریه اتصال سست هم وجود روابط یکتا بین عناصر سازمانی و هم پیکربندی روابط ساختاری مختلف در مکان‌های مختلف سازمانی (به‌عنوان مثال، شعب، بخش‌ها، سطوح سلسله‌مراتبی، پروژه‌ها، مکانیسم‌های کنترل و غیره) را از نظر ساختار (یعنی تعداد پیوندهای بین عناصر مختلف و عناصر مشابه در مقابل عناصر مختلف درگیر در یک رابطه در مکان‌های مختلف) و استحکام آن‌ها امکان‌پذیر می‌سازد. با توجه به این دیدگاه، مکانیسم کنترلی یکسان (به‌عنوان مثال، بودجه) می‌تواند به‌طور محکم با مکانیسم‌های دیگر (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد) در برخی مکان‌ها (به‌عنوان مثال، بخش‌های تولید) مرتبط باشد درحالی‌که در سایر زمینه‌ها مانند بخش تحقیق و توسعه به‌طور ضعیفی پیوند خورده است (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰). اتصال سست نه‌تنها به یکی از اجزای اصلی تحقیقات علوم اجتماعی تبدیل‌شده است، بلکه به یک توصیف گسترده و مورد استفاده سازمان‌های دانشگاهی مبدل شده است (الکن و ووکاسویچ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۹). همزیستی منطق‌های نهادی رقیب در سازمان‌های ترکیبی یافته‌های مهمی مانند دوگانگی به‌عنوان منبع نوآوری (بوسکو و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷)؛ منبع مزیت رقابتی (لپوری و مونتوتی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۰) و ایجاد ارزش (واکوری و جوهانسون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰) را موجب شده است؛ بنابراین چالش این سازمان‌ها حفظ دوگانگی و چگونگی مدیریت منطق‌های نهادی رقیب است (مامات و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۱). اتصال سست وسیله‌ای برای "سازمان‌ها برای مقابله بهتر با رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی محیطی" است. به‌این‌ترتیب، اتصال سست به‌طور ضمنی به‌عنوان ابزاری برای مدیریت خواسته‌های محیطی در نظر گرفته می‌شود (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). بلیکلی و همکاران<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۵) دو مدل جایگزین کنترل یعنی سلسله‌مراتب-بوروکراتیک و دیگری اتصال سست را در کنار هم

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

قراردادند، در این زمینه، سازمان‌های دارای اتصال سست آن‌هایی هستند که دارای سطح پایینی از تمرکز قدرت و رسمی شدن روابط اجتماعی هستند. تونینگ و پارادایس<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۶) بررسی می‌کنند که چرا برخی از دانشگاه‌ها ظرفیت بیشتری برای فعالیت به‌عنوان بازیگران راهبردی دارند و نشان می‌دهد که این اتصال به وابستگی متقابل، به‌ویژه وابستگی متقابل بین واحدهای دانشگاهی ناهمگن و بین حوزه دانشگاهی و اداری مربوط می‌شود. اصطلاح "اتصال سست" (ویک، ۱۹۷۶) به‌طور گسترده‌ای در تحقیقات آموزش عالی استفاده شده است. سازمانی که اتصال سست داشته باشد، در درک محیط پیچیده بهتر عمل می‌کند، اما خطر ایجاد پاسخ‌های مبهم را دارد، اتصال سست امکان سازگاری موضعی را می‌دهد که بر کل سیستم تأثیر نمی‌گذارد و بنابراین کل سازمان را از پاسخ سریع به سیگنال‌های منفی محیط محافظت و به‌طور مؤثر در پایداری سازمانی کمک می‌کند و درحالی‌که توانایی بستن بخش مشکل‌ساز یک سازمان را دارد از این نظر خوب است، ولی موانعی را نیز برای اصلاح ایجاد می‌کند (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹).

### اتصال سست

کولیر<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۱) "اتصال سست را یک "جعبه سیاه" می‌داند که در آن مدیران به‌نحوی خواسته‌های متضاد را برآورده می‌کنند. مفهوم "اتصال سست" در علوم رفتاری با کار گلاسمن<sup>۲۲</sup> (۱۹۷۳) سرچشمه می‌گیرد که میزان اتصال بین دو سیستم را با بررسی میزان تعامل متغیرهایی که دو سیستم مشترک هستند، طبقه‌بندی می‌کند. اگر دو سیستم دارای متغیرهای مشترک کمی باشند (یا متغیرهای ضعیف را به اشتراک بگذارند) آنگاه از یکدیگر مستقل هستند. گلاسمن استدلال می‌کند که سیستم‌های دارای اتصال سست، پایداری را نشان می‌دهند (ماریوت و همکاران، ۲۰۱۱). تحقیقات از ایده‌های اتصال سست برای بررسی تنش‌ها و تضادهای سازمانی با استفاده از واحدهای مختلف تحلیل استفاده کرده است: افراد، واحدهای فرعی، سازمان‌ها و سطوح سلسله‌مراتبی، ایده‌ها، فعالیت‌ها، نیات و اقدامات (لیگوری و استکولینی<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۱؛ نورآزیه و اسکاپنس<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۷). انبوهی از تعاریف اتصال سست شامل یک رویکرد چند دامنه‌ای و چندبعدی برای فرآیند سازمان‌دهی است. شرکت‌کنندگان سازمانی به‌طور هم‌زمان توسط پیوندهای بوروکراتیک و فرهنگی، با وابستگی متقابل کارکردی و منابع، با پیوندهای عمودی و افقی و غیره به هم مرتبط هستند. ماهیت چندبعدی اتصال سست همچنین نشان می‌دهد که بازیگران ممکن است هم‌زمان به‌صورت سست و محکم باهم متصل شوند. به‌عنوان مثال، دو بازیگر ممکن است به دلیل بسیاری از علایق مشترک، به‌شدت با یکدیگر مرتبط باشند (نیوتن و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۱۴)، اما به دلیل تعامل نادر، به‌طور ضعیفی باهم متصل شوند (اسنوک<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۷). مدیران ممکن است اتصال را

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

به‌طور نامناسبی اجرا کنند مگر این‌که عبارات تجویزی دقیقاً مشخص کند که کدام ابعاد باید سست یا محکم باشد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱، ۲۷). ویک (۱۹۸۲) این مفهوم را اصلاح کرد و استدلال کرد که اتصال سست در موقعیت‌هایی وجود دارد که عناصر بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند به‌طور ناگهانی (و نه پیوسته)، گهگاهی (و نه دائمی)، به‌طور ناچیز (به‌جای قابل توجه)، غیرمستقیم (و نه مستقیم) و درنهایت (به‌جای فوری). این ارتباط متقابل و پاسخگویی اجزاست که تعیین می‌کند که آیا عناصر به‌طور محکم یا سست متصل شده‌اند. اتصال معمولاً به‌عنوان رابطه بین عناصر یا متغیرها تعریف می‌شود، درحالی‌که اتصال سست به یک ویژگی کلی این روابط اشاره دارد. نقطه قوت اصلی اتصال سست، تمرکز رابطه‌ای آن است.

### **رویکرد دیالکتیکی و اتصال سست**

دو تفسیر متمایز مشتمل بر یک مفهوم تک‌بعدی از اتصال سست - مقیاسی از دامنه عناصر پیوسته تا اتصالات سست در یک سیستم و یک مفهوم دیالکتیکی وجود دارد که بر اساس میزان تمایز عناصر از یکدیگر و پاسخگو به سیگنال‌های خارجی آن‌ها (که شامل سیگنال‌های سایر قسمت‌های سازمان است) استوار است (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). اورتون و ویک (۱۹۹۰) برای ارزیابی میزان قدرت در یک رابطه و توضیح این‌که اتصال به چه معناست، با دیدگاه استفاده از اتصال به‌عنوان یک متغیر تک‌بعدی با سست و محکم به‌عنوان نقاط پایانی یک مقیاس مخالف هستند در ادبیات مربوط به اتصال سست و در ادبیات کنترل مدیریت. آن‌ها در عوض، اتصال سست را به‌عنوان یک رفتار اضطراری سیستم‌ها در نظر می‌گیرند که به‌طور هم‌زمان ویژگی‌های متمایز و پاسخگویی را نشان می‌دهند که دو ویژگی محوری سیستم‌های اتصال سست در نظر گرفته می‌شوند (اورتون و ویک، ۱۹۹۰): اگر نه پاسخگویی و نه متمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم در واقع یک سیستم نیست و می‌توان آن را به‌عنوان یک سیستم غیر متصل تعریف کرد. اگر پاسخگویی بدون متمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم به‌شدت متصل شده است. اگر متمایز بودن بدون پاسخگویی وجود داشته باشد، سیستم جدا می‌شود. اگر هم متمایز بودن و هم پاسخگویی وجود داشته باشد، سیستم به‌طور سست متصل می‌شود.

### **پاسخگویی**

پاسخگویی به تعاملات بین واحدهای سازمانی اشاره دارد. این تعاملات می‌توانند قوی یا ضعیف باشند (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱) اولی نشان می‌دهد که اتصال بین واحدها محکم است، دومی اینکه اتصال سست است. بیکن و گلیک (۲۰۰۱) به پاسخگویی به‌عنوان یکپارچگی بین واحدها اشاره می‌کنند. برخی از نمونه‌های پاسخگویی عبارت‌اند از: تعهد، اشتراک اطلاعات، ارتباطات و همچنین تصمیم‌گیری

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

و همکاری (آرانگو و جنتیلین، ۲۰۲۱). پاسخگویی را می‌توان به‌عنوان ویژگی سیستم‌های مدیریت عملکرد یا برخی از مکانیسم‌های آن برای واکنش به تغییرات داخلی یا خارجی در نظر گرفت. طبق تعریف اورتون و ویک (۱۹۹۰)، تمام سیستم‌هایی که هر درجه‌ای از اتصال را نشان می‌دهند، انتظار می‌رود درجه بالایی از پاسخگویی را نشان دهند. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که سیستم‌های مدیریت عملکرد دارای اتصال سست می‌تواند در استفاده از بودجه‌ها در سطوح مختلف سازمانی پاسخ‌دهی بالایی نشان دهد. دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که محققین دیگری ویژگی پاسخگویی را مفهوم‌سازی کردند و سه بعد اتصال را به‌عنوان ابعاد پاسخ‌گویی، یعنی استحکام، مستقیم بودن و وابستگی و سازگاری در نظر گرفتند.

### **تمایز بودن**

تمایز بودن، اثر پاسخگویی را در یک سیستم اتصال سست، با ارائه یک پاسخ موقت و انعطاف‌پذیرتر به نیازهای کنترل محلی، متعادل می‌کند. مطالعات قبلی بیان کردند که اتصال سست به‌طور مؤثری از مدیران میانی برای اتخاذ سبک‌های کنترل بودجه متمایز در هنگام برقراری ارتباط با مدیریت ارشد یا زبردستان حمایت می‌کند (کووالسکی و دیرسمیت<sup>۲۸</sup>، ۱۹۸۳). دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰) تمایز را با سه بعد تأکید بر کنترل، استفاده و اختیار تعریف می‌کند. متمایز بودن را می‌توان به‌عنوان ویژگی برخی مکانیسم‌های سیستم مدیریت عملکرد برای نشان دادن رفتار مستقل از سایر سیستم‌های مدیریتی در نظر گرفت (لینگارد و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۴؛ اورتون و ویک، ۱۹۹۰). متمایز بودن سیستم مدیریت عملکرد را سست می‌کند و سستی به تغییر موفقیت‌آمیز کمک می‌کند (ویک، ۱۹۸۲). درحالی‌که پاسخگویی به کنترل و کارایی سازمانی می‌پردازد، متمایز بودن، استقلال را ممکن می‌سازد و نوآوری را تقویت می‌کند (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰).

### **روش تحقیق**

در این پژوهش از رویکرد مروری استفاده شده است این رویکرد به‌منظور ترکیب گروهی از مطالعات در یک موضوع مرتبط برای درک بهتر و بالاتر از آن موضوع می‌پردازد. زمانی که مطالعات در کنار هم مورد مطالعه قرار می‌گیرند، باعث ایجاد هم‌افزایی شده و موجب ایجاد درکی جدید، عمیق‌تر و وسیع‌تر از پدیده مورد مطالعه می‌شوند. در این نوع پژوهش جستجو و بررسی مطالعات از طرح سؤال‌های اولیه و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی آغاز و پس از پالایش نمونه‌ها، مطالعاتی که بیشترین ارتباط را با موضوع و اهداف دارند، انتخاب می‌شوند. فیلترهایی همچون بررسی عنوان، چکیده، محتوا، نتایج و ... در این امر دخیل هستند. برای شناسایی مرتبط‌ترین مطالعات، عبارت‌های جستجو تعریف شدند. ادبیات

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

اولیه در مورد اتصال سست بررسی شد. هم‌چنین با توجه به عدم یافت منابع فارسی، از اصطلاح‌نامه‌ها و ترجمه چندباره مطالعات، برای یافتن بهترین مترادف‌ها استفاده شد. جستجوی اولیه با واژه "اتصال سست" آغاز شد و بامطالعه و بررسی مقالات، به کلمات کلیدی جدیدی رسیدیم که دامنه جستجو را گسترده‌تر نمود و به اطلاعات عمیق‌تر و مقالات و پژوهش‌های مهمی رهنمون ساخت که کمک شایانی در فهم نظریه اتصال سست و مفاهیم مرتبط با آن نمود. به‌طور کلی معادل لاتین عبارات کلیدی زیر مورد استفاده در جستجو قرار گرفت: "سیستم با اتصال سست"<sup>۳۰</sup>، "سازمان با اتصال سست"<sup>۳۱</sup>، "اتصالات سست سازمانی"<sup>۳۲</sup>، "اتصال سست"<sup>۳۳</sup>، "اتصال محکم"<sup>۳۴</sup>، "اتصال سست و محکم"<sup>۳۵</sup>. جستجوی مقالات به‌صورت اینترنتی و در پایگاه‌های اختصاصی و عمومی انجام شد. فقط مقالات بر اساس حوزه‌های مدیریت و حسابداری در نظر گرفته شده است. در نهایت جامعه آماری شامل ۷۳ مقاله علمی-پژوهشی و کنفرانس ملی و بین‌المللی چاپ‌شده در نشریات خارجی در بازه زمانی سال ۱۹۷۶ تا ۲۰۲۴ است که از طریق جستجوی الکترونیکی در پایگاه‌های اطلاعاتی به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش و تحلیل آن

یافته‌ها نشان داد، جنبه‌های اصلی مورد بحث پیرامون رویکرد اتصال سست، چارچوب‌های نظری است که مکمل این دیدگاه و مفاهیم مرتبط با آن است. این چارچوب‌های نظری، وقتی در تحلیل سازمانی همراه با اتصال سست در نظر گرفته می‌شوند، تحلیل محققان را تقویت می‌کنند. علاوه بر این، مفاهیم مرتبط با اتصال سست آن‌هایی هستند که اغلب توسط محققان در زمینه مطالعات سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. طبق مطالعات بررسی‌شده، این مفاهیم را از منظر اجزای اتصال، انواع اتصال و اشکال اتصال طبقه‌بندی نموده‌ایم؛ که شکل ۱ آن را نشان می‌دهد.



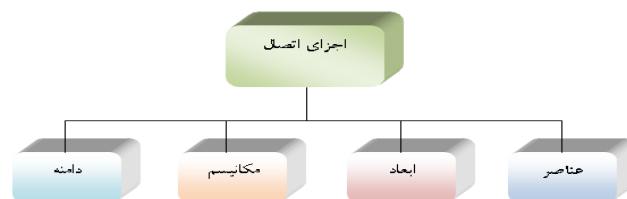
شکل ۱- طبقه‌بندی مفاهیم ساختار اتصالات سازمانی از جنبه‌های مختلف منبع: یافته‌های پژوهشگران

### اجزای اتصال

مشاهده اتصالات سازمانی آن‌قدرها هم که در ابتدا به نظر می‌رسد ساده نیست. ویک (۱۹۷۶) استدلال می‌کند که "داده‌های تعاملی - چه کسی در مورد چه چیزی با چه کسی صحبت می‌کند - بعید است که اتصالات سست را آشکار کند. مردم تمایل دارند فعالیت‌های خود را بیش از حد منطقی کنند و معنا، پیش‌بینی‌پذیری و اتصال‌پذیری بیشتری به آن‌ها نسبت دهند". بلیکلی و همکاران (۲۰۱۵)

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

اتصال سست را سطوح پایین عدم تمرکز قدرت و روابط رسمی می‌دانند؛ درحالی‌که تونیگ و پارادایس (۲۰۱۶) اتصال سست را شامل طبیعت تقسیم‌بندی شده سازمان‌ها با زیر واحدهای ناهمگن می‌دانند. برای حرکت فراتر از استعاره ادبی، یک چارچوب چندبعدی پیشنهاد شده است که تمرکز رابطه‌ای را حفظ می‌کند درحالی‌که به‌طور رسمی ویژگی‌های روابط ساختاری را در زمینه اتصال توضیح می‌دهد. این چارچوب بر چهار جزء متکی است: عناصر، ابعاد، مکانیسم‌ها و دامنه (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). شکل ۲ این چهار جزء را نشان می‌دهد.

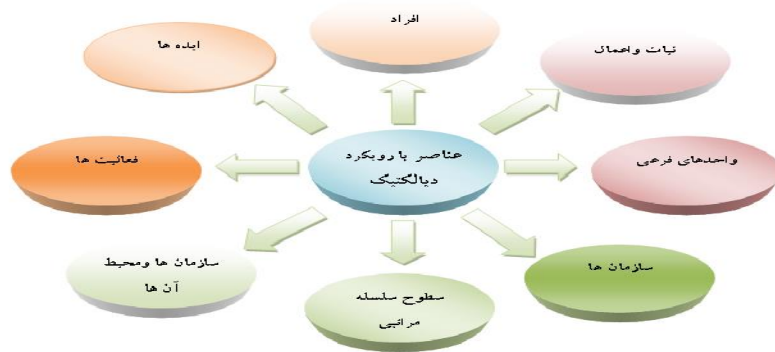


شکل ۲- اجزای اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

### عناصر اتصال

عناصر در نظریه اتصال سست برگرفته از نظریه گونه‌شناسی است؛ بدین معنی که بر هر آنچه که می‌توان به‌طور سست باهم پیوند داد تمرکز می‌کند. (الف) افراد، (ب) واحدهای فرعی، (پ) سازمان‌ها، (ت) سطوح سلسله‌مراتبی، (ث) سازمان‌ها و محیط‌های آن‌ها، (ج) ایده‌ها، (چ) فعالیت‌ها و (ح) نیات و اعمال. این هشت نوع در سطوح انتزاعی مشابه، در مقایسه با ۱۵ مفهومی که در سال ۱۹۷۶ شناسایی شد، گونه‌شناسی ناب‌تر و روشن‌تر را تشکیل می‌دهند (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). رویکرد دیالکتیکی از این واقعیت ناشی می‌شود که اتصال سست نتیجه ترکیب مفاهیم متناقض مانند متمایز بودن و پاسخگویی است و به‌این ترتیب، یک مفهوم دیالکتیکی را نشان می‌دهد. این مفهوم نشان می‌دهد که عناصر متصل شده با یکدیگر مرتبط هستند، اگرچه هر یک تمایز خود را حفظ می‌کنند (میسانگی<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۶). شکل ۳ عناصر با رویکرد دیالکتیک را نشان می‌دهد.





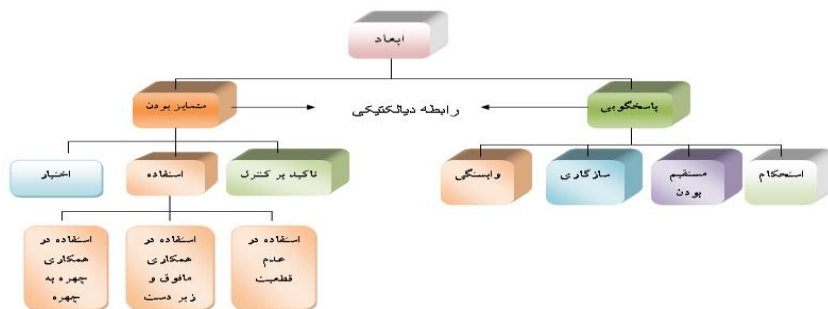
شکل ۳- عناصر اتصال مطابق با نظریه گونه‌شناسی: رویکرد دیالکتیک هر عنصر و در ارتباط آن‌ها  
منبع: یافته‌های پژوهشگران

### ابعاد اتصال

بعد اتصال، کیفیت رابطه بین عناصر اتصال را مشخص می‌کند (لینگارد و همکاران، ۲۰۱۴). آن‌ها شامل دو بعد کلی پاسخگویی و تمایز هستند.

### پاسخگویی

اگرچه پاسخگویی به‌صراحت توسط (ویک و اورتون ۱۹۷۶؛ ویک ۱۹۹۰) تعریف نشده است، اما می‌توان آن را به‌عنوان ویژگی یک سیستم مدیریت عملکرد که مشتمل بر مکانیسم‌های مختلف است (یا حداقل بخشی از مکانیسم‌های آن) برای واکنش به تغییرات داخلی یا خارجی در نظر گرفت. طبق تعریف اورتون و ویک (۱۹۹۰)، تمام سیستم‌هایی که هر درجه‌ای از اتصال را نشان می‌دهند، انتظار می‌رود درجه بالایی از پاسخگویی را نشان دهند. شکل ۴ ابعاد اتصال را نشان می‌دهد.



شکل ۴- ابعاد اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

سازمان‌ها به سیستم‌های مدیریت عملکردی نیاز دارند که هم اهداف کارایی و هم نوآوری را ارائه می‌کنند (سایمونز<sup>۳۷</sup>، ۱۹۹۵). به نظر می‌رسد نظریه اتصال سست هر دو این اهداف متضاد را در خود

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

جای داده است، زیرا امکان وجود هم‌زمان عقلانیت و عدم تعیین علی را می‌دهد که می‌تواند در هر سطح سازمانی رخ دهد و عنوان می‌کند که هر مکانی در یک سازمان (بالا، میانه یا پایین) حاوی عناصر وابسته به هم است؛ که تعداد و قدرت وابستگی‌های متقابل آن‌ها متفاوت است (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). بعد پاسخگویی اغلب در ادبیات ذکر شده شامل استحکام، مستقیم بودن، سازگاری و وابستگی است (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰).

### قدرت (استحکام)

فعل "متصل شدن" توسط چندین قید مطرح شده است که قدرت اتصال را توصیف می‌کند، از جمله: اغلب، شدیداً، احتمالاً و به‌طور ناچیز (ویک، ۱۹۸۲؛ گرابوفسکی و رابرتز<sup>۳۸</sup>، ۱۹۹۸). هر یک از این قیدها یک زیر بعد منحصر به فرد از قدرت اتصال را به تصویر می‌کشد. به‌عنوان مثال، اگر دو نفر مکالمه‌های اجتماعی نادری داشته باشند، باهم رابطه آزاد یا سستی دارند، اما اگر این صحبت‌ها شدید و طولانی باشد، ممکن است باهم رابطه تنگاتنگی داشته باشند (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). هر چه پیوندهای بین عناصر قوی‌تر باشد، اتصال محکم‌تر است (ویک، ۱۹۸۲) قدرت یک رابطه اتصالی را می‌توان در چندین زیر بعد مانند فرکانس، شدت و احتمال توصیف کرد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱).

### مستقیم بودن

عناصر کمتر به‌هم پیوسته، ارتباط مستقیم با یکدیگر دارند (ویک، ۱۹۸۲؛ گرابوفسکی و رابرتز ۱۹۹۸). اگر مشارکت‌کنندگان سازمانی از طریق چندین سطح سلسله‌مراتبی به‌جای سطوح مستقیم با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، به‌طور ضعیفی باهم مرتبط می‌شوند. تداخل ممکن است در فرآیند ارتباطی که شامل واسطه‌ها است نفوذ کند و در نتیجه ممکن است پیوندها را ضعیف کند. هر چه پیوندهای مستقیم بین عناصر بیشتر باشد، اتصال محکم‌تر است (ویک، ۱۹۸۲) اگر دو بازیگر مستقیماً به هم مرتبط نباشند و باید از طریق یک سری طولانی از واسطه‌ها باهم ارتباط برقرار کنند، آن‌ها به‌طور سست باهم پیوند دارند. فواصل مسیر کوتاه‌تر نشان‌دهنده اتصال محکم‌تر است (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱)

### ثبات (سازگاری)

هر چه واکنش عناصر متصل شونده به یک محرک خارجی مشابه بیشتر باشد، این عناصر باهم اتصال بیشتری دارند (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). به‌طور کلی، کارخانه‌های تولیدی با اتصال سست می‌توانند به روش‌های مختلفی سازگار شوند. آن‌ها می‌توانند پلاستیک را جایگزین فلز کنند، دستگاه‌های روباتیک نصب کنند و غیره. در مقابل، سیستم‌های اتصال محکم، تنها یک روش تولید داشته و تقریباً

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

هیچ جایگزینی برای مواد خام را مجاز نمی‌دانند. برخلاف سایر ابعاد اتصال، سازگاری مبتنی بر مقایسه روابط بین دامنه‌ها برای یک فرستنده یا گیرنده است. هنگامی که روابط در یک حوزه به راحتی جایگزین روابط در حوزه دیگر می‌شود، سازگاری بین دامنه‌ها کمتر است و اتصال ضعیف‌تر است. زمانی که روابط در یک حوزه قابل جایگزینی با روابط در حوزه دیگر نباشد، سازگاری بالایی دارد. کنشگرانی که به صورت محکم باهم متصل شده‌اند کمتر احتمال دارد که روابط در یک حوزه را جایگزین روابط در حوزه دیگر کنند. پرو پیشنهاد کرد که معیاری از سازگاری باید بر درجه‌ای تمرکز کند که توالی‌ها در یک سیستم ثابت هستند و نمی‌توان آن‌ها را تغییر داد یا جایگزین یکدیگر کرد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱).

### **وابستگی**

عناصر متصل شده نسبتاً مستقل از یکدیگر هستند (ویک، ۱۹۷۶). درجه وابستگی بین عناصر بر اساس بزرگی نسبی مبادله و فقدان جایگزین برای مبادله است (پففر و سالانچیک<sup>۳۹</sup>، ۱۹۷۸) به عنوان مثال، یک رستوران که درآمدهای خود را از یک منبع دریافت می‌کند، نسبت به فروشگاه‌هایی که نیاز به ورودی از چندین منبع دارد، وابسته‌تر خواهد بود. فقدان جایگزین برای یک منبع همچنین وابستگی به تأمین‌کننده آن منبع را افزایش می‌دهد و انعطاف‌پذیری استراتژیک را کاهش می‌دهد (سانچز<sup>۴۰</sup>، ۱۹۹۷). انتظار می‌رود بسیاری از ابعاد اتصال با یکدیگر مرتبط باشند. ویک (۱۹۸۲) پیشنهاد کرد که قدرت، مستقیم بودن، ثبات و وابستگی همبستگی مثبت دارند. روابط سست‌تر بین عناصر اتصال با استحکام کمتر، مستقیم بودن کمتر، ثبات کمتر و وابستگی کمتر نشان داده می‌شود. میزان همبستگی بین این ابعاد باید به صورت تجربی در بین عناصر و حوزه‌ها ارزیابی شود (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱).

### **تمایز**

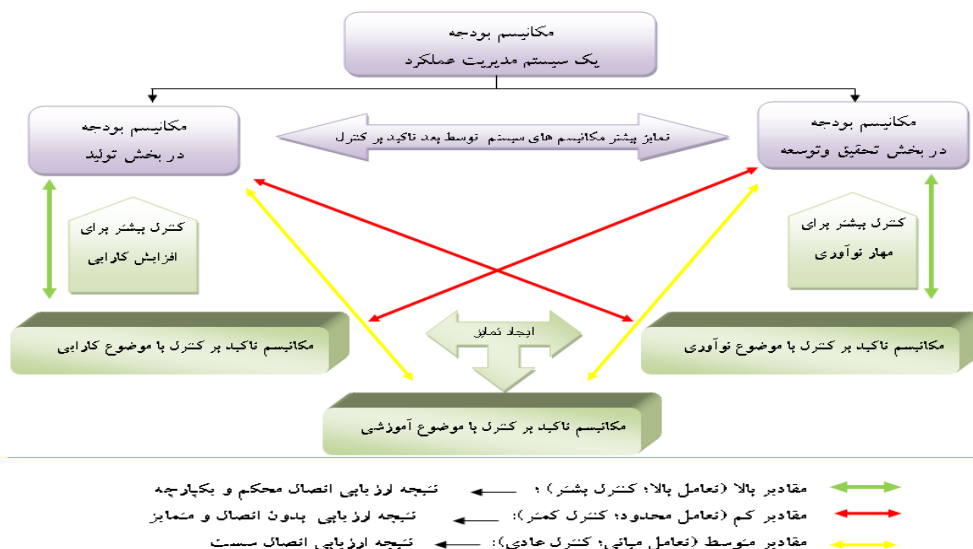
تحقیقات بعدی در زمینه سیستم‌های مدیریت عملکرد که ویژگی متمایز بودن سیستم‌های اتصال سست را تحلیل می‌کند متکی بر مطالعات اولیه براون و همکاران<sup>۴۱</sup> (۲۰۰۹)، ماریوت و همکاران (۲۰۱۱)، مویلانن<sup>۴۲</sup> (۲۰۱۲)، و ندرکولک و شوکر<sup>۴۳</sup> (۲۰۱۶) است که توسط هافمن و همکاران<sup>۴۴</sup> (۲۰۱۶)، دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰)، تائو و همکاران<sup>۴۵</sup> (۲۰۲۳)، ماملا و همکاران (۲۰۲۳) گسترش پیدا کرد. دیمارتینی و اتلی (۲۰۲۰) تمایز را با سه بعد تأکید بر کنترل، استفاده و اختیار تعریف کردند.

### **تأکید یا تمرکز بر کنترل**

یعنی اندازه‌گیری موضوع یا مساله کنترلی که عنصر کنترل مدیریت به آن می‌پردازد و به پنج کانون برنامه‌ریزی، سایبرنتیک، اداری، اجتماعی ایدئولوژیک و پاداش و غرامت طبقه‌بندی می‌شود،

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

(وندرو کولک و شوکر، ۲۰۱۶؛ مالمی و براون<sup>۴۶</sup>، ۲۰۰۸)، ترکیبات یا اجزا به اطلاعاتی اشاره می‌کنند که عناصر کنترل مدیریت بر اساس آن ساخته شده‌اند. هنگامی که دو عنصر کنترل مدیریت شامل معیارهای بهره‌وری منحصربه‌فردی هستند، اما به روش‌های متفاوتی استفاده می‌شوند، "بلوک‌های سازنده" آن‌ها مشابه هستند، حتی اگر تمرکز و تأکید آن‌ها متفاوت باشد. هرگاه اجزای دو عنصر یکسان باشند، از تمایز نسبتاً کمتر آن عناصر صحبت می‌شود. وقتی عناصر حاوی منابع اطلاعاتی متفاوتی باشند، تمایز این دو عنصر نسبتاً بالاتر است." بنابراین با توجه به تفاوت موضوع کنترل، تفاوت در تأکید بر کنترل و به‌نوعی تمایز بین دو مکانیسم کنترل ایجاد می‌شود. از آنجایی که موضوع اصلی کنترل مدیریت در بخش تحقیق و توسعه، مهار نوآوری و در بخش تولید افزایش کارایی است، این امر منجر به تمایز بیشتری بین زیر مکانیسم‌های بودجه یعنی بخش تحقیق و توسعه و بخش تولید می‌شود. پژوهش دیمارتینی و اوتلی (۲۰۲۰) نشان داد، تأکید بر کنترل میزانی را در نظر می‌گیرد که مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد یک رویکرد برنامه‌ریزی قبلی همراه با مقادیر کم، یک رویکرد کنترلی بعدی مرتبط با مقادیر بالا یا حتی ترکیبی از این دو مقادیر یعنی شاخص اتصال سست را نشان می‌دهد. شکل ۵ جداسازی مکانیسم تمرکز بر کنترل و در نهایت تمایز بیشتر مکانیسم مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد.

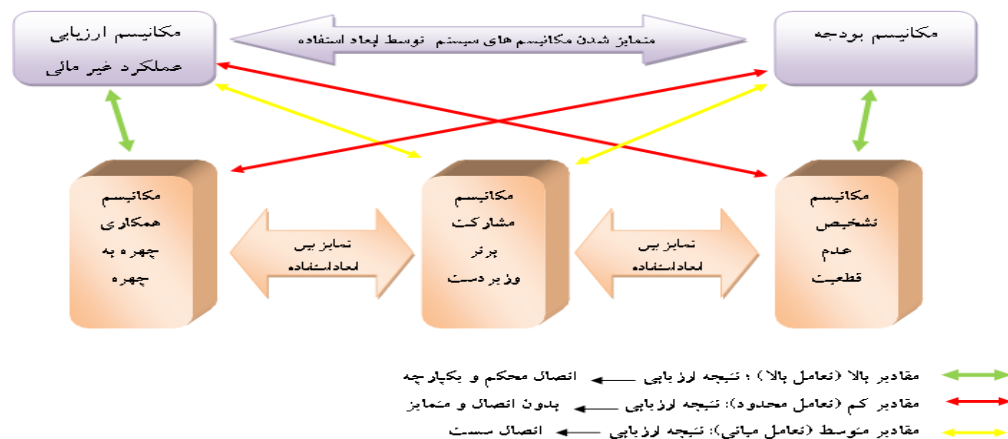


شکل ۵: نمایی فرضی از تأثیر مکانیسم تأکید بر کنترل به‌عنوان یکی از ابعاد تمایز در متمایز کردن مکانیسم‌های یک سیستم مدیریت عملکرد همراه با حفظ یکپارچگی کلی (رابطه دیالکتیکی)

منبع: یافته‌های پژوهشگران

بعد استفاده

مربوط به زمان‌بندی قبلی یا پس‌از آن است که مکانیزم سیستم مدیریت عملکرد قرار است در آن استفاده شود. یا به عبارت دیگر به زمان‌بندی استفاده از مکانیزم‌های سیستم مدیریت عملکرد مانند مکانیسم بودجه اشاره دارد (وندر کولک و شوکر، ۲۰۱۶). استفاده، میزان استفاده تعاملی مکانیسم‌های سیستم مدیریت عملکرد را مشخص می‌کند (سیمونز، ۱۹۹۵). استفاده تعاملی مکانیسم‌های سیستم مدیریت عملکرد مانند مکانیسم بودجه، مکانیسم اندازه‌گیری عملکرد غیرمالی و مکانیسم ارزیابی عملکرد، توسط سه بعد عدم قطعیت استراتژیک، مشارکت برتر و زیردستان، چالش‌ها و بحث‌های رودررو در مورد مفروضات اساسی ارزیابی می‌شود (بیسبه و همکاران<sup>۴۷</sup>، ۲۰۰۷؛ سیمونز، ۱۹۹۵). اگر شاخص‌های یک مکانیسم مدیریت عملکرد با شاخص‌های یک بعد استفاده همسو باشد، تعامل بسیار بالاست و یکپارچگی سیستم افزایش می‌یابد؛ ولی اگر اطلاعات این شاخص‌های مشترک، متفاوت باشد سیستم به سمت تمایز پیش می‌رود. برای هر بعد استفاده، مقادیر کم (به شدت نامطلوب) به استفاده تعاملی محدود از مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد مربوط است در حالی که مقادیر بالا (به شدت مطلوب) به یک استفاده تعاملی بسیار گسترده مرتبط است. همچنین تفاوت در استفاده از دو مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد منجر به تمایز بالاتر مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد تعاملی نسبت به سایر مکانیسم‌ها می‌شود. شکل ۶ تأثیر مکانیسم‌های استفاده را در تمایز بیشتر یک مکانیسم مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد.



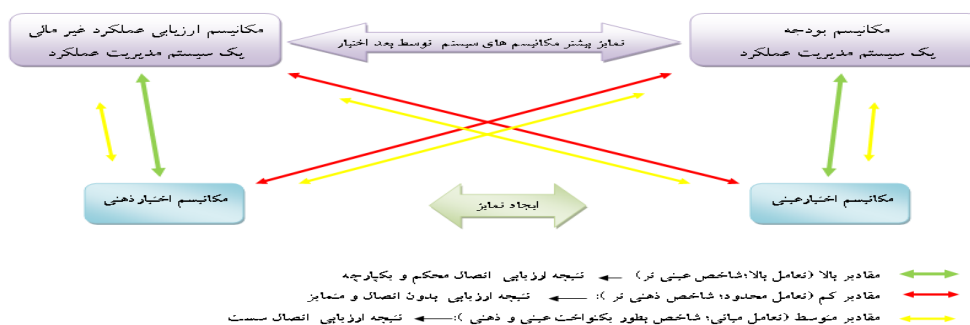
شکل ۶: نمایی فرضی از تأثیر مکانیسم استفاده به‌عنوان یکی از ابعاد تمایز در تمایز کردن مکانیسم‌های یک

سیستم مدیریت عملکرد همراه با حفظ یکپارچگی کلی (رابطه دیالکتیکی)

منبع: یافته‌های پژوهشگران

## اختیار

میزان اطلاعات ارائه شده توسط مکانیسم سیستم مدیریت عملکرد را براساس قضاوت ذهنی یا عینی ارزیابی می‌کند. مقادیر بالای این متغیر با قضاوت کاملاً عینی، مقادیر پایین با قضاوت کاملاً ذهنی، ترکیبی یکنواخت از این دو مرتبط با مقادیر میانی شاخص همراه است؛ بنابراین بین دو یا چند مکانیسم یک سیستم مدیریت عملکرد می‌توانند تمایز یا یکپارچگی ایجاد کند (دیمارتینی و اوئلی، ۲۰۲۰). شکل ۷ تأثیر مکانیسم اختیار را بر روی یک مکانیسم مدیریت عملکرد نشان می‌دهد.



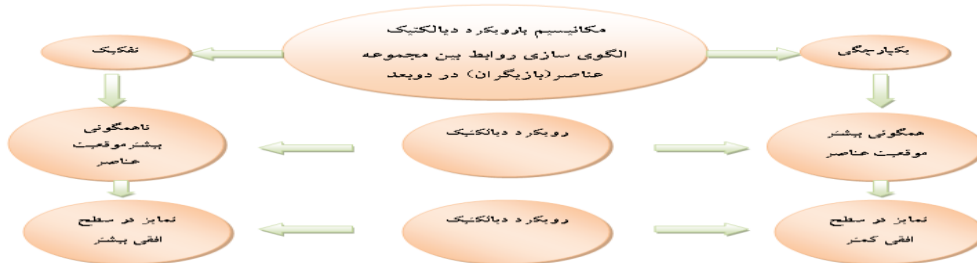
شکل ۷: فرضی از تأثیر مکانیسم اختیار به عنوان یکی از ابعاد تمایز در متمایز کردن مکانیسم‌های یک سیستم مدیریت عملکرد همراه با حفظ یکپارچگی کلی (رابطه دیالکتیکی)  
 منبع: یافته‌های پژوهشگران

## مکانیسم‌های اتصال

مکانیسم‌های اتصال، شیوه‌ها یا فرآیندهایی را توصیف می‌کنند که عناصر را قادر می‌سازد تا باهم کار کنند (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱) ابعاد اتصال، روابط دوتایی را مشخص می‌کند، درحالی‌که مکانیسم‌های اتصال، الگوی کلی روابط بین مجموعه‌ای از عناصر را توصیف می‌کند. مکانیسم‌های اتصال ساختاری نشان‌دهنده ترتیبات رسمی در یک سازمان است که به آن اجازه عملکرد می‌دهد (لوگان و همکاران، ۱۹۹۳)<sup>۴۸</sup>. این مکانیسم‌ها در حوزه‌های رسمی، مرتبط با وظیفه، یعنی حوزه‌های ساختاری یافت می‌شوند و تنها از طریق تصمیم‌گیری‌های رسمی قابل تغییر هستند. بیکن و گلیک (۲۰۰۱) مکانیسم‌های اتصال را در دو بعد تفکیک و یکپارچگی تعریف می‌کنند. تفکیک به معنی ناهمگونی موقعیت بازیگران در جریان کار و الگوهای ارتباطی مرتبط با کار و یکپارچگی شامل فرآیند هماهنگی تلاش‌های بازیگران سازمانی در جهت یک هدف واحد، اشاره دارد. اگر شرکت‌کنندگان در همان سطح سازمانی موقعیت‌های معادل یا قابل جایگزینی را در جریان کار و ارتباطات اشغال کنند، آنگاه سازمان از نظر افقی کمتر متمایز می‌شود. از طرف دیگر، تفاوت‌های بزرگ‌تر بین موقعیت‌های شرکت‌کنندگان

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

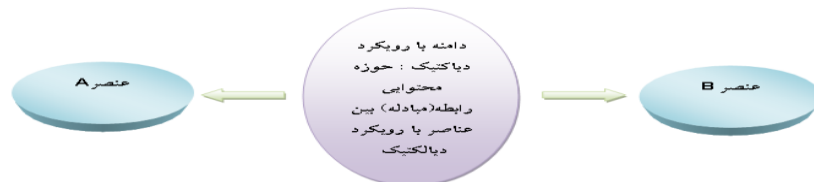
منعکس‌کننده تمایز افقی بیشتر است. هم‌چنین آن‌ها با جمع‌بندی نتایج سایر پژوهشگران، بیان می‌کنند که نمونه‌هایی از مکانیسم‌های اتصال ساختاری عبارت‌اند از: سلسله‌مراتب اختیار، قوانین و تفکیک و یکپارچگی. تفکیک به‌عنوان وضعیت تقسیم‌بندی سیستم سازمانی به زیرسیستم‌هایی است که هر یک تمایل دارند ویژگی‌های خاصی را در رابطه با الزامات محیط خارجی مربوطه خود ایجاد کنند. در مقابل، یکپارچگی به‌عنوان فرایند دستیابی به وحدت تلاش در میان زیرسیستم‌های مختلف در انجام وظیفه سازمان است (لاورنس ولورش<sup>۴۹</sup>، ۱۹۶۷). شکل ۸ الگوسازی روابط بین مجموعه عناصر یا بازیگران را در دو بعد یکپارچگی و تفکیک نشان می‌دهد.



شکل ۸- مکانیسم اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

### دامنه‌های اتصالی

دامنه اتصال، حوزه محتوایی رابطه بین عناصر اتصال را توصیف می‌کند. به‌عنوان مثال، دو واحد فرعی ممکن است اطلاعات مربوط به کار را مبادله کنند (حوزه ارتباطی مرتبط با وظایف)، یا ممکن است باهم در خط مونتاژ کار کنند (دامنه گردش کار). اتصال سست را می‌توان هم برای اتصال واقعی بین عناصر و هم برای درک آن اتصال اعمال کرد. برای مثال، ادراک اتصال محکم بین دو وظیفه در فرآیند تولید ممکن است بر اساس توالی منطقی واقعی وظایف باشد. دامنه‌های اتصال به‌عنوان محتوای روابط شبکه مانند ارتباطات، گردش کار و اختیار نشان داده می‌شوند. یک شبکه حداقل یک محتوا دارد، اما ممکن است حاوی هر تعداد محتوای تعریف‌شده باشد (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). شکل ۹ دامنه بین دو عنصر را به‌عنوان یکی از اجزای اتصال، همراه با ویژگی رویکرد دیالکتیک آن نشان می‌دهد.



شکل ۹- دامنه اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران

## انواع اتصال

الکن و ووکاسویچ (۲۰۱۹) یا بررسی و تحلیل مطالعات قبلی، اتصال سست را از منظر چگونگی و جهت اتصالات به سه نوع ساختار و عمل، وظایف و اختیارات و تجزیه افقی و عمودی سازمان طبقه‌بندی کرده‌اند.

## ساختار و عمل

اتصال سست در شرایطی که شیوه‌ها به‌طور دقیق با ساختارهای سازمانی مطابقت ندارند و پاسخ-های سازمانی به‌وضوح فشارهای خارجی را منعکس نمی‌کند، وجود دارد. مفهوم اتصال سست از اتصال محکم و اتصال جدا، منفک است. همچنین دیدگاه اتصال محکم به سازگاری کامل بین الزامات خارجی، ساختارهای سازمانی و فعالیت‌های کاری مربوط می‌شود. چندین مورد از این مطالعات به‌طور صریح یا ضمنی به دیدگاه دیالکتیکی اتصال که در آن فرآیندهای جداسازی و ترکیب مجدد به‌صورت مداوم انجام می‌شود، اشاره می‌کند.

## تمایز وظایف و اختیارات

محققان بین ساختار سازمانی رسمی و ساختار عملکردی تفاوت قائل می‌شوند و نشان می‌دهند که این دو لزوماً با یکدیگر همپوشانی ندارند. مفهوم اتصال سست و همچنین مدل سطل زباله منعکس‌کننده روابط بدون ساختار موجود بین قدرت و وظایف است. مطالعاتی که بر تمایز بین سیستم‌های فرعی مختلف در آموزش عالی تمرکز دارند، به‌ویژه ساختارهای اقتدارگرا از کار دانشگاهی (آکادمیک) و اداری را مورد بررسی قرار می‌دهند.

## تکه تکه شدن سازمانی افقی و عمودی

به‌جای مشاهده اتصال سست بین ساختار، عملکرد یا وظایف، در اینجا اتصال سست یک ویژگی سازمانی است که در قسمت ساختاری و نه انسانی سازمان‌ها قرار می‌گیرد. آن‌ها بررسی اتصال سست بین زیر واحدهای یک سازمان توسط محقق دیگر را بیان نموده و تأکید کرده درحالی‌که این زیر واحدها ممکن است پیوندهای ضعیفی بین خود داشته باشند، اما در داخل با پیوندهای قوی (اتصال محکم) مشخص می‌شود. شکل ۱۰ انواع اتصال را نشان می‌دهد.



شکل ۱۰- انواع اتصال منبع: یافته‌های پژوهشگران



### مفهوم اشکال اتصال

اورتون و ویک (۱۹۹۰) برای ارزیابی میزان قدرت در یک رابطه و توضیح اینکه اتصال به چه معناست، با دیدگاه استفاده از اتصال به عنوان یک متغیر تک‌بعدی با سست و محکم به عنوان نقاط پایانی یک مقیاس مخالف هستند، اگرچه این دیدگاه عمدتاً پذیرفته شده است (دیمارتینی و اوتلی، ۲۰۲۰).<sup>۵۰</sup> ترین (۲۰۱۵) شرایط پاسخگویی و تمایز را به چهار شکل از اتصال بخشی (اتصال سست، اتصال محکم، جداسازی و عدم اتصال) طبقه‌بندی می‌کند که شامل نهادها، بازیگران و ابزارهای سیاستی است. مزیت این‌گونه شناسی این است که اجازه می‌دهد تا رابطه دیالکتیکی بین تمایز نهادی از یک‌سو و هماهنگی از سوی دیگر در نظر گرفته شود. استفاده از اشکال اتصال به عنوان یک عنصر مفهومی به ما امکان می‌دهد تا درجات مختلفی را در رابطه بخش‌ها در سطوح مختلف عناصر آن‌ها، از جمله فرآیندهای یادگیری، ادغام سیاست‌ها و همچنین تضاد بین مدیران و گروه‌های ذینفع بخش‌های مختلف را درک کنیم.

### اتصال سست

رویکرد دیالکتیکی از این واقعیت ناشی می‌شود که اتصال سست نتیجه ترکیب مفاهیم متناقض مانند متمایز بودن و پاسخگویی است و به این ترتیب، یک مفهوم دیالکتیکی را نشان می‌دهد این مفهوم نشان می‌دهد که عناصر متصل شده با یکدیگر مرتبط هستند، اگرچه هر یک متمایز بودن خود را حفظ می‌کنند (میسانگی، ۲۰۱۶). در نتیجه، اگر پاسخگویی و متمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم دارای اتصال سست است (پاپادونیکولاکی<sup>۵۱</sup>، ۲۰۱۸). ترین (۲۰۱۵) چنین بیان می‌کند که اتصال سست منجر به ایجاد تمایز و پاسخگویی می‌شود. در این حالت مؤسسات به صورت عمودی و یا افقی از هم جدا شده‌اند. بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند و ادغام سیاست ممکن است. طبق آگگون و همکاران<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۲) اتصال سست به این معنی است که (۱) واحدها و فعالیت‌های مختلف نسبتاً مستقل هستند و می‌توانند با تغییر تقاضاها به روش‌های مختلف و با نرخ‌های متفاوت سازگار شوند. (۲) کنترل غیرمتمرکز است و اطلاعات به آرامی و به‌طور ناهموار حرکت می‌کند. (۳) اعضا ممکن است از انواع معیارهای متناقض مرتبط برای تفسیر مشارکت خود استفاده کنند؛ و (۴) هنجارهایی که قوانین توسط آن‌ها ارزیابی می‌شوند به‌طور ظریفی در سراسر سیستم پراکنده هستند. همچنین طبق استابر و سیدو<sup>۵۳</sup> (۲۰۰۲) واحدها و فعالیت‌های مختلف نسبتاً مستقل هستند و می‌توانند با تغییر تقاضاها به روش‌های مختلف و با نرخ‌های متفاوت سازگار شوند.

## اتصال محکم

ترین (۲۰۱۵) سیستم‌هایی اتصال محکم را دارای پاسخگویی اما عدم تمایز می‌داند که در آن‌ها مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند، بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند و ادغام سیاست در آن‌ها ممکن است. از دیدگاه اتصال سست، اتصال محکم به این واقعیت اشاره دارد که واحدهای سازمانی به طور نزدیک به هم مرتبط هستند و بنابراین اغلب بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. اتصال محکم زمانی آشکار می‌شود که جایگزینی یک واحد با واحد دیگر آسان نباشد یا زمانی که واحدها برای دستیابی به یک هدف خاص هماهنگ شوند (آرانگو و جنتلین، ۲۰۲۱). زمانی که واحدها به طور مکرر الگوهای رفتاری مشابه عملکردی را اغلب در موقعیت‌های مهم و قابل مشاهده نشان می‌دهند (لوم<sup>۵۴</sup>، ۲۰۱۶) به نظارت، درونی سازی و انضباط خود تحمیلی اشاره دارد (لندن و لندن<sup>۵۵</sup>، ۱۹۹۶) زمانی که اختلالات ممکن است به سرعت از یک واحد به واحدهای دیگر سرایت کند (سیلواست و کلمن<sup>۵۶</sup>، ۲۰۱۳).

## جداسازی (اتصال زدایی)<sup>۵۷</sup>

جداسازی زمانی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌ها یا خط‌مشی‌ها از بیرون علامت‌گذاری می‌شوند، اما در داخل اجرا نمی‌شوند (اسنلسون-پاول<sup>۵۸</sup>، ۲۰۱۶) در مورد پاسخگویی، تفاوت‌هایی بین اتصال سست و جداسازی وجود دارد. سیستم‌های جداسازی، دارای تمایز اما عدم پاسخگویی هستند. در این سیستم‌ها مؤسسات به صورت عمودی و یا افقی از هم جداسازی شده‌اند بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند. ادغام سیاست بسیار بعید است (ترین، ۲۰۱۵). برخی نویسندگان، مفاهیم اتصال سست و جداسازی را به جای یکدیگر استفاده کرده و مترادف در نظر گرفته‌اند، به عنوان نمونه بروملی و پاول<sup>۵۹</sup> (۲۰۱۲) خاطرنشان می‌کنند: "همان‌طور که اغلب در تحقیقات جدید نهادی اتفاق می‌افتد، ما اصطلاحات اتصال و جداسازی را به جای هم در نظر می‌گیریم". اگرچه برخی از نویسندگان مفاهیم اتصال سست و جداسازی را به جای یکدیگر به کار می‌برند، باید در نظر گرفت که دومی به نهادگرایی جدید جامعه‌شناختی مربوط می‌شود. در نتیجه توصیه می‌شود در استفاده از این مفاهیم دقت بیشتری باشد، زیرا مفهوم آن‌ها به وضوح متفاوت است (آرانگو و جنتلین، ۲۰۲۱).

## عدم اتصال<sup>۶۰</sup>

چنانچه نه تمایز و نه پاسخگویی وجود داشته باشد به معنی عدم اتصال است. در این حالت

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند. بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند و ادغام سیاست بعید است (ترین، ۲۰۱۵)؛ به عبارت دیگر سیستمی وجود ندارد (الکن و ووکاسویچ، ۲۰۱۹). اگر نه پاسخگویی و نه تمایز بودن وجود داشته باشد، سیستم در واقع یک سیستم نیست و می‌توان آن را به عنوان یک سیستم بدون اتصال تعریف کرد (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). جدول ۱ اشکال اتصال مبتنی بر دو بعد پاسخگویی و تمایز را نشان می‌دهد.

جدول ۱- اشکال اتصال بر مبنای ابعاد پاسخگویی و تمایز در رویکرد دیالکتیک

ابعاد	پاسخگویی	عدم پاسخگویی
تمایز	<p>(اتصال سست)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و/یا افقی از هم جدا شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست ممکن است.</p>	<p>(جداسازی)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و/یا افقی از هم جدا شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست بسیار بعید است.</p>
عدم تمایز	<p>(اتصال محکم)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد می‌گیرند، ارتباط برقرار می‌کنند، از یکدیگر حمایت می‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست ممکن است.</p>	<p>(بدون اتصال)</p> <p>۱- مؤسسات به صورت عمودی و افقی یکپارچه شده‌اند.</p> <p>۲- بازیگران (گروه‌های علاقه‌مند، حرفه‌ها، مدیران) یاد نمی‌گیرند، ارتباط برقرار نمی‌کنند، از یکدیگر حمایت نمی‌کنند.</p> <p>۳- ادغام سیاست بعید است. در واقع سیستمی وجود ندارد.</p>

منبع: (ترین ۲۰۱۵، مجله پژوهش و عمل تحلیل سیاست تطبیقی)

### نتیجه‌گیری و بحث

یکی از رویکردهای نظری جذاب که به صراحت بر روابط یا تعامل بین عناصر سازمانی تمرکز می‌کند، اتصال سست است (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). بزرگ‌ترین پتانسیل مفهوم اتصال سست در ویژگی دیالکتیکی آن نهفته است. در واقع، اتصال سست به نظریه پردازان سازمان اجازه می‌دهد تا مفاهیمی را که می‌توانند متناقض باشند، مانند رابطه متقابل و استقلال را درهم تنیده کنند (شن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ لاین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ به عبارت دیگر، مفهوم اتصال، روشی قدرتمند برای پژوهشگران برای نزدیک شدن به پدیده‌های سازمانی است (آرانگو و جنتلین، ۲۰۲۱) و پژوهشگران را تشویق می‌کند تا به طور هم‌زمان وابستگی متقابل و عدم تعیین در الگوی تعاملات بین عناصر سازمانی را در نظر بگیرند (اورتون و ویک، ۱۹۹۰). اتصال سست از طریق توجه مدیریتی به نیازهای محلی و تطبیق

## نظریه اتصال سست و تحلیل ساختار سازمانی مبتنی بر.../شهیدی، امینی خوزانی، سروی و عرب زاده

مداوم، قادر به جذب تغییرات سازمانی هم‌زمان با حفظ هویت سازمانی است و با ایجاد انعطاف‌پذیری، امکان همزیستی منطق‌های متناقض سازمانی از قبیل ایجاد مشروعیت خارجی در کنار تضمین پایداری سازمانی را موجب می‌شود. با این وجود، به نظر می‌رسد که مطالعات انجام‌شده به‌طور مداوم بر همزیستی اتصال محکم و سست بین ساختارهای مختلف تأکید می‌کنند. از نظر اتصال سست، این نشان می‌دهد که یک منطقه مفید برای تحقیقات آینده شناسایی شرایط و شیوه‌های اتصال بین این دو زیرسیستم است. اثرات مشاهده‌شده ایجاد اتصال، بر اثربخشی درک شده و نوآوری فرآیند، ادبیات را گسترش می‌دهد و زمینه را برای بحث‌های آینده در مورد نیاز به هماهنگی و انعطاف‌پذیری در کنترل مدیریت ایجاد می‌کند (اسپکل و همکاران، ۲۰۱۷). یکی از ویژگی‌های سیستم‌های دارای اتصال محکم این است که نسبت به سیستم‌های اتصال سست برای تغییر در کل سیستم مساعدتر هستند (فایرستون<sup>۶۳</sup>، ۱۹۸۴). مدیران قادر به برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، کنترل یا تغییر یک سیستم با اتصال سست نبودند (میرسون و مارتین<sup>۶۴</sup>، ۱۹۸۷). کامرون و همکاران<sup>۶۵</sup> (۱۹۸۷) دریافتند که مدیران در سیستم‌های با اتصال سست می‌توانند زیردستان خود را از "تلاطم" حول یک‌روند محافظت کنند، اما اگر روند رو به زوال باشد، نمی‌توانند آن‌ها را از خود روند محافظت کنند. تمایزات زمانی در حوزه‌های اتصال نیز مهم هستند. اتصال سست یک فرآیند پویا است عناصری که قبلاً به‌صورت سست متصل شده بودند، ممکن است امروز به‌شدت متصل شوند. علاوه بر این، هنگامی که برخی از روابط اتصالی در یک افق زمانی کوتاه مشاهده می‌شوند، ممکن است به‌طور محکم (سست) همراه به نظر برسند، اما درازمدت ممکن است به‌طور سست (محکم) اتصال شوند؛ بنابراین، جنبه زمانی اتصال باید در صورت لزوم ردیابی شود (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱). سیستم‌های دارای اتصال سست مزایا و معایب احتمالی را به همراه دارند. اتصال سست پاسخ محتمل و شاید مناسبی به تغییرات ساختاری مکرر است. اتصال سست باید به چند دلیل بررسی شود. اول، رویکرد رابطه‌ای آن به تحلیل سازمانی، جوهره سازمان‌ها را به‌عنوان الگوهای سیستماتیک تعامل به تصویر می‌کشد (کامرون و همکاران، ۱۹۸۷). ثانیاً، محققان بیشتری به اهمیت عناصر دارای اتصال سست و نسبتاً مستقل در حوزه‌های مختلف پی برده‌اند: وابستگی عملکردی و منابع، کنترل، فرهنگ و ساختار، انعطاف‌پذیری استراتژیک، سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، کاهش ریسک و آموزش (بیکن و گلیک، ۲۰۰۱)

پیشنهادها می‌تواند مشتمل بر مطالعات تکمیلی درباره مبانی نظری اولیه، نظریه‌های مکمل احتمالی و ارزیابی اتصالات سازمانی، مزایا و معایب نظریه اتصال سست باشد؛ همچنین مطالعاتی با رویکرد حل مساله که قادر باشد اتصال سست را به‌عنوان رهیافتی نوین در مدیریت سازمان‌ها

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

مورد اندازه‌گیری، بررسی و کاوش قرار دهد. پژوهش‌های دیگر می‌تواند مشتمل بر بررسی رابطه اتصال سست سازمانی با نوآوری محصول و پایداری مالی سازمان انجام پذیرد که گام مهمی در عملیاتی کردن نظریه اتصال سست به شمار می‌رود. آنچه نقش اساسی در ارائه یک مدل کاربردی برای پیاده‌سازی اتصال سست در بین سیستم‌های، واحدهای فرعی، افراد، باورهای مختلف و به‌طور کلی در بین سازمان‌های مختلف ایفا می‌کند توجه به چارچوب‌های نظری مکملی است که در درجه اول امکان ایجاد واحدهای مستقل و یکپارچه و در درجه دوم امکان ایجاد یک رابطه دیالکتیک بین اتصال محکم و اتصال سست در یک افق زمانی کوتاه‌مدت را فراهم آورد. همچنین تلاش برای قرار دادن یک سازمان، در محور اتصال، مستلزم در نظر گرفتن روابط خارجی و داخلی آن است. این امکان وجود دارد که کنترل خارجی بر روی آن به‌صورت اتصال سست اعمال شود درحالی‌که در داخل با یک سیستم محکم‌تر عمل می‌کند. در واقع اندازه‌گیری مداوم اتصال در راستای مناسب بودن درجه اتصال در جهت نیل به اهداف، کارایی و نوآوری سازمان، ضروری است؛ بنابراین لازم است که جنبه‌های مختلف درون سازمان به‌صورت سست یا محکم مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- 1) Acharya, V. V. Gottschalg, O. F. Hahn, M. & Kehoe, C. (2013). Corporate governance and value creation: Evidence from private equity. *The Review of Financial Studies*, 26(2), 368-402.
- 2) Ahrens, T. & Chapman, C. (2002). Loosely coupled performance measurement systems. *Business Performance Management*, 244.
- 3) Akgün, A. E. Keskin, H. & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 171-189.
- 4) Arango, V, L. & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 161- 178.
- 5) Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups. *Management International Review*, 46, 721-748.
- 6) Beekun, R. I. & Ginn, G. O. (1993). Business strategy and interorganizational with the acute care hospital industry: An expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, 46( 1 1), 129 1 - 13 18.
- 7) Beekun, R. I. & Glick, W. H. (2001). Organization structure from a loose coupling perspective: A multidimensional approach. *Decision Sciences*, 32(2), 227-250.
- 8) Bisbe, J. Batista-Foguet, J.M. & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7e8), 789e820.
- 9) Bleiklie, I. Enders, J. & Lepori, B. (2015). Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations. *Organization Studies*, 36(7), 873-896.
- 10) Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- 11) Brown, D. A. Malmi, T. & Booth, P. J. (2009). Loose coupling theory of management control systems (pp. 1e19). Sidney: School of Accounting Working Papers, University of Technology, 86.
- 12) Busco, C. Giovannoni, E. and Riccaboni, A. (2017), Sustaining multiple logics within hybrid organisations, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(1), 191-216.
- 13) Cameron, K.S. Kim, M.U. Whetten, D.A. 1987. Organisational effects of decline and turbulence. *Admin. Sci. Quart.* 32, 137–157.

- 14) Chenhall, R. H. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.
- 15) Chiang, Chi. Chuang, M.C. (2024). Effect of Sustainable Supply Chain Management on Procurement Environmental Performance: A Perspective on Resource Dependence Theory. *Journal of sustainability*, 16(2), 586; <https://doi.org/10.3390/su16020586>.
- 16) Collier, P.M. 2001. The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Manag. Account. Res.* 12 (4), 465-486.
- 17) Covaleski, M. A. & Dirsmith, D. W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations, and Society*, 8, 323-340.
- 18) Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- 19) Demartini, M.C & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach *Accounting, Organizations and Society* . 86, 1-15.
- 20) Elken, M. & Vukasovic, M. (2019). The Looseness of Loose Coupling: The Use and Misuse of “Loose Coupling” in Higher Education Research. In J. Huisman and M. Tight (Ed.), *Theory and Method in Higher Education Research*. 5. 53-71.
- 21) Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202 -225.##
- 22) Firestone, W. A. (1984). The study of loose coupling: Problems, progress, and prospects. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans.
- 23) Grabowski, M. & Roberts, K. H. (1998). Risk mitigation in virtual organizations. *Journal of Computer and Mediated Communication*, 3(4), 1-33.
- 24) Glassman, R.B. 1973. Persistence and loose coupling in living systems. *Behav. Sci.* 18, 83-98.
- 25) Hinings, C. R. Casebeer, A. Reay, T. Golden-Biddle, K. Pablo, A. & Greenwood, R. (2003). Regionalizing healthcare in Alberta: Legislated change, uncertainty and loose coupling. *British Journal of Management*, 14, S15-S30.
- 26) Hofman. E. Halman.J. Song.M. 2016. When to Use Loose or Tight Alliance Networks for Innovation? Empirical Evidence.

- 27) Laine, M. Järvinen, J. T. Hyvönen, T. & Kantola, H. (2017). Ambiguity of financial environmental information: A case study of a Finnish energy company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 593-619.
- 28) Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- 29) Lepori, B. and Montauti, M. (2020), Bringing the organization back in: flexing structural responses to competing logics in budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 80.
- 30) Liguori, M. & Steccolini, I. (2011). Accounting change: Explaining the outcomes, interpreting the process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(1), 27-70.
- 31) Lingard, L. McDougall, A. Levstik, M. Chandok, N. Spafford, M. M. & Schryer, C. (2014). Using loose coupling theory to understand interprofessional collaborative practice on a transplantation team. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 3(3), 1e17.
- 32) Logan, C. S. Ellett, C. D. & Licata, J. W. (1993). Structural coupling, robustness and effectiveness of schools. *Journal of Educational Administration*, 31(4), 19-32.
- 33) Lom, S. E. (2016). Changing rules, changing practices: The direct and indirect effects of tight coupling in figure skating. *Organization Science*, 27(1), 36-52.
- 34) London, M. & London, M. M. (1996). Tight coupling in high performing teams. *Human Resource Management Review*, 6(1), 1-24.
- 35) Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.
- 36) Luo, Y. Shenkar, O. & Gurnani, H. (2008). Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39, 428- 453.
- 37) MacCormack, A. Baldwin, C. & Rusnak, J. (2012). Exploring the duality between product and organizational architectures: A test of the “mirroring” hypothesis. *Research Policy*, 41(8), 1309-1324.
- 38) Mahdad, M. De-Marco, C. E. Piccaluga, A. & Di-Minin, A. (2020). Harnessing adaptive capacity to close the pandora’s box of open innovation. *Industry and Innovation*, 27(3), 264-284.
- 39) Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a packaged opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287e300.



- 40) Mammela. A, Riekkilä, J, Kiviranta, M. 2023. Loose Coupling: An Invisible Thread in the History of Technology. journal published by the Institute of Electrical and Electronics Engineers, Vol. 11, 59456- 59482.
- 41) Mamat, S. Nik Ahmad, N. N. & Said, J. M. (2021). Financial sustainability in Malaysian public universities: coping with or embracing change? Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management.
- 42) Marriott, N, Mellett, H & Macniven, L. (2011). Loose coupling in asset management systems in the NHS. Management Accounting Research, 22, 198– 208.
- 43) Meyerson, D. Martin, J. 1987. Cultural change: an integration of three different views. J. Manag. Stud. 24, 623–647.
- 44) Misangyi, V. F. (2016). Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. Strategic Organization, 14(4), 407-440.
- 45) Modell, S. (2003). Goals versus institutions: The development of performance measurement in the Swedish university sector. Management Accounting Research, 14(4), 333-359.
- 46) Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: A research note. Financial Accountability and Management, 20(1), 39-55.
- 47) Moilanen, S. (2012). Learning and the loosely coupled elements of Accounting and Organizational Change, 8(2), 136-159.
- 48) Newton, J. D. Ewing, M. T. & Collier, P. M. (2014). Resolving contradictions in institutional demands through loose coupling. Industrial Marketing Management, 43(5), 747 -753.
- 49) Nor-Aziah, A. K. & Scapens, R. W. (2007). Corporatisation and accounting change: The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. Management Accounting Research, 18(2), 209 -247.
- 50) Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. Academy of Management Review, 15(2), 203-223.
- 51) Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row.
- 52) Papadonikolaki, E. (2018). Loosely coupled systems of innovation: Aligning BIM adoption with implementation in Dutch construction. Journal of Management in Engineering, 34(6), 1-43.

- 53) Rasche, A. (2012). Global policies and local practice: Loose and tight couplings in multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 679-708.
- 54) Roe, E. Schulman, P. van-Eeten, M. & de Bruijne, M. (2005). High-reliability bandwidth management in large technical systems: Findings and implications of two case studies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 263-280.
- 55) Sanchez, R. & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76.
- 56) Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organization*, 63-76.
- 57) Shen, J. Gao, X. & Xia, J. (2017). School as a loosely coupled organization? An empirical examination using national sass 2003-04 data. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 657-681.
- 58) Silvast, A. & Kelman, I. (2013). Is the Normal Accidents perspective falsifiable? *Disaster Prevention and Management*, 22(1), 7-16.
- 59) Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press
- 60) Snelson-Powell, A. Grosvold, J. & Millington, A. (2016). Business school legitimacy and the challenge of sustainability: A fuzzy set analysis of institutional decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703-723.
- 61) Snook, S. A. (2000). *Friendlyfire: The accidental shutdown of US. Black Hawks over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- 62) Spek\_e, R. F. van Elten, H. J. & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A paradox evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.
- 63) Staber, U. & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408- 424.
- 64) Tao.Y, Lai.X, Zhou.S. 2023. Information sharing in a transparent supply chain with transportation disruptions and supplier competition. *Journal Annals of Operations Research* ISSN 02545330, Volume 329.
- 65) Thoenig, J.C. & Paradeise, C. (2016). Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. *Minerva*, 54(3), 293-324.
- 66) Thornton, P. H. & Klyver, K. (2019). Who is more likely to walk the talk? The symbolic management of entrepreneurial intentions by gender and work status. *Innovation: Organization & Management*, 21(1), 102-127.

- 67) Trein, Ph. (2015). How to compare the coordination of policy sectors? Coupling of actors, institutions and policies. University of Lausanne. 1-26.
- 68) Vakkuri, J. and Johanson, J.E. (2020), Failed promises–performance measurement ambiguities in hybrid universities. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 17(1), 33-50.
- 69) Van der Kolk, B. & Schokker, T. (2016). Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: An explorative case study. *Journal of Management Control*, 27(2), 129e154.
- 70) Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- 71) Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- 72) Weick, K. E. (1982). Administering education in loosely coupled schools. *Phi Delta Kappan*, 63(10), 673e676.
- 73) Weick, K. E. (1985). The concept of loose coupling: An assessment. *Analog*, 1-14.

#### یادداشت‌ها

- 
- 1 Chiang and Chuang  
2 Loosely Coupled  
3 Mammela and et al  
4 Arango and Gentilin  
5 Weick  
6 Orton and Weick  
7 Spekl and et al  
8 Demartini and Otley  
9 Marriott and et al  
10 Lukka  
11 Ahrens and Chapman  
12 Chenhall and Moers  
13 Farjoun  
14 Elken and Vukasovic  
15 Busco and et al  
16 Lepori and Montauti  
17 Vakkuri and Johanson  
18 Mamat and et al  
19 Bleiklie and et al  
20 Thoenig and Paradeise  
21 Collier  
22 Glassman  
23 Liguori and Steccolini  
24 Nor-Aziah and Scapens  
25 Newton and et al

- 26 Snook
- 27 Beekun and Glick
- 28 Covaleski and Dirsmith
- 29 Lingard and et al
- 30 Loosely Coupled System
- 31 Loosely Coupled Organization
- 32 Organizational Loose Coupling
- 33 Loose Coupling
- 34 Tight Coupling
- 35 Loose & Tight Coupling
- 36 Misangyi
- 37 Simons
- 38 Grabowski and Roberts
- 39 Pfeffer and Salancik
- 40 Sanchez
- 41 Brown and et al
- 42 Moilanen
- 43 Van der Kolk and Schokker
- 44 Hofman and et al
- 45 Tao and et al
- 46 Malmi and Brown
- 47 Bisbe and et al
- 48 Logan and et al
- 49 Lawrence and Lorsch
- 50 Trein
- 51 Papadonikolaki
- 52 Akgün and et al
- 53 Staber and Sydow
- 54 Lom
- 55 London and London
- 56 Silvast and Kelman
- 57 Decoupling
- 58 Snelson-Powell and Grosvold
- 59 Bromley and Powell
- 60 Non Coupling
- 61 Shen and et al
- 62 Laine and et al
- 63 Farjoun
- 64 Meyerson and Martin
- 65 Cameron and et al

## Loose coupling theory and organizational structure analysis based on dialectical approach: a new approach in jihadi management and Islamic governance

Sina Shahidi<sup>1</sup>

Mohsen Amini Khouzani<sup>2</sup>

Azam Sarvi<sup>3</sup>

Meysam Arabzadeh<sup>4</sup>

Receipt: 08/04/2024      Acceptance: 04/07/2024

### Abstract

Loose coupling theory emerged as a new approach in management to understand organizational structure and processes in the field of organizational studies. The purpose of this article is to review the studies and researches that have dealt with the theory of loose coupling and analysis of communication in organizational structure. This article is supported by highlighting the concepts related to the theory of loose coupling through two main dimensions of a dialectical approach, i.e. distinctiveness and responsiveness, and it tries to provide a better understanding of organizational issues by providing conceptual clarity about the main characteristics of organizational couplings and its operationalization help. A loosely coupled structure represents organizational elements that can be linked together in such a way that they are responsive, but retain evidence of separateness and identity. Stronger coupling creates stability, control, and efficiency, while looser coupling creates flexibility, adaptation, and innovation. Studies show that the main concepts studied around this perspective include coupling components, coupling types, and coupling forms, which are analyzed according to the dialectical relationship between distinctiveness and responsiveness.

### Keywords

Loose coupling theory, dialectical approach, responsiveness, distinctiveness.

---

1-Department of Accounting, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran. sh\_sina280@yahoo.com

2-Department of Financial Engineering, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Amini\_k\_m@yahoo.com

3- Department of Accounting, Golpayegan Branch, Islamic Azad University, Golpayegan, Iran. azam.sarvi@iau.ac.ir

4- Department of Accounting, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran. meysam.arabzadeh@iau.ac.ir



## شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران

### (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها)

فرزانه صادقی<sup>۱</sup>

کرم اله دانش‌فرد<sup>۲</sup>

مهدی خیراندیش<sup>۳</sup>

نازنین پیله‌وری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸

#### چکیده

جانشین‌پروری به‌عنوان یک سازوکار ارزشمند در پیشرفت و بهبود سازمان شناخته شده است و حفظ و نگهداری این سرمایه از اهمیت فراوانی برخوردار است. با عنایت به اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، بررسی ابعاد و مقوله‌های جانشین‌پروری سازمان‌های دولتی ضروری می‌نماید؛ بنابراین هدف از این پژوهش شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی که شامل مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها می‌باشد است. پژوهش حاضر، کیفی و به روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرائی می‌باشد. جامعه آماری این مطالعه، تعداد ۱۸ نفر از خبرگان آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها می‌باشد. برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک مصاحبه و کدگذاری داده‌ها استفاده شد. بر اساس یافته‌ها، مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران که شامل تعیین شایستگی‌های و تدوین مدل شایستگی، استعدادیابی، تعیین بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب، ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی بودند شناسایی گردیدند.

#### کلمات کلیدی

جانشین‌پروری، سازمان‌های دولتی، مرکز آمار

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Farfar1004@yahoo.com

۲- استاد، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Daneshfard@srbiau.ac.ir

۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. dr.me.kh@gmail.com

۴- دانشیار، گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Nazanin.pilevari@gmail.com

امروزه توجه به داشتن مدیران ارزشمند و توانا، بهبود کیفیت منابع انسانی، نحوه جایگزین نمودن مطلوب نیروها بعد از خروج، بالأخص در پست‌های مهم و کلیدی، به‌طور قابل‌توجهی افزایش داشته است. برآورد می‌شود که در ایران نیز با عنایت به روند کنونی رشد اقتصادی و اهداف پیش‌بینی شده برای سال ۱۴۰۴، سازمان‌ها نیازمند تعداد بالایی از مدیران توانمند خواهند بود که می‌بایست عمدتاً در داخل خود سازمان‌ها پرورش‌یافته باشند. این نکته قابل‌ذکر است که پایه و اساس محقق‌گشتن اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله ایران بر توسعه دانایی بنا گردیده است. منابع انسانی، موتور محرک و زیرساخت هر برنامه‌ای محسوب می‌گردد [توکلی، ۱۴۰۰]. توسعه منابع انسانی در سازمان نیازمند خلق محیطی است که کارمندان را برای توسعه و بهبود استعدادها توانمند می‌سازد. نتیجتاً می‌توان اذعان نمود که توسعه انسانی، به‌نوعی توسعه انتخاب انسان‌ها بوده و اساس این توسعه، خلق آگاهی و توانمندی است. بدین علت الزام است که بهبود استعدادها و توانمندسازی مدیریتی بر روی منابع انسانی بالاستعداد، جهت کسب تصدی مدیریتی در راستای محقق‌گشتن اهداف چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ مورد‌عنایت قرار گیرد [انجفی امامی و همکاران، ۱۴۰۳].

جانشین‌پروری عبارت است از گزینش کارکنان داخلی مستعد و آموزش آن‌ها باهدف داشتن مناصب رهبری سازمانی است و در نوع خود، مدیریت استعداد تلقی می‌گردد. در این فرآیند، مجموعه یا سازمانی که هدفش اجرا نمودن برنامه جانشین‌پروری است، منابع انسانی توانمند داخل سازمان را شناسایی کرده و برای آن‌ها فرصت و شرایطی تدارک می‌بیند تا قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ در این راستا توسعه توانمندی‌های مدیریتی و سرپرستی بیش از سایر مهارت‌ها، مرکز توجه است [فرخی و همکاران، ۱۴۰۰]. به‌بیان‌دیگر می‌توان جانشین‌پروری را فرایندی دانست که در طول آن، منابع مستعد و کارآمد را جهت عهده‌دار شدن مناصب مدیریتی و اصلی یک سازمان از بین واجدین شرایط، علاقه‌مند و توانا، برگزیده و با یاری‌گرفتن از برنامه‌های آموزش و توسعه، مناسب تصدی چنین مناصبی می‌سازند [بخاری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰].

مدیریت جایگزین‌پروری بر وقایعی تمرکز دارد که در طول آن‌ها استعداد‌های انسانی سازمان، برای رسیدن به مناصب مهم و حساس آن در آینده، شناسایی شده و با استفاده از برنامه‌ریزی‌های متعدد و اثربخش آموزشی و پرورشی جهت فعالیت در این مناصب آماده می‌شوند. بدین علت که سازمان‌های آینده با مشکلات رقابتی بالایی روبرو خواهند شد و جهت مواجهه با این مسائل، سازمان نیازمند داشتن مدیران لایق‌تر و کارآمدتر از مدیران فعلی است، «مدیریت استعدادها» و «مدیریت جانشین‌پروری» به

## شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

شکل فزاینده‌ای در سازمان‌های آینده‌ساز دارای اهمیت است [دوپلوسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹].

نیروی انسانی هر سازمانی به‌عنوان باارزش‌ترین منبع هر سازمان می‌باشد که عملکرد هر یک از کارکنان سازمان می‌تواند بر عملکرد سراسر سازمان تأثیرگذار باشد. بدون شک سطح عملکرد بالای هر سازمانی وابسته به عنصر منابع انسانی بوده و کارایی و اثربخشی سازمان در گرو کارکرد عالی و کامل منابع انسانی می‌باشد؛ بنابراین حفظ و ارتقا منابع انسانی از عوامل ضروری برای موفقیت هر سازمانی در نظر گرفته می‌شود. حفظ منابع انسانی، توسعه، دستیابی به یکپارچگی و تعادل سازمانی، افزایش قدرت نوآورانه در سازمانی از مواردی است که باید در سازمان‌های امروزی به‌طور کامل مورد توجه قرار گیرد [توکلی و همکاران، ۱۴۰۰].

در مورد معنای جانشین‌پروری یک چارچوب نظری جامع و هماهنگ که همگان بر آن اتفاق نظر داشته باشند موجود نیست. در این راستا، مدل‌ها و رویکردهای گوناگونی در زمینه مفهوم جانشین‌پروری طراحی و ارائه شده است که شاخص‌ها و متغیرهای گوناگونی را در مقوله جانشین‌پروری سازمانده نشان داده، باین‌وجود این رویکردها قادر نبوده‌اند که همه ابعاد توسعه‌سازمانی را مدنظر قرار دهند. در واقع مهم‌ترین مواردی که باعث اهمیت موضوع جانشین‌پروری در یک سازمان می‌شود به‌قرار زیر است:

- مهیاکردن فرصت‌های بیشتر و بهتر برای منابع انسانی مستعد و توانمند و جلوگیری از فرار نخبگان و افراد مستعد

- شناسایی نیازمندی‌ها و شایستگی‌های جایگزینی تحت عنوان ابزار پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش موردنیاز کارمندان

- افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد

- ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی مقوله‌ها با اهداف بلندمدت سازمان

بنابراین وجود نظام مدیریتی هدفمند و اثربخش می‌تواند حیات رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید و به‌منظور ایجاد چنین نظامی باید مدیران واجد صلاحیت و شایسته‌ای تربیت کرد که نیازمند چارچوب جامع و کاملی با عنوان «جانشین‌پروری» می‌باشد [الباد، ۱۳۹۹].

برآورد می‌شود که سازمان‌ها در آینده با مشکلات رقابتی بالایی روبرو شده و جهت مواجهه با این مسائل، سازمان نیازمند داشتن مدیران لایق‌تر و کارآمدتر نسبت به مدیران فعلی است، بنابراین مقوله جانشین‌پروری هر روز بیش‌ازپیش در سازمان‌ها بالأخص سازمان‌های دولتی مطرح گشته و نیاز به آن بیشتر احساس می‌شود. در حقیقت جانشین‌پروری به‌عنوان یک فرایند هدفمند جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و حفظ نیروهای توانا و لایق به‌منظور بهینه‌سازی توان سازمان باهدف محقق



### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

گشتن نتایج کسب‌وکار تفسیر گردیده است [چانگ و باسیل<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱]. از سوی دیگر، با افزایش سن اغلب مدیران فعلی و نزدیک شدن آن‌ها به دوره بازنشستگی، سازمان‌ها با مشکل کاهش و فقدان توانمندی و دانش روبرو می‌گردند [آروین اصل، ۱۴۰۲]. می‌توان گفت که جانشین پروری پیامدهایی همچون کاهش هزینه استخدام‌های خارجی برای پست‌های مدیریتی از طریق به‌کارگیری داخلی، زمان کمتر برای پر کردن پست‌های رهبری، منحنی کوتاه‌تر یادگیری برای رهبران جدیدی که برای پست‌های مدیریتی در نظر گرفته می‌شوند، ارتباط فعال‌تر با مشتریان، تجزیه و تحلیل‌گران و دیگر سهامداران کلیدی را به دنبال دارد [پاچولیک سامسون، ۲۰۲۰<sup>۴</sup>].

آمارهای رسمی کشور، توسط مرکز آمار ایران احصاء می‌شود و تصمیمات حساس، کلان، هدف‌گذاری‌ها و بودجه‌ریزی‌ها در کشور بر اساس همین آمارها پی‌ریزی می‌شود؛ بنابراین واضح است که مرکز آمار ایران وظیفه بسیار مهم و خطیری را بر عهده دارد. چراکه هرگونه اهمال و سهل‌انگاری و مدیریت غیرتخصصی و ضعیف، منجر به ارائه آماری خواهد شد که به استناد همین آمار، تصمیمات کلان و حساسی مثل قانون جوانی جمعیت و حمایت از خانواده، تصمیمات کلان اقتصادی و پایش نرخ تورم، نرخ بیکاری، رشد صنعت و موارد مشابه، اتخاذ می‌گردد و در پی آن ممکن باعث به بار آمدن خسارات مادی و غیرمادی جبران‌ناپذیری شود؛ بنابراین انتصاب مدیر و کارشناس توانمند و ماهر در این مرکز بسیار با اهمیت است. با توجه به موارد مذکور تاکنون تحقیقی در ارتباط با عوامل اثرگذار بر توسعه نظام جانشین پروری در نظام آماری ایران با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد این جامعه متخصص انجام نشده است و انجام این تحقیق در مرکز آمار ایران بسیار ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین محقق در این مطالعه به دنبال شناسایی و احصاء ابعاد، مقوله‌ها و مؤلفه‌های سازنده در نظام جانشین پروری در معاونت‌های آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها است. در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤال ذیل می‌باشد:

(۱) ابعاد و مقوله‌های جانشین پروری در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها

سازمانی کدام‌اند؟

**پیشینه پژوهش**

در جدول (۱) خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق آمده است.

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

جدول ۱- پیشینه تحقیق

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
ال‌سوییدی و همکاران <sup>۵</sup>	۲۰۲۰	عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اجرایی در سازمان‌های دولتی	جانشینی در نظام آموزش عالی دارای شش بعد و پنجاه‌وهشت مؤلفه است. در این تحقیق موارد علی عبارت‌اند از مؤلفه‌های خلق تعهد، سنجش کار فعلی، سنجش عملکرد فردی، سنجش کارایی، سنجش استعداد شخص، پر نمودن خلأ پرورشی و سنجش برنامه.
بخاری و همکاران <sup>۶</sup>	۲۰۲۰	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و شاخص‌های مرتبط با آن	عوامل مؤثر شناسایی شده شامل استراتژی جانشین‌پروری، فرصت‌های مدیریت دانش، فرهنگ‌سازمانی، فرصت‌های توسعه رهبری، تعهد مدیریت نسبت به انتقال رهبری می‌باشد
فرخی و همکاران	۱۴۰۰	چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی	شاخص‌های جانشین‌پروری شامل روابط شناختی، ساختاری، رابطه‌ای و انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌باشد.
توکلی و همکاران	۱۴۰۰	جانشین‌پروری و مدیریت استعداد شاخص‌هایی اثرگذار بر بهبود عملکرد سازمان‌ها	چهار دسته از چالش‌ها که شامل چالش‌های ۱- فرهنگی، ۲- سازمانی، ۳- فرآیندی و ۴- مدیریتی می‌باشند جزو مهم‌ترین مشکلات پیش روی در رسیدن به الگوی مطلوب جانشین‌پروری در این سازمان‌ها محسوب می‌شوند
ایلانو و همکاران	۱۳۹۹	ارائه الگوی جانشین‌پروری برای فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین	با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های اصلی موجود در سازمان، مخزنی از استعدادهای وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آن‌ها برگ‌زید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقب همانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران، پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند.
			الگوی شناسایی شده شامل سه بعد سازمانی، فرآیندهای سازمانی و توسعه‌سازمانی در چهارچوب ۱۷ مؤلفه و ۱۲۶ شاخص است. این مؤلفه‌ها: نظارت، برنامه‌ریزی، پایش، ارزیابی، شناسایی و ارزیابی نامزدها، آموزش و بهسازی نامزدها، جذب نامزدها، نگهداری نامزدها، به‌کارگیری و ارتقای نامزدها، شناسایی مناصب، ساختار و روش‌ها، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت، چشم‌انداز، سیاست‌ها، راهبردها و پذیرش کارکنان می‌باشند.

**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

نویسنده	سال	اهداف	نتایج
جعفر پور و همکاران	۱۳۹۹	الگوی توسعه جانشین پروری مورد مطالعه (بانک رفاه کارگران)	بین مؤلفه‌های ذکر شده آموزش و یادگیری بیشترین تأثیر را داشته، در رتبه دوم شاخه ساختاری و در بین مؤلفه‌های آن مؤلفه فرهنگ بیشترین تأثیر مستقیم در استقرار نظام جانشین پروری را داشته است. عوامل زمینه‌ای تأثیر مستقیم و معنادار در بانک رفاه ندارد.
حسینی و همکاران	۱۳۹۷	طراحی مدل نظام مدیریت جانشین پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی - سازمانی	از تعداد ۳۲ زیر شاخص مستخرج، شش مورد به علت عدم احراز نسبت روایی، حذف و ۲۶ شاخص به وسیله مدل اندازه‌گیری و شاخص‌های برازش مورد تأیید قرار گرفت
حسینی و همکاران	۱۳۹۶	تدوین ره نگاشت جانشین پروری در سطح سازمان	ره نگاشت تدوین شده، شامل ۵ سطح که عبارت‌اند از سطح سازمان، ساختار سازمانی (S)، سطح شغل (C)، سطح فردی (P)، سطح برنامه‌ریزی شغلی (CP) و سطح نظارت و ارزیابی در دو وجه فرآیند و نتایج می‌باشد.

با توجه به مطالعات فوق‌الذکر، نوآوری پژوهش حاضر شناسایی مقوله‌های جانشین پروری در مرکز آمار ایران و معاونت آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها از طریق بررسی کیفی بوده و یافته‌های این تحقیق قادر به پیشبرد و ارتقای سطح عملکرد، واکاوی و شناخت چالش‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای و بومی مربوط به مدیریت منابع انسانی است.

**روش‌شناسی تحقیق**

پژوهش حاضر از نظر فلسفه پژوهش، پژوهشی کیفی با رویکرد استقرائی بوده و از نظر هدف پژوهشی، به دنبال شناسایی مقوله‌های جانشین پروری در سازمان‌های دولتی کشور و به‌طور خاص مرکز آمار ایران می‌باشد. به‌علاوه، از آنجایی که درک عمیقی از موضوع تحت مطالعه به‌خصوص در میان مطالعات داخلی وجود ندارد، به لحاظ ماهیت، پژوهشی اکتشافی-توسعه‌ای قلمداد می‌شود.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران اجرایی می‌باشند که تعداد آن‌ها ۱۸ نفر بوده و شاغل در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها می‌باشند.

برای گردآوری داده‌های این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی-توسعه‌ای) تدوین شده است. از روش کیفی (تحلیل مضمون) برای شناسایی مؤلفه‌ها و مقوله‌ها بهره گرفته شده است.

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

**جدول ۲- مراحل انجام پژوهش بر اساس رویکرد کیفی**

گام دوم: طراحی و اجرای پژوهش کیفی (روش تحلیل مضمون)	گام اول: بررسی پیشینه و آماده‌سازی مقدمات پژوهش کیفی
<p>(۱) تعریف و تعیین افراد مطلع از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی و یکپارچه‌سازی آن در سازمان‌های دولتی ایران،</p> <p>(۲) انتخاب نمونه با رویکرد هدفمند و غیر احتمالی با استفاده از روش زنجیره برفی (گلوله برفی)</p> <p>(۳) انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با نمونه منتخب به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران.</p> <p>(۴) تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی،</p> <p>(۵) تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از روش نظریه داده بنیاد، تحلیل مضمون.</p>	<p>(۱) بررسی پیشینه نظری، الگوها و مفاهیم در حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی و یکپارچه‌سازی این دو مفهوم</p> <p>(۲) بررسی پیشینه تجربی و تحقیقات مرتبط با یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و پایداری سازمانی</p> <p>تحلیل، مقایسه و جمع‌بندی پژوهش‌های مرتبط، ارائه ساختار مفهومی اولیه برخاسته از پیشینه پژوهش</p>

در ضمن نظریات و رهنمودهایی گروهی از خبرگان نیز در این خصوص لحاظ شده و قبل از کدگذاری جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد، به این صورت که مضامین در مرحله اول توسط خود پژوهشگر از مقاله‌ها استخراج گردید و در مرحله دوم با مراجعه به خبرگان، مضامین مرتبط با سؤالات پژوهش با نظارت آنان مجدداً شناسایی و استخراج شد. با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی محاسبه شده است. در این پژوهش از دو کدگذار مستقل استفاده شد و ضریب پایایی به‌دست‌آمده طبق فرمول بالا ۹۳ درصد حاصل شد که به معنای داشتن پایایی لازم است.

**جدول ۳- آمار جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان**

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	و ایران آمار مدیران مرکز اطلاعات و آمار معاونت‌های استان‌ها (خبرگان تجربی و علمی)	۳	تحصیلات	فوق لیسانس	۲	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۴
				دکتری تخصصی	۱۶		۴۰ تا ۴۵ سال	۲
				زن	۳		۴۶ تا ۵۰ سال	۵
				مرد	۱۵		بالای ۵۰ سال	۷
اساتید مطلع در حوزه مورد مطالعه	۱۵	جنسیت	مرد	زیر ۱۰ سال	۲	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۲
				۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰		۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰
				بالای ۲۰	۶		بالای ۲۰	۶

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های حاصل از کدگذاری که نتایج آن به تفصیل در یک مقاله دیگر از این نویسنده ذکر شده (مقاله تحت چاپ) است از داده‌های اولیه حاصل از کدگذاری باز، ۴۵۰ کد استخراج شد که در مرحله بعد از کد گذاری باز، ۳۴۷ کد مفهومی مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ۳۰۶ کد مفهومی در مرحله کدگذاری باز استخراج شد. پس از این مرحله، کدگذاری محوری بود که مؤلفه‌های فرعی و ابعاد اصلی حاصل از کدگذاری محوری را مشخص نمود که شامل ۳۷ مقوله فرعی، ۱۵ مقوله اصلی و ۶ بعد اصلی بود. این ابعاد اصلی و مؤلفه‌های اصلی و فرعی آن در جدول شماره ۴ مشخص گردید.

همان‌طور که ذکر شد داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون و شکل‌گیری شبکه مضامین حاکی از آن است که ابعاد اصلی جانشین پروری در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها دارای شش بعد و پانزده مقوله اصلی می‌باشد. این شش بعد شامل تعیین شایستگی‌های، استعدادیابی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین منتخب و ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی می‌باشد.

جدول ۴ - مقوله‌های فرعی و اصلی (ابعاد) جانشین پروری در سازمان‌های دولتی

سازه	ابعاد	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
جانشین پروری	تعیین شایستگی‌های (مدل شایستگی)	شایستگی‌های دانشی	همسویی راهبردی و تحلیل نیازها شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی
		شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)	نوجویی و تفکر خلاق انعطاف‌پذیری فرد مدیریت جهادی
		شایستگی مدیریتی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی هدف‌گرایی و هدایت عملکرد تفکر تحلیلی و حل مساله کل‌نگری و نگرش فرایندی قابلیت رهبری و متقاعدسازی
		شایستگی ارتباطی	مهارت‌های ارتباطی
		استعدادیابی	فرایند منابع انسانی
	مدیریت استعداد		تشکیل خزانه استعداد (احصا مهارت و توانمندی‌های راهبردی افراد و ویژگی کارکنان)

شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پیله‌وری

ارتباطات و شبکه‌ها (زیرساخت‌ها و موانع مرتبط)	سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی	تشکیل بانک اطلاعات جانشینی
تعیین متولی فرایند (در نمودار و تشکیلات)	تشکیلات (تفصیلی و اسمی)	جانشین‌گزینی
طبقه‌بندی مشاغل		
نیازسنجی آموزشی از کاندیداها	مهارت‌ها فردی و سازمانی	آموزش و توسعه جانشین منتخب
مدیریت دانش		
(توسعه و ارتقا نظام آموزش، رشد و تعالی جانشینان جایگزین)		
یادگیری سازمانی		
فرهنگ امنیت (شغلی و عاملی)	عوامل فرهنگی	ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی
فرهنگ جانشین‌پروری		
عجین شدن کارکنان		
گفتمان‌سازی	عوامل مدیریتی-حمایتی	
حمایت سازمانی		
رفع موانع بوروکراسی و ساده‌سازی		
حساسیت به عملکرد		
انعطاف سازمانی	ارزیابی و نظارت	
رفع چالش‌ها و موانع (ارتباطی و مدیریتی، قانونی، زیرساختی)		
نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد		
سنجش شایستگی	راهبردهای عملی (شرایط اجرا)	
استراتژی‌های ارتقا (ارتقا مسیر شغلی)		
راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی بلندمدت / آینده محور)	عوامل محیطی	
تعادل بین سیاست و بوروکراسی		
استقلال سازمان		
پیامدهای فردی	توجه به پیامدها	
پیامدهای سازمانی		

هر یک از ابعاد نیز شامل مقوله‌های اصلی و فرعی می‌باشد. مقوله‌های اصلی شامل شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)، شایستگی مدیریتی و شایستگی ارتباطی که در بعد تعیین شایستگی‌های جای می‌گیرند. فرایند منابع انسانی و مدیریت استعداد متعلق به بعد

**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

استعدادیابی هستند. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بعد تشکیل بانک اطلاعات جانشینی جای دارد. تشکیلات (تفصیلی و اسمی) متعلق به بعد جانشین‌گزینی است. مهارت‌ها فردی و سازمانی مربوط به بعد آموزش و توسعه جانشین منتخب است و بعد ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی شامل مقوله‌های عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی-حمایتی، ارزیابی و نظارت، راهبردهای عملی (شرایط اجرا)، عوامل محیطی و وجه به پیامدها می‌باشد.

**جدول ۵- مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی**

ابعاد	مؤلفه	مقوله‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی	عوامل محیطی	۱	۰,۶۲۹	۱۴,۸۶۳	تأیید
		۲	۰,۸۱۶	۳۷,۵۹۶	تأیید
	راهبردهای عملی (شرایط اجرا)	۱	۰,۸۳۳	۳۹,۱۹۰	تأیید
		۲	۰,۸۱۵	۲۷,۷۶۲	تأیید
	عوامل مدیریتی و حمایتی	۱	۰,۶۴۳	۱۴,۷۲۸	تأیید
		۲	۰,۸۵۴	۴۶,۲۲۷	تأیید
		۳	۰,۸۵۵	۴۰,۸۷۰	تأیید
		۴	۰,۸۷۵	۶۲,۸۱۶	تأیید
		۵	۰,۶۸۹	۱۵,۶۰۶	تأیید
	توجه به پیامدها	۱	۰,۸۷۲	۵۸,۹۳۹	تأیید
		۲	۰,۸۰۵	۲۷,۵۰۰	تأیید
	ارزیابی و نظارت	۱	۰,۷۳۴	۲۵,۳۵۸	تأیید
		۲	۰,۶۸۷	۱۸,۲۶۳	تأیید
	عوامل فرهنگی	۱	۰,۸۷۱	۴۹,۲۹۰	تأیید
		۲	۰,۸۸۷	۶۴,۱۵۱	تأیید
		۳	۱	۰	تأیید
		۴	۰,۸۰۸	۳۰,۷۴۰	تأیید
	رفع چالش‌ها و موانع	۱	۰,۸۹۰	۵۱,۶۴۲	تأیید
		۲	۰,۸۸۶	۵۸,۰۶۵	تأیید
		۳	۰,۷۹۵	۲۶,۷۶۰	تأیید
۴		۰,۸۵۸	۵۵,۷۲۶	تأیید	
بانک اطلاعات جانشینی	سیستم‌های اطلاعات	۱	۰,۶۱۰	۵,۷۴۶	تأیید
	منابع انسانی (ارتباطات و شبکه‌ها)	۲	۰,۷۸۵	۱۴,۶۶	تأیید
		۳	۰,۶۲۸	۶,۲۱۶	تأیید

## شناسایی مقوله‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران/صادقی، دانش‌فرد، خیراندیش و پيله وری

نتیجه	ضریب معناداری	بار عاملی	مقوله‌ها	مؤلفه	ابعاد
تأیید	۲۲,۶۱۴	۰,۷۷۷	۱	مدیریت استعداد	استعدادیابی
تأیید	۲۵,۲۳۷	۰,۷۶۶	۲	فرایند منابع انسانی	
تأیید	۷,۶۵۵	۰,۵۱۲	۱	ساختار (تشکیلات)	جانشین‌گزینی
تأیید	۱۰,۰۶۳	۰,۵۸۱	۲	تفصیلی و اسمی)	
تأیید	۱۳,۸۸۷	۰,۶۶۲	۱	مهارت‌های فردی و سازمانی	آموزش و توسعه جانشین‌منتخب
تأیید	۲۷,۲۴۷	۰,۸۲۱	۲		
تأیید	۲۸,۶۷۷	۰,۷۶۴	۳		
تأیید	۳۳,۴۵۱	۰,۷۸۲	۴		

بر اساس نتایج حاصل از جدول فوق، بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰/۵ هست و ضرایب معناداری نیز از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ بنابراین هیچ مؤلفه‌ای حذف نشده و همه مؤلفه‌های شناسایی‌شده مورد تأیید قرار گرفتند.

### نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج این بررسی نشان داد ابعاد اصلی جانشین‌پروری در مرکز آمار ایران و معاونت‌های آمار و اطلاعات استان‌ها دارای شش بعد و ۱۵ مقوله اصلی می‌باشد. این شش بعد شامل تعیین شایستگی‌های، استعدادیابی، تشکیل بانک اطلاعات جانشینی، جانشین‌گزینی، آموزش و توسعه جانشین‌منتخب و ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی می‌باشد. مقوله‌های اصلی شامل شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم)، شایستگی مدیریتی و شایستگی ارتباطی که در بعد تعیین شایستگی‌های جای می‌گیرند. فرایند منابع انسانی و مدیریت استعداد متعلق به بعد استعدادیابی هستند. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بعد تشکیل بانک اطلاعات جانشینی جای دارد. تشکیلات (تفصیلی و اسمی) متعلق به بعد جانشین‌گزینی است. مهارت‌ها فردی و سازمانی مربوط به بعد آموزش و توسعه جانشین‌منتخب است و بعد ماندگاری و هم‌راستایی راهبردی شامل مقوله‌های عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی-حمایتی، ارزیابی و نظارت، راهبردهای عملی (شرایط اجرا)، عوامل محیطی و وجه به پیامدها می‌باشد.

بر اساس نظر کارشناسان، شایستگی‌های دانشی شامل همسویی راهبردی و تحلیل نیازها و شایسته‌سالاری و تخصص‌گرایی می‌باشد. شایستگی‌های فردی و ارزشی (مقوله‌های گام دوم) نیز در بردارنده نوجویی و تفکر خلاق، انعطاف‌پذیری فرد و مدیریت جهادی است. شایستگی مدیریتی شامل آینده‌نگری و تفکر راهبردی، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تفکر تحلیلی و حل مساله، کل‌نگری و



### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

نگرش فرایندی، قابلیت رهبری و متقاعدسازی و شایستگی ارتباطی شامل مهارت‌های ارتباطی است. همچنین فرایند منابع انسانی دربردارنده برنامه‌ریزی منابع انسانی (جذب کارآمد، نگهداشت و...) و مدیریت استعداد دارای تشکیل خزانه استعداد (احصا مهارت و توانمندی‌های راهبردی افراد و ویژگی کارکنان) می‌باشد. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی حاوی ارتباطات و شبکه‌ها (زیرساخت‌ها و موانع مرتبط) و تشکیلات (تفصیلی و اسمی) شامل تعیین متولی فرایند (در نمودار و تشکیلات) و طبقه‌بندی مشاغل است. مهارت‌ها فردی و سازمانی شامل نیازسنجی آموزشی از کاندیداها، مدیریت دانش، نظام آموزش، رشد و تعالی جانشینان (توسعه و ارتقا جایگزین) و یادگیری سازمانی است. عوامل فرهنگی نیز شامل فرهنگ امنیت (شغلی و عاملی)، فرهنگ جانشین پروری، عجین شدن کارکنان و گفتمان سازی است. عوامل مدیریتی-حمایتی دربردارنده حمایت سازمانی، رفع موانع بوروکراسی و ساده‌سازی، حساسیت به عملکرد، انعطاف سازمانی و رفع چالش‌ها و موانع (ارتباطی و مدیریتی، قانونی، زیرساختی) است.

مقوله ارزیابی و نظارت نیز شامل نظام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و سنجش شایستگی است. راهبردهای عملی (شرایط اجرا) دربردارنده استراتژی‌های ارتقا (ارتقا مسیر شغلی)، راهبردهای فردی و سازمانی (برنامه‌ریزی بلندمدت/ آینده‌محور) و مقوله عوامل محیطی شامل تعادل بین سیاست و بوروکراسی و استقلال سازمان می‌باشد. توجه به پیامدها نیز شامل پیامدهای فردی و سازمانی می‌باشد. نتایج تحلیل عاملی جانشین پروری با عامل‌های شناسایی شده نیز حکایت از این دارد که تمامی عامل‌ها در حد مطلوب بوده و نشانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است.

## منابع

- ۱) آروین اصل، طاهره سادات، سلطانی، حسن، رضایی، سعید (۱۴۰۲). شناسایی عوامل زمینه‌ساز فرهنگ‌سازمانی بر اساس شاخص‌های مدیریت جهادی (مطالعه موردی: دادگستری ج.ا.). رویکردهای نوین در مدیریت جهادی و حکومت اسلامی، ۳(۱۱)، ۱-۲۰.
- ۲) -آرونا، ن. (۲۰۱۹). برنامه‌ریزی جانشینی در رهبری در مؤسسات پلی‌تکنیک: برای ثبات و انعطاف‌پذیری عملیاتی. یک پایان‌نامه دانشگاه آتاباسکا
- ۳) بابایی میبدی، حمید؛ جمشیدی، نگار؛ جمشیدی، صادق؛ تو سخاوت‌مندی احسان. (۱۳۹۹). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام جانشین‌پروری در مرکز صداوسیما یزد، پژوهش‌های ارتباطی سال بیست و هفتم، شماره ۴ (سری ۱۰۴)، ۱۴۹-۱۶۹.
- ۴) فرخی، احسان؛ باقرزاده، محمدرضا. طبری، مجتبی؛ مهرآرا، اسداله. (۱۴۰۰)، چالش‌های اجرای مکانیسم جانشین‌پروری در سازمان دولتی (مطالعه موردی: شهرداری تهران)، فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، سال سیزدهم، شماره ۳.
- ۵) حسنی، سید احمد؛ فتحی مظلوم، امید؛ نامدار، زینب. (۱۳۹۶). تدوین جانشین‌پروری در سطح سازمان، کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و مطالعات رفتاری، آذر، تهران.
- ۶) حسینی، سید حسن؛ شعیمی برزکی، علی؛ نصرآصفهانی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل سیستم مدیریت جانشین‌پروری بر اساس شاخص‌های محلی - سازمانی. فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱.
- ۷) جعفرپور، محمد سعید نجف بیگی، رضا عقیقی، علی‌رضا، زمستان (۱۳۹۸)، الگوی توسعه پرورش تحت مطالعه (بانک رفاه کارگران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲۷، صفحه ۶۳-۹۳.
- ۸) ایلانلو، ص، خورشیدی، ع. برزگر، ن. فقیه آرام، ب؛ و سلیمی، ع. (۱۳۹۸). چارچوب برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت پلیس / سال پانزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۸، صفحات: ۶۶۸-۶۸۹.
- ۹) توکلی، م. ابراهیمی، ع؛ و شمسی، خ. (۱۴۰۰). شاخص‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری دامغان.
- ۱۰) نجفی امامی، ناهیده، بافنده زنده، علیرضا، محمودزاده، مرتضی. (۱۴۰۳). لبه تاریک جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی با نظریه رهیافت داده بنیاد. مدیریت سازمان‌های دولتی، doi: ۱۰.۳۰۴۷۳/doi: ۲۰۲۴,۷۰۱۸۴,۴۹۴۳/ipom.

- 11) Albad, E. Sattari, S. & Namvar, Y. (2020). Identifying Dimensions and Components of Substitution in Higher Educational System: Ulteracombination Qualitative Approach. Educational Development of Judishapur, 11(3), 295-310. [In Persian]
- 12) Albad, inspiration; Sattari, Sadruddin; Namur, Yusuf. (2019). A model for succession in higher education (case study: Islamic Azad Universities of Tehran). Journal of Human Capital Empowerment, Volume 3, Number 3, 217-241. [In Persian]
- 13) Al Suwaidi, M. Jabeen, F. Stachowicz-Stanusch, A. & Webb, M. (2020). Determinants linked to executive succession planning in public sector organizations. Vision, 24(3), 284-299.
- 14) Arona, N. (2019). Succession Planning In Leadership In Polytechnic ISnstitutes: For Satability And Operational Resilience. a Dissertation. Athabasca University
- 15) Bokhari, I. H. Muhammad, A. B. & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 14(1), 368-387.
- 16) Chang, C. Y. & Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. International Journal of Healthcare Management, 14(4), 1062-1070.
- 17) Du Plessis, M. A. R. (2019). A succession planning framework for leadership development of nurse educators in nursing education institutions in South Africa (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- 18) Pacholik-Samson, K. (2020). Approaches to Leadership Development and Succession Planning in Canadian Accredited Independent Schools (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).
- 19) 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.

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Bokhari et al.  
2 Du Plessis  
3 Change and Basie  
4 Pacholik-Samson  
5 Al Suwaidi et al.  
6 Bokhari et al.

---

**Identification of categories of succession in Iran's government organizations (Study case: Iran Statistics Center and Deputy of Statistics of Provincial Management and Planning Organization)**

Farzaneh Sadeghi<sup>1</sup>

Karam Elah Daneshfard<sup>2</sup>

Mehdi Khairandish<sup>3</sup>

Nazanin Pilevari<sup>4</sup>

Receipt: 21/01/2024

Acceptance: 29/07/2024

**Abstract**

Succession is known as a valuable mechanism in the progress and improvement of the organization, and the preservation and maintenance of this capital is of great importance. Considering the importance of succession in Iran's government organizations, it is necessary to examine the dimensions and categories of succession in government organizations. Therefore, the purpose of this research is to identify the categories of succession in government organizations, which include the Iranian Statistics Center and the Deputy Statistics Office of the Provincial Management and Planning Organization. The current research is qualitative and thematic analysis with an inductive approach. The statistical population of this study is the number of 18 experts of Iranian statistics and the deputy statistics of the provincial management and planning organization. The interview technique and data coding were used to collect and analyze the data.

Based on the findings, the categories of succession planning in Iran's government organizations were identified, which included determining competencies and compiling a competency model, finding talent, determining the succession information bank, selecting a successor, training and developing the chosen successor, sustainability and strategic alignment.

**Keywords**

succession, government organizations, statistics center

1-PhD student, Department of public Management Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Farfar1004@yahoo.com

2-Assistant Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Daneshfard@srbiau.ac.ir

3-Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. dr.me.kh@gmail.com

4-Associate Professor, Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Nazanin.pilevari@gmail.com



## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

محسن فرجی<sup>۱</sup>

لیلا سعیدی<sup>۲</sup>

صدیقه طوطیان‌اصفهانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸

### چکیده

با توجه به نقش و اهمیت فضیلت سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی، پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس روش اجرا اکتشافی از نوع کیفی که با استفاده از تحلیل تم که شامل مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیراستفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای، میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه و مصاحبه بود، داده‌ها با کمک فیش‌برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شدند، به طوری که در این تحقیق برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی، به روش پیشنهادی لینکوپین و گوبا استناد و برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها از روش درگیری دائمی و مستمر استفاده شد. جامعه آماری تحقیق خبرگان آشنا به موضوع که به روش نمونه‌گیری هدفمند از طریق اشباع نظری ۱۳ نفر انتخاب شدند. مطابق با یافته‌های تحقیق مدل فضیلت سازمانی با ۹ مضمون سازمان دهنده شامل عدالت سازمانی، وفاداری سازمانی، تعهد شغلی، اعتماد سازمانی، خوش‌بینی سازمانی، اخلاق سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، بخشندگی سازمانی، دلسوزی سازمانی با بهره‌گیری از روش براون و کلارک درروش تحلیل مضمون به دست آمد. از نتایج تحقیق می‌توان به نقش اساسی فضیلت سازمانی در سازمان اشاره کرد که به‌عنوان یکی از عوامل پیشرفت و تحول دانشگاه و ابزاری در جهت رشد و تحول منابع انسانی نام برد.

### کلمات کلیدی

فضیلت سازمانی؛ سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی؛ منابع انسانی؛ فرهنگ‌سازمانی

۱- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. m.faraji7001@gmail.com

۲- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Leilasaedi88@gmail.com

۳- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) tootian\_ir@yahoo.com

در حال حاضر، صاحب‌نظران سازمانی به‌طور مکرر تأکید می‌کنند که رفتارهای غیرمعارف در بین کارکنان و مدیران شیوع یافته و خسارات مهم و پرهزینه‌ای را به سازمان تحمیل می‌کند. رسوایی‌های مالی و اخلاقی افشاء شده در سازمان‌های سراسر دنیا، تمایل به بازنگری نقش فضیلت‌سازمانی را موجب شده و پژوهش‌گران را بر آن داشته که در شناسایی فضیلت در سازمان‌ها اهتمام ورزند. در واقع رسوایی‌های مالی و اخلاقی اخیر موجب گرایش و علاقه فزاینده به موضوعاتی همچون اخلاق سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان گشته و به‌تبع این علاقه گرایش و توجه ویژه‌ای نیز به موضوع فضیلت در سازمان مبذول شده است (کوتریل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در دنیای پسامدرن، با عدم قطعیت رو به رشدی در مورد راه‌حل‌های درست برای مسائل اخلاقی زندگی مواجه هستیم. اهمیت اخلاق هرروز توسط افراد در مواجهه با مسائل اخلاقی شخصی و همچنین برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها محرز شده است. امروزه سازمان‌ها، کارمندان به‌طور فزاینده در موقعیت‌های متضاد اخلاقی تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند که این امر به افزایش عدم قطعیت و استرس منجر می‌شود که مشکلات اخلاقی به عواقب جدی برای افراد و هزینه‌های هنگفت برای سازمان‌ها منتهی می‌شود (کوآتراپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). از این‌رو فضیلت‌سازمانی در پی مطرح‌شدن مسائل اخلاقی در سازمان‌ها و به‌تبع آن، از دست رفتن اعتماد عمومی نسبت به سازمان‌ها، مطرح شد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۵). دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، معرف بالاترین سطح از تفکر، علم و فرهنگ آن جامعه محسوب می‌شوند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲)، به همین جهت اگر دانشگاهی فاقد ملاک‌های لازم برای رسیدن به سازمان فضیلت‌محور باشد، در جنبه‌های علمی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی نه تنها تأثیرگذار نخواهد بود، بلکه اهداف تعیین‌شده دانشگاه نیز به‌درستی محقق نخواهد شد (اسدزاده هیر و همکاران، ۱۳۹۶). از این‌رو نقش حاکمیت فضیلت‌سازمانی در دانشگاه‌ها به‌منظور ایجاد فضایی اخلاقی و فضیلت‌محور روشن است و به همین دلیل با دقت نظر باید به آن توجه شود. دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان اولین دانشگاه غیرانتفاعی ایران و تربیت‌کننده بخش بزرگی از مدیران و متخصصین آینده کشور تلقی می‌شود و نقش راهبردی در توسعه و پیشرفت کشور را بر عهده دارد. نظر به رسالت‌های همه‌جانبه دانشگاه‌ها (فرهنگی - تربیتی، آموزشی، سیاسی، اقتصادی و مدیریتی)، در تربیت نیروی انسانی شایسته (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲)، انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی را نمی‌توان به‌صرف بهره‌مندی از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه داشتن شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (قربان نژاد و عیسی

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

خانی، ۱۳۹۵). در این میان نقش مدیران دانشگاه‌ها از سایر عناصر پررنگ‌تر هست. از همین رو مدیران دانشگاه‌ها برای تصدی پست حساس و تأثیرگذار مدیریت، باید از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم بهره‌مند باشند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۵). دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان نمادی از آموزش عالی کشور، حساسیت ویژه‌ای در تربیت نسل آینده مدیران کشور دارد، به‌گونه‌ای که تحقق اهداف دانشگاه آزاد منوط به داشتن مدیران باکفایت و درخور در تمامی ابعاد گوناگون علمی و فرهنگی است.

#### **اهمیت و ضرورت تحقیق**

فضیلت در اصطلاح فنی اشاره به ویژگی‌ها و خصائل منحصر به فرد انسانی دارد که نشانگر خوبی‌های معنوی و اخلاقی هستند. فضیلت‌گرایی به‌مثابه مهم‌ترین شرایط انسانی و بلندمرتبه‌ترین تمایلات بشری، به پیگیری و جستجوی بهترین خواسته‌های انسانی بازمی‌گردد (رگو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). بر این مبنا، فضیلت سازمانی اشاره به ویژگی‌های اخلاقی سازمانی دارد که قادرند در صفات و مشخصات شخصیتی افراد و منابع انسانی سازمان نمود یابند. کامرون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز فضیلت سازمانی را به‌کارگیری حمایت، رشد، توسعه و تداوم عادات، امیال و افعالی نظیر گذشت، نوع‌دوستی، اعتماد میان فردی و سازمانی، امانت و درستی در میان منابع انسانی قلمداد نموده است (نجف بیگی و همکاران، ۱۳۹۳). انتساب این مؤلفه به سازمان و نهادهای اجتماعی حاکی از آن است که آن‌ها از قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم در راستای ایجاد، تقویت و حمایت از افعال و کردارهای فضیلت محور در میان منابع انسانی و کارکنان خویش برخوردار بوده و قادرند رفتار کارکنان را به‌سوی تعالی فردی/جمعی سوق دهند. به اعتقاد آوی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) درک منابع انسانی سازمان از خصیصه فضیلت سبب می‌گردد تا احساسات مثبت در آنان توسعه‌یافته و رفتارهای سودمند، نوع‌دوستانه و توأم با احترام از آنان بروز یابد. فعالیت در این‌گونه سازمان‌ها سبب می‌گردد تا در کارکنان این احساس به وجود آید که کار را صرفاً در راستای پیشرفت‌های شغلی یا دریافت پاداش‌های مادی صورت نمی‌دهند، بلکه در جهت رضایت شخصی یا برای انجام یک کار خوب انجام دهند. بر این اساس، تلاش‌های بسیاری در راستای شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا در قالب‌هایی نظیر تبعیت از قوانین و معیارها، ارزش قائل شدن برای حقوق دیگران، یاری‌رساندن به نیازمندان، عدالت محوری و تعهد‌گرایی (فریدمن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، مسئولیت‌پذیری، درستی و صداقت، احترام به دیگران، اعتماد میان فردی و احترام به مالکیت فردی/جمعی (مانز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ ضماهنی و شکاری، ۱۳۹۵:۵۳) خوش‌بینی، اعتماد، شفقت، صداقت و بخشش (کامرون و همکاران، ۲۰۰۴) صورت پذیرفته است. با این وجود، تاکنون پژوهش در این حوزه از اقبال چندانی برخوردار نبوده، به‌طوری‌که پژوهش‌گران دانشگاهی عمدتاً نسبت به فضائل سازمانی به

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

دیده تردید نگرسته و در عرصه‌های داخلی سازمان، مدیران اجرایی در سطوح فنی تا سطوح عالی، در مقابله با فشارهای اقتصادی از این مسئله غفلت ورزیده‌اند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). حتی در برخی از شرایط، متفکرین و سیاست‌گذاران رفتارهای سازمانی با ارجاع به پیچیدگی‌ها و تغییرات محیط‌های کسب‌وکار و نیز همراه ساختن آن با عنوان محافظه‌کاری و جزم‌اندیشی دینی، عمل به فضیلت‌های اخلاقی را به‌مثابه یکی از بسترهای لازم برای پاسخ‌دهی به ذی‌نفعان و بهبود عملکردهای سازمانی ناکارآمد قلمداد نموده‌اند (ورمان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰)، در گذشته بیشتر محققین به دنبال حل مشکلات موجود در سازمان‌ها نظیر بازاریابی و کاهش هزینه‌ها و ... بوده‌اند و کمتر به مسائلی همچون فضیلت‌های اخلاقی و فرهنگی که یکی از زمینه‌های توانمندسازی کارکنان در پیشبرد اهداف می‌باشد پرداخته‌شده است از همین رو در این پژوهش سعی شده است تا به تبیین و طراحی الگوی کارساز و اجرایی در جهت ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با اتکا به پیشینه تاریخی و مذهبی کشور و متناسب با فرهنگ و ساختار سازمان‌های آموزشی پرداخته شود.

### **مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش**

#### **مبانی نظری**

#### **تعریف فضیلت سازمانی**

فضیلت در سازمان‌ها به معنی ایجاد، ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادات، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی مانند انسانیت، صداقت، بخشایندگی؛ اعتماد و وفاداری در سطح فردی و گروهی در سازمان است (رگو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) بنابراین هرگونه فعالیت‌های فردی و گروهی، ویژگی‌های فرهنگی یا هر فرایندی که سبب ترویج و تداوم فضیلت در سازمان شود، ممکن است سبب ایجاد فضیلت سازمانی شود.

#### **اهمیت فضیلت سازمانی**

فضیلت سازمانی، نقش مهم و چشم‌گیری در عملکرد فردی و سازمانی دارد، هرچند به نظر می‌رسد امروزه باوجود تلاش‌های فراوان در جهت ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌ها مفهوم فضیلت محوری در سازمان‌های دولتی به‌شدت رنگ‌باخته است یا به فراموشی سپرده می‌شود (وانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). از شواهد موجود این مسئله قابل حس است فعالیت‌های اجرای در ایجاد سازمان فضیلت محور مثرثمر نبوده و یا جزو اولویت‌های اصلی سازمان نمی‌باشد که عدم توجه به این مقوله باعث، نگرانی‌های زیادی را در سازمان‌های مختلف به وجود آورده است به همین دلایل پژوهش‌گران به دنبال ایجاد مسیری مناسب



در جهت فرهنگ‌سازی فضائل اخلاقی در سازمان‌ها هستند.

### هدف فضیلت سازمانی

بررسی فضیلت سازمانی در عملکرد و بهبود و اثربخشی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. سازمان‌ها معمولاً اهداف خود را در افق‌های بلندمدتی می‌بینند پس می‌توان با افزایش روحیه و جلب توجه کارکنان به این اهداف دست‌یافت. فضیلت سازمانی به‌عنوان یک حلقه مفقوده در سازمان‌های امروزی است و توجه چندانی به این متغیر مهم سازمانی نشده است؛ از این رو، ضروری است مدیران سازمان‌ها به بسترسازی برای فضیلت و اجرای آن در سازمان اهتمام ورزند. در نتیجه این توجه و بسترسازی، سازمان‌هایی‌توانند در فضای اخلاقی رشد و توسعه‌یابند. در پایان، پیشنهاد می‌شود با ارتقای جوّ اخلاقی در سازمان، از یک‌سو موجبات اتخاذ تصمیمات اخلاقی توسط مدیران و از سوی دیگر، موجبات رفتارهای اخلاقی میان کارکنان فراهم شود. در زمینه فضیلت‌گرا کردن سازمان، اخلاقیات و جوّ اخلاقی مؤثرتر از قوانین و رویه‌ها عمل می‌کنند. (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۸)

### انواع فضیلت سازمانی

ارسطو و متعاقب وی فارابی از انواع فضیلت‌های نظری، فکری، اخلاقی و عملی نام می‌برند. فضایل نظری عبارت است از معلوماتی که هدف نهایی آن‌ها معقول ساختن موجودات و یقین انسان به وجود آن‌ها است. برخی از این علوم، علوم اولیه هستند که از ابتدا برای انسان حاصل بوده، بدون آنکه بدانند چگونه و از کجا به دست آمده‌اند و برخی دیگر از طریق تعلیم و تعلم حاصل می‌شوند. فضایل فکری علم و معرفت برای تحصیل فضیلت از طریق تعلیم و تعلم می‌باشد که ناشی از قوه فکری بوده و آنچه برای اهداف عالی سودمندتر است را استنباط می‌کند؛ اما فضایل اخلاقی افعالی است که از انسان صادر می‌شود و به منشأ و مصدری غیر از عقل نظری نیازمند است که آن اراده است. فضایل عملی نیز عبارت است از محقق ساختن فضایل اخلاقی و عمل به خیر. فضیلت عملی تابع فضیلت فکری و آن نیز تابع فضیلت نظری است. این فضایل که از دیدگاه فلسفی یونان باستان و اسلام به‌صورت مشترک، وسیله‌ای جهت نیل به سعادت بشری است.

### ویژگی‌های فضیلت سازمانی

تأثیر مثبت انسانی و بهبود اجتماعی، دو ویژگی کلیدی تعریف فضیلت سازمانی است. فضیلت منافع برای دیگران به ارمغان می‌آورد و موجب ارزش اجتماعی می‌شود (کامرون و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). این کار سبب می‌شود کارکنان وضعیت سازمان خود را مثبت ارزیابی کنند و احساس غرور داشته باشند. اعتقاد بر این است که سازمان موفق با داشتن باور به کارکنان، این احساس را در آن‌ها

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

ایجاد می‌کند که در یک سازمان با موقعیت بالا کار می‌کنند که در جامعه نگرشی مثبت نسبت به آن وجود دارد (فولر و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶). فضیلت سازمانی همچنین احساس کارمند بودن را در سازمان افزایش می‌دهد. سازمان‌های فضیلت مدار به‌طور مثبت بر چگونگی رفتار و کارکرد کارکنان در محل کار تأثیر می‌گذارند. (رگو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱)

### عوامل تأثیرگذار در فضیلت سازمانی

۱- عوامل فردی: (صداقت، اعتماد، جوانمردی، همدردی، وجدان کاری، سرمایه اجتماعی، عدالت سازمانی، هوش معنوی)

۲- عوامل سازمانی: (ساختار و فرایند، رهبری فضیلت‌گرا، فرهنگ سازمانی، فلسفه وجودی سازمان)

۳- عوامل فراسازمانی: (عوامل فرهنگی، اجتماعی، محیطی، قانونی) (دهقانی‌زاده، ۱۳۹۷)

### مدل‌های فضیلت سازمانی

کمرن مدلی را برای سنجش فضیلت سازمانی ارائه کرده‌است. این مدل شامل پنج عامل اصلی است که عبارت‌اند از:

**بخشش سازمانی:** بدان معنی است که اشتباهات به‌سرعت بخشیده می‌شوند. همچنین به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری در زمینه‌ای که از طریق استانداردهای بالای عملکرد مشخص شده، مورد استفاده قرار گیرند. (ریبرو و رگو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹)

**اعتماد سازمانی:** اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که حسن نیت، ملاحظات و احترام بر سازمان حاکم است و افراد به یکدیگر و رهبران خود اعتماد دارند. با بسط و گسترش فرهنگ اعتماد می‌توان به‌جای ارزش‌های منفی، ارزش‌های اخلاقی را در سازمان پرورش داد.

**صداقت:** نشان می‌دهد که درست‌کاری، قابلیت اعتماد و احترام در سازمان شایع است. درستی و راستی شیوه مردان و زنان نیک است. راست‌باز و پاک‌باز و امیر باش، روحیه مردان خداست.

**خوش‌بینی:** خوش‌بینی به‌عنوان تمایل یا انتظار همیشگی به دریافت و دستیابی به نتیجه مثبت تعریف می‌شود (کارور<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۳).

**شفقت:** شفقت سازمانی به‌معنی آن است که افراد مراقب یکدیگر هستند و به یکدیگر اهمیت می‌دهند.

### پیشینه تجربی پژوهش

حسین‌پور در سال ۱۴۰۱ مقاله‌ای با عنوان شناسایی و واکاوی مؤلفه‌های فضیلت سازمانی بر اساس

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

ایرانی و اسلامی را انجام دادند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های فضیلت سازمانی ایرانی اسلامی روابط بین فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت و رهبری و فرهنگ سازمانی می‌باشند.

عربشاهی و غلامی‌نژاد در سال ۱۴۰۰ مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر فضیلت سازمانی با نقش میانجی اخلاق‌کاری را انجام دادند. نتایج نشان داد که اخلاق‌کاری رابطه مدیریت منابع انسانی اسلامی و فضیلت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. همچنین نتایج حاکی از تأثیر معنی‌دار مدیریت منابع انسانی اسلامی بر فضیلت سازمانی، تأثیر معنی‌دار مدیریت منابع انسانی اسلامی بر اخلاق‌کاری و تأثیر معنی‌دار اخلاق‌کاری بر فضیلت سازمانی می‌باشد.

گوران و همکاران در سال ۱۴۰۰ مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل تأثیر آموزش فضیلت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی اعضای هیئت‌علمی (مطالعه موردی دانشگاه‌های استان مازندران) را انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد متغیرهای فضیلت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، فضیلت سازمانی با بهزیستی ذهنی و بهزیستی ذهنی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنادار و مثبت دارند. همچنین بهزیستی ذهنی، در تأثیر فضیلت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

تقی پور و مطلبی در سال ۱۳۹۹ مقاله‌ای با عنوان نقش فضیلت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه امام خمینی (ره) نیروی دریایی را انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که خوش‌بینی بر عملکرد شغلی کارکنان (۰/۶۴۵) تأثیر دارد. همچنین اعتماد (۰/۷۲۵)، شفقت (۰/۶۴۸)، صداقت (۰/۸۷۱) و بخشش (۰/۸۷۸) بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه امام خمینی (ره) نیروی دریایی نوشهر تأثیر دارد. در نتیجه فضیلت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه امام خمینی (ره) تأثیرگذار است.

کیانی و همکاران در سال ۱۳۹۹ مقاله‌ای با عنوان تدوین مدل اندازه‌گیری فضیلت سازمانی به‌عنوان یک مؤلفه اخلاقی را انجام دادند. می‌توان نتیجه‌گیری کرد که پژوهش‌گران می‌توانند برای سنجش فضیلت سازمانی در سازمان‌های ورزشی از پرسش‌نامه فضیلت سازمانی ۱۵ گویه موجود در این پژوهش که از روایی و پایایی مناسب برخوردار است استفاده نمایند.

میون<sup>۱۶</sup> و همکاران در سال ۲۰۲۳ مقاله‌ای با عنوان فضیلت شبکه‌های اخلاقی: چگونه می‌توان شیوه‌های فضیلت‌مندانه را در سازمان‌های غیرانتفاعی تقویت کرد را انجام دادند.

بر اساس این یافته‌ها، یک مدل دایره‌ای از فضیلت‌گرایی پیشنهاد شده است که در آن شبکه‌های اخلاقی، شیوه‌های فضیلت‌آمیز را در میان اعضای خود در چهار سطح پرورش می‌دهند: (۱) سطح جهت‌گیری استراتژیک (۲) سطح نهادی (۳) سطح سازمانی (۴) سطح رابطه‌ای، در هر یک از این

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

سطوح، شبکه‌های اخلاقی باعث ایجاد عادت به فضایل و ترویج رفتارهای با فضیلت در میان اعضای خود می‌شوند. مفاهیم نظری، عملی و اجتماعی یافته‌های تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرد.

زاخاری<sup>۱۷</sup> و همکاران در سال ۲۰۲۳ مقاله‌ای با عنوان لفاظی فضیلت در ارتباطات سرمایه‌گذار: راه‌اندازی برای یک دلتنگی؟ را انجام دادند. یافته اصلی ما این است که واکنش سرمایه‌گذار به رفتار غیراخلاقی برای شرکت‌هایی که پیش‌ازین ادعا می‌کردند که فضیلت دارند، منفی‌تر است نقض نسبت به کسانی که چنین ادعاهایی را مطرح نکرده‌اند. این رابطه زمانی کمتر قوی است، این شرکت ارزش آتی مورد انتظار بالایی دارد.

هابنر<sup>۱۸</sup> در سال ۲۰۲۱ مقاله‌ای با عنوان تأثیر جهت‌گیری فضیلت سازمانی بر نوآوری شرکت‌ها را انجام دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد: فراتر از تحقیقات نوآوری کلاسیک، ما با ارزیابی رابطه بین جهت‌گیری فضیلت سازمانی و نوآوری، مکانیسم فضیلت‌آمیز اساسی را تحلیل می‌کنیم. ما متوجه شدیم که ابعاد OVO بر رفتار نوآورانه در شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و هنگام تمایز بین شرکت‌های با فناوری بالا و پایین، تأثیرات مخالف را برجسته می‌کند. علاوه بر این، با بررسی اثر تعدیل تنوع فناوری، مفاهیمی را درمی‌یابیم که رابطه بین OVO و نوآوری در شرکت‌های با فناوری پیشرفته به شدت تحت تأثیر سطح تنوع فناوری است.

سونگ وون<sup>۱۹</sup> در سال ۲۰۱۹ مقاله‌ای با عنوان تأثیر شفقت و فضیلت تجربه‌شده توسط افسر پلیس بر هویت سازمانی: تأثیر میانجی عواطف مثبت و اثر تعدیل‌کننده عزت‌نفس جمعی را انجام دادند. مطالعات تأیید کرده‌اند که فشرده‌گی و فضیلت تجربه‌شده توسط افسران پلیس تأثیر مثبتی بر احساسات مثبت دارد و این احساسات مثبت تأثیر مثبتی بر پدیده هماهنگی بافت دارد. همچنین نشان داده‌شده است که هیجان مثبت نقش کاملی در رابطه بین شفقت، فضیلت و هماهنگی سازمانی دارد و عاطفه مثبت و عزت‌نفس جمعی نقش کنترل‌کننده‌ای در رابطه با هماهنگی سازمانی دارد. پیامدهای نظری این مطالعه با حفظ یک رابطه سلسله‌مراتبی دقیق و گسترش رفتار فضیلت‌آمیز به سازمان‌های پلیس با استرس کاری بالا، به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کند.

### **روش‌شناسی تحقیق**

نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس اجرا اکتشافی از نوع کیفی و از روش ۶ مرحله‌ای براون و کلارک در روش تحلیل مضمون به دست آمد. جامعه پژوهش اسناد و متون فضیلت سازمانی و خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه (اساتید دانشگاهی علوم انسانی و مدیریت و اساتید دانشگاه آزاد

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

اسلامی با تحصیلات دکتری و کارشناسی ارشد با سابقه بیش از ۱۰ سال) بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۳ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

جدول ۱- مشخصات خبرگان برحسب جمعیت شناختی

سن	سابقه شغلی	تحصیلات	سابقه در حوزه مدیریت	کد مصاحبه‌شونده
۵۶	۲۲	دکتری	۱۵	P1
۴۵	۲۰	دکتری	۲۰	P2
۴۷	۲۵	دکتری	۱۸	P3
۵۳	۲۲	دکتری	۲۲	P4
۵۰	۱۸	دکتری	۱۲	P5
۴۴	۱۶	فوق لیسانس	۱۰	P6
۴۲	۱۵	فوق لیسانس	۱۱	P7
۴۸	۲۵	فوق لیسانس	۲۰	P8
۵۳	۲۷	فوق لیسانس	۲۰	P9
۵۶	۲۳	فوق لیسانس	۲۳	P10
۴۹	۲۱	فوق لیسانس	۱۱	P11
۵۵	۲۴	فوق لیسانس	۱۷	P12
۴۰	۱۸	فوق لیسانس	۱۰	P13

برای تعیین حجم نمونه‌گیری از روش حداکثر اختلاف استفاده شد که در این روش حداکثر اختلاف در محدوده‌ای از کیفیت‌ها، خصوصیت‌ها، موقعیت‌ها یا موارد بروز پدیده‌ها تحت مطالعه برای در نظر گرفتن مشارکت‌کنندگان مدنظر قرار گرفت. هدف از این شیوه این است که تا حد ممکن متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع بررسی شود. برای انجام این پژوهش ابتدا اسناد و متون مرتبط با فضیلت سازمانی بررسی و با کمک اساتید راهنما و مشاور تعدادی سؤال جهت مصاحبه طراحی شد. در بررسی اسناد و متون از کتاب‌ها و مقاله‌هایی که توسط نویسندگان و خبرگان درباره ملاک‌های شایسته‌گزینی مدیران مطابق با الگوهای اسلامی ایرانی و موضوعات مرتبط تألیف شده بود استفاده و آن‌ها مبنای طراحی مدل اولیه و استخراج عوامل مرتبط با فضیلت سازمانی قرار گرفت، سپس، خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه شناسایی و جهت انجام مصاحبه حضوری با آن‌ها هماهنگ شد. به‌طور میانگین مدت‌زمان مصاحبه با هریک از خبرگان حدود ۲۰ الی ۳۰ دقیقه طول کشید و قبل از انجام مصاحبه موافقت آن‌ها جهت انجام مصاحبه جلب و به آنان درباره رعایت نکات اخلاقی از جمله رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و غیره اطمینان خاطر داده شد. در پایان از مصاحبه‌شوندگان تقدیر و

## ارائه مدل فضیلت‌سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

تشکر به عمل آمد و به آن‌ها گفته شد که پس از تحلیل داده‌ها، نتایج و یافته‌ها را به اطلاع آن‌ها خواهد رساند. داده‌ها با کمک فیش‌برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و نیمه ساختاریافته انجام شد؛ یعنی مصاحبه‌کننده در طی مصاحبه و در بین سؤال‌های اصلی مصاحبه، با توجه به شرایط سؤال‌های دیگری را مطرح و از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد تا به آن‌ها نیز پاسخ دهند. در این تحقیق برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی که معادل با استحکام علمی یافته‌ها در پژوهش کیفی است، به روش پیشنهادی لینکونین و گوبا استناد و برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها از روش درگیری دائمی و مستمر استفاده شد. در طول مطالعه، روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی داده‌ها و مفاهیم محوری استخراج می‌گردد و مفاهیمی که از نظر شرکت‌کنندگان بیانگر دیدگاه آنان نبوده، اصلاح می‌گردد. همچنین متن برخی از مصاحبه‌ها و کدهای حاصل از آن توسط چند نفر از متخصصین در زمینه تحقیق کیفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل شبکه مضامین روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوها و مدل‌های موجود در داده‌های کیفی است و به این صورت انجام می‌شود که داده‌های جمع‌آوری شده از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق با داده‌های مصاحبه‌ها ترکیب و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

### یافته‌ها

مضامین پایه حاصل از بررسی اسناد و متون مصاحبه‌ها جهت طراحی مدل فضیلت‌سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۲ ارائه شده است.

### جدول ۲- مضامین پایه در اسناد و متون و مصاحبه‌ها

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه‌ها	مضامین پایه
۱	جلب مشارکت آحاد قشر تحصیل کرده جامعه	مشارکت افراد تحصیل کرده
۲	تربیت نیروهای تراز انقلاب	تربیت نیروها
۳	تعالی و ارتقای سازمان	تعالی سازمانی
۴	عملکردهای شغلی کارکنان	اثربخشی
۵	خلق محیط فیزیکی سالم برای کارکنان	توجه به نیازهای کارکنان
۶	فرهنگ تشویقی برای کارکنان	عدالت توزیعی
۷	ارتقای سلامت معنوی با استفاده از آموزه‌های قرآنی، اجتماعی و غیره	تربیت نیروها
۸	به دست آمدن خوش‌بینی سازمانی	خوش‌بینی
۹	قوانین و مقررات	قانون مداری

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

تعهد هنجاری	تأکید و اولویت بر منافع جمع نسبت به منافع فردی	۱۰
امانت‌داری	حفظ اسرار سازمان	۱۱
همدلی سازمانی	خدمت به مردم (دانشجوها، کارمندان و اساتید)	۱۲
تعهد عاطفی	تعهدکاری در محل کار	۱۳
انضباط سازمانی	داشتن نظم و انضباط در امور محوله	۱۴
همدلی سازمانی	حسن برخورد با ارباب رجوع	۱۵
اعتماد افقی	اعتماد به همکاران	۱۶
خوش‌بینی	خوش‌بینی کارکنان در ادارات	۱۷
اعتماد نهادی	اعتماد نسبی بین کارکنان با مدیران ارشد در دانشگاه	۱۸
بخشش سازمانی	بخشیدن بعضی از تخلقات کارکنان	۱۹
شفقت سازمانی	ترحم سازمانی	۲۰
بخشش سازمانی	پایداری سازمانی	۲۱
انگیزه شغلی	ایجاد اعتماد و وفاداری کارکنان	۲۲
نخبه‌پروری	توجه به ظرفیت نخبگان موجود دانشگاه و استفاده بهینه از آن	۲۳
برنامه‌ریزی	توجه راهبردی دانشگاه انقلابی و اسلامی	۲۴
عدالت رویه‌ای	عدالت رویه‌ای و درک کارکنان	۲۵
عدالت توزیعی	تشویق و تنبیه متناسب با رفتار کارکنان	۲۶
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره‌های توانمندسازی	۲۷
اخلاق‌مداری	افزایش فضیلت سازمانی با تأکید بر اخلاق و حسن معاشرت	۲۸
اثربخشی	افزایش بازدهی و بهره‌وری در محل کار	۲۹
جذب نیروی انسانی	بهبود فرایند استخدام	۳۰
انگیزه شغلی	افزایش رضایت‌مندی کارکنان	۳۱
شایستگی پروری	داشتن مدارک عالی	۳۲
صداقت	راست‌گویی مدیران	۳۳
توانمندسازی سازمانی	برنامه‌ریزی در جهت توانمندسازی کارکنان	۳۴
توجه به نیازهای کارکنان	توجه به خواسته‌های زیرمجموعه	۳۵
عدالت توزیعی	ایجاد نظام پاداش و تنبیه مناسب با عملکرد	۳۶
توانمندی روان‌شناختی	توانمندسازی و روان‌شناختی	۳۷
ارتباطات درون‌سازمانی	تعاملات مثبت کارکنان	۳۸
عدالت فرایندی	اجرای عدالت سازمانی	۳۹
قانون‌مداری	اجرای دقیق قانون	۴۰
عدالت توزیعی	اجرای دقیق قانون به صورت یکسان برای همه اقشار و سطوح سازمان	۴۱

ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

عدالت توزیعی	اجرای عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد	۴۲
توجه به نیازهای کارکنان	اهمیت به نیازهای کارکنان	۴۳
تعالی سازمان	توجه سازمان به منزلت و جایگاه کارکنان	۴۴
عدالت توزیعی	تفاوت قائل شدن بین کارکنان متعهد و غیرمتعهد	۴۵
توانمندسازی سازمانی	برگزاری کارگاه و دوره آموزشی	۴۶
خوش بینی	ارتقاء ارزش های اخلاقی	۴۷
اعتماد عمومی	درک خودباوری	۴۸
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت	۴۹
تعهد مستمر	ایجاد روحیه مسئولیت پذیری	۵۰
تعهد مستمر	خودباوری در تصمیم گیری های سازمان	۵۱
تعالی سازمانی	ارتقاء شغلی	۵۲
عدالت توزیعی	سیستم تشویق و پاداش مناسب	۵۳
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره های آموزشی مناسب	۵۴
واقع بینی سازمانی	ایجاد واقع بینی در سازمان	۵۵
خوش بینی	ایجاد خوش بینی در بین کارکنان سازمان	۵۶
اعتماد افقی	ایجاد اعتماد بین همکاران یک قسمت	۵۷
انگیزه شغلی	تشویق کارکنان	۵۸
دانش سازمانی	خودآگاهی	۵۹
ارتباط درون سازمانی	شفافیت ارتباطات	۶۰
اخلاق مداری	گشودگی و صداقت در کار	۶۱
توانمندسازی سازمانی	آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران	۶۲
فضایل اخلاقی	توجه به معیارهای اخلاقی در انتصاب مدیران	۶۳
فضایل اخلاقی	توجه به شاخص های اخلاقی	۶۴
تعلق سازمانی	حس تعلق به سازمان	۶۵
توانمندسازی سازمانی	آموزش ضمن خدمت در موضوع خود مراقبتی فرهنگی	۶۶
جذب نیروی انسانی	ساماندهی در جذب و به کارگیری نیروی انسانی	۶۷
توجه به مؤلفه های اولیه سازمانی	توجه به مؤلفه های جذب در مراحل گزینش	۶۸
توانمندسازی سازمانی	برگزاری کارگاه های فرهنگی	۶۹
برنامه ریزی	تدوین برنامه های عملیاتی	۷۰
رصد سازمانی	پایش و ارزشیابی در حوزه فرهنگی	۷۱
دانش سازمانی	استفاده از دانش فردی و جمعی	۷۲



**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

جذب نیروی انسانی	توجه به اهمیت معاینات اداری در هنگام استخدام	۷۳
همدلی سازمانی	ایجاد حس همکاری در بین کارکنان	۷۴
تعلق سازمانی	تأثیرگذاری کارکنان در برنامه‌های دانشگاه	۷۵
تعلق سازمانی	بی‌تفاوت نبودن کارکنان به مسائل دانشگاه	۷۶
تعلق سازمانی	توجه کارکنان به مسائل سازمان	۷۷
شایستگی سازمانی	انتخاب مدیران دارای فضیلت‌های متعالی	۷۸
اخلاق‌مداری	ارج‌گذاری به پرسنلی که دارای صفات اخلاقی دارند	۷۹
شایستگی اخلاقی	گذاشتن شروط اخلاقی در ارتقاء شغلی کارکنان	۸۰
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره‌های خود مراقبتی کارکنان برای کلیه اعضا	۸۱
تعلق سازمانی	درک مشکلات فرهنگی سازمان با توجه به سیاست‌های دانشگاه	۸۲
رفاه کارکنان	ایجاد محیط کار سالم	۸۳
رفاه کارکنان	خلق محیط فیزیکی توأم با مسائل فرهنگی	۸۴
صداقت	صداقت، تلاش خالصانه	۸۵
پرهیز از چاپلوسی	پرهیز از تملق	۸۶
اثربخشی	راندمان بالای کاری	۸۷
جذب نیروی انسانی	توجه به رویه‌های درست‌گزینش و جذب نیروها	۸۸
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	برقراری رابطه بین سرمایه اجتماعی و کسب زندگی	۸۹
رفاه کارکنان	تأمین محیط کار فرهنگی اسلامی	۹۰
اثربخشی	تجزیه و تحلیل شاخص‌های فرهنگی در برنامه‌های کارمندان	۹۱
دانش سازمانی	استفاده از دانش سازمان‌های دولتی و غیردولتی موفق در خودمراقبتی فرهنگی	۹۲
پاتولوژی سازمانی	شناسایی مشکلات فرهنگی موجود در دانشگاه	۹۳
پاتولوژی سازمانی	شناسایی معضلات سازمانی	۹۴
اثربخشی	بهبود کارایی	۹۵
اثربخشی	سوددهی سازمان	۹۶
فضایل اخلاقی	توجه به روحیات و اخلاق فرهنگ زیستی کارکنان	۹۷
توانمندسازی سازمانی	گسترش دانش	۹۸
مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان در سازمان	۹۹
رفاه کارکنان	برنامه‌ریزی در جهت تعیین زمان صرف غذا	۱۰۰
رفاه کارکنان	تعیین زمان استراحت کوتاه‌مدت در زمان کار	۱۰۱
اعتماد عمومی	میزان اعتماد کارکنان نسبت به هم و مدیران و خود سازمان	۱۰۲
مشارکت فرهنگی	همکاری گروهی و مشارکت کارکنان در برنامه‌های مذهبی	۱۰۳
مشارکت فرهنگی	مشارکت و استقبال کارکنان از برنامه‌های عام‌المنفعه سازمان	۱۰۴

ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان و مدیران در برنامه‌های آموزشی	۱۰۵
انگیزه شغلی	ایجاد عوامل انگیزشی	۱۰۶
انگیزه شغلی	رضایت‌مندی	۱۰۷

بر اساس مضامین پایه، نتایج مضامین سازمان دهنده جهت طراحی مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۳ ارائه شده است.

**جدول ۳- مضامین پایه و سازمان دهنده**

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	ردیف
بخشندگی سازمانی	مشارکت افراد تحصیل کرده	۱
خوش‌بینی سازمانی	تعالی سازمانی	۲
تعهد شغلی	تعهد مستمر	۳
بخشندگی سازمانی	بخشش سازمانی	۴
بخشندگی سازمانی	توانمندسازی سازمانی	۵
بخشندگی سازمانی	تربیت نیروها	۶
بخشندگی سازمانی	نخبه پروری	۷
بخشندگی سازمانی	توانمندی روان‌شناختی	۸
بخشندگی سازمانی	دانش سازمانی	۹
اخلاق سازمانی	صداقت	۱۰
اخلاق سازمانی	اخلاق کاری	۱۱
دلسوزی سازمانی	توجه به نیازهای کارکنان	۱۲
تعهد شغلی	تعهد عاطفی	۱۳
تعهد شغلی	انضباط سازمانی	۱۴
تعهد شغلی	امانت‌داری	۱۵
خوش‌بینی سازمانی	خوش‌بینی	۱۶
اخلاق سازمانی	اخلاق‌مداری	۱۷
اخلاق سازمانی	شایستگی اخلاقی	۱۸
خوش‌بینی سازمانی	واقع‌بینی سازمانی	۱۹
اعتماد سازمانی	اعتماد نهادی	۲۰
اعتماد سازمانی	اعتماد افقی	۲۱
اعتماد سازمانی	اعتماد عمومی	۲۲
وفاداری سازمانی	انگیزه شغلی	۲۳
وفاداری سازمانی	تعلق سازمانی	۲۴

**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

دلسوزی سازمانی	شفقت سازمانی	۲۵
وفاداری سازمانی	شایستگی سازمانی	۲۶
دلسوزی سازمانی	همدلی سازمانی	۲۷
دلسوزی سازمانی	رفاه کارکنان	۲۸
فرهنگ سازمانی	توجه به مؤلفه‌های اولیه سازمانی	۲۹
اخلاق سازمانی	فضایل اخلاقی	۳۰
فرهنگ سازمانی	مشارکت فرهنگی	۳۱
تعهد شغلی	تعهد هنجاری	۳۲
عدالت سازمانی	عدالت رویه‌ای	۳۳
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۳۴
عدالت سازمانی	عدالت فرآیندی	۳۵
وفاداری سازمانی	اثر بخشی	۳۶
اعتماد سازمانی	برنامه‌ریزی	۳۷
بخشندگی سازمانی	پاتولوژی سازمانی	۳۸
اخلاق سازمانی	پرهیز از چاپلوسی	۳۹
تعهد شغلی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۴۰
فرهنگ سازمانی	شایستگی پروری	۴۱
اعتماد سازمانی	ارتباطات درون سازمانی	۴۲
اعتماد سازمانی	مشارکت سازمانی	۴۳
خوش‌بینی سازمانی	جذب نیروی انسانی	۴۴
فرهنگ سازمانی	رصد سازمانی	۴۵
فرهنگ سازمانی	قانون‌مداری	۴۶

بر اساس مضامین سازمان دهنده نتایج مضمون فراگیر جهت طراحی مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۴ ارائه شده است.

**جدول ۴- مضامین سازمان دهنده و فراگیر**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	ردیف
فضیلت سازمانی	خوش‌بینی سازمانی	۱
فضیلت سازمانی	وفاداری سازمانی	۲
فضیلت سازمانی	اعتماد سازمانی	۳
فضیلت سازمانی	عدالت سازمانی	۴

ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

۵	بخشندگی سازمانی	فضیلت سازمانی
۶	اخلاق سازمانی	فضیلت سازمانی
۷	تعهد شغلی	فضیلت سازمانی
۸	فرهنگ سازمانی	فضیلت سازمانی
۹	دلسوزی سازمانی	فضیلت سازمانی

**ترسیم شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده**

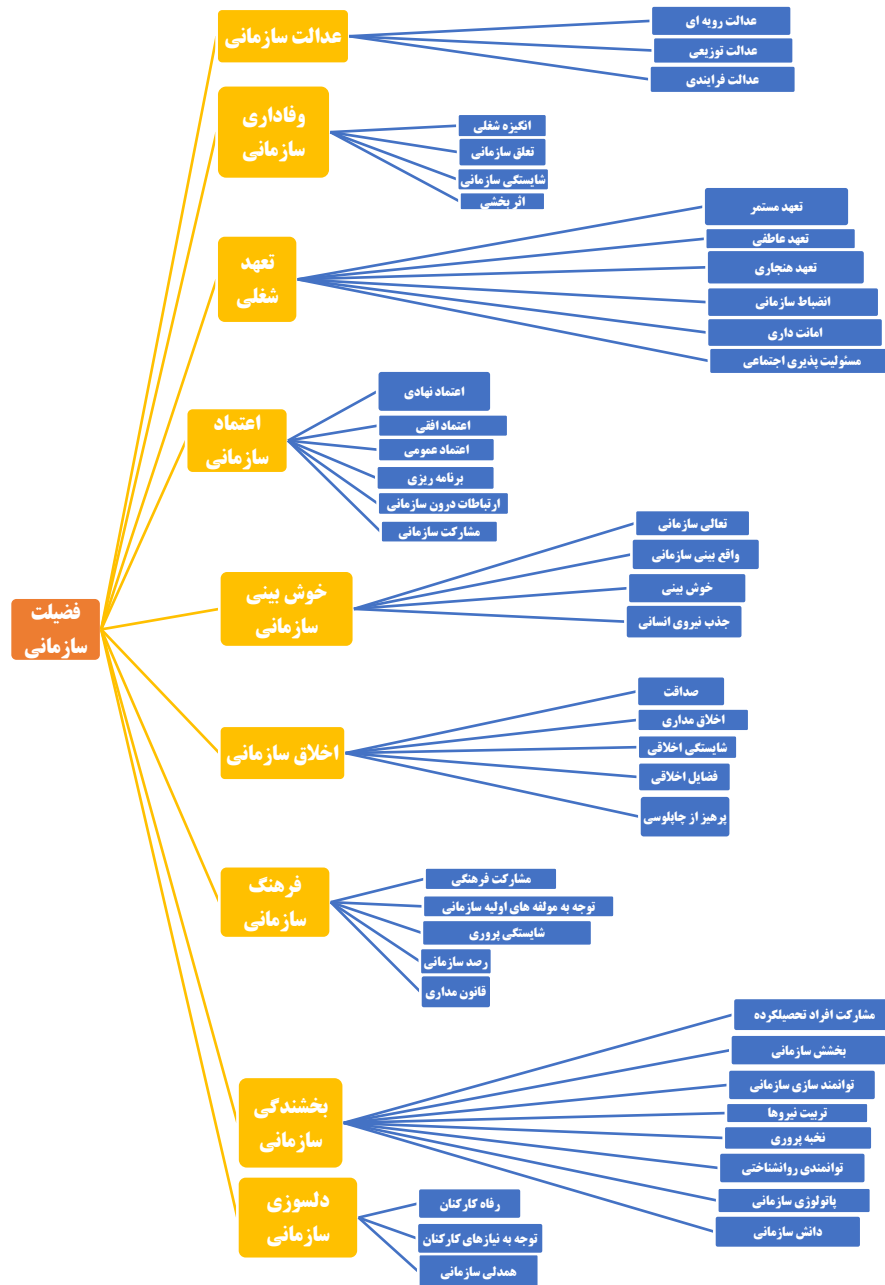
بر اساس مضامین سازمان دهنده اقدام به ترسیم شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده گردیده است که به صورت شکل ۱ شده است.



**شکل ۱- شبکه مضامین سازمان دهنده و فراگیر**

**ترسیم شبکه مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه**

از سازمان دهی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، اقدام به طراحی شبکه مضامین گردیده است به صورت شکل ۲ شده است.



شکل ۲- شبکه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

### نتیجه‌گیری و بحث

با توجه به نقش و اهمیت فضیلت‌سازمانی در بهبود اثربخشی و عملکرد شغلی، پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل فضیلت‌سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که فضیلت‌سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی دارای نه مضمون فراگیر شامل عدالت‌سازمانی (سه مضمون پایه)، وفاداری‌سازمانی (چهار مضمون پایه)، تعهد شغلی (شش مضمون پایه)، اعتماد‌سازمانی (شش مضمون پایه)، خوش‌بینی‌سازمانی (چهار مضمون پایه)، اخلاق‌سازمانی (پنج مضمون پایه)، فرهنگ‌سازمانی (پنج مضمون پایه)، بخشندگی‌سازمانی (هشت مضمون پایه)، دلسوزی‌سازمانی (سه مضمون پایه) است. در تفسیر و تشریح نه مضمون فراگیر می‌توان به مطالب زیر اشاره کرد. در رابطه با عدالت‌سازمانی، سازمان به‌صورت منصفانه و عادلانه با کارکنان رفتار می‌نماید و اجرای دقیق قانون به‌صورت یکسان برای همه اقشار و سطوح سازمان اجرا می‌گردد. در رابطه با وفاداری‌سازمانی کارکنان را نسبت به اهداف سازمان مسئول کرده و آن‌ها را سوق می‌دهد به نحو احسن وظایف خود را در سازمان به انجام برسانند و با سازمان احساس نزدیکی و همبستگی پیدا کنند و در سازمان ماندگار باشند. در رابطه با تعهد شغلی باید گفت که کاربست فضیلت در سازمان‌ها آثار مهمی بر روی کارکنان دارد. برای مثال احساس کارکردن در یک سازمان فضیلت محور می‌تواند کارکنان را تشویق کند که کار را فقط برای پاداش‌های مادی یا پیشرفت شغلی انجام ندهند، بلکه رضایت شخصی یا برای نفس انجام یک کار خوب انجام دهند. در رابطه با اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که حسن نیت، ملاحظات و احترام بر سازمان حاکم است و افراد به یکدیگر و مدیران خود اعتماد دارند. با بسط و گسترش فرهنگ اعتماد می‌توان به‌جای ارزش‌های منفی، ارزش‌های اخلاقی را در سازمان پرورش داد. در رابطه با خوش‌بینی سازمانی به‌عنوان تمایل یا انتظار همیشگی به دریافت و دستیابی به نتیجه مثبت تعریف می‌شود. تمایل به باور، انتظار یا امید است که امور باوجود تجربه مشقت‌بار فعلی به‌خوبی پیش خواهند رفت. این باوری است که برخلاف وضعیت دشوار کنونی، کارکنان هنوز آینده روشنی و واقع‌بینانه برای خود در سازمان می‌بینند. همچنین در خصوص اخلاق‌سازمانی باید گفت که امروز در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان ظهور می‌یابند. اخلاقیات در سازمان‌ها به‌عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک‌ها و بدی‌های سازمان مشخص و عمل بد از عمل خوب متمایز می‌گردد. به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین فرد وقتی در یک پست سازمانی قرار بگیرد عواملی موجب شود که رفتار متفاوتی از بعد فردی داشته باشد که روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. درباره فرهنگ سازمانی باید گفت که نکته کلیدی در موفقیت یک سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی است مبتنی بر مجموعه‌ای از اعتقادات کاملاً قوی و مشترک میان کارکنان آن سازمان که به وسیله استراتژی‌ها و ساختار آن پشتیبانی می‌شوند. در واقع، هنگامی که یک سازمان از فرهنگ سازمانی قوی برخوردار است، این ۳ اتفاق در آن رخ می‌دهد: کارمندان می‌دانند که مدیریت سطوح بالاتر سازمان، در شرایط مختلف چه انتظاراتی از آن‌ها دارند، کارمندان معتقدند که ارائه پاسخ مورد انتظار به موقعیت‌های مختلف، مناسب‌ترین کار است، کارمندان می‌دانند که به خاطر نشان دادن ارزش‌های سازمان، پاداشی دریافت خواهند کرد. بخش منابع انسانی سازمان، در تداوم فرهنگ سازمانی قوی، نقشی حیاتی دارد و این روند را با استخدام افراد مختلف و انتخاب متقاضیانی که عقاید همسانی با فرهنگ سازمانی دارند و در آن فرهنگ سازمانی رشد می‌کنند، شروع می‌کند؛ همچنین این بخش، برنامه‌های مربوط به جهت‌گیری، آموزش و مدیریت عملکرد را در سازمان توسعه می‌دهد. در رابطه با بخشندگی سازمانی بدان معنی است که بعضی از اشتباهات کارکنان در جهت فرصت دوباره به سرعت بخشیده می‌شوند. همچنین به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری در زمینه‌ای که از طریق استانداردهای بالای عملکرد مشخص شده، مورد استفاده قرار گیرند. در رابطه با دلسوزی سازمانی دلسوزی از نظر لغوی به معنی «باهم رنج کشیدن» است. «آنچه برای دیگران انجام می‌دهی، در حقیقت آن را برای خودت انجام داده‌ای.» این جمله ماهیت حس مشترک انسانی را توصیف می‌کند. وقتی باهم رنج می‌بریم، ارتباطات مان را با یکدیگر عمیق می‌کنیم و تمایل مان برای انجام کارهای خوب هم افزایش می‌یابد. دلسوزی آگاهانه و همدلانه کلید برقراری ارتباط و ایجاد تعلق خاطر است که منجر به آرامش در خانه، محیط کار و ... می‌شود. اگر مدیران، سازمان دلسوزانه‌ای ایجاد کنند و این سازمان بتواند برای کارکنان تعلق خاطر ایجاد کند، افراد به احتمال زیاد می‌توانند سه ویژگی انتخاب، ارتباط و شایستگی را برای خود ایجاد کنند. در نتیجه این ویژگی‌ها باعث نوآوری، خلاقیت، بهره‌وری و موفقیت مالی سازمان خواهد شد.

پژوهش حاضر مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی را بررسی کرد و متأسفانه مدلی درباره فضیلت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود نداشت و این مانع از مقایسه گسترده نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی شد؛ بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره فضیلت سازمانی می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان جهت بهبود شرایط سازمان مرکزی کمک شایانی کند. با

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

توجه به نتایج پژوهش حاضر و مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه‌ریزی جهت ارتقای فضیلت سازمانی از طریق مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه ضروری است؛ بنابراین، متخصصان و برنامه‌ریزان سازمان می‌توانند از طریق بهبود مضامین این پژوهش، گام مؤثری در جهت بهبود فضیلت سازمانی و عملکرد شغلی و اثربخشی کارکنان سازمان بردارند. علاوه بر آن، سازمان‌ها معمولاً اهداف خود را در افق‌های بلندمدتی می‌بینند که ایده آل و آرمانی است که این افق‌ها و چشم‌اندازها اغلب در حوزه سود سازمان خلاصه می‌شود. پس می‌توان با تغییر چشم‌انداز سازمانی به سمت فضیلت‌های سازمانی ضمن جلب توجه کارکنان به این مهم در راستای تحقق اهداف سازمانی و سند تحول دانشگاه آزاد اسلامی گام برداشت.

### **پیشنهاد‌های کاربردی**

یافته‌های تحقیق نشان داد بخشندگی سازمانی حائز رتبه اول در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- ایجاد سامانه مدیریت دانش به منظور انتقال تجارب و دانش کارکنان.
- برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای ارتقای سطح مهارت‌های موردنیاز.
- تدوین استانداردهای عملکردی برای کارکنان.

یافته‌های تحقیق نشان داد تعهد شغلی حائز رتبه دوم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار؛ و تشویق آن‌ها به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری.
- تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری.
- ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه.
- حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار.

یافته‌های تحقیق نشان داد وفاداری سازمانی حائز رتبه سوم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- برای افزایش وفاداری کارکنان امنیت شغلی برقرار گردد. مدیران باید بتوانند در سازمان این امنیت خاطر را ایجاد نمایند که نیروها نگران جایگاه و موقعیت‌شان نباشند.
- فراهم‌سازی محیطی شاد و شادابی برای کارکنان: افزایش وفاداری در کارکنان با رضایت



### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

شغلی آن‌ها رابطه‌ی مستقیمی دارد. کارمندانی که شادی و رضایت را در خود احساس می‌کنند کیفیت عملکردشان به مراتب بالاتر می‌رود.

یافته‌های تحقیق نشان داد دلسوزی سازمانی حائز رتبه چهارم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- تلاش برای رفع مشکلات و قواعد دست و پاگیر سر راه کارمندان.
- گوش دادن به حرف‌ها و ایده‌های کارکنان برای مدیریت بهتر کسب‌وکار.
- ارزیابی دقیق وضعیت کاری کارمندان و تلاش برای فهم دغدغه‌های اصلی‌شان، در این زمینه توجه به مشکلات خارج از محیط کار ضروری است. عملکرد نامناسب بسیاری از کارمندان ریشه در مشکلات خارج از سازمان دارد.
- پذیرش مسئولیت اشتباهات و تلاش برای جبران آن‌ها نقش مهمی در افزایش اعتماد کارمندان به سازمان دارد. وقتی مدیران یک سازمان اشتباهاتشان را بپذیرند، تأثیرگذاری سخنانشان بر روی کارمندان افزایش چشم‌گیری خواهد یافت.

یافته‌های تحقیق نشان داد خوش‌بینی سازمانی حائز رتبه پنجم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- به‌منظور افزایش خوش‌بینی سازمانی، لازم است که کیفیت زندگی کارکنان از طریق ترمیم و بهبود حقوق و دستمزد، کاهش اختلاف پرداختی‌های بین کارکنان رسمی و شرکتی و افزایش امکانات و خدمات رفاهی و انگیزشی ارتقا یابد تا بتوانند خدمت‌رسانی بهتری را ارائه نمایند.
- مدیران در راستای افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان، باید به نیازها و احساسات زیردستان توجه نمایند و ارتباط خود را با آنان بهبود بخشند. رابطه منطقی و صحیح رئیس با مرئوسان باعث تغییر نگرش آنان به سمت نگرش‌های مثبت و خوش‌بینانه می‌شود و محیط کار را عاری از هرگونه بدبینی و بدگمانی می‌کند.

یافته‌های تحقیق نشان داد اعتماد سازمانی حائز رتبه ششم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- به‌منظور افزایش سطح اعتماد در سازمان، توانمندسازی کارکنان از مهم‌ترین مواردی است که مدیران باید در این زمینه گام بردارند و با برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی و بهبود مهارت‌های مختلف حرکت نمایند.
- برقراری ارتباط و تعامل بین مدیران و کارکنان و همچنین بین کارکنان بین بخشی.

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

- پایبندی مدیران به قول‌هایی که به کارکنان خود می‌دهند، از نکات مهمی می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان داد اخلاق سازمانی حائز رتبه هفتم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:
- بیان شفاف و دقیق اهداف سازمانی: مدیران و رهبران سازمان‌ها باید اهداف کوچک و بزرگ را دقیق برای همه اعضا، صرف‌نظر از سابقه یا مهارت آن‌ها، روشن کنند.
- مدیران باید الگوی مناسبی در سازمان باشند. به عبارتی، اگر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی انتظار دارند تا اخلاق حرفه‌ای در تاروپود سازمان تنیده شود، مدیران سازمان حتماً باید برای اجرای قوانین و قواعد اخلاقی سازمان پیش‌قدم باشند. تا زمانی که مدیران و رهبران سازمان برای اجرای اصول و ارزش‌های اخلاقی پیش‌قدم نشوند، نمی‌توان از دیگر اعضای سازمان انتظار داشته که رعایت‌شان کنند.
- طراحی محیط کاری امن و مناسب برای کارکنان: یافته‌های تحقیق نشان داد فرهنگ سازمانی حائز رتبه هشتم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:
- تقویت کار گروهی: تقویت هم‌بستگی گروهی یکی از ارزشمندترین خروجی‌های فرهنگ سازمانی کارآمد است، زیرا کارکنان می‌دانند چه جایگاهی دارند و باور دارند همکارانشان به‌خوبی وظایف‌شان را انجام می‌دهند. به‌علاوه، کارکنان می‌دانند کارشان چه نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد و از ارزش خودشان آگاه‌اند.
- تقویت یادگیری غیررسمی: با تمرکز بیشتر بر همکاری و کار تیمی، فرصتی برای یادگیری غیررسمی فراهم می‌شود. در اغلب محیط‌های کاری، تنها ۱۰ درصد از آموخته‌ها نتیجه آموزش رسمی است و یادگیری باقی موضوع هنگام کار و در تعامل با دیگران اتفاق می‌افتد.
- تقویت فرهنگ ارتباطات در درون سازمانی و برون سازمانی.
- بیان اثربخش، ارزش‌ها و چشم‌انداز و مأموریت سازمان برای کارکنان. این‌گونه، کارکنان حس می‌کنند هدف مشترکی دارند و در نتیجه، دیگر خود را مهره‌ای کوچک در دستگاہی بزرگ نمی‌دانند، بلکه باور دارند مهره‌ای کلیدی برای گروه هستند.
- یافته‌های تحقیق نشان داد عدالت سازمانی حائز رتبه نهم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

- برای افزایش و بهبود عدالت سازمانی، بیشتر از ابعاد عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فرد اقدام شود، چون این ابعاد به نحو بهتر تغییرات فضیلت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- مدیران با برقراری ارتباطات مؤثر فردی با کارکنان می‌توان با افزایش اعتماد، زمینه را برای بهبود عدالت سازمانی فراهم نمایند.
- تدوین دستورالعمل‌های نحوه پرداخت جبران خدمات و پاداش، میزان شفافیت را بهبود ببخشند.

## منابع

- ۱) حسین پور، احسان (۱۴۰۱). شناسایی و واکاوی مؤلفه های فضیلت سازمانی بر اساس آموزه های ایرانی و اسلامی، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، شماره ۱۱، بهمن، ص ۴۰۴۱-۴۰۱۷.
- ۲) اسدزاده هیر، نجف؛ قلاوندی، حسن و سید عباس زاده، میرمحمد (۱۳۹۶). تحلیل کانونی رابطه بین ابعاد فضیلت سازمانی و مؤلفه‌های شجاعت اخلاق حرفه‌ای، نشریه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۲، اسفند، ص ۱۳۶-۱۲۷.
- ۳) دانایی‌فرد، حسن؛ بیوکی امرالهی، ناهید؛ فانی، علی‌اصغر و رضاییان، علی (۱۳۹۲). کنکاشی پیرامون پیش‌آیندهای مؤثر بر فرایند شکل‌گیری پدیده بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۹، بهار، ص ۲۴-۵.
- ۴) سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی؛ سلمانپور، محمدجواد؛ ترک‌زاده، جعفر و محمدی، قدرت الله (۱۳۹۵). مورد کاوی شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزش عالی به‌سوی یک چارچوب مفهومی (مورد مطالعه دانشگاه‌های دولتی استان فارس)، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، شماره ۴، زمستان، ص ۵۲۲-۴۹۵.
- ۵) شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲). سند دانشگاه اسلامی. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ۶) ضماهنی، مجید و شکاری، حمیده (۱۳۹۵). مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۳، تابستان، ص ۶۲-۴۹.
- ۷) قنبری، سیروس؛ درخشان، مژگان؛ زندی، خلیل و سیف پناهی، حامد (۱۳۹۵). ساختار عاملی و همسانی درونی پرسش‌نامه اخلاق و فضیلت سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۳، دی، ص ۷۶-۶۹.
- ۸) محمودی، سید محمد؛ زارعی‌متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاهی. دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، شماره ۱، بهار، ص ۱۴۳-۱۱۴.
- ۹) نجف‌بیگی، رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ دلاور، علی و همراهی، مهرداد (۱۳۹۳).
- ۱۰) طراحی الگوی مطلوب جهت ارتقاء فضیلت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۲۴، تابستان، ص ۶۶-۴۷.
- ۱۱) کاظمی، سلیم؛ بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی (۱۳۹۸). فضیلت سازمانی چالش قرن بیست و یکم، مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره ۲، بهمن، ص ۵۴-۵۳.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

۱۲) گوران شور کچالی، سلاله؛ حسین زاده، بابک؛ فلاح، وحید (۱۴۰۰). ارائه مدل تأثیر آموزش فضیلت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی اعضای هیئت‌علمی، فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور، شماره ۱، اردیبهشت، ص ۹۷-۱۰۷.

۱۳) نوید ادهم، مهدی و دیگران، ۱۳۹۷، تحلیل فرهنگی، انتشارات شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی، چاپ دوم، ص ۱۴-۱۳.

۱۴) شارع پور، محمود (۱۳۹۲). نقش شبکه‌های اجتماعی در بازتولید نابرابری آموزشی، نشریه تعلیم و تربیت، شماره ۳، پاییز، ص ۱۲-۲۷.

15) Baumeister, R.F. & Juola Exline, J. (1999). Virtue, Personality, and Social Relations: Self-Control as the Moral Muscle. *Journal of personality*, Issue6, December, p 1165-1194.

16) Cameron, K. S. Bright, D. and Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral scientist*, Issue6, February, p 766-790.

17) Friedman, H. H. Friedman, I. W. and Kass-shraibman, F. (۲۰۰۸). Ethical Imperatives of CEO's: Creating the virtuous corporation. *Journal of Business systems Governance and Ethics*, Issue\, December, p 31-41.

18) Haubner, Kathrin (2021). Being the best one can be: The influence of organizational virtue orientation on firms' innovation, *Journal Academy Of Management*, No.1, Jul 2021.

19) Kavathatzopoulos, I. (2005). Computers for ethical competence. In *ETHICOMP*.

20) Zachary, Miles A. Connelly, Brian L. Tyge Payne, G. Tribble, Lori L. (2023). Virtue Rhetoric in Investor Communications: Setting Up for a Letdown? *Journal of Management*, Vol. 49 No. 2, February 2023, p 741-770.

21) Mion, Giorgio. Vigolo, Vania. Bonfanti, Angelo. Tessari, Riccardo. (2023). The Virtuousness of Ethical Networks: How to Foster Virtuous Practices in Nonprofit Organizations, *Journal of Business Ethics*, January , Accesses 735.

22) Manz, C. C. Cameron, K. S. Manz, K. P. Marx, R. D. & Neal, J. (2008). *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers*. World Scientific Publishing Company, Online, <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1470027](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1470027)>, [August 7, 2008].

23) Rego, A. Ribeiro, N. Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (۲۰۱۱). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Effective Commitment Relation Ship. Journal of Business Research, Issue Δ, may, p 524-532.

24) Woermann, M. (2010). "A Complex Ethics: Critical Complexity, Deconstruction, and Implications for Business Ethics" . Dissertation presented for the degree of Doctor of Philosophy, University of Stellenbosch.

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Kotrilov
  - 2 Kavathatzopoulos
  - 3 Rego
  - 4 Cameron
  - 5 Avey
  - 6 Friedman
  - 7 Manz
  - 8 Woermann
  - 9 Rego
  - 10 Wang
  - 11 Cameron et al
  - 12 Follower et al
  - 13 Rego et al
  - 14 Ribeiro et Rego
  - 15 Carver
  - 16 Mion
  - 17 Zachary
  - 18 Haubner
  - 19 Seung-Won

## Presenting the model of organizational virtue in the central organization of Islamic Azad University

Mohsen Faraji<sup>1</sup>

Receipt: 09/04/2023

Acceptance: 28/05/2024

Leila Saeedi<sup>2</sup>

Sedigheh Tootian Isfahani<sup>3</sup>

### Abstract

Considering the role and importance of organizational virtue in improving organizational performance, the present research was conducted with the aim of presenting the model of organizational virtue in the central organization of Islamic Azad University. which included basic, organizing and universal themes. The data collection method was library, field and data collection tools, questionnaire and interview. The experts were gathered, so that in this research, to evaluate and increase the validity and reliability, the method suggested by Linkin and Goba was used, and to ensure the validity and acceptability of the data, the permanent and continuous engagement method was used. Purposive sampling method through theoretical saturation, 13 people were selected. According to the research findings of organizational virtue model with 9 organizational themes including organizational justice, organizational loyalty, job commitment, organizational trust, organizational optimism, organizational ethics, organizational culture, organizational generosity Organizational compassion was obtained using Brown and Clark's method in thematic analysis. From the results of the research, it is possible to point out the fundamental role of organizational virtue in the organization, which is mentioned as one of the factors of the progress and transformation of the university and the degree of growth and transformation of human resources.

### Keywords

organizational virtue; Central Organization of Islamic Azad University; human resources; Organizational Culture

1. Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. m.faraji7001@gmail.com

2. Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Leilasaedi88@gmail.com

3. Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. tootian\_ir@yahoo.com



## طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی امام‌ره و تبیین اشتراکات آن با ابعاد مدیریت جهادی

محمد رضا عبدالرحیمی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۳۰ وحیدرضا میرابی<sup>۲</sup>

سید عباس حیدری<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی امام‌ره) و تبیین اشتراکات آن با ابعاد مدیریت جهادی انجام گرفت. پژوهش از نظر نوع در زمره تحقیقات کیفی کمی، از جهت هدف کاربردی-توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد که با رویکرد نوین، مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام شد. براین اساس با بررسی جامع میان‌نظری، ابعاد اولیه مدل پژوهش شناسایی شد. در ادامه با بهره‌گیری از دوره‌های تکنیک دلفی و مشارکت ۱۸ نفر از نخبگان فکری و ابزاری، ابعاد نهایی معرفی و با استفاده از گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط بین ابعاد و سطح‌بندی آنها تعیین و مدل نهایی ترسیم شد. براساس یافته‌های تحقیق، رهبری کارآفرینانه، دستگاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، رفتار فرصت‌جویی، رفتار مزیت‌طلبی، نوآوری مستمر، ریسک‌پذیری، رفتار پیشگامانه، تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و تخصیص منابع بین این‌دو، نوسازی استراتژیک، بازسازی مدل کسب‌وکار، جوان‌سازی سازمانی و بازآفرینی پایدار به‌عنوان ابعاد اصلی و در چهار سطح مدل نهایی را تشکیل می‌دهند. در این میان تطبیق ابعاد مدل بدست‌آمده با شاخص‌های مدیریت جهادی نشان‌داد، ریسک‌پذیری، فرصت‌جویی، مزیت‌طلبی، نوآوری و خلاقیت، پیشگامی و آینده‌نگری، برنامه‌محوری، جامع‌نگری و چشم انداز‌محوری، آینده‌سازی، توانمندسازی و تلاش‌گری مدیریت جهادی با بخشی عمده‌ای از ابعاد مدل هم‌پوشانی دارد.

### کلمات کلیدی

کارآفرینی استراتژیک، شهر فرودگاهی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدیریت جهادی

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mabdorrahimi@hotmail.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Vmirabi@yahoo.com

۳- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. aba.heidari@iauctb.ac.ir



در شرایط ناشی از عدم قطعیت‌ها، پیچیدگی‌ها، ابهام‌ها و شکنندگی‌های عصر حاضر، سازمان‌ها، بنگاه‌ها و کسب‌وکارها مجبورند برای حفظ جایگاه خود و بقای در بازارها به‌طور مستمر فرصت‌جویی، نوآوری، مزیت‌آفرینی کنند و به‌شکل چابک‌تری با رقبا رقابت نمایند و این رفتار کارآفرینانه است که به‌عنوان یکی از راه‌های دستیابی به این مهم تلقی می‌شود (Kuratko & Morris, 2018, 42). از آنجائیکه رفتار کارآفرینانه همواره از یک بعد استراتژیک نیز برخوردار می‌باشد، لذا موفقیت بنگاه‌ها به استراتژی‌ها (محتوا) و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک (فرایند) آنها نیز بستگی دارد (Kraus & Kauranen, 2009, 41). برای اساس شرکت‌هایی که به‌دنبال ثروت‌آفرینی پایدار هستند، نمی‌توانند صرفاً بر مبنای فعالیت‌های مرتبط با یکی از حوزه‌های کارآفرینی یا مدیریت استراتژیک عمل کنند؛ چرا که اعمال فعالیت‌های محدود به یک حوزه باعث می‌شود شرکت فقط بتواند از ارزش‌ها و مزیت‌های مرتبط با همان حوزه بهره‌برداری کند و در نتیجه، این نوع عملکردها تنها ثروت‌آفرینی کوتاه‌مدت را در پی خواهند داشت (Ketchen, et al, 2007, 373). بنابر این هر دو رفتار جست‌وجوی فرصت (کارآفرینانه) و جست‌وجوی مزیت (استراتژیک) بصورت توأم از جمله رفتارهای لازم برای تولید مستمر ثروت هستند و هیچ‌کدام به‌تنهایی کافی نیستند؛ این‌چنین ادغام دانش مربوط به کارآفرینی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به پیشرفت در زمینه درک نحوه خلق ثروت، بسیار حائز اهمیت است و این کارآفرینی استراتژیک است که با تلفیق کارآفرینی و مبانی مدیریت استراتژیک جهت طراحی و اجرای استراتژی‌های کارآفرینانه خلق ثروت و اقدامات کارآفرینانه استراتژی‌پایه، به خلق ارزش و ثروت برای افراد، سازمان‌ها و جامعه منجر می‌شود (Hitt, et al, 2011, 59). با عنایت به اینکه فضای کسب‌وکارها و صنایع مختلف کشورمان علاوه بر چالش‌های عمومی حاکم بر فضای بین‌المللی به‌دلیل محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها و دورشدن از فضای رقابت جهانی، فاصله‌ی عملکردی و تکنولوژیک زیادی با رقبا پیدا کرده و در داخل نیز با اجرای برنامه‌هایی نظیر هدفمندی یارانه‌ها و حذف ارز ترجیحی و... ناگزیر با سیاست‌های آزادسازی مواجه شده‌اند، لذا به اعتقاد محققان بهره‌گیری از این رویکرد برای احیا و ارتقای سهم صنایع مختلف به‌ویژه صنایع راهبردی از منابع و فرصت‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و شاید به‌دلیل ویژگی‌های خاصش، بتوان از آن به‌عنوان مناسب‌ترین راه برای رشد ثروت، ایجاد مزیت‌رقابتی و توسعه کسب‌وکارهای مختلف یادکرد. در این میان با توجه به این شرایط است که برای غلبه بر چالش‌ها، حرکت رو به جلو و دستیابی به پیشرفت و بهبود مستمر امور، کاربرست الزامات و بایدهای مدیریت جهادی مبتنی بر بنیادهای ارزشی، اعتقادی و علمی به‌عنوان یک

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

سبک مدیریتی مورد تاکید قرار گرفته است. با بررسی ابعاد و شاخص‌های آن به نظر می‌رسد که الزامات مورد توصیه دانش نوین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی در قالب مفهوم نوین کارآفرینی استراتژیک دارای اشتراکات قابل توجهی با این سبک مدیریتی برخوردار می‌باشد. در این میان پیشرفت‌های خیره‌کننده برخی کشورهای منطقه محیط رقابتی کشورمان و شکل‌گیری قطب‌های بین‌المللی فرودگاهی در منطقه که همچنان به پیشرفت خود ادامه می‌دهند، کار تنها شهر فرودگاهی کشورمان را سخت نموده و در صورت عدم اتخاذ تدابیر مناسب نرم افزاری و مدیریتی در اداره آن شاهد ادامه واگذاری بیشتر فرصت‌ها به رقبای خواهیم شد. محققان در پاسخ به این دغدغه و ضرورت مدیریت مطلوب و موفق شهر فرودگاهی در فضای به شدت رقابتی صنعت هوانوردی منطقه، بهره‌گیری موثر از مفهوم نوین کارآفرینی استراتژیک در مدیریت این مجموعه را همراه با کاربست الزامات مدیریت جهادی، برای موفقیت آن در ارتقای رقابت‌پذیری و خلق ثروت و در نتیجه کمک به توسعه ملی-منطقه‌ای، نسخه اثربخشی دانسته و تحقیق حاضر را با هدف طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی امام ره و تطبیق ابعاد مدل حاصله با شاخص‌های مدیریت جهادی انجام داده‌اند.

### **مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش**

#### **کارآفرینی استراتژیک**

با توسعه مفاهیم کارآفرینی، به رفتار کارآفرینانه در شرکت‌ها و سازمان‌های در حال فعالیت، کارآفرینی شرکتی گفته می‌شود که به‌عنوان پیشران مهم موفقیت در هر سازمان مدرن محسوب می‌شود (Covin & Lumpkin, 2011, 855). کارآفرینی شرکتی به‌طور گسترده‌ای برای تسهیل تلاش‌های یک شرکت برای بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی فعلی و کشف فرصت‌های جدید و شایستگی‌های مورد نیاز برای پیگیری موفقیت آمیز آنها مهم تلقی می‌شود (Urbano et al, 2022, 1542). موریس و همکاران (۲۰۰۸) تاکید می‌کنند، کارآفرینی شرکتی به دوشکل کلی سرمایه‌گذاری شرکتی و یا کارآفرینی استراتژیک نمود پیدا می‌کند. سرمایه‌گذاری شرکتی عموماً با اضافه‌کردن کسب‌وکار جدید به شرکت یا سهم شدن در یک کسب‌وکار جدید بروز می‌کند. در مقابل، وجه اشتراک رویکردهای کارآفرینی استراتژیک، نوآوری‌های در مقیاس بزرگ یا مهم است که در راستای دستیابی به مزیت رقابتی شرکت شکل می‌گیرد. این نوآوری‌ها ممکن است منجر به ایجاد کسب‌وکارهای جدید برای شرکت شود یا کسب‌وکاری شکل نگیرد (Morris et al, 2008, 88). کارآفرینی استراتژیک با مجموعه وسیع‌تری از ابتکارات کارآفرینی مرتبط است که شامل رفتارها و اقدامات هم‌زمان فرصت‌طلبی (کارآفرینانه) و مزیت‌جویی (استراتژیک) است و به‌عنوان نقطه تلاقی کارآفرینی و استراتژی (مدیریت

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

استراتژیک) معرفی و با تکامل تدریجی به ادغام این مفاهیم یعنی دیدگاه‌های کارآفرینانه(رفتار فرصت‌طلبی) و استراتژیک(رفتار مزیت‌جویی) و ترکیبی از اقدام‌های اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در توسعه و انجام اقدامات طراحی‌شده برای خلق ثروت تعریف شده است. محققان مختلف برای تعریف مجدد و توسعه بیشتر کارآفرینی استراتژیک به‌عنوان یک سازه به این تعریف افزوده‌اند. کارآفرینی استراتژیک، فرآیند ایجاد ارزش از طریق ترکیب اقدامات کارآفرینانه با شیوه‌های مدیریت استراتژیک می‌باشد که برای دستیابی سازمان‌ها و بنگاه‌ها به مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویا، امری حیاتی است (Ireland et al, 2023,496). از ابتدای شکل‌گیری مفهوم کارآفرینی استراتژیک محققان ابعاد مختلفی را برای آن معرفی و مراتب را در قالب مدل‌هایی تبیین کرده‌اند. رفتار فرصت‌جویی (کشف‌فرصت)، رفتار مزیت‌جویی(بهره‌برداری از فرصت) (Hitt et al, 2001, 481, 2002, 2, Morris ) (et al, 2008,130, Simsek et al, 2017, 512, Luu, 2023, 695) ، دست‌گاه فکری کارآفرینانه، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، بکارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری ( Ireland, Hitt & Sirmon, 2003, 964)، شناسایی فرصت، نوآوری، پذیرش ریسک، انعطاف‌پذیری، چشم‌انداز، رشد، فرایند تدوین استراتژی، فرهنگ، برندسازی، تعالی عملیاتی، حداقل‌سازی هزینه، انتقال و بکارگیری دانش (Luke & Verreynne,2006,14)، تعادل اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، تعادل بین منابع اکتشاف و بهره‌برداری، جریان‌های مستمر نوآوری (Ireland & Webb,2007,52)، تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی، نوآوری مشارکتی، طرزفکرهای مدیریتی برای توانایی‌های وسیع‌تر(Ketchen et al,2007,371)، قابلیت سازگاری، نوآوری راهگشا، تغییر پیشگامانه و فعال، پیش‌بینی ریسک و مخاطره(Wang & Wang,2008,946)، نوسازی استراتژیک، بازآفرینی پایدار، بازتعریف دامنه، جوان‌سازی سازمانی، بازسازی مدل کسب‌وکار (Morriss et al, 2008,88, Kuratko ) (& Audretsch, 2009,8)، اکتشاف و بهره‌برداری، فرصت، نبودن، تعامل خرد-کلان، پویایی (Schindehutte & Morriss, 2009,242)، شناسایی فرصت‌ها، رشد، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری، چشم‌انداز، رشد، قابلیت‌های پویا، نوآوری(Kyrgidou & Hughes, 2010,44)، ورودی‌ها: منبع/عامل محیطی، سازمانی، فردی، فرایندها: با تمرکز برهماهنگ‌سازی منابع و اقدامات کارآفرینانه، خروجی‌ها: ایجاد ارزش برای مشتری، مزیت رقابتی، ایجاد ثروت و سایر منافع اجتماعی، سازمانی و فردی (پیشرفت‌های اجتماعی، ثروت، دانش و فرصت)(Hitt et al,2011,60)، دست‌گاه فکری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع، نوآوری، کسب مزیت رقابتی (Kyrgidou & Petridou,2011,67)، نوسازی استراتژیک، نوآوری در محصول، فرایند و مدل کسب‌وکار (Mazzei et al,2017,633)، ادراک

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

محیطی، تسخیر فرصت، انعطاف‌پذیری استراتژیک، گرایش کارآفرینانه، یادگیری سازمانی (Paek & Lee, 2017, 909)، نوآوری مستمر، طرز فکر فرصت‌طلبانه، ریسک‌پذیری (ناظر به کشف فرصت‌ها)، رقابت‌پذیری فعالانه، قابلیت ارزش‌آفرینی (ناظر به بکارگیری فرصت‌ها) (نائیچی و سیادت، ۲۰۱۹، ۱۲) رهبری، نگرش، فرصت‌گرایی، منابع، یادگیری نوآورانه (علیوند زمهریری و همکاران، ۲۰۲۲، ۹) بخشی از ابعاد مهمی هستند که در عمده تحقیقات کارآفرینی استراتژیک به آنها اشاره شده است.

### **مدیریت جهادی**

مدیریت جهادی همان کار و تلاش با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت است. پُرکاری، با تدبیر حرکت کردن، شب و روز نشناختن و دنبال کار را گرفتن، این معنای مدیریت جهادی است. کار جهادی یعنی کاری که هم در آن تلاش هست، خستگی‌ناپذیری هست، هم اخلاص هست؛ یعنی انسان می‌فهمد که برای خودش، برای پُر کردن کیسه‌ی خودش کار نمی‌کند، دارد برای مردم کار می‌کند، برای خدا کار می‌کند؛ هم این، و هم عالمانه؛ یعنی بنشینند و با موازین علمی، با شیوه‌ی دقیق عالمانه راه‌های صحیح را پیدا کنند؛ هم باسواد باشند، کارآمد باشند، هم امکانات گوناگونی داشته باشند؛ اینها بنشینند کار کنند؛ اقتصاد کشور قطعاً شکوفایی پیدا خواهد کرد (خامنه‌ای، ۱۳۹۲، ۱۳۹۶، ۱۳۹۸). مدیریت جهادی به سبکی از مدیریت که تلاش و جهد فراوان در آن در اولویت باشد، اطلاق می‌شود و به این معناست که نظام ارزشی اسلامی مبنای قوانین علمی مدیریت قرار می‌گیرد، نه به‌جای آن. ترکیب نظام ارزشی اسلامی با مدیریت در روش‌های عملی مدیران تاثیر بسزایی دارد و به حرکت مدیریتی آنها جهت‌ی ارزشی می‌بخشد (بنیادی‌نابینی و کامفیروزی، ۱۳۹۵). مدیریت جهادی را می‌توان عمل، فراگرد، یا حالتی دانست که برای تعالی انسان‌ها پدید می‌آید و این به معنای رشد، متحول شدن، استفاده از فرصت‌ها، بالا بردن مقام انسانی می‌باشد (سلطانی، ۱۳۹۶، ۱۴). در یکی از جامع‌ترین تحقیقات حوزه مدیریت جهادی جلب‌رضای الهی، توکل، ایمان، خودباوری، تلاش‌گری (سخت‌کوشی)، ریسک‌پذیری (خطرپذیری)، خستگی‌ناپذیری، مشارکت‌جویی، تکیه بر مزیت‌های رقابتی، توفیق‌طلبی (آرمان‌گرایی)، بصیرت (خودآگاهی)، عدالت‌خواهی، خلوص نیت، شایسته‌سالاری، صداقت، تعهد، پویایی سازمانی، ایثار و از خودگذشتگی، مسئولیت‌پذیری (مسئولیت = امانت الهی)، خلاقیت و نوآوری، تکریم انسان‌ها (مشتری‌گرایی)، آینده‌سازی (الهام‌بخشی)، دانش‌محوری، صرفه‌جویی و ساده‌زیستی، توانمندسازی (به دنبال تعالی انسان‌ها)، انعطاف‌پذیری، وفاداری، خودکنترلی، توانمندی (حرفه‌ای)، پاسخگویی، کار تیمی، قانون‌گرایی، یادگیرندگی، آینده‌نگری، عمل‌گرایی، استقرار نظام پیشنهادات، پرشور و نشاط، انتقادپذیری، اصلاح‌گری، سرعت‌عمل، واقع‌گرایی، همدلی، تعاون و همکاری،

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

برنامه محوری، انگیزش درونی، هوشمندی، سعه صدر، جامع‌نگری، نگرش سیستمی، چشم‌انداز محوری، کنترل و ارزیابی از جمله شاخص‌ها و ابعاد مدیریت جهادی معرفی شده است. شاخص‌هایی که به تعبیر نویسندگان هم مبنای علمی و اثبات‌شده دارند و در دیگر سبک‌های مدیریت نیز کارکرد خود را نشان داده‌اند و همچنین شاخص‌هایی که برگرفته از نظام ارزشی اسلام بوده و پایه و اساس تصمیمات و عملکرد یک مدیر جهادی می‌باشند و تفاوت سبک مدیریت جهادی را با دیگر سبک‌های مدیریت نشان می‌دهند شاخص‌های نظیر به دنبال جلب رضایت خداوند (قرب الهی) بودن، ایثار و از خودگذشتگی، ایمان (خداناظری) توکل (خداباوری)، مدیریت به‌عنوان یک تکلیف الهی که مختص سبک مدیریت جهادی هستند (نادری فر و همکاران، ۱۳۹۸، ۹۶-۹۵).

#### **شهرهای فرودگاهی**

در سال‌های پایانی قرن بیستم الوین تافلر در کتاب‌های جابجایی قدرت و موج سوم تاکید کرد که در عصر جدید، یک قانون غیرقابل انکار، موفقیت رقابتی را تعیین می‌کند و آن بقای سریع‌ترین‌هاست. در عصر سرعت، کیفیت و قیمت به تنهایی ضامن موفقیت رقابتی نبوده و این صرفه ناشی از سرعت است که موجب برتری رقابتی خواهد بود. لذا دسترسی سریع به بازارها به منظور عرضه محصولات و خدمات و رساندن آنها به مشتریان و نیز دریافت سریع مواد و قطعات و مشورتها و نیروی فکری و دانشی... مورد نیاز تولید و ارائه خدمات، سبب شد همه کسب‌وکارهای مزیت‌گیرنده از سرعت اعم از صنعت و خدمات در نزدیک‌ترین مکان‌های دسترسی به سریع‌ترین شیوه جابجایی و حمل‌ونقل یعنی حمل‌ونقل هوایی و در مناطق محدوده فرودگاهها مستقر شوند. ضمن اینکه همزمان فرودگاهها نیز به منظور توسعه زیرساخت‌های خود در پاسخ به تقاضاهای فزاینده حمل‌ونقل هوایی و از طرفی گسترش پروازها و جذب شرکت‌های هواپیمایی نسبت به توسعه فعالیت‌های بازرگانی و در نتیجه افزایش درآمدهای غیرهوانوردی خود برای تامین مالی توسعه زیرساخت‌ها و کاهش هزینه‌های شرکت‌های هواپیمایی روی آورده اند و این دو رویداد سبب شده است که امروز فرودگاهها به آهن‌رباهای جذب کسب و کارهای تولید و توزیع زمان حساس، تفریح و گردشگری و دفاتر شرکتها و بسیاری دیگر از فعالیت‌های خدماتی و صنعتی تبدیل شده‌اند که نیازمند سرعت، چابکی و دسترسی و اتصال به دور دستها می‌باشند و محدوده فرودگاهها نیز به شهرهایی تبدیل می‌شوند که در آن هم فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی و خدمات مربوط به مسافران و کسب‌وکارها ارائه می‌شود و هم زندگی شهری برای صاحبان کسب‌وکارها و کارکنان آنها در این محدوده‌ها شکل می‌گیرد و این چنین محدوده اراضی داخل فرودگاه‌های بزرگ و نیز مناطق تا شعاع ده‌ها کیلومتری خارج آنها به شهرها و کلان‌شهرهای فرودگاهی تبدیل

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

می‌شوند که امروز در بسیاری از کشورها به‌عنوان موتورهای توسعه اقتصادی منطقه‌ای و ملی عمل می‌کنند و طبعاً اداره آنها نیز از رویکرد سنتی زیرساخت محور صرف به رعایت و برخورداری از الزامات مدیریت دیگر کسب‌وکارها و فراتر از آنها تغییر یافته است. در تبیین مفهوم و تعریف این پدیده، شهر فرودگاهی به محدوده داخل حصار فرودگاه شامل ترمینال‌ها، توقفگاه هواپیما و باندها و کسب‌وکارهای درون فرودگاه از جمله خدمات بار، لجستیک، دفاتر، خرده‌فروشی‌ها و هتل‌ها و ... اطلاق می‌شود که هسته مرکزی کلان‌شهر فرودگاهی را تشکیل می‌دهد. ضمن اینکه از کلان‌شهر فرودگاهی به‌عنوان یک منطقه اقتصادی شهری تعریف می‌شود که زیرساخت، کاربری زمین و اقتصاد آن بر روی یک فرودگاه بزرگ متمرکز است و از نظر فضایی و عملیاتی، شامل تأسیسات هوانوردی، لجستیکی و بازرگانی فرودگاه که یک شهر فرودگاهی چندمنظوره با حمل‌ونقل چندوجهی در هسته آن قرار گرفته است و کریدورها و خوشه‌هایی از کسب‌وکارها و صنایع هواپیمایی محور می‌باشد که از همدیگر و از دسترسی آنها به فرودگاه و زیرساخت‌های حمل‌ونقل سطحی متصل‌کننده آن بهره‌مند می‌شوند (Kasarda, 2022, 16). براساس آنچه که از دیدگاه پژوهشگران مختلف به آنها اشاره شده مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار سازمانی چابک، رهبری اثربخش سازمانی، ارتقای اطلاعات و هوشمندی از بازار و فرصت‌شناسی و فرصت‌جویی، تدوین استراتژی‌ها و راهکارهای درآمدزایی، محیط کسب‌وکار، تفکر آمیخته با کارآفرینی تیم مدیریتی فرودگاه (تفکر کارآفرینانه)، درک نهاد ناظر و دولت از ارزش شهرهای فرودگاهی برای اقتصاد منطقه‌ای و حمایت از آن (چارچوب حقوقی حاکم و تعامل نهادهای برنامه‌ریزی کلان)، یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی شهر فرودگاهی با برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای، اعمال مدیریت کلان بر کیفیت خدمات رسانی کسب و کارهای مستقر در شهر فرودگاهی، رویکرد تجاری و بازرگانی مدیریت، بازاریابی در قالب کشف تقاضاهای نهفته و موقعیت‌یابی و تبلیغ و ترویج (رفتار فرصت جویانه)، ایجاد تمایز مبتنی بر تمرکز بر نیازهای مسافران، صاحبان محموله‌های کالا، کسب‌وکارها و ساکنین محدوده شهر فرودگاهی، مدیریت‌های کارآمد مالی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، بهره‌گیری از طراحی‌ها و فناوری‌های هوشمند و پایدار و سیاست‌های موثر پایداری زیست محیطی، مشارکت سهامداران و ذینفعان در سیاست‌گذاری (چشم‌انداز و استراتژی‌ها)، وضعیت کالبدی و در دسترس بودن فضای تامین‌کننده نیارهای هوانوردی و غیر هوانوردی، گسترش شبکه پروازی و شرایط کارکردی اصلی فرودگاه و حمل‌ونقل هوایی، بهینه‌سازی اتصال چندوجهی و وضعیت زیرساخت‌های ارتباطی زمینی به و از فرودگاه و دیگر زیرساخت‌ها، ساختار سهامداران و شرکای بهره‌بردار شهر فرودگاهی، باز مهندسی فرایندها و مدل کسب‌وکار و ادغام‌های افقی و عمودی و متنوع سازی پرتفوی، بخش مهمی از ابعاد لازم

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

برای مدیریت موفق شهرهای فرودگاهی می‌باشد که باید در دستور کار نظام مدیریت آنها قرار گیرد (Kasarda, 2010,2014,2016,2019,2022,2023). در این میان مدیریت استراتژیک، تفکر کارآفرینانه، رهبری، رفتار فرصت‌جویانه، فرهنگ توسعه‌گرا، بازمهندسی مدل کسب‌وکار از محورها و ابعاد مهم مدیریت شهرهای فرودگاهی موفق است که در تعدادی از مدل‌های کارآفرینی استراتژیک نیز به آنها تاکید شده است و از این جهت با استمراج نظر خبرگان قابلیت بکارگیری در قالب ابعاد مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی را دارا می‌باشند.

### **پیشینه پژوهش**

جستجو در تحقیقات دو حوزه کارآفرینی استراتژیک و شهرها و کلان‌شهرهای فرودگاهی، حاکی از این واقعیت است که تاکنون برای پیوند این دو حوزه چه در داخل و چه در خارج از کشور تلاشی صورت نگرفته است. ضمن اینکه در تبیین اشتراکات ابعاد کارآفرینی استراتژیک با شاخص‌های مدیریت جهادی نیز تحقیقی توجه محقق را به خود جلب نکرده است. لیکن در ارتباط با هر یک از این موضوعات به صورت مجزا تحقیقات متعددی طی دو دهه اخیر انجام پذیرفته است که در این بخش به‌طور اجمالی صرفاً به چند تحقیق سال‌های اخیر اشاره می‌شود:

### **تحقیقات داخلی کارآفرینی استراتژیک**

طالبی، سخدری و تازیکه (۱۳۹۷)، طی مقاله خود باعنوان چگونگی ایجاد کارآفرینی استراتژیک برای رشد کسب‌وکارها در صنایع غذایی ایران و در قالب نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل خود نشان می‌دهند، ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه و خلاقیت و نوآوری از طریق کارآفرینی استراتژیک بر رشد کسب‌وکار تأثیر معنادار مثبت دارد. ممبینی دهکردی، احمدی و دلاور (۱۳۹۷)، طی مقاله باعنوان "طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد کشور" ایجاد مدل کسب‌وکار تحول‌آفرین، مدیریت راهبردی، نوآوری، شناسایی و ارزیابی فرصت، اجرایی‌سازی ایده، ریسک‌پذیری، تیم‌سازی، رهبری راهبردی کارآفرینانه، شبکه‌سازی، مدیریت مالی، مدیریت دانش، مدیریت رشد، مدیریت فرهنگ سازمانی را ابعاد شایستگی‌های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد معرفی می‌کنند و تاکید می‌نمایند مدیران ارشد بدون برخورداری از این شایستگی‌ها نمی‌توانند وظایف شغلی خود را با کارایی و اثربخشی لازم انجام دهند. شیرمحمدی و معاونی (۱۳۹۹)، طی مقاله "طراحی مدل کارآفرینی راهبردی در صنعت گردشگری" شرایط علی‌اثرگذار بر کارآفرینی راهبردی در صنعت گردشگری را جنبه اجتماعی، محیط مقصد، رشد کارآفرینی و توسعه مقصد، شرایط مداخله‌گر آنرا شامل برقراری ارتباط، امکان پیش‌بینی و سرمایه‌گذاری جدید و شرایط زمینه‌ای آنرا نیز شامل

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

جمع‌آوری منابع، سرمایه انسانی و بهره‌وری معرفی می‌کنند. ضمن اینکه رشد فرهنگی-اجتماعی، تأثیر مشوق‌ها و تعامل سیستمی برای بهبود عملکرد، یکپارچگی و حداکثر استفاده از تجربیات را نیز پیامدهای کارآفرینی راهبردی اعلام می‌کنند. امینی و همکاران (۱۴۰۰)، طی مقاله "تبیین و سطح‌بندی شاخص‌های کارآفرینی راهبردی" عوامل محیطی را در سطح چهارم، عوامل سازمانی، عوامل اقتصادی و عوامل نوآورانه را در سطح سوم و عوامل فردی و اجتماعی کارآفرینانه را در سطح دوم و در سطح اول نیز فرصتها و قابلیت‌های کارآفرینانه معرفی می‌کنند. شهرام‌فر و همکاران (۱۴۰۱)، طی مقاله "طراحی و اعتبارسنجی مدل کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی با رویکرد آمیخته" جمع‌بندی می‌کنند، تحلیل مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بر سیاست‌های حمایتی دولت، مدیریت منابع و استقرار فرهنگ کارآفرینانه تأثیر دارند. این عوامل نیز بر کارآفرینی استراتژیک و تفکر استراتژیک کارآفرینانه اثر می‌گذارند که در نهایت به تحقیق و توسعه کارآفرینانه سازمانی منجر می‌شوند. ضمن اینکه مدیریت استراتژیک و رهبری کارآفرینانه بیشترین تأثیر را در کارآفرینی استراتژیک نهادهای عمومی دارند. نائیجی (۱۴۰۱)، طی مقاله "نقد و بازتعریف مفهوم و ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک" با بررسی پژوهش‌های متعدد به این جمع‌بندی رسیده‌است که کارآفرینی استراتژیک، ماهیت مفهومی کاملاً متفاوتی نسبت به مدیریت استراتژیک و کارآفرینی دارد و یک قلمرو پژوهشی مستقل محسوب می‌شود. دوم اینکه دارای قدرت تبیین‌کنندگی بالایی در حوزه سازمان و مدیریت است که بر بسیاری از مفاهیمی که با موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا موثر دانسته می‌شود، مرتبط است. سوم اینکه، در این پژوهش‌ها، یک شمای کلی از مفهوم کارآفرینی استراتژیک قابل استخراج است که از این عناصر تشکیل شده است: ترکیب مفهومی کارآفرینی سازمانی و مدیریت استراتژیک، نحوه استفاده از ظرفیت‌های درون‌سازمانی و فرصت‌های برون‌سازمانی در محیط‌های پویا، پرهیز از سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های بدون مزیت رقابتی، ارزش‌آفرینی از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های مستمر در سازمان، تخصیص متعادل منابع برای شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها، ایجاد تعادل میان شناسایی و به‌کارگیری فرصت‌ها و ایجاد تعادل میان نوآوری‌های بنیادین و تدریجی.

### تحقیقات خارجی در حوزه کارآفرینی استراتژیک

کیابو و ایساگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، طی مقاله "کارآفرینی استراتژیک، مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط در صنعت جوشکاری تانزانیا" و در قالب مدلی، جهت‌گیری یادگیری، مدیریت استراتژیک منابع و جهت‌گیری کارآفرینانه را به‌عنوان مؤلفه‌های کارآفرینی استراتژیک معرفی می‌کنند. مورايس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، طی تحقیق خود با عنوان "ماتریس فرآیند کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های



### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

کوچک و متوسط صنعت هوانوردی برزیل و کانادا" تاکید می‌کنند شرکت‌های مورد بررسی، از طریق فرآیند کارآفرینی استراتژیک، مزیت رقابتی به‌دست‌آورده‌اند. هیوز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، در تحقیق خود با عنوان "رفتار کارآفرینی استراتژیک و دوستوانی نوآوری شرکت‌های نوپای مبتنی بر فناوری" تاکید می‌کنند، این رفتارهای کارآفرینی استراتژیک است که امکان اکتشاف و بهره‌برداری از نوآوری‌ها را فراهم می‌کند. ارتوگرال و آجار<sup>۴</sup> (۲۰۲۲)، طی مقاله "نقش کارآفرینی استراتژیک بر رشد شرکت مطالعه موردی از بازار مسکن ترکیه" پس از تجزیه و تحلیل محتوای مبتنی بر پردازش داده‌های ۳۱ مصاحبه عمیق با مدیران و کارکنان شرکت مورد مطالعه، با توجه به مدل ورودی، فرآیند، ستانده کارآفرینی استراتژیک اعلام می‌کنند زمانی که شرکت‌های کارآفرین نوپا منابع خود را برای بقا، رشد و خلق ارزش هماهنگ می‌کنند، اهرم‌سازی می‌تواند یک قابلیت مدیریتی مهم‌تر از بسته‌بندی و ساختاردهی منابع در مرحله اولیه چرخه حیات شرکت باشد. لو<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)، طی تحقیق خود با عنوان "تقویت کارآفرینی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش نیروهای تغییر سازمانی" جمع‌بندی می‌کند، پیاده‌سازی موفق کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط به نیروهای تغییر سازمانی، یعنی رهبری، مشارکت کارکنان و پایه‌های فرهنگی نیاز دارد. ضمناً رهبری تحول‌آفرین به شکل قابل توجهی بر رفتار کارآفرینی استراتژیک از طریق نقش میانجی‌تعهد تغییر سازمانی تأثیر می‌گذارد. ایرلند و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۳)، در مقاله خود با عنوان "کارآفرینی استراتژیک: یک دستور کار بررسی و تحقیق" با مرور پژوهش‌های پیشین جمع‌بندی می‌کنند، کارآفرینی استراتژیک هم به عنوان یک سازه و هم مدل و هم یک حوزه مطالعه و تحقیق می‌باشد. درحالی‌که در طول ۲۰ سال از زمان مفهوم‌سازی اولیه، مطالعه کارآفرینی استراتژیک به عنوان یک حوزه پژوهشی به طور خاص شاهد رشد بوده است، مطالعه آن به عنوان یک سازه و مدل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با این وجود در هر سه محور مذکور امکان پیشبرد مطالعات وجود دارد و مطالعاتی در مورد نقش تیم‌های مدیریت ارشد در کارآفرینی استراتژیک، تأثیر عوامل نهادی بر کارآفرینی استراتژیک و رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را به عنوان موضوعات پژوهشی در این خصوص پیشنهاد می‌کنند.

### **تحقیقات حوزه شهرهای فرودگاهی**

کاساردا و کانن<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، در مقاله خود با عنوان "تدوین طرح جامع اثربخش شهر فرودگاهی" تاکید می‌کنند، طرح جامع اثربخش شهر فرودگاهی علاوه بر برنامه‌ریزی کاربری زمین و حمل‌ونقل و طراحی شهری (شامل عناصر زیست محیطی و جامعه محلی)، باید واجد ویژگی یک برنامه اقتصادی و یک برنامه استراتژیکی باشد که پیشرانها و موانع توسعه شهر فرودگاهی را تبیین می‌کند. محققان، تقاضای

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

بازار محلی و منطقه ای برای تجارت هوایی، کفایت و کارآیی اتصال هوایی و زمینی، تلفیق خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و ذینفعان، مدیریت توسعه املاک تجاری و جذب سرمایه‌گذار و سرمایه‌گذاری را به‌عنوان پنج محور مورد تمرکز این برنامه ریزی توصیه کرده‌اند. چوهان<sup>۸</sup> (۲۰۱۹)، طی مطلب خود با عنوان "مروری بر مفهوم کلان‌شهر فرودگاهی" عوامل موثر بر تقویت شهرها و کلان‌شهرهای فرودگاهی را شامل برخورداری از قابلیت اتصال، زیرساخت هوشمند، مناطق آزاد تجاری و ویژه اقتصادی، تجارت الکترونیک و توزیع، فناوریهای انعطاف‌پذیر، مرکز حمل‌ونقل چندوجهی، پارک‌ها و کریدورهای اداری، نمایشگاه‌ها و مراکز کنفرانس، هتل‌ها، مراکز سرگرمی و خوشه‌های خرده‌فروشی، خوشه پزشکی و تندرستی و مناطق مسکونی، معرفی می‌کند. واچ کلوکوسکوسکا<sup>۹</sup> (۲۰۲۰)، در مقاله خود تحت عنوان "توسعه مناطق مرتبط با فرودگاه (ساخت شهر فرودگاهی) به‌عنوان عنصری از توسعه متقابل فرودگاه‌ها..." مفاهیم شهر فرودگاهی و کلان‌شهر فرودگاهی را مدل‌های کسب‌وکار جدیدی برای فرودگاه‌ها معرفی می‌کند که در آن پروژه‌های املاک و مستغلات در فرودگاه یا اراضی نزدیک به آن به افزایش درآمدهای ناشی از فعالیت‌های غیرهوانوردی کمک می‌کند و گاهی اوقات فرودگاه را به‌عنوان یک مقصد مستقل توسعه می‌دهد. کاساردا (۲۰۲۲)، در آخرین مقاله خود با عنوان "کلان‌شهر فرودگاهی ۴،۰" مدل جدید کلان‌شهر فرودگاهی را ارائه می‌کند که بخش‌های اقتصادی ۴،۰ (انقلاب صنعتی چهارم) را با فناوری‌های هوشمند و شیوه‌های توسعه پایدار ادغام می‌کند تا برای فرودگاه‌ها و مناطقی که در آنها خدمت می‌کنند ارزش ایجاد و جذب کند. در اقتصاد نوظهور ۴،۰ تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات و اتوماسیون به سرعت در حال پیشرفت و جهانی‌سازی ادامه‌دار در حال تعامل برای تولید نسل جدید صنایع و خدمات تجاری هستند که به‌طور گسترده‌ای بر دیجیتالی‌سازی و جریان سریع افراد، محصولات، اطلاعات، ایده‌ها و سرمایه طولانی مسافت متکی هستند. محقق برای شکل‌گیری و توسعه موفق یک کلان‌شهر فرودگاهی ۴،۰ مسیر استراتژیکی ترسیم می‌کند که الزامات و گام‌های کلیدی لازم برای بهینه‌سازی سه عامل اصلی آن شامل گسترش خدمات هوایی، توسعه خوشه‌های کسب‌وکار و جذب استعدادها را همراه با مشخص کردن ویژگی‌های کلان‌شهر فرودگاهی ۴،۰ ایده‌آل برجسته می‌کند. پیرا و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۳)، در تحقیق خود با عنوان "بررسی مفهوم کلان‌شهر فرودگاهی و قابلیت انتقال آن به مناطق مختلف دنیا" نتیجه گرفته‌اند که مفاهیم توسعه فرودگاه‌محور گاهی اوقات به‌صورت متفاوت ذکر شده و از آنها به‌عنوان تحول فرودگاه و منطقه یاد می‌شود و جمع‌بندی می‌کنند که مفاهیم توسعه فرودگاه‌محور هنوز به تفسیر و برداشت نویسندگان بستگی دارد.

### تحقیقات حوزه مدیریت جهادی

حسینی نیک و مختاریان پور (۱۳۹۷) در تحقیق خود با عنوان "عقلانیت مدیریت جهادی" جمع‌بندی کرده‌اند، عقل نظری شامل مؤلفه‌های اعتقاد به رویارویی حق و باطل و رحمت خاص الهی؛ عقل عملی شامل مؤلفه‌های دین‌محوری، توجه به عوامل مافوق طبیعی و مبارزه با دشمن؛ و سرانجام عقل کنشی شامل مؤلفه‌های خردمندی، ایثارگری، رابطه سازنده رهبر پیرو، مسئله‌محوری، نظام‌مندی، برخورد صحیح با دشمن و تلاش‌گری است. قرایی و پورصادق (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت‌عنوان "بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی" به این نتیجه دست‌یافته‌است که مولفه‌های مدیریت جهادی در هفت مفهوم مشارکت سازمانی؛ انعطاف‌پذیری سازمانی؛ رسالت و ماموریت سازمانی؛ سازگاری سازمانی؛ انطباق‌پذیری سازمانی؛ نوآوری و خلاقیت و فرهنگ جهادی و مولفه‌های مدیریت جهادی در چهار مفهوم دینی و اخلاقی؛ مدیریتی؛ سازمانی و شخصیتی دسته‌بندی گردیدند. نادری‌فر و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود با عنوان شاخص‌های مدیریت جهادی بطور جامع به ابعاد و شاخص‌های مدیریت جهادی پرداخته‌اند که مراتب در مبانی نظری مورد اشاره قرار گرفت. بهشت آیین (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت‌عنوان مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد، فرصت‌ها و چالش‌ها به این نتیجه دست‌یافته‌است فرهنگ سازمانی جهادی به مثابه شخصیت یک سازمان تاثیر‌بسزایی در موفقیت یا شکست آن دارد. شاهزاده صفوی و مسعودی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر عملکرد سازمانی به این نتیجه دست‌یافته‌است که مدیریت جهادی می‌تواند به ترتیب اولویت از ابعاد اشتراک دانش و ظرفیت جذب بر روی بهبود عملکرد سازمانها تاثیرگذار باشد. شاه نظری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت‌عنوان رابطه هوش معنوی و فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی در بین مدیران میانی یک سازمان نظامی به این نتیجه دست‌یافته‌است که در بین مدیران میانی هوش معنوی و فرهنگ سازمانی با فرهنگ مدیریت جهادی، رابطه معناداری دارد. عیسی زاده نشلی و همکاران، ۱۴۰۲، در مقاله خود با عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت جهادی و تحول نظام اداری" جمع‌بندی می‌نمایند مدیریت جهادی به‌عنوان یک‌سبک رهبری، راهبردی کاربردی در دست‌یابی به یک سازمان پویا خواهد بود.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع اکتشافی و فاقد فرضیه، از جهت هدف کاربردی و توسعه‌ای، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از جهت ماهیت داده‌ها نیز کیفی و کمی است که با رویکرد نوین مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱۱</sup> انجام می‌گیرد که ماهیتی آمیخته (کیفی و کمی) دارد، چرا که هم

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

الگوهای ذهنی را ترسیم و هم از مقادیر برای نمایش قدرت نفوذ-وابستگی ابعاد استفاده می‌کند. ابزار گردآوری اطلاعات مورد نیاز کتابخانه‌ای و میدانی که مراتب از طریق پرسشنامه‌های دلفی و پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل در این رویکرد مدل‌سازی، روش استقرار مطلوب برای شناسایی و تحلیل روابط بین ابعاد و شاخص‌ها است که با تجزیه ابعاد در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین آنها می‌پردازد. نرم‌افزار مناسب برای انجام تحلیل‌های ساختاری تفسیری نیز نرم‌افزار میک مک است که در این تحقیق از آن استفاده شد. جامعه آماری این نوع مدل‌سازی را نیز خبرگان تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش‌هایی مانند نمونه‌گیری هدفمند، روش گلوله برفی (زنجره‌ای) یا تشکیل پنل خبرگان به آنها دست‌پیدا می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر تعدادی از خبرگان دانشگاهی حوزه کارآفرینی و خبرگان حرفه‌ای شهر فرودگاهی با برخورداری از تحصیلات مرتبط مدیریت و کارآفرینی و تجربه مدیریتی می‌باشند. حجم نمونه مدل ساختاری تفسیری نیز براساس روش‌های انتخاب خبرگان تعیین می‌شود. در این تحقیق تعداد ۱۲ نفر از اساتید خبره حوزه کارآفرینی دانشگاه‌های تهران و ۸ نفر از خبرگان حرفه‌ای شهر فرودگاهی، حجم نمونه تحقیق می‌باشند که به صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند و گلوله برفی انتخاب شده‌اند. براین اساس با بررسی وسیع مبانی نظری، ابعاد اولیه مدل پژوهش شناسایی شد. در ادامه با بهره‌گیری از دوره‌های تکنیک دلفی و مشارکت ۱۸ نفر از نخبگان دانشگاهی و حرفه‌ای ابعاد نهایی معرفی و با استفاده از گام‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط بین ابعاد و سطح‌بندی آنها تعیین و مدل نهایی ترسیم شد.

### **تعیین ابعاد نهایی کارآفرینی استراتژیک از طریق روش دلفی**

پس از بررسی وسیع ادبیات حوزه‌ی کارآفرینی استراتژیک و مدیریت شهرهای فرودگاهی، بیش از یکصد محور به‌عنوان ابعاد معرفی شده در این ارتباط شناسایی و از میان آنها ۱۷ بعد بر اساس کثرت تکرار و از تحقیقات با بیشترین ارجاع به‌منظور تنظیم پرسشنامه اول دلفی انتخاب گردید. پس از چندین مرتبه پیگیری در مجموع ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و همه ۸ نفر خبرگان حرفه‌ای پرسشنامه دور اول دلفی را تکمیل کردند که با بررسی و جمع‌بندی آن سه بعد دارای نمره پایین حذف شد. در دور دوم دلفی پس از دریافت نظر خبرگان مشخص شد خبرگان نظر اول خود را در ارتباط با ۱۴ بعد باقیمانده از پردازش دور اول تکرار کردند. برای حصول اطمینان از دستیابی به وحدت نظر مطلوب خبرگان در خصوص اهمیت ابعاد ۱۴ گانه، داده‌های حاصل از نظرات ۱۸ خبره شرکت کننده در پانل دلفی بر بستر محاسباتی ضریب همبستگی کندال در SPSS وارد شد و با دریافت خروجی مربوط، نتیجه ضریب با رقم ۰/۷۴۵ حاصل گردید که موید اتفاق نظر مطلوب خبرگان در خصوص ابعاد

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

می‌باشد. براین اساس ابعاد مورد نظر برای طراحی مدل که پس از بررسی جامع ادبیات و پیشینه تحقیق و مشورت با نخبگان نهایی شدند، عبارتند از: رفتار فرصت‌جویی (D01)، رفتار مزیت‌طلبی (D02)، تعادل بین دو رفتار فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و تخصیص منابع بین این دو رفتار (D03)، نوسازی استراتژیک (D04)، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک (D05)، رفتار پیشگامانه و فعال (D06)، نوآوری مستمر و راهگشا (D07)، دستگاه فکری کارآفرینانه (D08)، رهبری کارآفرینانه (D09)، فرهنگ کارآفرینانه (D10)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع (D11)، بازسازی مدل کسب‌وکار (D12)، جوان‌سازی سازمانی (D13)، بازآفرینی پایدار (D14). با تطبیق ابعاد به‌دست‌آمده برای تحقیق با شاخص‌های معرفی‌شده نسبتاً جامع برای مدیریت جهادی که در مبانی نظری بدان پرداختیم، مشخص می‌شود که شاخص‌های ریسک‌پذیری، فرصت‌جویی، مزیت‌طلبی، نوآوری و خلاقیت، پیشگامی و آینده‌نگری، برنامه‌محوری، جامع‌نگری و چشم‌انداز‌محوری، آینده‌سازی، توانمندسازی و تلاش‌گری از شاخص‌های مدیریت جهادی با بخش عمده‌ای از ابعاد شناسایی شده برای کارآفرینی استراتژیک در این تحقیق هم‌پوشانی دارد.

#### **مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)**

مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یکی از شاخه‌های تحلیل ساختاری است که بر مبنای پارادایم تفسیری شکل‌گرفته و رویکردی اکتشافی دارد. این رویکرد، محققین را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌ترسیم کنند و به‌عنوان ابزاری برای نظم‌بخشی و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم بررسی و بر پیچیدگی بین عناصر غلبه می‌شود. روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر متفاوت و بهم مرتبط در قالب یک مدل نظام‌مند جامع ساختاردهی می‌شوند (آذر، عادل و همکاران، ۱۳۹۲، ۲۵۸-۲۵۷). این روش از یک سو تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می‌کند که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر و از طرفی ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سراسری است که از مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها استخراج شده است. ضمن اینکه این روش یک تکنیک مدل‌سازی است که روابط مشخص و ساختار کلی را در یک مدل دیاگراف، نشان می‌دهد (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱، ۱۷۶-۱۷۷). پس از شناسایی ابعاد اصلی مدل از طریق شیوه دلفی، برای انجام مدل‌سازی ساختاری-تفسیری پنج گام اصلی برداشته می‌شود:

مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)<sup>۱۲</sup>

گام اول این روش تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری می‌باشد که برای شناسایی روابط درونی ابعاد تعیین شده از طریق خبرگان استفاده می‌شود که در واقع پرسشنامه روش مدل سازی ساختاری می‌باشد. این ماتریس نشان می‌دهد یک بعد بر کدام ابعاد تاثیر دارد و از کدام ابعاد تاثیر می‌پذیرد. برای شناسایی الگوی روابط ابعاد از نمادهای جدول ۱ استفاده گردیده است.

جدول ۱: حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه ابعاد

نماد	V	A	X	O
رابطه	بعد i بر بعد j تاثیر دارد	بعد j بر بعد i تاثیر دارد	رابطه دو سویه بین دو بعد i و j	عدم وجود رابطه بین دو بعد i و j

با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی و نمادهای مندرج در جدول ۱ الگوی روابط علی میان ابعاد از طریق خبرگان شرکت کننده در دوره‌های دلفی تعیین و به این ترتیب ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس مد فراوانی علائم مورد نظر خبرگان از قرار جدول ۲ تشکیل گردید. لازم به ذکر است منطق مدل سازی ساختاری تفسیری مبتنی بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند. لذا بر مبنای روش مد فراوانی نظر اکثریت به عنوان نظر نهایی انتخاب گردید.

جدول ۲: ماتریس خودتعاملی ساختاری ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

ابعاد	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14
D01		X	V	V	X	X	X	A	A	A	X	V	V	O
D02			V	V	X	X	X	A	A	A	X	V	V	V
D03				V	A	A	A	A	A	A	A	V	V	V
D04					A	A	A	A	A	A	A	O	O	O
D05						X	X	A	A	A	X	V	V	V
D06							X	A	A	A	X	V	O	V
D07								A	A	A	X	V	V	V
D08									X	X	V	V	V	V
D09										X	V	V	V	V
D10											V	V	V	V
D11												V	V	V
D12													O	O
D13														O
D14														

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه<sup>۱۳</sup> (دریافتی)

گام دوم این تکنیک مدل سازی، تشکیل ماتریس دستیابی اولیه است که از تبدیل ماتریس خود

**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) به دست می‌آید. برای استخراج ماتریس دستیابی در هر سطر ماتریس خود تعاملی به جای علائم  $X$  و  $V$  از عدد یک و به جای علائم  $A$  و  $O$  از عدد صفر استفاده می‌شود. بدین ترتیب: ۱- اگر خانه  $(i,j)$  در ماتریس  $SSIM$  نماد  $V$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه  $(j,i)$  عدد صفر می‌گیرد و اگر نماد  $A$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن یعنی خانه  $(j,i)$  عدد یک می‌گیرد. ۲- اگر خانه  $(i,j)$  در ماتریس  $SSIM$  نماد  $X$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد یک و خانه قرینه آن یعنی خانه  $(j,i)$  هم عدد یک می‌گیرد و اگر نماد  $O$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن یعنی خانه  $(j,i)$  هم عدد صفر می‌گیرد.

ضمن اینکه در ماتریس دستیابی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. براین اساس ماتریس دستیابی اولیه ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی در جدول ۳ ارائه شده است.

**جدول ۳: ماتریس دستیابی اولیه ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی**

ابعاد	D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14
D01	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
D02	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
D03	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
D04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
D05	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
D06	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
D07	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
D08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D11	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
D12	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**تشکیل ماتریس دستیابی نهایی (ماتریس انتقال‌پذیری<sup>۱۴</sup>)**

ماتریس دستیابی نهایی یا انتقال‌پذیری با بررسی روابط ثانویه در ماتریس دستیابی اولیه تشکیل می‌شود. پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، برای اطمینان باید روابط ثانویه ابعاد نیز کنترل شود. به این معنا که اگر بعد  $A$  منجر به بعد  $B$  شود و بعد  $B$  منجر به بعد  $C$  شود در این صورت باید بعد  $A$  نیز منجر به بعد  $C$  شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه اثرات مستقیم لحاظ شده اما در عمل این اتفاق

### مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

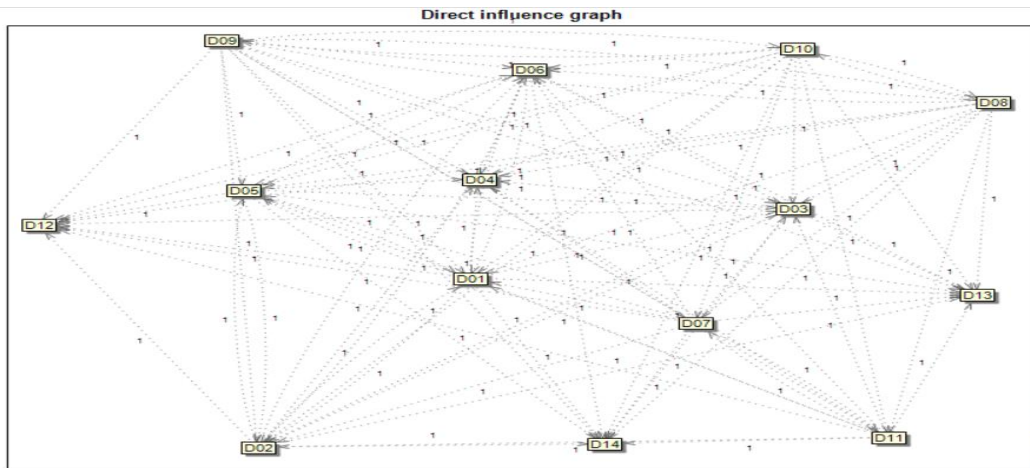
نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح و رابطه ثانویه نیز نشان داده شود. براین اساس پس از بررسی ماتریس دستیابی اولیه، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط ابعاد (D01 و D14، D02 و D12، D06 و D13)، ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد (جدول ۴). اعدادی که علامت \* گرفته اند، نشان می دهند که در ماتریس دستیابی اولیه صفر بوده و پس از بررسی روابط ثانویه و سازگاری تبدیل به عدد یک شده اند.

جدول ۴: ماتریس دستیابی نهایی ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

قدرت نفوذ	D14	D13	D12	D11	D10	D09	D08	D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	ابعاد
11	1*	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	D01
11	1	1	1*	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	D02
5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	D03
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	D04
11	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	D05
11	1	1*	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	D06
11	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	D07
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D08
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D09
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	D10
11	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	D11
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D12
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D13
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	D14
	11	11	11	9	3	3	3	9	9	9	11	10	9	9	میزان وابستگی

در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر بعد نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ؛ میزان تاثیر بر ابعاد دیگر است که برای هر بعد از جمع اعداد هر سطر در ماتریس دستیابی نهایی به دست می آید. میزان وابستگی نیز تاثیرپذیری از ابعاد دیگر را نشان می دهد که برای هر بعد از جمع اعداد هر ستون در ماتریس دستیابی نهایی به دست می آید. با توجه به ماتریس دستیابی نهایی، سطوح ابعاد تعیین می شود؛ ابعادی که دارای وابستگی زیادی هستند در سطوح ابتدایی و ابعادی که دارای قدرت نفوذ بالایی هستند به عنوان سنگ بنا در پایین ترین سطح قرار می گیرند. براساس ماتریس دستیابی نهایی الگوی روابط علت و معلولی میان ابعاد در شکل ۱ نشان داده شده است:





شکل ۱: الگوی روابط میان ابعاد کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

#### سطح‌بندی ابعاد

برای سطح‌بندی ابعاد باید مجموعه دستیابی (خروجی‌ها) و مجموعه پیش‌نیاز (ورودی‌ها) برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): ابعادی هستند که از طریق این بعد می‌توان به آنها رسید. به عبارتی مجموعه خروجی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): ابعادی هستند که از طریق آنها می‌توان به این بعد رسید. به عبارتی مجموعه ورودی‌ها شامل خود بعد و ابعادی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. این چنین مجموعه روابط دو طرفه ابعاد مشخص می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین بعدی که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین ابعاد سطح نخست بیشترین تاثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، بعد یا ابعادی که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل می‌دهیم و سطح بعد یا ابعادی بعدی به دست می‌آید. بر این اساس در اولین مرحله و تعیین سطح اول با توجه به اینکه مجموعه اشتراک و مجموعه قابل دستیابی (خروجی) ابعاد نوسازی استراتژیک (D04)، بازسازی مدل کسب‌وکار (D12)، جوانسازی سازمانی (D13)، بازآفرینی پایدار (D14) برابر می‌باشند، لذا این ابعاد در سطح نخست قرار می‌گیرند. در مرحله بعدی برای تعیین ابعاد واقع در سطح دوم، پس از حذف ابعاد سطح یک تعیین شده در مرحله اول با توجه به برابری خروجی و اشتراک بعد تعادل بین رفتارهای فرصت‌جویی و مزیت‌طلبی و تخصیص منابع بین این دو (D03) این بعد به تنهایی در سطح دو قرار

### مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

می‌گیرد. در ادامه برای تعیین ابعاد سطح سوم، پس از حذف ابعاد سطوح یک و دو تعیین شده در مرحله اول، ابعاد رفتار فرصت‌جویی (D01)، رفتار مزیت‌طلبی (D02)، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک (D05)، رفتار پیشگامانه و فعال (D06)، نوآوری مستمر و راهگشا (D07) و برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک (D11) با توجه به برابری مجموعه‌های خروجی و اشتراک آنها در سطح سه قرار می‌گیرند. در نهایت پس از حذف ابعاد سطوح یک، دو و سه تعیین شده در مرحله اول، در مرحله آخر ابعاد دستگاه فکری کارآفرینانه (D08)، رهبری کارآفرینانه (D09) و فرهنگ کارآفرینانه (D10) با توجه به برابری خروجی و اشتراک آنها در سطح چهار قرار می‌گیرند.

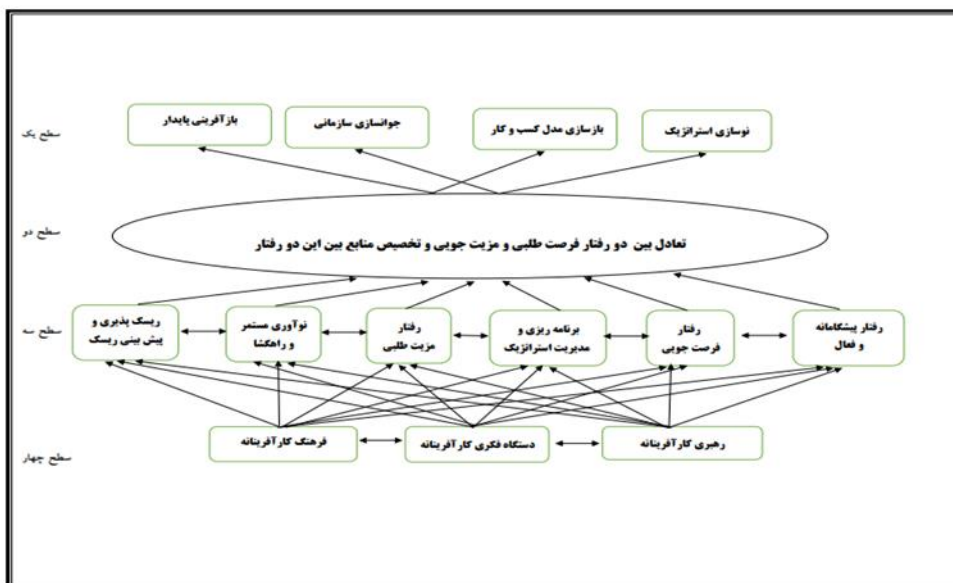
در تحقیق حاضر طی ۴ جدول سطوح چهارگانه ابعاد به دست آمد که به دلیل تلخیص نتیجه نهایی این ۴ جدول در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵ سطح بندی ابعاد مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

ابعاد	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک	سطح
D01	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14	D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D01, D02, D05, D06, D07, D11	3
D02	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14	D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D01, D02, D05, D06, D07, D11	3
D03	D03, D04, D12, D13, D14	D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D03	2
D04	D04	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D04	1
D05	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14	D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D01, D02, D05, D06, D07, D11	3
D06	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14	D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D01, D02, D05, D06, D07, D11	3
D07	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14	D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D01, D02, D05, D06, D07, D11	3
D08	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14	D08, D09, D10	D08, D09, D10	4
D09	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14	D08, D09, D10	D08, D09, D10	4
D10	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12, D13, D14	D08, D09, D10	D08, D09, D10	4
D11	D01, D02, D03, D04, D05, D06, D07, D11, D12, D13, D14	D01, D02, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11	D01, D02, D05, D06, D07, D11	3
D12	D12	D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D12	D12	1
D13	D13	D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D11, D13	D13	1
D14	D14	D01, D02, D03, D05, D06, D07, D08, D09, D10, D14	D14	1

### ترسیم مدل

پس از تعیین روابط و سطح ابعاد می‌توان مدل مربوط را ترسیم کرد. مدل نهایی تحقیق از ۱۴ بعد در چهار سطح تشکیل شده است که براساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری از یکدیگر در مدل قرار گرفته‌اند (شکل ۲). رهبری کارآفرینانه، دستگاه فکری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه در این مطالعه بر اساس نظر خبرگان، سنگ زیربنایی مدل می‌باشند که در پایین‌ترین سطح مدل قرار گرفته‌اند ضمن ارتباط متقابل با یکدیگر، بیشترین تاثیر را بر سایر ابعاد می‌گذارند و به همین دلیل می‌توان آنها را بنیان‌های اصلی مدل دانست. رفتار فرصت‌جویی، رفتار مزیت‌طلبی، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع، رفتار پیشگامانه و فعال، نوآوری مستمر و راهگشا، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک ضمن ارتباط متقابل با یکدیگر و تاثر از ابعاد سطح چهار بر بعد سطح سوم یعنی تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و تخصیص منابع بین آنها تاثیر می‌گذارند و به همراه آن در هسته مرکزی مدل قرار گرفته‌اند. نوسازی استراتژیک، بازسازی مدل کسب‌وکار، جوانسازی سازمانی و بازآفرینی پایدار در سطح اول و بالای مدل قرار گرفته‌اند که بدون ارتباط با یکدیگر از همه ابعاد قبلی تاثیر می‌پذیرند.



شکل ۲ مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهرهای فرودگاهی

### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی مدل‌های پیشین حوزه کارآفرینی استراتژیک به نظر می‌رسد مدل نهایی تحقیق حاضر

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

تلفیقی از مدل‌های سنتی و روزآمد کارآفرینی استراتژیک می‌باشد که نقص‌های هر دو آنها را در غیاب دیگری برطرف می‌نماید. ضمن آنکه این مدل، اولین مدل کارآفرینی استراتژیک می‌باشد که با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری طراحی شده است. از طرفی اولین بار است که در راستای ارتقای قابلیت رقابت‌پذیری، مزیت‌آفرینی و خلق ارزش مستمر و بالمآل دستیابی به آثار متعدد اقتصادی، اجتماعی و سازمانی شهرهای فرودگاهی، کاربرست مفهوم کارآفرینی استراتژیک در صنعت فرودگاهی و مفهوم نوین شهرهای فرودگاهی در سطح دنیا مدل‌سازی می‌شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد سه بعد رهبری کارآفرینانه، دستگاه فکری کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه در سطح زیرین و سنگ زیربنای مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی می‌باشند که در پایین‌ترین سطح مدل قرار گرفته‌اند و بیشترین تاثیر را بر سایر ابعاد می‌گذارند و به همین دلیل می‌توان آنها را بنیان‌های اصلی مدل دانست. رفتار فرصت‌جویی، رفتار مزیت‌طلبی، مدیریت استراتژیک منابع، رفتار پیشگامانه، نوآوری مستمر و راهگشا، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی ریسک و تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها و تخصیص منابع بین آنها در هسته مرکزی مدل و نوسازی استراتژیک، بازسازی مدل کسب و کار، جوانسازی سازمانی و بازآفرینی پایدار در سطح بالای مدل قرار گرفته‌اند که از همه ابعاد قبلی تاثیر می‌پذیرند. در این میان با تطبیق ابعاد مدل با شاخص‌های مدیریت جهادی مشخص شد، بخش عمده‌ای از ابعاد مدل با شاخص‌های ریسک‌پذیری، فرصت‌جویی، مزیت‌طلبی، نوآوری و خلاقیت، پیشگامی و آینده‌نگری، برنامه‌محوری، جامع‌نگری و چشم‌انداز محوری، آینده‌سازی، توانمندسازی و تلاش‌گری مدیریت جهادی هم‌پوشانی دارد و نشان می‌دهد بنیادهای حاکم بر مبانی مدیریت جهادی منبعث از ارزشهای دینی در ادبیات نوین مدیریت استراتژیک و کارآفرینی نیز تجربه شده و بر کاربرست آنها نیز تاکید می‌شود. از این رو با توجه به این اشتراکات، بی‌تردید کاربرست این مدل در کنار توجه عملی به دیگر شاخص‌های مدیریت جهادی از جمله ایمان به‌خدا، توکل به عنایات الهی، تلاش خستگی‌ناپذیر، صداقت، ایثار و از خودگذشتگی و... موفقیت مجموعه شهر فرودگاهی را مضاعف خواهد نمود و از این جهت شایسته است گروه مدیریتی شهر فرودگاهی در کنار پیاده‌سازی مدل، تمام شاخص‌های مدیریت جهادی را به‌عنوان سبک مدیریتی راهبردی در دستور کار خود قرار دهند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده انتخاب تیم مدیریت ارشد برخوردار از قابلیت‌ها و ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه و آموزش مستمر ایشان یک ضرورت غیرقابل‌انکار برای پیاده‌سازی مدل می‌باشد. تقویت و ترویج دستگاه فکری و فرهنگ کارآفرینانه در سراسر مجموعه شهر فرودگاهی از الزامات و در کنار رهبری کارآفرینانه بطور حتم زمینه‌ساز ابعاد دیگر مدل خواهند بود. نکته‌ی حائز اهمیت آن است هر یک از سطوح مدل فارغ از عناصر و ابعادی که در این تحقیق برای آنها

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

برشمرده شده است، به سازوکارهایی برای نهادینه‌شدن در سازمان نیاز دارند. هیچ یک از ابعاد را نباید به‌عنوان عامل درونی فرد یا گروهی در سازمان در نظر گرفت، بلکه نظام مدیریت شهر فرودگاهی باید به‌شکل هدفمند و گام‌به‌گام اقدام به پیاده‌سازی سازوکارهای مورد نیاز جهت نهادینه‌کردن آنها در سازمان خود نماید. به‌عنوان مثال رهبری کارآفرینانه می‌تواند به افراد کلیدی سازمان آموزش داده شود. در خصوص فرهنگ کارآفرینانه و دستگاه فکری کارآفرینانه و ... مشاورین این حوزه در قالب گروه‌های کانون توسعه‌ی مدیران و کارکنان می‌توانند راهگشا باشند. نهادینه‌سازی حوزه تحقیق و توسعه در مجموعه و عجزین‌سازی آن در همه بخش‌ها به‌عنوان یک کار مستمر ارزشمند و قابل توجه در کنار فعالیت‌های روزمره و البته برخورداری از ساختار سازمانی متناسب با ابعاد مدل مواردی می‌باشد که باید از سوی مدیریت شهر فرودگاهی و البته مجمع عمومی متشکل از نهادهای بالادست و نمایندگان صاحب سهام مورد توجه و پیگیری قرار گیرد.

## مدل کارآفرینی استراتژیک در مدیریت شهر فرودگاهی و.../عبدالرحیمی، میرابی و حیدری

### منابع

- ۱) آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا، (۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران،
- ۲) امینی، طیبه، نصیری، مجید، سعیدی، پرویز، عباسی، ابراهیم، (۱۳۹۹)، الگوی کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر توسعه مالی با رویکرد AHP فازی، فصلنامه علمی - پژوهشی کارافن، (۱۳۹۹)، ۱۴۱-۱۲۷
- ۳) بنیادی نایینی، علی، کامفیروزی، محمدحسن (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر مدیریت جهادی بر استقرار اقتصاد مقاومتی با روش ویکورفازی، فصلنامه مدیریت دانش، شماره ۴۴، دوره ۱۴
- ۴) بهشت‌آیین، مهدی (۱۴۰۰)، مدیریت جهادی اسلامی و بهره‌وری عملکرد فرصتها و چالشها، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۸۲
- ۵) خامنه‌ای، سیدعلی، (۱۳۹۲، ۱۳۹۶، ۱۳۹۸)، سخنرانی‌ها در دیدار با مسئولان و اقشار، تهران
- ۶) حبیبی، آرش؛ آفریدی، صنم (۱۴۰۱). تصمیمگیری چندشاخصه. تهران: انتشارات نارون
- ۷) حسنی نیک، محمدعلی، و مختاریان پور، مجید (۱۳۹۷)، عقلانیت مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، ۲۶(۴)، ۷۹-۱۰۶.
- ۸) سلطانی، محمدرضا، (۱۳۹۶)، شناسایی مولفه‌های فرهنگ و مدیریت جهادی در حوزه کسب و کار (با تاکید بر پیاده سازی اقتصاد مقاومتی)، دوفصلنامه دین، معنویت و مدیریت، دوره ۶، شماره ۱۲، آذر ۱۳۹۶، صفحه ۱۱۲-۸۵
- ۹) شیرمحمدی، یزدان، معاونی، محمدامین، (۱۳۹۹)، طراحی مدل کارآفرینی راهبردی در صنعت گردشگری، فصلنامه علمی-پژوهشی گردشگری و توسعه، سال نهم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹، صص ۱-۱۶
- ۱۰) شهرام فر، شیوا، عالم تبریز، اکبر، زندحسامی، حسام، سخدری، کمال، ۱۴۰۱، طراحی و اعتبار سنجی مدل کارآفرینی استراتژیک در نهادهای عمومی با رویکرد آمیخته، فصلنامه علمی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، سال دوازدهم، شماره ۴۸، پاییز ۱۴۰۱، صص ۲۲۳-۲۵۰
- ۱۱) طالبی، کامبیز، سخدری، کمال، تازیکه، مهیا، (۱۳۹۷)، چگونگی ایجاد کارآفرینی استراتژیک برای رشد کسب و کارها در صنایع غذایی ایران، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال هفتم، شماره چهاردهم، پائیز و زمستان، ۱۳۹۷
- ۱۲) عظیمی دلارستاقی، عادل، (۱۳۹۶)، طراحی مدل کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی، رساله دکتری، رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال
- ۱۳) قرایی آشتیانی و پورصادق، ناصر (۱۳۹۸) بررسی نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی دفاع ملی، سال نهم، شماره ۳۷، زمستان ۱۳۹۸، صفحات ۴۸-۷

۱۴) ممبینی دهکردی، علی، احمدی، حسن، دلاور، علی، (۱۳۹۷)، طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد کشور، فصلنامه علمی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، سال دوم، شماره ۷ پاییز ۱۳۹۷، صص ۱۵۰-۱۲۷

۱۵) نائیجی، محمدجواد، (۱۴۰۱)، نقد و باز تعریف مفهوم و ابزارهای سنجش کارآفرینی استراتژیک، پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال ۲۲، شماره ۹ آذر ۱۴۰۱، صص ۴۴۳ - ۴۵۹

۱۶) نادری‌فر، علیرضا، پورکیانی، مسعود، زاینده‌رودی محسن، شیخی، ایوب، ۱۳۹۸، شاخص‌های مدیریت جهادی، فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال دهم/ شماره سی و چهارم/ تابستان ۱۳۹۸

17) Chohan, W. Usman, 2019, The Concept of the Aerotropolis: A Review, Centre for Aerospace & Security Studies (CASS)

18) Covin, J.G. and Lumpkin, G.T. (2011) 'Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, No. 1, pp.855-882.

19) Ertugral, Zeynep and Acar, Emrah 2022, The Role of Strategic Entrepreneurship on Firm Growth A Case Study from the Turkish Housing Market? *Periodica Polytechnica Architecture*, pp.1-17, <https://doi.org/10.3311/PPar.19826>.

20) Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.

21) Hughes, Mathew, Hughes, Paul, Morgan Robert E, Hodgkinson, Ian R, Lee, Younggeun, 2021, Strategic entrepreneurship behavior and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 2021, Vol. 39(3) 202-227

22) Ireland, R. D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

23) Ireland, R.D., Michael C. Withers, Joseph S. Harrison, David S. Boss and Richard Scoresby, 2023, Strategic Entrepreneurship: A Review and Research Agenda, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2023, vol. 47, issue 2, 495-523.

24) Ireland, R. D., & Webb, J.W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.

25) Kasarda, John, (2022), Aerotropolis 4.0, *Airport World/Issue 2*, 2022, 16-18

- 26) Kasarda, John and Canon, Michael, 2016, Creating an Effective Aerotropolis Master Plan, *Regional Economic Review*, September 2016, Volume 5
- 27) Ketchen, D. J., Ireland, R.D., & Snow, C.C., (2007),” Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385
- 28) Kiyabo, Kibeshi and Isaga Nsubili, 2019, Strategic Entrepreneurship, Competitive Advantage, and SMEs’ performance in the welding industry in Tanzania, *Journal of Global Entrepreneurship Research* (2019) 9:62
- 29) Kraus, S. and Kauranen, I. (2009), Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or foes, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.4, No.1, pp.37-50.
- 30) Kuratko, D., & Audretsch, D. (2009), Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concep. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1- 17.
- 31) Kuratko Donald F., Morris, Michael H. 2018, Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Research and Teaching, Volume1, Issue1, 2018, pp. 42–60 *Entrepreneurship Education & Pedagogy (EE&P) Journal*
- 32) Kyrgidou, L.P. & Petridou, E. (2011). The Effect of Competence Exploration and Competence Exploitation on Strategic Entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol.23, no 6, pp. 697-713.
- 33) Kyrgidou, L.P., & Hughes, M. (2010). Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions. *European Business Review*, 22(1), 43-63.
- 34) Luu, T.D. (2023), "Fostering strategic entrepreneurship of SMEs: the role of organizational change forces", *Management Decision*, Vol. 61 No. 3, pp. 695-719. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1024>
- 35) Moraes et al, 2020, Matrix of Strategic Entrepreneurship Process in Small and Medium Enterprises of the Brazilian and Canadian Aeronautical Industry, *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, Vol-7, Issue-9, Sep 2020, pp. 35-45
- 36) Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2008-2011). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. South-Western/Thomson Publishers.
- 37) Naeiji M.J., Siadat S.H. (2019), Developing a measurement for strategic entrepreneurship by linking its dimensions to competitiveness in knowledge-based firms, *International Journal of Business Innovation and Research: Volume 18, Issue 1, 2019, Pages 1-18*
- 38) Paek, Byungjoo & Lee, Heesang, 2017, Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry, *International Entrepreneurship and Management Journal*, volume 14, pages 883–925



- 39) Pereira Correa, Anna Carolina, Milne, David, Timms, Paul 2023, Investigation of the aerotropolis concept and its transferability around the world, Journal of Air Transport Management, Volume 106, January 2023,
- 40) Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Fox, Brian Curtis, 2017, (Meta-)framing Strategic Entrepreneurship, Strategic Organization, Volume 15, Issue 4, pp.504-518
- 41) Schindehutte, Minet & Morris, Michael H. 2009, Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm, 2009, Entrepreneurship Theory and Practice 33(1):241 – 276
- 42) Urbano, David, Turro, Andreu, Wright, Mike, Zahra, Shaker ,2022, Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda, Small Bus Econ (2022) 59:1541–1565
- 43) Wach-Kloskowska, Małgorzata, 2020, Development of Airport-Related Zones (The Construction of the Airport City) as an Element of the Interdependent Development of Arports, Agglomerations and Regions – Gdańsk Airport Case Study, Journal of Regional and City Planning vol. 31, no. 2, page. 199-216,
- 44) Wang, Z.M., and Wang, S (2008). “Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship Perspective”, The International Journal of Human Resource Management, 19(5), 945-963.
- 45) Zamhariri, Ali, Heirany, Forough, Moeinaddin, Mahmood, 2022, Investigation of the strategic entrepreneurship components’ effect on the knowledge-based companies’ performance by applying new dimensions of balanced score card, International Journal of Nonlinear Analysis and Applications 1–24

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Kiyabo & Isaga  
2 Moraes et al  
3 Hughes et al  
4 Ertugral & Acar  
5 Luu, T.D  
6 Ireland et al  
7 Kasarda & Canon  
8 Chohan  
9 Wach-Kloskowska  
10 Pereira Correa et al  
11 Interpretive Structural Modelling  
12 Structural Self Interaction Matrix (SSIM)  
13 Reachability Matrix (RM)  
14 Transitivity Matrix (TM)

## Strategic Entrepreneurship Modeling in the Management of Imam Airport City and explanation of its commonalities with the dimensions of Jihadi Management

Mohammad Reza Abdorrahimi<sup>1</sup>

Receipt: 27/01/2024

Acceptance: 18/04/2024

Vahidreza Mirabi<sup>2</sup>

Sayyed Abbas Heydari<sup>3</sup>

### Abstract

The research aiming at strategic entrepreneurship modeling in the management of Imam airport city and explanation of its commonalities with the dimensions of Jihadi management. The research type is qualitative-quantitative; it's purpose is applied-developmental and method is survey-descriptive, which was done with Interpretive Structural Modeling. The primary dimensions of the model were identified through wide review of literature. Then applying Delphi technique with the participation of 18 intellectual and instrumental expert elites, the final dimensions were identified and their relationships and stratification were determined using the steps of ISM, and final model was drawn. Based on the findings of the research Entrepreneurial Leadership, Mindset and Culture, Strategic Management of Resources, Opportunity-Seeking Behavior, Advantage-Seeking Behavior, Continuous Innovation, Risk-Acceptance, Proactive Behavior, Balance between Opportunity and Advantage Seeking Behaviors and Allocation of Resources between Two, Strategic Renewal, Business Model Reconstruction, Organizational Rejuvenation and Sustainable Regeneration are the main dimensions which categorized in 4levels and make the final model. In the meantime, comparison of the dimensions of the model with the indicators of Jihadi management showed that Risk-Acceptance, Opportunity-seeking, Advantage-seeking, Innovation, Proactive-ness & Forward-looking, Being Plan-oriented, Comprehensiveness. Being Vision-oriented, Future-making, Empowerment and Hardworking overlap with a major part of the dimensions of the model.

### Keywords

Strategic Entrepreneurship, Airport City, Interpretive Structural Modeling (ISM), Jihadi Management

---

1-PhD student, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. mabdorrahimi@hotmail.com

2-Associate Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author) Vmirabi@yahoo.com

3-Assistant Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. aba.heidari@iauctb.ac.ir

## contents



1) The impact of sanctions and international agreements on the attraction of foreign direct investment with an emphasis on technology transfer in Iran Sayyedmohammadali Akramirad, Zadoullah Fathi and Hamid Tabaeizadehfesharaki....1	
2) Evaluation of the level of preparation of employees in the implementation of jihadi management in the Islamic Azad University of Ardabil province Nasim Piralayi.....26	26
3) Loose coupling theory and organizational structure analysis based on dialectical approach: a new approach in jihadi management and Islamic governance Sina Shahidi, Mohsen Amini Khouzani, Azam Sarvi and Meysam Arabzadeh.....47	47
4) Identification of categories of succession in Iran's government organizations (Study case: Iran Statistics Center and Deputy of Statistics of Provincial Management and Planning Organization) Farzaneh Sadeghi, Karam Elah Daneshfard, Mehdi Khairandish and Nazanin Pilevari.....77	77
5) Presenting the model of organizational virtue in the central organization of Islamic Azad University Mohsen Faraji, Leila Saeedi and Sedigheh Tootian Isfahani.....92	92
6) Strategic Entrepreneurship Modeling in the Management of Imam Airport City and explanation of its commonalities with the dimensions of Jihadi Management Mohammad Reza Abdorrahimi, Vahidreza Mirabi and Sayyed Abbas Heydari.....119	119