

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نشریه علمی

مدیریت بهره‌وری

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دوره چهاردهم - شماره اول

بهار ۱۳۹۹

پیاپی ۵۲

صاحب امتیاز :

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

مدیر مسؤول :

دکتر سلیمان ایران زاده

سردبیر :

دکتر ناصر میرسپاسی

مدیر داخلی :

دکتر هوشنگ تقی زاده

هیأت تحریریه :

دکتر سلیمان ایران زاده

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر هوشنگ تقی زاده

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر احمد جعفر نژاد چقوشی

استاد دانشگاه تهران

دکتر فرج الله رهنورد

دانشیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

دکتر ابوالحسن فقیهی

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر ناصر فقهی فرهنگد

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر محمود فیروزیان

دانشیار دانشگاه تهران

دکتر ناصر میرسپاسی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

دکتر رضا نجف بیگی

استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

مدیر اجرایی:

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

مشاور آمار و ویراستار علمی :

دکتر حسین بیورانی (استاد گروه آمار دانشگاه تبریز)

صفحه آرایی، حروفچینی، طراحی جلد:

مهدی مهدی پور مقدم (کارشناس ارشد مدیریت دولتی)

ویراستار فارسی:

دکتر علی دهقان (دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

ویراستار انگلیسی:

دکتر زهره سیفوری (دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

دوره چهاردهم :

شماره ۵۲

تاریخ ارسال برای چاپ:

بهار ۱۳۹۹

تیراژ:

۲۰۰ نسخه

قیمت :

۵۰۰۰۰ ریال

نشانی :

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

علامه امینی، طبقه دوم- اتاق ۲۰۹ (دفتر مجله مدیریت بهره وری)

تلفن و نمابر :

۰۴۱-۳۱۹۶۶۰۸۰

صندوق پستی :

۵۱۵۷۵-۵۱۸۶

پست الکترونیکی :

Mag.pro @ iaut.ac

وب سایت نشریه:

productmanagement1@gmail.com

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

❖ مقالات رسیده برگردانده نمی شود .

❖ نقل مطالب با ذکر نام نشریه بلامانع است .

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

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

طی نامه شماره ۲۷۵۹۹ مورخ ۹۰/۲/۱۳ در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) نمایه گردید.

مجوز این فصلنامه طبق نامه شماره ۸۷/۷۰۵۱۰ مورخ ۸۶/۳/۱۹ دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی صادر شده و مطابق نامه ی شماره ۸۷/۲۶۰۹۵۷ مورخ ۸۷/۶/۲۷ و رای چهل و نهمین جلسه کمیسیون بررسی و تایید مجلات علمی دانشگاه آزاد اسلامی و نیز رای پنجاه و نهمین جلسه مورخ ۸۷/۸/۴ دارای رتبه علمی-پژوهشی است. مجوز انتشار طبق نامه شماره ۱۲۴/۱۹۴۴ مورخ ۸۷/۴/۲۱ از وزارت ارشاد صادر شده و ضمناً طبق نامه شماره ۲/۳/۱۲۰۵۹ مورخ ۹۲/۲/۴، عنوان فصل نامه فراسوی مدیریت به ((مدیریت بهره وری)) تغییر یافته است. مقالات این نشریه در «پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی» (SID) «گوگل اسکالر» (Google Scholar) و پایگاه مجلات تخصصی نور (Noormags) نمایه می شود.

اسامی داوران مقالات

نام و نام خانوادگی	گروه آموزشی	دانشگاه یا مؤسسه محل خدمت
دکتر سلیمان ایران زاده	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر محمد پوراحتشام	اقتصاد توسعه	دانشگاه آزاد اسلامی واحد سبزوار
دکتر هوشنگ تقی زاده	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز
دکتر مهرداد حسینی شکیب	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
دکتر محمد یزدانشناس	مدیریت دولتی	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی
دکتر ابوالحسن حسینی	مدیریت بازرگانی	دانشگاه مازندران
دکتر شهلا نائب زاده	مدیریت بازرگانی	دانشگاه یزد
دکتر حسین نوروزی	مدیریت	دانشگاه خوارزمی
دکتر یوسف وکیلی	مدیریت	دانشگاه خوارزمی
دکتر رضا رادفر	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد تحقیقات تهران
دکتر مژده ربانی	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد
دکتر عباس خسته	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
دکتر اسداله خدیوی	مدیریت آموزشی	دانشگاه فرهنگیان
دکتر حسین میرزایی	اقتصاد	دانشگاه پیام نور
دکتر ابوالحسن حسینی	مدیریت بازرگانی	دانشگاه مازندران
دکتر صمد رحیمی	مدیریت منابع انسانی	دانشگاه تبریز
دکتر روح اله نوری	مدیریت فناوری اطلاعات	دانشگاه خوارزمی
دکتر ابوطالب مطلبی	مدیریت دولتی	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی
دکتر اسفندیار محمدی	مدیریت سیاستگذاری	دانشگاه ایلام
دکتر محمد مهدی رشیدی	مدیریت دولتی	دانشگاه صنعت نفت
دکتر محسن عارف نژاد	مدیریت بازرگانی	دانشگاه لرستان
دکتر غلامرضا جمالی	مدیریت صنعتی	دانشگاه خلیج فارس (بوشهر)
دکتر کریم اسگندری	مدیریت دولتی	دانشگاه پیام نور
دکتر نبی اله محمدی	مدیریت دولتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان
دکتر مهدی خیراندیش	مدیریت دولتی	دانشگاه هوایی شهید ستاری تهران
دکتر احمد قربان پور	مدیریت صنعتی	دانشگاه خلیج فارس، بوشهر
دکتر تقی زوار	مدیریت آموزشی	دانشگاه شهید مدنی آذربایجان شرقی
دکتر احسان تقی پور	مدیریت آموزشی	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر
دکتر مهرداد حسینی شکیب	مدیریت صنعتی	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
دکتر محمدرضا زاهدی	مدیریت صنعتی	دانشگاه صنعتی مالک اشتر
دکتر رضا جلالی	مدیریت صنعتی	دانشگاه خلیج فارس بوشهر

نشریه مدیریت بهره‌وری

درباره نشریه

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

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

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

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

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

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

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

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

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

اهداف نشریه

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

۱- گسترش مرزهای دانش در زمینه علم مدیریت

۲- اشاعه و گسترش دانش مدیریت بهره‌وری در حوزه نظری و کاربردی

۳- بررسی موضوعات و چالش‌های مدیریت بهره‌وری و ارائه راهکار

۴- نشر نظریه‌ها، یافته‌ها، الگوها و دستاوردهای نظری و کاربردی در زمینه دانش

مرتبط با مدیریت بهره‌وری بر پایه روش‌های پژوهشی معتبر

۵- توسعه شبکه تعاملی میان محققان در داخل و خارج کشور

منشور اخلاقی نشریه مدیریت بهره‌وری

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

سردبیر و هیأت تحریریه

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

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

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

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

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

داوران

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

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

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

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

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

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

نویسندگان

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

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

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

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

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

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

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

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

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

شرایط پذیرش مقاله

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

هزینه‌های انتشار مقاله

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

طریقه ارسال مقاله:

طریقه ارسال مقاله از طریق وبسایت مجله

- ۱- به وبسایت مجلات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز و مجله مدیریت بهره‌وری با آدرس اینترنتی <http://jpm.iaut.ac.ir> مراجعه نمایید.
 - ۲- گزینه «ورود به سامانه» و سپس «ثبت‌نام در سامانه» را انتخاب و اطلاعات درخواست شده را ثبت نمایید.
 - ۳- در پایان ثبت‌نام، صفحه عضویت به همراه کد کاربری و رمز عبور برای اعضا تعیین خواهد گردید و از طریق سامانه به ایمیل شخصی نویسنده مسئول ارسال خواهد شد.
 - ۴- از طریق گزینه «ورود به سامانه» و درج «نام کاربری» و «رمز عبور» به وبسایت وارد شده و مقاله خود را ارسال کنید.
- نکته:** در صورت غیر فعال بودن وبسایت مجله، از طریق پست الکترونیکی mag.pro@iaut.ac.ir با مسئولین مجله تماس حاصل نمایید.

راهنمای تهیه مقاله

- مقالات به زبان فارسی و چکیده آن به زبان فارسی و انگلیسی تنظیم گردد.
- مقاله‌ها باید در صفحات A4 با حاشیه‌های ۵.۵ بالا، پایین ۴.۵، سمت راست و چپ چهارسانتیمتر سانتی‌متر و فاصله سطر یک سانتی‌متری (Single) تعریف شوند.
- برای نگارش مقاله از نرم‌افزار Word 2007 استفاده گردد (در صورت استفاده از ویرایش‌های بالاتر این نرم‌افزار، فایل ارسالی به صورت ویرایش ۲۰۰۷ ذخیره شود)، همچنین حجم مقاله از (هجده/۱۸) صفحه تجاوز نکند.

- برای تایپ متن فارسی از قلم B Lotus با اندازه ۱۳ و برای تایپ متن انگلیسی از قلم Time New Roman و اندازه ۱۱ استفاده شود.
- رئوس مطالب در قسمت‌های مختلف مقاله با همان قلم و اندازه اما به صورت Bold نوشته شود.
- حجم مقالات تحقیقی اصیل (Original Research Article) با احتساب چکیده‌ها و منابع حداکثر ۶۰۰۰ کلمه در نظر گرفته شود.

ترتیب و محتوای موضوعی قسمت‌های مختلف مقاله

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

-برگه مشخصات مقاله

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

-عنوان/عنوان گردان

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

-چکیده فارسی

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

-واژه‌های کلیدی

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

-مقدمه

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

-ابزار و روش

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

-یافته‌ها

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

-جداول، نمودارها و تصاویر

ضروری است از نمودارها و تصاویر با اندازه مناسب، با کیفیت بالا و خوانا استفاده شود. کمیت‌های بیان‌شده در جداول، نمودارها و تصاویر بر اساس سیستم بین‌المللی (SI) تنظیم شود. جدول‌ها بدون خطوط عمودی و با حداقل خطوط افقی طراحی شود. در ضمن از حداقل کلمات برای تعریف گروه‌ها و فاکتورهای مختلف در داخل جداول استفاده گردد. عنوان جداول در بالای هر جدول و عنوان نمودارها و اشکال در پایین آن نوشته شود. عنوان‌ها باید مختصر و گویای ارتباط عوامل مورد بحث در جدول یا نمودار باشد. توضیحات

اضافی در عنوان و متن جدول به صورت زیرنویس ارایه گردد. لازم است فایل تصاویر، نمودارها و کارهای ترسیمی مورد استفاده در مقاله از فایل‌های اصلی باشد و به صورت رنگی و با کیفیت تهیه شوند. همچنین این فایل‌ها به صورت رایانه‌ای و سازگار با نرم‌افزار Word 2007 و دارای کیفیت مناسب برای چاپ تهیه گردند. نتایج بررسی‌های آماری باید با یکی از روش‌های علمی در جدول(ها) منعکس شود؛ مگر در مواردی که ذکر ارقام به صورت خام ضروری باشد. لازم است جدول(ها) و نمودار(ها) پس از موضوع مورد بحث در متن آورده شود. اعداد و توضیحات در جداول، نمودارها و تصاویر به فارسی نوشته شود.

-بحث و نتیجه‌گیری

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

-سپاسگزاری

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

-تعارض منافع (Conflict of interests)

در صورت وجود تعارض منافع بین نویسندگان (نظیر ترتیب نام آن‌ها) یا بین نویسندگان و حامیان مطالعه، ضروری است به صراحت مطرح شود. پیشنهاد می‌شود نویسندگان با همدیگر منافع خود را هم‌سو کرده و نام تمامی مؤسسات و سازمان‌هایی را که برای نوشتن مقاله از آن‌ها بهره گرفته است و عواید مقاله به آن‌ها هم منسوب می‌شود، بیان نمایند. در صورت عدم وجود تعارض منافع، این موضوع باید به وضوح اعلام شود.

-منابع

لازم است تمامی منابع فارسی به صورت انگلیسی نوشته شوند. سپس به ترتیب حروف الفبا و مطابق شیوه (APA) تنظیم گردند. ضروری است مؤلفین محترم از استناد به تمامی

رفرنس‌های «فهرست منابع» در مقاله و بالعکس اطمینان حاصل نمایند. از استناد به پایان‌نامه و سایت‌های اینترنتی نامعتبر اجتناب شود.

نحوه نگارش منابع در فهرست منابع

۱- مقالات منتشر شده در مجلات علمی

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

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

مثال:

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

مثال:

[In Persian]

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

شیوه نوشتن منابع در تدوین مقاله

۱- داخل مقاله

الف) منابع فارسی: (نام خانوادگی نویسنده، سال چاپ، شماره صفحه یا صفحات) نا در مواردی که از کتاب یا مقاله ترجمه شده به فارسی و همچنین منبع اصلی تألیف شده به زبان فارسی استفاده می‌گردد و منبع مربوطه حداکثر دو نویسنده دارد، نام خانوادگی نویسنده یا نویسندگان (نه مترجم)، به زبان فارسی ذکر گردد.

به صورت:

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

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

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

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

به صورت:

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

مثال: (Thompson et al. 1381, 54-58)

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

به صورت:

(همان منبع، شماره صفحه یا صفحات)

مثال: (همان منبع، ۷۵)

(ب) منابع انگلیسی (Last Name, year, p)

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

به صورت:

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

مثال:

(Robbins, 2001, 85-88)

(Friman, 2002, 253 & Stoner)

برای منبعی با دو نویسنده:

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

به صورت: Last Name et al., Year, p

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

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

به صورت: (Ibid, p)

مثال: (Ibid, 38)

۲- صفحه منابع مقاله

تمام منابع ذکر شده در صفحه منابع، ابتدا به ترتیب الفبایی حرف اول نام خانوادگی نویسنده اول (هم در مورد کتاب و هم مقاله)، منظم گردیده و سپس ترجمه انگلیسی منابع فارسی و منابع انگلیسی به ترتیب یاد شده (APA) آورده شود. برای ذکر کامل آدرس منابع و به منظور یکسان سازی آدرس دهی در صفحه منابع، از روش زیر استفاده شود:

” کتاب به زبان اصلی:

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

چاپ، شماره جلد، شماره صفحه یا صفحات مقاله

مقاله به زبان اصلی:

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

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

” کتاب تالیفی یا ترجمه شده به فارسی:

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

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

چاپ، شماره جلد، شماره صفحه یا صفحات.

” مقاله از مجلات تخصصی فارسی:

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

صفحات.

توجه :

در صورت وجود چند نویسنده (در مورد کتاب و یا مقاله) پس از نوشتن نام خانوادگی و

نام اولین نویسنده، برای هر یک از نویسندگان دیگر، ابتدا نام و سپس نام خانوادگی آنها

نوشته خواهد شد. قبل از نوشتن نام نویسنده آخر، در منابع فارسی حرف ((و))، و در منابع

خارجی علامت ((&)) خواهد آمد.

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

” کتاب الکترونیکی:

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

” مقالات الکترونیکی:

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

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

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

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

پایان نامه یا رساله الکترونیکی از سایت موسسه خاص:

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

” پایان نامه یا رساله الکترونیکی از اینترنت:

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

برای کسب اطلاعات بیشتر در مواردی که در اینجا ذکر نشده به سایت‌های زیرمراجعه نمایید:
www.apastyle.org at سایت اصلی نگارش آکادمیک
سایت تنظیم فرمت و آدرس دهی:

<http://library.stitch.edu/research/researchGuides/APAStyleGuide6.pdf>
<http://www.calstatela.edu/library/guides/3apa.pdf>

آدرس دفتر مجله:

تبریز- ضلع شرقی اتوبان پاسداران - مجتمع دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز- ساختمان
علامه امینی، طبقه دوم اتاق ۲۰۹ کدپستی: ۵۱۵۷۹۴۴۵۳۳

تلفن: ۰۴۱-۳۱۹۶۶۰۸۰ وب سایت مجله: www.iaut.ac.ir

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

باسمه تعالی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، معاونت پژوهش و فناوری

نشریه مدیریت بهره‌وری

(نحوه تنظیم و صفحه‌آرایی مقاله)



Page Setup

Margins Paper Layout

Paper size: A4 (With: 21cm, Height: 29.7cm)

Top: 5.5 cm Bottom: 4.5 cm

Left: 4 cm Right: 4 cm

Gutter: 0 cm Gutter position: []

Orientation: Portrait Landscape

Pages: Multiple pages: Normal

Preview: Apply to: Whole document

Default... OK Cancel

Page Setup

ترتیب صفحات مقاله

- ۱- صفحه اول شامل: بعد از پنج Enter عنوان کامل مقاله نوشته خواهد شد، در سطر بعدی نام و نام‌خانوادگی نویسنده یا نویسندگان مقاله و نیزعهده‌دار مکاتبات و نویسنده مسئول مقاله بایستی مشخص گردد و برای معرفی دانشگاه یا سازمان مطبوع خود با شماره‌گذاری اسامی درانویس اقدام شود. معرفی اعضای هیئت علمی و دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی مانند نمونه زیر می‌باشد.
- «دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه مدیریت‌آموزشی، تبریز، ایران.»
- ۲- چکیده مقاله در یک پاراگراف.
- ۳- واژگان کلیدی.
- ۴- بقیه مقاله تا آخر.
- ۵- در صورت استخراج مقاله از رساله‌ی دکتر، پایان‌نامه‌ی دکترای حرفه‌ای و کارشناسی‌ارشد، طرح پژوهشی، یا قرارداد منعقد با سازمانی، ذکر نام آن الزامی می‌باشد.
- ۶- مقاله بایستی مستندسازی شده و ارجاعات به درستی ذکر شود.
- ۷- مآخذ در آخر مقاله دقیقاً براساس APA ذکر شود.

Default... OK Cancel

Font

Font Character Spacing Text Effects

Complex scripts: اندازه کلم عنوان جدول‌ها، نمودارها و پانویس‌ها ۱۰/۱۰ خواهد بود

Font: B Mitra Font style: Regular Size: ۱۲

Latin text: Font: Times New Roman Font style: Regular Size: ۱۰

All text: Font color: Automatic Underline style: (none) Underline color: Automatic

Effects:
 Strikethrough Shadow Small caps
 Double strikethrough Outline All caps
 Superscript Emboss Hidden
 Subscript Engrave

Preview: Sample نمونه

This is a TrueType font. This font will be used on both printer and screen.

Default... OK Cancel

Paragraph

Indents and Spacing Line and Page Breaks

General: Alignment: Justified Outline level: []

Direction: Right-to-left Left-to-right

Indentation: Before text: 0 cm Special: (none) By: []

After text: 0 cm

Spacing: Before: 0 pt Line spacing: Single At: []

After: 0 pt

Don't add space between paragraphs of the same style

Preview: []

Default... OK Cancel

فهرست مطالب

صفحه	نویسنده	عنوان
۳۳-۴۵	رضا پیرایش وحید امیری ملیحه جعفری محمد ایمانی برندق	بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان
۴۷-۷۳	حسین حاجی بیگلو مهدی حقیقی کفاش نادر مظلومی وجه الله قربانی زاده	چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان های مادر در ونزا (مورد مطالعه یک شرکت پتروشیمی)
۷۵-۹۶	حسن حسن زاده ناصر میرسیاسی ابوالحسن فقیهی رضا نجف بیگی محمدعلی افشار کاظمی	ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران
۹۷-۱۱۶	مهدی خیراندیش ناصر عسگری	شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های منابع انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان های دولتی
۱۱۷-۱۴۲	یزدان شیرمحمدی پرینسا آبیاران زینب هاشمی باغی غلامرضا طالقانی	اثر پرستیژ، تمایز، تجربه، منافع اجتماعی برند بر بهره‌وری برند به واسطه جذابیت برند و شناسایی برند مشتری (مورد مطالعه: چرم تبریز)
۱۴۳-۱۷۰	زهرا امین افشار ابوالفضل کزازی محسن هوشنگی	نقش سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان (مورد مطالعه: اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد)
۱۷۱-۱۹۴	علی علی محمدپور علی ذبیحی خسرو فغانی ماکرانی	تأثیر مدیریت بهره‌وری سرمایه بر مدل های قیمت گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای با تأکید بر چرخه عمر
۱۹۵-۲۳۱	علی عابدینی حمیدرضا یزدانی امین حکیم علیرضا ابرقویی	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی با استفاده از غربالگری فازی و تکنیک دیمتل (مورد مطالعه شهرداری کلان شهر قم)
۲۳۳-۲۴۰		چکیده مقالات به زبان انگلیسی

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص: ۴۵ - ۲۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۶

نوع مقاله: پژوهشی

بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان

رضا پیرایش^{۱*}

وحید امیری^۲

ملیحه جعفری^۳

محمد ایمانی برندق^۴

چکیده

امروزه کارآفرینی و حرکت سازمان به سمت آن، یکی از روش‌های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است که نوآوری را در سازمان نهادینه می‌سازد و در پی آن تعالی اقتصادی کشورها را در پی خواهد داشت. هدف از این مقاله توسعه یک درک بهتر از رابطه میان کارآفرینی سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های صنعتی استان زنجان می‌باشد که از طریق ارزیابی تأثیر متغیر میانجی کارآفرینی استراتژیک بین سه متغیر فوق انجام شد. این پژوهش از بعد هدف از نوع کاربردی بوده و از جهت روش و شیوه کار از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت‌های صنعتی استان زنجان بوده که از بین آنها ۳۰۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی استراتژیک (کانتور^۵، ۲۰۱۶) می‌باشد و در طراحی آن مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار PLS استفاده شد و نتایج نشان داد که متغیرهای کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر کارآفرینی استراتژیک مؤثر بودند و متغیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشت. از طرف دیگر تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی:

کارآفرینی سازمانی، جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی استراتژیک، عملکرد سازمانی

۱- استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران (نویسنده مسؤؤل) r-pirayesh@znu.ac.ir

۲- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران imani_barandagh@znu.ac.ir

مقدمه

در محیط رقابتی امروز، شرکت‌ها به طور مداوم در حال تغییر و مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینی می‌باشند. انعطاف‌ناپذیری، عدم ریسک‌پذیری و بی‌رغبتی که در میان شرکت‌های صنعتی برجسته‌تر است، مانع توسعه فعالیت‌های کارآفرینی می‌شود. بنابراین چنین وضعیتی مناسب رقابت نیست. از طرفی، سازمان‌های کارآفرین که تغییر نگرش دارند و ریسک‌پذیر می‌باشند و به نوآوری اهمیت می‌دهند، محبوبیت بیشتری به دست می‌آورند (کانتور^۱، ۲۰۱۶). کارآفرینی اصطلاحی است که در سطح فردی، گروهی و سازمانی به کار برده می‌شود (لومپکین و دس^۲، ۱۹۹۶). اصطلاحات مختلفی در باب کارآفرینی مطرح شده‌اند که از جمله آنها می‌توان به کارآفرینی سازمانی (گود و گینزبرگ^۳، ۱۹۹۰)، جهت‌گیری کارآفرینی (میلر و فریسن^۴، ۱۹۸۲)، وضعیت کارآفرینی (کوپین و اسلوین^۵، ۱۹۹۱)، کارآفرینی استراتژیک (ایرلند و همکاران^۶، ۲۰۰۳، ۹۷۱) و غیره اشاره نمود. از میان موارد مطرح شده، کارآفرینی سازمانی (وسپر^۷، ۱۹۸۴؛ گود و گینزبرگ، ۱۹۹۰؛ زهرا^۸، ۱۹۹۱) و جهت‌گیری کارآفرینی (میلر و فریسن، ۱۹۸۲؛ کوپین و اسلوین، ۱۹۹۱)، توسط بسیاری از محققان مورد بررسی قرار گرفته است. با این وجود در سطح شرکت‌ها، تجزیه و تحلیل این دو باب از کارآفرینی، کماکان در حال توسعه می‌باشد (کوپین و لومپکین^۹، ۲۰۱۱). زهرا و همکاران^{۱۰} (۱۹۹۹) اذعان داشتند که پژوهش‌های آینده باید بین مفاهیم کارآفرینی، اقدامات لازم برای آن، جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، تمایز قائل شوند. ایرلند و همکاران (۲۰۰۹)، مفهوم کارآفرینی سازمانی را در چارچوبی مبتنی بر پیشینه‌ها، عناصر و نتایج استراتژی‌های پیشنهاد شده، توسعه دادند. یک مفهوم جدید که به طور فزاینده‌ای در این زمینه به کار گرفته می‌شود، کارآفرینی استراتژیک است (کوراتکو و آدرتسچ^{۱۱}، ۲۰۰۹). طبق گفته‌های ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)،

-
1. Kantur
 2. Lumpkin and Dess
 3. Guth and Ginsberg
 4. Miller and Friesen
 5. Covin and Slevin
 6. Ireland et al
 7. Vesper
 8. Zahra
 9. Covin and Lumpkin
 10. Zahra et al
 11. Kuratko and Audretsch

کارآفرینی استراتژیک شامل اقدامات در راستای ایجاد فرصت‌ها و رفتارهای سودمند در شرکت‌ها می‌شود. در حالی که مفاهیم کارآفرینی بیشتر بر مبنای مفهوم کارآفرینی استراتژیک می‌باشد، مطالعات تجربی به بررسی فقدان مطالعات استراتژیک در تئوری می‌پردازند (کوبین و کوراتکو^۱، ۲۰۱۰؛ هورنسی و همکاران^۲، ۲۰۰۹؛ کوراتکو و آدرتسج، ۲۰۰۹؛ الهافری و همکاران^۳، ۲۰۱۶؛ کوراتکو و آدرتسج، ۲۰۱۳). در این پژوهش، مفهوم کارآفرینی در شرکت‌های صنعتی استان زنجان با تفکیک بین جهت‌گیری کارآفرینی-شامل نگرش‌های رفتاری نسبت به کارآفرینی و کارآفرینی مشارکتی و همچنین با توجه به کارآفرینی سازمانی، مورد بررسی قرار گرفته است. به طور خاص این پژوهش در تلاش است تا کارآفرینی را در سطح شرکت‌ها در دو بخش اصلی مورد بررسی قرار دهد. در ابتدا اضافه کردن یک معیار ارتقا یافته برای مفهوم کارآفرینی استراتژیک است. دوم تلاش بر این است تا رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد را از طریق ارزیابی تأثیر متغیر میانجی کارآفرینی استراتژیک، بررسی کند.

اصطلاح کارآفرینی برای نشان دادن ابتکارات در سطح فردی استفاده می‌شود، اما ابهامات تعریفی در سطح شرکت‌ها مانع از پیشرفت دانش و گسترش آن در زمینه کارآفرینی می‌شود (جورج و مارینو^۴، ۲۰۱۱). خندوالا^۵ (۱۹۷۷) جهت‌گیری کارآفرینی را با نوآوری و فعالیت در شرکت‌ها مرتبط می‌داند. این فرایند عملیاتی پس از آن توسط میلر و فریسن (۱۹۸۲) و کوبین و اسلوین (۱۹۸۹) مورد بازنگری و تغییر و تحول قرار گرفت. میلر و فریسن (۱۹۸۲) به طور عملیاتی جهت‌گیری کارآفرینی را از لحاظ نوآوری، کارایی و ریسک‌پذیری تعریف می‌کنند. علاوه بر این کوبین و اسلوین (۱۹۸۹)، ساختار کارآفرینی استراتژیک که همراه با نوآوری‌های تکنولوژیکی، گرایش‌های رقابتی و ریسک‌پذیری قوی شناخته می‌شوند، معرفی کردند. لومپکین و دس (۱۹۹۶) مفهومی وسیع از ساختار جهت‌گیری کارآفرینی را ارائه دادند. طبق گفته آنان جهت‌گیری کارآفرینی، به فرایندها، شیوه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایی اشاره دارد که منجر به ورود نیروهای جدید، نوآوری، پیشگیری، ریسک‌پذیری و روحیه تهاجمی نسبت به رقبای، می‌شود. کوبین و اسلوین (۱۹۹۱) معتقدند که جهت‌گیری کارآفرینی،

-
1. Covin and Kuratko
 2. Hornsby et al
 3. Al-Dhaafri et al
 4. George and Marino
 5. Khandwalla

فلسفه‌ای است که ابعاد رفتاری شرکت را هدایت می‌کند. در حالی که جهت‌گیری کارآفرینی به عنوان فلسفه شرکت مطرح است، اما فرایند مفهوم سازی شامل رفتار و نگرش‌های واقعی است که باعث ایجاد سردرگمی در ارائه معیاری ساختاری برای آن می‌شود (ویکلوند^۱، ۲۰۰۶). کوین و لومپکین (۲۰۱۱) در مورد جهت‌گیری کارآفرینی معتقدند که در تجزیه و تحلیل جهت‌گیری کارآفرینی توسط شرکت‌ها به جنبه‌های رفتاری نیز توجه می‌شود. کوین و والس^۲ (۲۰۱۲) استدلال می‌کنند که ساختار جهت‌گیری کارآفرینی مستلزم الگوهای رفتاری پایدار است، زیرا آنها پایداری الگوهای رفتاری را تضمین می‌کنند (کانتور، ۲۰۱۶).

کارآفرینی سازمانی مستلزم تعامل شرکت در فعالیت‌هایی مثل سرمایه‌گذاری و نوآوری می‌باشد و بر اساس بیان گود و گینسبرگ (۱۹۹۰)، کارآفرینی سازمانی دو فرایند را شامل می‌شود: تولید کسب و کارهای جدید در سازمانها و ایجاد دگرگونی در آنها از طریق نوآوری/نوسازی. زهرا (۱۹۹۱)، کارآفرینی سازمانی را از طریق دو بعد سرمایه‌گذاری و نوآوری، مفهوم سازی می‌کند. نوآوری و سرمایه‌گذاری شرکت‌ها شامل چهار عنصر ایجاد کسب و کار جدید، معرفی محصول جدید، درصد درآمد حاصل از محصول جدید و کارآفرینی تکنولوژیک می‌شود. بعد نوسازی شامل بازنگری در ماموریت، سازمان‌دهی مجدد و تغییر سیستم در تمام سطوح است. مفهوم سازی کارآفرینی در دو بعد (یعنی جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی)، توسط بسیاری از محققان به عنوان ساختارهای اصلی کارآفرینی در سطح شرکت‌ها پذیرفته شده است، اما با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. در حالی که جهت‌گیری کارآفرینی، هدفش سنجش رفتارهای شرکت است، بررسی آن نشان می‌دهد که برخی از مقیاس‌های اصلی آن مربوط به نوع نگرش می‌شود (به عنوان مثال در یک شرکت، مدیریت آن تمایل به انجام پروژه‌هایی با ریسک بالا و احتمال بازده بسیار بالا دارند) (کوین و اسلوین، ۱۹۸۹). با تأکید بر این نکته زهرا (۱۹۹۱) نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی بر مخالفت یا گرایش یک شرکت به فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی، تا جلب مشارکت واقعی آنها تأثیر می‌گذارد و فقط فعالیت‌های رسمی را پوشش می‌دهد. از سوی دیگر کارآفرینی سازمانی شامل فعالیت‌هایی همچون ایجاد کسب‌وکار جدید، ورود محصول جدید و یا ساختار استراتژیک است (زهرا، ۱۹۹۱). کوین و میلز^۳ (۱۹۹۹) معتقدند که هنوز هم ابهام در ساختار

-
1. Wiklund
 2. Covin and Wales
 3. Covin and Miles

کارآفرینی سازمانی وجود دارد و این ابهام‌ها باعث شده تا شرکت‌ها به طور مداوم به منظور ایجاد مزیت رقابتی، تغییر نگرش داشته باشند. بر این اساس، محققان، مفهوم کارآفرینی را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند: بازسازی مداوم، جوان‌گرایی سازمانی، نوسازی استراتژیک و بازتعریف دامنه فعالیت سازمان (کانتور، ۲۰۱۶). در یک مطالعه دیگر کوین و کوراتکو (۲۰۱۰)، در مورد کارآفرینی سازمانی با دو زیرشاخه سرمایه‌گذاری سازمانی و کارآفرینی استراتژیک، ادغام دامنه مشارکت شرکت‌ها را با ادبیات کارآفرینی سازمانی، مورد بحث قرار داده‌اند. سرمایه‌گذاری سازمانی، راه‌های مختلفی را برای ورود به عرصه تجارت (مانند شرکت‌های داخلی، تعاونی‌ها و شرکت‌های خارجی) شامل می‌شود (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۱). در این مفهوم سازی کارآفرینی استراتژیک شامل فعالیت‌های واقعی برای ایجاد تمایز و دگرگونی در شرکت نسبت به گذشته آن و استانداردهای صنعتی می‌شود (کوراتکو و آدرتسج، ۲۰۱۳). انواع مختلف رویدادهای کارآفرینی استراتژیک که توسط کوراتکو و همکاران (۲۰۱۱) مورد بحث قرار گرفته است، در پژوهش‌های نظری کوین و میلز (۱۹۹۹) ریشه دارد و به عنوان بازسازی پایدار، جوان‌گرایی سازمانی، تجدید ساختار سازمانی و باز تعریف دامنه فعالیت سازمان بیان می‌شود. بازسازی پایدار به طور گسترده به عنوان کارآفرینی استراتژیک تعریف می‌شود که در آن شرکت‌ها به طور معمول محصولات و یا خدمات جدیدی را ارائه می‌دهند و یا به بازارهای جدید ورود پیدا می‌کنند. بر این اساس، شرکت‌ها از فرصت بازارهای دست نخورده از طریق ارائه محصولات جدید و یا محصولات فعلی، از این بازارها بهره می‌برند (کانتور، ۲۰۱۶). رویداد دوم، جوان سازی سازمانی است که از طریق آن شرکت‌ها با اصلاح فرایندهای داخلی، ساختارها، توانایی‌های خود و موقعیت رقابتی خود را بهبود می‌بخشند. در نوسازی استراتژیک، سازمان به دنبال این است تا رابطه‌اش با بازارهای خود یا رقبای صنعتی‌اش را از طریق تغییرات اساسی درباره چگونگی رقابت، دوباره تعریف کند (کوین و میلز، ۱۹۹۹). این رویداد عملاً باعث می‌شود تا شرکت از محیط پویای اطراف خود فاصله بگیرد. در بازتعریف دامنه، شرکت دامنه فعالیت‌های خود را دوباره تعریف می‌کند و یک زمینه رقابتی جدید ایجاد می‌کند که تاکنون شناخته نشده باشد. به طور کلی، در کارآفرینی استراتژیک تأکید بر رفتار مثبت و هدفمند برای ایجاد مزیت رقابتی است (کانتور، ۲۰۱۶). تحقیقات پیرامون کارآفرینی در سه دهه اخیر بیشتر در مناطق

پیشرفته جهان تمرکز داشته است (لکویس و همکاران^۱، ۲۰۱۸؛ وی و لینگ^۲، ۲۰۱۵). در گسترش این تحقیقات، به دو دلیل توجه‌ها به سمت اقتصادهای نوظهور و گذرا رفت: اول اینکه، شرایط محیطی بسیار متفاوت است و اغلب توسط آشفتگی در اقتصادهای نوظهور و گذرا نمایان می‌شود. با توجه به اینکه کارآفرینی به طور گسترده‌ای در جهت افزایش عملکرد سازمانی لازم بوده و برای اقتصادهای در حال گذار بسیار حیاتی است (کلی^۳، ۲۰۱۱)، مطالعات جدید برای ارزیابی روابط سازمانی کارآفرینانه با عوامل سازمانی و محیطی، بسیار ضروری است. دوم، در حالی که محیط در حال تغییر است، روش‌های اتخاذی توسط شرکت‌ها در اقتصادهای نوظهور و گذرا نیز در حال تغییر است. هرچند سبک‌ها و ایده‌های سازمانی از نقاط توسعه یافته دنیا پیروی می‌کنند، برخی از ساز و کارها ممکن است مشاهده شود که نیاز به اعتبارسنجی دوباره، درباره رابطه کارآفرینی شرکت با سایر عوامل سازمانی و محیطی دارد (آلوارز^۴، ۱۹۹۸).

با توجه به موارد فوق می‌توان اظهار داشت که تحقیق در مورد کارآفرینی در سطح شرکت‌ها هنوز در حال پیشرفت است. عدم هماهنگی در مورد چگونگی توصیف کارآفرینی در سطح سازمانی منجر به توسعه نامناسب در این زمینه می‌شود (کانتور، ۲۰۱۶). نتایج پژوهش‌های مختلف در سه دهه گذشته در حوزه کارآفرینی، نشان از سلطه جهت‌گیری کارآفرینی دارد، در حالی که یک الگوی موازی برای کارآفرینی سازمانی، مشاهده نمی‌شود (کانتور و ایسری‌سی^۵، ۲۰۱۰). تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مفهوم‌سازی و فرایند عملیاتی شدن ساختار کارآفرینی سازمانی، به طور گسترده مورد قبول واقع نشده است (زهره، ۱۹۹۹). آجزن و فیشبین^۶ (۱۹۷۷) میان جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی استراتژیک تفاوت قائل شده‌اند و معتقدند نیت‌های رفتاری که تابعی از نگرش نسبت به نحوه عملکرد می‌باشند، رفتار را توضیح می‌دهند. در حالی که این نظریه بیشتر در سطح فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، آنتونیک^۷ (۲۰۰۳) آن را برای درک رفتارهای ریسک‌پذیر در کارآفرینی مورد استفاده قرار داد.

-
1. Lekovic et al
 2. Wei and Ling
 3. Kelley
 4. Alvarez
 5. Kantur and İseri Say
 6. Ajzen and Fishbein
 7. Antoncic

وی معتقد است که فرهنگ سازمانی و گرایش به ریسک‌پذیری در شرکت، نگرش ریسک را که بر روی نیت‌های رفتاری تأثیر می‌گذارد، تعیین می‌کند. نیت‌های رفتاری، سپس منجر به رفتار فردی در ریسک‌پذیری می‌شود (آنتونیک، ۲۰۰۳). به همین ترتیب کوراتکو و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند که اهداف کارآفرینانه، مشارکت شرکت را در رویدادهای کارآفرینانه تسهیل می‌کند. بر این اساس، جهت‌گیری کارآفرینی، تنها نیت‌های رفتاری را در برابر کارآفرینی شامل می‌شود و کارآفرینی استراتژیک شامل رویدادهای استراتژیک مانند بازسازی پایدار، جوان‌گرایی سازمانی، نوسازی استراتژیک و تعریف مجدد دامنه فعالیت شرکت می‌شود (کوراتکو و همکاران، ۲۰۱۱).

فعالیت‌های کارآفرینی، تنوع محصول شرکت‌ها را افزایش می‌دهد؛ فرصت‌هایی برای بازارهای جدید ایجاد می‌کند و راه‌های جدیدی را برای رقابت با دیگر رقبا در بازار ایجاد می‌کند که همگی این‌ها در بهبود عملکرد شرکت تأثیرگذار است (رودریگز و همکاران^۱، ۲۰۱۵). تأثیر کارآفرینی استراتژیک در رشد و سودآوری شرکت‌ها، به طور قابل ملاحظه‌ای در مطالعات گذشته اثبات شده است (آنتونیک، ۲۰۰۶؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۵؛ زهرا و گارویس، ۲۰۰۰). در حالی که بسیاری از محققان فقط تأثیرات مستقیم فعالیت‌های کارآفرینی استراتژیک را بر رشد و سودآوری، مورد بررسی قرار داده‌اند (زهرا، ۱۹۹۱؛ زهرا و کوین، ۱۹۹۵)، آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۴) اثرات غیرمستقیم آن‌را بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند و به یک رابطه مثبت رسیده‌اند. اخیراً نتیجه یک بررسی بر روی روابط جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری نشان داد که این رابطه نسبتاً قوی است، اما به مفهوم‌سازی‌های متفاوت از جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی، در زمینه‌های فرهنگی متفاوت بستگی دارد (راچ و همکاران^۲، ۲۰۰۹). راچ و همکاران (۲۰۰۹) پیشنهاد کردند که در پژوهش‌های آینده به بررسی روابط بین جهت‌گیری کارآفرینی، کارآفرینی سازمانی و عملکرد، در حوزه‌های مختلف فرهنگی پرداخته شود، که این تحقیقات کمک خواهد کرد تا مشخص شود آیا رابطه مثبت بین دو ساختار فرهنگی متفاوت، تکرار خواهد شد یا خیر. بنابراین در این پژوهش انتظار می‌رود که رابطه مثبت بین فعالیت‌های کارآفرینی استراتژیک و عملکرد سازمانی وجود داشته باشد.

1. Rodrigues et al

2. Rauch et al

معیارهایی برای ارزیابی عملکرد در ادبیات کارآفرینی نظیر رشد، سود، میزان نقدینگی، موفقیت یا شکست و سهم بازار وجود دارند (مورفی و همکاران^۱، ۱۹۹۶). ویکلوند (۱۹۹۹) اظهار داشت که ارزیابی عملکرد باید شامل رشد و عملکرد مالی باشد و در مقایسه با رقیب مورد ارزیابی قرار گیرد. هرچند نتایج مالی به طور قابل توجهی جز شاخص‌های عملکرد سازمانی به شمار می‌روند، با این حال، دیگر متغیرهای نامحسوس همچون سرمایه انسانی و اجتماعی نیز باید مورد توجه قرار گیرند (دس و همکاران^۲، ۲۰۰۳). بر این اساس آگکا و همکاران^۳ (۲۰۱۲)، اثر کارآفرینی استراتژیک را بر روی عملکرد مالی (رشد فروش، بازده فروش، بازده دارایی و غیره) و غیرمالی (رضایت کارکنان، تعهد کارکنان، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و غیره) سازمان مورد بررسی قرار دادند. ارزیابی عملکرد سازمانی باید سهام‌داران، کارکنان و مشتریان را شامل شود (آگکا و همکاران، ۲۰۱۲). اوربان^۴ (۲۰۱۲)، تأثیر ساختار کارآفرینی توسعه یافته به قابلیت رقابت و موقعیت استراتژیک را به عنوان شاخص‌های عملکردی تحلیل کرد. تأثیر کارآفرینی بر عملکرد سازمانی در سطح شرکت‌ها، در ادبیات، مورد بررسی قرار گرفته است و رابطه مثبت میان کارآفرینی و رشد و سودآوری شرکت‌ها ثابت شده است (گوپتا و گوپتا^۵، ۲۰۱۵؛ انگلن و همکاران^۶، ۲۰۱۵؛ ویکلوند و شفرد^۷، ۲۰۰۵؛ زهرا و گارویس، ۲۰۰۰). علاوه بر این، در سال‌های اخیر، با توجه به اهمیت رو به رشد نتایج نامحسوس، در ادبیات حوزه کارآفرینی، شروع به توجه بیشتر به عملکرد کیفی شرکت‌ها کرده‌اند (آگکا و همکاران، ۲۰۱۲؛ اوربان، ۲۰۱۲). درحالی که در سطح شرکت‌ها، هنوز ابهام در ادبیات مربوط به مفهوم سازی‌های مختلف پیرامون کارآفرینی، رایج است، اما اینکه چگونه آنها بر شاخص‌های عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند، نیاز به توجه بیشتری دارد. در حالی که کارآفرینی در سطح شرکت برای شرکت‌های فعال در بازارهای نوظهور بسیار مهم است، اکثر پژوهش‌ها به خصوص در اقتصادهای توسعه یافته، ارتباط میان جهت‌گیری

-
1. Murphy et al
 2. Dess et al
 3. Ağca et al
 4. Urban
 5. Gupta and Gupta
 6. Engelen et al
 7. Wiklund and Shepherd

کارآفرینی و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند (کای و همکاران، ۲۰۱۴؛ وی و لینگ، ۲۰۱۵).

شرکت‌های صنعتی موجود در بازارهای نوظهور با شرایط رقابتی بسیار شدید و نامطلوب به همراه فشار بیشتر برای ارائه نوآوری و کارآفرینی، مواجه هستند. همان طور که تاجودین و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، پیشنهاد داده‌اند، کارآفرینی سازمانی، رقابت‌پذیری شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا در محیط‌های گذرا و ناامن موفق شوند. از سوی دیگر، تکنیک‌ها و شیوه‌هایی سازمانی پیشنهاد شده است تا از بخش‌های توسعه یافته به نقاط کمتر توسعه یافته جهان، انتقال یابد (آریاس و گویلن^۲، ۱۹۹۸). همان طور که این ایده‌ها و شیوه‌ها در حال نهادینه شدن هستند، برخی از مشکلات و ناسازگاری‌ها، اجتناب‌ناپذیر هستند که نشان می‌دهد شیوه‌های کارآفرینی در سطح سازمانی، در شرایط مختلف متفاوت است (کانتور، ۲۰۱۶). به این ترتیب اخیراً تمرکز بیشتر بر ارتباط بین کارآفرینی سطح شرکت‌ها و عملکرد آنان در اقتصادهای نوظهور می‌باشد (چاستون و اسکوت^۳، ۲۰۱۲؛ کای و همکاران، ۲۰۱۴؛ یئو و لائو^۴، ۲۰۰۸؛ اوربان، ۲۰۱۲).

نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک

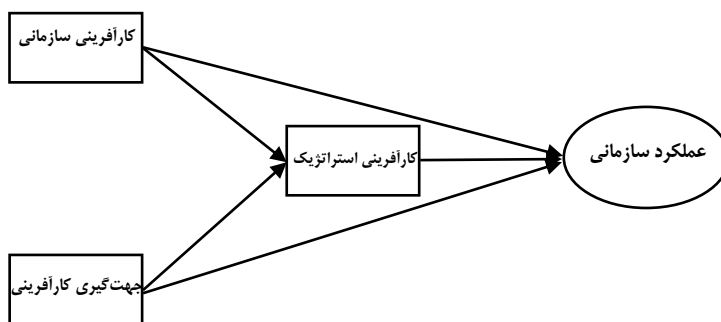
کارآفرینی استراتژیک یک مفهوم نوظهور و ترکیبی از کارآفرینی و علم مدیریت استراتژیک است (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳). یئو و لائو (۲۰۰۸) با مطالعه تأثیر کارآفرینی استراتژیک در میان ۴۵۸ شرکت چینی، دریافتند که نوآوری در محصول، نوآوری سازمانی و سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی، نقشی میانجی میان سرمایه جذب شده از طریق شبکه‌های ارتباطی شرکت و عملکرد مالی آن دارد. کیرنی و همکاران^۵ (۲۰۱۳) نیز کارآفرینی استراتژیک را به عنوان ساختاری میانجی‌گر میان محیط‌های عمومی و خصوصی و عملکرد شرکت (رشد، سودآوری و توسعه)، مورد مطالعه قرار دادند. درحالی که کارآفرینی استراتژیک، به عنوان عامل میانجی در مبانی نظری، مورد بررسی قرار می‌گیرد، این اصطلاح بدون در نظر گرفتن تأثیر نسبی جهت‌گیری کارآفرینی (یئو و لئو، ۲۰۰۸) و کارآفرینی سازمانی،

-
1. Tajudin et al
 2. Arias and Guillen
 3. Chaston and Scott
 4. Yiu and Lau
 5. Kearney et al

قصدها و نیت‌ها و حوادث واقعی بر عملکرد سازمانی (کیرنی و همکاران، ۲۰۱۳) مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

همان‌طور که یئو و لائو (۲۰۰۸) پیشنهاد می‌کنند، در اقتصادهای نوظهور، شرکت‌ها با موضوعات مختلف استراتژیک مواجه می‌شوند که نیاز به پاسخ‌های استراتژیک مانند توسعه محصول، تحول در ساختار سازمانی و تکنیک‌های مدیریتی برای حفظ موقعیت رقابتی خود دارند. والس و همکاران (۲۰۱۵) تأکید می‌کنند که مفهوم سازی اصلی جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی منجر به عملکرد سازمانی می‌شود، درحالی‌که لومپکین و دس (۱۹۹۶) نشان می‌دهند که بهبود عملکرد از طریق جهت‌گیری کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی از طریق یک میانجی یعنی متغیر کارآفرینی استراتژیک انجام می‌گیرد.

با توجه به مباحث نظری و پیشینه فوق‌مدل مفهومی نوآوری شده قابل‌ترسیم است:



شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش

این پژوهش از بعد هدف از نوع کاربردی بوده و از جهت روش و شیوه کار از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان شرکت‌های صنعتی استان زنجان بوده که از بین آنها ۳۰۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی استراتژیک (کانتور، ۲۰۱۶)

می‌باشد که دارای ۴ گویه و ۲۰ سوال می‌باشد و در طراحی آن مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شد.

برای بررسی پایایی و روایی پژوهش، در جدول ۱ تعداد سنجه‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سؤال‌ها ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌گردد، ضریب پایایی کرونباخ^۱ تمامی متغیرها در این مطالعه بالاتر از ۰/۷ بوده که از حداقل مقدار استاندارد بیشتر است و سنجه‌ها پایایی لازم را دارند. همچنین باگازی و یی^۲ استاندارد بالای ۰/۶ را برای پایایی ترکیبی^۳ (CR) بیان کرده‌اند. همان طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر (CR) بیش از ۰/۶ می‌باشد، بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی ترکیبی مناسبی نیز برخوردار است.

همچنین برای افزایش روایی پژوهش از نظرات ۱۲ نفر از خبرگان متخصص و دانشگاهی استفاده شده است

جدول شماره ۱- ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرایی سازه‌های متغیرهای تحقیق

متغیر	نوع مقیاس	تعداد گویه‌ها	پایایی ترکیبی (CR)	Cronbachs Alpha	AVE
کارآفرینی سازمانی	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۶۰۸	۰/۸۱۵	۰/۵۶۲
جهت‌گیری کارآفرینی	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۶۲۶	۰/۸۴۵	۰/۶۴۴
کارآفرینی استراتژیک	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۶۷۰	۰/۸۸۵	۰/۶۷۶
عملکرد سازمانی	لیکرت پنج گزینه ای	۵	۰/۷۴۵	۰/۹۱۹	۰/۵۶۷

برای بررسی روایی همگرا^۴ در مدل PLS معیار میانگین واریانس استخراج شده^۵ (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش به دست می‌آورد. مقدار ملاک برای سطح پذیرش AVE رقم ۰/۴ است. همان گونه که در ستون آخر از جدول ۱ مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها مقداری بیش از ۰/۴ را نشان می‌دهند و این مطلب گویای حد قابل قبول برای روایی همگرایی پرسش نامه است.

1. Cronbach
2. Bagozzi and Yi
3. Composite Reliability
4. Convergent validity
5. Average variance extracted

همچنین سنجش پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوط می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشد. همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر سنجه‌های مرتبط با متغیر مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است. در شکل‌های ۲ و ۳ مقادیر t-value نیز برای نشانگرها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به‌عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می‌شوند. چرا که روابط بین نشانگرها و متغیرهای مکنون از قبل مشخص شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) می‌باشد و ابزار پژوهش از روایی مناسب برخوردار است.

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل^۱ از بررسی اعتبار اشتراک^۲ و شاخص بررسی اعتبار حشو با افزونگی^۳ استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول ۳ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشد و مدل دارای اعتبار مناسبی می‌باشد.

جدول شماره ۲- شاخص‌های اشتراک (CV Com) و شاخص‌های حشو (CV Red)

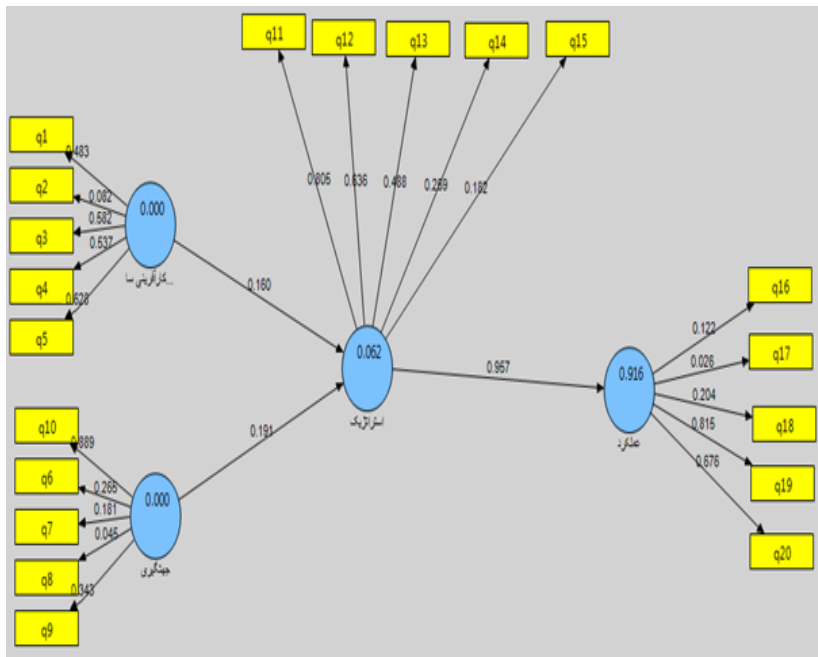
متغیر	CV Com	CV Red
کارآفرینی سازمانی	۰/۱۰۴	۰/۱۰۴
جهت‌گیری کارآفرینی	۰/۱۳۵	۰/۱۳۵
کارآفرینی استراتژیک	۰/۰۱۸	۰/۰۰۶
عملکرد سازمانی	۰/۰۵۶	۰/۲۱۶

1. Cross-validation
2. CV-Communality
3. CV-Redundancy

یافته‌ها

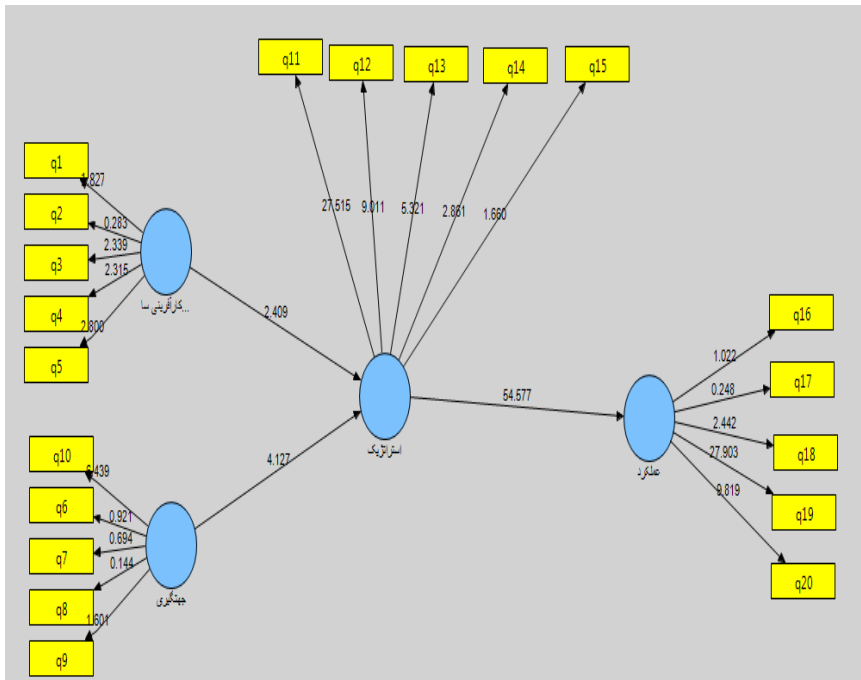
مدل معادلات ساختاری

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری^۱ و روش حداقل مربعات جزئی^۲ جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از شکل ۲ و جدول ۳ نشان داده شده است. همان طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است، همه فرضیه‌ها تأیید شدند. به این ترتیب که با توجه به ضریب مسیر، اگر مقدار احتمال (p-value) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کمتر باشد و عدد معنی‌داری از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود.



شکل شماره ۲-مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial least Squares (PLS)



شکل شماره ۳- مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

در شکل ۲ اعداد داخل دایره شاخص ضریب تعیین را نشان می‌دهند. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته را متغیر یا متغیرهای مستقل تبیین می‌کند. بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیرهای مستقل مقداری برابر صفر و برای متغیرهای وابسته مقداری بزرگتر از صفر باشد. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر است. اعداد مشخص شده بر روی فلش‌های میان دایره‌ها نیز مقادیر ضریب مسیر را نشان می‌دهند. در شکل ۳، اعداد مشخص شده بر روی فلش‌های میان دایره‌ها، مقادیر t -value را نشان می‌دهند.

در جدول ۲ خلاصه نتایج روابط بین متغیرها نشان داده شده است.

جدول شماره ۳- خلاصه نتایج روابط بین متغیرها

شماره فرضیه	اثر متغیر	بر متغیر	ضریب مسیر	t-value	نتیجه فرضیه
۱	کارآفرینی سازمانی	کارآفرینی استراتژیک	۰/۱۶	۲/۴۰	تأیید
۲	جهت‌گیری کارآفرینی	کارآفرینی استراتژیک	۰/۱۹	۴/۱۲	تأیید
۳	کارآفرینی استراتژیک	عملکرد سازمانی	۰/۹۵	۵۴/۵۷	تأیید
۴	کارآفرینی سازمانی (غیرمستقیم)	عملکرد سازمانی		تأیید	
۵	جهت‌گیری کارآفرینی (غیرمستقیم)	عملکرد سازمانی		تأیید	

* فرضیه چهار عبارت است از بررسی تأثیر غیرمستقیم کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمانی از طریق کارآفرینی استراتژیک که با توجه به شکل ۲ و ۳ و تأیید فرضیه ۱ و ۳ تأیید می‌گردد.

* فرضیه پنج عبارت است از بررسی تأثیر غیرمستقیم جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی از طریق کارآفرینی استراتژیک که با توجه به شکل ۲ و ۳ و تأیید فرضیه ۲ و ۳ تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینی سازمانی بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر مثبت دارد. به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار ۰/۱۶۰ است، می‌توان اظهار داشت که کارآفرینی سازمانی به میزان ۱۶ درصد از تغییرات متغیر کارآفرینی استراتژیک را به طور مستقیم تبیین می‌کند. مهم‌ترین مؤلفه ویژگی کارآفرینی سازمانی با بار عاملی ۰/۶۲۸ عبارتست از اینکه پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که شرکت‌هایشان همواره به دنبال سرمایه‌گذاری در ایده‌های جدید هستند. بنابراین به شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود که همواره خطوط تولید محصولات و خدمات جدید را مدنظر داشته و قوانین رقابتی را بر اساس تغییرات محیطی تغییر و تطبیق دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود انگیزه‌های لازم برای ایجاد کارآفرینی در تمام بخش‌های سازمان ایجاد شود و کارآفرینی سازمانی به عنوان ابزاری مناسب برای دستیابی به مزایای رقابتی تعریف شود و حمایت‌های لازم برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه همواره مورد تأکید باشد.

جهت‌گیری کارآفرینی نیز بر کارآفرینی استراتژیک تأثیر مثبت دارد. در مورد این فرضیه هم، به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار $0/۱۹۱$ است، می‌توان اظهار داشت که جهت‌گیری کارآفرینی به میزان $۱۹/۱$ درصد از تغییرات متغیر کارآفرینی استراتژیک را به طور مستقیم تبیین می‌کند. مهم‌ترین مؤلفه ویژگی جهت‌گیری کارآفرینی با بار عاملی $0/۸۸۹$ عبارتست از اینکه پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که شرکت‌هایشان همواره به دنبال استخدام افراد نوآور و ریسک‌پذیر هستند. بنابراین به شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود که در شرکت‌هایشان برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید، همواره استراتژی‌های جدید معرفی کرده و به کارهای تیمی اهمیت زیادی داده شده و بر اجرای امور به صورت تیمی تمرکز شود. همچنین به مدیران شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود تا فرایندی را در سازمان برقرار سازند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه نمایند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان، به ثمر برسانند و بدین ترتیب از طریق شناسایی فرصت‌های ایجاد شده برای معرفی محصولات و خدمات نو و سودمند برای بازار رقابتی بهره‌گیرند و در نهایت با تکیه بر قابلیت‌های رقابتی، ارزش خلق نمایند.

یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمانی تأثیر مثبت دارد. به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار $0/۹۶۷$ است، می‌توان اظهار داشت که کارآفرینی استراتژیک به میزان $۹۶/۷$ درصد از تغییرات متغیر عملکرد سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. علت این امر این می‌تواند باشد که مدیریت استراتژیک در کارآفرینی می‌تواند موجب رشد سهم بازار، کاهش هزینه‌ها، حفظ مشتری و سایر مزایای مالی و غیرمالی عملکرد سازمانی گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، مدیران ارشد بر شیوه‌های بازاریابی آزموده شده و راستین تمرکز داشته باشند و همواره به هر اقدامی که از سوی رقبا شروع می‌شود سریعاً پاسخ داده شود و اینکه مدیران ارشد افرادی ریسک‌پذیر بوده و بر ارائه طرح‌های نوآورانه تمرکز داشته باشند.

از سوی دیگر کارآفرینی استراتژیک به عنوان یک میانجی بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی عمل می‌کند. هیت و همکاران (۲۰۰۱) معتقدند که کارآفرینی استراتژیک شامل فعالیت‌های کارآفرینانه با دیدگاه‌های استراتژیک است. شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌ها را شناسایی کنند، اما ظرفیت بالقوه ایجاد ثروت آنها را تشخیص نمی‌دهند؛ بنابراین تحت نظر سهامداران هستند. به صورت مشابه، شرکت‌ها با مزیت‌های رقابتی موجود اما بدون فرصت‌های جدید شناسایی شده با پیگیری و جهت استفاده از این مزیت‌ها، سهامدارانشان را

در معرض افزایش ریسک ناشی از تغییرات در بازار که ممکن است نرخ ایجاد ثروت را کاهش دهد یا حتی نرخ ثروت ایجاد شده قبلی را کاهش دهد، قرار می‌دهند. ثروت و عملکرد مثبت فقط زمانی که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک ترکیب گردند، ایجاد می‌شود (اسمیت و گرگوریا، ۲۰۰۲). به طور کلی با توجه به اینکه کارآفرینی و مؤلفه‌های آن بر عملکرد شرکت‌ها نقش و تأثیر مثبتی دارد، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های کارآفرینی استراتژیک (انگیزه پیشرفت، مخاطه پذیری، نوآوری و نوآفرینی، اراده مستحکم، نیاز به استقلال و...) به عنوان معیارهای مهم در سازمان‌ها مورد توجه مدیران قرار گرفته و در واگذاری مسؤلیت‌ها و انتخاب مدیران بخش‌ها و زیر بخش‌ها، این متغیر مورد توجه جدی قرار گیرند.

همانند تمام مطالعات، این پژوهش نیز محدودیت‌هایی داشت. در فرآیند اجرای این پژوهش به ویژه در توزیع پرسش‌نامه‌ها با توجه به اعتماد کم کارکنان شرکت‌های صنعتی جامعه مورد بررسی به نتایج پژوهش‌های قبلی و نگرانی آنها از عدم رعایت اخلاق پژوهش و محرمانه نماندن اطلاعات ارائه شده، محدودیت‌هایی پیش آمد. ضمن اینکه برخی از مدیران نسبت به توزیع پرسش‌نامه در بین کارکنان ممانعت به عمل می‌آوردند که با همکاری واحد حراست شرکت‌های مورد مطالعه پژوهش این مشکلات برطرف گردید. همچنین رابطه بین برخی از متغیرهای مدل مفهومی، جنبه نوآوری داشت و در پژوهش‌های قبلی مورد مطالعه قرار نگرفته بود، لذا کمبود ادبیات نظری در مورد روابط بین این متغیرها محسوس بود. برای بهره‌گیری از نتایج بهتر پیشنهاد می‌شود بررسی‌هایی که در آینده انجام می‌شوند، موارد زیر را در نظر بگیرند:

- ۱- برای آزمایش صحت یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده پژوهش حاضر را در سازمان‌های خدماتی دیگر تکرار کنند تا بتوانند نتایج این پژوهش‌ها را با در نظر گرفتن شرایط مختلف، با همدیگر مقایسه نمایند.
- ۲- توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل پژوهش حاضر را به وسیله اضافه کردن متغیرهای دیگر گسترش دهند.

References

- Agca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking Intrapreneurship Activities to Multidimensional Firm Performance in Turkish Manufacturing Firms: An Empirical Study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 15-33.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations. A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The Mediating Role of Total Quality Management between the Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89-111.
- Alvarez, J. L. (1998). *The sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of Knowledge for Action*. London: MacMillan Publication.
- Antoncic, B. (2003). Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 1-23.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *The Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Arias, M. E., & Guillen, M. (1998). *The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives*. London: MacMillan Publication.
- Chaston, I., & Scott, G. J. (2012). Entrepreneurship and Open Innovation in an Emerging Economy. *Management Decision*, 50(7), 1161-1177.

- Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2010). *The Concept of Corporate Entrepreneurship*. Translated by: V. K., Narayanan, & G. C. O., Connor, Wiley Publication.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 47-58.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). The Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- 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.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Kantur, D. (2016). Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation Performance Link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship for External Environment Effects on Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 328-357.
- Kelley, D. (2011). Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving and Connecting with the Organization. *Business Horizons*, 54(1), 73-83.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Publication.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives on an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the Domain of Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. C. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Thomson/Southwestern Publishing.

- Lekovic, B., & Bobera, D. (2018). Use of Latest Technologies as a Mediator between Entrepreneurial Aspiration and Open Innovation Development. *Engineering Economics*, 29(2), 205-214.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Smith, K. G., & Di Gregorio, D. (2002). Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action. In M. A, Oxford: Blackwell Publication.
- Rodrigues, M. J., Moreno, P., & Tejada, P. (2015). Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs in the Service Industry. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 194-212.
- Tajudin, A. A., Mahmood, R. A., & Abdullah, M. H. (2014). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221-236.
- Urban, B. (2012). The Effect of Pro-Entrepreneurship Architecture on Organizational Outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 518-545.

- Vesper, K. H. (1984). Three Faces of Corporate Entrepreneurship: A Pilot Study. Translated by: J. A., Hornaday, F., Tarpley, & J. A., Timmons, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Wales, W., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2015). What About New Entry? Examining the Theorized Role of New Entry in the Entrepreneurial-Performance Relationship?. *International Small Business Journal*, 33(4), 351-373.
- Wei, L., & Ling, Y. (2015). CEO Characteristics and Corporate Entrepreneurship in Transition Economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 39-50.
- Wiklund, J. (2006). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. Translated by: P., Davidsson, F., Delmar, & J., Wiklund, Cheltenham: Entrepreneurship and the Growth of Firms, Edward Elgar Publishing.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yiu, D. W., & Lau, C. (2008). Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 37-57.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 45-65.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۷۳ - ۴۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۱۵

نوع مقاله: پژوهشی

چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان های مادر در ونزا (مورد مطالعه یک شرکت پتروشیمی)

حسین حاجی بیگلو^۱

مهدی حقیقی کفاش^{۲*}

نادر مظلومی^۳

وجه الله قربانی زاده^۴

چکیده

ساختار سازمان مادر، به عنوان مغز و مرکز فرماندهی بنگاه های چند کسب و کاره، با هدف دستیابی به مزیت مادری، در حال تغییر مداوم است. مدیریت بهینه پویایی های ساختاری سازمان مادر، می تواند اثری شگرف بر بهره وری داشته باشد. بررسی پیکره دانش موجود در این حوزه، خلأ دسترسی به چارچوبی مشخص، برای مدیریت تغییرات ساختاری سازمان های مادر را نشان می دهد. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ پژوهشی و با رویکردی کیفی مبتنی بر مطالعه موردی (تک موردی) تلاش می کند تا چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار سازمان مادر به دست دهد. در گام اول، با مطالعه مبانی نظری مرتبط، تعریفی مشخص و کاربردی از ساختار سازمان مادر به دست داده شده است. بر اساس تعریف فوق و هدف پژوهش، پرسش های مرتبط در قالب پرسش نامه تدوین و در یکی از بنگاه های چند کسب و کاره - فعال در حوزه پتروشیمی - داده های مرتبط از طریق مصاحبه و مطالعه اسناد، گردآوری و با استفاده از روش تحلیل تم، تحلیل شده است. الزامات محیطی، تغییرات بنیادین، ارکان جهت ساز، سبک مدیریت و مادری و منحنی بلوغ سازمان مادر به عنوان مهم ترین عوامل مؤثر بر سیاستگذاری تغییرات سازمان مادر شناخته شدند. چالش های مرتبط با هر یک از عوامل فوق همراه با راهکارهای پیشنهادی برای تطابق با آنها به تفصیل بررسی شده است. در نهایت چارچوب نهایی عوامل مؤثر بر سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان مادر به دست داده شده است.

واژه های کلیدی: سازمان مادر، ساختار، مطالعه موردی، تحلیل تم

۱- دانشجوی دکتری گروه سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران h.hajibigloo@st.atu.ac.ir

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، (نویسنده مسؤول) m.haghighi@atu.ac.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. mazlomi@atu.ac.ir

۴- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، ghorbanizade@atu.ac.ir

مقدمه

به جرأت می‌توان گفت بنگاه‌های چند کسب و کاره، مهم‌ترین پدیده نوظهور سازمانی در یک قرن اخیر هستند. پدیده‌هایی که تا یک قرن پیش، نشانی از آنها در گستره دانش مدیریت وجود نداشت اکنون به پرکاربردترین مدل ساختاری در سازمان‌ها مبدل شده‌اند (فلینگستین، ۲۰۰۱). وجود سازمانی جدا از همه کسب و کارهای تابع-سازمان مادر- که برخی وظایف خاص را بر عهده دارد ویژگی متمایز این نوع از ساختار است. این سازمان در عین اینکه به تنهایی امکان درآمدزایی ندارد بشدت هزینه‌زا هست. بنگاه مادر را "شرکت‌های چند کسب و کاره (تنوع یافته) که توان اعمال نفوذ کنترلی بر کسب و کارهای تابع خود داشته باشند" تعریف می‌کنند (گولد و کمپبل^۲، ۱۹۸۹؛ کولیس^۳، ۲۰۱۶). شرکت‌های موفق، ناگزیر به توسعه و استفاده از فرصت‌ها، برای سودآوری بیشتر و یا حتی بقا هستند. مطالعه تاریخ توسعه شرکت‌های بزرگ نشان داده است که بخشی‌سازی یکی از راه‌هایی است که برای مدیریت پیچیدگی‌های ناشی از این توسعه به کار گرفته می‌شود (چندلر^۴، ۱۹۶۲). ستاد سازمان مادر، نقش مغز و فرمانده برای کل بنگاه و ساختار سازمان مادر، نقش رشته‌های عصبی مغز را بر عهده دارند. طرح چنین نظامی، تاثیر بسیار زیادی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان مادر در بهره‌برداری از فرصت‌های مادری دارد. بروزرسانی ساختار سازمان مادر برای تطابق با چالش‌هایی مانند تغییرات در سبک شرکت‌های تابع و تغییرات در عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های تابع، یکی از چالش‌های همیشگی مدیران سازمان مادر است. حدود ۶۰ درصد ثروت در ایالات متحده توسط بنگاه‌های چند کسب و کاره تولید می‌شود (ویلاولونگا^۵، ۲۰۰۴). در ایران بیش از ۷۰ شرکت از یکصد شرکت برتر در جایزه IMI100 در سال ۱۳۹۱، بنگاه چندکسب و کاره هستند. هلدینگ‌های معرفی شده در لیست یکصد شرکت برتر، به صورت میانگین حدود ۳۰٪ تولید ناخالص داخلی ایران را در فاصله سال‌های ۹۱-۱۳۸۷ تولید کرده‌اند. همه این شواهد گویای اهمیت و نقش پر رنگ بنگاه‌های مادر، در توسعه و رونق کسب و کار کشورها است. با وجود اهمیت بسیار زیاد بنگاه‌های مادر و

-
1. Fligstein
 2. Goold & Campbell
 3. Collis
 4. Chandler
 5. Villalonga

تغییرات مداوم و پویای ساختار این سازمانها به علت تغییرات مکرر در محیط پیرامون، چارچوبی مدون و مشخص برای سیاستگذاری تغییرات ساختار سازمان مادر معرفی نشده است. این خلأ موجب می شود تا مدیران سازمان مادر در مواجهه با تغییرات درون و بیرون از بنگاه با سردرگمی و ابهام مواجه شوند. با توجه به اهمیت و نقش بنگاه های مادر در تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ و اقتصاد مقاومتی، هدف این پژوهش استخراج چارچوبی برای ارائه رهنمود به مدیران سازمان های مادر برای اتخاذ سیاست های مناسب در تغییرات ساختاری سازمان مادر است. به کارگیری سیاست های درست و انطباق درست ساختار با راهبردها و اهداف کلان سازمان، قابلیت تحقق اهداف را افزایش دهد. از سوی دیگر وجود چنین چارچوبی، مبنای مناسبی برای تکمیل ادبیات موجود از طریق پژوهش در مؤلفه های کلیدی سیاستگذاری تغییرات ساختاری سازمان مادر به دست می دهد. مدیران در سازمان های مادر، با چالش های ساختاری متعددی مواجه هستند. گولد، کمپل و الکساندر (۱۹۹۴) تصمیم های سطح بنگاه مادر را به دو دسته کلی تفکیک می کنند:

- شیوه سرمایه گذاری منابع بنگاه در شرکت های تابع و ترکیب سبد
- شیوه ارتباط و نفوذ سازمان مادر بر شرکت های تابع

بخش مهمی از پاسخ به دو سؤال کلیدی فوق را می توان با بررسی ساختار بنگاه و سازمان مادر دریافت. ترکیب سبد شرکت های تابع و بخش بندی این شرکت ها، رویه ها و دستورالعمل های کاری تعریف شده برای هماهنگی امور و دستیابی به اهداف بنگاه، بروز بیرونی تصمیم هایی است که در پاسخ به دو سؤال فوق اتخاذ شده است. از آنجا که عوامل و مؤلفه های مؤثر بر دستیابی سازمان مادر به مزیت مادری، همواره در حال پویایی و تغییر هستند سازمان مادر ناگزیر است برای بهره برداری از فرصت ها و حرکت به سوی دستیابی به مزیت مادری، مکانیزم ها و سبک ارتباط خود با کسب و کارهای تابع و مدیریت آنها را بازنگری کند. بنابراین یکی از وظایف کلیدی مدیران سازمان مادر، تصمیم گیری و به کارگیری تدابیر ساختاری برای مدیریت تغییرات و بهره برداری از فرصت ها است. محققان شیوه های توسعه شرکت ها و بنگاه ها را به دو دسته درونزا و برونزا دسته بندی کرده اند. در شیوه درونزا شرکت تک کسب و کاره یا سازمان مادر با استفاده از منابع خود اقدام به تاسیس و راه اندازی یک کسب و کار جدید می کند. در شیوه برونزا، شرکت جدید از طریق خرید یا تصاحب توسط سازمان مادر، به شرکت تبعی سازمان مادر تبدیل می گردد (دلمار و

همکاران^۱، ۲۰۱۷؛ مک کلوی و همکاران^۲، ۲۰۰۳). هر یک از این شیوه‌های توسعه- درونزا یا برونزا- الزامات خاصی از نظر استراتژی و ساختار بر مدیران شرکت‌ها تحمیل می‌کنند بنابراین ساختار سازمان مادر و بویژه تغییرات و تحولاتی که با اضافه شدن شرکت‌های تبعی جدید در ساختار سازمان مادر ایجاد می‌گردد در این دو روش با یکدیگر بسیار متفاوت و گاه متنافر است. در اقتصاد ایران بنگاه‌های مادر بسیاری، بخصوص در اقتصاد غیر دولتی، به صورت درونزا شکل گرفته و ایجاد شده‌اند. ماموریت یک شرکت تک کسب و کاره، دستیابی به مزیت رقابتی در حیطه بازار/محصول خود است. در اولین گام‌های سازمان مادر برای تبدیل شدن به یک بنگاه چند کسب و کاره، مفهومی با عنوان ماموریت سازمان مادر (نقش مادری در گام‌های ابتدایی)، متمایز از ماموریت بنگاه شکل می‌گیرد. ماموریت سازمان مادر، همگام با طی شدن مراحل بلوغ نقش مادری، توسعه یافته و به شکل ایده آل خود (مزیت مادری) نزدیک می‌شود. عدم درک و شناسایی صحیح ماموریت (نظام اهداف) سازمان مادر در هر مرحله از رشد، عدم همسویی و هماهنگی تلاش‌ها و در نتیجه اتلاف منابع را در پی دارد. محتوای متفاوت و متمایز ماموریت سازمان مادر، نیاز به تغییرات ساختاری در بنگاه برای اعمال نقش مادری و ماهیت متفاوت محیط بیرونی سازمان مادر، چالش‌هایی هستند که مواجه شدن با آنها نیازمند مکانیزم‌های هماهنگی مناسب است. همگام با توسعه و بلوغ سازمان مادر، این مکانیزم‌ها نیز توسعه می‌یابند. آشنایی با مکانیزم‌های هماهنگی مناسب در هر مرحله از بلوغ، می‌تواند به افزایش اثربخشی تصمیمات و به کارگیری بهتر منابع یاری رساند. ویژگی‌های ساختار مانند تمرکز، پیچیدگی و... نیز همراه با بلوغ سازمان مادر تغییر می‌کنند. با توجه به اینکه در بنگاه‌های چند کسب و کاره، ساختار به دو بخش سازمان مادر و شرکت‌های تابع تفکیک می‌شود این مفاهیم ساختاری نیازمند بازتعریف هستند. سؤال اصلی مطرح شده در این پژوهش آن است که سازمان‌های مادر در مسیر شکل‌گیری و بلوغ نقش مادری، با چه چالش‌های اساسی و مهمی روبرو می‌شوند؟ این چالش‌ها چگونه بر سه نظام کلیدی ساختار- اهداف، هماهنگی و ساختار- اثر می‌گذارد؟ چه راهکارهایی در ارتباط با هر یک از این چالش‌ها پیشنهاد می‌شود؟

سازمان مادر، سازمانی مرکزی تعریف شده است که به لحاظ ساختاری از واحدهای عملیاتی مستقل بوده؛ در آن کارکنان و مدیران اجرایی ستاد مستقر هستند و وظایف هسته

1. Delmar & et al.

2. Mckelvie & et al.

مرکزی که نقش‌های مختلفی را برای کل گروه ارائه می‌دهد در آن سامان یافته‌اند (منز و همکاران^۱، ۲۰۱۳). سازمان بورس و اوراق بهادار ایران (۱۳۹۳) در وب سایت رسمی خود شرکت‌های هولدینگ را این‌گونه تعریف می‌کند: این‌گونه از شرکت‌ها از مصادیق نهادهای مالی هستند که با سرمایه‌گذاری در شرکت‌های سرمایه‌پذیر، جهت کسب انتفاع، آن قدر حق رای کسب می‌کنند که برای کنترل عملیات شرکت، هیأت مدیران انتخاب کنند یا در انتخاب اعضای هیأت مدیران مؤثر باشند. از این رو این شرکت‌ها در تلاش‌اند تا از طریق تملک شرکت‌های دیگر که عموماً در صنایع مشابه فعالیت می‌کنند یک گروه تخصصی را تشکیل داده؛ بتوانند از مزایایی برخوردار شوند که از آن جمله می‌توان به هم‌افزایی اشاره داشت. مهم‌ترین ویژگی بنگاه مادر علاوه بر تنوع در کسب و کارها، تلاش سازمان مادر برای ارزش‌آفرینی از طریق مکانیزم‌های مادری و برای کسب و کارهای تابع است. هلدینگ‌هایی که با هدف انتفاع از خرید و فروش شرکت‌ها آنها را در اختیار می‌گیرند بنگاه مادر محسوب نمی‌شوند اگرچه سهام‌کنترلی شرکت را هم در دست داشته باشند. در بنگاه‌های مادر درون‌شناسایی و تفکیک سازمان مادر از کسب و کارهای تابع گاه، غیر ممکن است. اولین گام در بررسی تغییرات ساختار سازمان مادر، به دست دادن تعریفی جامع از ساختار است. با شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ساختار می‌توان چارچوب سیاستگذاری تغییرات ساختار سازمان مادر را بر اساس مدیریت تغییرات این مؤلفه‌ها استوار کرد. مینزبرگ^۲ (۱۹۸۳) طراحی ساختار یک سازمان را مجموعه راه‌هایی تعریف می‌کند که طی آن فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود. برتون و اوبل^۳ (۲۰۰۴) طراحی سازمان را یک فرایند مستمر اجرایی می‌دانند که در برگیرنده تغییرات کوتاه مدت و روزمره و نیز تغییرات در مقیاس‌های کلان تر و دوره‌ای است. طراحی سازمان بر اساس دیدگاه برتون و اوبل، شامل دو جزء ساختاری و انسانی است. مؤلفه‌های ساختاری طراحی سازمان شامل اهداف، راهکار و ساختار است. اجزای انسانی شامل فرایندهای کار، کارکنان، هماهنگی و کنترل و مکانیزم‌های انگیزه بخشیدن به کارکنان است (برتون و همکاران^۳، ۲۰۱۱). گلبریث^۴ (۱۹۷۷) طراحی سازمان را ترکیب تعریف (ماموریت)

1. Menz & et al.

۲- در این مقاله چالش‌های فراروی مدیران برای مدیریت تغییرات ساختار سازمان مادر، با چالش‌های باز مهندسی و طراحی ساختار سازمان مادر برابر در نظر گرفته شده است.

3. Burton

سازمان و مفهوم انتخاب استراتژیک می‌داند. طراحی سازمان فرایند تصمیمی است که بین اهداف و مقاصدی که سازمان برای آن بوجود آمده است، الگوهای تقسیم کار و هماهنگی بین واحدها و پرسنل سازمان که مسؤولیت انجام کارها را بر عهده دارند ارتباط و هماهنگی ایجاد می‌نماید. گولد و کمپل (۲۰۰۲) سازمان را متشکل از سه جزء می‌دانند: ساختار رسمی، فرایندها یا مکانیزم‌های انجام کار و جنبه‌های انسانی مانند هنجارها، ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان که همچون روحی است که در کالبد دو جزء پیشین دمیده می‌شود و سازمان را زنده و پویا می‌سازد (گولد و کمپل آ، ۲۰۰۲). ساختار رسمی تصویر بیرونی سیاست‌های سازمان در رابطه با تمرکز قدرت تصمیم‌گیری، گستره تخصصی‌سازی و تفکیک اهداف کلان به اهداف وظیفه‌ای یا فرایندی است. ساختار در واقع اسکلت سازمان است که در طراحی آن با تاکید بر تفکیک و هماهنگی تلاش می‌شود بهره‌وری استفاده از منابع افزایش یابد. بروز عینی سازمان، ساختار آن است. آنچه که در قالب نظام ساختاری (آبل و دیگران، ۲۰۰۴) دسته‌بندی می‌شود با شکل‌گیری نظام انسانی که شامل ارزش‌ها هنجارها و نقش‌ها (رحمان سرشت، ۱۳۸۶) است جان می‌گیرد و تلاش می‌کند تا تلاشی همسو و هماهنگ را برای تحقق اهداف برانگیزد. برتون و دیگران (۲۰۰۴) نظام ساختاری را شامل اهداف، راهکار و ساختار می‌دانند. رحمان سرشت (۱۳۸۶) نظام ساختاری را شامل ارزش‌ها، هنجارها و نقش‌ها می‌داند. ارزش، هنجار و نقش به ترتیب معیارهایی را برای انتخاب اهداف، راهکارها و ساختار به دست می‌دهند. تناظری یک به یک بین مفاهیم فوق‌برقرار است به گونه‌ای که پیش از تعیین اهداف، راهکار و ساختار، ارزش‌ها، هنجارها و نقش‌ها بایستی تعریف شده باشند. آنچه در نهایت به عنوان خروجی فرایند طراحی ساختار باید به دست داده شود شامل سه مقوله کلی اهداف، راهکار و ساختار است:

نظام اهداف: نظامی است که در آن ماموریت سازمان به اهداف تخصصی‌تر (شناخته شده تر) تفکیک شده است. در واقع ماموریت سازمان مادر به اجزای کوچکتری که وظیفه، فرایند یا نقش ممکن است خوانده شوند تفکیک می‌گردد. برآیند نقش‌ها، ماموریتی است که سازمان مادر به دنبال تحقق آن است.

نظام هماهنگی: نظامی از راهکارها است که هماهنگی و همسویی را بین اجزاء تفکیک شده سازمان فراهم نماید. هماهنگی، تلاش متناسب و درست زمانبندی شده افراد یا وظایف

در یک سطح مشابه (افقی) از سلسله مراتب سازمان در جهت تحقق هدف و همسویی تلاش همه بخش ها در جهت اهداف یکسان و ایجاد امکان هم افزایی است. در واقع هماهنگی ناظر به رابطه افقی بین بخش ها یا فرایندها در یک سطح افقی سازمانی و همسویی ناظر بر هم جهت بودن همه تلاش ها برای تحقق اهداف سازمان در همه سطوح عمودی سلسله مراتب سازمان است.

نظام ساختار: ویژگی های ساختار سازمان که، ساختار یک سازمان را از نظر شکلی تبیین می کند. تمایز ساختارهای بلند در برابر ساختارهای مسطح، ساختارهای متمرکز در برابر ساختارهای غیرمتمرکز، ساختارهای پیچیده در برابر ساختارهای غیرپیچیده، بر اساس ویژگی های ساختاری تبیین می شود. در این نظام مؤلفه هایی مانند تمرکز، رسمیت و پیچیدگی مشخص می گردد.

چشم انداز، ماموریت و ارزش ها ارکان جهت ساز هر بنگاه محسوب می گردند. تبیین روشن و دقیق ارکان جهت ساز مؤثرترین عامل در هماهنگی و همسویی بخش های سازمان است. گولد و کمپیل (۱۹۸۹) هدف سازمان مادر را دستیابی به مزیت مادری می دانند. مزیت مادری به زعم آنان ارزش افزوده ای است که در ارتباط سازمان مادر و کسب و کار تابع، توسط سازمان مادر خلق می شود و حتماً بیش از ارزش افزوده ای است که سازمان های مادر رقیب می توانند برای آن کسب و کار خلق کنند. آنان این مفهوم را معادل مفهوم مزیت رقابتی در شرکت های تک کسب و کاره می دانند. ماموریت هر سازمان مادر در قالب سه نقش کلیدی تفکیک شده است:

- نقش حداقلی سازمان مادر^۱: این نقش شامل انجام تعهدات قانونی و تضمین تطابق وضعیت سازمان با استانداردهای حاکمیت شرکتی است. این نقش جزو وظایف اجباری سازمان مادر است. قابلیت خلق ارزش این نقش محدود است.
- نقش خلق ارزش افزوده مادری^۲: این نقش چگونگی خلق ارزش توسط سازمان مادر را تشریح می کند. فعالیت هایی که در قالب این نقش انجام می شود در قالب استراتژی بنگاه مادر تشریح می گردد. این استراتژی ها منطقی یا رویکردی را که شرکت های تابع بر اساس آن زیر چتر سازمان مادر گرد آمده اند تشریح می کند بر این اساس

1. Minimum Corporate Parent Role

2. Value Added Parenting Role

فعالیت‌ها یا فرایندهایی که در این نقش به کار گرفته می‌شود نظر به ویژگی‌های سازمان مادر و شرکت‌های تابع متفاوت است.

- نقش فراهم کردن خدمات مشترک: سازمان مادر با ایفای این نقش به دنبال ارائه خدماتی مانند مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، آموزش و... است. هدف از ایفای این نقش دستیابی به مزیت صرفه‌جویی به مقیاس و تخصصی‌سازی است. این نقش توان بالقوه اندکی برای خلق ارزش توسط سازمان مادر برای شرکت‌های تابع را داراست (گولد و همکاران ب^۱، ۲۰۰۱).

با تفکیک ماموریت سازمان به فرایندها یا وظایف مختلف، امکان استاندارد و تخصصی‌کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد؛ با این حال موفقیت سازمان در تحقق اهداف، مستلزم هماهنگی و همسو ساختن فعالیت‌های مذکور است. اگرچه انسان با تفکیک ماموریت سازمان، در پی دستیابی به کارایی بیشتر در به کارگیری منابع است اما تخصص‌گرایی افراطی می‌تواند به پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری منتج شود. یکی از وظایف کلیدی مدیران در فرایند طراحی ساختار برقراری توازن میان میزان هماهنگی و تخصص‌گرایی است (گولد و کمپبل^۲، ۲۰۰۲).

هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۴). هماهنگی مجموعه فعالیت‌هایی است که با هدف همسو کردن اجزای یک فعالیت یا سازمان پیچیده، به صورت کارا و مؤثر انجام می‌گردد (آکسفورد کنسایز دیکشنری^۳، ۱۹۹۹). در تعریفی دیگر هماهنگی، مدیریت وابستگی‌های میان فعالیت‌ها است (کراوستون و مالون^۴، ۱۹۹۴؛ پورانام و استن^۵، ۲۰۱۶). هماهنگی خلق یک کل هدفدار، از ترکیب فعالیت‌های هدفدار است (هولت^۶، ۱۹۸۹). در تعریفی دیگر

1. Goold b & et al.

2. Goold a & et al.

3. Oxford Concise Dictionary

4. Crowston & Malone

5. Puranam & Stan

6. Holt

هماهنگی، منسجم و همسو سازی فعالیت های مجزا برای محقق ساختن هدفی بزرگتر تعریف شده است (سینگ^۱، ۱۹۹۲). دیدگاه پردازش اطلاعات یکی از نظریه های بنیادی است که از دیرباز برای تحلیل و طراحی ساختار مورد استفاده قرار می گرفته است. بر اساس این تئوری، هماهنگی^۲، متناسب بودن ظرفیت مکانیزم پردازش اطلاعات به کار گرفته شده در طراحی ساختار، با ظرفیت پردازشی است که فرایند انجام کار به آن نیاز دارد (آرام و همکاران^۳، ۲۰۰۲؛ برتون و همکاران^۴، ۲۰۰۳؛ ایگل هاف^۵، ۱۹۹۱؛ کلر^۶، ۱۹۹۴؛ توشمان و نادلر^۷، ۱۹۷۸). می توان گفت زمانی یک مکانیزم هماهنگی موفق است که قابلیت پیش بینی ورودی ها و ثبات در عملکرد را فراهم کند. به بیانی ساده زمانی که خروجی یک فرایند، ورودی فرایند دیگری است هماهنگی میان این دو زمانی موفق است که فرایند متاخر کاملاً زمان و کیفیت ورودی خود را بتواند پیش بینی کرده و بر اساس آن برنامه ریزی کند. موضوع "هماهنگی" را می توان مطابق شکل (۱)، به صورت "هماهنگی درونی و بیرونی" و "هماهنگی افقی و عمودی"، تفکیک کرد. مجموع این هماهنگی ها موجب هم افزایی در هر سیستمی می شود. گونه های مختلف هماهنگی در طراحی ساختار سازمان مادر به شرح جدول (۲) مصداق می یابد.

-
- 1.Singh
 - 2.Fit
 - 3.RM & et al.
 - 4.Burton & et al.
 - 5.Egelhoff
 - 6.Keller
 - 7.Tushman & Nadler

جدول شماره ۲: انواع هماهنگی در سازمان مادر

هماهنگی	مرجع	اجزاء	مثال
درونی افقی	فرودست	واحدهای تشکیل دهنده سازمان مادر با یکدیگر	برنامه ریزی، دستگاه‌ها و زیر ساخت‌های ارتباطی
بیرونی افقی		سازمان مادر با مادران رقیب	سازگاری رویاروی، استانداردسازی فعالیت، استانداردسازی خروجی
بیرونی عمودی فرودست		کسب و کارهای تابع سازمان مادر با سازمان مادر	نظارت مستقیم، استانداردسازی فعالیت‌ها (رسمیت)، استاندارد سازی خروجی، سازگاری رویاروی، استانداردسازی مهارت‌ها
درونی عمودی		واحدهای تشکیل دهنده با راس راهبردی سازمان مادر	سازگاری رویاروی، استانداردسازی فعالیت، استانداردسازی خروجی
بیرونی عمودی فرادست		سازمان مادر با نهادهای قانونی سازمان مادر با سرمایه‌گذاران	

در بنگاه‌هایی که بیش از یک سطح مادری تعریف شده است می‌توان تا پنج سطح مدیریتی را شاهد بود: مرکز سود (پایین‌ترین سطح که در آن سود اندازه‌گیری می‌شود) واحد کسب و کار (اغلب از دو یا سه مرکز سود تشکیل می‌شود) بخش، گروه و اداره مرکزی شرکت مادر. مؤلفه‌های کلیدی ساختاری در سازمان مادر عبارتند از تمرکز، رسمیت، پیچیدگی ساختار و حیطه نظارت مدیران سازمان مادر. تمرکز در سازمان مادر را می‌توان به دو گونه تمرکز در سیاستگذاری و تمرکز در عملیات تفکیک کرد. پیچیدگی ساختار سازمان مادر بر اساس تعداد لایه‌ها در ساختار سازمان مادر تعریف می‌گردد. حیطه نظارت مدیران سازمان مادر، با توجه به حجم گسترده ارتباطاتی که در سازمان مادر وجود دارد موضوعی بسیار کلیدی است. حیطه نظارت را می‌توان تعداد کارکنانی که به یک مدیر گزارش می‌دهند یا تعداد فرایندهایی که یک مدیر در آنها مسؤولیت یا مشارکت دارد تعریف کرد. رسمیت، میزان شفافیت و از پیش تعریف شده بودن مسیرهای گردش امور در سازمان را ارزیابی می‌کند.

بنگاه مطالعه شده به عنوان یکی از بزرگترین واحدهای تولید الفین در جهان، یکی از طرح‌های توسعه‌ای شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در سال ۱۳۷۸ در منطقه آزاد پتروشیمی پارس در عسلویه بوده‌است که عمدتاً به منظور تولید الفین‌ها و پلی‌اتیلن‌های سبک خطی و سنگین تاسیس گردیده‌است. این شرکت دارای واحدهای تولیدی گوناگون با ویژگی‌های خاص است که از آن جمله می‌توان واحدهای الفین، پلی‌اتیلن سنگین، پلی‌اتیلن خطی، بوتادین، بوتن-۱ را نام برد. مدیران بنگاه از ابتدای تاسیس تلاش کرده‌اند تا فعالیت‌های توسعه‌ای خود را در قالب شرکت‌های مستقل سازماندهی کنند. شرکت‌های تابع بنگاه به شرح جدول (۵) هستند.

جدول شماره ۵: شرکت های تابع بنگاه

شرکت (الف)	شرکت (ب)	شرکت (ج)	شرکت (د)	شرکت (ه)	شرکت (ح)
شرکت تابع تولیدی	شرکت تابع تولیدی	شرکت تابع پیشرو	شرکت تابع پیشرو	شرکت وابسته	شرکت وابسته
نقش در بنگاه					

در شکل گیری بنگاه مادر، بنگاه مسیری را از یک شرکت تک کسب و کاره تا تبدیل شدن به سازمان مادر محض می پیماید. در این مسیر بنگاه با چالش های مدیریتی مختلفی روبرو می گردد و در تلاش برای حفظ بهره وری خود از منابع، به تدریج به سوی ساختارهای بخشی کشیده می شود تا در نهایت از یک مادر عملیاتی به مادری محض تغییر نقش بدهد. محرک های تغییر در این مسیر می توانند بیرونی باشند مانند تغییرات بنیادین و الزامات محیطی و یا می توانند درونی باشند مانند تغییر در ارکان جهت ساز بنگاه. مواجه شدن با هر چالش و تصمیم سازی برای سیاستگذاری در تغییرات ساختار سازمان مادر، در هر مرحله از مسیر رشد بنگاه، نیازمند راهکارهایی است که همزمان سه نظام اهداف، هماهنگی و ساختار را به صورت هماهنگ و همسو باز مهندسی کند. بنگاه مورد مطالعه سه دوره رشد را تاکنون طی کرده است. در هر یک از این مراحل رشد سازمان مادر ماموریت متفاوتی را برای خود تعریف کرده؛ نقش های متفاوتی را بر عهده داشته است. ویژگی های هر مرحله رشد بنگاه در جدول (۶) به صورت خلاصه گردآوری شده است.

جدول شماره (۶): دوره های رشد بنگاه

دوره رشد	اجرای طرح نصب و راه اندازی	راه اندازی و گذار	تثبیت و عملیات
بازه زمانی	۱۳۷۹-۱۳۸۹	۱۳۸۹-۱۳۹۳	تاکنون-۱۳۹۳
ماموریت	اتمام پروژه های فاز ۱ در موعد مقرر، با رعایت بودجه مصوب	اتمام پروژه های فاز ۲ در موعد مقرر با بودجه مصوب+ به ظرفیت کامل رساندن پروژه های فاز ۱	اتمام پروژه های فاز ۲ در موعد مقرر با بودجه مصوب+افزایش بهره وری
نقش ها	مجری، تامین کننده مالی	کارفرما یا ناظر پروژه+ تامین کننده مالی+ حامی شرکت های تابع	مجری پروژه+ تامین کننده مالی+ مادر شرکت های تابع

پس از اتمام فاز ۲ ساختار سازمان با توجه به برنامه راهبردی و تغییرات رخ داده در اهداف کلان شرکت بازنگری شده و ساختار جدید توسط هیأت مدیران مصوب گردیده است.

ابزار و روش

برای دستیابی به پاسخ‌های درخور پرسش‌های پژوهش، روش تحقیق مورد استفاده در این مطالعه، شیوه پژوهش تک‌موردی^۱ است. شیوه گردآوری اطلاعات، منابع چندگانه مانند مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه، اسناد و مدارک مرتبط با موضوع در سازمان و... بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از شیوه تحلیل تم^۲ انجام شده است. در این پژوهش تغییرات ساختاری سازمان مادر در یک بنگاه فعال در صنعت پتروشیمی مورد بررسی قرار گرفته است. واحد تجزیه و تحلیل اصلی در این پژوهش ساختار سازمان مادر یا سازمان مرکزی بنگاه است که شامل سه رکن: نظام اهداف، نظام هماهنگی و نظام ساختار می‌باشد. به منظور افزایش روایی سازه، با مطالعه مباحث مرتبط با ساختار تلاش شد تا چارچوب کلی بحث مشخص شده و سؤالات کلیدی که باید در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مدنظر باشد پیشاپیش تدوین گردید (ین^۳، ۱۹۹۴). این سؤالات همواره در فرایند گردآوری داده‌ها چه در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و چه در مطالعه اسناد و مدارک و تطبیق آنها مدنظر بوده است. گزارش‌های نهایی تهیه شده در هر حوزه، مجدداً برای ویرایش و بازنگری به برخی از مصاحبه‌شوندگان ارائه و تاییدیه دریافت شده است. با مرور مبانی نظری و استخراج الگوی کلی ساختار سازمان مادر، امکان مقایسه داده‌ها و نتایج حاصل در تحقیق با الگوها و ادبیات موجود به دست آمد که این امر در بخش بررسی نتایج تحقیق به صورت پررنگ دیده می‌شود. به منظور دستیابی به پایایی قابل قبول در نتایج تحقیق، شیوه اجرایی ارائه شده توسط ین^۴ (۱۹۹۴) که توسط محققان مختلفی (تلیس^۴، ۱۹۹۷؛ پیچا^۵، ۱۹۸۸) برای انجام پژوهش موردی استفاده شده است به کارگرفته شد. ین^۴ (۱۹۹۴) وجود برخی مهارت‌ها در پژوهشگر را به عنوان شرط لازم برای انجام یک پژوهش موردی با کیفیت بر می‌شمرد. مهارت‌هایی مانند مهارت در طرح سؤالات درست و تفسیر پاسخ‌ها، مهارت تفکیک اندیشه‌های بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان با پنداشت‌های شخصی مصاحبه‌گر و تسلط نسبی بر مسایلی که در مصاحبه مطرح می‌شوند. کل فرایند اجرایی این پژوهش توسط محقق به تنهایی انجام شده است. محقق خود دارای سابقه ۱۵ ساله در سطوح مختلف سازمان‌ها و

-
1. Single Case Study
 2. Theme Analysis
 3. Yin
 4. Tellis
 5. Pyecha

هدینگ می باشد. تجربیات اجرایی در کنار مطالعه متمرکزی که برای انجام این پژوهش در ادبیات سازمان های مادر انجام شد این قابلیت را فراهم کرد که سؤالات درستی توسط محقق در مصاحبه ها مطرح گردد. تلاش شد تا همه مصاحبه های انجام شده ضبط شده و چندین بار گوش داده شود و در صورت وجود ابهام طی تماس با مصاحبه شونده به صورت تلفنی یا حضوری ابهام های موجود برطرف گردد. تا جاییکه محدودیت های سازمانی اجازه داده است تلاش شد تا دیدگاه های متضاد در هر مقوله کلیدی هم بررسی گردد. در این پژوهش با ۱۴ نفر از پرسنل سازمان مصاحبه انجام شده است که ترکیب مصاحبه شوندگان به شرح جدول (۳) است:

جدول ۳ شماره: تعداد و ویژگی های مصاحبه شوندگان

سمت	تعداد	تحصیلات	تعداد	میانگین سابقه کار در بنگاه
مدیر	۳	دکتری	۴	۱۲
رئیس	۶	کارشناسی ارشد	۵	۱۰
کارشناس	۵	کارشناسی	۵	۵

پیش از اجرای مرحله گردآوری اطلاعات، بر اساس مطالعه مبانی نظری، در چهار حوزه- اطلاعات زمینه ای، نظام اهداف، نظام هماهنگی و نظام ساختار- سؤالات اصلی استخراج شد. در تمامی مراحل این سؤالات جهت گیری اصلی کار را تعیین کرده اند. شیوه تحلیل و تفسیر نتایج، تحلیل تم انتخاب شده است. در این روش همه مفاهیم اولیه به دست آمده از اسناد و مدارک مطالعه شده و همچنین مصاحبه ها استخراج و کدبندی شد. هر جا که مفاهیم مشابهی وجود داشت کدهای یکسانی استفاده گردید. سپس با دسته بندی این مفاهیم تم های فرعی شناسایی و با گروه بندی تم های فرعی، تم های اصلی استخراج گردید. در ادامه جدول تم های اصلی استخراج شده، همراه با تم های فرعی ارائه شده است. جدول مفاهیم، تم های فرعی و تم های اصلی برای بررسی بیشتر پیوست شده است. در تفسیر نتایج تا حد امکان دستاوردها و نتایج با ادبیات و مبانی نظری موجود تطبیق داده شده و تلاش شد تا نتایج ارائه شده یک چارچوب منسجم و کارآمد را ارائه کند. داده های حاصل از هر مصاحبه در قالب مفاهیم، تم های فرعی و تم های اصلی تدوین گردید. جداول به دست آمده در قالب یک جدول نهایی ترکیب شده و تم های اصلی و فرعی حاصله در قالب جدول (۴) ارائه شده است. منحنی بلوغ سازمان مادر، ارکان جهت ساز، سبک مدیریت و

مادری، نظام راهکار، الزامات محیطی، تغییرات بنیادین، نظام اهداف، نظام ساختار تم‌های اصلی است که در تحلیل داده‌ها شناسایی شده است.

یافته‌ها

از تجزیه و تحلیل داده‌ها، هشت تم اصلی استخراج شده است. در ادامه، آثار هر یک از تم‌های اصلی بر نظام‌های سه‌گانه اهداف، ساختار و هماهنگی بیان شده است.

تم اصلی ۱: سبک مدیریت و مادری و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار رویکرد بنگاه در توسعه سبک کسب و کارهای خود را می‌توان در قالب رویکرد مدیریت مبتنی بر منابع^۱ (پن رز، ۱۹۵۹؛ نیسون و ویکلوند، ۲۰۱۵) تحلیل کرد. در تحلیل منابع کلیدی و فرصت‌های در اختیار مدیریت در این بنگاه، می‌توان فرصت‌های زیر را در نظر گرفت:

۱. منابع انسانی متخصص و توانمند در حوزه اجرای پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی
۲. تجهیزات مدرن و پیشرفته که با سرمایه‌گذاری عظیم برای راه‌اندازی فاز ۱ تهیه شده‌اند
۳. موقعیت جغرافیایی بنگاه در منطقه پارس جنوبی، که با سرعت سرسام‌آوری در حال رشد و توسعه است
۴. دانش و فناوری روزآمد و رقابتی که از شرکت‌های خارجی به دست آمده است
۵. دسترسی به منابع مالی مناسب برای تامین مالی طرح‌های توسعه

مدیران هلدینگ در مسیر رشد خود تلاش کرده‌اند تا از تمامی منابع و فرصت‌هایی که محیط در اختیار آنها قرار می‌دهد استفاده کنند. با شروع پروژه‌های فاز ۱ و گردآمدن نیروهای متخصص و توانمند در زمینه پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی، شرکت (ج) با هدف اجرای پروژه‌ها و فازهای توسعه ایجاد می‌گردد تا علاوه بر مدیریت اجرایی متمرکز پروژه‌ها توسط این شرکت با نظارت کارشناسان سازمان مادر، امکان توسعه فعالیت‌ها و سودآوری شرکت از طریق رقابت در بازار پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی فراهم گردد. بدون شک در شکل‌گیری این ایده، وجود قابلیت‌های خاص مانند نیروی انسانی توانمند، تجهیزات پیشرفته، قرارگیری در منطقه‌ای با پتانسیل رشد بسیار بالا و در نهایت امید به حمایت سازمان مادر

1.Resource Based View

2.Penrose

3.Nason & Wiklund

بشدت مؤثر بوده است. هم اکنون شرکت (ج) علاوه بر ارائه خدمات در جهت اجرای پروژه های توسعه سازمان مادر در بازار رقابتی برای اجرای پروژه های مرتبط حضور مؤثر دارد. ظرفیت تولیدی، طیف محصولات در حال تولید و موقعیت جغرافیایی قرارگیری بنگاه این فرصت را در اختیار مدیران قرار داده است تا بتواند خود را به عنوان یک بازیگر کلیدی در بازار محصولات پتروشیمی معرفی کند. در صورت تحقق چنین طرحی در بازار، سازمان مادر می تواند بر بسیاری از مؤلفه های کلیدی بازار محصولات شیمیایی و پلیمری اثرگذار باشد. شرکت (د) با این ماموریت ایجاد شده است تا با استفاده از منابع و فرصت های بنگاه مادر، زنجیره ارزش و تولید سود در بنگاه را علاوه بر فروش محصولات پتروشیمی به حوزه هم افزایی ناشی از فروش و وفادارسازی مشتریان توسعه دهد. بدون شک وجود و تقویت چنین ساختاری می تواند در آینده موجب تقویت اثرگذاری سازمان مادر در حوزه محصولات پتروشیمی در داخل کشور و بازارهای خارج از کشور گردد. بنگاه مادر تلاش کرده است تا با متمرکز کردن کلیه امور اجرایی یک فرایند تولیدی در قالب یک شرکت، از طریق روبرو کردن هر مجموعه تولیدی با اقتضانات بازار و خارج کردن آنها از زیر چتر حمایتی خود به عنوان شرکت مادر، بهره‌وری سرمایه خود در هر پروژه را به بهترین شکل بالا ببرد. شرکت‌هایی (الف) و (ب) با این رویکرد ایجاد شده اند. اگرچه موفقیت در دستیابی به مزیت های مادری در چنین رویکردی بسیار دشوار و نیازمند مدیریتی توانمند و سیستماتیک در بحث های مادری است اما اتخاذ چنین رویکردی از سوی سازمان مادر، نشان دهنده سبک و رویکردی خاص در مادری برای این گونه شرکت ها است. بنگاه در توسعه سبد خود از هر دو رویکرد افقی و عمودی استفاده می کند. در واقع استفاده از فرصت های محیطی در کنار قوت های سازمان مادر موجب شده است تا سبد کسب و کارهای تابع سازمان در قالب شرکت های (د) و (ج) توسعه یابد از سوی دیگر رویکرد انتخاب شده توسط سازمان مادر در توسعه زنجیره ارزش به صورت عمودی دلیل شکل گیری شرکت های (الف) و (ب) بوده است. چنین ترکیبی از شرکت ها، چالش های جدی و سختی را برای سازمان مادر برای دستیابی به مزیت مادری ایجاد می کند. اتخاذ رویکردهای مدیریتی و مادری فوق، تبعات گسترده ای در نظام اهداف سازمان مادر ایجاد کرده است. به عنوان مثال نظام اهداف سازمان مادر، با تکیه بر شرکت (ج) که تامین نیروی انسانی و خدمات فنی و مهندسی را دارد از حالت اجرایی خارج و هر چه بیشتر به ساختار ستادی تغییر شکل می دهد. متمرکز کردن پروژه های بزرگ در قالب یک شرکت با هویت حقوقی مستقل، فرایندهای کنترل و ارزیابی را در سازمان مادر

بسیار کم رنگ کرده است. علاوه بر این اهتمام سازمان مادر به توسعه زنجیره ارزش موجب بقای بخش‌هایی از ساختار پروژه ای قبلی در ساختار عملیاتی جدید شده است. فرایند مهندسی و طرح‌ها با تغییر در نقش و هدف به عنوان ناظر فنی کلان در پروژه‌های توسعه باز مهندسی شده است اگرچه هنوز ابهام زیادی در نقش در فرایندهای سازمان وجود دارد اما مسیر تغییر نظام اهداف در یک چرخه بهبود مستمر قرار دارد اگرچه این بهبود مستمر به نظر نمی‌رسد بر اساس یک طرح کلان و از پیش تدوین شده انجام شود. پررنگ‌تر شدن نقش مادری، موجب خلق فرایندهای جدید در سازمان مادر شده است فرایندهایی مانند فرایند خود کفایی و ساخت داخل، فرایند انتقال، توسعه و تجاری سازی فناوری، فرایند پژوهش‌های پلیمری و... که در ساختار پیشین مشاهده نمی‌شوند. تلاش سازمان مادر برای اجرای نقش مادری و عملیاتی خود به صورت همزمان، الزامات خاص و گسترده‌ای را در نظام هماهنگی به سازمان مادر تحمیل کرده است. در سبک مدیریت پیشین که مبتنی بر مدیریت پروژه بوده است نظام هماهنگی بر اساس اصول مدیریت پروژه بخوبی سازماندهی شده بوده است. با تغییر سبک مدیریت از پروژه‌ای به سبک مادری و عملیاتی، نظام هماهنگی بناچار دچار تغییرات بنیادین شده است. بر اساس الزامات نظام اهداف، فرایندهایی پررنگ‌تر و برخی کم‌رنگ‌تر در سازمان دنبال شده‌اند. فرایندهای کنترل و ارزیابی به عنوان یکی از روش‌های متداول ایجاد هماهنگی افقی بین بخش‌ها و شرکت‌ها با توجه به سبک خاص مدیریت سازمان- ایجاد شرکت‌ها با هویت حقوقی مستقل- بسیار کم‌رنگ شده است که همین بخش هم در ساختاری تحت عنوان امور شرکت‌ها صرفاً به جمع‌آوری گزارش‌ها و تهیه گزارش عملکرد می‌پردازد و رویکردی انفعالی به موضوع دارد. برگزاری جلسات روزانه، هفتگی و ماهانه، جلسات کمیته راهبری سازمان و استفاده از سیستم نرم افزای برخط از دیگر شیوه‌های هماهنگی است که به صورت کلی با شیوه‌های مرسوم در سبک مدیریت قبلی متفاوت است. اگر در ساختار پیشین بیشترین بار هماهنگی بر عهده برنامه ریزی و گانت چارت‌های پروژه بوده است در ساختار جدید بیشترین شیوه‌های هماهنگی بر اساس جلسات و هماهنگی رویاروی و دستورالعمل‌های سازمانی است.

سبک مدیریت به کار گرفته شده در سازمان مادر، این امکان را برای مدیران سازمان مادر فراهم کرده است تا با حذف یک لایه مدیریتی از ساختار پیشین، تعداد لایه‌های مدیریتی سازمان مادر را کاهش داده و به این ترتیب بالقوه چابکی سازمان را افزایش دهند. اگرچه این تغییر موجب افزایش تمرکز و حیطة نظارت مدیریت ارشد سازمان شده است. به

عبارت دیگر سازمان مادر برای مدیریت چالش نقش دو گانه مادری و عملیاتی خود بر تمرکز سازمان افزوده، پیچیدگی عمودی را کاهش داده و بر حیطة نظارت مدیران افزوده است. اگرچه فرایندها در ساختار جدید هنوز به صورت کامل در قالب دستورالعمل ها نظام نیافته اند اما سازمان در تلاش است تا درجه رسمیت در سازمان را افزایش داده و از این طریق هماهنگی بیشتری در سازمان ایجاد کند.

تم اصلی ۲: الزامات محیطی و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار

مهم ترین اثر محیطی بر بنگاه از طریق شرایط سیاسی و تحریم های بین المللی وارد شده است. بنگاه مادر در مواجهه با این الزام محیطی تلاش کرده است تا با تغییر رویکرد مدیریت و مادری، توان بهره وری از منابع خود را حفظ کند. دو رویکرد در این مسیر به کار گرفته می شود. استفاده از منابع داخلی برای توسعه زنجیره ارزش و تمرکز بر افزایش بهره وری از منابع موجود مانند استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و تقویت شرایط مالی بنگاه. برای اجرایی کردن رویکردهای فوق، فرایندهای جدیدی در نظام اهداف سازمان مادر ترسیم می گردد. پررنگ تر شدن نقش شرکت های تابع که توان اجرای پروژه های فنی و مهندسی را دارند، تقویت توان فنی و مهندسی این شرکت ها با جابجایی یا جذب نیروهای فنی توانمند بخشی از تغییرات در نظام اهداف بوده است. شکل گیری فرایند خودکفایی و ساخت داخل و فرایند روابط عمومی و بین الملل یکی از تلاش های سازمان در مواجهه با این چالش بوده است. با توجه به سرعت تغییرات و سطح ابهام بالا در نوع الزامات محیطی چالش فوق، شیوه های هماهنگی بیشتر به سمت نظام هماهنگی رویاروی یا جلسات و مذاکره تغییر یافته است. اگرچه این امر موجب بروز سردرگمی در بین پرسنل سازمان شده است. تمرکز بر اسناد بالا دستی مانند برنامه استراتژیک سازمان کمتر شده و بیشتر بر تاکتیک هایی برای مواجهه با فشارهای محیطی توجه شده است. در این بین هماهنگی های افقی بیرونی و عمودی بیرونی بسیار نقش مهمی یافته است که سازمان در پاسخ به این الزام فرایند روابط عمومی را به فرایند روابط عمومی و بین الملل توسعه داده است. افزایش تمرکز و کاهش رسمیت بخصوص در حوزه های مرتبط با چالش پیش گفته؛ از آثار مهم در بخش نظام ساختار است.

تم اصلی ۳: منحنی بلوغ سازمان مادر و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار از آنجا که بنگاه در دوره اجرای طرح، نصب و راه اندازی به صورت یک شرکت تک کسب کاره فعالیت کرده است در تحلیل تغییرات ساختاری فقط دو دوره - راه اندازی و گذار و تثبیت و عملیات- مد نظر قرار گرفته است. اگرچه تغییرات ساختاری دوران گذار از دوره اول به دوره دوم هم می‌توانست در این مطالعه بررسی شود اما از آنجا که در دوره اول ساختار سازمان بیشتر به صورت پروژه ای مدیریت شده است عملاً امکان برداشت درست از تغییرات رخ داده در دوره دوم نسبت به دوره اول وجود نداشت بنابراین این دوران مورد توجه قرار نگرفته است. به منظور دستیابی به برداشتی درست از تغییرات رخ داده در دوران گذار، فرایندها و وظایف تعریف شده در دوره سوم نسبت به دوره دوم مقایسه شده است. در دوران راه اندازی و گذار، نقش‌های کلیدی - چکیده ماموریت سازمان مادر- عبارت است از ناظر پروژه، تامین کننده مالی پروژه ها و حامی شرکت های تابع برای ورود به بازار و شروع رقابت. در دوران تثبیت و عملیات نقش‌های کلیدی به ناظر پروژه، تامین کننده مالی پروژه‌ها و مادر شرکت های تابع تغییر می‌یابد. به عبارت دیگر ماموریت سازمان مادر از حمایت شرکت های تابع برای آغاز رقابت در بازار/محصول خود به تلاش برای خلق ارزش افزوده برای کسب و کارهای تابع تغییر می‌یابد. دوران تثبیت و عملیات عملاً دورانی است که سازمان مادر برای توجیه مداخله خود در شرکت های تابع باید از نظر اقتصادی آورده قابل قبولی ارائه کند تا بتواند هزینه های مرتبط با حضور خود را تشریح و توجیه کند (گولد و کمپل^۱، ۲۰۰۲) تغییر از ساختار پیشین (دوران راه اندازی و گذار) به ساختار پسین (دوران تثبیت و عملیات) بواسطه مواجهه سازمان مادر با چالش‌هایی بوده است که ناگزیر برای هریک از این چالش‌ها تلاش شده است تا در ساختار پسین راه حلی به کار گرفته شده و چالش مورد نظر مدیریت گردد. مهم ترین چالش نظام هماهنگی در دوره های مختلف بلوغ سازمان بخصوص در دوره گذار از نقش عملیاتی به نقش دوگانه مادری عملیاتی، موضوع هماهنگی بیرونی عمودی فرودست با شرکت‌ها یا بخش‌های تابع است. هر شرکت تابع با سازماندهی و فرهنگ خاص خود از روش‌های ویژه ای برای هماهنگی استفاده می‌کند. همواره شرکت های تابع در تلاش هستند تا در حد امکان از حداکثر استقلال در تصمیم‌گیری برخوردار باشند(گولد و همکاران ب^۲، ۱۹۹۴). این تمایل منجر به بروز مساله هماهنگی بین سازمان

1. Goold & Campbell c

2. Goold b & et al

مادر و کسب و کارهای تابع می گردد. در هر مرحله از بلوغ سازمان مادر این مکانیزم ها شیوه های متفاوتی دارند. در بنگاه مورد مطالعه این چالش یکی از دلایلی بوده است که پروژه بازمهندسی ساختار تعریف شده است. بیشترین تاکید برای هماهنگی بیرونی فرودست در سازمان مادر بر شیوه های مبتنی بر افزایش رسمیت بوده است. تحت اثر همه عوامل فوق، با بلوغ بیشتر سازمان در نقش مادری خود، تمرکز افزایش و پیچیدگی کاهش یافته و حیطه نظارت مدیران با تعریف شدن اهدافی در حوزه مادری افزایش یافته است. به نظر می رسد جهت این تغییرات تا زمانی که سازمان مادر نقش دوگانه خود را به صورت متوازن حفظ کند تغییر نکند. البته بلوغ استفاده از سایر مکانیزم های هماهنگی مانند برنامه ریزی یا اسناد فرادست می تواند بر میزان تمرکز موجود در سازمان اثر داشته باشد.

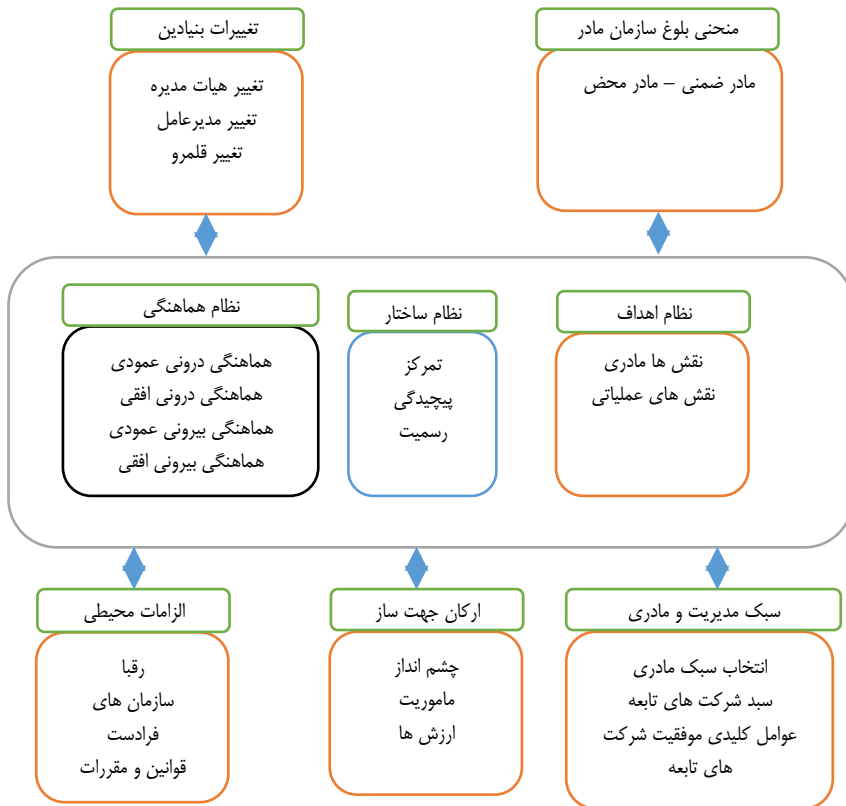
تم اصلی ۴: تغییرات بنیادین و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار

یکی از مهم ترین چالش هایی که به صورت تکرار مباحثه شوندگان اشاره کرده اند تغییرات در هیأت مدیران بنگاه و مدیرعامل بوده است. این تغییرات در موارد متعدد موجب تغییر در نظام اهداف و یا حداقل تغییر اولویت بندی اهداف و در نتیجه اولویت های تخصیص منابع شده است. سبک و شیوه های مدیریتی هر مدیرعامل می تواند تغییرات زیادی در ساز و کارهای هماهنگی و ساختاری ایجاد نماید.

تم اصلی ۵: ارکان جهت ساز و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار

اگرچه شرکت ها چشم انداز، ماموریت و ارزش های سازمان در کوتاه مدت کمتر تغییر می دهند اما تغییر در سیاست های اعلامی از سوی مادر اصلی می تواند چشم انداز و ماموریت سازمان را در هر بازه زمانی دچار تغییرات اساسی کند. چنین تغییرات در ارکان جهت ساز معمولا با تغییرات مهمی در نظام اهداف، نظام هماهنگی و نظام ساختار همراه خواهد بود. جهت گیری این تغییرات بر اساس چشم انداز، ماموریت و ارزش های جدید متفاوت خواهد بود. در صورت عدم مدیریت صحیح تغییر ارکان جهت ساز، سردرگمی کارکنان و کاهش بهره وری یکی از اثرات مخرب منتج از این تغییر خواهد بود. نظام هماهنگی می تواند در کاهش آثار این تهدید بسیار کارا و مؤثر عمل کند. استفاده از مکانیزم های هماهنگی رویاروی، بازنگری روش ها و دستورالعمل ها و افزایش تمرکز به صورت موردی برخی از این راهکارها هستند.

با توجه به مضامین اصلی استخراج شده از تحلیل داده ها، چارچوب کلان شناسایی شده را به شرح زیر می توان ترسیم کرد:



شکل شماره ۳: چارچوب کلان

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش ساختار در قالب سه نظام اهداف-ساختار و هماهنگی مدل شد. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر این سه نظام -سبک مدیریت و مادری، ارکان جهت ساز، الزامات محیطی، منحنی بلوغ سازمان مادر و تغییرات بنیادین- شناسایی شد. مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارهای مرتبط را می‌توان به شرح زیر مورد بحث قرار داد:

۱. مسیر رشد و توسعه بنگاه مادر درونزا، عموماً و در عمل به صورت خطی افقی یا خطی عمودی نخواهد بود. شرایط محیط نهادی، محیط سیاسی و... می‌تواند بر تصمیمات مدیران برای مسیر و جهت توسعه تأثیرگذار باشد. نمی‌توان نسخه‌ای

یکسان برای همه بنگاه ها در این مسیر ارائه داد اما می توان با ارائه درکی درست از عوامل مهم و مؤثر، سرفصل های کلیدی برای بررسی و تغییر را به صورت کلی برای مدیران احصا کرد. از سوی دیگر کاربردی کردن نظریه های مدیریتی بنابر رویکرد اقتضایی، بشدت به شرایط درونی و بیرونی خاص سازمان وابسته است. بنابراین علاوه بر نظریه های مدیریتی داشتن درک درست از شرایط و فرهنگ سازمان بسیار اهمیت دارد. سازمان مادر در مسیر بلوغ خود، یک مسیر کلی - مادری ضمنی تا مادری محض - را طی می کند. مهم ترین چالش ها در این مسیر دوگانگی نقش در مرحله مادری ضمنی و بازنگری ماموریت بنگاه و سازمان مادر در مرحله مادری محض است. مهم ترین راهکار برای کاستن از اثرات مخرب دوگانگی نقش، افزایش رسمیت و تفکیک هرچه سریعتر فرایندهای مادری از فرایندهای عملیاتی است. در مرحله مادری محض، تثبیت شایستگی های مادری و کسب و کارهای کانونی موجب می شود تا بازنگری ماموریت و اهداف کلان سازمان و بنگاه به یک چالش مهم تبدیل گردد. مهم ترین راهکار برای این چالش تلاش برای تطابق ساختاری با کسب و کارهای جدید و ورود دیدگاه های نو است.

۲. در مسیر توسعه، منابع در اختیار بنگاه از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در واقع مادری بنگاه حاصل تناسب منابع در اختیار سازمان مادر و عوامل کلیدی موفقیت در بازار/محصول هایی که شرکت های تابع در آن رقابت می کنند می باشد. شناخت درست و اصولی از منابع و قابلیت های سازمان و بنگاه و عوامل کلیدی موفقیت شرکت های تابع یکی از مهم ترین گام ها در دستیابی به ارزش افزوده مادری است. گولد و کمپل (۱۹۹۴) تناسب بین ویژگی های سازمان مادر و کسب و کارهای تابع را یکی از شروط کلیدی خلق ارزش افزوده مادری می دانند. سبک مادری انتخاب شده توسط مادر، حاصل برقراری این تناسب است. مکانیزم های مورد استفاده برای پیاده سازی سبک مادری، همگن یا متناسب سازی سبک شرکت های تابع با شایستگی های مادری و متناسب سازی شایستگی های مادری با عوامل کلیدی موفقیت شرکت های تابع، مهم ترین چالش ها در حوزه سبک مادری است. دیدگاه ها و تجربیات مدیران بنگاه و سازمان مادر، شناخت دقیق و درست از شرکت های تابع (همدلی) و انسجام در رویکرد استراتژیک بنگاه مهم ترین راهکارها برای تطابق با این چالش ها است.

۳. توسعه سازمان‌های مادر درونزا را می‌توان در قالب یک نمودار رشد در نظر گرفت که مراحل رشد در آن شامل بخش‌های کلی زیر می‌باشد:
- یک شرکت تک کسب و کاره موفق: موفقیت یک شرکت تک کسب و کاره در بازار/محصول خود یا دستیابی به یک فرصت خاص برای بهره‌برداری
 - متنوع‌سازی: تشکیل سبدهای از کسب و کارها بر اساس مدیریت منابع و تغییر نقش از عملیات محض به نقش دوگانه عملیات و حامی کسب و کارهای تابع (نقش‌های حداقلی مادری را در این نقش سازمان مادر بر عهده می‌گیرد). در این مسیر سازمان مادر به صورت مداوم دچار تغییرات جدی خواهد شد. تغییر نقش از حامی کسب و کارهای تابع به مادر عملیاتی
 - نقش دوگانه سازمان مادر: با توسعه کسب و کارها و تمرکز سازمان مادر بر نقش مادری، به تدریج سازمان مادر برای افزایش بهره‌وری استفاده از منابع، بسوی نقش مادری محض حرکت می‌کند و نقش عملیاتی خود را به کناری می‌گذارد
 - حرکت به سوی مادری محض: با توسعه بنگاه، سازمان مادر با چالش‌هایی در حیطه نظارت و چابکی مواجه خواهد شد و ناگزیر به صورت مادری محض حرکت خواهد کرد.
۴. در هر مرحله سازمان مادر با چالش‌هایی مواجه است که تغییرات ساختاری برای تطابق با این چالش‌ها اعمال می‌گردد. نظام‌های اهداف، هماهنگی و ساختار نقطه تمرکز تغییرات مدیران سازمان مادر برای اعمال تغییرات ساختاری و ایجاد انعطاف لازم برای پاسخ‌گویی به چالش‌های پیش‌رو است. ارکان جهت‌ساز بنگاه، بویژه بیانیه ماموریت سازمان مادر، نقش بسیار کلیدی و تعیین‌کننده در فرایندها سازمان مادر و در نتیجه ساختار آن دارد. مهم‌ترین راهکار تطابق با این چالش، تدوین دقیق و درست بیانیه ماموریت و طراحی درست ساختار بر اساس آن است.
۵. روند تدریجی تغییر نقش در سازمان‌های مادر درونزا موجب ابهام در نقش در میان کارکنان سازمان مادر و تداخل در کار شرکت‌های تابع و کند شدن عملکرد سازمان و کاهش بهره‌وری خواهد شد. مدیریت آگاهانه فرایند گذار از سازمان تک کسب و کاره به سازمان مادر می‌تواند از ابهام نقش موجود کاسته و عملاً کارایی فرایندهای سازمان مادر و شرکت‌های تابع را افزایش دهد. مکانیزم‌های متعددی برای مدیریت آگاهانه این تغییرات شناسایی شده است که آموزش همه مدیران در زمینه مباحث

مدیریت سازمان های مادر و تفکیک نقش های مادری و عملیاتی در دستورالعمل ها و رویه ها می تواند در این زمینه راهگشا باشد.

۶. تدوین اسناد بالادستی و هدایت کننده مانند سند بیانیه مادری، به عنوان یکی از بهترین شیوه های هماهنگی تلاش ها در سازمان مادر می تواند انسجام و هماهنگی بسیار خوبی را در بین همه پرسنل سازمان ایجاد نماید. نکته مهم تر انتشار و درک درست این اسناد بالادستی توسط کلیه پرسنل سازمان است. با تدوین و انتشار این اسناد جهت گیری سازمان مادر برای خلق ارزش افزوده مادری روشن و شفاف شده و همه پرسنل سازمان تلاش خواهند کرد تا مکانیزم های مرتبط به بهترین شیوه اجرایی گردند. در بسیاری از بزنگاه های تصمیم گیری درک درست از اهداف و سیاست های سازمان می تواند بهترین راهنما برای پرسنل سازمان باشد.

۷. در سیر توسعه اهداف سازمان مادر، توجه به دسته بندی سه گانه اهداف و نقش های مادری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بویژه در رابطه با سازمان های مادر درونزا، که رشد و توسعه آنها بر پایه منابع درونی است این امر از اهمیت بیشتری برخوردار است. به نظر می رسد در اولین گام های حرکت شرکت بسوی پذیرش نقش مادری، ایجاد زیرساخت های اجرایی کردن نقش حداقلی سازمان مادر به صورت آگاهانه و فعال، اولین گام سازمان مادر است. در گام دوم سازمان مادر تلاش می کند تا با فراهم کردن خدمات مشترک هزینه های حضور و مداخله خود را جبران کند. در گام بعدی و با شناخت درست از منابع و قابلیت های سازمان مادر و عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کارهای تابع، مکانیزم های درست و اصولی خلق ارزش افزوده مادری انتخاب و اجرایی می گردد. بدون شک هریک از این اقدامات، نیازمند فراهم ساختن پیش نیازهایی در نظام های اهداف، هماهنگی و ساختار هستند.

۸. تشخیص درست زمان ایجاد تغییر در ساختار سازمان، یکی از چالش های کلیدی در مدیریت تغییرات ساختار در سازمان های مادر است. ایجاد هر تغییر با مقاومت هایی روبرو خواهد شد. بسته به شدت مقاومت در برابر تغییر تدابیر لازم برای مدیریت شرایط بایستی در نظر گرفته شود.

References

- Arabi, M. (2010). Notes from Presentation, (In Persian).
- Burton, R. M., Decanctis, J., & Obel, B. (2011). *Organizational Design: A Step by Step Approach*.
- Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (2003). Erratum: Return on Asset Loss from Situational and Contingency Misfits. *Management Science*, 49(8).
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History Of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collis, D. (2016). Comments on Parenting Strategies for Multibusiness Companies. *Michael Goold, Long Range Planning*, 29(3), June 1996, 419-421.
- Delmar, F., Davidson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the High Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 216-189.
- Egelhoff, W. (1991). Information Processing Theory and Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22(3).
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Tweny First Century Capitalist Societies*. NJ: Princeton University Press.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Goold a, M., & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goold b, M., Pettifer, D., & Young, D. (2001). Redesigning the Corporate Center. *European Management Journal*, 19(1), 60-88.
- Gooldc, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in Complex Structures. *Long Range Planning*, 219-243.

- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating value in the Multibusiness Company*.
- Goold, M., & Campbell, A. (1989). *Strategies & Styles: The Role of the Center in Managing Diversified Corporations*. Basil Blackwell.
- Goold, M., & Campbell, A. (2003). *Structured Networks: How to Create Enough but not too Much Structure in Your Organization*. Ashridge Business School UK, 1-25.
- Holt, A. (1989). Personal Communication.
- Johnson, R., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Keller, R. (1994). Technology Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory. *Academy of Management Journal*, 7(1).
- Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2014). Changes at Corporate Headquarters: Review, Integration and Future Research. *International Journal of Management Reviews*.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*.
- Malone, W. T., & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys*.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mckelvie, A., Brattstrom, A., & Wennberg, K. (2017). How Young Firms Achieve Growth: Reconciling the Roles of Growth Motivation and Innovative Activities. *Small Business Economics*.
- Melin, U., & Axelsson, K. (2005). Understanding Organizational Coordination and Information Systems: Mintzberg's Coordination Mechanisms Revisited and Evaluated. 13th European Conference on Information Systems.

- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2013). What Do We Know About Corporate Headquarters? A Review, Integration, and Research Agenda. Harvard Business School Working Paper, 14, 1-16.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing Effective Organizations.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2015). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the future. Journal of Management.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press.
- Pyecha, J. (1988). A Case Study of the Application of Noncategorical Special Education in Two States. Chapelhill: Research Triangle Institute.
- Rahmanseresht, H., & Fathollahi, A. (2008). Strategies and Styles in Corporate Parents, (In Persian).
- RM, B. A. (2002). Return on Asset Loss from Situational and Contingency Misfits. Management Science, 48(11).
- Singh, B. (1992). Interconnected Roles: A Coordinated Model. Austin: Micro Electronic and Computer Technology Corp.
- Stake, R. (1995). The Art of Case Research. CA: Sage Publication.
- Stan, M., & Puranam, P. (2016). Organizational Adaptation to Inter Dependence Shifts: The Role of Inegrator Structures. Strategic Management Journal.
- Tellis, W. (1997). Application of Case Study Methodology. The Qualitative Report.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. Academy of Management Review, 3(3).

Villalonga, B. (2004). Does Diversification Cause the Diversification Discount?. *Financial Management*, 33(2), 5-27.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage Publishing.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۹۶ - ۷۵

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران

حسن حسن زاده^۱

ناصر میرسپاسی^{۲*}

ابوالحسن ققیبھی^۳

رضا نجف بیگی^۴

محمدعلی افشار کاظمی^۵

چکیده

طبق تحقیقات انجام شده استفاده از رفتارهای کارآفرینانه در سازمان های دولتی ایران چندان موفق نبوده و بهبود این شرایط نیازمند شکل دهی مجدد سیاست های توسعه مدیریت منابع انسانی در کشور است بر همین مبنا در این مقاله به دنبال ارائه مدل مناسب در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی بر اساس مدل میرسپاسی بعنوان یکی از زیر نظام های چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی هستیم که بتواند کارآفرینی را در سازمان های دولتی ایران ایجاد و یا تقویت نماید در همین راستا از ابعاد مورد نظر میرسپاسی در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی که شامل نظام جبران خدمت، طراحی مشاغل و مدیریت امور استخدامی می باشد استفاده کردیم با توجه به روش پژوهشی که ترکیبی است جامعه آماری آن نیز به دو دسته کیفی و کمی تقسیم بندی می شوند، دسته اول خبرگان پژوهش هستند که شامل ۲۵ نفر از استادان دانشگاهی می باشند و دسته دوم مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه های ایران می باشند. روش نمونه گیری، طبقه ای در دسترس و ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه است. در نهایت بعد از بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در وزارتخانه های کشور براساس نظر خبرگان با استفاده از نرم افزار لیزرل، مدل مناسب ارائه می گردد که در آن ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که بتوانند نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری را بعنوان ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در سازمان های دولتی ایران تقویت نمایند.

واژه های کلیدی: نظام مدیریت منابع انسانی؛ نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛

کارآفرینی سازمانی و سازمان های دولتی ایران

۱- دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول) n.mirsepasi@srbiau.ac.ir
۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران a.faghihi@srbiau.ac.ir
۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران rezanajafbagy@yahoo.com
۵- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Dr.Mafshar@gmail.com

مقدمه

از زمانی که تئوری‌های مربوط به «دولت کارآفرین» و یا «کارآفرینی دولتی» از طرف آذربورن و گابلر مطرح شد سازمان‌های دولتی به شدت به دنبال این بودند تا درالگوهای مدیریتی خود تغییراتی ایجاد نمایند که بتوانند از مزایای نهفته در درون این تئوری‌ها که تا حدودی برگرفته از مدیریت بخش خصوصی می‌باشد، منتفع شوند. یکی از تغییرات لازم در این زمینه مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های درونی سازمان‌های دولتی است (هیوز، ۱۳۹۱؛ کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱؛ یزدان شناس و دیگران، ۱۳۸۷؛ آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ آذربورن و گابلر، ۱۹۹۱؛ بورینز، ۲۰۰۲؛ زامپتاکیس و موستاکیس، ۲۰۰۷؛ پروکوپینکو و پاولین، ۱۹۹۱؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ پیرس، ۱۹۹۷؛ دیزگاه و دیگران، ۲۰۱۱).

امروزه کارآفرینی سازمانی موجب ارتقای بهره‌وری در سطوح مختلف فردی و سازمانی می‌شود که این امر نیاز به بستری مناسب در سازمان دارد. لذا در دنیای درحال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی و سازمانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند. به عبارتی دیگر جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکتی روبه جلو داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، نظام مدیریت منابع انسانی و سازمانی خود را به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت کنند (کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱).

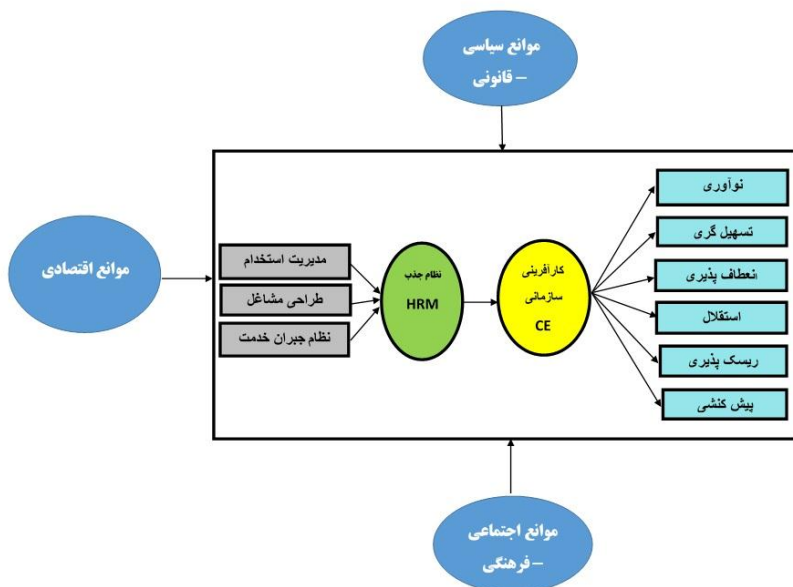
نتایج تحقیقاتی که قبلاً در این زمینه در بخش سازمان‌های دولتی ایران انجام گرفته بیانگر این است که تأسیس و استفاده از ابتکارات کارآفرینی در سازمان‌های بخش دولتی ایران موفق نبوده و جهت بهبود ویژگی‌های مدیریت و کارآفرینی در این سازمان‌ها به تغییرات ساختاری و پایدار در مدیریت دولتی نیاز داریم. و متأسفانه وضعیت حاضر نمی‌تواند بهبود یابد مگر اینکه تلاش‌هایی در جهت شکل‌دهی سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی صورت بگیرد که می‌تواند سبب تغییرات واقعی و کارآفرینانه در حالت و رفتار مدیران و کارکنان گردد علی‌رغم مسائل ذکر شده به نظر می‌رسد نظام مدیریت منابع انسانی بتواند کمک شایانی به ارتقای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی نماید (آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۱). در قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه و همچنین سیاست‌های کلی نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری ایران نیز به کارآفرینی در

بخش های مختلف نظام اداری اشاره شده است ولی متأسفانه نتایج تحقیقات انجام گرفته در کشور چیزی خلاف آن را نشان می دهد (کیا کجوری و جعفریان، ۱۳۹۱؛ احمدی و دیگران، ۱۳۹۱؛ یزدان شناس و دیگران، ۱۳۸۷؛ حق شناس و دیگران، ۱۳۸۴؛ مقیمی، ۱۳۸۷؛ آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹؛ دیزگاه و دیگران، ۲۰۱۱). پس بایستی بتوان کارکنان، دانش و مهارت آنها را در سازمان های دولتی به شکلی مدیریت نمود تا در چارچوب محیط سیاسی، قانونی، بوروکراتیک و حرفه‌ای به سمت و سوی استفاده از رفتارهای کارآفرینانه گرایش پیدا کنند.

با وجود این شواهد پژوهشی، مبانی نظری در خصوص رابطه مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی دارای چند خلأ نظری می‌باشند: نخست اینکه مبانی نظری فاقد یکپارچگی مفهومی است و در مورد این که کدام یک از اقدامات منابع انسانی بر کارآفرینی تأثیر گذار است، بین اندیشمندان اتفاق نظر وجود ندارد (کاسترو جیووانی و دیگران^۱، ۲۰۱۱). نکته دوم اینکه، تحقیقاتی که به بررسی کارآفرینی در بخش دولتی می پردازند، هنوز در ابتدای راه بوده و نتایج اولیه مبتنی بر روش های کیفی هستند (آنالویی و دیگران، ۲۰۰۹) و نکته سوم و مهمتر اینکه هنوز الگوی آزمون شده‌ای ارائه نشده است که بتواند نقش تمامی زیر سامانه‌های حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی را بسنجد. بنابراین لازم و ضروری به نظر می رسد که بررسی‌هایی صورت پذیرد تا بتوان موانع کارآفرین محور شدن نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی را در سازمان های دولتی ایران شناسایی نماید و همچنین مدل کارآفرینی سازمانی مناسب را در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی سازمان های دولتی ایران ارائه نمود که با توجه به مدل مفهومی اولیه تحقیق به شکل دو سؤال زیر قابل طرح است:

۱. موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی سازمان های دولتی ایران کدامند؟

۲. چه مدلی می‌تواند کارآفرینی را در نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران ایجاد و یا تقویت کرد؟



شکل شماره ۱. مدل مفهومی اولیه پژوهش

ابزار و روش

پژوهش حاضر، از نوع کاربُردی است؛ زیرا پژوهشگران درصدد پاسخ به یک معضل و مشکل عملی در نظام اداری ایران و توسعه دانش کاربُردی و کشف دانش تازه‌ای در نظام اداری کشور هستند. این پژوهش از نظر راهبرد، پیمایشی و از لحاظ هدف، توصیفی است؛ زیرا تصویر مشروح و تشریح نظام‌مند از وضعیت کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی ایران ارائه می‌شود. روش پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است. پژوهش حاضر از این نظر کمی است که یک بُعد از نظریه مدیریت دولتی کارآفرینی سازمانی آزرورن و گابلر (۱۹۹۲) را در سازمان‌های دولتی ایران مورد آزمون قرار می‌گیرد. و از این نظر کیفی است که برای آشنایی با دیدگاه خبرگان و کسب اطلاعات لازم در مورد شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و همچنین شناسایی موانع نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری نیز با توجه به نوع پژوهش به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شوند: دسته اول را خبرگان پژوهش تشکیل می‌دهند که شامل ۲۵ نفر از استادان مدیریت دولتی دانشگاه‌های کشور می‌باشند که دارای مدرک دکتری مدیریت دولتی با گرایش مدیریت منابع انسانی با سابقه‌ی انجام پژوهش یا پژوهش‌های درزمینه‌ی کارآفرینی و یا سابقه‌ی تدریس درس کارآفرینی، هستند و دسته دوم را مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارتخانه‌های ایران تشکیل می‌دهند که برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس استفاده شده است. به این ترتیب در مرحله‌ی نخست، تعدادی از وزارتخانه‌ها با استفاده از گروه‌بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند.

به دلیل گستردگی وزارتخانه‌ها و همچنین وسیع بودن جامعه آماری و اطلاعات موردنیاز برای انجام آن، از هر یک از گروه‌های یادشده، یک وزارتخانه که حاضر به همکاری در این پژوهش شدند، انتخاب شدند. بدین ترتیب از طبقه‌ی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش؛ از طبقه‌ی امور زیربنایی، وزارت نفت؛ از طبقه‌ی فرهنگی، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ از طبقه‌ی رفاهی - خدماتی، وزارت جهاد کشاورزی؛ و از طبقه‌ی سیاسی - حاکمیتی، وزارت کشور انتخاب و موردبررسی قرار گرفتند و با استفاده از فرمول کوکران در این پنج وزارتخانه ۲۸۵ پرسشنامه توزیع شد که ۲۷۰ تا از آن‌ها قابل اعتماد تشخیص داده شدند و موردبررسی قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. جهت پاسخ به سؤال اول تحقیق که همانا شناسایی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد از نظر خبرگان امر در این زمینه استفاده شد و همچنین برای پاسخ به سوال دوم که چه مدلی می‌تواند کارآفرینی را درحوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تقویت کند از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد بدین شکل که ابعاد حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی از مدل میرسپاسی و همچنین ابعاد کارآفرینی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی از ادبیات تحقیق استخراج شدند و بعد در اختیار خبرگان قرار گرفته تا بررسی

شود که کدامیک از ابعاد کارآفرینی شناسایی شده بیشترین نزدیکی و قرابت و همچنین تأثیر را بروی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی دارد و یا اگر بعد یا ابعاد تأثیر گذار دیگری وجود دارد و محقق قادر به شناسایی آنها نبوده مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد. در این تحقیق با استفاده از تحلیل محتوا، شاخص‌های ابعاد کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. و در نهایت از طریق ضریب قابلیت اعتماد از روش یا ضریب اسکات بصورت زیر استفاده شده است.

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

در این رابطه، π ضریب قابلیت اعتماد، Po درصد توافق مشاهده شده و Pe درصد توافق مورد انتظار است. به منظور محاسبه این ضریب از جداول توافقی استفاده می‌شود که معادل ۰.۲۰ افراد مورد بررسی (یعنی ۵ نفر از ۲۵ نفر) است که در این تحقیق این افراد در بین ۲۵ نفر خبره‌ی مورد مطالعه، کسانی هستند که حداقل مرتبه دانشگاهی آنها، دانشیاری باشد. شایان ذکر است که کدگذاری مجدد برای کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی تحقیق انجام شد که در جدول زیر ضریب قابلیت اعتماد آن آورده شده است. چنانچه ضریب قابلیت اعتماد، بیشتر از ۰.۷ باشد، می‌توان به کدگذاری‌ها اعتماد نمود. و نتایج آن به شرح زیر می‌باشد

جدول شماره ۱. بررسی ضریب قابلیت اعتماد ابعاد کارآفرینی سازمانی مرتبط با HRM

(π)	(Pe)	(Po)	(Fi)	مقوله	مضمون
۰.۳۳	۰.۱۲	۰.۴۰	۱۰	تسهیل‌گری	کارآفرینی سازمانی مرتبط نظام جذب مدیریت منابع انسانی
۰.۷۱	۰.۱۶	۰.۷۶	۱۹	نوآوری	
۰.۳۰	۰.۰۸	۰.۳۶	۹	ریسک‌پذیری	
۰.۸۱	۰.۱۶	۰.۸۴	۲۱	پیش‌کنشی	
۰.۲۶	۰.۰۸	۰.۳۲	۸	استقلال	
۰.۸۵	۰.۲۰	۰.۸۸	۲۲	انعطاف‌پذیری	

همانطوریکه در جدول بالا مشاهده می‌شود ابعاد نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری دارای ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند در نتیجه بعنوان ابعاد کارآفرینی مرتبط با نظام جذب،

تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران مورد استفاده و آزمون قرار می گیرند.

در نتیجه پرسشنامه ای با ابعاد نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی بر مبنای مدل میر سپاسی شامل نظام جبران خدمت، طراحی مشاغل و مدیریت امور استخدامی و ابعاد کارآفرینی سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی استخراج شده از نظر خبرگان شامل نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری طراحی شد.

روایی و پایایی پرسشنامه

منظور از روایی^۱، آن است که وسیله اندازه گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را به درستی اندازه بگیرد. به عبارت دیگر روایی تعیین می کند که ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می گیرد. برای آزمون درستی و خوب بودن نسخه ها اقدامات زیر به عمل آمد:

با شناخت ماهیت موضوع و نوع کار از یک سو و رعایت روحی و تمایلات پاسخ دهندگان از سوی دیگر و همچنین دقت در طراحی سؤالات و انتخاب بهترین نحوه پاسخ گیری و ابهام زدایی از سؤالات پرسش نامه با راهنمایی استادان راهنما، اساتید مشاور و نیز دقت در پالایش اطلاعات جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل آنها، روایی بیشتری به ابزار تحقیق داده شود.

منظور از پایایی^۲ یک پرسشنامه این است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان پرسشنامه در شرایط مشابه دوبار اندازه گیری کنیم، نتایج حاصله تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. قابلیت اعتماد یک پرسش نامه بایستی حداقل ضریب همبستگی 0.70 را دارا باشد. در این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ جهت محاسبه ضریب پایایی استفاده می شود. آلفای کرونباخ یک ضریب اعتبار است که میزان همبستگی مثبت یک مجموعه را با هم منعکس می کند، آلفای کرونباخ بر حسب میانگین همبستگی داخلی میان پرسش هایی که یک مفهوم را می سنجد، محاسبه می شود. هر قدر آلفای کرونباخ به عدد 1 نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. و ضریب آلفای پرسشنامه ی ساخته شده بیشتر از 0.8 می باشد و از سازگاری درونی مطلوب برخوردار است.

1-Validity

2-Reliability

جدول شماره ۲. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه پژوهش

ضریب آلفای کلی	ضریب آلفای ابعاد	تعداد سوالات	نظام مدیریت منابع انسانی (HRM)
	۰/۸۲۳	۷	جبران خدمت
۰/۸۲۲	۰/۸۱۷	۷	مدیریت امور استخدامی
	۰/۸۲۶	۷	طراحی مشاغل

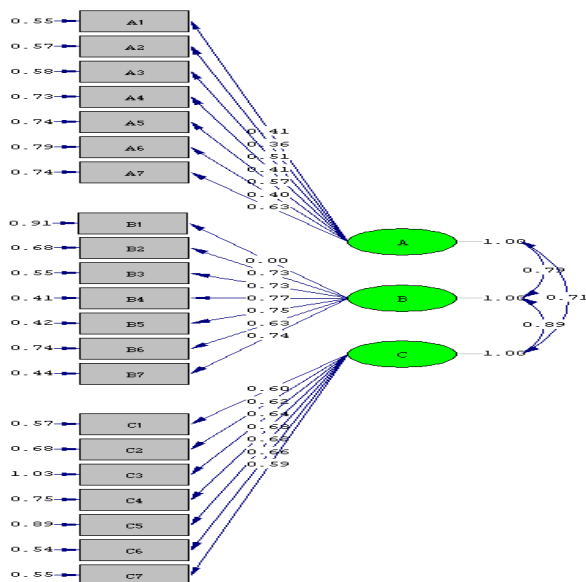
تحلیل عاملی تأییدی ابزار اندازه‌گیری

در این بخش بر روی تحلیل تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است تمرکز می‌شود. تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است که در آن تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این الگو در مورد عامل‌ها و متغیرهای مشاهده شده و دیگر متغیرها (متغیرهای پنهان) بحث می‌کند و در واقع ساختار عاملی فرضیه‌ای است که برای همبستگی‌های مشاهده شده به حساب می‌آید. تحلیل عاملی تأییدی از نظر جبری بسیار پیچیده است و برای هرگونه محاسباتی همیشه از لیزرل یا برنامه‌های معادل آن استفاده می‌شود.

به طور خلاصه در تحلیل عاملی تأییدی مدلی ساخته می‌شود که در آن فرض می‌شود داده‌های تجربی بر پایه‌ی چند پارامتر توصیف یا محاسبه می‌گردند. این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده‌ها است، ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه یا دانش حاصل از مطالعات پیشین (همان تحلیل اکتشافی) به دست آمده است.

مدل اندازه‌گیری نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

در این مدل و مدل‌هایی دیگری که در زیر می‌آیند منظور از (A) نظام جبران خدمت، (B) مدیریت امور استخدامی و (C) طراحی مشاغل می‌باشد.



Chi-Square=597.80, df=249, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

شکل شماره ۱- تخمین غیراستاندارد برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

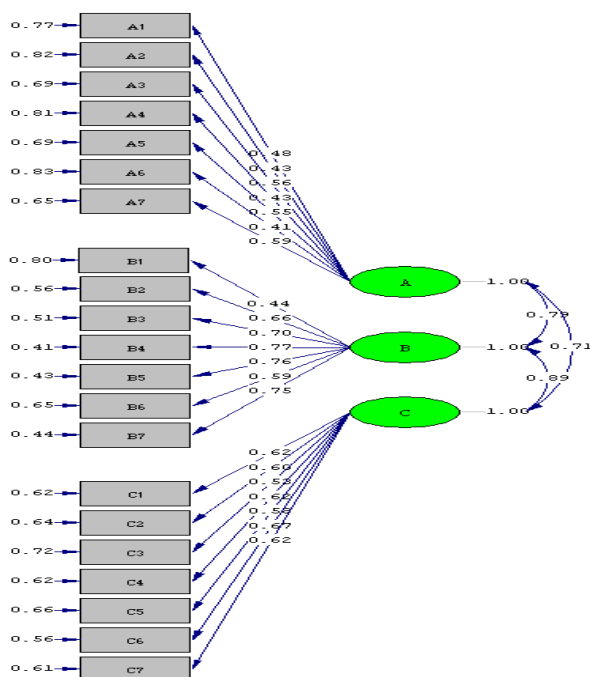
با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده اند نمایانگر برازش خوب مدل می باشند.

جدول شماره ۳- نتیجه تحلیل عاملی تاییدی برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

عامل	Chi-Square	df	P-value	RMSEA	GFI	AGFI
نظام جذب ، تأمین و تعدیل منابع انسانی	۵۹۷/۸۰	۲۴۹	۰/۰۰۰	۰/۰۱۲	۰/۹۳	۰/۸۹

با نگاهی به نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیراستاندارد^۱ مدل متوجه می شویم که مدل اندازه گیری برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی، مدل مناسبی است چرا که مقدار "کای-دو" و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI, GFIA نیز بالا می باشد. در خصوص مقدار مجذور کای هرچه کمتر باشد نشان دهنده برازندگی بیشتر است. که مقدار آن برای این مدل ۵۹۷/۸۰ است هر چند که این شاخص به شدت تحت تاثیر تعداد نمونه آماری

قرار دارد. البته نسبت درجه کای به درجه آزادی نیز برابر با $2/4$ است. اما یکی دیگر از شاخص‌ها معتبر برای بررسی برازندگی مدل شاخص GFI یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌هاست که به گونه‌ای مشترک به وسیله مدل توجیه می‌شود. این شاخص را می‌توان به عنوان مشخصه مشابه R_2 در رگرسیون چند متغیره در نظر گرفت. هرچه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد مدل با داده‌ها دارای برازش بهتری است. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. شاخص GFI در این مدل برابر با $0/93$ است نشان می‌دهد مدل برای داده‌ها دارای برازش مناسبی است. مقدار شاخص AGFI نیز هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل برای داده‌هاست. که در این مدل برابر $0/89$ است. خروجی بعدی قسمت تخمین استاندارد^۱ را نشان می‌دهد.

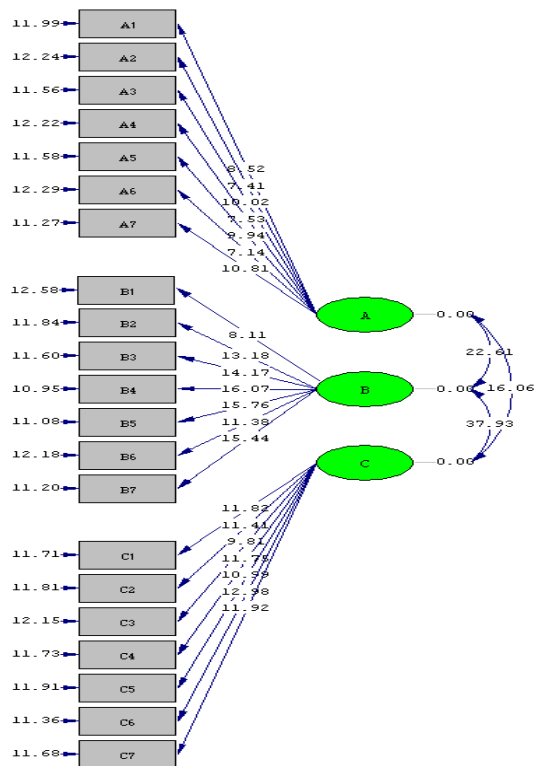


Chi-Square=597.80, df=249, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

نمودار شماره ۲. تخمین استاندارد برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

1. Standard Solution

منظور از ضرایب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود. خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای^۱ بدست آمده مدل اندازه‌گیری نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۲ یا کمتر از ۲- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نشان می‌دهد کلیه روابط معنادار می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت که عوامل شناسایی شده بر مبنای مدل میرسپاسی از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار می‌گیرند.



Chi-Square=597.80, df=249, P-value=0.00000, RMSEA=0.012

نمودار شماره ۳. ضرایب معنی داری برای نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

یافته‌ها

بررسی سوال اول تحقیق: موانع کارآفرین در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

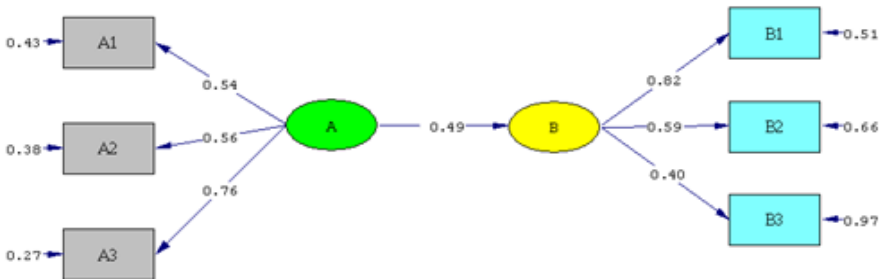
برای پاسخ به این سوال در چهارچوب مدل اولیه تحقیق از روش تحلیل محتوا استفاده شده است ابتدا پرسشنامه‌ای باز در اختیار ۲۵ نفر از خبرگان مرتبط با تحقیق قرار گرفت و از آنها درخواست شد که مهمترین موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی کشور بر مبنای سه شاخه سیاسی- قانونی، اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی کدامند و بعد از جمع‌آوری و بررسی پرسشنامه‌ها، عوامل شناسایی شده در قالب پرسشنامه دوم مجدداً در اختیار آنها قرار گرفت و سپس پرسشنامه سوم در اختیار ۲۰ نفر از آنها که دارای حداقل مرتبه دانشجویی بودند قرار گرفت و در نهایت از طریق ضریب قابلیت اسکات که در قسمت ۲-۲ توضیح آن آمد مورد بررسی واقع شد و نتایج آنها به شرح زیر می‌باشد:

جدول شماره ۳. بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب ، تأمین و تعدیل منابع انسانی از طریق ضریب قابلیت اسکات

مضمون	مقوله	(Fi)	(Po)	(Pe)	(Pi)
موانع سیاسی	عدم توجه به کارآفرینی درانتصاب مدیران بالاخص مدیران درسطح کلان کشور	۱۹	۰.۷۶	۰.۲۰	۰.۷۰
	عدم تناسب قانون مدیریت خدمات کشوری یا ابعاد کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی	۲۰	۰.۸۰	۰.۳۰	۰.۷۵
	تغیر مداوم مدیران کلان کشور	۱۷	۰.۶۸	۰.۱۲	۰.۶۴
	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر حاکم بر اداره سازمانهای دولتی	۲۱	۰.۸۴	۰.۱۶	۰.۸۱
موانع قانونی	عدم توجه به کارآفرینی در فرایند استخدام و بکارگیری کارکنان	۲۲	۰.۸۸	۰.۱۶	۰.۸۸
	عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۶	۰.۷۱
	نظام پرداخت حقوق ومزایای نامتناسب با کارآفرینی	۲۳	۰.۹۲	۰.۱۶	۰.۹۰
	نظام پرداخت حقوق و مزایا نامتناسب با هزینه های زندگی	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۲	۰.۷۳
موانع اقتصادی	عدم توجه به کارآفرینی در ارتقاء و مسیر پیشرفت شغلی	۲۰	۰.۸۰	۰.۱۶	۰.۷۶
	نظام پاداش نامتناسب با کارآفرینی	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۶	۰.۷۱
	فرهنگ سازمانی محافظه کارانه	۲۳	۰.۹۲	۰.۲۰	۰.۹۰
موانع فرهنگی اجتماعی	اعمال کنترل و نظارت های شدید سازمانی	۱۹	۰.۷۶	۰.۱۲	۰.۷۳

تمامی موانع کارآفرینی مرتبط با نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی شناسایی شده بوسیله خبرگان به غیر از تغییر مداوم مدیران کلان کشور از ضریب قابلیت اعتماد بالاتر از ۰/۷ برخوردارند در نتیجه می‌توان گفت که این عوامل مهمترین موانع کارآفرینی در نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران هستند.

بررسی سوال دوم تحقیق: چه مدلی می‌تواند در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران کارآفرینی سازمانی را تقویت نماید؟
برای پاسخ به این سؤال اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه طراحی شده در جامعه آماری مورد بررسی از طریق مدلسازی معادلات ساختاری به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت که در این مدل (A) کارآفرینی سازمانی با ابعاد نوآوری (A₁)، پیش‌کنش (A₂) و انعطاف پذیری (A₃) و همچنین (B) با ابعاد نظام جبران خدمت (B₁)، مدیریت امور استخدامی (B₂) و طراحی مشاغل (B₃) می‌باشد.



Chi-Square=18.41, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار شماره ۴- تخمین غیراستاندارد برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

با توجه به نتایج ذیل که از خروجی نرم افزار لیزرل بدست آمده‌اند نمایانگر برازش خوب مدل می‌باشند.

جدول شماره ۴. شاخص‌های برازندگی برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی

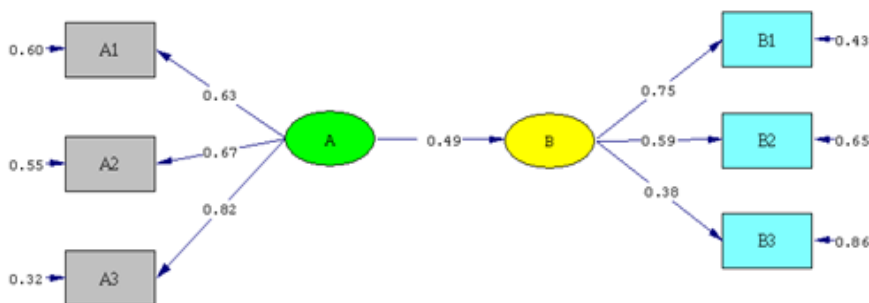
کارآفرین محور

عامل	Chi-Squar	df	P-valu	RMSEA	GFI	AGFI
نظام جذب، تأمین و تعدیل	۱۸/۴۱	۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۵	۰/۹۸	۰/۹۷

با نگاهی به نتایج خروجی لیزرل قسمت تخمین غیراستاندارد^۱ در جدول (۴) متوجه می‌شویم که شاخص‌های برازندگی مدل رضایت‌بخش هستند؛ چرا که مقدار "کای-دو" و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI و AGFI نیز بالا می‌باشد. در خصوص مقدار مجذور کای هر چه کمتر باشد نشان دهنده برازندگی بیشتر است. که مقدار آن برای این مدل ۱۸/۴۱ است. هر چند که این شاخص به شدت تحت تاثیر تعداد نمونه آماری قرار دارد. البته نسبت درجه کای به درجه آزادی نیز برابر با ۱/۴۱ است. اما یکی دیگر از شاخص‌ها معتبر برای بررسی برازندگی مدل شاخص GFI یعنی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که به گونه‌ای مشترک به وسیله مدل توجیه می‌شود. این شاخص را می‌توان به عنوان مشخصه مشابه R_2 در رگرسیون چند متغیره در نظر گرفت. هر چه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد مدل با داده‌ها دارای برازش بهتری است. این شاخص بستگی به حجم نمونه ندارد. شاخص GFI در این مدل برابر با ۰/۹۸ است نشان می‌دهد مدل برای داده‌ها دارای برازش مناسبی است. مقدار شاخص AGFI نیز هرچه به یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل برای داده‌ها است؛ که در این مدل برابر با ۰/۹۷ است. خروجی بعدی قسمت تخمین استاندارد^۲ مدل را نشان می‌دهد.

1-Estimate

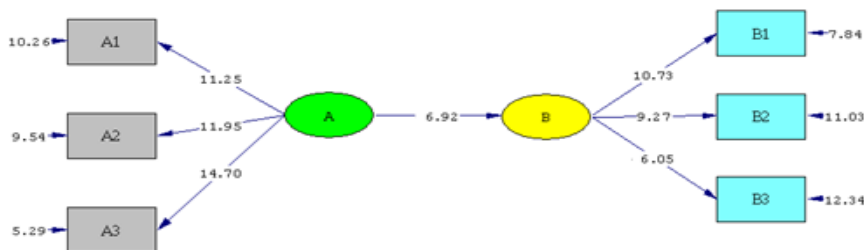
2-Standard Solution



Chi-Square=18.41, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار شماره ۵- تخمین استاندارد برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

منظور از ضرایب استاندارد مقادیر همبستگی دوتایی است (بین دو متغیر) و جهت مقایسه اثرات اجزای مدل به کار می‌رود. خروجی بعدی قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده مدل اندازه‌گیری شاخص‌های موثر بر کارآفرینی سازمانی در حوزه‌های نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگتر از ۲ یا کمتر از ۲- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. که نشان می‌دهد کلیه روابط معنادار می‌باشد.



Chi-Square=18.41, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

نمودار شماره ۶- ضرایب معنی‌داری برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

اولویت بندی بار عاملی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران بر اساس نتایج تحلیل عاملی؛ بر اساس نتایج تحلیل عاملی بار عاملی ابعاد نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران به شرح زیر اولویت بندی شده است :

جدول شماره ۵- اولویت بندی بار عاملی ابعاد نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در

سازمان های دولتی ایران

T-value	R2	بارعاملی	اولویت	نظام مدیریت منابع انسانی (HRM)	نظام جذب، تأمین و
۶/۲	۰/۳۹	۰/۷۳	۱	جبران خدمت	تعدیل منابع انسانی
۶/۱۶	۰/۳۱	۰/۶۸	۲	مدیریت امور استخدامی	تأمین و
۵/۰۴	۰/۲۴	۰/۵۳	۳	طراحی مشاغل	

بحث و نتیجه گیری

در این قسمت پاسخ به هر یک از سوالات تحقیق آورده می شود سپس با ادبیات و سوابق تحقیق مورد مقایسه قرار می گیرند و پیشنهادهایی کاربردی برای هر سوال ارائه می گردد.

سوال اول تحقیق : موانع کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی

ایران کدامند؟

در پاسخ به سوال یک ابتدا با مطالعه ادبیات تحقیق و همچنین استفاده از روش تحلیل محتوا مهمترین موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران از طریق ضریب قابلیت اعتماد اسکات شناسایی و در جدول شماره ۳ آورده شدند بنابراین مهمترین موانع کارآفرینی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه خبرگان در حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی در حوزه سیاسی- قانونی عبارتند از: (۱) عدم تناسب قانون مدیریت خدمات کشوری با ابعاد کارآفرینی نظام مدیریت منابع انسانی؛ (۲) عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران بالاخص مدیران در سطح کلان کشور؛ (۳) وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر حاکم بر اداره سازمان های دولتی؛ (۴) عدم توجه به کارآفرینی در فرآیند استخدام و بکارگیری کارکنان و (۵) عدم توجه به کارآفرینی در انتصاب مدیران و در حوزه اقتصادی عبارتند از: (۱) نظام پاداش نامتناسب با کارآفرینی؛ (۲) نظام پرداخت حقوق و مزایا نامتناسب با هزینه های زندگی و (۳) عدم توجه به کارآفرینی در ارتقاء و مسیر پیشرفت

شغلی و در حوزه اجتماعی - فرهنگی عبارتند از ۱) فرهنگ سازمانی محافظه کارانه و ۲) اعمال کنترل و نظارت های شدید سازمانی در سازمان های دولتی ایران می باشد و محققان قبلی مانند سادلر (۲۰۰۰)، کورنرلو و پرلمن، پاولین و پروکوپنکو، لالیتا و فرناندو (۲۰۰۵) همچنین جونز و موریس در بین عوامل فوق به سیستم پاداش نامناسب اشاره کرده اند و موریس و جونز (۱۹۹۳) در مطالعه ای در ۱۱۲ سازمان به، استخدام و رشد مسیر شغلی و طراحی شغل، جبران خدمت و سیستم پاداش مناسب برای ایجاد کارآفرینی اشاره کرده اند و عدم وجود آنها را عاملی برای فقدان کارآفرینی بر شمرده اند.

سؤال دوم تحقیق : چه مدلی می تواند در حوزه نظام جذب ، تأمین و تعدیل نیروی انسانی در سازمان های دولتی ایران کارآفرینی سازمانی را تقویت نماید ؟
برای انطباق داده های پژوهش با مدل مفهومی پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده تا بررسی شود که آیا مدل از برازش مناسب برخوردار است یا خیر که خروجی نرم افزار لیزرل برای حوزه نظام جذب ، تأمین و تعدیل نیروی انسانی کارآفرین محور به شکل زیر است:

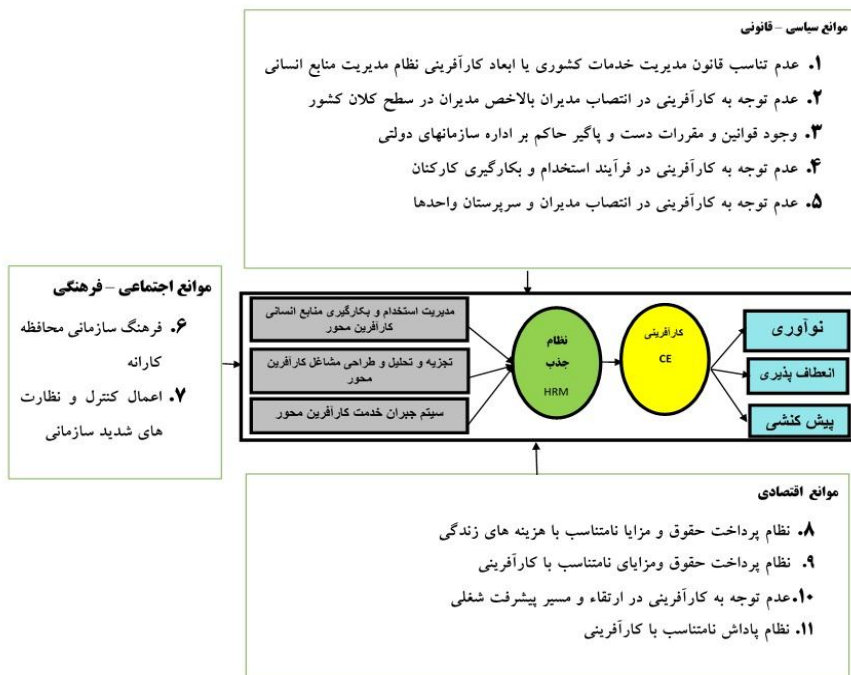
جدول شماره ۶.

شاخص های برازندگی برای مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی کارآفرین محور

عامل	Chi-Square	df	P-value	RMSEA	GFI	AGFI
نظام جذب، تأمین و تعدیل	۱۸/۴۱	۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۵	۰/۹۸	۰/۹۷

در نتیجه با توجه به خروجی های لیزرل چون GFI و AGFI عوامل به یک نزدیک بوده و همچنین RMSEA پایین بوده و به صفر نزدیک می باشد می توان گفت که مدل از برازش مطلوب برخوردار است و مورد تأیید است و با نتایج تحلیل عاملی نیز همخوانی دارد چرا که بار عاملی ابعاد این نظام یعنی جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل به ترتیب در اولویت های اول، دوم و سوم قرار دارند و می توان استدلال نمود که نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی می تواند تقویت کننده کارآفرینی در سازمان های دولتی کشور باشد .

در نتیجه مدل مناسب حوزه نظام جذب، تأمین و تعدیل نیروی انسانی کارآفرین محور به شرح زیر خواهد بود:



شکل شماره ۲. مدل نهایی پژوهش

این مدل با نتایج تحقیقات احمدی و دیگران (۱۳۹۱)، زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) و موریس و جونز (۱۹۹۳) سازگاری دارد و آنها به نقش جبران خدمت و طراحی مشاغل در ایجاد و تقویت کارآفرینی سازمانی اشاره کرده‌اند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر این سوال برای سازمان های دولتی ایران

◀ تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل کارآفرین محور

- بازنگری در تجزیه و تحلیل مشاغل و تأکید بر بعد کارآفرینی
- بازنگری شرح شغل و تأکید بر جنبه کارآفرین محور بودن مشاغل مختلف(جنبه ساختاری کارآفرینی)

- بازنگری شرایط احراز شغل با توجه به میزان برخورداری افراد از ویژگی‌های فردی کارآفرینی

◀ مدیریت استخدام و بکارگیری منابع انسانی کارآفرین محور

- تمامی استخدامی‌ها بایستی روند علمی و قانونی خود را طی نمایند انجام این کار جدای از اینکه به کاهش فساد اداری میانجامد عدالت استخدامی را نیز بوجود آورده و همچنین محتوای آزمونها و مصاحبه‌های استخدامی علاوه بر پوشش ماهیت شغل دربرگیرنده ویژگی‌های کارآفرینانه هم باشند و از روایی پیش بینی و همزمان لازم برخوردار باشند تا بتواند غربالگری لازم را در مورد متقاضیان با توجه به میزان کارآفرین بودن آنها انجام دهد.

- شایستگی سالاری در انتصاب مدیران و تأکید بر ویژگی شخصیتی کارآفرینانه آنها

◀ سیستم جبران خدمت کارآفرین محور

- بازنگری قانون مدیریت خدمات کشوری در راستای حذف موانع موجود شناسایی شده و اهتمام لازم در عملیاتی شدن آنها

References

- Abbaspour, A. (2002). Comparison of the Human Resources Management Functions of Tehran University with the Last Assumptions of Strategic Human Resource Management and Explaining and Designing an Optimal Process Model for It. Phd Thesis, Tehran: University of Tehran, (In Persian).
- Afagh Arjamandi, E., & Kazemi, M. (2010). Investigating In-Organizational Entrepreneurship Using the Stevenson Model. The First International Management Conference, Innovation and Entrepreneurship, (In Persian).
- Alam Beigi, A., Malek Mohammadi, I., & Moghimi, S. M. (2009). Investigating the Organizational Factors Affecting the Development of Entrepreneurship in the Agricultural Promotion Organization. *Journal of Agricultural Economics and Development Researches*, 40(1), (In Persian).
- Analoui, F., & Moghimi, S. M. (2009). Public Sector Managers And Entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. *Journal of Management Development*, 28(6), (In Persian).
- Castrogiovani, G. J., Urbano, D., & Loras J. (2011). Linking Corporate Entrepreneurship and Human Resource Management in SMEs. *International Journal of Manpower*.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Dizgah, M. R., Gilanian, Sh., & Alipour, A. (2011). High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedyre Justice. *Australian Journal and Applied Sciences*, (In Persian).

- Goudarzi, A., & Shafiei, M. (2010). The Role of Human Resources Management in Innovation and Entrepreneurship in the Organization. The First International Management and Innovation Conference, (In Persian).
- Haghsheenas, A., Jamshidian, M., Shaamei, A., Shahin, A., & Yazdanoman, M. (2005). The Organizational Entrepreneurship Pattern in Iran's Public Sector. Journal of Management Science, 2, (In Persian).
- Hughes, A. (2013). Modern Governmental Management. Translated by: S. M., Alvani, Gh. Memarzadeh, & S., Khalili Shourin, Tehran: Pearl Publishing, (In Persian).
- Jennings, D. F., & Lumpkin J. R. (1989). Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirically Integrative Analysis. Journal of Management.
- Jennings, D. F. (1994). Multiple Perspective of Entrepreneurship. Ohio: South Western Publishing.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. (2005). Advanced Management Accounting. Newjersey: Prentice Hall.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and Practice Sector Entrepreneurship: Similarities, Diffrenceses or a Combination. Jouranal of Small Business and Enterpricse Development, 16(1).
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2007). A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship. Springer Publication.
- Kia Kojuri, K., & Jafarian, S. (2012). Review the Role of Human Resources Management in the Development of Enterprise Entrepreneurship. National Conference on Entrepreneurship and Knowledge Based Business Management, (In Persian).

- Lalitha, R., & Fernando, S. (2005). Entrepreneurship in Delivery of Service in Public Sector Organization in Sri Lanka: Prospects for Administration and Managerial Reform.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*.
- Manimala, M., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 13(1).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*.
- Mirspasi, N. (2012). *Strategic Human Resource Management and Labor Relations*. Tehran: Mir Publishing, (In Persian).
- Moghimi, S. M. (2004). *Entrepreneurship in Civil Society Institutions*. Tehran; Tehran University Press, (In Persian).
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship; an Empirical Assessment from the USA. *International Journal Human Resource Management*.
- Yazdan, M., Shamei, A., & Shahin, A. (2008). The Role of HRM in Organizational Entrepreneurship. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, 1(1), (In Persian).

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۹۷ - ۱۱۶

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۱۵

نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های منابع انسانی به منظور ارتقای بهره‌وری دورکاری در سازمان‌های دولتی

مهدی خیراندیش^۱*

ناصر عسگری^۲

چکیده

گسترش گونه‌های مختلف سازمان‌های مجازی از جمله دورکاری از پدیده‌های نوظهور همزمان با عصر اطلاعات است که بهره‌وری آن مستلزم شرایط خاصی است. در این پژوهش از میان پیش‌نیازهای گوناگون مورد نیاز برای اجرای موفق و بهره‌ور دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران به شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌هایی منابع انسانی پرداخته شده است. پژوهش حاضر اکتشافی-پیمایشی و از نوع کاربردی است. جامعه آماری تحقیق در مرحله شناسایی چالش‌ها، تعداد ۲۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود که تعداد ۱۴۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و در مرحله رتبه‌بندی از تعداد ۱۰ نفر از خبرگان جامعه آماری به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند استفاده شد. چالش‌های منابع انسانی از طریق مطالعه پیشینه نظری و تجربی شناسایی شدند و داده‌های مورد نیاز به کمک پرسش‌نامه محقق‌ساخته گردآوری و از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و تحلیل سلسله‌مراتبی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد چالش‌های مرتبط با مسائل شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، کیفیت زندگی کاری، نگرش فردی، صلاحیت فردی و ویژگی‌های شخصی به ترتیب مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی افراد دورکار را تشکیل می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: دورکاری، منابع انسانی، چالش‌های اجرا، سازمان دولتی.

۱-دانشیارگروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران (نویسنده مسؤل)
kheirandish@ssau.ac.ir

۲-استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

مقدمه

با ورود به عصر اطلاعات و توسعه سازمان‌های مجازی بهره‌گیری از مزایا و فرصت‌های همراه با انواع گوناگون این سازمان‌ها به یکی از اولویت‌های اساسی سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است (منوریان و عسگری، ۱۳۹۵). یکی از سطوح مجازی‌گرایی در سازمان‌هایی که در پی به کارگیری مؤثر فناوری اطلاعات و ارتباط هستند دورکاری است (الوانی، ۱۳۹۵). تعاریف گوناگونی از دورکاری ارائه شده است. مفاهیمی همچون ارتباط از راه دور، کار تلفنی، کارکنان دورکار و کار در خانه در این زمینه مورد استفاده قرار گرفته‌اند. اصطلاح «کار از راه دور» نخست توسط جک ام نیلز در دهه ۱۹۷۰ و مفهوم «اداره مجازی» نیز برای نخستین بار در مقاله جیو لیانو (۱۹۸۱) بیان شد. به‌طور کلی دورکاری روشی برای سازماندهی و انجام کار در مکانی غیر از محل استقرار سازمان، با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات است. استقرار این فرایند موجب انعطاف زمانی و مکانی در انجام وظایف و فعالیت‌های شخصی می‌شود (قنبری و بخت‌جو، ۱۳۹۰).

طرح‌های کاری جدید، هرکدام با موفقیت متفاوتی روبرو شده‌اند و هنوز خروجی‌های مورد انتظار سازمان‌ها و افراد درگیر در طرح واضح و شفاف نیست (محب‌علی‌پور، امیری‌راد و خائف‌الهی، ۱۳۹۶). اجرای مؤثر دورکاری به زیرساخت‌ها، آمادگی‌ها و پیش‌نیازهای ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی، و انسانی گوناگونی نیاز دارد (منوریان و عسگری، ۱۳۹۵). کاسیو (۲۰۰۰) در این باره می‌گوید نه همه کارکنان برای گذراندن ساعات کاری برنامه‌ریزی شده دور از مکان اصلی کسب و کارشان مناسب هستند و نه همه مدیران برای مدیریت کارکنان به صورت دورکاری مناسب هستند. فراهم ساختن چنین پیش‌نیازهایی می‌تواند زمینه را برای اجرای موفقیت‌آمیز و بهره‌ور این راهبرد و بهره‌مندی از مزایای آن را آماده‌تر سازد.

با گذشت حدود چهار دهه از طرح و اجرای نظریه دورکاری در سطح جهان، این پدیده در ایران هنوز نهال نوپایی است که کمتر از یک دهه از تولدش می‌گذرد. آیین‌نامه دورکاری کارمندان دولت به‌منظور انجام وظایف محوله بدون حضور فیزیکی کارمند واجد شرایط (نیروه‌های فکری دستگاه‌ها) در محل کار، تیرماه ۱۳۸۹ با هدف افزایش بهره‌وری، انعطاف‌کاری، و کاهش حجم رفت و آمد کارمندان دولت و اثرات جانبی آن به دستگاه‌های دولتی ابلاغ شد. بر این اساس، کمیته‌ای در هر دستگاه دولتی برای احصای مشاغل دورکاری تشکیل شد تا فعالیت‌های قابل انجام به روش دورکاری را در دستگاه متبوع معرفی کند

(تهوری، ۱۳۹۱). این در حالی است که این طرح در عمل تنها در چند سازمان دولتی و آن هم به صورت ناقص انجام گرفت و در عمل تنها وزارت کار سابق (قبل از تلفیق با وزارت تعاون) اجرا شد.

این وضعیت در حالی است که ماده ۳۶ فصل پنجم قانون خدمات کشوری تأکید دارد دستگاه‌های اجرایی موظفند فرآیندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار خود را با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور و تأمین رضایت و کرامت مردم و بر اساس دستورالعمل سازمان تهیه و به مورد اجرا گذارند و حداکثر هر سه سال یک بار این روش‌ها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهند (قنبری و بخت‌جو، ۱۳۹۰).

با وجود تصویب و ابلاغ آیین نامه دورکاری در تاریخ ۱۳۸۹/۴/۷، اجرای آن به چنین دلایلی با چالش‌های فراوانی همراه بوده است: ایجاد نارضایتی در کارکنانی به دلیل ماهیت شغل و وظیفه، عدم امکان استفاده از فرصت دورکاری، دور شدن کارکنان از محیط کار و عدم امکان دسترسی به آنان در مواقع ضروری، نبود بسترهای فرهنگی لازم و ناسازگاری دورکاری با فرهنگ جامعه ایران و در نتیجه فراهم شدن زمینه بروز اختلافات خانوادگی به دلیل حضور مستمر کارمندان در منزل و تداخل کار اداری با امور خانه، تمایل شدید کارکنان ضعیف به دورکاری در مقایسه با کارکنان توانمند و در نتیجه کاهش سطح انگیزش کاری کارکنان تلاش‌گر، کاهش تعلق سازمانی در کارکنان دورکار به دلیل دور بودن از محیط کار، احساس به خطر افتادن امنیت شغلی کارکنان و عدم نیاز به وجود آنان در دستگاه‌های اجرایی (محب‌علی‌پور، امیری راد و خائف‌الهی، ۱۳۹۶). نظام دورکاری از طریق کاهش هزینه‌ها به دنبال ارتقای بهره‌وری سازمان‌های دولتی است و این در حالی است که عدم تدارک پیش‌نیازها موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

رفع این مشکلات، چه برای کارکنان، سازمانها، دولت و جامعه، منوط به اتخاذ تدابیر و رعایت الزام‌هایی است تا دورکاری به سرمنزل مقصود نائل شود (حقیقی کفاش، الماسی فرد و بامدادصوفی، ۱۳۹۳). به نظر می‌رسد یکی از موانع اساسی اجرای موفق دورکاری وجود چنین مشکلاتی است که خود از نبود زیرساخت‌های مورد نیاز ساختاری، فرهنگی، فناورانه، اجتماعی و انسانی برای آن ناشی می‌شوند. با وجود چنین مشکلات و موانعی که اجرای موفق دورکاری در سازمان‌های دولتی ایران را به چالش کشانده‌اند، پژوهش‌های انجام شده در خصوص علل و راهکارهای این مسأله از غنای کافی برخوردار نیستند. به منظور کاهش

این شکاف، پژوهش حاضر از میان پیش‌نیازهای گوناگون اجرای دورکاری بر عوامل انسانی تمرکز کرده و بر آن است چالش‌های منابع انسانی مؤثر در اجرای بهره‌ور دورکاری در سازمان‌های دولتی را شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی کند و راهکارهایی به منظور ارتقای موفقیت این طرح در سازمان‌های دولتی ارائه کند.

پیشرفت‌های وسیع و سریع فناوری، آثار گوناگونی بر عرصه‌های مختلف جوامع بشری، از جمله روش‌های انجام کار و وظایف شغلی داشته است (ممدوحی و مجتبی‌زاده و علی‌مرادی، ۱۳۸۹: ۱). امروزه با معانی جدیدی از واژه کار روبه‌رو هستیم که معنایی متفاوت با واژه کار در قرن بیستم دارد. (امیری و نیری، ۱۳۹۰: ۱). دورکاری یکی از روش‌های انجام کار است و با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و فراگیر شدن امکانات بسیاری همچون اینترنت پرسرعت و ارزان، تلفن همراه، تله کنفرانس، رایانه‌های پر قدرت شخصی و شبکه‌های بی‌سیم، به سرعت در حال توسعه و گسترش است (گروه متخصصان مدیریت، ۱۳۸۹: ۷). علی‌رغم آنکه فناوری اطلاعات و ارتباطات معاصر فرصت‌های فراوانی را برای دورکاری کارا فراهم می‌کند اما هنوز پتانسیل‌های این نوع این کار درک نشده است (هازاک، ۲۰۱۸).

دورکاری شیوه‌ای انعطاف‌پذیر در کار کردن است و امکان کار کردن در بخش مهمی از زمان کاری، در مسافتی دور از کارفرما یا دور از مکان مرسوم کار را دارند، را فراهم می‌سازد (مایک، هدوسون و گوردون^۱، ۱۹۹۴). سه جنبه اصلی دورکاری عبارتند از: مکان، فراوانی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (لارنت و فلور^۲، ۲۰۱۰).

مرکز مطالعات اجتماعی اروپا (۱۹۹۸) روش‌های مختلف دورکاری بر مبنای مکان انجام کار را این‌گونه معرفی کرده است: کار در خانه، انواع مختلفی از محیط کار در این دسته‌بندی قرار می‌گیرد. این موارد شامل دورکاری سیار^۳، میز موقتی^۴، کار مهمان‌خانه‌های^۵، دفتر کار مجازی^۶ و مراکز دورکاری^۷ است. همچنین بر مبنای زمان صرف شده برای

-
1. Mike, Hodson and Gordon
 2. Laurent and Flore
 3. mobile teleworking
 4. hot desking
 5. hoteling
 6. virtual office
 7. telework center

دورکاری نیز دو نوع دورکاری حاشیه‌ای و اصلی معرفی شده است (تاسکین، ۲۰۰۹). در دسته‌بندی دیگری نیز دورکاری به سه نوع تقسیم شده است دورکاری شغلی (به‌عنوان بخشی از رویه‌های رسمی سازمان)، دورکاری خوداشتغالی (فعالیت افراد در مکانی غیر از مکان رسمی کاری)، و دورکاری غیر رسمی (در رویه‌های رسمی سازمانی تعریف نشده است) (مؤسسه مطالعات اجتماعی اروپا، ۱۹۹۸).

فواید دورکاری را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی بررسی کرد؛ دورکاری در سطح فردی به مسائلی نظیر بهبود تعادل زندگی کاری و خانوادگی، کاهش فشار و استرس شغلی و رضایت شغلی، در سطح سازمانی به مسائلی همچون صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش جذب و حفظ کارکنان، بهبود سطح تعهد اعضا و ارتقای بهره‌وری نگریده و در سطح اجتماعی نیز به مسائل زیست محیطی، سلامتی روانی جامعه، اشتغال معلولین و موضوعاتی از این دست می‌پردازد (پرز، سانچز، کامیسر و جیمنز، ۲۰۰۴). برخی از مطالعات انجام شده در خصوص پیش‌نیازهای انسانی اجرای موفق دورکاری عبارتند از:

- حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۳) دریافتند مدیران منابع انسانی باید در اجرای طرح کار از راه دور به طراحی و برنامه‌ریزی شغلی دورکاران توجه کنند، پیوند دورکاران را با سازمان حفظ کرده و با فراهم‌سازی فرصت حضور در سازمان، برگزاری جلسات، و تعامل چهره به چهره مانع انزوای شغلی و افت بهره‌وری شغلی آنها شوند.
- فتحیان و جهانی (۱۳۹۰) برخی از مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی دورکاری را این‌گونه معرفی کرده‌اند: وجود ذهنیت محافظه‌کار و دیدگاه رسمی نسبت به کار، احساس فراموش‌شدگی و از دست دادن فرصت‌های کاری، مقاومت در برابر تغییر فرهنگ سازمانی، کمبود مهارت‌های فناوری اطلاعات، عدم دسترسی به دوره‌های آموزشی و ارتقای شغلی، عدم دسترسی به اخبار و اطلاعات سازمان، کمبود تجربه لازم در کارکنان.
- محرابی و همکاران در سال (۱۳۹۳) نگرش و انگیزش کارکنان را عاملی مهم در اجرای دورکاری دانسته و برآورده‌سازی نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش را از جمله پیش‌نیازهای اصلی دورکاری معرفی کرده‌اند.
- معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱) نیز دریافتند دورکاری با رضایت شغلی، انگیزش، تعهد،

- کاهش جابه‌جایی‌ها و هزینه‌ها در ارتباط است. همچنین ترس کارکنان از عدم ارتقا را به عنوان مهم‌ترین موانع این طرح شناسایی کردند
- وگا، اندرسون و کاپلان^۱ (۲۰۱۵) میزان بالایی از عملکرد کاری، رضایت شغلی و عملکرد خلاقانه از سوی دورکاران را گزارش دادند و دریافتند افراد در زمانی که در خانه کار می‌کردند عملکرد خوبی در حل خلاقانه مشکلات داشتند (وگا و همکاران، ۲۰۱۵).
 - ریچارد^۲ (۲۰۱۲) عواملی همچون قابل اعتماد، ارتباط و آموزش روشن و مدیریت مناسب و تدبیر و کاردانی (توانایی رویارویی با چالش‌ها و موارد خاص) را از جمله الزامات اصلی اجرای موفق کار از راه دور معرفی کردند.
 - کمپل و هیلز^۳ (۲۰۱۶) استرس ناشی از کار، نبود کار گروهی در محیط دورکاری، کمبود ارتباط با همکاران را از جمله مهم‌ترین موانع دورکاری موفق معرفی کردند.
 - کلارک، کارا و میچالیزین^۴ (۲۰۱۲) پنج بعد شخصیتی تاثیرگذار بر نگرش کارکنان به دورکاری را این گونه معرفی کردند: سازگاری، برونگرایی، پیروی از وجدان، ثبات عاطفی و آزادی.

با توجه به تأکید مطالعه حاضر بر بعد منابع انسانی نظام دورکاری به‌عنوان مهم‌ترین جزء هر سازمان، تلاش شد بر اساس پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، چالش‌های مرتبط با منابع انسانی دورکار سازمان شناسایی شود. با توجه به پیشینه، ۲۶ مؤلفه استخراج شد که در جدول ۱ آمده است.

-
1. Vega, Anderson, Kaplan
 2. Richard
 3. Campbell and Heales
 4. Clark, Karau, Michalisin

جدول شماره ۱- چالش‌های منابع انسانی در دورکاری

ردیف	مؤلفه	منبع
۱	سفرهای کاری	کمپل و هیلز (۲۰۱۶)
۲	استقلال شغلی	کمپل و هیلز (۲۰۱۶)، پیترز، تیجدنز و واتزلز (۲۰۰۱)
۳	طراحی و برنامه‌ریزی شغلی	حقیقی کفاش و رسول الماسی (۱۳۹۳)
۴	تدبیر و کاردانی	ریچارد (۲۰۱۲)
۵	هزینه‌های دورکاری	کمپل و هیلز (۲۰۱۶)، معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)
۶	توانایی کار تیمی	کمپل و هیلز (۲۰۱۶)
۷	کاهش امنیت شغلی	محرابی و طرلانی (۱۳۹۳)
۸	تمایل به دورکاری	محرابی و طرلانی (۱۳۹۳)، معمارزاده و همکاران (۱۳۹۱)
۹	نگرش نسبت به دورکاری	محرابی و طرلانی (۱۳۹۳)
۱۰	سازگاری شخصیتی	کلارک، کارا و میچالیزین (۲۰۱۲)
۱۱	برون‌گرایی	کلارک، کارا و میچالیزین (۲۰۱۲)
۱۲	وظیفه‌شناسی	کلارک، کارا و میچالیزین (۲۰۱۲)
۱۳	ثبات عاطفی	کلارک، کارا و میچالیزین (۲۰۱۲)
۱۴	محافظه کاری	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)
۱۵	مقاومت در برابر تغییر	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)
۱۶	احساس فراموش‌شدگی	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)، حقیقی کفاش و رسول الماسی (۱۳۹۳)
۱۷	ضعف آموزشی	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)، حقیقی کفاش و رسول الماسی (۱۳۹۳)، ریچارد (۲۰۱۲)
۱۸	ضعف مهارت‌های IT	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)
۱۹	عدم دسترسی به اخبار سازمان	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)
۲۰	کمبود تجربه	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)
۲۱	جبران خدمات	حقیقی کفاش و رسول الماسی (۱۳۹۳)
۲۲	تعادل بین کار و زندگی	کمپل و هیلز (۲۰۱۶)، سهرابی و رضائیان (۱۳۸۵)، وینرت، مایر و لامر، (۲۰۱۵).
۲۳	حمایت اجتماعی	حقیقی کفاش و رسول الماسی (۱۳۹۳)
۲۴	سن	پیترز، تیجدنز و واتزلز (۲۰۰۱) و هندی و مختاریان (۱۹۹۷)، شاریت و همکاران (۲۰۰۹)
۲۵	جنسیت	پیترز، تیجدنز و واتزلز (۲۰۰۱) و هندی و مختاریان (۱۹۹۷)
۲۶	فشار روانی	فتحیان و جهانی (۱۳۹۰)، وینرت، مایر و لامر (۲۰۱۵)

ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی از نوع پیمایشی است که در آن از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین مؤلفه‌ها استفاده شد.

در پژوهش حاضر، در گام اول با مطالعه مباحث و پیشینه تجربی چالش‌های منابع انسانی نظام دورکاری استخراج و در گام بعد از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، چالش‌های مذکور اعتبارسنجی شد و در گام نهایی از طریق تکنیک مقایسات زوجی نسبت به اولویت‌بندی چالش‌ها و مؤلفه‌ها اقدام شد.

نمونه‌گیری در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول، جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از نظرات مدیران و کارشناسان ستادی وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی به تعداد ۲۳۰ نفر استفاده شد که تعداد ۱۴۴ نفر از آنها به صورت تصادفی طبقه‌ای (۱۹ مدیر و ۱۲۵ کارشناس) به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در مرحله دوم، برای انجام مقایسات زوجی از نظرات ده نفر از خبرگان جامعه آماری استفاده شد. این تعداد به صورت قضاوتی هدفمند انتخاب شدند. برای سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که طی آن ابزار سنجش در یک نمونه‌ای ۳۰ تایی پیش‌آزمون گردید. نتایج پیش‌آزمون نشان داد مقادیر آلفای کرونباخ برای همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ بوده و این عدد نشان از پایایی مناسب ابزار تحقیق دارد. همچنین این مقدار برای کل اعضای نمونه نیز بالاتر از ۰/۷ به دست آمد. روایی ابزار از طریق اخذ نظرات خبرگان تایید شد.

یافته‌ها

در این پژوهش حدود ۷۸/۵ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۱/۵ درصد آنها زن بودند. همچنین، از لحاظ سابقه کاری، بیشترین تراکم در فاصله ۱۵ تا ۲۰ سال و همچنین از نظر رده شغلی ۱۳/۲ درصد مدیر و ۸۶/۸ درصد کارشناس بودند.

در مرحله اول بر اساس داده‌های جدول پرسش نامه‌ای محقق ساخته تدوین شد. تحلیل پرسش نامه از طریق تحلیل عاملی اکتشافی به روش مؤلفه‌های اصلی انجام شد. شاخص کفایت نمونه‌برداری برابر ۰/۶۷۹ به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری است. همچنین میزان مجذور کای کرویت بارتلت ۱۵۹۶/۳۱۴ با درجه آزادی ۳۰۰۰ و سطح معناداری صفر بود. در نتیجه، این مقادیر حاکی از مناسب بودن داده‌هاست و می‌توان برای تحلیل عاملی استفاده کرد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون کرویت بارتلت و KMO

۰.۶۷۹	مقیاس کفایت نمونه
۱۵۹۶/۳۱۴	آزمون کرویت بارتلت
۳۰۰۰	درجه آزادی
۰.۰۰۰	سطح معناداری

در مرحله بعد با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی، عوامل زیربنایی شناسایی شد. طبق داده‌های به‌دست آمده از جدول واریانس کلی اگرچه مجموع واریانس تجمعی پنج عامل نخست، بیش از ۵۰ درصد واریانس یعنی مقدار ۵۵/۱۰۳ را تشکیل می‌دهند، اما ماتریس عوامل چرخش یافته، تعداد ۶ ستون را مشخص کرده است از این رو در دسته‌بندی عوامل زیربنایی تحقیق، ۶ عامل در نظر گرفته شد. کلیه شاخص‌های پژوهش در این ۶ عامل طبقه‌بندی شده‌اند.

پس از تعیین تعداد عامل‌ها در مرحله بعد باید مشخص کرد که اصولاً چه عامل‌هایی به هر یک از عوامل تعلق می‌گیرد. برای تفسیرپذیر کردن و تشخیص اینکه چه عامل‌هایی به هر کدام از شاخص‌ها تعلق می‌گیرد چرخش (دوران) عامل‌ها انجام می‌شود. برای اینکه رابطه بین شاخص‌ها و عامل‌ها به حداکثر برسد، باید محورها چرخانده شوند. از طریق چرخش عامل‌ها بهترین ترکیب عوامل و ساختار عاملی ایجاد می‌شود. از بین مجموعه روش‌های چرخش پرکاربردترین روش، چرخش واریماکس است که در این پژوهش نیز از آن استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون در جدول شماره ۳ ارائه شده است. در این جدول هر متغیری که بار بیشتری بر یک عامل داشته باشد، به آن عامل تعلق می‌گیرد.

جدول شماره ۳: ماتریس عوامل چرخش یافته

عواملها						متغیرها
۶	۵	۴	۳	۲	۱	
						عامل ۱
					۰/۸۱۱	۱ امنیت شغلی
					۰/۷۶۷	۲ جبران خدمات
					۰/۷۵۴	۳ ضعف آموزشی
					۰/۶۹۶	۴ احساس فراموش شدگی
					۰/۶۷۹	۵ کاهش استقلال شغلی
					۰/۶۴۸	۶ طراحی و برنامه‌ریزی شغلی
					۰/۵۴۳	۷ هزینه‌های دورکاری
					۰/۵۳۹	۸ عدم دسترسی به اخبار سازمان
						عامل ۲
				۰/۸۴۰		۱ قابلیت سازگاری
				۰/۷۸۵		۲ ثبات عاطفی
				۰/۷۴۴		۳ وظیفه‌شناسی
				۰/۶۵۹		۴ شخصیت برون‌گرا
						عامل ۳
			۰/۸۷۸			۱ فشار روانی
			۰/۸۷۴			۲ سفرهای کاری
			۰/۷۲۹			۳ ضعف حمایت اجتماعی
			۰/۵۲۷			۴ تعادل کار و زندگی
						عامل ۴
		۰/۸۷۹				۱ محافظه کاری
		۰/۷۳۶				۲ نگرش منفی
		۰/۶۹۰				۳ بی‌تمایلی به دورکاری
		۰/۶۲۲				۴ مقاومت در برابر تغییر
						عامل ۵
	۰/۸۵۶					۱ کم‌تجربگی
	۰/۸۳۳					۲ تدبیر و کاردانی
	۰/۶۱۳					۳ توانایی کار تیمی
	۰/۶۱۰					۴ کمبود مهارت‌های IT
						عامل ۶
۰/۷۳۳						۱ سن
۰/۷۱۴						۲ جنسیت
۱/۴۷۵	۲/۳۸۵	۲/۵۳۵	۲/۶۳۳	۲/۷۶۹	۴/۰۰۵	ارزش ویژه
۵/۶۷۲	۹/۱۷۲	۹/۷۴۸	۱۰/۱۲۹	۱۰/۶۴۸	۱۵/۴۰۵	واریانس
۶۰/۷۷۵	۵۵/۱۰۳	۴۵/۹۳۰	۳۶/۱۸۲	۲۶/۰۵۳	۱۵/۴۰۵	واریانس تجمعی

پس از دسته‌بندی عوامل و تخصیص هر یک از شاخص‌ها در زیرمجموعه شش عامل قرار گرفتند. با توجه به مفاهیم و صفات مشترک متغیرهایی که بر روی یک عامل قرار گرفته‌اند، عناوین زیر برای هر یک از این عوامل اصلی انتخاب شد: عامل یک: چالش مرتبط با مسائل شغلی؛ عامل دو: چالش مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی؛ عامل سه: چالش مرتبط با کیفیت زندگی کاری؛ عامل چهار: چالش مرتبط با نگرش فردی؛ عامل پنج: چالش مرتبط با صلاحیت فردی؛ عامل شش: چالش مرتبط با ویژگی‌های شخصی.

این عوامل در مجموع ۶۰/۷۷۵٪ از تغییرپذیری چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را تبیین می‌کنند. در گام بعد، برای رتبه‌بندی و وزن‌دهی عوامل و شاخص‌ها از تکنیک AHP با کمک نرم‌افزار Expert Choice 11 به روش مقایسات زوجی استفاده شد که نتایج آن در جداول ۴ آورده شده است. این مقایسه به‌طور مجزا در سطح عوامل و زیرعوامل انجام شد. برای جلوگیری از طولانی شدن بخش یافته‌ها، تنها جدول نهایی ارائه شده است.

جدول شماره ۴: نتایج حاصل از وزن‌دهی عوامل و شاخص‌ها از طریق مقایسات زوجی

عامل	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن مطلق
چالش‌های مرتبط با مسائل شغلی (۰/۳۳۷)	امنیت شغلی	۰/۳۴۸	۰/۱۱۶
	جبران خدمات	۰/۲۱۳	۰/۱۰۰
	ضعف آموزشی	۰/۱۳۷	۰/۰۶۴
	احساس فراموش‌شدگی	۰/۱۲۴	۰/۰۵۸
	کاهش استقلال شغلی	۰/۱۲۳	۰/۰۵۷
	طراحی و برنامه‌ریزی شغلی	۰/۰۵۹	۰/۰۲۸
	هزینه‌های دورکاری	۰/۰۴۶	۰/۰۲۱
	عدم آگاهی از اخبار سازمان	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴
چالش‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی (۰/۱۵۶)	قابلیت سازگاری	۰/۳۱۷	۰/۰۴۲
	ثبات عاطفی	۰/۱۲۴	۰/۰۱۶
	وظیفه‌شناسی پایین	۰/۴۰۷	۰/۰۵۴
	داشتن شخصیت برون‌گرا	۰/۱۵۲	۰/۰۲۰
چالش‌های مرتبط با کیفیت زندگی کاری (۰/۱۰۴)	فشارهای روانی	۰/۲۲۳	۰/۰۲۰
	سفرهای کاری	۰/۰۹۸	۰/۰۰۹
	حمایت اجتماعی پایین	۰/۲۸۲	۰/۰۲۶
	تعادل کار و زندگی	۰/۳۹۷	۰/۰۳۶

عامل	شاخص‌ها	وزن نسبی	وزن مطلق
چالش‌های الش مرتبط با نگرش فردی (۰/۱۴۶)	محافظه کار	۰/۱۸۷	۰/۰۲۴
	نگرش منفی	۰/۳۹۹	۰/۰۵۰
	بی‌تمایلی به دورکاری	۰/۲۶۴	۰/۰۳۳
	مقاومت در برابر تغییر	۰/۱۴۹	۰/۰۱۹
چالش‌های مرتبط با صلاحیت فردی (۰/۲۰۵)	کم‌تجربگی	۰/۱۱۵	۰/۰۱۷
	تدبیر و کاردانی	۰/۴۷۶	۰/۰۷۱
	توانایی کار تیمی	۰/۲۴۳	۰/۰۳۶
	ضعف مهارت‌های IT	۰/۱۶۶	۰/۰۲۵
چالش‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصی (۰/۰۵۱)	سن	۰/۴۷۶	۰/۰۱۶
	جنسیت	۰/۵۲۴	۰/۰۱۸

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دورکاری پدیده‌ای است که در اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی به‌عنوان راه‌حلی برای مقابله با هزینه‌های سربار سازمانی و کسب ارزش افزوده استفاده می‌شود و مزایای بسیاری هم برای سازمان و هم برای کارکنان به‌همراه دارد که این مهم در کشور ما کمتر تحقق یافته است. بر این اساس، در این تحقیق به شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های منابع انسانی در اجرای موفق و بهره‌ور دورکاری پرداخته شد. در گام اول، چالش‌های منابع انسانی از مبانی نظری استخراج شدند و در گام بعد از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و انجام مقایسات زوجی به رتبه‌بندی آنها پرداخته شد؛ چالش‌های شناسایی شده در قالب شش عامل اصلی به شرح زیر دسته‌بندی شدند که عبارتند از:

۱- چالش‌های مرتبط با مسائل شغلی: چالش‌های شناسایی شده در قالب این عامل عبارتند از: کاهش امنیت شغلی، جبران خدمات (سیستم پرداخت)، عدم دسترسی به دوره‌های آموزشی و چالش ارتقای شغلی، احساس فراموش شدگی و از دست دادن فرصت‌های کاری، کاهش استقلال شغلی، طراحی و برنامه‌ریزی شغلی، هزینه‌های مرتبط با فعالیت‌های دورکاری، عدم آگاهی و دسترسی به اطلاعات و اخبار سازمان. این چالش‌ها می‌تواند کاهش تمایل کارکنان را به پذیرش دورکاری در سازمان فراهم نماید. به عبارت دیگر، عدم حضور فیزیکی در محیط کار می‌تواند موجب احساس فراموش شدگی، عدم توانایی استفاده از دوره‌های آموزشی و عدم کسب آمادگی برای

ارتقا شود و به تدریج موجب شکل‌گیری احساس عدم امنیت شغلی در آنان شود. این موارد در مجموع ۱۵/۴۰۵٪ از تغییرپذیری چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را نشان می‌دهند. مؤلفه‌های مربوط به این عامل مهم‌ترین چالش‌های منابع دورکار را به خود اختصاص دادند به طوری که مؤلفه‌های کاهش امنیت شغلی با وزن مطلق ۱۱۶٪ و جبران خدمات (سیستم پرداخت) با وزن مطلق ۱۰۰٪ اولویت‌های اول و دوم را به خود اختصاص دادند. بر این اساس، سازمانها می‌توانند با تأمین امنیت شغلی کارکنان، ایجاد سیستم پرداخت متغیر متناسب با دورکاری، برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر و کاربردی برای دورکاران، تسهیل ارتقای شغلی و فرصت‌های کاری جدید، دادن اختیار و استقلال شغلی به کارکنان در محدوده وظایف دورکاری و مشارکت دادن ایشان در طراحی و برنامه‌ریزی شغلی‌شان، تا حد زیادی در رفع چالش‌های کارکنان دورکار مؤثر باشد. این نتیجه با یافته‌های تحقیق محرابی (۱۳۹۳)، فتحیان (۱۳۹۰)، کمپل (۲۰۱۶) و حقیقی کفاش (۱۳۹۳) همسو و هماهنگ می‌باشد.

۲- چالش‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی: چالش‌های شناسایی شده مرتبط با این عامل عبارتند از: قابلیت سازگاری، وظیفه‌شناسی پایین، ثبات عاطفی و داشتن شخصیت برون‌گرا. این چالش‌ها در مجموع ۱۰/۶۴۸٪ از واریانس چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را تشکیل می‌دهند. بر اساس این چالش، همه انواع شخصیت‌ها برای پذیرش دورکاری مناسب نیستند. به عنوان مثال، وظیفه‌شناسی پایین می‌تواند موجب کم‌کاری کارکنان شود. بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های وظیفه‌شناسی و قابلیت سازگاری اولویت‌های بالایی را به خود اختصاص دادند در حالی که مؤلفه ثبات عاطفی جزو سه چالش دارای کمترین اولویت برای کارکنان دورکار است. در هر سازمان افراد متفاوت با خصوصیات شخصیتی متفاوت مشغول به کار هستند. این ویژگی‌های شخصیتی در نحوه انجام وظایف کاری شخص در محیط سازمان تأثیرگذار هستند به گونه‌ای که افراد برون‌گرا کار در جمع همکاران را دوست دارد و افراد درون‌گرا کار کردن به تنهایی را ترجیح می‌دهد. به نظر نگارندگان، مدیران باید در ارزیابی خود، وظیفه‌شناس بودن (داشتن وجدان کاری)، قابلیت سازگاری کارکنان دورکار با وظایف محوله (از نظر ماهیت شغل، استعداد فرد، حجم کاری، وضوح شغل و آزادی و اختیار) و نیز تناسب شخصیتی افراد برون‌گرا و

درون‌گرا با دورکاری را در نظر داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های تحقیق کلارک (۲۰۱۲) همراستا می‌باشد.

۳- چالش‌های مرتبط با کیفیت زندگی کاری؛ در این مطالعه منظور از کیفیت زندگی کاری تعادل میان وظایف و ملزومات شغلی و جذابیت‌ها و فشارهای آن و تعادل میان کار و زندگی شخص دورکار است. چالش‌هایی زیرمجموعه این عامل عبارتند از: افزایش فشارهای روانی ناشی از دورکاری، امکان افزایش سفرهای کاری در برخی انواع دورکاری، حمایت اجتماعی پایین از شخص دورکار و حجم کاری و تعادل کار و زندگی شخص دورکار در این دسته قرار گرفتند. این چالش‌ها در مجموع ۱۰/۱۲۹٪ از تغییرپذیری چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را نشان می‌دهند. در اولویت‌بندی صورت گرفته مؤلفه‌های مربوط به این عامل به‌جز مؤلفه امکان افزایش سفرهای کاری دارای اولویت بالایی برای دورکاران می‌باشد. بر این اساس می‌توان گفت در اجرا و پیاده‌سازی دورکاری نباید به‌گونه‌ای عمل شود که حجم زیاد کاری موجب انزوای منابع دورکار و کم‌رنگ شدن پیوندشان با همکاران، دوستان و اطرافیان شود چرا که حمایت اجتماعی از دورکاران کم شده، تعادل کار و زندگی شخصی افراد مختل می‌شود، و در نتیجه خود تبدیل به عاملی برای افزایش فشارهای روانی ناشی از دورکاری خواهد شد. مدیران باید افراد مورد نظر برای دورکاری را از قبل آماده نمایند. به آنان یادآور شوند که دورکاری به معنای کاهش حمایت‌های کاری نیست. بلکه همواره سازمان و همکاران در دسترس بوده و از راهنمایی‌های آنها برخوردار خواهند بود و نیز در صورت تمایل می‌توانند در روزها یا ساعاتی به سازمان مراجعه حضوری داشته باشند. همچنین اینکه در صورت نیاز به جابه‌جایی‌های درون شهری، سازمان تسهیلاتی را برای آنها در نظر خواهد گرفت. یافته‌های این تحقیق با تحقیقات صورت گرفته توسط کمپل (۲۰۱۶) و حقیقی کفاش (۱۳۹۳)، همسو و هماهنگ است. با این وجود، نتایج تحقیق فتحیان (۱۳۹۰) تاثیر فشارهای روانی ناشی بر دورکاری را رد می‌کند.

۴- چالش‌های مرتبط با نگرش فردی: چالش‌هایی که در قالب این عامل شناسایی شده‌اند عبارتند از: طرز تلقی منفی از دورکاری، وجود ذهنیت محافظه‌کار و دیدگاه رسمی به کار، تمایل درونی کم فرد به دورکاری و مقاومت در برابر تغییر فرهنگ سازمانی در یک دسته قرار گرفتند. این چالش‌ها در مجموع ۹/۷۴۸٪ از واریانس

چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را به‌خود اختصاص دادند. بر اساس یافته‌ها، مؤلفه‌های طرز تلقی منفی کارکنان از دورکاری و مقاومت در برابر تغییر فرهنگ سازمانی به‌ترتیب با قرار گرفتن در ردیف هشتم و بیست و یکم، بیشترین و کمترین اولویت‌های این عامل را به خود اختصاص دادند. سازمانها باید قبل از اعزام کارکنان خود به دورکاری با آموزش نیروهای دورکار طرز تلقی و برداشت آنها از دورکاری را اصلاح و از مقاومت‌های احتمالی اولیه در برابر تغییر فرهنگ کاری سازمانی بکاهند، نگرش آنها در خصوص دورکاری را بهبود بخشیده، و با اتخاذ سیاست‌های تشویقی، تمایل درونی کارکنان را برای دورکاری افزایش داده، آنها را برای بر عهده گرفتن مسئولیت‌های کاری‌شان آماده کنند. مدیران باید با تشریح وضعیت کشورهای پیشرو، تدارک زیرساخت‌های فنی، برگزاری دوره‌های آموزشی از مقاومت احتمالی آنان بکاهند. یافته‌های این تحقیق با تحقیقات فتحیان (۱۳۹۰) و محرابی (۱۳۹۳) همسو و هماهنگ می‌باشد.

۵- چالش‌های مرتبط با صلاحیت فردی: در این مطالعه منظور از صلاحیت فردی برخورداری کارکنان دورکار از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای دورکار بودن است. چالش‌های شناسایی شده در این زمینه عبارتند از: کمبود تجربه لازم در کارکنان، تدبیر و کاردانی فرد دورکار، توانایی کار تیمی و کمبود مهارت‌های فناوری اطلاعات. این چالش‌ها در مجموع ۹/۱۷۲٪ از واریانس چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را تشکیل می‌دهند. بر اساس یافته‌ها، مؤلفه تدبیر و کاردانی فرد دورکار در مواجهه با موارد خاص جزو سه چالش نخست منابع دورکار قرار دارد و به این ترتیب مؤلفه‌های توانایی کار تیمی، کمبود مهارت‌های فناوری اطلاعات و کمبود تجربه لازم در کارکنان در رده‌های بعدی چالش‌های کارکنان دورکار در این دسته قرار گرفته‌اند. بر این اساس، سازمانها باید با ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی و کاری و داشتن تجربه کار کارکنان خود در این حوزه و نیز ارائه آموزش‌های لازم به‌صورت دوره‌ای و مستمر به‌خصوص مهارت‌های فناوری اطلاعات، با تأکید بر مشارکت در کار تیمی، کارکنان خود را برای بر عهده گرفتن فعالیت‌های دورکاری آماده سازند. نتایج این تحقیق با تحقیقات ریچارد (۲۰۱۲) و فتحیان (۱۳۹۰) همسو و هماهنگ بوده است.

۶- چالش‌های مرتبط با ویژگی‌های شخصی: ویژگی‌های شخصی در این مطالعه به سن و جنسیت منابع دورکار و تأثیرگذاری این دو عامل بر اجرای دورکاری مربوط بوده‌اند. این دو مؤلفه در مجموع ۵/۶۷۲٪ از واریانس چالش‌های منابع انسانی دورکار سازمان را به‌خود اختصاص داده‌اند. بر اساس یافته‌ها، جنسیت و سن اولویت‌های پایینی در تحلیل سلسه‌مراتبی به‌خود اختصاص دادند که نشان می‌دهد کم‌ترین اولویت برای منابع دورکار به این عامل مربوط است. شاریت و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند مدیران کم تجربه، با وجود امکان اشتغال کارکنان با تجربه به‌عنوان دورکار، مخالف استخدام کارکنان مسن برای دورکاری‌اند. همچنین مردان حضور در جمع همکاران را به‌عنوان مکانی برای کار ترجیح می‌دادند. نتایج نشان از تأثیرگذاری این دو چالش بر دورکاران دارد که مطابق با نتایج تحقیق حاضر می‌باشد. بر اساس یافته، توصیه می‌شود مدیران از افرادی که سازگاری بیشتری با نظام دورکاری دارند استفاده نمایند.

نبود مدلی استاندارد جهت شناسایی چالش‌های منابع انسانی در اجرای دورکاری در سازمان‌های دولتی موجب شد عوامل مورد بررسی توسط نگارندگان از منابع معتبر استخراج گردد. بدیهی است عوامل دیگری نیز می‌توانند به‌عنوان چالش‌های منابع انسانی سازمان در اجرای دورکاری مؤثر باشند که در این تحقیق به آنها پرداخته نشده است. همچنین، این پژوهش تنها در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شده است. بنابراین در تعمیم یافته‌های آن به دیگر سازمان‌های دولتی باید جانب احتیاط را در نظر داشت.

References

- Alvani, S. M. (2015). *Public Management*. Tehran: Ney Publication, (In Persian).
- Amiri, M., & Niri Industry, S. (2011). *Teleworking and Interaction with Customers with a Theoretical Approach: With Emphasis on Stakeholder Theories, Brokerage and Transaction Costs*, Proceedings of the National Conference on Telework in the Administrative System, Challenges and Solutions, (In Persian).
- Campbell, J., & Heales, J. (2016). *Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals*. *Australasian Journal of Information Systems*, 20, 1-23.
- Clark, L. A., Karau, S. J., & Michalisin, M. D. (2012). *Telecommuting Attitudes and the Big Five Personality Dimensions*. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 31-46.
- European Institute of Social Studies. (1998). *Models of Industrial Relations in Telework Innovation Handbook*. Rome: Models of Industrial Relations in Telework innovation Consortium.
- Fathian, H., & Jahani, M. (2011). *Bimonthly Daneshvar Behavior*. 50(18), 61-80, (In Persian).
- Ghadipasha, M., Najibzadeh, H., Gharedaghi, J., Hassan Moradi, N., Mahdavi, M. (2015). *Identifying the Effective Factors Influencing the Necessity of Teleworking Adoption from the Managers Point of View in Legal Medicine Organization*. *IJFM*, 21(2), 127-138, (In Persian).
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). *The Future of Telecommuting*. *Futures*, 28(3), 227-240.
- Haqiqi Kafash, M., Almasi Fard, M. R., & Bamdad Soufi, J. (2014). *Investigating the Human Resource Activities Affecting Perceived*

- Productivity of Teleworkers. *Productivity Management*, 8(31) , 7-35, (In Persian).
- Hazak, A. (2018). Perceived Usability of Teleworking Options in Creative Knowledge Work. 10th International Conference on Knowledge and Smart Technology.
- Laurent, T., & Flore, B. (2010). Telework: A Challenge to Knowledge Transfer in Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Mamdoohi, A. R., Mojtahedzadeh, M., & Ali Moradi, M. (2010). Estimation of Telework for a Sample of Government Employees Based on Organizational Characteristics. *Autumn and Winter*, 29-44, (In Persian).
- Management Specialists Group. (2010). *Teleworking, How to Have a Successful Office at Home*. Translated by: M., Hashemi, Tehran: Qatreh, (In Persian).
- Mehrabi, J., & Tarlani. S. (2014). Identification of Effective Factors on the Implementation of Telework Regulations in Qazvin Executive Agencies and Providing Practical Solution. *Development and Transformation Management Journal*, 65-74, (In Persian).
- Memarzadeh, G. R., & Abolmaali, F. S. (2012). Impact of Telework on the Performance of Employees of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. *Management Research Quarterly*, 23(4), 1-10, (In Persian).
- Mike, G., Hodson, N., & Gordon, G. (1994). *Teleworking Explained*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mohebali Poor, M., Amiri Rad, A., & Khaef Elahi, A. A. (2017). Analyzing and Solving Challenges to Implementing the Teleworking

- Program in Iran: Delphi Method. The first National Conference of Iranian Management, (In Persian).
- Monavarian, A., & Asgari, N. (2016). Organization in Industry, Information and Knowledge Age. Tehran: Tehran University Publication, (In Persian).
- Pérez, M. M., Sánchez, A. M., Carnicer, P., & Jiménez, M. (2004). A Technology Acceptance Model of Innovation Adoption: The Case of Teleworking. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 280-291.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2001). Factors in Employees' Telecommuting Opportunities, Preferences and Practices. 6th International ITF Workshop.
- Qanbari, A. A., & Bakht Joo, S. (2011). Telexorking (Foundations, Principles and Methods). Tehran: Faraazma Publication, (In Persian).
- Richard, L. (2012). Telecommuting: Implementation for Success: *International Journal of Business and Social Science*, 3, 20-29
- Sharit, J., Czaja, S., Hernandez, M., & Nair, S. (2009). Employment of Employees with High Experience for Telecommuting. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19, 457-477.
- Tahavori, Z. (2012), Teleworking in the Organization of Documents and National Library of Islamic Republic of Iran. *Quarterly National Studies on Library and Information Organization*, 23(4), 74-93, (In Persian).
- Taskin, L. (2009). Introducing Telework in a Public and Bureaucratic Environment: A not Conventional Change? *Louvain. Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies*, 43, 294-310.

- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why Are Teleworkers Stressed? an Empirical Analysis of the Causes of Telework-Enabled Stress. *Internationalen Tagung Wirts Chafts informatik*.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۱۴۲ - ۱۱۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۰۸

نوع مقاله: پژوهشی

اثر پرستیژ، تمایز، تجربه، منافع اجتماعی برند بر بهره‌وری برند به واسطه جذابیت برند و شناسایی برند مشتری (مورد مطالعه: چرم تبریز)

یزدان شیرمحمدی^{۱*}

پریسا آبیاران^۲

زینب هاشمی باغی^۳

غلامرضا طالقانی^۴

چکیده

چرم یکی از جذاب‌ترین و پر سودترین صنایع و تجارت جهان به شمار می‌رود، چرا که ارزش افزوده بسیاری را عاید فعالان خود می‌کند. با این حال شرایط صنعت چرم در ایران، وضعیتی متفاوت با جایگاه مورد انتظار دارد و همچنان با سطح مورد نظر در امر تولید و صادرات فاصله دارد. هدف از این مطالعه ایجاد و گسترش اهمیت برند ملی در بین واحدهای تولید کننده برند چرم تبریز و بررسی پیامدهای حاصل از این فرایند و کمک به بهره‌وری برند سازمان می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مشتریان و مصرف‌کنندگان برند چرم تبریز در سطح استان آذربایجان شرقی می‌باشد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که پرستیژ برند بر جذابیت برند تأثیر مثبت و معناداری داشته در حالیکه تأثیر همین متغیر (پرستیژ برند) بر شناسایی برند مشتری تأیید نگردید. همچنین تمایز برند، منافع اجتماعی برند و تجربه برند بر جذابیت برند و جذابیت برند نیز بر شناسایی برند مشتری و بهره‌وری برند تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تمایز برند و تجربه برند بر شناسایی برند مشتری و شناسایی برند مشتری بر بهره‌وری برند تأثیر معناداری دارد، ولی اثر منافع اجتماعی برند بر شناسایی برند مشتری تأیید نگردید. نتیجه‌گیری نهایی این پژوهش نشان داد که برای ایجاد بهره‌وری برند در صنعت چرم متغیرهای تأثیرگذار زیادی را در نظر گرفت.

واژه‌های کلیدی: پرستیژ برند، تمایز برند، منافع اجتماعی برند، جذابیت برند، و بهره‌وری برند

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران (نویسنده مسئول) y.shirmohammadi@pnu.ac.ir

۲- کارشناس ارشد گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران abiyaranp@yahoo.com

۳- کارشناس ارشد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران zainabhashemi92@gmail.com

۴- استاد گروه مدیریت دانشگاه تهران، ایران gtalghani@ut.ac.ir

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز که خلاقیت و نوآوری در کنار بهره‌وری برند شرکت، نقشی کلیدی ایفا می‌کند، سازمان‌ها بطور فزاینده آگاه شده‌اند که دارایی‌های مالی و فیزیکی آنها گنجایش لازم برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار را در طول زمان ندارد (لوپزکاستا^۱ و مونوس کاناواته^۲، ۲۰۱۵) که در این صورت مدیران برای افزایش عملکرد نیاز دارند تا راهبردهایی را اتخاذ کنند تا به بهترین نحو با شرایط محیط خارجی شرکت‌شان تطابق یابند (ادنان و همکاران^۳، ۲۰۱۶). از جمله این اقدامات، می‌توان به برندسازی و مدیریت برند شرکت اشاره کرد که نقشی تأثیرگذار در افزایش بهره‌وری شرکت‌ها دارند با توجه به اینکه یکی از مهمترین اهداف مدیران در بنگاه‌های اقتصادی، به دست آوردن حداکثر بازدهی از منابع موجود و دستیابی به سطوح بالاتر بهره‌وری است (سرگلزهی و همکاران، ۱۳۹۷)، تجربه کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد، بهبود بهره‌وری در روند توسعه آنها مؤثرتر بوده است (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵) با افزایش بهره‌وری در جامعه می‌توان پایه‌های اقتصادی کشور را محکم و استوار کرد که این امر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه منجر خواهد شد. اشتغال، آموزش، بهداشت، مسکن، حمل و نقل و سایر تسهیلات زندگی با افزایش بهره‌وری بهبود خواهند یافت؛ همچنین به کارگیری نوآوری‌ها و ابتکارات به رشد صنعتی و اقتصادی عوامل تولید و افزایش کیفیت محصولات و خدمات منجر خواهد شد (اسماعیل پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۷). از آنجایی که برندهای قوی، ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌کنند و می‌توانند موفقیت شرکت‌ها را رقم زنند (استونر^۴، ۲۰۱۶)، این موضوع نشان می‌دهد که ساختن نام تجاری قوی می‌بایست هدف اصلی کسب و کارها باشند (لیو و همکاران^۵، ۲۰۱۷). با توجه به نظریه‌های سازگاری مشتری با برند و پژوهش‌های انجام شده در مورد جذابیت و بهره‌وری برند می‌توان گفت که مشتریان، بیشتر تمایل به خرید برندهایی دارند که احساس می‌کنند سازگاری و مطابقت بیشتری با خودشان دارد (استاکبر گرسائر^۶ و

-
- 1.Lopez Costa
 - 2.Munoz Canavate
 - 3.Adnan
 - 4.Stoner
 - 5.Liu
 - 6.Stokburger-Sauer

همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین می‌توان ادعا کرد که سنخیت و سازگاری برند با مشتری، تأثیر چشم‌گیری بر بهره‌وری برند و در نتیجه رضایت و وفاداری وی خواهد داشت (ماتزلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). چرا که حفظ مشتری یک عنصر اساسی برای افزایش سودآوری شرکت‌ها است اگر افراد درک کنند که برند، دارای ویژگی‌هایی است که این ویژگی‌ها با ویژگی‌های شخصیتی آنان ارتباط دارد، برند را معرف خود در جامعه می‌دانند (ورا^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). شناسایی برند مشتری به عنوان تعریف یک مشتری از خود به وسیله یک برند می‌باشد، این حس در واقع جستجوی فرد برای دستیابی به معنایی است که بتواند هویت فرد را در بازار برندها به عرصه ظهور برساند (سلیمی، ۱۳۹۴). همچنین تمایز و پرستیژ برند از جمله عواملی هستند که در مطالعات مختلف بر شناسایی برند مشتری اثرگذار شناخته شده‌اند. هر یک از این عوامل به طور مجزا با حالات مختلف روان شناختی مشتری گره خورده و موجب برجسته‌سازی هویت منتخب فرد می‌شوند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳). با تمام این تفاسیر افزایش مشتریان بی‌ثبات و ناراضی می‌تواند یک تهدید عمده برای شرکت محسوب شده و باعث سقوط آن در کوتاه‌ترین زمان ممکن شود (هنری اینگدیونا و استوسا اوبادیارو^۳، ۲۰۱۸). رضایت مشتری، نوآوری و مدیریت منابع انسانی پایدار، تمامی جنبه‌های مهم در بخش خدمات یک شرکت محسوب می‌شود (وجدا ویکهام^۴، ۲۰۱۹) که در جذابیت برند آن شرکت تأثیر به‌سزایی دارد و برندهای داخلی با حمایت دولت بهتر می‌توانند، به این مهم دست پیدا کنند (البدوهی^۵ و همکاران، ۲۰۱۶). شناسایی برند مشتری منشاء شکل‌گیری روابط بلندمدت میان مشتری و شرکت شده و تمایز، پرستیژ و جذابیت در برند را به دنبال دارد (فانگ‌سو^۶ و همکاران، ۲۰۱۷). با توجه به بحث شناسایی برند مشتری، جذابیت و بهره‌وری برند و حمایت دولت از برند ملی از سویی و مقوله شناخت رفتار مصرف‌کننده و درک الگوهای خرید برندهای مختلف از سوی دیگر، بررسی تأثیرات عوامل زمینه‌ای و همچنین معیارهای بهره‌وری برند بسیار مهم به نظر می‌رسد. در این راستا تحقیق حاضر به بررسی تأثیر پرستیژ برند، تمایز برند، منافع اجتماعی برند و تجربه به یادمانی برند بر بهره‌وری برند به واسطه متغییر

1. Matzler

2. Veraa

3. Henry Inegbediona & Eseosa Obadiaru

4. Wajda Wikhamn

5. Elbedweihy

6. Fung So

جذابیت برند و شناسایی برند مشتری، پرداخته شده است، تا از این راه بتوان به مؤثرترین عوامل بهره‌وری برند چرم تبریز دسترسی یافته و راهکارهایی جهت افزایش میزان عشق مشتریان به این برند برای تولیدکنندگان آنها ارائه دهد و از این طریق بتوان به افزایش سهم بازار و حتی شیوه‌های نوین برای صادرات محصولات مختلف به دیگر کشورها دست یافت. بررسی رفتار مصرف‌کننده نیز در بازار چرم گویایی این واقعیت است که پرستیژ، تمایز، تجربه و منافع اجتماعی برند اثر به‌سزایی در انتخاب محصول توسط مصرف‌کنندگان دارد. در پژوهش حاضر به بررسی این عوامل مؤثر بر بهره‌وری برند به واسطه جذابیت و شناسایی برند پرداخته شده است و چرم تبریز نیز به عنوان غول خفته صنعت کشور مورد مطالعه انتخاب شد.

پرستیژ برند: پرستیژ برند با موارد مانند کامل بودن، احساس خوب داشتن، شاد شدن، فوق‌العاده دانستن، مد نظر داشتن در همه جا و مورد مقایسه قرار دادن همه برندها با برند استفاده شده از نظر مشتری، تعریف و سنجیده می‌شود (هوانگ و هان، ۲۰۱۴). مصرف‌کنندگان با پرستیژ بالا، برند شرکت با پرستیژ بالا می‌خواهند، هر چه برند جذاب‌تر باشد، مشتریان بیشتر آن را دوست می‌دارند (باتاچاریا و سن، ۲۰۰۳). پرستیژ برند به معنای قضاوت ذهنی دیگر افرادی که نظرشان حائز اهمیت است، نسبت به خوب مورد توجه قرار گرفتن سازمان و برندهاست؛ به این معنی که آن را محترم می‌شمارند، تحسین می‌کنند و به نیکی یاد می‌نمایند (برگمی و باگزی، ۲۰۰۰). شأن و موقعیت نسبتاً بالای کالا/خدمات، که به واسطه نام تجاری کسب شده باشد، معرف پرستیژ برند می‌باشد (استین کمپ^۴ و همکاران، ۲۰۰۳). پژوهشگران بازاریابی نتیجه گرفتند که برند می‌تواند هویت جذاب و قوی در زمانی داشته باشد که مجزا باشد و پرستیژ بیشتری داشته باشد (هی^۵ و همکاران، ۲۰۱۲). به عبارتی می‌توان گفت که عامل مهم جذابیت برند، پرستیژ برند است که وضعیت یا اعتبار مربوط به برند را نشان می‌دهد (استاکبرگسائر و همکاران، ۲۰۱۲).

-
- 1.Hwang & Han
 - 2.Bhattacharya & Sen
 - 3.Bergami & Bagozzi
 - 4.Steenkamp
 - 5.He

تجربه برند: تجربه برند شامل احساسات ویژه، عواطف، واکنش‌های شناختی یا رفتاری است. برند مقیاسی است که دارای چهار جنبه است: جنبه حسی، عاطفی، ذهنی و رفتاری تجربه برند (بارنس^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). مشتریان می‌توانند منابع ارزشمند اطلاعات برای شرکت‌ها باشند و تجربیات خود را با دیگر مصرف‌کنندگان به اشتراک بگذارند (احمد اسلام^۲ و همکاران، ۲۰۱۷) و باعث ارتقاء بهره‌وری برند شرکت شوند. تجربه برند، در تمام مراحل و حالت‌هایی که مشتری با برند برخورد می‌نماید، در ذهن وی ایجاد می‌شود (ایگلسیاس^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). لانتوس^۴ (۲۰۱۱) معتقد است در صورتی که یک برند از نظر ویژگی‌های کارکردی خود بتواند برای مشتری مزیت آفرین باشد، این مسأله می‌تواند، بر دامنه مزیت‌زایی نمادین و تجربه محور برند برای مشتری مؤثر باشد که این امر می‌تواند باعث ارتقای سطح رشد و سودآوری شرکت و در نتیجه افزایش بهره‌وری برند شرکت از طریق افزایش خرید مشتریان و تمایل آنها برای پرداخت پول بیشتر، کاهش هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات و نیز کاهش آسیب‌پذیری شرکت شود (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۲).

جذابیت برند: جذابیت برند تصوّر حاصل از توانایی لازم برای تأمین آنچه مالکیتش مورد علاقه مشتریان است، قدرت جذابیت اجتماعی برند نامیده می‌شود (هرسی و همکاران^۵، ۲۰۰۷). تعداد قابل توجهی از مشتریان حتی در صورتی که کالاهای جانشین دیگری با قیمت‌های پایین‌تری در بازار عرضه شود، متقاضی همین اسامی تجاری خواهند بود و کالاهای جانشین را نخواهند پذیرفت (والتر^۶، ۲۰۱۴). جذابیت ظاهری برند از دو طریق «احساسی و منطقی» بر ذهن مصرف‌کنندگان تأثیر می‌گذارد. جذابیت عقلایی (منطقی) یعنی تمرکز برند بر ویژگی‌های محصول که برای مصرف‌کننده منفعت دارد و جذابیت احساسی برند، یعنی برند از لحاظ احساسی مصرف‌کننده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث ایجاد حس اعتماد و وفاداری به برند می‌شود.

تمایز برند: تمایز برند بیانگر ارزشی ارائه شده توسط کالا است به طوری که متفاوت و منحصر به فرد از رقبا باشد (نعلچی کاشی و همکاران، ۱۳۹۱). این تفاوت ارزشمند لازم نیست

-
1. Barnes
 2. Ahmed Sallam
 3. Iglesias
 4. Lantos
 5. Hersey
 6. Walter

حتماً در ویژگی‌های مادی کالا نمود داشته باشد، بلکه می‌تواند احساسی، نمادین و یا کاملاً ناچیز باشد (فانگ‌سو و همکاران، ۲۰۱۷) تمایز در برند به معنای هویت منحصر به فرد یک برند در ارتباط با سایر رقیبانس و ابزاری ساده برای افزایش قابلیت شناخته شدن نام تجاری است (استاکبر گرسائر و همکاران، ۲۰۱۲). البدوهی و همکاران (۲۰۱۶) تمایز را به عنوان یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر تمایل فرد برای شناخته شدن توسط برند و سازمان‌های منحصر به فرد معرفی کرده‌اند. تمایز برند انگیزه‌ای را در شرکت ایجاد می‌کند که برای داشتن برند متمایز، به دنبال تولید محصولات نوآورانه با استفاده از روش‌های تولید نوآورانه برود. در واقع تمایز برند، یک شروع استراتژیک برای حرکت به سمت نوآوری و بهره‌وری محسوب می‌شود (قاسمی و درزیان‌عزیزی، ۱۳۹۱)

منافع اجتماعی برند: همواره داشتن سیمایی مثبت و متمایز در ذهن مشتریان برای یک برند حکم یک مزیت رقابتی را داشته است. این سیمای مثبت به دلیل ارزشی که در ذهن مشتری نسبت به مزایای برند ایجاد می‌کند و می‌تواند در وفاداری، ارزش ذی نفعان برند، و قصد خرید مشتری تأثیر به‌سزایی داشته باشد (کو^۱، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر نام تجاری یک شرکت، منبع اصلی مزیت رقابتی و یک دارایی ارزشمند و استراتژیک می‌باشد (سو^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). برای مثال مصرف‌کنندگان و مشتریان برند چرم تبریز تمایل به تعامل با دیگر مصرف‌کنندگان از طریق وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی دارند تا از نظرات و احساس آنها نسبت به این برند جویا شوند. بنابراین می‌توان گفت یکی از مزایای اجتماعی داشتن برند این است که در شرایط سخت و بحرانی اقتصادی، برندها با تکیه بر وفاداری مشتریان‌شان همچنان موفق هستند (فیرکلوس^۳ و همکاران، ۲۰۰۱).

شناسایی برند مشتری: شناسایی برند به عنوان یک حالت روانی مصرف‌کننده از درک کردن، احساس نمودن و ارزش نهادن به تعلق به یک نام تجاری تعریف می‌شود (لام^۴ و همکاران، ۲۰۱۰). محققان معتقدند که روابط فرد با برند مفهومی است که اجزاء گوناگونی دارد که بر تصمیم‌گیری مصرف‌کننده و استراتژیست‌های سازمان اثر می‌گذارد. به اعتقاد کیم و همکاران (۲۰۱۴) ارتباط شخصی فرد مصرف‌کننده با برند بر جنبه رفتاری او مؤثر است

1.Koo

2.So

3.Faircloth Capella & Alford

4.Lam

(گنسلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو کیفیت خدمات درک شده را می‌توان به عنوان ارزیابی مشتری از مرغوبیت و برتر بودن خدمات تعریف کرد. کیفیت خدمات را به عنوان قضاوت کلی ادراک شده تعریف می‌کنند (لوریو^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). به همین دلیل، هدف مدیران آفرینش برندهای قدرتمند با ساختاری قوی و روشن در ذهن مصرف‌کننده است (توسکج^۳، ۲۰۱۳) چرا که ایجاد برندهای قدرتمند هم برای شرکت و هم برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند در حقیقت این مفهوم بیان‌کننده حالت روحی روانی مشتری در درک، احساس و ارزش نهادن به تعلق خود به یک برند است (چیرانی و همکاران، ۱۳۹۳).

بهره‌وری برند: واژه بهره‌وری نخستین بار توسط کیوژنی^۴ (۱۷۶۶) به کار برده شد. لیتیر^۵ (۱۸۸۳) بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید تعریف کرد (محمدزاده‌سالطه، ۱۳۹۵: ۱۴۶). امروزه بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کارکردن و عمل کردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد؛ عنوان می‌شود. بهره‌وری اطمینان به قابلیت انجام دادن کارهای امروز بهتر از دیروز به طور مداوم است (سلیمی، ۱۳۹۴). از این رو می‌توان گفت بهره‌وری برند، تلاشی پیوسته جهت به کارگیری تکنیک‌ها، فنون جدید و روش‌های نوین با هدف بهبود عملکرد برند، تعالی و کیفیت آن می‌باشد. در واقع مدیران باید ایده‌های برجسته‌ایی را برای جذابیت و بهره‌وری برند خود شناسایی کنند تا از این راه بتوانند با چنین جو رقابتی موجود در جهان سهم سود خود را از بازار تضمین کنند. می‌توان گفت، رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات در راستای توسعه و بهره‌وری برند سازمان است (احدی و همکاران، ۱۳۹۳). افزایش بهره‌وری شرکت‌ها موجب افزایش بهره‌وری ملی شده و آن نیز به بالا رفتن قدرت خرید مردم و رونق اقتصادی در درازمدت منجر خواهد شد (امیری و هادی‌نژاد، ۱۳۹۴).

در حوزه برند و تأثیر آن بر بهره‌وری برند پژوهش‌های متعددی انجام شده است، در جدیدترین تحقیقات خارجی فانگ‌سو و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی شناسایی برند مشتری،

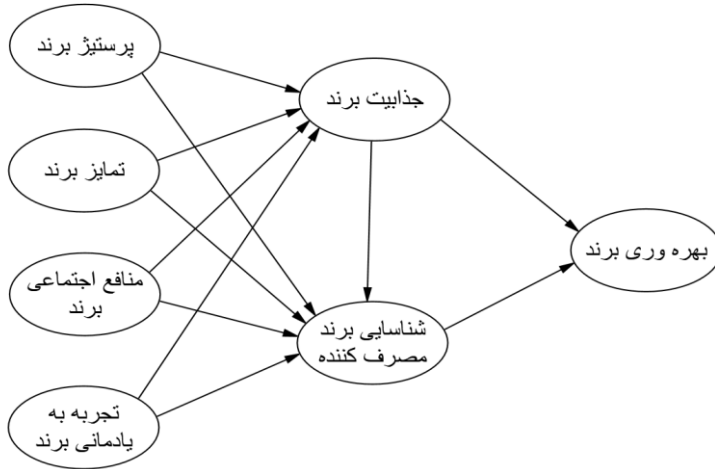
-
1. Gensler
 2. Loureiro
 3. Tuškej
 4. Quesenay
 5. Litter

جذابیت برند، هویت برند، پرستیژ برند، منافع اجتماعی برند با جامعه آماری مسافران خطوط هوایی داخلی و خارجی استرالیا که در یکسال گذشته از این خطوط هوایی استفاده کرده‌اند به این نتیجه رسیدند که پرستیژ برند، تمایز برند، تجربیات و خاطرات برند به وسیله جذابیت برند بر شناسایی برند مشتری اثر می‌گذارد. استاکبر گرسائر و همکاران (۲۰۱۲) نیز به این نتیجه رسیدند که پنج تا از این شش متغیر؛ یعنی خودشباهتی برند، تمایز برند، منافع اجتماعی برند، زیبایی برند و تجربه به یاد ماندنی برند، بیشترین تأثیر را بر شناسایی برند مشتری دارند و شناسایی برند مشتری، عامل مهمی در جلب وفاداری مشتری محسوب می‌شود. وو^۱ و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که هر چقدر دولت از قدرت حمایتی خود برای ایجاد مزایای اجتماعی برند در جامعه استفاده کند به همان میزان قدرت بهره‌وری و محبوبیت برند در جامعه در بین افراد آن جامعه افزایش خواهد یافت. شفییعی و میرابی (۱۳۹۷) به این نتایج دست یافتند که وجود بهره‌وری پایین در بسیاری صنایع از جمله آهن و فولاد از معضلات اساسی کشور می‌باشد، یکی از دلایل عمده این امر وجود مدیریت غیرتخصصی در سطح کلان و همچنین تکنولوژی نامناسب تولیدی می‌باشد. نتایج رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) گویای آن است که تمایز، هویت‌یابی و پرستیژ به ترتیب بیشترین اثر را بر وفاداری به برند دارند و همچنین تمایز و پرستیژ برند نه تنها به طور مستقیم؛ بلکه به واسطه هویت‌یابی مشتری نیز بر وفاداری به برند اثرگذار هستند. یافته‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داد که ویژگی‌های منحصر به فرد محصولات یک برند باعث می‌شود که مصرف‌کننده به واسطه آن، برند را شناسایی کرده و این گونه ارزش ادراک شده وی افزایش یابد.

مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی برگرفته از مدل فانگ‌سو و همکاران (۲۰۱۷) که در این پژوهش بومی شده و نوآوری‌های در آن اعمال شده است. تحقیق حاضر از دو جهت نسبت به مدل کوبین کام فانگ سو و همکاران دارای نوآوری است. جهت اول تغییر جامعه آماری و آزمون این مدل در صنعت چرم تبریز است. جهت دوم نوآوری پژوهش بررسی اثر پرستیژ برند، تمایز برند، منافع اجتماعی برند و تجربه به یادمانی برند بر بهره‌وری برند به واسطه متغیر جذابیت

برند و شناسایی برند مشتری است که در پژوهش‌های پیشین روابط این متغیرهای در نظر گرفته نشده بود.



شکل شماره (۱): مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جزو تحقیقات توصیفی پیمایشی است. اطلاعات به روش کتابخانه‌های و میدانی گردآوری شده است. داده‌های مورد نیاز به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس، در قالب مقیاس لیکرت از مصرف‌کنندگان چرم تبریز جمع‌آوری شده است. زمان اجرای تحقیق حاضر تابستان سال ۹۷ بوده است. در این پژوهش در تعیین تعداد نمونه پژوهش از فرمول کوکران استفاده شد و جامعه آماری این پژوهش ۳۸۴ نفر از مشتریان چرم در شهر تبریز می‌باشد. پرسش‌نامه‌های پژوهش نیز در بین این مصرف‌کنندگان نهایی محصولات چرمی شامل کیف و کفش و از طریق فروشگاه‌های مربوط در نقاط مختلف شهر تبریز و از طریق روش نمونه‌گیری در دسترس توزیع شد. در تحلیل استنباطی داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ، برای تعیین ثبات درونی ابزار از آزمون KMO و کرویت‌بارتلت، برای مناسب بودن حجم نمونه و درست بودن تفکیک عامل‌ها و برای تعیین ارتباط علی بین متغیرها از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. کلیه محاسبات آماری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS23 و تحلیل‌های

مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS23 انجام گرفت و سطح معناداری تمامی آزمون‌ها $P < 0/05$ است.

فرضیه‌های پژوهش شامل موارد زیر است:

۱. پرستیژ برند بر جذابیت برند در میان مشتریان برند چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۲. تمایز برند بر جذابیت برند در میان مشتریان چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۳. منافع اجتماعی برند بر جذابیت برند در میان مشتریان برند چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۴. تجربه به یاد ماندنی برند بر جذابیت برند در میان مشتریان برند چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۵. پرستیژ برند بر شناسایی برند مشتری در میان مشتریان چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۶. تمایز برند بر شناسایی برند مشتری در میان مشتریان چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۷. منافع اجتماعی بر شناسایی برند مشتری در میان مشتریان چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۸. تجربه به یاد ماندنی بر شناسایی برند مشتری در میان مشتریان چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۹. جذابیت برند بر شناسایی برند مشتری در میان مشتریان برند چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۱۰. جذابیت برند بر بهره‌وری برند در میان مشتریان برند چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.
۱۱. شناسایی برند مشتری بر بهره‌وری برند در میان مشتریان برند چرم تبریز اثر مثبت و معناداری دارد.

تحلیل عاملی اکتشافی: در تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد. به این منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. هر چه مقدار شاخص KMO به عدد یک نزدیک‌تر باشد،

داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب‌ترند (مؤمنی و قیومی، ۱۳۸۷). نتایج نشان از قبول بودن مقادیر به دست آمده دارد.

یافته‌ها

جدول شماره (۱): آزمون KMO و بارتلت پرسش نامه

آزمون KMO		۰/۹۰۹
آزمون بارتلت	کای اسکوئر تقریبی X^2	۹۲۲۳/۴۴۹
	درجه آزادی df	۵۲۸
	سطح معنی‌داری sig	۰/۰۰۰

اعتبار و پایایی پژوهش: برای تعیین اعتبار محتوا و روایی پرسش نامه از نظر خبرگان استفاده شد. آلفای کرونباخ همه سازه‌های این پژوهش بیشتر از ۰/۷۰ است. برای محاسبه این پایایی از نرم افزار SPSS23 استفاده شده است. جدول (۲) شاخص‌های مورد نیاز برای اعتبار و پایایی سازه‌ها را نمایش داده است.

جدول شماره (۲): ضریب آلفای کرونباخ پرسش نامه

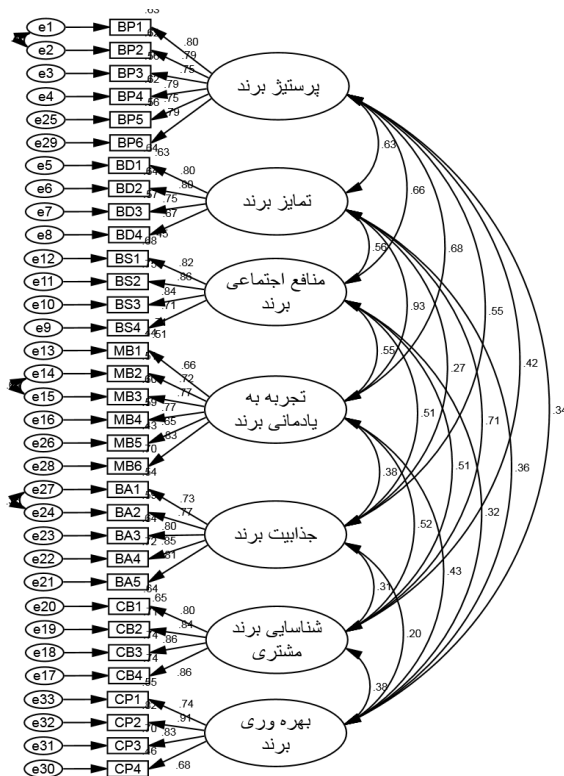
ابعاد	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
پرستیژ برند	۶	۰/۹۰۵
تمایز برند	۴	۰/۸۴۴
منافع اجتماعی برند	۴	۰/۸۸۴
تجربه به یادمانی برند	۶	۰/۸۴۵
جذابیت برند	۵	۰/۸۹۹
شناسایی برند مشتری	۴	۰/۹۰۴
بهره‌وری برند	۴	۰/۸۶۹

شاخص‌های برازندگی مدل

به منظور تعیین روایی و پایایی بخش اندازه‌گیری مدل، از چندین شاخص برای سنجش برازندگی مدل استفاده شد. جدول (۳) شاخص سنجش برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۳): شاخص برازش مدل

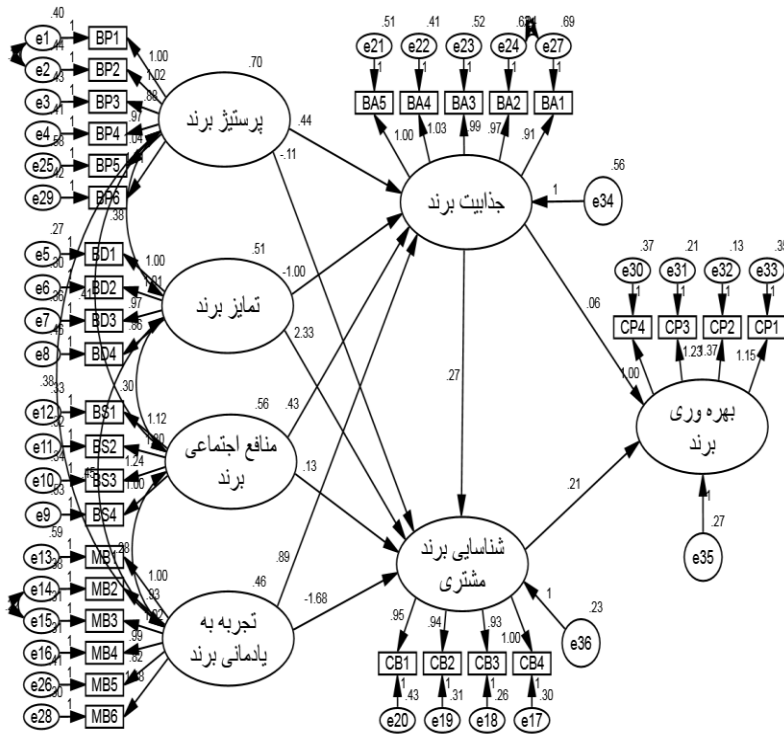
مقدار مجاز	مقادیر به دست آمده	نام شاخص
کمتر از ۳	۲/۷۶۹	(کای دو درجه آزادی) χ^2/df
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
بالاتر از ۰/۹	۰/۸۴۷	GFI (نیکویی برازش)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰۷	CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)
بالاتر از ۰/۹	۰/۸۱۸	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)
بالاتر از ۰/۹	۰/۸۶۳	NFI (برازندگی نرم‌شده)
بالاتر از ۰/۹	۰/۸۹۶	TLI (برازندگی نرم‌شده)
بالاتر از ۰/۹	۰/۸۴۶	RFI (شاخص برازش نسبی)
بالاتر از ۰/۹	۰/۹۰۸	IFI (شاخص برازش افزایشی)



شکل شماره (۲): آزمون شاخص‌های برازش مدل مفهومی پژوهش

آزمون تحلیل مسیر

همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد، این پژوهش مبتنی بر یازده فرضیه است. برای بررسی این فرضیه‌ها، از روش تحلیل مسیر در نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. سطوح معناداری به منظور آزمون این فرضیه‌ها در جدول (۴) و شکل (۳) نشان داده شده است. مبنای تأیید فرضیه‌ها این است که سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد.



شکل شماره (۳): برآورد مسیر فرضیه‌های پژوهش

جدول شماره (۴): بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	مسیر	برآورد مسیر	نتیجه
		Estimate (p-value)	
فرضیه ۱	پرستیژ برند ← جذابیت برند	۰/۴۳۹ (***)	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	تمایز برند ← جذابیت برند	۰/۹۹۷ (۰/۰۰۶)	تأیید فرضیه
فرضیه ۳	منافع اجتماعی برند ← جذابیت برند	۰/۴۳۲ (***)	تأیید فرضیه
فرضیه ۴	تجربه به یادمانی برند ← جذابیت برند	۰/۸۸۹ (۰/۰۲۳)	تأیید فرضیه
فرضیه ۵	پرستیژ برند ← شناسایی برند مشتری	۰/۱۱۰ (۰/۳۵۰)	رد فرضیه
فرضیه ۶	تمایز برند ← شناسایی برند مشتری	۲/۳۲۶ (***)	تأیید فرضیه
فرضیه ۷	منافع اجتماعی برند ← شناسایی برند مشتری	۰/۱۲۷ (۰/۲۹۹)	رد فرضیه
فرضیه ۸	تجربه به یادمانی برند ← شناسایی برند مشتری	۱/۶۸۲ (۰/۰۰۲)	تأیید فرضیه
فرضیه ۹	جذابیت برند ← شناسایی برند مشتری	۰/۲۷۴ (۰/۰۰۳)	تأیید فرضیه
فرضیه ۱۰	جذابیت برند ← بهره‌وری برند	۰/۰۶۳ (۰/۰۵۰)	تأیید فرضیه
فرضیه ۱۱	شناسایی برند مشتری ← بهره‌وری برند	۰/۶۲۳ (***)	تأیید فرضیه

بحث و نتیجه‌گیری

در بازار رقابتی امروز که جذابیت و بهره‌وری برند در تمامی زمینه‌ها در اولویت کاری شرکت‌ها قرار دارد، تنها آنهایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند تمایز و تجربه به یادمانی از برندشان در ذهن مشتریان ارائه دهند و نیازها و انتظارات مشتریانشان از برند را به بهترین شکل ممکن برآورده سازند. بدین‌سان می‌توان گفت در دنیایی که انتخاب بر مبنای ارزیابی از برند صورت می‌گیرد، یکی از اولویت‌های اصلی شرکت‌ها، تقویت جایگاه خود در دید بازار و ذی‌نفعان است. از این رو تمامی شرکت‌ها و سازمان‌ها به برند و برندینگ توجه ویژه‌ای دارند و در جهت افزایش بهره‌وری برند خود در مقابل برندهای مشابه و رقبا هستند. در این پژوهش به بررسی تأثیر پرستیژ برند، تمایز برند، منافع اجتماعی برند و تجربه به یادمانی برند بر بهره‌وری برند به‌واسطه متغیر جذابیت برند و شناسایی برند مشتری پرداخته شده است. نتایج این پژوهش گویای آن است که پرستیژ، تمایز، منافع اجتماعی و تجربه به یادمانی برند بر جذابیت برند تأثیرگذار است و همچنین تمایز و تجربه به یادمانی برند بر شناسایی برند مشتری اثرگذار می‌باشد. فانگ‌سو و همکاران (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه رسیدند که پرستیژ برند، تمایز برند، تجربیات و خاطرات برند به وسیله جذابیت برند بر

شناسایی برند مشتری اثر می‌گذارد. نتایج این بخش از پژوهش با تحقیقات فلوریا^۱ (۲۰۱۵) و نصراله‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) و شلیبی دی هانت^۲ (۲۰۱۹) و تاسکی و همکاران (۲۰۰۹) نیز همخوانی دارد. هنگامی که تمایز برند، منافع اجتماعی برند و تجربه به یادمانی برند یک محصول در ذهن مصرف‌کننده به اثبات می‌رسد، باعث ایجاد احساس پرستیژ نسبت به آن برند در مشتریان می‌شود. در واقع پرستیژ، تمایز، منافع اجتماعی، تجربه به یادمانی برند بر جذابیت برای محصول می‌تواند بر موضع‌گیری محصول در بازار تأثیر داشته باشد. این به نوبه خود می‌تواند بر میزان موفقیت محصول و به دست آوردن سهم بازار بیشتر، اثرگذار باشد؛ چرا که مشتریان از برندی حمایت می‌کنند که دارای ظاهر زیبا و فاخر و جذاب باشد و تنوع زیادی نیز داشته باشد. بنابراین ضروری است، صنعت چرم تبریز به جذابیت برند از نظر مشتریان توجه ویژه‌ای داشته باشد. همچنین نتایج حاصل نشانگر آن است که برند چرم تبریز از دیرباز توانسته است، ارتباط خوبی با مشتریان خود فراهم نماید و مشتریان آن توانسته‌اند، هویت خود را با برند چرم تبریز شناسایی کنند و نسبت به برند چرم تبریز وفاداری و طرفداری خاصی دارند و غیر از تأثیر جذابیت برند بر شناسایی برند مشتری، سه فاکتور دیگر شامل، پرستیژ برند، تمایز برند، خاطره به یاد ماندنی برند می‌باشند که بطور مستقیم تأثیر مثبت و معناداری در تعیین جذابیت برند چرم تبریز دارند، بنابراین خلق پرستیژ برند، تمایز برند، خاطره به یاد ماندنی برند برای صنعت چرم تبریز ضروری است. در این پژوهش، منافع اجتماعی و پرستیژ برند بر شناسایی برند مشتری در صنعت چرم تبریز تأثیرگذار نیست، چرا که نگرش افراد جامعه نسبت به برند و قدرت خرید آنها متفاوت است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات فانگ سو و همکاران (۲۰۱۷)، شمس (۱۳۸۷)، کرباسی‌ور و همکاران (۱۳۹۰) و استاکبر گرسائر و همکاران (۲۰۱۲)، وو و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. عدم تأثیر منافع اجتماعی برند بر شناسایی برند مشتری به این معنا است، که دولت از این صنعت حمایت مناسبی ندارد. در واقع هر چقدر دولت از قدرت حمایتی خود برای ایجاد مزایای اجتماعی برند صنعت چرم تبریز در جامعه استفاده کند، به همان میزان قدرت بهره‌وری و محبوبیت برند این صنعت در جامعه در بین افراد آن جامعه افزایش خواهد یافت، نتایج این پژوهش نشان داد، این مهم تحقق نیافته است. بنابراین ضروری است، دولت به اتحای مختلف از صنعت

1.Florea, D.L

2.Shelby D. Hunt

چرم تبریز حمایت و پشتیبانی نماید. یافته‌های پژوهش گویای این واقعیت است که تجربه به یاد ماندنی، جذابیت برند و تمایز برند بر شناسایی برند مشتری به سزایی دارد. از این رو تمامی شرکت‌ها و مؤسسات که تحت لوایی برند چرم تبریز کار می‌کنند، باید به دنبال ساخت برندی پویا در سطح جهانی باشند، تا در بازار به شدت رقابتی امروز بتوانند، جایگاه خود را در مقابل سایر رقبا حفظ و تقویت نمایند. نتایج پژوهش گویای آن است که جذابیت برند و شناسایی برند مشتری بر بهره‌وری برند تأثیرگذار است، این بخش از یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق وونگ و مریلز^۱ در سال ۲۰۰۸ هم سویی کامل دارد. بدیهی است رسیدن به مزیت رقابتی پایدار و بهره‌وری از طریق برندسازی برای صنعت چرم تبریز در بازارهای بین‌المللی و استفاده از برند به عنوان یک ابزار استراتژیک، در بازارهای خارجی از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به بررسی‌ها و نتایج به دست آمده در این پژوهش برای این که برند صنعت چرم تبریز قادر باشد از طریق هم هویتی با مشتری، با وی ارتباط برقرار نماید، لازم است در وهله نخست تعریفی واضح و مشخص از هویت خویش داشته باشد. هویتی که به راحتی قابل تشخیص، درک و متقاعد کننده باشد. در این فرآیند، نقش میانجی جذابیت برند و شناسایی برند مشتری در تأثیرگذاری بر روی بهره‌وری برند صنعت چرم تبریز نیز اهمیت بسیاری دارد. بنابراین لازم است، در تبلیغات و ارتباطات برند صنعت چرم تبریز با مشتری نه تنها پیغام برند به سادگی و برنامه‌ریزی شده به گوش مشتریان برسد، بلکه لازم است، به خوبی در اذهان آنها تثبیت شود. در این راستا به مدیران صنعت چرم تبریز توصیه می‌شود که برای اجرای بهتر فرایند بازاریابی ارتباطی و تأثیر آن در بهبود بهره‌وری سازمان، در شبکه‌های اجتماعی فعالیت و سرمایه‌گذاری کنند و شرایط را به گونه‌ای فراهم آورند که اجتماعات برند، محیطی مناسب برای مشتری، ارتباطات نزدیک، ارائه ایده‌های جدید، فعالیت‌های بازاریابی مؤثر، نوآوری، افزایش کیفیت و... باشد. عواملی مانند سرمایه‌گذاری بر انواع تبلیغات در انواع رسانه‌های جمعی و مکانهای عمومی، کیفیت کالاها، ثبات قیمت‌ها، خدمات پس از فروش و رسیدگی به شکایات مشتریان، توجه به تیپ‌های شخصیتی افراد جامعه نقش به سزایی در جذابیت، تمایز، پرستیژ و تجربه به یادماندنی برند در ذهن افراد جامعه و علی‌الخصوص مشتریان این برند (چرم تبریز) دارد. به عبارت دیگر برند صنعت چرم تبریز زمانی می‌تواند در ذهن مصرف‌کننده جذاب و ماندگار باشد که بتواند از لحاظ قدرت

بهره‌وری، در جایگاه در خور توجه نسبت به برندهای مشابه رقبا باشد و بتواند حس تعلق و وفاداری را در مشتریان ایجاد کرده و باعث افزایش تبلیغات شفاهی و دهان به دهان، کاهش حساسیت قیمتی و افزایش عفو و بخشش نسبت به شکست‌های برند در بین مشتریان می‌شود و در پی این فرآیند، اعتماد مصرف‌کننده و به دنبال آن، وفاداری او به برند افزایش می‌یابد.

از محدودیت‌هایی پژوهش می‌توان به عدم تمایل به پاسخ‌گویی پرسش‌نامه از سوی برخی از اعضای نمونه، اشاره کرد از دیگر محدودیت‌های پژوهش کمبود دسترسی به منابع فارسی به‌ویژه در صنعت چرم است.

References

- Adnan, A., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2016). Assessing the Moderating Effect of Competition Intensity on HRM Practices and Organizational Performance Link: The Experience of Malaysian R&D Companies. 7th International Economics & Business Management Conference.
- Ahadi, B., Fathi A., & Abdol Mohammadi, K. (2015). Investigating the Effective Psychological Factors on Occupational Performance of Police Commanders in East Azarbaijan Province. East Azarbaijan Law Enforcement Quarterly, 4(4), 63-78, (In Persian).
- Ahmed Sallam, M. (2017). The Impact of Brand Image and Corporate Branding on Consumer's Choice: The Role of Brand Equity. International Journal of Marketing Studies, 8(1), 1-19.
- Amiri, M., & Hadinejad, F. (2016). Evaluation and Analysis of Productivity Indicators in Manufacturing Industries Using Promethee Technique. Quarterly Journal of Productivity Management, 9(35), 7-38, (In Persian).
- Barnes, S.J., Mattsson. J., & Sörensen, F. (2014). Destination Brand Experience and Visitor Behavior: Testing a Scale in the Tourism Context. Annals of Tourism Research, 48, 121-139.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization. British Journal of Social Psychology, 39(4), 555- 577.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S.(2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding consumers' Relationships with Companies. Mark, 67(2), 76-88.

- Chirani, E., Taghizzadeh Jourshari., R. H. A., & Moghaddamrad, S. (2018). Assessing the Effect of Customer Brand Identification (CBI) on Loyalty. *Monthly of Management and Accounting Research*, 8, 79-103, (In Persian).
- Elbedweihy A. M., Jayawardhena C., Elsharnouby M. H., & Elsharnouby T. H. (2016). Customer Relationship Building: The Role of Brand Attractiveness and Consumer-Brand Identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 2901-2910.
- Esmaeelpour, R., Kashani S. H., & Nikookar H. (2015). Sharing Knowledge, The Role of Their Affect Factors and Productivity Organization. *Journal of Productivity Management*, 8(31), 51-37, (In Persian).
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 61-74.
- Florea, D. L. (2015). The Relationship Between Branding and Diffusion of Innovation: A Systematic Review. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1527-1534.
- Fung, S., Kevin, K., Ceridwyn, K., Beverley, A. S., & Ying, W. (2013). The Influence of Customer Brand Identification on Hotel Brand Evaluation and Loyalty Development. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 31-41.
- Fung So, K. K., King, C., Hudson, S., & Meng. F. (2017). The Missing Link in Building Customer Brand Identification: The Role of Brand Attractiveness. *Tourism Management*, 59, 640-651.
- Gasemi, P., & Darziyan, A. (2013). The Effect of Brandism on Brand Performance and Financial Performance in Active Companies in Ahwaz Industrial Township. *Journal of Marketing Management*, 8(18), 75-90, (In Persian).

- Gensler, S., Franziska, V., Yuping, L. Th., & Caroline, W. (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27.
- Hajikerimi, A., Hamidizadeh, M., & Mansouri, T. (2014). Investigating and Analysing the Effects of Perceived Justice on Customer Behavioral Tendencies and the Quality of Perceived Services. *Research on Transformation Management*, 5(9), 1-27, (In Persian).
- He, H., Li, Y., & Harris, L. (2012). Social Identity Perspective on Brand Loyalty. *J. Bus. Res.*, 65, 648-657.
- Henry, I., & Eseosa, O. (2018). Modelling Brand Loyalty in the Nigerian Telecommunications Industry. *Journal of Strategic Marketing*.
- Hersey, P., Belanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of Organizational Behavior*. New Delhi: Prentice-Hall of India Privat Limited Publication.
- Hwang, J., & Han, H. (2014). Examining Strategies for Maximizing and Utilizing Brand Prestige in the Luxury Cruise Industry. *Tourism Management*, 40, 244-259.
- Iglesias, O., Singh, J. J., & BatistaFoguet, J. M. (2011). The Role of Brand Experience and Affective Commitment in Determining Brand Loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.
- Iranzadeh, S., Sadat Mesbahi, N., Shokri, A., & Ebrahimi, R. (2016). A Study of the Relation between Organizational Agility Dimensions and the Productivity of Dana Insurance Company Employees in East Azarbaijan Province. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 38(10), 117-146, (In Persian).
- Karbasivar, A., & Yardel, S. (2012). Evaluating the Brand Equity and Brand Name and the Factors Affecting It from the Consumer Sight

- (Presentation of the Analysis Model). *Management Quarterly*, 21, 14-29, (In Persian).
- Koo, D. M. (2003). Inter-Relationships among Store Images, Store Satisfaction, and Store Loyalty among Korea Discount Retail. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15(4), 42-71.
- Lam, S. K., Ahearne, M., Hu, Y., & Schillewaert, N. (2010). Resistance to Brand Switching When a Radically New Brand is introduced: A Social Identity Theory Perspective. *Journal of Marketing*, 74(6), 128-146.
- Lantos, G. P., & Craton, L. G. (2011). Attitude toward the Advertising Music: An Overlooked Potential Pitfall in Commercials. *Journal of Consumer Marketing*, 28(6), 396-411.
- Liu, M. T., Wong, I. A., Tseng, T. H., Chang, A. W. Y., & Phau, I. (2017). Applying Consumer-Based Brand Equity in Luxury Hotel Branding. *Journal of Business Research*, 81, 192-202.
- Lopez-Costa, J. A., & Munoz-Canavate, A. (2015). Relational Capital and Organizational Performance in the Portuguese Hotel Sector (NUTS II Lisbon). 4th World Conference on Business, Economics and Management.
- Loureiro, S. M. C., Lopez, R., & Kaufmann, H. R. (2014). How Brand Personality, Brand Identification and Service Quality Influence Service Brand Equity. *Cognet Business & Management*, 1-12.
- Matzler, K., Strobl, A., Stokburger Sauer, N., & Bobovnick, A. (2016). Florian Bauer Brand Personality and Culture: The Role of Cultural Differences on the Impact of Brand Personality Perceptions on Tourists' Visit Intentions. *Tourism Management*, 52, 507-520.
- Mohammadzadeh Salteh, H.(2016). The Effect of Investment Opportunities, Growth and Capital Productivity on Firm

- Performance of Listed Companies in Tehran Stock Exchange. Quarterly Journal of Productivity Management, 36, (In Persian).
- Momeni, M., & Gayoumi Faal, A. (2009). Statistical Analysis Using SPSS Ketabe Noe Publishing, Second Edition, (In Persian).
- Nalchi Kashi, A., Rasouliyan, M., & Boujari, H. (2013). The Survey of Consumers' Buying Behavior towards External Brands against Domestic Brands. Development and Transformation Management, 8, 47-56, (In Persian).
- Nasrolahniya, M., Madahi, M., & Rahmani Zadeh, F. (2015). The Survey of Efficiency of Productivity in the Economic Growth of Iran and Some Members of the Organization of Asian Productivity. Journal of Financial Knowledge, Securities Analysis, 7(23), 109-123, (In Persian).
- Rahimnia, F., Kafashpour, & Feizmohammadi, S. (2015). Investigating the Effect of Brand Distinction and Brand Prestige on Customer Loyalty by Customer Identification with Brand (Customer Brand Identification). New Marketing Research, 3, 1-10, (In Persian).
- Romaniuk, J., Sharp, B., & Ehrenberg, A. (2007). Evidence Concerning the Importance of Perceived Brand Differentiation. Australasian Marketing Journal (AMJ), 15(2), 42-54.
- Salimi, M. (2016). The Role of Human Resource Efficiency and Knowledge Management. Monthly of Social, Economic, Scientific and Cultural Workers and Society, 188, 49-63, (In Persian).
- Sargolzahi, A., NabiShahiki, M., & Kordsangani, S. (2018). The Effect of Research and Development on the Total Factor Productivity in Iran's Industrial Factories. Public Management Research, 11(40), 215-241, (In Persian).

- Shafiei, A., & Mirabi, I. V. R. (2018). Nvestigating Factors Affecting Brand equity Due to the Mediating Role of Productivity in Large Steel Companies. *Journal of Productivity Management*, (46)3, 233-260, (In Persian).
- Shams, R., Seyed, J., & Sayed R. (2009). The Investigating of Relationship between Marketing Activities and the Factors that Creating Brand Equity by Using the Aker Generalized Model. *Third International Brand Conference*, (In Persian).
- Shelby D. H. (2019). The Ethics of Branding, Customer-Brand Relationships, Brand-Equity Strategy, and Branding as a Societal Institution. *Journal of Business Research*, 95, 408-416.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78.
- Steenkamp, J. B. E. M., Batra, R., & Alden, D. L. (2003). How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of International Business Studies*, 34, 53-65.
- Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., & Sen, S. (2012). Drivers of Consumer Brand Identification. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 406-18.
- Stoner, J. L. (2016). *Perceptions of Power in Brands and an Investigation into Market Dominance*. University of Minnesota.
- Tuškej, U., Urša, G., & Klement, P. (2013). The Role of Consumer-Brand Identification in Building Brand Relationships. *Journal of Business Research*, 66.
- Veraa, J., & Trujillo, A. (2017). Searching Most Influential Variables to Brand Loyalty Measurements: An Exploratory Study. *Contaduría Administración*, 32(2), 1-25.

- Walter, W. (2014). Nonprofit Brand Strength's Moderational Role. Lethbridge: University of Lethbridge.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, Sustainable HRM and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). Multiple Roles for Branding in International Marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Wua, P., & Linb, Ch. (2016). Learning to Foresee the Effects of Social Identity Complexity and Need for Social Approval on Technology Brand Loyalty. *Technological Forecasting & Social Change*, 17, 1-10.
- Nasrolahniya, M., Madahi, M., Rahmani Zadeh, F. (2015), The Survey of Efficiency of Productivity in the Economic Growth of Iran and Some Members of the Organization of Asian Productivity, *Journal of Financial Knowledge, Securities Analysis*, 7th Year, No. 23, Fall 2014, pp. 109-123, (In Persian).
- Nalchi Kashi, A., Rasouliyan, M., Boujari, H. (2013), The survey of consumers' buying behavior towards external brands against domestic brands. *Development and Transformation Management*, 8, 47-56. (In Persian).
- Romaniuk, J., Sharp, B., & Ehrenberg, A. (2007). Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 15(2), 42-54
- Rahimnia, F., Kafashpour, & Feizmohammadi, S. (2015), Investigating the effect of brand distinction and brand prestige on customer loyalty by customer identification with brand (customer brand identification), *New Marketing Research*, No. 3: 1-1, (In Persian).

- Steenkamp, J. B. E. M., Batra, R., & Alden, D.L.(2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(53-65).
- Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., & Sen, S.(2012). Drivers of consumer–brand identification. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 406-18.
- Shelby D. Hunt. The ethics of branding, customer-brand relationships, brand-equity strategy, and branding as a societal institution, *Journal of Business Research*, Volume 95, February 2019, Pages 408-416
- Shafiei, A., Mirabi I, V.R. (2018), Investigating Factors Affecting Brand equity Due to the Mediating Role of Productivity in Large Steel Companies, *Journal of Productivity Management*, (46)3, 233-260, (In Persian).
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78.
- Stoner, J.L.(2016), Perceptions of Power in Brands and an Investigation into Market Dominance. University of Minnesota.
- Salimi, M. (2016), The Role of Human Resource Efficiency and Knowledge Management, *Monthly of Social, Economic, Scientific and Cultural Workers and Society*, No. 188, pp. 49-63, (In Persian).
- Sargolzaei, A., NabiShahiki, M, Kordsangani, S. (2018), The effect of research and development on the total factor productivity in Iran's industrial factories, *Public Management Research*, Volume 11, Number 40, pp. 215-241, (In Persian).
- Shams, R., Seyed J, Sayed R. (2009), The Investigating of Relationship Between Marketing Activities and the Factors that creating brand equity by Using the Aker Generalized Model, Presentation at the

Third International Brand Conference, Tehran, International Center for Audiovisual, (In Persian).

Tuškej, Urška. Urša, Golob. Klement, Podnar (2013), The role of consumer-brand identification in building brand relationships, Journal of Business Research 66, p 53.

Wua, P., & Linb, Ch. (2016). Learning to foresee the effects of social identity complexity and need for social approval on technology brand loyalty. Technological Forecasting & Social Change, 17, 1-10

Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2008)," Multiple roles for branding in international marketing" International Marketing Review, Vol. 24 No. 4, pp. 384-408.

Walter, W.(2014). Nonprofit Brand Strength's Moderational Role. University Of Lethbridge 4401 University Drive, Lethbridge, Canada

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۱۷۰ - ۱۴۳

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

نقش سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان

(مورد مطالعه: اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد)

زهرا امین‌افشار^{۱*}

ابوالفضل کزازی^۲

محسن هوشنگی^۳

چکیده

سازمان‌ها یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی هستند که به سرعت در حال بهبود عملکرد خود می‌باشند. توجه به منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان و عامل موفقیت عملکرد سازمان، سبب پررنگ شدن توسعه سرمایه‌های روانی و کاهش تعارضات سازمانی و خانوادگی شده که از مزیت‌های رقابتی سازمان‌های موفق به حساب می‌آید. هدف این مقاله ارزیابی سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان می‌باشد. این تحقیق به روش میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه در اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد انجام شد. نمونه‌گیری با دوروش متناسب با حجم و تصادفی ساده و تعداد نمونه بر اساس جدول مورگان تعیین گردید که شامل ۱۳۸ نفر از مدیران و کارکنان شد. این تحقیق بر اساس مدل معادلات ساختاری است که داده‌های جمع‌آوری شده با تکنیک حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار (Smart-PLS) مورد آزمون و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های این تحقیق حاکی از وجود تأثیر بین بیشتر متغیرهاست. فرضیه‌های اول، دوم، چهارم، ششم و هشتم تأثیر منفی و فرضیه‌های پنجم و هفتم نیز تأثیر مثبت بین متغیرها را تأیید کردند. بدین معنا که سرمایه‌های روانی کارکنان بر توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توانند بهبود دهنده باشد. تأثیر این متغیر در تعارض کار-خانواده منفی است، بدین معنا که سرمایه‌های غنی روانی در کارکنان و حمایت آنها از سوی سازمان می‌توانند به کاهش تعارض کار-خانواده بیانجامد. مشخص گردید که قصد ترک شغل نیز بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارد. به عبارتی هراندازه این قصد در کارکنان افزایش یابد، به تبع آن عملکرد سازمان که به طور مستقیم از رفتار کارکنان تأثیر می‌پذیرد، کاهش خواهد یافت. نتایج این تحقیق مدیران را برای برنامه‌ریزی در جهت دستیابی به نیروی انسانی توسعه یافته و با انگیزه همراهی خواهد نمود.

واژه‌های کلیدی: سرمایه‌های روانی، تعارض کار-خانواده، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمان، قصد ترک شغل.

۱- دانشجوی دکتری آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران (نویسنده مسؤول) aminafshar951@sok.ikiu.ac.ir

۲- استادگروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران Akazazi@atu.ac.ir

۳- دانشجوی دکتری گروه مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران mo.hooshangi@atu.ac.ir

مقدمه

موفقیت و شکست یک سازمان امروزی به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد (موتو و ممتاوغلو^۱، ۲۰۱۵). لذا سازمان‌ها آگاهند که هزینه‌های اداره انسانی آنها باید با اداره اثربخشی نیروی انسانی همراه باشد. به عبارتی اگر بتوانند نیروی انسانی خود را به گونه‌ای اداره کنند که آنها توان خود را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند، در آن صورت از میزان حوادث، غیبت‌ها، نرخ خطاها و ضایعات کاسته خواهد شد و نیروی انسانی با روحیه مناسب به ارائه خدمات با کیفیت خواهد پرداخت و در نتیجه بهره‌وری و سودآوری سازمان‌ها افزایش خواهد یافت (جانگ و جورج^۲، ۲۰۱۲). بنابراین رسیدگی و توجه به سرمایه‌های انسانی که از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها هستند بسیار مهم است. نیروی انسانی از نظر روانی حجم عظیمی از مسایل را با خود به همراه دارد که توجه به آنها از انباشت معضلات و سرگردانی و آشفتگی نیروی کار خواهد کاست. سرمایه روانی یک فرد به عنوان وضعیت روحی و روانی مثبت یک فرد است که سبب توسعه فعالیت‌های وی می‌شود و در صورت اهمیت ندادن به آن در سازمان ترک خدمت کارکنان و غیبت آنها برای سازمان‌ها هزینه‌های سنگینی را به همراه دارد (کاراآپ و کاراداس^۳، ۲۰۱۴) و می‌توانید زمینه‌های شکست سازمان‌ها را به ارمغان آورد. بعضاً این بی‌توجهی به سرمایه‌های روانی می‌تواند به تنش در روابط فردی، خانوادگی و ورود مشکلات کار به خانه و بالعکس منتهی گردد (سیلوارجان^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). این تضادها بشدت عملکرد کارکنان و رفتارهای بعدی آنها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. نتیجه تحقیقات گذشته نیز تأکید کرده‌اند که برای بهبود عملکرد سازمان و افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌بایست حوزه‌های دیگری از فعالیت‌های و نهادهای اجتماعی فرد را که همان خانواده است نیز در نظر آورند (چوی و کیم^۵، ۲۰۱۲).

تضاد کار-خانواده از تضادهایی است که برای کارکنان در کار ایجاد استرس می‌نماید و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعارض کار-خانواده زمانی رخ می‌دهد که مسؤلیت‌های کاری در تعهدات خانوادگی تداخل می‌نمایند و یا برعکس (واحدی و همکاران، ۲۰۱۹) زمانی که افراد ساعت‌های طولانی مشغول کار باشند، استرس شغلی بالا

-
1. Otto & Mamatoglu
 2. Jang & George
 3. Karatepe & Karadas
 4. Selvarajan
 5. Choi & Kim

داشته باشند یا با حجم انبوهی از کارها مواجه شوند (گوزوکارا و کولاگوغلو^۱، ۲۰۱۶). افرادی که تضادهای زیادی را به همراه خود دارند به احتمال زیاد از نظر روانی آشفته هستند، برای انجام کارهای خود و کاهش تضادها غیبت زیادی را در محل کار دارند و در صورتی که شرایط پیچیده و سنگین باشد، احتمال ترک کار نیز برای آنها وجود دارند. نتیجه تحقیقی نشان داده است که تضادهای ناشی از تقابل کار-خانواده بر افزایش ناراضی کارکنان تأثیر مستقیم و مثبت دارد (کارچمایر و کوهن^۲، ۱۹۹۹). مطالعه دیگری مشخص کرده که سرمایه‌های روانی در مردان به مثبت با تضاد تقابل کار-خانواده همراه است اما در زنان این ارتباط منفی است (وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). آنچه که از نتیجه تحقیقات برمی‌آید تأثیر نامطلوب تعارض کار-خانواده بر نتیجه و عملکرد سازمان است که برای مدیران و رهبران سازمان‌ها چندان خوشایند نیست. این اثرات نامطلوب می‌تواند در رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز جلوه نماید. کارکنانی که تضادهای بسیاری رادر کار خود تحمل می‌نمایند از لحاظ روانی در سطح مطلوبی قرار نمی‌گیرند و توانایی بازی در نقش‌های مثبت و دوستانه را در مقابل مشتریان سازمان نخواهند داشت. بنابراین داشتن دید و احساس مثبت برای نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی بسیار مهم است.

در محیطی که سازمان‌ها مسایل و چالش‌های بسیاری را در فضای اقتصادی و تلاطم بازارها تجربه می‌نمایند، و از سوی دیگر زندگی شخصی افراد که متأثر از فعالیت‌های بیرونی است (کاراتیپ و کاراداس^۴، ۲۰۱۴)، اگر کارکنان نتوانند تعادلی بین نیازهای کار و خانواده خود ایجاد کنند با تضاد کار-خانواده مواجه خواهند شد، که این مشکلات مختلف در دو وجهه بسیار مهم زندگی کارکنان (خانواده و کار) اگر به طور صحیح مدیریت و کنترل نشوند مشکلات هر کدام از این حوزه‌ها می‌تواند به حوزه دیگر منتقل گردد. نوح و سانتاگ^۵ (۲۰۱۴) معتقدند که تضادهای کار-خانواده در دو وجهه اتفاق می‌افتد یعنی مسایل کاری وارد حیطه خانوادگی شده و ایجاد مشکل می‌نماید و یا برعکس، که تأثیر منفی بر جای می‌گذارند، اما در هر دو حالت عنوان می‌کنند که حمایت‌های اجتماعی سازمان‌ها از کارکنان در این حالت‌ها عامل پیشگیری‌کننده از متمایل شدن افراد برای کاهش قصد آنها

-
1. Gözükar & Çolakoğlu
 2. Kirchmeyer & Cohen
 3. Wang
 4. Karatepe & Karadas
 5. Nohe & Sonntag

در ترک کار، غیبت، کم کاری و... نهایتاً تأثیر منفی بر عملکرد سازمان را به همراه داشته باشد. اما اخیراً این رابطه منفی بین تضاد کار-خانواده و عملکرد مورد نقض قرار گرفته است (کاراتپ و یاواس^۱، ۲۰۰۸). به گونه‌ای که بر مبنای تحقیقات انجام شده به نظر می‌رسد که حمایت همسران، رضایت ناشی از نقش والدینی، وجود انگیزه‌های شغلی بالا در افراد و در نظر گرفتن شغل به عنوان بخشی از زندگی، می‌توانید فشارهای ناشی از تضادهای بین کار و خانواده را کاهش دهد و سبب کاهش فشارهای جسمی و روانی در افراد گردد (گودرزی، ۱۳۹۶).

در بحث مربوط به رفتارهای شهروندی و رفتارهای کاری نشأت گرفته از تعارض کار-خانواده، نگ^۲ و همکارانش (۲۰۱۶) نشان دادند که این تعارضات در رفتارهای متعارض، در محل کار نمود می‌یابد، بنابراین باتوجه به این که لزوم پایبندی به رفتارهای شهروندی سازمانی مورد نیاز است (روث^۳ و همکاران، ۲۰۱۲) در نتیجه منطقی است که بپذیریم تعارض کار-خانواده می‌توانید رفتار شهروندی سازمانی را کاهش داده و بنابراین عملکرد سازمانی را تنزل دهد. ژائو و ماتایلا (۲۰۱۳) نیز به بررسی تعارض کار-خانواده در رضایت مشتری پرداخته‌اند. اعتقاد آنها بر این باور است که تعارض کار-خانواده بشدت رضایت مشتری را کاهش داده و نهایتاً به عملکرد مالی سازمانی ضربه می‌زند.

دای^۴ و همکاران (۲۰۱۶) از تعارض کار-خانواده به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده یاد کرده‌اند. نتایج تحقیقات آنها نشان داده است که با اینکه تبادل عضو بین رهبری و اعضای سازمان می‌توانید تأثیر منفی بر افزایش عملکرد خرابخانه کارکنان در سطوح مختلف داشته باشد، این رابطه با استفاده از تعدیلگر تعارض کار-خانواده و عدم حمایت‌های سازمانی از کارکنان در این شرایط، تأثیر منفی اعمال خرابخانه افزایش یافته و عملکرد سازمان بشدت از این بابت آسیب خواهد دید.

با توجه به نتیجه این تحقیقات و تحقیقات دیگر در این زمینه، دودستگی‌ای بین آنها دیده می‌شود، دسته اول تحقیقاتی که تعارض کار-خانواده را در طیف وسیعی از مفاهیم در رابطه با رفتارهای مشتری و منفعت برندگان از آن برای مثال رضایت مشتری (ژائو و ماتایلا،

-
1. Karatepe & Yavas
 2. Ng
 3. Roth
 4. Dai

۲۰۱۳) منفعت سهامداران (رینالدز^۱ و همکاران، ۲۰۱۵) و دسته دیگری به ارزیابی تأثیر این عامل در رفتارهای داخلی کارکنان و عوامل مربوط به آن همچون نگرش کارکنان به شغل (نوح و سانتاز، ۲۰۱۴) رهبری در سازمان (دای و همکاران، ۲۰۱۶) مسؤلیت‌پذیری و تعهد کارکنان (سیلواراجان و همکاران، ۲۰۱۶) سرمایه‌های روانی (راموس^۲ و همکاران، ۲۰۱۴) رفتار شهروندی سازمانی کارکنان (نگ و همکاران، ۲۰۱۶) و.... پرداخته‌اند.

برای رفع این فاصله، تحقیق جامعی مورد نیاز است که بتواند شرایط کلی سازمان و عملکرد آن را از منظر مفاهیمی جزئی‌تر همچون: سرمایه‌های روانی و ابعاد آن، قصد ترک - کار و غیبت، رفتارهای شهروندی سازمانی که از نیازهای موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود استفاده نماید.

در این تحقیق سعی شده است تا فاصله‌ای که بین تحقیقاتی که از سرمایه‌های روانی در مقابل تضادهای کار-خانواده استفاده کرده‌اند و نتایج عمدتاً بر کاهش تضادها از طریق افزایش حمایت روانی از کارکنان تأکید دارد (ژانگ و جورج، ۲۰۱۲؛ کارتیپ و دیمر، ۲۰۱۴؛ مگنینی^۳ و همکاران، ۲۰۱۱) و تحقیقات دیگری که در زمینه تأثیر تعارض کار-خانواده بر عملکرد و رضایت مشتری و رفتارهای کاری کارکنان دارد (ژائو و ماتیللا^۴، ۲۰۱۳؛ سیگل^۵ و همکاران، ۲۰۰۵؛ کاراتیپ و همکاران، ۲۰۱۲) را از طریق یک تحقیق تجمیعی و ترکیبی از این دودسته انجام داد، تا بتوان به این سؤال پاسخ داد که آیا سرمایه‌های روانی و شرایط ضعیف کاری می‌تواند عملکرد سازمان را به طور غیرمستقیم و از طریق میانجی تضاد کار-خانواده تحت تأثیر قرار دهند یا نه؟

در سالهای اخیر، توجه روان‌شناسان به مقوله روان‌شناسی مثبت‌گرا جلب شده است. این نهضت احساس نیاز نسبت به فهم بیشتر سهم منحصر به فرد سازه‌های مثبت روان‌شناختی در جنبه‌های مختلف زندگی از جمله محیط کار را از نو یادآوری کرده است. در واقع، تا پیش از آغاز نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا در سال ۱۹۹۸ عمده توجه روان‌شناسان به سمت بیماری‌های روانی و نحوه درمان آن بود و توجه چندانی به شادکامی عامه مردم و نحوه تحقق ظرفیت‌ها و استعدادهای آنها نمی‌شد (باکر و دمروتی، ۲۰۰۹).

-
- 1.Reynolds
 - 2.Ramos
 - 3.Magnini
 - 4.Zhao & Mattila
 - 5.Sigel

نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه رفتار سازمانی مثبت‌گرا حاکی از آن است که ظرفیت‌های روان‌شناختی، از قبیل: امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خودکارآمدی، در کنار هم عاملی را با عنوان: سرمایه روانی تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، برخی متغیرهای روان‌شناختی، از قبیل: امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خود-کارآمدی، در مجموع یک منبع یا عامل نهفته جدیدی را تشکیل می‌دهند که در هر یک از این متغیرها، نمایان است (آوی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). در واقع، لوتانز و همکارانش در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌ها، سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا را به عنوان یک عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. آنها بر این باورند که سرمایه روانی، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی همچون: امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و... منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می‌شود. بنابراین، سرمایه روانی، از متغیرهای روانی مثبت‌گرایی تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد (لارسون و لوسانز^۲، ۲۰۰۷). اخیراً نتایجی که از تمرکز و بهبود سرمایه روانی بر افراد انجام شده است نشان داد که این متغیر بر کارایی، بهبود فعالیت‌های سازمانی، عملکرد سازمانی و مشتری‌مداری تأثیر قابل توجه و مثبتی دارد. همچنین تأکید بر توسعه سرمایه روانی در سازمان، نقش مؤثری در افزایش قابلیت پذیرش، تطابق و انعطاف‌پذیری در افراد داخل سازمان دارد (صفوی و بودری، ۲۰۱۹).

در گذشته این باور وجود داشت که هرکدام از حیطه‌ها و کار خانواده بر اساس قوانین مخصوص به خود عمل می‌کنند و باید به طور جداگانه مطالعه گردند. این استدلال امروزه با دیدگاهی که رابطه بین کار و خانواده را پویا و متقابل می‌داند جایگزین شده است؛ بدین معنا که تنها عوامل محیط کاری بر زندگی خانوادگی تأثیر دارند بلکه مسائل خانوادگی هم تأثیری قوی بر زندگی کاری می‌گذارند و تضاد بین این دو حیطه، اغلب پیامدهای ناگواری را نصیب فرد، خانواده، سازمان و جامعه می‌نماید (گودرزی، ۱۳۹۶).

براساس مطالعات کان^۳ (۱۹۶۴)؛ بیوتل و گرین‌هوس^۱ (۱۹۸۵) تعارض کار/ خانواده را این‌گونه تعریف کرده‌اند "نوعی از تعارض بین نقشی، که در آن فشار ناشی از نقش‌های حیطه

1. Avey
2. Larson & Losanz
3. Cohn

کار و خانواده در برخی از جنبه‌ها با یکدیگر ناسازگار هستند، از این رو انجام یک نقش (شغلی یا خانوادگی) باعث دشواری در انجام دادن نقش دیگر می‌شود" (به نقل از شاین و چن^۲، ۲۰۱۱). تعارض کار/ خانواده زمانی رخ می‌دهد که انتظارات مربوط به یک نقش با توانمندی‌های شخص برای اینکه سایر نقش‌هایش را نیز بتواند به طور کامل انجام دهد، تداخل می‌کند. گوود^۳ (۱۹۶۰) بیان می‌کند که تعارض بین نقش نتیجه و پیامدی چاره‌ناپذیر برای فرد در انجام نقش‌های چندگانه است (شاین و چن، ۲۰۱۱). علاوه بر این، ترشتنبرگ^۴ و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که تضاد - کار خانواده واژه‌ای است که برای تشریح رقابت بین نقش حرفه‌ای یک فرد و زندگی شخصی و خانوادگی او مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین تعارض کار/ خانواده (WFC) غالباً در زیر مجموعه عوامل استرس‌زای ناشی از نقش دسته-بندی مطرح شده است، چرا که این تعارض گویای ناهمخوانی و تضاد بین الزامات و خواسته‌های دو نقش متفاوت است (کان و روزنتال^۵، ۱۹۶۴؛ کتز و کان، ۱۹۷۸؛ به نقل از متسرعی، ۱۳۸۹) و لذا تعارض به هر شکلی که باشد منجر به استرس برای فرد خواهد شد.

رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار توسط اسمیت^۶ و همکاران (۱۹۸۳) به کار گرفته شد که ریشه آن در نظریه برنارد است که نشاط سازمانی را نهفته در تمایل افراد به صورت کمک و همکاری‌های خود خواسته در محیط سازمان و خارج از وظایف کاری دانسته است (برنارد^۷، ۱۹۳۸؛ ۸۴). تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیشتر برای شناسایی مسؤلیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود اینکه در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بینستوک^۸ و همکاران، ۲۰۰۳). این اعمال که در محل کار اتفاق می‌افتند این گونه تعریف می‌شوند: مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با وجود این توسط وی انجام

1.Beautel & Greenhos

2.Shin & Chen

3.Ghodeh

4.Trachtenberg

5.Cohn & Rozental

6.Smith

7.Bernard

8.Binstook

و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (لیم و لووسمور، ۲۰۱۷)، یا به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرند که علی‌رغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد، در سایه انجام آنها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (کوآنتز، ۲۰۰۳). به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری تا دیر وقت و در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این، برای بهبود امور جاری و تسهیل شدن جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (کروپانزانو^۲ و همکاران، ۲۰۰۰). ارگان همچنین معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما با وجود این باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (لیم و لووسمور^۳، ۲۰۱۷). این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول اینکه این رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده است و نه بخشی از وظایف رسمی فرد. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد. با این تعاریف، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به عبارت دیگر از نظر بینستوک و همکاران (۲۰۰۳) ساختار رفتار شهروندی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر این رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (راموس و همکاران، ۲۰۱۴). ارگان پنج بعد برای رفتار شهروندی سازمانی قائل شده است که شامل: نوع دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، نگرش مدنی و احترام است (ارگان^۴، ۱۹۹۰).

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی^۵ و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود (۱): کارایی که توصیف‌کننده

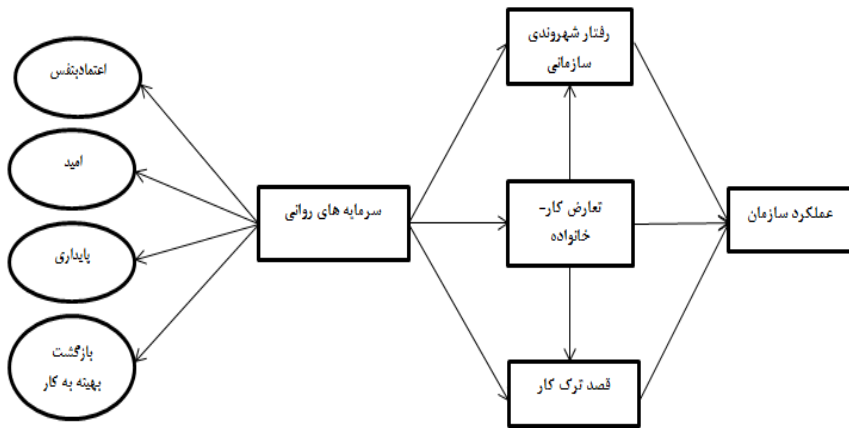
-
- 1.Kwantes
 - 2.Kropanzano
 - 3.Lim & Loosemore
 - 4.Organ
 - 5.Neely

چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداها (معین؛ و ۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (هوشنگی و همکاران، ۱۳۹۳، الهی و همکاران، ۲۰۱۴). این اهداف معمولاً در قالب تناسب درجه انطباق برونداها با نیازهای مشتریان، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار، و فاصله فیزیکی)، و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند (فلاین^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). مولین در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: «ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر ذی نفعان (فضلی و امین‌افشار، ۲۰۱۴). همان‌طور که پرت^۲ (۲۰۰۵) تأکید می‌کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است. زیرا واژه «ارزشیابی» هم کیفیت و هم کمیّت را پوشش می‌دهد. در ضمن، همان‌طور که خود نیلی (۲۰۰۲) نیز اشاره می‌کند، ارزش-آفرینی برای ذی نفعان در موفقیت سازمانی نقش مهم دارد. بی‌شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذی نفعان مؤثر، سازمان آنها را چگونه ادراک می‌کنند، و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذی نفعان ترغیب می‌کند (فضلی و امین‌افشار، ۱۳۹۵).

هدف این تحقیق بررسی ارزیابی نقش سرمایه‌های روانی و شرایط کاری ضعیف بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان است که تأثیر تعارض کار-خانواده بر رفتار شهروندی سازمانی نیز مورد سنجش قرار خواهد گرفت. بنابراین مدل مفهومی حاصل شده برای این تحقیق به صورت شکل (۱) خواهد بود که بر اساس آن ۵ فرضیه برای این مدل می‌توان در نظر گرفت.

1.Flynn

2.Pert



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت جزو تحقیقات توصیفی-تحلیلی است و به تصویرسازی وضع موجود و بیان دلایل چگونگی و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن پرداخته است. روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها نیز در بخش مربوط به مباحث نظری و پیشینه تحقیق، به روش کتابخانه‌ای و در قسمت اصلی و هسته تحقیق، داده‌ها و اطلاعات به صورت میدانی-پیمایشی و با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده‌اند. پژوهش حاضر بر اساس مدل معادلات ساختاری طراحی شده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart-PLS استفاده شده است. این روش به پیش فرض‌هایی همچون توزیع نرمال معرفت‌های مشاهده شده و حجم بالای نمونه‌ها متکی نیست (شین^۱، ۱۹۹۸، کیانی‌ماوی و امین‌افشار، ۲۰۱۷)، ثانیاً از این روش برای مقاصد پیش‌بینی و اکتشاف روابط محتمل استفاده می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر برخلاف روش‌های مبتنی بر کواریانس که سعی در سازگاری داده‌ها با الگوی نظری پژوهش دارند، این روش به دنبال کشف نظریه‌ای است که در داده‌ها نهفته است (ایگباریا و ایواریا^۲،

1.Chin

2.Igbaria & Ivaria

۱۹۹۵)، در نتیجه، با توجه به نبود تئوری جا افتاده و پیچیده بودن مسائل از این روش استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان و مدیران اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد است که شامل ۱۸۰ کارمند است، برای نمونه‌گیری از دو روش تصادفی ساده و طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است که خود شامل دو مرحله می‌باشد، ابتدا، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌تر هستند، گروه‌بندی شدند، تا تغییرات آنها در درون گروه‌ها کمتر شود. پس از آن از هر یک از طبقه‌ها تعدادی نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد. برای تعیین حداقل حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که با توجه به حجم جامعه آماری، این تحقیق نیازمند حداقل ۱۱۸ نمونه می‌باشد، که برای اطمینان از گردآوری تعداد لازم، ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شد. این تعداد بین اعضای نمونه به روش حضوری، ایمیل، فاکس ارسال گردید. در نهایت تعداد ۱۴۶ پرسش‌نامه به محققان بازگردانده شده در این میان تعداد ۸ پرسش‌نامه دارای داده‌های ناهمگون و غیرقابل اعتماد بودند که حذف گردیدند و در نهایت ۱۳۸ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت، که طبق قواعد ذکر شده بیش از حداقل مورد نیاز است.

پرسش‌نامه این تحقیق شامل ۴۳ سؤال است که به ترتیب برای ارزیابی تعارض کار- خانواده از ۵ سؤال (دای و همکاران، ۲۰۱۶)، قصد ترک کار ۴ سؤال و سرمایه‌های روانی ۲۸ سؤال و (کاراتیپ و کاراداس، ۲۰۱۴)، رفتار شهروندی سازمانی ۶ سؤال (لیم و لووسمور، ۲۰۱۷) و عملکرد سازمان با ۷ سؤال (فلاین و همکاران، ۲۰۱۰) استفاده شده است.

یافته‌ها

یافته‌های این تحقیق در دو دسته کلی تقسیم شده است. دسته اول یافته‌ها به روایی و پایایی سازه‌ها و معرفت‌ها اختصاص دارد که برای این منظور از آزمون الگوی اندازه‌گیری شامل بررسی اعتبار (همسانی درونی) و روایی (روایی واگرا) استفاده شده است. برای بررسی اعتبار سازه‌ها از سه ملاک پیشنهاد شده توسط فرنل و لارکر که شامل: (۱) اعتبار ترکیبی (۲) متوسط واریانس استخراج شده (۳) اعتبار هر یک از گویه‌ها استفاده شده است (هوشنگی و همکاران، ۲۰۱۶). برای بررسی اعتبار ترکیبی هر یک از سازه‌ها از ضریب دیلون-گلدشتاین (PC) و آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب دیلون گلدشتاین و آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها به ترتیب بیشتر از $0/۸۵۶$ و $0/۷۷۶$ است که از حداقل مقدار $0/۷$ لازم

بیشتر است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۵۹۹ است که از حداقل مقدار ۰/۵ لازم بیشتر است. جدول (۱) مقادیر اعتبار ترکیبی، آلفای کرونباخ و متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: نتایج بررسی اعتبار متغیرها

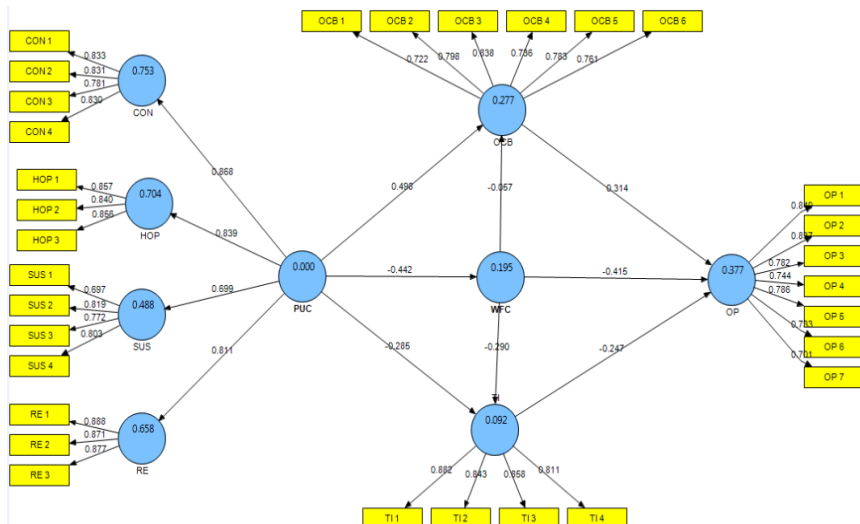
متغیر	PC	آلفای کرونباخ	AVE
اعتماد نفس CON	0.890728	0.836383	0.670981
امید HOP	0.887268	0.809436	0.724043
رفتار شهروندی سازمانی OCB	0.899512	0.866607	0.599304
عملکرد سازمان OP	0.913577	0.889183	0.602554
بازگشت بهینه به کار RE	0.910649	0.852800	0.772598
پایداری SUS	0.856297	0.776465	0.599228
قصد ترک کار TI	0.911633	0.871002	0.720790
تعاضد کار-خانواده WFC	0.906886	0.871589	0.661017

بار عاملی گویه‌ها نیز در شکل شماره (۲) نشان داده شده است. در روش حداقل مربعات جزئی برای پایایی معرفت‌ها، بار عاملی برای هر معرفت باید بیشتر از ۰/۷ باشد (هوشنگی و همکاران، ۲۰۱۷). مقادیر تمام بارهای عاملی معرفت‌ها بیشتر از ۰/۷ است که بیانگر پایایی مناسب معرفت‌های تحقق است. چن برای بررسی روایی سازه‌ها توصیه می‌کند، جذر متوسط واریانس استخراج شده سازه‌ها باید بیشتر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد که بیانگر آن است که همبستگی سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سایر سازه‌ها است (امین‌افشار و فضل‌ی، ۲۰۱۸). در جدول (۲) نتایج روایی سازه‌ها ارائه شده است.

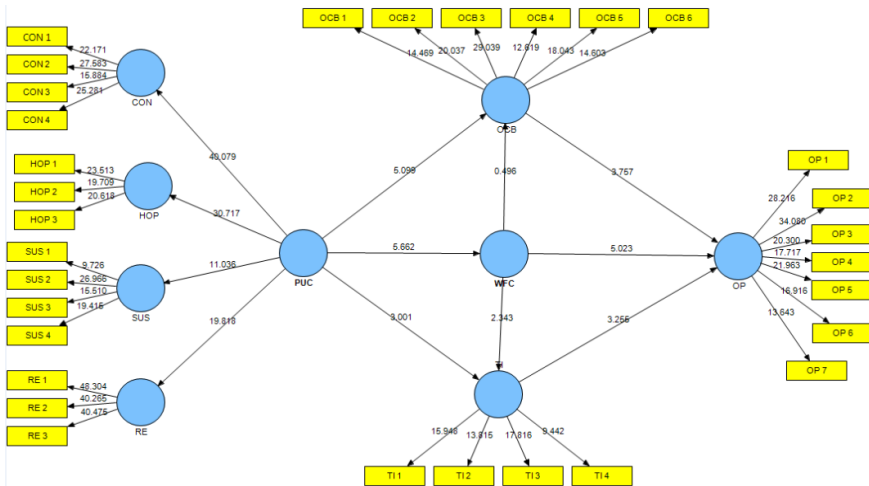
جدول شماره ۲: ماتریس همبستگی و جذر متوسط واریانس استخراج شده مدل اصلی

سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
CON	0.819							
HOP	0.667501	0.850						
OCB	0.427917	0.405909	0.774					
OP	0.735667	0.671329	0.438863	0.776				
RE	0.617710	0.572954	0.340885	0.743350	0.878			
SUS	0.430918	0.461704	0.525351	0.546347	0.434348	0.773		
TI	-0.094878	-0.272379	-0.040495	-0.191763	-0.085041	-0.056379	0.848	
WFC	-0.445640	-0.409851	-0.276984	-0.461768	-0.271150	-0.274563	-0.163937	0.813

دسته دوم یافته‌های این تحقیق به آزمون الگوی ساختاری و فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد که برای این منظور از ضریب مسیر و ضریب تعیین که به وسیله الگوریتم PLS و با نرم افزار Smart-PLS به دست آمده است. ضریب مسیر سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک را نشان می‌دهد (فضلی و هوشنگی، ۱۳۹۳). ضریب تعیین نیز نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. مقدار ضرایب مسیر بین سازه‌های اصلی و ضرایب تعیین در شکل (۲) مشاهده می‌شود. برای محاسبه مقدار آماره T از الگوریتم بوت استراپ با ۵۰۰ زیر نمونه استفاده شده است. مقدار ضرایب مسیر و آماره T به همراه نتیجه فرضیه‌ها در جدول شماره (۳) ارائه شده است.



شکل شماره (۲) - مقدار ضرایب مسیر بین متغیرهای مدل



شکل شماره (۳) مقدار آماره T بین متغیرهای مدل

جدول شماره ۳: ضرایب مسیر، آماره T و نتیجه فرضیه

نتیجه آزمون فرضیه	عدد معنی داری	ضریب مسیر	روابط بین متغیرها	پدیده
تأیید	۵/۶۶۲	-۰/۴۴۲	سرمایه‌های روانی ← تعارض کار-خانواده	H1
تأیید	۲/۳۴۳	-۰/۲۹۰	تعارض کار-خانواده ← قصد ترک کار	H2
رد	۰/۴۹۶	-۰/۰۵۷	تعارض کار-خانواده ← رفتارهای شهروندی سازمانی	H3
تأیید	۵/۰۲۳	-۰/۴۱۵	تعارض کار-خانواده ← عملکرد سازمانی	H4
تأیید	۳/۷۵۷	۰/۳۱۴	رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد سازمان	H5
تأیید	۳/۲۵۶	-۰/۲۷۴	قصد ترک کار کارکنان ← عملکرد سازمان	H6
تأیید	۵/۰۹۹	۰/۴۹۸	سرمایه‌های روانی ← رفتار شهروندی سازمانی	H7
تأیید	۳/۰۰۱	-۰/۲۸۵	سرمایه‌های روانی ← قصد ترک کار	H8
تأیید	۳/۷۵۷	۰/۱۸۳	سرمایه‌های روانی ← تعارض کار-خانواده ← عملکرد سازمانی	H9
تأیید	۳/۰۲۴	۰/۱۵۶	سرمایه‌های روانی ← رفتار شهروندی سازمانی ← عملکرد سازمانی	H10
تأیید	۲/۲۰۶	۰/۰۷۱	سرمایه‌های روانی ← قصد ترک خدمت ← عملکرد سازمانی	H11

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شده است تا تأثیر ارزیابی نقش سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده و عملکرد سازمان در اداره کل ثبت اسناد و املاک شهر مشهد مورد بررسی قرار

گیرد. در این تحقیق از قصد ترک کار و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان برای توسعه و بهبود مدل استفاده شده است. یافته‌های حاصل از آزمون بخش اول فرضیه‌ها که ارتباط بین سرمایه‌های روانی و تعارض کار-خانواده را بررسی می‌نمایند، حاکی از تأثیر منفی سرمایه‌های روانی بر تعارض کار-خانواده دارد. بر این اساس می‌توان این گونه تفسیر کرد که سرمایه‌های روانی یعنی داشتن اعتماد به نفس، امید، پایداری و بازگشت بهینه به کار نمی‌تواند بر ایجاد این تعارض تأثیر مثبت داشته باشد، یعنی اگر فردی در سازمان اعتماد به نفس بالا و امید داشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت که با تعارض و تضاد مواجه نگردد، برعکس احتمال اینکه فردی اعتماد بنفس بالا داشته باشد شاید به دلیل احساسی که از وجود این اعتماد به دست می‌آورد، به رفتارهایی دست بزند که تأثیر منفی داشته و میزان این تعارضات را افزایش دهد. بنابراین با تکیه بر این مسأله که داشتن سرمایه‌های روانی بیشتر بر میزان تعارضات تأثیر مثبت داشته و آن را کاهش می‌دهد امری مطمئن و قابل قبول نیست. نتایج این بخش از فرضیه‌ها با نتایج تحقیق کراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴) و آن و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی و تطبیق دارد.

نتایج آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد تعارض کار-خانواده بر قصد ترک کار کارکنان تأثیر منفی دارد، به این معنا که داشتن تعارض بین کار و خانواده می‌تواند بر کارکنان تأثیر منفی داشته باشد، و آنها را جهت ترک و خروج از سازمان ترغیب نماید. این مسأله می‌تواند به ضرر سازمان بینجامد. وقتی تعارضی در بین کار و خانواده برای یک فرد روی می‌دهد، این مسأله بر فرد و رفتارها و نگرش‌های وی تأثیر داشته و احتمال اینکه آن را به خروج از سازمان سوق دهد بسیار زیاد است. در نتیجه لازم است مدیران در صورت مواجهه با چنین مسائلی هر چه زودتر آن را حل و فصل نمایند تا از خروج نیروهایی که بعضاً عملکردهای خوبی داشته و منافع زیادی از این فرد برای سازمان عاید می‌گردد، جلوگیری کنند تا هم ضرری متوجه سازمان نشود و هم هزینه‌هایی برای جذب نیروهای جایگزین محتمل نگردد. نتیجه‌گیری حاصل از آزمون این فرضیه با نتیجه تحقیق کراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴) و مایکل و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد و نتیجه هر دو تحقیق شباهت و تطبیق دارد.

آزمون فرضیه سوم که به بررسی تأثیر تعارض کار-خانواده بر رفتار شهروندی سازمانی می‌پردازد، حکایت از عدم رابطه مثبت و معنادار بین متغیرها با مقادیر $\beta = -0/057$ و $t = 0/496$ دارد. یعنی هیچ تأثیر معنادار مثبتی، بین این دو متغیر نمی‌توان یافت که برهم

کنش داشته باشند. نتیجه این بخش از آزمون فرضیه‌ها با نتیجه هیچ کدام از تحقیقات همخوانی نداشت.

نتیجه آزمون فرضیه چهارم، رابطه منفی بین تعارض کار-خانواده و عملکرد در سازمان را نشان می‌دهد، به این معنا که وجود تعارض بین کار و خانواده در افراد به عملکرد منفی آنها منجر می‌گردد، طبیعی است بپذیریم که وقتی فردی دچار تنش و تعارض و تضاد می‌باشد، تمرکز درستی بر فعالیت‌ها و شغل خود نخواهد داشت زیرا این تعارض سبب وجود استرس‌ها و تنش‌هایی می‌گردد که در عمل فرد را از حالت طبیعی خارج کرده و یقیناً عملکرد طبیعی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد بنابراین وقتی عملکرد فردی در سازمان کاهش می‌یابد، در بازخورد آن، عملکرد سازمان نیز تحت تأثیر قرار گرفته و کاهش خواهد یافت. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران در محیط کار با رفتارهای افراد بیشتر آشنا گردند و رابطه نزدیکی با آنها داشته باشند تا چنانچه به تعارضاتی در این زمینه برخورد کردند آن را به درستی حل کرده، از عواقب وخیم آن که می‌توانید به سازمان و عملکرد آن آسیب بزنند، جلوگیری نمایند.

نتیجه فرضیه پنجم رابطه مثبت را نشان می‌دهد. به این معنا که وجود رفتارهای شهروندی سازمانی افراد را برای ارائه خدمات بیشتر در سازمان به مشتریان و انجام فعالیت‌ها و رفتارهایی که بتواند رضایت‌شغلی و رضایت مشتری را فراهم کند هموارتر نموده و این رضایت محیطی بهتر برای ارائه خدمات به مشتری ایجاد می‌نماید که در نتیجه آن، عملکرد سازمان بهبود و توسعه می‌یابد. بنابراین برای توسعه عملکرد سازمان، مدیران باید بتوانند محیط را به گونه‌ای برای کارکنان آماده سازند که آنها در نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمان ترغیب و تهییج شوند. نتیجه تطبیقی این بخش با تحقیقات پیشین حاکی از تطبیق این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیقات دای و همکاران (۲۰۱۶) و لیم و لووسمور (۲۰۱۷) است.

آزمون فرضیه ششم رابطه منفی بین متغیرها را نشان می‌دهد. در نتیجه قصد ترک کار کارکنان می‌توانید عملکرد سازمان را کاهش داده و از میزان بهره‌وری و کارایی سازمان بکاهد. مدیران سازمان‌هایی که با کارکنانی مواجه هستند که قصد ترک کار و خروج از سازمان را دارند، باید به فکر راه‌حلی برای کاهش این نیت خروج از سازمان باشند، زیرا در صورت خروج، مشکلاتی برای سازمان ایجاد خواهد شد و علاوه بر این هزینه‌هایی به سازمان تحمیل می‌گردد که به سختی می‌توانید آن را جبران نمود، حتی ممکن است که به

وجهه و نام و شهرت سازمان نیز ضربه زده، آن را مخدوش نماید، بنابراین جلوگیری از ایجاد چنین نیاتی در افراد بهتر است از اینکه به برنامه‌ریزی برای خروج آنها اندیشید. این نتیجه با نتایج حاصل از آزمون فرضیه در تحقیقات کاراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴)، ژائو و ماتیلا (۲۰۱۳) و ملانی‌راموس و همکاران (۲۰۱۴) دارد.

نتیجه فرضیه هفتم وجود رابطه مثبت و معنادار بین متغیرها را نشان داد. وجود سرمایه‌های روانی همچون اعتماد بنفس، امید و پایداری و اینکه بعد از وجود مشکلی دوباره فرد بتواند بازگشت نیرومندان به کار خود داشته باشد، همگی به این فرایند می‌انجامد که رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان تقویت شده و زمینه برای نشان دادن چنین رفتارهایی مساعد می‌باشد، بنابراین ضروری است که برای توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان سازمان، مدیران ابتدا به وضعیت روانی کارکنان و توسعه آن بیندیشند و برنامه‌هایی جهت تقویت آن داشته باشند که این رفتارها در صورت بروز می‌تواند با کمترین هزینه، بیشتر خروجی و عملکرد را برای سازمان به ارمغان آورند. این نتیجه با نتایج حاصل از تحقیق ملانی‌راموس و همکاران (۲۰۱۴) و هارت و همکاران (۲۰۱۶) هماهنگی و همخوانی دارد.

نتیجه فرضیه هشتم حاکی از وجود رابطه منفی می‌باشد. می‌توان این گونه تفسیر نمود که سرمایه‌های روانی کارکنان و تقویت آن می‌تواند قصد و نیت آنها را در رابطه با خروج از سازمان تحت تأثیر قرار دهد و آنها را برای سازمان حفظ نماید. در سازمانی که افراد در آن اعتماد بنفس می‌یابند، امیدهایشان بارورتر شده و صبر و پایداری می‌یابند و در زمان بازگشت به پهنه به کار بعد از ایجاد یک مشکل، تمایل آنها برای خروج و ترک شغل کاهش می‌یابد، یعنی در زمانی که افراد اعتماد بنفس و امید بالایی دارند به راحتی می‌توانند در مقابل مشکلات و مسایل دوام آورده و به خروج از سازمان نخواهند اندیشید. آخرین بخش از نتایج نیز با نتیجه تحقیقات دای و همکاران (۲۰۱۶) و کاراتیپ و کاراداس (۲۰۱۴) دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های نهم، دهم و یازدهم، نقش میانجی‌گری تعارض کار-خانواده، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت در رابطه بین سرمایه‌های روانی و عملکرد سازمانی به ترتیب فرضیات از چپ به راست با مقادیر $\beta=3/757, t=0/183$; $\beta=3/024, t=0/156$; $\beta=2/206, t=0/071$ مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس می‌توان از وجود این متغیرها در جهت بهبود عملکرد زمانی که افراد سازمانی از نظر میزان شاخص‌های سرمایه‌های روانی در سطح بالاتر و مطلوب تری قرار داده‌اند و میزان درک سازمانی آنها بالاست، استفاده بهینه نمود. بنابراین سرمایه‌های روانی در سازمان

با عبور از کانال رفتار شهروندی سازمانی، قصد ترک خدمت و تعارض کار-خانواده می‌توانید تأثیر مثبت و پایداری بر عملکرد نهایی و خروجی سازمان بر جای گذارد. بنابراین محیط سازمانی باید به سمت پویایی حرکت نماید زیرا یکی از مؤلفه‌های سازمان‌های بلوغ یافته، داشتن نیروهای انسانی با ادراک بالاست از این رهگذر می‌توان به تقویت رفتار شهروندی سازمانی، کاهش اثرات نامطلوب تعارضات کار-خانواده و قصد ترک کار بر نتیجه و عملکرد سازمان پرداخت.

بعد از بحث و بررسی و تفسیرهایی که از نتایج و خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار، در مورد تک تک فرضیه‌ها انجام شد، در این قسمت بر اساس نتایج فرضیات به ارائه چند پیشنهاد مدیریت می‌پردازیم:

پیشنهادها

- طبق نتیجه فرضیه اول ایجاد جو حمایتی در سازمان در جهت افزایش و بهبود شاخصهای سرمایه روانی همچون اعتماد بنفس، امید، پایداری و بازگشت بهینه به کار توصیه می‌گردد. فضای سازمان و شرایط کار باید به نحوی طراحی و اجرا شود که نیروی کار، احساس آرامش و حس اطمینان از سازمان خود دریافت نماید در این صورت نیازهای روانی و خودشکوفایی شخص برآورده شده و می‌توان انتظار بهره‌وری و مسؤلیت‌پذیری را از وی داشت و در نتیجه کار آن را مشاهده نمود.
- طبق فرضیه دوم و چهارم، پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد سازمان و منابع انسانی برنامه‌های روان‌شناسی و مشاوره‌ای برای کارمندان خود برگذار نمایند تا مشکلات و تعارضات پیش آمده به واسطه شغل در زندگی افراد سازمان حل و فصل شده و آثار منفی بر جای نگذارند تا کار به خروج نیروی انسانی که مهم‌ترین دارایی هر سازمانی است برسد و نارضایتی ایجاد گردد. اجرای این امر انتظار می‌رود که نتایج مثبت عملکردی برای سازمان به همراه داشته باشد.
- طبق نتیجه فرضیه پنجم برای بهبود رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان از جوایز، تشویقات، هدایا، لوح‌های تقدیر، معرفی کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی را در برخورد با مراجعان رعایت می‌نمایند، می‌توانید در توسعه این متغیر در بین کارکنان مفید باشد. همین امر سبب خواهد شد که عملکرد نهایی سازمان از رهگذار همین امر، بهبود یابد.

- مطابق با فرضیه ششم بهتر است از کارگاه‌های ارزیابی رفتار کارکنان در سازمان استفاده شود. استفاده از پرسش‌نامه‌های دوره‌ای نیز می‌تواند قصد ترک کارکنان را برای مدیران مشخص کند. بنابراین قبل از خروج آنها از سازمان، مشکل شناسایی و درصدد آن برآیند. چرخش شغلی و تنوع مسؤولیت‌ها نیز می‌تواند در این امر مفید باشد.
- طبق نتایج فرضیه‌های هفتم و هشتم نیز بحث تقویت سرمایه‌های روانی مطرح می‌گردد. معرفی کارکنانی با رفتار بهینه، امیدوار و مثبت‌اندیش، مسؤولیت‌پذیر، و مؤثر در نتایج سازمانی در دوره‌هایی مشخص و به کل سازمان معرفی شوند. این امر حمایت مدیران از کارکنان را آشکار می‌سازد و جو سازمانی را برای بهتر کردن و ایجاد فضای دوستانه‌تر برای توسعه فعالیت‌ها سوق می‌دهد.

References

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2012). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional Variables and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis. *Vocat Behav*, 80(1), 17-26.
- Amin Afshar, Z., & Fazli, S. (2018). Investigating the Effect of Relational Capital on Supply Chain Risk and Performance. *Manufacturing Technology and Management*, 32(6), 517-532, (In Persian).
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employes Absenteeism. *Leadersh*, 13(2), 42-60.
- Azar, A., Qolamzadeh, R., & Qanavati, M. (2012). *Route-Structural Modeling in Management: Application of smart-PLS Software*. Tehran: Neghahe Danesh Publication, (In Persian).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bande, B., Jaramillo, F., Fernández-Ferrín, P., & Varela, J. (2019). Salesperson Coping with Work-Family Conflict: The Joint Effects of Ingratiation and Self-Promotion. *Journal of Business Research*, 95, 143-155.
- Boyar, S. L., Maertz Jr., J. P., & Pearson, A. W. (2005). The Effects of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict on Nonattendance Behaviors. *J. Bus. Res*, 58(7), 919-925.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Choi, H. J., & Kim, Y. T. (2012). Work-Family Conflict, Work-Family Facilitation, and Job Outcomes in the Korean Hotel Industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 24(7), 1011-1028.
- Chung, E., Jung, Y., & Sohn, Y. (2017). A Moderated Mediation Model of Job Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention for Airport Security Screeners. *Safety Science*, 98, 89-97.
- Cohen, S., Gottlieb, B. H., & Underwood, L. G. (2000). *Social Relationships and Health*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dai, Y., Chen, K., & Zhuang, W. (2016). Moderating Effect of Work-Family Conflict on the Relationship between Leader-Member Exchange and Relative Deprivation: Links to Behavioral Outcomes. *Tourism Management*, 54, 369-382.
- Dollery, B. E., & Worthington, A. C. (1996). The Evaluation of Public Policy: Normative Economic Theories of Government Failure. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 7, 27-39.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Elahi, M., Amin Afshar, Z., & Hooshangi, M. (2014). Classification of Iran Automotive and Parts Manufacturing stocks by DEA. *Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science*, 1-11.
- Fazli, S., & Amin Afshar, Z. (2014). The Role of Drivers on Supply Chain Integration. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. 4(12), 347-359, (In Persian).
- Fazli, S., Hooshangi, M., & Hosseini, A. (2013). The relationship between Relational Capital and Buyer Performance. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5(4), 436-440, (In Persian).

- Fazli, S., & Hooshangi, M. (2014). The Impact of Social Capital on Buyer-Supplier Relationships in Qazvin Province Manufacturing Companies. *Journal of Industrial Management, Tehran University*, 6(1), 75-96, (In Persian).
- Fazli, S., & Amin Afshar, Z. (2016). Investigating the Direct Role of Supply Chain Drivers and the Modal Role of Organizational Culture in Improving Supply Chain Performance Case Study: Qazvin Province Manufacturing Companies. *Journal of Industrial Management Research*, 14(41), 109-136, (In Persian).
- Flynn, B. B., Huo, B., & Hao, X. (2010). The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- García-Madariaga, J., & Rodríguez-Rivera, F. (2017). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, Corporate Reputation, and Firms' Market value: Evidence from the Automobile Industry. *Spanish Journal of Marketing*, 21, 39-53.
- Godarzi, H. (2017). Investigating the Effect of Work-Family Conflict and Family-Work-Family Protection on Job Satisfaction and Job Performance among Employees of the National Drilling Company of Yaran. *Journal of Human Resource Management in Oil Industry*, 9(33), (In Persian).
- Goff, S.J., Mount, M.K., & Jamison, R. L. (1990). Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A Field Study. *Pers. Psychol.* 43(4), 793-809.

- Gözükar, I., & Çolakoğlu, N. (2016). The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 253-266.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *J. Vocat. Behav*, 54(2), 350-370.
- Haines, V. Y., Harvey, S., Durand, P., & Marchand, A. (2013). Core Self-Evaluations, Work-Family Conflict, and Burnout. *J. Marriage Family*, 75, 778-793.
- Hart, T., Gilstrap, J., & Bolino, M. (2016). Organizational Citizenship Behavior and the Enhancement of Absorptive Capacity. *Journal of Business Research*, 69, 3981-3988.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in international Marketing*, 20, 277-320.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Rev. Gen. Psychol*, 6(4), 307-324.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Hooshangi, M., Elahi, S. M., Amin Afshar, Z., & Sadoq, M. (2014). Investigating the Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Technology Acceptance and Knowledge Management (Case Study: Manufacturing Companies of Qazvin Province). *Management of Organizational Culture*, 31(1), 762-739, (In Persian).
- Hooshangi, M., Fazli, S., & Mirhosseini, S. S. (2016). The Mediation Role of Buyer's Satisfaction in Relationship between Structural

- Capital with Performance. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 23(3), 329-342.
- Hooshangi, M., Sadaghiani J. S., Rashidi Astaneh, M., & Amin Afshar, Z. (2017). The Mediation Role of Supply Chain Integration in Relationship between Employee Commitment with Organizational performance. *International Journal of Business Information Systems*, (In Persian).
- Jafari Karfestani, Z., Azizi Shomami, M., & Maleki, H. (2013). Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for Increasing the Effectiveness of Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(9), 827-850, (In Persian).
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees. *IJHM*, 31(2), 588-595.
- Karatepe, O., & Karadas, G. (2014). The Effect of Psychological Capital on Conflicts in the Work-Family Interface, Turnover and Absence Intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 132-143.
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking Core Self-Evaluations and Work Engagement to Work-Family Facilitation: A Study in the Hotel Industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag*, 26(2), 307-323.
- Karatepe, M. O., & Yavas, U. B. (2008). Attitudinal and Behavioral Consequences of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict: Does Gender Matter?. *International Journal of Service Industry Management*, 1, 7-13.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kwantes C. T. (2003). Organization Citizenship and Withdrawal Behaviors in USA and India. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 5-26.
- Kiani Mavi, R., & Amin Afshar, Z. (2017). The Relationships between Social Capital and Organizational Entrepreneurship at Small and Medium Enterprises of Zanjan Province. *Business Innovation and Research*, 12(4), 449-464, (In Persian).
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different Strategies for Managing the Work/Nonwork Interface: A Test for Unique Pathways to Work Outcomes. *Work Stress*, 13(1), 59-73.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organization Support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Lambert, E. (2010). The Relationship of Organizational Citizenship Behavior with job Satisfaction, Turnover Intent, Life Satisfaction, and Burnout among Correctional Staff. *Taylor & Francis*, 23(4), 361-38.
- Lim, B., & Loosemore, M. (2017). The Effect of Inter-Organizational Justice Perceptions on Organizational Citizenship Behaviors in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 35, 95-106.
- Melanie Ramos, H., Wing Yan Man, T., Mustafa, M., & Zuie Ng, Z. (2014). Psychological Ownership in Small Family Firms: Family and Non-Family Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 300-311.

- Michel, J. S., & Clark, M. A. (2013). Investigating the Relative Importance of Individual Differences on the Work-Family Interface and the Moderating Role of Boundary Preference for Segmentation. *Stress and Health*, 29(4), 324-336.
- Michel, J. W., Kavanagh, M. J., & Tracey, J. B. (2013). Got Support? The Impact of Supportive Work Practices on the Perceptions, Motivation, and Behavior of Customer Contact Employees. *Cornell Hosp*, 54(2), 161-173.
- Moullin, M. (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Buckingham: Open University Press.
- Nabavi, A., Bagheri, M., & Shahriary, M. (2013). Investigating the Impact of Work-Family Conflict and Family-User Alienation of Work. *Women's Magazine in Culture and Art*, 5(3). 397-414, (In Persian).
- Neely, A.D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Ng, T., Lam, S., & Feldman, D. (2016). Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Do Males and Females Differ?. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work-Family Conflict, Social Support, and Turnover Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 1-12.
- Organ Dennis, W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Otto, K., & Mamatoglu, N. (2015). why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent

- Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stress. *The Journal of Psychology*, 2, 193-218.
- Pratt, D. (2005). A Comment on the Debate between Max Moullin and Fabrizio Bocci. *Perspectives on Performance*, 4(2), 12-13.
- Ramos, H., Wing Yan Man, T., Mustafa, M., & Zuie Ng, Z. (2014). Psychological Ownership in Small Family Firms: Family and Non-Family Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 300-311.
- Reynolds, C., Shoss, M., & Jundt, D. (2015). In the Eye of the Beholder: A Multi-Stakeholder Perspective of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. *Human Resource Management Review*, 25, 80-93.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Difference for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38, 719-739.
- Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2019). The Association of Psychological Capital, Career Adaptability and Career Competency among Hotel Frontline Employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 65-74, (In Persian).
- Selvarajan, T., Singh, B., & Cloninger, P. (2016). Role of Personality and Effect on the Social Support and Work Family Conflict Relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 39-56.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment. *J. Manag*, 27(1), 99-121.
- Shahbazi, M., Aliakbari, A., Asaa'di, A., & Javaheri, K. (2008). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Staff Quit. *Journal of Human Development Policeman*, 5(19), (In Persian).

- Trachtenberg, J. V., Anderson, S. A., & Sabatelli, R. M. (2009). Work-Home Conflict and Domestic Violence: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Family Violence*, 7, 471-483.
- Vadadi, A., Rezaeezade, M., Mirhashemi, A., & Najafi, H., A. (2013). Investigating the Impact of Organizational Commitment on the Staff turnover. *Quarterly Journal of Management Studies*, 2(2), (In Persian).
- Vahedi, A., Krug, I., & Westrupp, E. (2019). Crossover of Parents' Work-Family Conflict to Family Functioning and Child Mental Health. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 62, 38-49.
- Yavas, U., Karatepe, O.M., & Babakus, E. (2013). Does Hope Buffer the Impacts of Stress and Exhaustion on Frontline Hotel Employees' Turnover Intentions? *Tour. Interdiscip*, 61(1), 29-39.
- Zare, H. (2004). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Organizational Performance. *Management Culture's*, 2(6), 151-169, (In Persian).
- Zhao, X., & Mattila, A. (2013). Examining the Spillover Effect of Frontline Employees' Work-Family Conflict on Their Affective Work Attitudes and Customer Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 310-315.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۱۹۴ - ۱۷۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۶/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۱۸

نوع مقاله: پژوهشی

تأثیر مدیریت بهره‌وری سرمایه بر مدل های قیمت گذاری دارایی های سرمایه‌ای با تاکید بر چرخه عمر

علی علی محمدپور^۱

علی ذبیحی^{۲*}

خسرو فغانی ماکرانی^۳

چکیده

مفهوم بهره‌وری سرمایه به اندازه‌گیری توان مدیریت در استفاده بهینه از سرمایه به عنوان یکی از منابع مهم و محدود شرکت می‌پردازد و طبیعی است که سهام شرکت‌های با بهره‌وری سرمایه بالا، بازده بالاتری نیز داشته باشند و همچنین قدرت توضیح دهنده مدل های ارائه شده جهت پیش‌بینی بازده سهام با استفاده از بهره‌وری سرمایه افزایش یابد. هدف این مطالعه، بررسی چگونگی تأثیر بهره‌وری سرمایه بر قدرت توضیح دهنده مدل های پیش‌بینی بازده سهام و همچنین بررسی این تأثیر در مراحل مختلف چرخه عمر شرکت ها است. نسبت سود عملیاتی به سرمایه‌ی سرمایه‌گذاری شده شرکت (ROIC) به عنوان شاخص بهره‌وری سرمایه و از مدل های سه عاملی فاما و فرنچ (۱۹۹۳) و پنج عاملی فاما و فرنچ (۲۰۱۳) به عنوان مدل های پیش‌بینی بازده سهام و از روش جریان‌های نقدی دیکنسون (۲۰۱۱) جهت طبقه‌بندی چرخه عمر شرکت ها استفاده شده است. دوره مورد مطالعه، سال های ۱۳۸۴ الی ۱۳۹۴ است و نمونه‌ی انتخابی ۱۱۰ شرکت از میان شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و با ویژگی های تعریف شده، می باشد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها نشان می دهد که بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل بازار و رشد با صرف ریسک در تمام مراحل چرخه عمر تأثیر دارد ولی بر رابطه بین عامل اندازه با صرف ریسک فقط در مرحله بلوغ تأثیر معنادار دارد.

واژه های کلیدی: بهره‌وری سرمایه، قدرت توضیح دهنده، مدل های پیش‌بینی بازده سهام، چرخه عمر شرکت‌ها.

۱- دانشجوی دکتری گروه حسابداری واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲- استادیار، گروه حسابداری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسؤول) zabihi@iausari.ac.ir

۳- دانشیار، گروه حسابداری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. Kh.makrani@chmail.ir

مقدمه

بازار سرمایه از ارکان اساسی نظام اقتصادی هر کشور به شمار می‌رود. این بازار محل تجمع منابع ارزان قیمت، سرگردان و پراکنده به سمت واحدهای مختلف اقتصادی است. سرمایه‌گذاران به عنوان یکی از ارکان اصلی بازارهای مالی همواره به دنبال معیاری برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های مختلف بوده‌اند، یکی از مهم‌ترین معیارهای عملکرد، بازده سهام می‌باشد. این امر موجب شد که نظریه‌ها، مدل‌ها و روش‌های گوناگونی برای قیمت‌گذاری دارایی‌های مالی و محاسبه و پیش‌بینی نرخ بازدهی سهام، مطرح شده و هر روز در حال توسعه و تغییر و تحول باشد. در حوزه مطالعات و مدیریت سرمایه‌گذاری، شناخت مفاهیم و متغیرهایی که سرمایه‌گذاران را در پیش‌بینی رفتار آتی قیمت سهام یاری دهد و تدوین استراتژی‌های سرمایه‌گذاری بر اساس آنها، بسیار حائز اهمیت است. یک استراتژی سرمایه‌گذاری، مجموعه‌ای از قوانین، فرآیندها یا رفتارهایی مدون جهت انتخاب سهام یا سرمایه‌گذاری در پورتفوها می‌باشد. پژوهشگران به دنبال یافتن ویژگی‌هایی در شرکت‌ها می‌باشند که بتوانند افزایش یا تغییرات در بازده آتی شرکت‌ها را تبیین کنند، و بدان وسیله با تدوین استراتژی سرمایه‌گذاری مبتنی بر آن، به درستی شرکت‌هایی که بازده آتی مورد انتظار را خواهند داشت جهت سرمایه‌گذاری بهینه، انتخاب کنند. اخیراً مفهوم بهره‌وری در عوامل تولید به طور کلی و بهره‌وری سرمایه به طور اخص، از این زاویه مورد بررسی و توجه پژوهشگران و تحلیلگران حوزه سرمایه‌گذاری قرار گرفته است. به نحوی که علاوه بر پژوهش‌هایی که به بررسی و تحلیل رابطه‌ی این مفهوم با ارزش شرکت‌ها در بازار سرمایه پرداخته‌اند (کاپلند، کولر و مورین، ۱۹۹۶؛ کمپیل و شیلر، ۲۰۰۱؛ هلمن، مارتن و سیورگن، ۲۰۱۰؛ کیتاوا، ۲۰۱۵؛ آیویی و ماترون، ۲۰۱۶) برخی از پژوهشگران حتی این عامل را در مدل‌های قیمت‌گذاری سهام نیز به کار گرفته و اقدام به ارائه مدل‌های قیمت‌گذاری دارایی‌ها مبتنی بر شاخص‌های بهره‌وری کرده‌اند (بالورز وهانگ، ۲۰۰۷؛ بُهم، کیکوچی و واچادزه، ۲۰۰۸).

از دیرباز مدل‌های ارزش‌گذاری سهام مورد استفاده محققان، اندیشمندان مالی و همچنین سرمایه‌گذاران بوده است. اهمیت امر ارزش‌گذاری، نیاز به تدوین مدلی جامع که به بهترین شکل بازده سهام را پیش‌بینی و توضیح دهد، آشکار می‌سازد. در این مسیر اگرچه تلاش‌های بسیاری صورت گرفته و مدل‌های متفاوت و مختلفی ارائه شده است،

اما تا به حال هیچ کدام از این مدل‌ها نتوانسته‌اند به طور کامل این بازده سهام را شرح دهند. اولین الگویی که با بررسی رابطه بازده و ریسک سرمایه‌گذاری به پیش بینی بازده مورد انتظار بود که از دهه ۱۹۷۰ مورد استفاده قرار گرفته است مدل قیمت‌گذاری دارایی سرمایه‌ای (CAPM) پرداخت، در این مدل ریسک سیستماتیک تنها عامل در تعیین بازده مورد انتظار است و سایر عوامل نقشی را ایفا نمی‌کند. فاما و فرنچ (۱۹۹۳) شواهدی را دال بر ناکامی‌های تجربی مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای مطرح کردند. آنها با استفاده از رگرسیون مقطعی تأیید کردند که اندازه شرکت، اندازه نسبت سود به قیمت و نسبت ارزش دفتری به ارزش بازار علاوه بر بتای بازار در تشریح بازده مورد انتظار نقش اساسی دارند. همچنین تأیید کردند که بین میانگین، بازده و بتای سهام ارتباط معناداری وجود دارد. آنها با توجه به این یافته‌ها، الگوی سه عاملی فاما و فرنچ را برای تبیین بازده سهام ارائه دادند و استدلال نمودند که مدل آن‌ها دارای قدرت توضیح دهنده بیشتری است و مدتی بعد کره‌ارت (۱۹۹۷) با اضافه نمودن یک متغیر جدید به مدل سه عاملی فاما و فرنچ تحت عنوان عامل شتاب یا مومنتوم (تمایل به عملکرد گذشته)، مومنتوم متغیری بود که نشان می‌داد بازار تمایل دارد نسبت به عملکرد شرکت‌های موفق در دوره‌های کوتاه مدت پس از موفقیت، واکنش مثبت و نسبت به عملکرد شرکت‌های ناموفق در دوره‌های پس از شکست، واکنش منفی نشان دهد، مدل چهار عاملی را ارائه نمود که عملکرد بهتری نسبت به مدل سه عاملی فاما و فرنچ داشت. همچنین در تحقیقات انجام شده توسط پاستور و استامباق (۲۰۰۳)، مارکس (۲۰۱۳) و هو، خو و ژانک (۲۰۱۳) در زمینه پیش‌بینی بازده سهام مشاهده شده است که سودآوری و سرمایه‌گذاری قدرت تبیین و توضیح بازده سهام را افزایش دهد. بر این اساس فاما و فرنچ (۲۰۱۳) با توسعه مدل سه عاملی خود و افزودن دو عامل جدید سودآوری عملیاتی و استراتژی سرمایه‌گذاری شرکت به آن، سعی در افزایش قدرت توضیح دهنده مدل برای بازده سهام کردند. فاما و فرنچ (۲۰۱۳) به آزمون مدل پنج عاملی جدید خود در شرکت‌های بورسی آمریکا پرداختند و به این نتیجه رسیدند که این مدل بین ۶۹ تا ۹۴ درصد تغییرات مقطعی در بازده‌های مورد سودآوری و سرمایه‌گذاری را توضیح می‌دهند.

تمام مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران برای پیش‌بینی بازده سهام مانند ویلیام شارپ (۱۹۶۰)، فاما و فرنچ (۱۹۹۳)، کره‌ارت (۱۹۹۷)، پاستور و استامباق (۲۰۰۳)، مارکس (۲۰۱۳) و هو، خو و ژانک (۲۰۱۳) و فاما و فرنچ (۲۰۱۳) تنها تأثیر متغیرهای حسابداری و بازار

را مورد توجه قرار داده و تأثیر عوامل دیگر چون ویژگی های اقتصادی شرکت‌ها را مورد بررسی قرار ندادند یکی از ویژگی های مهم اقتصادی شرکت‌ها، چرخه عمر شرکت است که شرکت‌ها طبق نظریه چرخه عمر، در مراحل مختلف چرخه عمر از نظر مالی و اقتصادی دارای نمودگرها و رفتارهای خاصی هستند، بدین معنی که ویژگی های مالی و اقتصادی یک شرکت تحت تأثیر مرحله‌ای از چرخه عمر است که شرکت در آن قرار دارد (بیکسیا، ۲۰۰۷). نظریه چرخه عمر واحد تجاری، تعمیمی از مفهوم توسعه یافته چرخه عمر محصول در بازاریابی و اقتصاد خرد است. محصولات (کالا یا خدمات) در چهار مرحله شروع، رشد، بلوغ و افول حرکت می‌کنند. به طور مشابه واحدهای تجاری را نیز می‌توان در مراحل چرخه عمر توصیف نمود. نظریه چرخه عمر واحد تجاری فرض می‌کند که واحد تجاری خصوصیات متفاوتی را در مراحل مختلف چرخه عمر ارائه می‌کند، بنابراین راهبردها و معیارهای عملکرد انتخاب شده می‌تواند در مراحل مختلف، متفاوت باشند (کالونکی و سیلولا، ۲۰۰۸). ارزش واحدهای تجاری تحت تأثیر عوامل داخلی مثل انتخاب استراتژی، منابع مالی و توانایی مدیریت و عوامل خارجی مثل محیط رقابتی و عوامل اقتصاد کلان است. چرخه‌های عمر شرکت مراحل مختلفی است که از تغییر این عوامل به وجود می‌آید که البته عمده این تغییرات از فعالیت‌های استراتژیک انتخابی شرکت ناشی می‌گردد (دیکینسون، ۲۰۱۱). مطالعات انجام شده در زمینه بررسی تفاوت شاخص های ریسک و عملکرد در طول چرخه عمر شرکت نشان می‌دهد که میزان ارزش معیارهای شرکت‌ها به اهمیت نسبی این معیار در مرحله خاصی از چرخه عمر، بستگی دارد (آنتونی و رامش؛ ۱۹۹۲؛ بلک؛ ۱۹۸۸، دیکینسون؛ ۲۰۱۱). نتایج تحقیق آنتونی و رامش (۱۹۹۲) و دیکینسون (۲۰۱۱) نشان داد که ثبات فروش و عملکرد شرکت در مراحل مختلف چرخه عمر متفاوت است و شرکتی که در مرحله ظهور و رشد قرار دارد با افزایش سطح نوآوری، در پی معرفی محصولات و خدمات خود به بازار است. عملکرد این شرکت هنوز به ثبات نرسیده و سهم بازار قابل توجه و مطمئنی ندارد بنابراین ممکن است سود شرکت در این مرحله، پایداری زیادی نداشته و نوسان بالای عملکرد شرکت قابلیت پیش بینی سود آن را کاهش می‌دهد. در نظریه مالی ریسک و بازده دو رکن اساسی در تصمیم های سرمایه‌گذاری هستند و همواره بیشترین بازدهی با توجه به حداقل ریسک، معیار مناسبی برای سرمایه‌گذاری است. بنابراین دارایی های پر ریسک تر باید بازدهی بالاتری داشته باشند، تا انگیزه نگهداری این گونه دارایی ها در سرمایه‌گذاران ایجاد شود.

نظریه چرخه عمر بیان می‌کند که یک شرکت، در مراحل مختلف چرخه عمر ویژگی‌های ریسکی متفاوتی را پشت سر می‌گذارد. پس منطقی است انتظار داشته باشیم قیمت گذاری عوامل ریسک طی مراحل مختلف چرخه عمر متفاوت باشد و با توجه به وجود رابطه بین ریسک و بازده، رفتار بازده شرکت‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر شرکت‌ها متفاوت و متناسب با چرخه عمر شرکت است (زو، ۲۰۰۷). بنابراین مربوط بودن و توان توضیحی متغیرهای حسابداری و ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر تفاوت معناداری دارند و اهمیتی که سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران در مراحل مختلف چرخ عمر به این متغیرها می‌دهد متفاوت است (رحیمی، ۱۳۹۴) همچنین میزان بهره‌وری سرمایه شرکت‌ها بر قدرت توضیح دهنده‌ی مدل‌های پیش‌بینی بازده سهام تأثیر دارد (دی آنجلو، ۲۰۱۵). مفهوم بهره‌وری سرمایه به اندازه‌گیری توان مدیریت در استفاده بهینه از سرمایه به عنوان یکی از منابع مهم و محدود شرکت می‌پردازد و انتظار می‌رود که سهام شرکت‌های با بهره‌وری سرمایه بالا، بازده بالاتری نیز داشته باشند.

از آنجایی که پیش‌بینی عملکرد شرکت‌ها (پیش‌بینی بازده مورد انتظار) برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران بسیار حائز اهمیت است، معرفی بهترین مدل جهت پیش‌بینی بازده مورد انتظار سهام برای تصمیم‌گیری بهینه سرمایه‌گذاران ضروری ولیکن استفاده از مدل‌های پیش‌بینی بازده سهام بدون در نظر گرفتن میزان بهره‌وری سرمایه و چرخه عمر شرکت‌ها منجر به پیش‌بینی دارای انحراف و تصمیمات نادرست می‌گردد. نتایج تحقیق آیویی و ماترون (۲۰۰۶) که به بررسی رابطه‌ی همبستگی بین قیمت سهام شرکت‌ها و بهره‌وری آنها در بازار بورس آمریکا و نیز بورس‌های اروپایی پرداخته‌اند نشان داد که در بورس آمریکا نرخ رشد بهره‌وری با نرخ تغییرات قیمت سهام دارای همبستگی مثبت می‌باشد. این نتیجه در بورس‌های اروپایی نیز تأیید شد ولی قدرت آن در حد بورس آمریکا نبود. نتایج مشابهی را نیز هلمن و همکارانش (۲۰۱۴) به دست آورده‌اند. آنها رابطه‌ای مثبت بین بازدهی سهام و شاخص‌های بهره‌وری در شرکت‌ها یافتند و نیز نشان دادند بازده سهام حتی تا دو سال بعد از بهبود یا کاهش بهره‌وری نیز با آن رابطه دارد.

داویس و مادسن (۲۰۰۸) در پژوهش خود به بررسی رابطه‌ی شاخص‌های مختلف بهره‌وری با بازده سهام پرداخته‌اند. مطالعه آنها شامل ۸ سال اطلاعات ۱۱ کشور توسعه یافته صنعتی می‌باشد. مقاله آنان بیان می‌دارد که بین شاخص‌های مختلف بهره‌وری

در تبیین بازده سهام تفاوت زیادی وجود دارد و از بین این شاخص‌ها، بهره‌وری سرمایه قدرت بالاتری در تبیین بازده سهام دارد.

مینگ‌لای (۲۰۱۰) مطالعاتی را در همین زمینه انجام داد. وی در تحقیق خود عملکرد ۳۱۱ صندوق سرمایه‌گذاری مشترک را برای مدل تک‌عاملی قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای، سه عاملی فاما و فرنچ و چهار عاملی کرهاارت آزمایش کرد. نتایج نشان داد صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک که بازدهی عالی دارند ریسک سیستماتیک پایینی دارند. در بین نتایج به دست آمده، مدل کرهاارت نسبتاً مدل بهتری در بین این سه مدل است. نتایج بیشتر نشان داد که نگهداری سهام با گذشته آنها بستگی دارد به شکلی که سرمایه‌گذاران در پی خرید سهامی هستند که برنده بوده است و در پی فروش سهامی هستند که در گذشته بازنده بوده اند.

پژوهش عبدالباری و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان بررسی تداوم عملکرد با استفاده از مدل چهار عاملی کرهاارت تمام داده‌های تاریخ موجود از زمان شروع کاربرد شاخص داو جونز در سپتامبر ۱۹۹۹ تا مارس ۲۰۱۱ را بررسی کردند. یافته‌های آنها عملکرد مثبت را برای عامل شتاب نشان می‌دهد.

فاما و فرنچ (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان تشریح ناپهنجاری‌ها با یک مدل پنج عاملی، آنها در این پژوهش اثر افزودن دو عامل سودآوری و سرمایه‌گذاری را به مدل سه عاملی فاما و فرنچ (۱۹۹۳) بررسی می‌کنند. نتایج آنها حاکی از ارتباط مثبت بین بازده با سودآوری و سرمایه‌گذاری دارد که این ارتباط بازده مربوط به بازخورد سهامی است که دارای نوسانات بازده و بتای کمی است که توسط شرکت‌های سودآوری که به صورت محافظه‌کارانه سرمایه‌گذاری می‌کند منتشر شده است و از طرف دیگر ارتباط منفی بازده با سودآوری و سرمایه‌گذاری ناشی از انتشار سهامی است که دارای بتای بزرگ و بازده نوسان‌پذیر است که توسط شرکت‌های غیرسودآور که به صورت تهاجمی سرمایه‌گذاری می‌کنند می‌باشد.

چای و همکاران (۲۰۱۵) با استفاده از یک نمونه گسترده بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۲۰۱۳، عملکرد مدل پنج عاملی را در قیمت‌گذاری سهام استرالیا بررسی کردند. نتایج آنها نشان داد که مدل پنج عاملی نسبت به مدل سه عاملی ناپهنجاری‌های قیمت‌گذاری را بیشتر توضیح می‌دهد.

فرانک و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه ای با عنوان عوامل جدید قیمت گذاری دارایی و بازده های مورد انتظار اوراق قرضه به تحلیل چگونگی قیمت گذاری اثر دو عامل جدید سودآوری و سرمایه گذاری بر بازده سهام را در اوراق قرضه شرکتی پرداختند. آنها در تحقیق خود بررسی کردند که صرف های ریسک سیستماتیک تا چه حد به سودآوری عملیاتی و سرمایه گذاری که توسط فاما و فرنچ تعریف شده اند مرتبط هستند. نتیجه تحقیق آنها نشان از رابطه منفی بین سودآوری و صرف ریسک دارد و رابطه بین سرمایه گذاری و مؤلفه های ریسک کاملاً قوی و مستحکم نیست، در کل نتایج کار آنها از ناسازگاری این دو عوامل با بازده حکایت دارد.

عباسی و غزلجه (۱۳۹۱) در مطالعه ای تحت عنوان، به آزمون تأثیر اجزای الگوی سه عاملی فاما و فرنچ در بورس تهران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل بتا، اندازه و نسبت ارزش دفتری به ارزش بازار بر بازده سبد سهام تأثیر معنی داری دارند. کرمی و عمرانی (۱۳۸۹) در تحقیقی به بررسی تأثیر چرخه عمر شرکت بر میزان مربوط بودن معیارهای ریسک و عملکرد پرداختند. در این تحقیق، بازده سهام به عنوان متغیر وابسته و معیارهای ریسک و عملکرد به عنوان متغیرهای توضیحی در نظر گرفته شده تا میزان مربوط بودن معیارهای مزبور با در نظر گرفتن متغیر تعدیل کننده چرخه عمر شرکت بررسی گردد. نخست نمونه آماری با استفاده از متغیرهای رشد فروش، نسبت سود تقسیمی و مخارج سرمایه ای به شرکت های در مرحله رشد، بلوغ و افول تفکیک شده، سپس با استفاده از معادلات رگرسیونی چند متغیره و آزمون آماری وونگ فرضیات تحقیق بررسی کردند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که میزان مربوط بودن معیارهای ریسک و عملکرد و نیز توان توضیحی افزایش معیارهای ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر (رشد، بلوغ، افول) تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. نتایج حاصل از آزمون آماری وونگ نشان می دهد که توان توضیحی افزایش معیارهای ریسک در مرحله رشد، دارای بیشترین مقدار و در مرحله بلوغ دارای کمترین مقدار است.

ایزدی نیا و همکاران (۱۳۹۳) به مقایسه مدل اصلی سه عاملی فاما و فرنچ با مدل اصلی چهار عاملی کارهارت در تبیین بازده سهام شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. نتایج پژوهش نشان دادند که به کارگیری مدل های چندعاملی از مدل تک عاملی قیمت گذاری دارایی های سرمایه ای، مناسب تر است. همچنین نتایج پژوهش حاکی از این است که مدل چهار عاملی کارهارت مزیتی نسبت

به مدل سه عاملی فاما و فرنچ ندارد، زیرا از بین چهار متغیر صرف ریسک بازار، عامل اندازه، عامل ارزش و عامل تمایل به عملکرد گذشته (مومتوم)، تنها دو متغیر صرف ریسک و اندازه، بر بازده سهام تأثیر می‌گذارد.

در پژوهش‌ها نشان داده شده است که بین شاخص‌های مختلف بهره‌وری، تفاوت زیادی در تبیین بازده سهام وجود دارد و از بین شاخص‌های بهره‌وری، بهره‌وری سرمایه قدرت بالاتری در تبیین بازده سهام دارد (داویس و مادسن، ۲۰۰۸). بر این اساس، در پژوهش حاضر بهره‌وری سرمایه به عنوان مفهوم کلیدی و اصلی پژوهش مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در مفهوم بهره‌وری سرمایه، آنچه مد نظر است چگونگی استفاده از منبع سرمایه به عنوان یکی از منابع مهم و محدود شرکت توسط مدیران آن در جریان عملیات و فرآیند اصلی فعالیت شرکت می‌باشد. برای اندازه‌گیری بهره‌وری سرمایه از نسبت مهم ROIC به عنوان شاخص مناسب استفاده می‌شود (کولر، گودهارت و وسلز، ۲۰۰۵). این متغیر بیانگر نسبت سود عملیاتی به سرمایه‌گذاری شده شرکت می‌باشد. با توجه به مبانی نظری اهداف پژوهش به صورت زیر می‌باشد:

بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل بازار و صرف ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر تأثیر دارد.

بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل اندازه و صرف ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر تأثیر دارد.

بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل رشد و صرف ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر تأثیر دارد.

در مرحله بلوغ، قدرت توضیح دهنده‌ی مدل ۳ عاملی فاما و فرنچ (۱۹۹۳) و مدل ۵ عاملی فاما و فرنچ (۲۰۱۳) بیشتر از سایر مراحل است.

ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت از نوع همبستگی است. این پژوهش رویکردی قیاسی استقرایی دارد و در میان انواع تحقیقات همبستگی جزء تحلیل‌های رگرسیونی می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه داده‌های مورد استفاده در پژوهش حاضر اطلاعات واقعی و تاریخی است، آن را می‌توان از نوع پس‌رویدادی طبقه‌بندی کرد.

تحقیق حاضر از شاخه تحقیقات نیمه تجربی است که براساس اطلاعات واقعی بازار سهام و صورت‌های شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران انجام خواهد گرفت. اطلاعات اساسی این تحقیق، قیمت بازار سهام و اطلاعات مربوط به صورت‌های مالی شرکت‌ها است. به همین منظور برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از بانک اطلاعاتی نرم افزار ره‌آورد نوین و تدبیرپرداز استفاده شده است.

جامعه آماری و نمونه پژوهش

جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران تشکیل می‌دهند. برای تعیین نمونه مورد مطالعه، از روش حذف سیستماتیک استفاده می‌شود بدین صورت که شرکت‌هایی که دارای شرایط زیر هستند به عنوان نمونه تحقیق انتخاب می‌گردند.

۱. پایان سال مالی آنها ۲۹ اسفند ماه باشد،
۲. از سال ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۴، در بورس حضور داشته باشند،
۳. شرکت بین سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۴، تغییر سال مالی نداشته باشد،
۴. اطلاعات مورد نیاز شرکت، در دسترس باشد.
۵. شرکت‌ها جز صنعت بانکداری و واسطه‌گری مالی نباشند.

با بررسی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و اعمال شرایط و محدودیت‌های فوق تعداد ۱۱۰ شرکت جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق انتخاب شده‌اند. جدول شماره ۱ نحوه‌ی گزینش ۱۱۰ شرکت نمونه را نشان داده است.

جدول شماره ۱: نحوه‌ی گزینش شرکت‌های نمونه تحقیق

تعداد شرکت	شرح
۴۹۷	تعداد کل شرکت‌های عضو در بورس تهران
۱۱۸	شرکت‌ها طی این دوره تحقیق عضویت خود را در بورس اوراق بهادار حفظ نکردند
۸۴	شرکت‌های از نوع تامین کننده مالی، سرمایه‌گذاری و بیمه‌ای
۹۱	دارای سال مالی منتهی به پایان ۲۹ اسفند نباشند
۹۴	داده‌های متغیرهای تحقیق برای شرکت‌های مورد نظر قابل دسترس نباشد
۴۱۴	تعداد کل شرکت‌هایی که حذف شدند
۱۱۰	تعداد شرکت‌های عضو نمونه

مدل و متغیرهای تحقیق

در این تحقیق جهت محاسبه برخی متغیرهای کلیدی تحقیق از مدل‌ها و روش‌های مناسبی استفاده شده است که در این بخش تشریح شده است.

- بهره‌وری سرمایه

در این پژوهش برای سنجش بهره‌وری سرمایه از نسبت شاخص بهره‌وری سرمایه (ROIC) که توسط براون و روی (۲۰۰۷) و تهرانی و خجسته (۱۳۸۷) ارائه گردیده، استفاده شده است این شاخص عبارتست از:

"نسبت سود عملیاتی قبل از مالیات و بهره به ارزش دفتری بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام منهای مجموع سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت و مانده نقدی پایان سال مالی"

$$ROIC = \frac{EBIT}{B. Lia + B. Equity - Short Inv - Cash}$$

که در آن:

EBIT: سود عملیاتی قبل از مالیات و بهره

B.Lia: ارزش دفتری بدهی‌ها

B.Equity: ارزش دفتری حقوق صاحبان سهام

Short Inv: سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت

Cash: مانده نقدی پایان سال مالی

- طبقه بندی شرکت‌ها بر اساس چرخه عمر

در این تحقیق برای دسته بندی شرکت‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر از روش دیکینسون (۲۰۱۱) که منطبق با الگوی جریانهای وجه نقد (فعالیت‌های عملیاتی، سرمایه گذاری و تأمین مالی) می باشد استفاده شده است. الگوهای جریان وجه نقد جهت تعیین مراحل چرخه عمر از ترکیب علامت مثبت (ورودی) و منفی (خروجی) جریانهای وجه نقد حاصل می شود. دیکینسون (۲۰۱۱) با استفاده از الگوهای حاصل از سه طبقه صورت جریان وجه نقد (عملیاتی، سرمایه گذاری و تأمین مالی) مراحل چرخه عمر را به صورت زیر تفکیک کرده است.

جدول شماره ۲: تفکیک مراحل چرخه عمر به روش الگوی جریان‌ات نقدی

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
افول	افول	رکود	رکود	رکود	بلوغ	رشد	ایجاد	
-	-	+	+	-	+	+	-	جریان وجه نقد ناشی از فعالیت‌های عملیاتی
+	+	+	+	-	-	-	-	جریان وجه نقد ناشی از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری
-	+	-	+	-	-	+	+	جریان وجه نقد ناشی از فعالیت‌های تأمین مالی

علامت هر طبقه از جریانهای نقدی (عملیاتی، سرمایه گذاری و تأمین مالی) در مراحل چرخه عمر شرکت با توجه به تئوری‌های اقتصادی و تحقیقات گذشته، پیش بینی شده است و با توجه به آنها، الگوی جریانهای نقدی هر مرحله از چرخه عمر شرکت پیش بینی می شود. ویژگی‌های جریانهای نقدی مراحل ایجاد، رشد، بلوغ و افول از طریق تئوری اقتصادی قابل تعیین است. اما پیش بینی تأثیرات جریانهای نقدی شرکت‌های در مرحله رکود به مراتب مشکل‌تر است. لذا در تحقیق دیکینسون (۲۰۱۱) شرکت‌هایی که واجد ویژگی‌های چهار طبقه دیگر نیستند، به عنوان مرحله رکود طبقه‌بندی می شوند.

با توجه به تحقیقات انجام شده و با عنایت به این مسأله که شرکت‌ها در مرحله ظهور در بورس حضور ندارند و در نتیجه داده‌های آنها در دسترس نیست، در این پژوهش، این مرحله به صورت مجزا بررسی نمی شود بلکه مراحل ظهور و رشد به

صورت یکجا و تحت عنوان مرحله رشد در نظر گرفته می‌شوند؛ از سوی دیگر، شرکت‌های در مرحله رکود نیز جریان‌های نقدی مشخص و روشنی ندارند، بنابراین از بررسی این شرکت‌ها نیز به صورت جداگانه صرف نظر کرده و این دسته از شرکت‌ها را همراه با شرکت‌های مرحله افول و تحت عنوان شرکت‌های در مرحله افول در نظر گرفته و بررسی می‌کنیم. بنابراین، چرخه عمر شرکت‌ها طی سه مرحله رشد، بلوغ و افول مورد بررسی قرار گرفته است.

- مدل‌های پیش‌بینی بازده سهام

جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق و دستیابی به اهداف تعیین شده تحقیق همانند تحقیقات فاما و فرنچ (۱۹۹۳)، کرهارت (۱۹۹۷)، هو، خو و ژانک (HXZ) (۲۰۱۳)، فاما و فرنچ (۲۰۱۳)، حزبی و صالحی (۱۳۹۵)، صالحی و صالحی (۱۳۹۵)، حقیقت و موسوی (۱۳۸۶) رحیمی (۱۳۹۴) از مدل‌های زیر به روش رگرسیون چند متغیره و با استفاده از داده‌های ترکیبی استفاده می‌شود.

مدل ۳ عاملی فاما و فرنچ (۱۹۹۳):

$$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2SMB_{i,t} + \beta_3HML_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

مدل ۵ عاملی فاما و فرنچ (۲۰۱۳):

$$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2SMB_{i,t} + \beta_3HML_{i,t} + \beta_4RMW_{i,t} + \beta_5CMA_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

که در آنها (جهت افزایش همسانی در تمام مدل‌ها، عامل‌های یکسان از نماد یکسان استفاده شده است که شاید متفاوت از نمادهای استفاده شده در مدل‌های اصلی باشد):

$R_m - R_f$: صرف ریسک بازار از تفاضل نرخ بازده بازار (RM) و نرخ بازده بدون ریسک (RF) محاسبه می‌گردد. در این تحقیق شاخص کل بورس اوراق بهادار تهران به عنوان بازده بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد. شاخص بازده بدون ریسک (RF) نیز نرخ سود علی الحساب اعلام شده اوراق مشارکت دولتی می‌باشد (حزبی و صالحی، ۱۳۹۵).

SMB: عامل اندازه یا بزرگی که از تفاوت بین بازده سهام شرکت‌های بزرگ و سهام شرکت‌های کوچک به نشان داده می‌شود. از آنجاکه طبق مدل باید شرکت‌ها به

دو دسته بزرگ و کوچک SMB دست می‌آید و با طبقه بندی شوند، بدین منظور شرکت‌های نمونه بر اساس اندازه مرتب شده و ۵۰٪ بالای این رتبه بندی به شرکت‌های اندازه بزرگ (B) و ۵۰٪ پایینی به شرکت‌های اندازه کوچک (S) اختصاص داده می‌شود. پس از آن برای محاسبه تفاوت اندازه شرکت‌های بزرگ و کوچک، ابتدا متوسط اندازه شرکت‌های کوچک (میانگین مجموع اندازه بزرگ‌ترین و کوچک‌ترین) و شرکت‌های بزرگ را جداگانه و تفاضل آنها از طریق رابطه زیر محاسبه می‌گردد:

$$SMB = \frac{\frac{s}{L} + \frac{S}{M} + \frac{S}{H}}{3} - \frac{\frac{B}{L} + \frac{B}{M} + \frac{B}{H}}{3}$$

HML: عامل ارزش دفتری به بازار که عبارتست از تفاوت بین میانگین بازده‌های مجموعه سهام شرکت‌هایی با نسبت ارزش دفتری به ارزش بازار بالا و مجموعه سهام شرکت‌هایی با نسبت ارزش دفتری به ارزش بازار پایین است و به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$HML = \left(\frac{\frac{S}{H} + \frac{B}{H}}{2} \right) - \left(\frac{\frac{S}{L} + \frac{B}{L}}{2} \right)$$

WML: عامل شتاب، تفاوت میانگین پرتفوی سهام برنده و بازنده است. برای عامل شتاب ابتدا سهام بر مبنای عامل اندازه طبقه بندی و بر مبنای عملکرد سهام که در این پژوهش میانگین بازده ۱۲ ماه در نظر گرفته شده است به پرتفوی‌های جداگانه طبقه بندی می‌شوند. سهام بر مبنای میانگین بازدهی ۱۰ ماه گذشته خود از بالا به پایین طبقه بندی شده و سپس شرکت‌هایی که میانگین بازده ۱۰ ماه گذشته شان در ۳۰٪ بالا قرار گرفت در پرتفوی برنده (W) و سهامی میانگین بازدهی ۱۰ ماه قبل آنها در حدود ۴۰٪ میانه قرار گرفته در پرتفوی متوسط و سهامی که در ۳۰٪ پایین قرار گرفته است در پرتفوی بازنده (L) قرار می‌گیرد (حزبی و صالحی، ۱۳۹۵).

RMW: عامل سودآوری که عبارتست از تفاوت بین میانگین بازده مجموعه سهام با قابلیت سودآوری بالا (R) و مجموعه سهام با قابلیت سودآوری ضعیف (W) که به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$RMW = \frac{S_R + B_R}{2} - \frac{S_W + B_W}{2}$$

CMA: عامل سرمایه‌گذاری که عبارتست از تفاوت بین میانگین بازده مجموعه سهام با سرمایه‌گذاری محافظه کارانه (C) و مجموعه سهام با سرمایه‌گذاری جسورانه (A) که به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$CMA = \frac{S_C + B_C}{2} - \frac{S_A + B_A}{2}$$

- مدل‌های تعدیل شده جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق در این تحقیق جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل سه عاملی فاما و فرنچ با وارد نمودن متغیر بهره‌وری سرمایه (ROIC) و تعدیل این مدل استفاده شده است. مدل‌های تعدیل شده با استفاده از بهره‌وری سرمایه (ROIC) در جدول ۳ نشان داده شده است:

جدول شماره ۳: مدل‌های تعدیل شده جهت آزمون فرضیه‌ها

مدل تعدیل شده	شماره مدل	
$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 ROIC \times (R_m - R_f) + \beta_3 SMB_{i,t} + \beta_4 HML_{i,t} + \epsilon_{i,t}$	۱	فرضیه اول
$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB_{i,t} + \beta_3 ROIC_{it} \times SMB_{i,t} + \beta_4 HML_{i,t} + \epsilon_{i,t}$	۲	فرضیه دوم
$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB_{i,t} + \beta_3 HML_{i,t} + \beta_4 ROIC_{it} \times HML_{i,t} + \epsilon_{i,t}$	۳	فرضیه سوم
$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB_{i,t} + \beta_3 HML_{i,t} + \epsilon_{i,t}$	۴	فرضیه چهارم
$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB_{i,t} + \beta_3 HML_{i,t} + \beta_4 RMW_{i,t} + \beta_5 CMA_{i,t} + \epsilon_{i,t}$		

یافته‌ها

آماره‌های توصیفی شمایی کلی از وضعیت توزیع داده‌های تحقیق ارائه می‌نمایند. آماره‌های توصیفی مربوط به شرکت‌های نمونه تحقیق در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	میانه	حداکثر	حداقل	انحراف معیار
R_RF	۰/۰۵	-۰/۱۴	۴/۹۴	-۰/۸۸	۰/۷۳
RM_RF	-۰/۲۳	-۰/۰۱	۰/۲۹	-۱/۲۶	۰/۴۶
SMB	-۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۴۶	-۰/۰۶	۰/۱۲
HML	-۰/۰۹	۰/۱۳	۰/۲۹	-۰/۰۷	۰/۱۰
RMW	-۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۳۲	-۰/۱۰	۰/۱۱
CMA	-۰/۰۵	-۰/۰۳	۰/۰۸	-۰/۲۱	۰/۱۰

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میانگین صرف ریسک، عامل بازار، اندازه و رشد شرکت‌ها به ترتیب برابر با ۰/۰۵، -۰/۲۳، -۰/۱۶ و ۰/۰۹ است که با نتایج تحقیقات مشابه (رحیمی، ۱۳۹۴؛ صالحی، ۱۳۹۴؛ تهرانپو خجسته، ۱۳۸۹) همسو است.

آزمون پایایی متغیرهای تحقیق

قبل از برآورد مدل‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، باید پایایی متغیرها بررسی شود. برای بررسی پایایی متغیرهای پژوهش، از آزمون‌های ریشه واحد پسران و همکاران، دیکی فولر تعمیم یافته، و آزمون فیلیپس و پرون استفاده شده و نتایج در جدول ۵ ارائه گردیده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تمام متغیرهای پژوهش در سطح ۱٪ پایا هستند و استفاده از آنها در برآورد مدل‌های پژوهش، منجر به نتایج کاذب نمی‌شود.

جدول شماره ۵: آزمون پایایی متغیرهای تحقیق

متغیرها	آزمون ریشه واحد پسران و همکاران	آزمون دیکی فولر تعمیم یافته	آزمون فیلیپس و پرون
$R_i - R_f$	-۲۹/۲۴	۱۴۵۲/۲۱	۱۹۱۸/۷۳
$R_m - R_f$	-۲۲/۰۲	۲۵۶۲/۱۲	۱۵۲۴/۸۵
SMB	-۳۱/۲۱	۳۲۶۳/۱۲	۲۱۲۵/۱۵
HML	-۲۴/۲۵	۳۴۸۵/۲۵	۲۴۵۱/۲۲
RMW	-۴۲/۴۱	۳۲۹۴/۷۱	۳۱۲۰/۲۱
CMA	-۳۱/۴۲	۲۰۰۱/۷۸	۳۳۲۱/۵۰

تمام آماره‌ها در سطح ۱٪ معنادار هستند.

آزمون فرضیه اول

جهت آزمون فرضیه اول تحقیق ابتدا شرکت‌ها بر اساس روش دیکنسون (۲۰۱۱) به سه مرحله رشد، بلوغ و افول طبقه‌بندی شده‌اند و سپس مدل تعدیل شده شماره ۱ در تمام مراحل مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحلیل مدل رگرسیون در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶: نتایج برآورد ضرایب مدل ۱ و آزمون فرضیه ۱

$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 ROIC \times (R_m - R_f) + \beta_3 SMB_{i,t} + \beta_4 HML_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$			مدل	
مرحله افول	مرحله بلوغ	مرحله رشد	نماد	متغیرها
ضریب(معناداری)	ضریب(معناداری)	ضریب(معناداری)	$R_m - R_f$	عامل بازار
* (۰/۰۳۶) -۰/۴۱۵	* (۰/۰۰۵) -۰/۱۱۷	* (۰/۰۰۱) -۰/۱۳۴	$ROIC \times (R_m - R_f)$	عامل بازار × بهره‌وری سرمایه
* (۰/۰۲۵) -۰/۴۷۵	* (۰/۰۱۹) -۰/۸۴۵	* (۰/۰۱۴) -۰/۰۲۵	SMB	عامل اندازه
(۰/۰۴۱) ۰/۶۴۱	(۰/۷۴۱) ۰/۰۰۵	(۰/۲۱۴) ۰/۱۷۰	HML	عامل رشد
* (۰/۰۴۶) ۰/۲۹۴	* (۰/۰۳۵) ۰/۱۲۵	* (۰/۰۰۲) ۰/۴۱۵	α	عرض از مبدا
* (۰/۰۲۵) -۰/۰۷۵	* (۰/۰۰۱) -۰/۱۳۴	* (۰/۰۲۰) -۰/۰۰۲		ضریب تعیین تعدیل شده
%۳۷/۲۴	%۶۱/۳۲	%۴۱/۰۲		آماره فیشر(معناداری)
(۰/۰۲۱) ۲۰۴/۱۲	(۰/۰۰۰) ۴۰۵/۲۳	(۰/۰۰۱) ۱۵۲/۴۱		دوربین واتسون
۱/۸۹	۲/۰۵	۱/۷۵		آماره لیمیر(معناداری)
(۰/۱۸۱) ۱/۰۷	(۰/۱۴) ۱/۱۱	(۰/۳۰) ۱/۰۵		

* معناداری در سطح ۵٪

عدم معناداری آماره لیمیر در تمام مراحل چرخه عمر شرکت‌ها، نشان می‌دهد که در برآورد مدل در هر سه گروه شرکت‌های ذکر شده از رویکرد مقید استفاده شده است. نتایج برآورد مدل ۱ نشان می‌دهد که ضریب تعیین تعدیل شده مدل ۱ در مراحل رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با ۴۱/۰۲٪، ۶۱/۳۲٪ و ۳۷/۲۴٪ است که این نتایج نشان می‌دهد قدر توضیح‌دهندگی مدل ۱ در مرحله بلوغ بیشتر از سایر مراحل است که با توجه به نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه چرخه عمر شرکت که نشان دادند ثبات عملکردی و ریسک شرکت‌ها در مرحله بلوغ شرکت‌ها با مرحله رشد و افول شرکت‌ها متفاوت است و همچنین در مرحله بلوغ متغیرهای حسابداری و اقتصادی شرکت کمترین تفاوت با میانگین متغیرهای حسابداری و اقتصادی در کل شرکت‌های نمونه را دارد نتایج این تحقیق نیز

همسو با مبانی نظری و تحقیقات پیشین است. آماره دوربین واتسون که جهت استقلال خطاها مورد استفاده قرار می‌گیرد برای تمام مراحل چرخه عمر به ترتیب برابر با $1/75$ ، $2/05$ و $1/89$ است که با توجه به اینکه تمام آماره‌ها بین $1/5$ و $2/5$ است بنابراین استقلال خطاها مورد پذیرش است و همچنین آماره فیشر که جهت بررسی خطی بودن مدل مورد استفاده قرار گرفته است در سه طبقه چرخه عمر معنادار است. ضرایب عامل اندازه (SMB) برای طبقات رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با $0/170$ ، $0/005$ و $0/641$ است که با توجه به اینکه معناداری این ضرایب بیشتر از 5% سطح خطای مورد پذیرش در این تحقیق است بنابراین عامل اندازه (SMB) بر صرف ریسک ($R_i - R_f$) تأثیر ندارد.

ضرایب برآورد شده برای متغیر تأثیر متقابل بهره‌وری سرمایه و عامل بازار ($ROIC \times (R_m - R_f)$) که نشان دهنده تأثیر بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل بازار و صرف ریسک است در مراحل رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با $-0/025$ ، $-0/845$ و $-0/475$ است که با توجه به معناداری این ضرایب، نشان دهنده تأثیر بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل بازار و صرف ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر (رشد، بلوغ و افول) و تأیید فرضیه اول است و این تأثیر در مرحله بلوغ بیشتر از سایر مراحل است.

آزمون فرضیه دوم

جهت آزمون فرضیه دوم همانند فرضیه اول تحقیق ابتدا شرکت‌ها بر اساس روش دیکنسون (۲۰۱۱) به سه مرحله رشد، بلوغ و افول طبقه‌بندی شده‌اند و سپس مدل تعدیل شده شماره ۲ در تمام مراحل مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحلیل مدل رگرسیون در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷: نتایج برآورد ضرایب مدل ۲ و آزمون فرضیه ۲

$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 \text{SMB}_{i,t} + \beta_3 \text{ROIC}_{i,t} \times \text{SMB}_{i,t} + \beta_4 \text{HML}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$			مدل	
مرحله افول	مرحله بلوغ	مرحله رشد	نماد	متغیرها
ضریب (معناداری)	ضریب (معناداری)	ضریب (معناداری)		
* (۰/۰۰۴) - ۰/۳۱۵	* (۰/۰۰۳) - ۰/۰۰۱	* (۰/۰۱۲) - ۰/۱۱۵	R _m -R _f	عامل بازار
(۰/۹۵۲) ۰/۳۲۱	* (۰/۰۱۹) ۰/۴۱۵	(۰/۹۶۲) ۰/۷۸۵	SMB	عامل اندازه
(۰/۶۵۱) ۰/۵۲۱	* (۰/۰۲۱) ۰/۳۲۴	(۰/۱۱۴) ۰/۹۵۲	ROIC × SMB	عامل اندازه × بهره‌وری سرمایه
* (۰/۰۰۱) ۰/۹۵۲	* (۰/۰۴۷) ۰/۲۸۷	* (۰/۰۰۳) ۰/۲۱۴	HML	عامل رشد
* (۰/۰۰۶) - ۰/۷۹۶	* (۰/۰۲۵) - ۰/۲۹۸	* (۰/۰۰۹) - ۰/۰۲۵	α	عرض از مبدا
%۲۱/۱۲	%۵۲/۹۶	%۲۴/۰۱		ضریب تعیین تعدیل شده
(۰/۰۰۰) ۴۱۵/۲۳	(۰/۰۰۰) ۳۰۷/۱۵	(۰/۰۰۱) ۱۷۴/۶۹		آماره فیشر (معناداری)
۲/۰۲	۲/۱۷	۱/۹۸		دوربین واتسون
(۰/۳۴) ۱/۰۴	(۰/۴۱) ۱/۷۴	(۰/۳۶) ۱/۲۵		آماره لیمیر (معناداری)

* معناداری در سطح ۵٪

عدم معناداری آماره لیمیر در تمام مراحل چرخه عمر شرکت‌ها، نشان می‌دهد که در برآورد مدل در هر سه گروه شرکت‌های ذکر شده از رویکرد مقید استفاده شده است. نتایج برآورد مدل ۲ نشان می‌دهد که ضریب تعیین تعدیل شده مدل ۱ در مراحل رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با ۰/۲۴، ۵۲/۹۶٪ و ۲۱/۱۲٪ است که این نتایج نشان می‌دهد قدر توضیح دهنده‌گی مدل ۱ در مرحله بلوغ بیشتر از سایر مراحل است که نتایج این تحقیق نیز همسو با مبانی نظری و تحقیقات پیشین است. آماره دوربین واتسون به ترتیب برابر با ۱/۹۸، ۲/۱۷ و ۲/۰۲ است که با توجه به اینکه تمام آماره‌ها بین ۱/۵ و ۲/۵ است بنابراین استقلال خطاها مورد پذیرش است و همچنین آماره فیشر که جهت بررسی خطی بودن مدل مورد استفاده قرار گرفته است در سه طبقه چرخه عمر معنادار است. ضرایب عامل اندازه (SMB) برای طبقات رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با ۰/۷۸۵، ۰/۴۱۵ و ۰/۹۵۲ است که با توجه به اینکه معناداری این ضرایب در مرحله رشد کمتر از ۵٪ سطح خطای مورد پذیرش در این تحقیق است و در سایر مراحل بیشتر از ۵٪ است بنابراین عامل اندازه (SMB) در مدل ۲ تحقیق فقط در مرحله بلوغ بر صرف ریسک (R_i-R_f) تأثیر دارد که این به علت ثبات عملکردی و ریسک شرکت‌ها در مرحله بلوغ شرکت‌ها نسبت به مرحله رشد و افول شرکت‌ها است که همسو با نتایج تحقیق دی آنجلو (۲۰۱۵) و رحیمی (۱۳۹۴) است.

ضرایب برآورد شده برای متغیر تأثیر متقابل بهره‌وری سرمایه و عامل اندازه $(ROIC \times SMB)$ که نشان دهنده تأثیر بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل اندازه و صرف ریسک است در مراحل رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با ۰/۹۵۲، ۰/۳۳۴ و ۰/۵۲۱ است که با توجه به اینکه فقط ضریب برآورد شده در مرحله بلوغ معنادار است و در سایر مراحل معنادار نمی‌باشد بنابراین نشان دهنده تأثیر بهره‌وری سرمایه بر رابطه بین عامل اندازه و صرف ریسک فقط در مرحله بلوغ است و در سایر مراحل تأثیری ندارد و این مطلب نشان دهنده رد فرضیه دوم می‌باشد.

آزمون فرضیه سوم

جهت آزمون فرضیه سوم از مدل رگرسیونی ۳ تحقیق در سه طبقه از مراحل مختلف چرخه عمر استفاده شده است. نتایج تحلیل مدل ۳ رگرسیون در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول شماره ۸: نتایج برآورد ضرایب مدل ۳ و آزمون فرضیه ۳

$R_i - R_f = \alpha_1 + \beta_1(R_m - R_f) + \beta_2 SMB_{i,t} + \beta_3 HML_{i,t} + \beta_4 ROIC_{i,t} \times HML_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$			مدل	
مرحله افول	مرحله بلوغ	مرحله رشد	نماد	متغیرها
ضریب(معناداری)	ضریب(معناداری)	ضریب(معناداری)		
* (۰/۰۱۴) - ۰/۱۵۴	* (۰/۰۰۳) - ۰/۰۲۵	* (۰/۰۰۱) - ۰/۲۰۱	$R_m - R_f$	عامل بازار
(۰/۱۵۲) ۰/۱۲۳	(۰/۰۲۱) ۰/۲۵۱	(۰/۷۸۵) ۰/۶۵۲	SMB	عامل اندازه
* (۰/۰۴۱) ۰/۵۲۱	* (۰/۰۲۱) ۰/۶۲۰	* (۰/۰۰۱) ۰/۶۵۲	HML	عامل رشد
* (۰/۰۳۶) ۰/۹۸۵	* (۰/۰۴۷) ۰/۲۱۰	* (۰/۰۱۲) ۰/۱۱۲	ROIC \times HML	عامل رشد \times بهره‌وری سرمایه
* (۰/۰۰۶) - ۰/۰۱۴	* (۰/۰۲۵) - ۰/۱۵۴	* (۰/۰۰۹) - ۰/۰۰۲	α	عرض از مبدا
%۳۸/۱۵	%۶۰/۰۸	%۴۱/۰۱		ضریب تعیین تعدیل شده
(۰/۰۰۰)۳۲۰/۳۳	(۰/۰۰۰)۲۰۷/۱۶	(۰/۰۰۱)۲۰۵/۴۹		آماره فیشر(معناداری)
۱/۷۴	۲/۰۱	۱/۶۲		دوربین واتسون
(۰/۳۲)۱/۹۵	(۰/۹۴)۱/۲۴	(۰/۴۱)۱/۹۳		آماره لیمیر(معناداری)

* معناداری در سطح ۵٪

با توجه به نتایج آزمون مدل ۳ عاملی فاما و فرنچ (۱۹۹۳) و مدل ۵ عاملی فاما و فرنچ (۲۰۱۳) در مراحل مختلف عمر شرکت‌ها مشاهده می‌شود که ضریب تعیین تعدیل شده مدل سه عاملی که نشان دهنده قدرت توضیح دهنده‌گی مدل می‌باشد برای مراحل رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با ۰/۱۲/۰۱٪، ۰/۴۱/۵۱٪ و ۰/۱۲/۲۳٪ است که این نتایج نشان می‌دهد که قدرت توضیح دهنده‌گی این مدل در مرحله بلوغ بیشتر از سایر مراحل است و همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ضریب تعیین تعدیل شده مدل ۵ عاملی برای مراحل رشد، بلوغ و افول به ترتیب برابر با ۰/۱۷/۱۸٪، ۰/۱۶/۶۲٪ و ۰/۰۵/۲۷٪ است که این نتایج نشان می‌دهد همانند مدل ۳ عاملی قدرت توضیح دهنده‌گی این مدل در مرحله بلوغ بیشتر از سایر مراحل است بنابراین در مرحله بلوغ، قدرت توضیح دهنده‌گی مدل ۳ عاملی فاما و فرنچ (۱۹۹۳) و مدل ۵ عاملی فاما و فرنچ (۲۰۱۳) بیشتر از سایر مراحل است که موید تأیید فرضیه چهارم است که این نتیجه همسو با نتیجه تحقیق داوینسون و همکاران (۲۰۱۵) که نشان دادند ثبات عملکردی و ریسک شرکت‌ها در مرحله بلوغ شرکت‌ها با مرحله رشد و افول شرکت‌ها متفاوت است و در این مرحله رابطه بین متغیرهای حسابداری و بازار برقرار است بنابراین قدرت مدل‌های پیش‌بینی بازده سهام بیشتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

رهاورد اصلی این پژوهش، لزوم توجه به مفهوم مهم بهره‌وری سرمایه در فرآیند سرمایه‌گذاری در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. با توجه به رویکرد کاربردی پژوهش برای سرمایه‌گذاران و مدیران مبنی بر دستیابی به معیاری روشن جهت بهبود در تدوین استراتژی سرمایه‌گذاری و گزینش سهام، روابط مورد بررسی با تأکید بر پیش‌بینی بازده و صرف ریسک، و به منظور بررسی ماهیت پیش‌بینی‌کننده‌ی آنها صورت گرفته است. در این چارچوب، با تأیید تأثیر بهره‌وری سرمایه بر صرف ریسک و روابط آن با عامل بازار و رشد و نیز معنی‌دار بودن میانگین تفاوت بازده آتی پورتنفوی شرکت‌های با بهره‌وری سرمایه‌ی بالا و پورتنفوی شرکت‌های با بهره‌وری سرمایه‌ی پایین، به سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌شود که برای افزایش بازده آتی سرمایه‌گذاری خود در تشکیل پورتنفو اقدام به خرید سهام شرکت‌های با بهره‌وری سرمایه‌ی بالاتر و فروش سهام شرکت‌های با بهره‌وری سرمایه‌ی پایین تر بنمایند.

اهمیت کاربردی تأثیرگذاری بهره‌وری سرمایه بر استراتژی شرکت‌ها در حوزه مدیریت سرمایه‌گذاری ناشی از آن است که مدیران پورتنفوی غالباً بر اساس محدودیت‌ها و سیاست‌های مدون در شرکت‌هایشان ملزم به حفظ استراتژی موجود پورتنفوی شرکت می‌باشند و باید در چارچوب آن حرکت کنند. لذا به مدیران پورتنفوی و فعالان بازار بورس اوراق بهادار تهران نیز توصیه می‌شود که در هر نوع استراتژی سرمایه‌گذاری، عامل بهره‌وری سرمایه را نیز مورد توجه قرار دهند. همچنین تأکید بر بهره‌وری سرمایه، افزون بر بازده آتی بالاتری که برای سرمایه‌گذاران به ارمغان دارد، از یک سو برای مدیران شرکت‌ها این رهنمود را دارد که افزایش بهره‌وری سرمایه عاملی مهم در افزایش ارزش واقعی شرکت و موثر در جذب سرمایه‌های مورد نیاز از بازار سرمایه می‌باشد و از سوی دیگر، در ابعاد کلان، تحقق افزایش رشد اقتصادی از طریق بهبود بهره‌وری سرمایه به دلیل تنگاتنگی مفهوم بهره‌وری سرمایه با تولید و ارزش افزوده‌ی عملیاتی در شرکت‌ها را به همراه دارد.

با توجه به نتایج تحقیق که نشان داد بهره‌وری سرمایه بر مدل‌های پیش‌بینی بازده سهام تأثیر دارد به سازمان بورس اوراق بهادار پیشنهاد می‌شود بورس اوراق بهادار تهران در رتبه‌بندی شرکت‌ها از لحاظ شرکت برتر بورس معیار به رهوری سرمایه شرکت را نیز به عنوان معیار مهم مدنظر قرار دهد و همچنین تمام شرکت‌ها را ملزم به افشا میزان بهره‌وری سرمایه کند. همچنین به سرمایه‌گذاران پیشنهاد می‌گردد لذا پیشنهاد می‌گردد در انتخاب سرمایه‌گذاری‌های خود شرکت‌هایی که بهره‌وری سرمایه آنها بیشتر می‌باشد را انتخاب نمایند.

References

- Anthony, J., Ramesh, K, (1992), Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life cycle hypothesis, *Journal of Accounting and Economics*, 15, 203- 227.
- Babolivan and Mozafari (2016) ,“ Comparison of the predictive power of the Fama and French five-factor model with four-factor caractor model and q factor-HXZ in explaining stock returns”, *Quarterly Journal of Financial Knowledge Analysis of Securities*, Vol(30). PP:15- 32. [In Persian]
- Black E.L, (1998), Life-Cycle Impacts on the Incremental Relevance of Earnings and Cash flow Measures. *Journal of Financial Statement Analysis*, 40-56.
- Carhart, M. (. (1977).. On persistence in mutual fund performance. *Jornal of Finance* 52,, 57-82.
- Dickinson, Victoria, (2011), Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle, *The Accounting Review*, 86 (6), 1969-1994.
- Emami,ali.,Rahimi,forogh.,(2016),“Extensions of Olson & Fletham & Olson Valuation Models Using the Dickinson Life Cycle Classification ”, *Journal of Management Accounting*, Vol(30), PP:5-24. [In Persian]
- Etemadi et al. (2016) ,“ Evaluating the Company's Life-cycle Role in Optimizing the Olson Valuation Model”, *Journal of Accounting Accounting and Auditing Management*, Vol(71). PP:112- 140. [In Persian]
- Fama E. and French. A. (1992). The Cross-Section of Expected Stock Returns. *Journal of Finance*. Vol. 47, No. 2,, pp. 427-465.

- Fama E. and French. A. (1993). Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds,. Journal of Financial Economics, Vol. 33, No. 1, pp. 3-56.
- Fama, E., French, k. (2015), "A Five-factor Asset Pricing Model", Journal of Financial Economic 116, 1-22.
- Hou, K., C. Xue, and Zhang, L. (2014), "Digesting anomalies: an investment approach", Review of Financial Studies, forthcoming
- Izidinia, et al. (2015), "Comparison of the Fama and French Factor model with Carheart's four-factor main model in explaining the stock returns of listed companies in Tehran Stock Exchange", Quarterly Journal of Asset Management and Financing, Vol(3). PP:32-45.[In Persian]
- Karami, Gholamreza and Hamed Omrani (2010). The impact of the company's life cycle on the relevance of risk and performance criteria. Financial Accounting Research, Vol (3).PP:1-18.[In Persian]
- Khodadadi V. and M.R. Emami, (2010), Comparative Assessment of Fetham-ohlson sign oriented and Traditional Models, International Research Journal of Finance and Economics, 36, 59-73.
- Park Y, Chen K, (2006), The Effect of Accounting Conservatism and Life-Cycle Stages on Firm Valuation, Journal of Applied Business Research. 22, 75-92.
- Rahimi, forogh (2016). Evaluating the Company Life-cycle Role in Optimizing the Olson & Faltham Valuation Model. Accounting PhD Thesis, Tarbiat Modarres University. [In Persian]
- Xu, Bixi, (2007), Life Cycle Effect on the Value Relevance of Common Risk Factor, Review of Accounting and Finance, 6, 162-175
- Zhang, X. (2013), "Essays on Empirical Asset Pricing", Doctora Thesis, Universitat Autonoma DE Barcelona.

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۲۳۱ - ۱۹۵

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۰۲

نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی با استفاده از غربالگری فازی و تکنیک دیمتل (مورد مطالعه شهرداری کلان‌شهر قم)

علی عابدینی^۱

حمیدرضا یزدانی^{۲*}

امین حکیم^۳

علیرضا ابرقویی^۴

چکیده

گسترش شهرها و تنوع نیازهای شهروندی، از یکسو و توسعه کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات از سوی دیگر، جایگاه استفاده از دستگاه‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) را در شهرداری‌ها و سازمانهای شهری پررنگ نموده است. از این رو تحقیق حاضر شامل دو قسمت شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار سامانه ERP و اولویت‌بندی و بررسی میزان تأثیرگذاری و اثرپذیری عوامل شناسایی شده می‌باشد. برای شناسایی عوامل، جستجوی الکترونیکی در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی صورت گرفت. سپس عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سامانه ERP شناسایی و در ۲۴ بعد تقسیم شدند. بر اساس غربالگری فازی ۱۱ بعد از ۲۴ بعد تقسیم‌بندی شده مبنای مقایسات زوجی عوامل و تعیین تأثیرگذاری و اثرپذیری قرار گرفتند. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌های-پیمایشی است و جامعه آماری آن را مدیران ارشد شهرداری قم تشکیل می‌دهند که از این بین به دلیل استفاده از تکنیک دیمتل ۹ نفر از خبرگان حوزه‌های برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات از شهرداری مرکز و سازمان فاوای شهرداری قم انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک دیمتل و نرم‌افزار اکسل و متلب استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد اثرگذارترین عامل، فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی ($R-C=1/24$) و اثرپذیرترین عامل، مدیریت تغییر ($R-C=-0/88$) می‌باشد. فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی ($R-C=1/24$)، چشم‌انداز ($R-C=0/56$)، مهارت‌های کارکنان ($R-C=0/53$)، حمایت مدیریت عالی ($R-C=0/41$) و ارتباطات ($R-C=0/06$)، عوامل اثرگذار و پنج عامل مدیریت تغییر ($R-C=-0/88$)، فروشنده ($R-C=-0/67$)، کنترل و ارزیابی ($R-C=-0/52$)، استراتژی پیاده‌سازی ($R-C=-0/29$)، هزینه‌ها ($R-C=-0/23$) و تیم اجرایی پروژه ($R-C=-0/20$)، عوامل اثرپذیر می‌باشند. همچنین پرتعامل‌ترین عامل، حمایت مدیریت عالی ($R+C=10/54$) و کم‌تعامل‌ترین عامل، چشم‌انداز ($R+C=8/37$) می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی منابع سازمانی، پیاده‌سازی، تکنیک دیمتل، غربالگری فازی، شهرداری

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. abediny@modares.ac.ir

۲- استادیار گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. (نویسنده مسؤول): hryazdani@ut.ac.ir

۳- استادیار گروه مدیریت سیستم دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

۴- کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

مقدمه

سالیان متمادی برنامه‌های کاربردی مورد استفاده در سیستم‌های اطلاعاتی به صورت مجزا (functional) ارائه می‌شد و هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشتند. چنین نرم‌افزارهایی مورد توجه و علاقه شرکت‌های کوچک بود و به راحتی نیازهای خود را توسط این برنامه‌های کاربردی برآورده می‌کردند، اما پس از مدتی با گذشت زمان و با شروع فرایند مهندسی مجدد فرایندها در سازمانها، نیاز به انواع مختلف سیستم‌های اطلاعاتی احساس شد و تولید سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه که بتواند نرم‌افزارهای حوزه‌های مختلف از جمله حسابداری، تولید، فروش، انبار را به صورت منسجم و همراه هم به کار گیرد، آغاز شد (تنکورانگ و هلو، ۲۰۱۱). سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، طی سال‌های گذشته توجه فراوانی را به خود جلب کرده‌اند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۰)؛ چراکه تمامی ابعاد سازمان را پوشش داده و توانمندی تصمیم‌گیری مدیریتی را نیز به گونه چشمگیری افزایش داده‌اند. امروزه مهم‌ترین دغدغه مدیران، پیشرفت در یک محیط متلاطم و پویاست. باینکه مدیران تمامی منابع چهارگانه نیروی انسانی، مواد، تجهیزات و سرمایه را دارند، اما نمی‌توانند به یک انسجام و یکپارچگی در تمامی ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی برسند (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۷).

کلید حل این مشکلات در محیط رقابتی امروز، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) است تا با حذف هرگونه فعالیت بی‌ارزش، کسب‌وکار رونق یابد. پیاده سازی سیستم ERP به علت پیچیدگی، هزینه بالا و ریسک‌های سازگاری، یکی از مشکل‌ترین پروژه‌های سرمایه‌گذاری است. با وجود جذابیت‌های پروژه‌های فناوری اطلاعات از نظر قابلیت ایجاد تغییر و تحولات مثبت فراوان، ترس از عدم موفقیت و شکست، همواره مانعی بر سر راه پیاده سازی آنها بوده است. چنین سامانه‌هایی نویدبخش ارائه یک پاسخ یکپارچه و منسجم به نیازهای اطلاعاتی سازمان، در مورد جایگزینی سیستم‌های اطلاعاتی سنتی و جزیره‌ای است. اگر سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان به درستی و با در نظر گرفتن ملاحظات اقتصادی و سازمانی استقرار یابد، افزایش بهره‌وری سازمان قطعی است. شرکت‌هایی که در سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، از عملکرد قوی‌تر و مزیت‌های مالی بالاتری بهره می‌جویند. در واقع، ERP زیربنای یک نظام تجاری قدرتمند است که موجب ژرفای اطلاعات عملیاتی و وسعت اطلاعات در مورد زنجیره ارزش می‌شود. با وجود این،

استقرار این سامانه‌ها اغلب سازمانها را با چالش جدی مواجه می‌کند. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد بسیاری از پروژه‌های استقرار در زمان مقرر و در محدوده بودجه تعیین شده پایان پذیرفته‌اند. بهبود عملکرد سازمان به شدت به این بستگی دارد که تا چه اندازه انتخاب ERP مناسب برای سازمان، به‌درستی انجام پذیرفته و چه اندازه سیستم انتخابی با فرهنگ کسب‌وکار، راهبرد و ساختار سازمان همسو است (ارچانا و گارج^۱، ۲۰۱۲). در جهت استفاده بهینه از منابع سازمان، مشکل اصلی مدیران کمبود اطلاعات راجع به منابع سازمان نیست، بلکه مسأله اصلی همان چگونگی استفاده از حجم زیاد اطلاعات در سازمان است. امروزه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی که یکی از دستاوردهای فناوری اطلاعات در سازمانها است به یک ضرورت تبدیل گشته و سازمانها را در جهت استفاده هر چه بیشتر از این فناوری جدید که بستگی به تفکر مدیران ارشد سازمان و شناخت و درک آنان از اهمیت این سامانه‌ها در امور سازمان دارد، ترغیب خواهد کرد. ویژگی منحصر ERP به‌منزله یک نوآوری سازمانی پیچیده، این است که چگونه یک بسته نرم‌افزاری استاندارد می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند، درحالی‌که شرکت‌های رقیب نیز فرصت پیاده‌سازی بسته‌های یکسان یا مشابه را دارند. در حقیقت، از آنجاکه شرکت‌های متفاوت اهداف رقابتی متفاوتی دارند، انتظار آنها از ERP نیز متفاوت است. بنابراین، مدیر ارشد سازمان می‌بایست پیش از تصمیم‌گیری درباره یک سیستم ERP خاص، راهبرد رقابتی سازمان خود را بررسی کند و از چگونگی انتخاب و پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانی در سازمان خود اطلاع و اطمینان یابد زیرا فرآیند پیاده‌سازی ERP مناسب برای سازمان دارای خطرات بالاست (پی فانگ^۲، ۲۰۱۳).

امروزه با گسترش شهرها و تنوع نیازهای شهروندی، مدیریت شهری وارد فضای جدیدی گشته و در نتیجه زیرساخت‌های سازمانی برای اجرای مدیریت شهری نیز متحول شده است. متنوع و پیچیده شدن فرآیندهای مورد نیاز در مدیریت شهری از یک‌سو و توسعه کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات از سوی دیگر، جایگاه استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی را در شهرداری‌ها و سازمانهای شهری پررنگ نموده است. با گسترش به‌کارگیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع موسسه در انواع بنگاه‌ها و نهادهای مختلف دولتی و خصوصی، صنعتی و خدماتی، در سال‌های اخیر شهرداری‌های بزرگ دنیا

1. Archana & Garg

2. Pei-Fang

به سمت استفاده از این سیستم‌های جامع یکپارچه، گسترده و بهینه حرکت نموده و نتایج چشمگیری را به دست آورده‌اند. مزیت اصلی این سیستم‌ها حذف مشغولیت‌های بسیار زیاد بخش‌های مختلف شهرداری‌ها به توسعه و نگهداری سیستم‌های اطلاعاتی و تمرکز واحدهای مختلف بر موضوع اصلی فعالیت سازمان است (صادقی مقدم، ۱۳۹۰). از این‌رو در این تحقیق ابتدا عوامل مؤثر بر استقرار ERP شناسایی می‌شوند و سپس رتبه‌بندی و اولویت‌بندی آنها بر اساس اثرگذاری، اثرپذیری و تعامل‌پذیری‌شان، بر اساس نظرات خبرگان شهرداری کلان‌شهر قم انجام می‌گردد و در ادامه راهکارهای اجرایی برای استقرار مناسب ERP در شهرداری کلان‌شهر قم ارائه می‌گردد.

عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی ERP: بر اساس تعریف راکهارت^۱ (۱۹۸۴) عوامل حیاتی موفقیت، تعداد محدودی از حوزه‌ها هستند که اگر در آنها نتایج، رضایت‌بخش باشند، می‌توان از عملکرد رقابتی موفق سازمان اطمینان یافت (استیوز و پاستور^۲، ۲۰۰۰) به لحاظ فناوری، از آنجایی که نظام برنامه‌ریزی منابع سازمان، با نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای کامپیوتری موجود در سازمان یکپارچه شده است، در طول اجرا هزینه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند. برخی از عوامل حیاتی موفقیت در استقرار ERP عبارت‌اند از:

ملاحظات استراتژیک سازمان: ملاحظات استراتژیک در سازمان از آن‌جهت دارای اهمیت است که تصمیم اتخاذشده برای به‌کارگیری برنامه‌ریزی منابع سازمانی با استراتژی‌های آتی سازمان مغایرت نداشته و همچنین فراتر از بسترهای موجود سازمانی هم نباشد (یینگچی^۳، ۲۰۰۵).

پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد: در هر سازمان عزم و اراده مدیران ارشد به‌عنوان پشتیبان اصلی برای اجرای اهداف سازمان محسوب می‌شود. در این رابطه منظور از حمایت مدیران ارشد احساس نیاز مدیریت میزان تمایل، توانمندی و پیگیری او در تحقق اهداف تعیین‌شده سازمانی است (چانگ^۴، ۲۰۰۴).

-
1. Rockhart
 2. Esteves & Pastor
 3. Yingjie
 4. Chang

هزینه انتخاب و استقرار: معمولاً سازمانها بودجه خاصی برای بخش فناوری اطلاعات خود اختصاص می‌دهند. تعدادی از این سازمانها تفکیک این بودجه را برای برنامه‌ریزی منابع سازمانی با توجه به هدف کلان خود مشخص می‌کنند که منظور همان بودجه تخصیصی سازمان برای بهبود سیستمها می‌باشد (شانکس^۱ و همکاران، ۱۹۹۹).

مدیریت پروژه: مدیریت پروژه، فرایندی است در جهت حفظ مسیر پروژه، برای دستیابی به تعادلی اقتصادی و موجه، بین سه عامل هزینه، زمان و کیفیت، در حین اجرای پروژه، که از ابزار و تکنیک‌های خاص خود، در انجام این مهم کمک می‌گیرد. درواقع کنترل اجرای دقیق و کامل برنامه تدوین شده برای پروژه است، به طوری که هنگام خروج از برنامه بتوان با تشخیص علل و طرح اقتصادی‌ترین فعالیت‌ها، پروژه را به نزدیک‌ترین حالت ممکن در مسیر اولیه و اصلی خود بازگرداند. بنابراین به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه به‌منظور تحقق الزامات پروژه به استقرار سامانه ERP کمک شایانی می‌نماید (انجمن مدیریت پروژه، ۲۰۰۰).

ارتباطات برون و درون سازمانی: طبق تحقیقاتی که لاورنس^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، موهبت^۳ و همکاران (۲۰۱۰)، دزدار و سلیمان^۴ (۲۰۰۹) انجام داده‌اند نشان داده‌اند که ارتباطات برون و درون سازمانی در استقرار سامانه ERP تأثیرگذار می‌باشند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی از جمله موضوعات مهم رفتاری است که به‌عنوان یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت پروژه‌های پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت پروژه‌هایی که با ایجاد، تغییر در سازمان سروکار دارند، شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به‌عنوان یک عامل اولیه در ایجاد انگیزش و همکاری در کارکنان نقش ایفا کند. در یک فرهنگ پویا و قوی، ارزش‌های اساسی سازمان با یکدیگر به اشتراک گذاشته می‌شود (حنفی زاده و همکاران، ۱۳۸۸). طبق تحقیقاتی که ناگپال^۵ و همکاران

-
1. Shanks
 2. Lawrence
 3. Moohebat
 4. Dezdar & Sulaiman
 5. Nagpal

(۲۰۱۴) و سومرز و نلسون^۱ (۲۰۰۳) انجام داده‌اند نشان داده‌اند که مدیریت فرهنگ برای تغییر در استقرار سامانه ERP تأثیرگذار می‌باشد.

تیم پیاده‌سازی^۲: زمانی که تیم یک پروژه برای تغییرات سازمانی آماده‌اند، تمایل بیشتری در تجربه و به‌کارگیری یک سیستم از خود نشان می‌دهند بنابراین تمایل رفتاری به استفاده از یک سیستم ERP به‌طور غیرمستقیم تحت تأثیر آمادگی برای تغییر کارکنان قرار دارد (کواک و لی^۳، ۲۰۰۸).

کنترل و ارزیابی: طبق تحقیقاتی که گوپتا^۴ و همکاران (۲۰۱۴)، موهبت و همکاران (۲۰۱۰)، انگای^۵ و همکاران (۲۰۰۸)، مبرت^۶ و همکاران (۲۰۰۰)، هولند و لایت^۷ (۱۹۹۹) انجام داده‌اند نشان داده‌اند که کنترل و ارزیابی در استقرار سامانه تأثیرگذار می‌باشند.

در جدول شماره ۱ عوامل حیاتی موفقیت با توجه به تعاریف و توصیفات یکسان گروه‌بندی می‌شوند و عوامل غیرتکراری نیز در طبقه‌های جداگانه طبقه‌بندی می‌شوند. برای طبقه‌بندی عوامل، عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی سامانه ERP از مبانی نظری و پیشینه تحقیق گردآوری شدند که عوامل حیاتی موفقیت برای پیاده‌سازی سامانه ERP در این مقالات با نظرات خبرگان و کارشناسان در ۲۴ طبقه زیر طبقه‌بندی شدند.

-
- 1.Somers & Nelson
 - 2.Implementation Team
 - 3.Kwahk & Lee
 - 4.Gupta
 - 5.Ngai
 - 6.Mabert
 - 7.Holland & Light

جدول شماره ۱: عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی سامانه ERP

ردیف	عوامل حیاتی موفقیت	منابع
۱	ارتباطات	حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ شاه، ۲۰۱۱؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ ونکاتسواران و ماهالاکشمی ^۱ ، ۲۰۱۲؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۲	فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی	سارتوریوس ^۲ و همکاران، ۲۰۰۷؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۳	ادغام و انطباق با داده‌های مکانی	سامنر ^۳ ، ۲۰۰۰؛ اتینتو، ۲۰۰۸؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰
۴	عیب‌یابی	فینی ^۴ و کوربت ^۵ ، ۲۰۰۷؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۵	استراتژی استقرار	حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ ترکی، ۲۰۱۱؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۶	امنیت سیستم	اتینتو، ۲۰۰۸
۷	بلوغ فناوری اطلاعات	هانگ و پالویا ^۶ ، ۲۰۰۱؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۸	تجارت الکترونیک	ناه ^۷ و همکاران، ۲۰۰۳؛ حکیم، ۲۰۱۰
۹	مشاوره	گارگیا و بردی ^۸ ، ۲۰۰۵؛ اهی ^۹ و مدسن، ۲۰۰۵؛ فینی و کوربت، ۲۰۰۷؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱
۱۰	معماری	اکرمز و ون هلدن ^{۱۰} ، ۲۰۰۲؛ ناه و همکاران، ۲۰۰۳
۱۱	مهارت‌های کارکنان	چن ^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۹؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ ترکی، ۲۰۱۰؛ سارتوریوس و همکاران، ۲۰۱۵؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۱۲	هزینه‌ها	فینی و کوربت، ۲۰۰۷؛ اربنتو ^{۱۲} ، ۲۰۰۸؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ اهی و مدسن، ۲۰۰۵؛ گارگیا و بردی، ۲۰۰۵
۱۳	تیم اجرایی پروژه	چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ ترکی، ۲۰۱۱؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ استنسیو، ۲۰۱۶؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۱۴	جبران خسارت	ناه، ۲۰۰۳

1.Venkateswaran & Mahalakshmi

2.Sartorius

3.Sumner

4.Finney & Corbett

5.Finney & Corbett

6.Huang & Palvia

7.Nah

8.Gargeya & Brady

9.Ehie & Madsen

10.Akkermans & van Helden

11.Chen

12.Otieno

ردیف	عوامل حیاتی موفقیت	منابع
۱۵	چشم‌انداز	موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۱۶	حمایت مدیریت عالی	حکیم، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ التركي، ۲۰۱۱؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۱۷	داده‌ها	ارینتو، ۲۰۰۸؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ شاه، ۲۰۱۱؛ ایتسنیو، ۲۰۱۶؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۱۸	زیرساخت	اهی و مدسن، ۲۰۰۵؛ فینی و کربت، ۲۰۰۷؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۱۹	مدیریت تغییر	ارینتو، ۲۰۰۸؛ چن و همکاران، ۲۰۰۹؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ التركي، ۲۰۱۱؛ استنسیو، ۲۰۱۶؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۲۰	فروشنده	فینی و کوربت، ۲۰۰۷؛ حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ شاه، ۲۰۱۱؛ سارتوریوس و همکاران، ۲۰۱۵؛ استنسیو، ۲۰۱۶؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۲۱	کنترل و ارزیابی	حکیم، ۲۰۱۰؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ دزدار و آیینین، ۲۰۱۱؛ سارتوریوس و همکاران، ۲۰۱۵؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۲۲	مدیریت انتظارات	اکرمز و ون هلدن، ۲۰۰۲؛ گاراگیا و بردی، ۲۰۰۵؛ موهبت و همکاران، ۲۰۱۰
۲۳	مدیریت دانش	موهبت و همکاران، ۲۰۱۰؛ گارگ و خورانا، ۲۰۱۷
۲۴	مزایای ناشناخته	ارینتو، ۲۰۰۸

با بررسی پیشینه تجربی تحقیق در پایگاه‌های علمی معتبر فارسی و لاتین خلاصه‌ای تحقیقات گذشته ارائه می‌گردد.

بهبودی اصل و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی از دیدگاه خبرگان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که هفت عامل اساسی در زمینه انتخاب سامانه برنامه‌ریزی منابع سازمان به روش تحلیل عاملی اکتشافی شناسایی شدند که شامل مشخصات عمومی، هزینه پیاده‌سازی، قیمت فروشنده، قابلیت‌های کاربردی نرم‌افزار، پیاده‌سازی و مدیریت پروژه و قابلیت کیفی نرم‌افزار بوده‌اند. عمید و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود به ارزیابی میزان آمادگی پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان در سازمانهای خدماتی دولتی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مخاطرات راهبردی شروع پروژه پیاده‌سازی و تمرکز مسائل محتمل در نواحی غیر راهبردی مرتبط با بهسازی ساختار نرم سازمان (منابع انسانی و مدیریت عوامل نگرشی کارکنان) باید در آسیب‌شناسی و مدیریت مخاطرات مورد توجه قرار بگیرد.

حیدری و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی پیشران‌های مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در صنایع تولیدی پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق آنها عملکرد، هنجارهای ذهنی، درک سودمندی و بهره‌وری، درک سهولت استفاده و قصد استفاده به‌عنوان پیشران‌های مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان معرفی شدند.

موهبت و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی مقایسه‌ای عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی ERP در کشورهای درحال توسعه و کشورهای توسعه‌یافته تعهد به تغییر، ارتباطات و همکاری بین ادارات، سازگاری بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی IT، شایستگی تیم پروژه، مدیریت دانش، همکاری فروشنده و مشتری، نظارت و بازخورد، مشارکت و آموزش کاربر، مناسب بودن نرم‌افزار و سخت‌افزار، درک کردن فرهنگ شرکت‌های بزرگ و طرح روشن و مشخص شامل اهداف، استراتژی، محدوده و برنامه را به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی ERP در نظر می‌گیرند.

عمر التورکی^۱ (۲۰۱۱) با یک مطالعه اکتشافی در پیاده‌سازی ERP در عربستان سعودی آمادگی برای تغییر، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت پروژه، تعهد اجرایی، مهارت‌های IT، مهارت‌های فرآیند کسب‌وکار، آموزش و یادگیری را عوامل حیاتی موفقیت در استقرار ERP می‌داند.

حکیم^۲ (۲۰۱۰) با رویکرد کنترل ریسک‌های پیاده‌سازی ERP، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، مقاومت کم به تغییرات توسط کاربران، هماهنگی میان ادارات، نیاز به اطلاعات صحیح، صریح و سریع برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، برنامه استراتژیک سازمانی، فرآیندهای مهندسی مجدد، ساختار و ترکیب تیم پروژه، آگاهی از درجه ERP، آشنایی با فروشندگان ERP، بهبود سیستم‌های کنترل و اثربخشی آن، ثبات اهداف شرکت و زیرساخت‌های فنی موجود را از عوامل حیاتی پیاده‌سازی ERP برمی‌شمارند.

دزدار و آیینین^۳ (۲۰۱۱) با بررسی موفقیت پروژه‌های پیاده‌سازی ERP در ایران و بررسی نقش عوامل محیطی به این نتیجه رسیدند که مدیریت تغییر، گستره ارتباطات سازمان، باز مهندسی فرآیندها، قهرمان پروژه، دقت در انتخاب نرم‌افزار ERP، حمایت

1. Al-Turki

2. Hakim

3. Dezdar & Ainin

فروشنده، حمایت مدیران ارشد، مشارکت کاربر، تمرین و آموزش کاربر، فرهنگ‌سازمانی و برنامه‌ریزی و چشم‌انداز سازمان از عوامل حیاتی موفقیت در استقرار ERP هستند.

افتیخار شاه^۱ و همکاران (۲۰۱۱) در یک تحقیق تجربی عوامل اجتماعی و فنی مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی ERP در پاکستان را مورد بررسی قرار دارند. از دیدگاه آنها مدیریت تغییر، ارتباطات مؤثر، صحت داده‌ها، مهندسی مجدد فرایندها، پشتیبانی فروشنده، حمایت مدیریت ارشد، آموزش کاربران و فرهنگ‌سازمانی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی ERP هستند. اسینتسو^۲ (۲۰۱۶) فلسفه تغییرات، مسائل مربوط به تغییر ذهنیت، مسائل مربوط به کیفیت داده‌ها، مسائل فنی و مسائل مربوط به انتخاب فروشنده را بزرگ‌ترین چالش‌های پیاده‌سازی ERP برای اولین بار می‌داند.

گارگ و خورانا^۳ (۲۰۱۷) ریسک‌های بحرانی در پیاده‌سازی ERP در خرده‌فروشی‌های هند را مورد بررسی قرار دادند که طبق نتایج تحقیق آنان مقاومت در برابر تغییر، زمان نامناسب برای راه‌اندازی، ارتباطات ضعیف، هماهنگی بین اداره‌ای ضعیف، بی‌تجربگی مدیر پروژه و تیم پیاده‌سازی، حمایت مدیریت ارشد، آموزش ضعیف، برآورد ضعیف فعالیت‌ها، چشم‌انداز و مأموریت و زیرساخت فناوری اطلاعات ناکافی را به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی ERP مطرح کردند.

ریتسما و هیلتوفت^۴ (۲۰۱۸) در تحقیق‌شان به بررسی عوامل حیاتی موفقیت برای استقرار سامانه ERP از دیدگاه کاربران پرداختند. نتایج تحقیق حاکی از این بود که تیم پروژه، امکانات فنی، تصمیم‌گیری استراتژیک، تمرین و آموزش، حداقل سفارشی‌سازی، تست نرم‌افزار و اندازه‌گیری عملکرد بر استقرار و پیاده‌سازی سامانه ERP تأثیر دارد.

فادل المولی^۵ (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی سامانه ERP بر دستیابی به اهداف کلیدی سیستم‌های اطلاعاتی در بخش آموزش عالی پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد حمایت مدیریت عالی، تمرین و آموزش، مدیریت پروژه، منابع فنی، بازمهندسی فرایندها و حمایت مشاوران بر استقرار و پیاده‌سازی ERP تأثیر دارند.

-
1. Syed Iftikhar Shah
 2. Osintsev
 3. Garg & Khurana
 4. Reitsma & Hilletofth
 5. Fadelelmoula

منون^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی چالش‌های حیاتی در پیاده‌سازی سامانه ERP پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق، تم‌های اصلی که آنها شناسایی کرده بودند شامل منحل شدن سریع گروه پروژه، نداشتن تست مناسب، محدودیت زمانی منطقه، استرس پیاده‌سازی، تأخیر به سبب برون‌سپاری، مقاومت در برابر تغییر، دوره پشتیبانی کوتاه‌مدت، تصفیه کردن اطلاعات، سفارشی‌سازی بیش‌ازحد و درک نکردن پیچیدگی توسط رهبران بود. ویرتانن^۲ (۲۰۱۹) در پایان‌نامه خود به مطالعه موردی یک سامانه ERP پیاده‌سازی شده در کشور فنلاند پرداخت. او عواملی همچون انتخاب کاربر کلیدی، برگزاری اجلاس برای معرفی فرآیندهای جدید، وارد کردن اطلاعات مرجع و پیکربندی جدید سیستم، تست پذیرش کاربر برای اعتبار سنجی فرآیندهای پیشنهادی و تمرین کاربر نهایی را به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی سامانه ERP از مصاحبه‌ها استخراج کرد.

شافی^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی به‌اندازه‌گیری عملکرد پیاده‌سازی سامانه ERP پرداختند. شاخص‌های آنها برای اندازه‌گیری عملکرد در این تحقیق شامل زمان، کاربرپسند بودن، پایگاه داده، قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری، خدمات و پشتیبانی فروشنده بود.

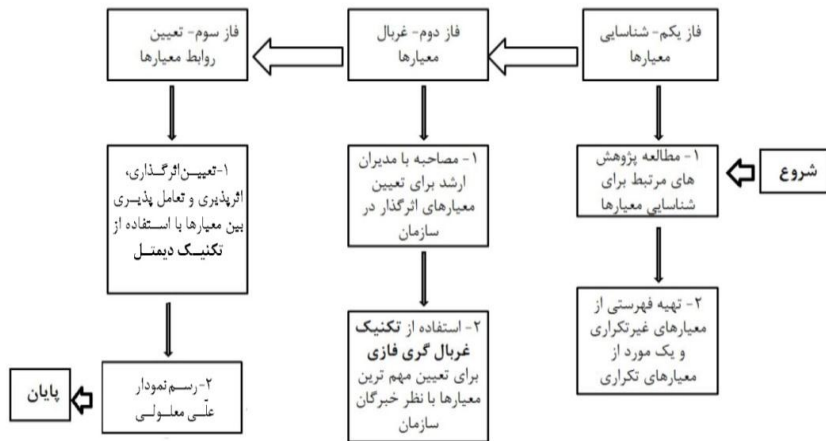
با بررسی پیشینه تحقیق دریافت می‌شود تحقیقات گذشته هرکدام به شناسایی برخی از عوامل حیاتی موفقیت و چالش‌های پیاده‌سازی ERP پرداخته‌اند. از این‌رو هدف این تحقیق تجمیع عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی ERP، غربال آنها، تعیین اهمیت آنها و بررسی رابطه علی و معلولی بین این عوامل در شهرداری کلان‌شهر قم خواهد بود تا دیدگاه مناسبی از اثرگذاری و اثرپذیری این عوامل و شبکه ارتباطات این عوامل در اختیار مدیران شهرداری کلان‌شهر قم قرار دهد.

ابزار و روش

فرآیند انجام این تحقیق شامل سه مرحله بوده است (شکل ۱): ۱- فاز شناسایی معیارها؛ در این مرحله معیارها با مطالعه پیشینه تحقیق‌های مرتبط جمع‌آوری شدند. بدین منظور، برای تهیه فهرستی از معیارها، ابتدا معیارهای غیرتکراری جمع‌آوری شدند و سپس از

-
1. Menon
 2. Virtanen
 3. Shafi

میان معیارهایی که عیناً در تحقیق‌ها تکرار شده بودند و یا از لحاظ مفهومی کاملاً یکسان بودند، یک مورد در فهرست ذکر شد. ۲- فاز غربال معیارها: در این مرحله ابتدا از طریق مصاحبه با مدیران ارشد شهرداری، معیارهای مؤثر بر پیاده‌سازی سامانه ERP در شهرداری شناسایی شد و سپس از تکنیک غربالگری فازی برای تعیین مهم‌ترین معیارها استفاده شد. ۳- فاز تعیین روابط بین متغیرها: در این مرحله پرسش نامه دیمتل توسط خبرگان شهرداری تکمیل گردید. سپس با تعیین عوامل اثرگذار و اثرپذیر، گراف روابط علی معلولی متغیرها نیز تعیین شد.



شکل شماره ۱: فازهای تحقیق

فرآیند غربالگری فازی

چون خبرگان از بخش‌های مختلف سازمان نظیر فناوری اطلاعات، مالی، سامانه اطلاعات مکانی و شهرسازی بودند، نظرات متفاوتی نسبت به عوامل داشتند لذا تابع اجماع غربالگری فازی با تعدیل نظرات خبرگان، به انتخاب دقیق‌تر عوامل بااهمیت کمک می‌کند. همچنین تعداد عوامل حیاتی موفقیت برای پیاده‌سازی سامانه ERP که در پیشینه تحقیق شناسایی شدند، زیاد بود و ورود همه این معیارها به دیمتل، مدل‌سازی را پیچیده می‌کند بنابراین بایستی معیارها غربال می‌شدند و متناسب با شهرداری کلان‌شهر قم بومی‌سازی و

انتخاب می‌شدند. از این رو در این تحقیق از فرآیند غربالگری فازی استفاده شد. فرآیند غربالگری فازی، فرآیند دومرحله‌ای است و شامل سه جزء است: جزء اول، مجموعه‌ای از گزینه‌های تصمیم‌گیری است که از بین آنها قصد انتخاب زیرمجموعه‌ای را برای بررسی‌های بیشتری داریم.

$$A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\} \quad (1)$$

جزء دوم مجموعه‌ای از معیارهاست که ارزیابی بر اساس آنها انجام می‌شود.

$$C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\} \quad (2)$$

جزء سوم نیز گروهی از افراد خبره هستند که نظرات آنها در غربال‌سازی صائب است.

$$E = \{E_1, E_2, \dots, E_r\} \quad (3)$$

هر فرد خبره باید بیان دارد که هر گزینه تا چه حد میزان معیارهای مختلف را اقلان می‌کند. این ارزیابی از اقلان معیارها توسط گزینه‌ها در قالب عناصر مقیاس جدول ۲ انجام می‌شود (الف و شهریاری نیا، ۱۳۹۳).

جدول شماره ۲: طیف فازی هفت‌بخشی برای امتیازدهی

مقدار زبانی	نماد تعریف‌شده	واژه زبانی
OU	S ₇	بی‌نهایت مهم
VH	S ₆	بسیار مهم
H	S ₅	مهم
M	S ₄	متوسط
L	S ₃	کم‌اهمیت
VL	S ₂	بسیار کم‌اهمیت
N	S ₁	بی‌اهمیت

استفاده از چنین مقیاسی یک ترتیب طبیعی^۱ از S_i ها فراهم می‌آورد، به طوری که برای هر $i < j$ داریم:

$S_i < S_j$ و ماکزیمم و مینیمم هر دو عنصر به صورت زیر تعیین می‌گردد:

$$\text{Max}(S_i, S_j) = S_i \quad S_i \geq S_j \quad (۴)$$

$$\text{Min}(S_i, S_j) = S_i \quad S_i \geq S_j \quad (۵)$$

بر اساس مقیاس فوق هر فرد خبره مجموعه‌ای از n ارزش (به تعداد معیارها) را برای هر گزینه ارائه می‌نماید. این ارزش‌ها درجه اقتناع گزینه موردنظر را در ارتباط با معیار j ام نشان می‌دهند.

$$\{\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_n\} \quad (۶)$$

گام بعدی در این فرآیند، پیدا کردن ارزیابی واحد هر فرد خبره از هر گزینه است. بدین منظور باید اندازه منفی اهمیت به صورت زیر تعیین شود.

$$\text{Neg}(S_i) = S_{q-i+1} \quad (۷)$$

آنگاه نمره واحد گزینه‌ها توسط هر فرد خبره (U) به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} & \min \{ \text{Neg}(I_{kj}) \vee \pi_{ijk} \} \\ & i = 1, 2, \dots, m \\ & k = 1, 2, \dots, r \end{aligned} \quad (۸)$$

که در آن U_{ik} نمره واحد فرد خبره K در ارتباط با گزینه i ام، I_{kj} درجه اهمیت معیار j ام از نظر فرد خبره K ام و π_{ikj} بیانگر میزان امکان اقتناع معیار j ام توسط گزینه i ام از نظر فرد k ام است. نتیجه مرحله اول فرآیند غربالگری به دست آوردن نمرات واحد افراد خبره به گزینه‌های مختلف است (الف و شهریاری نیا، ۱۳۹۳).

$$\{U_{ik}\} = \{U_{i1}, U_{i2}, \dots, U_{ir}\} \quad (۹)$$

در مرحله دوم از فرآیند غربالگری فازی به ترکیب ارزیابی‌های انجام شده توسط افراد خبره می‌پردازیم تا یک ارزیابی کلی از هر گزینه به دست آوریم. اولین گام در این مرحله آن است که یک تابع اجتماع نظر^۱ (Q) برای بدنه تصمیم‌گیری تعیین نماییم. این تابع بیان می‌دارد که توافق چه تعداد از افراد خبره لازم است تا یک گزینه مورد قبول قرار گرفته و از فرآیند غربالگری عبور کند. بر این اساس برای هر i ($K=1,2,3,\dots,r$ فرد خبره) بدنه تصمیم‌گیری یک ارزش $Q(K)$ فراهم می‌نماید. $Q(K)$ بیان می‌دارد که اگر K فرد خبره از گزینه‌ای راضی باشند، آنگاه چگونگی پذیرش یک گزینه چه خواهد بود. حال اگر q بیانگر تعداد نقاط در مقیاس انتخاب‌شده و r بیانگر تعداد افراد خبره مشارکت‌کننده در تصمیم‌گیری باشد، آنگاه تابع اجتماع نظر به صورت زیر تعریف می‌گردد (الف و شهریاری نیا، ۱۳۹۳):

$$Q_{A(k)} = S_{b(k)}$$

$$B_{(k)} = \text{Int}\left[1 + \left(k \frac{q-1}{r}\right)\right] \quad (10)$$

$$k = 1, 2, \dots, r$$

که در آن Int بیانگر عدد صحیح است و روشن است که در تابع فوق q و r هر چه باشند، داریم:

$$Q_A(0) = S_1 \quad (11)$$

$$Q_A(r) = S_q \quad (12)$$

بعد از انتخاب مناسب تابع اجتماع نظر، می‌توانیم از عملگر OWA برای اجماع نظر خبرگان استفاده کنیم. در اینجا برای هر یک از m گزینه، یک نمره واحد توسط فرد خبره k ام ($k=1,2,3,\dots,r$) ارائه شده است. حال برای هر یک از گزینه‌ها، ارزیابی واحد افراد خبره باید به صورت نزولی مرتب گردد. B_{ij} بیانگر زامین بالاترین نمره راهکار i است که بر اساس آن می‌توان ارزیابی کلی از راهکار i را به صورت زیر محاسبه نمود (الف و شهریاری نیا، ۱۳۹۳):

$$u_i = \max_j \{Q(j) \wedge B_{ij}\} \quad (۱۳)$$

$$i = 1, 2, \dots, m$$

که در این رابطه:

B_{ij} بیانگر ارزش z امین نمره خوب راهکار i است.

$Q(j)$ بیانگر آن است که تصمیم‌گیرنده چقدر احساس می‌کند که حمایت حداقل z فرد خبره لازم است.

B_{ij} $Q(i)$ را می‌توان به‌عنوان وزن دهی به z امین نمره خوب گزینه i (B_{ij})، بر اساس خواست تصمیم‌گیرنده (که حمایت z فرد خبره را لازم می‌داند) $Q(j)$ در نظر گرفت.

عملگر \max نقش جمع را در روش میانگین‌گیری عددی معمولی ایفا می‌کند.

با توجه به توضیحات فوق رابطه u_i فوق را می‌توان تصمیم میانگین وزن معمولی در نظر گرفت (الفت و شهریار، ۱۳۹۳).

تکنیک دیمتل

دیمتل^۱ که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسات زوجی می‌باشد، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی سیستماتیک به آنها توسط به‌کارگیری اصول تئوری گراف‌ها، ساختار سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم، همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر مذکور به دست می‌دهد، به‌گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور و اهمیت آنها را به‌صورت امتیازی عددی معین می‌کند (لی و ژنگ، ۲۰۰۹). روش دیمتل جهت شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار گرفته می‌شود. از آنجاکه گراف‌های جهت‌دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند، لذا تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آنها را به‌صورت یک مدل ساختاری قابل‌درک درآورد. گام‌های تکنیک دیمتل در این تحقیق بر اساس الگوی اجرای تکنیک دیمتل (ابراهیمی و خورشیدی، ۱۳۹۵) اجرا شده است. جدول

1. Decision Making Trial and Evaluation

2. Li & Tzeng

زیر طیف موجود برای امتیازدهی در این روش را نشان می‌دهد که در این تحقیق نیز از آن استفاده شده است.

جدول شماره ۳: عبارات کلامی برای اعلام نظر کارشناسان

بی‌تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
۰	۱	۲	۳	۴

تجزیه و تحلیل داده‌ها

غربالگری فازی

۲۴ معیار اصلی استخراج شده از تحقیق‌های مرتبط در جدول ۱ نشان داده شده است. پس از مصاحبه با مدیران ارشد شهرداری که شامل خبرگان حوزه‌های برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات از شهرداری مرکز و سازمان فاوای شهرداری قم، بودند، با استفاده از تکنیک غربالگری فازی اهمیت هریک از معیارها محاسبه شد که در این مرحله ۹ تن از متخصصان به پرسش‌نامه‌های غربالگری فازی پاسخ دادند. جواب‌های به‌دست آمده از پرسش‌نامه غربال فازی برای هر معیار باید به‌صورت نزولی مرتب گردند که به علت محدودیت‌های مقاله فقط تعدادی از پاسخ‌ها اینجا ذکر شده است:

$$U_1 = \{M, M, H, VH, VH, VH, VH, VH, OU\}$$

$$U_2 = \{H, H, VH, VH, VH, VH, VH, VH, OU\}$$

$$U_3 = \{L, M, M, M, H, VH, VH, VH, OU\}$$

$$U_4 = \{H, VH, VH, VH, OU, OU, OU, OU, OU\}$$

سپس تابع اجتماع نظر به‌صورت زیر تعریف گردید:

$$Q_A(k) = S_{b(k)} \quad (14)$$

$$b(k) = \text{Int}\left[1 + \left(k \frac{q-1}{r}\right)\right] \quad (15)$$

$$k = 1, 2, \dots, r$$

با توجه به اینکه از طیف هفت‌تایی استفاده نموده‌ایم، به‌جای q عدد ۷ قرار می‌گیرد. به این دلیل که ۹ نفر به پرسش‌نامه پاسخ داده‌اند، به‌جای r عدد ۹ را قرار می‌دهیم، آنگاه:

$$b(k) = \text{Int}\left[1 + \left(\frac{2}{3} k\right)\right] \quad (16)$$

تابع اجتماع نظر به صورت زیر است:

$$k = 1 \rightarrow b(1) = \text{Int}[1.67] = 1$$

$$\rightarrow Q_{A(1)} = S_1 \sim N$$

$$k = 2 \rightarrow b(2) = \text{Int}[2.33] = 2$$

$$\rightarrow Q_{A(2)} = S_2 \sim VL$$

$$k = 3 \rightarrow b(3) = \text{Int}[3] = 3$$

$$\rightarrow Q_{A(3)} = S_3 \sim L$$

$$k = 4 \rightarrow b(4) = \text{Int}[3.67] = 3$$

$$\rightarrow Q_{A(4)} = S_4 \sim L$$

$$k = 5 \rightarrow b(5) = \text{Int}[4.33] = 4$$

$$\rightarrow Q_{A(5)} = S_5 \sim M$$

$$k = 6 \rightarrow b(6) = \text{Int}[5] = 5$$

$$\rightarrow Q_{A(6)} = S_6 \sim H$$

$$k = 7 \rightarrow b(7) = \text{Int}[5.67] = 5$$

$$\rightarrow Q_{A(7)} = S_7 \sim H$$

$$k = 8 \rightarrow b(8) = \text{Int}[6.33] = 6$$

$$\rightarrow Q_{A(8)} = S_8 \sim VH$$

$$k = 9 \rightarrow b(9) = \text{Int}[7] = 7$$

$$\rightarrow Q_{A(9)} = S_9 \sim OU$$

ارزیابی به‌دست‌آمده از پرسش نامه به صورت زیر است. در این قسمت تنها به ذکر دو عامل بسنده کردیم و نتایج تحلیل داده‌ها در جدول ۴ آمده است:

$$U_1 = \max\{N\Lambda OU, VL\Lambda VH, L\Lambda VH, L\Lambda VH, M\Lambda VH, H\Lambda VH, H\Lambda H, VH\Lambda M, OU\Lambda M\} = VH$$

$$U_2 = \max\{N\Lambda OU, VL\Lambda VH, L\Lambda VH, L\Lambda VH, M\Lambda VH, H\Lambda VH, H\Lambda VH, VH\Lambda H, OU\Lambda H\} = H$$

جدول شماره ۴: اهمیت ۲۴ عامل

اهمیت	عامل	اهمیت	عامل
OU	تیم اجرایی پروژه	VH	ارتباطات
M	جبران خسارت	H	فرهنگ و ویژگی های سازمانی
H	چشم‌انداز	M	ادغام و انطباق با داده‌های مکانی
VH	حمایت مدیریت عالی	M	عیب‌یابی
M	داده‌ها	VH	استراتژی استقرار
M	زیرساخت	M	امنیت سیستم
VH	مدیریت تغییر	M	بلوغ فناوری اطلاعات
H	فروشنده	L	تجارت الکترونیک
VH	کنترل و ارزیابی	M	مشاوره
M	مدیریت انتظارات	M	معماری
M	مدیریت دانش	VH	مهارت‌های کارکنان
M	مزایای ناشناخته	H	هزینه‌ها

با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش نامه عواملی که دارای اهمیت متوسط بودند حذف و عواملی بااهمیت نسبتاً زیاد، زیاد و خیلی زیاد به‌عنوان ۱۱ عامل خروجی غربال فازی (جدول ۵) انتخاب شدند که همان متغیرهای استفاده شده در تکنیک دیمتل هستند.

جدول شماره ۵: عوامل خروجی غربال فازی

عنوان	علامت اختصاری	عنوان	علامت اختصاری
مدیریت تغییر	C7	تیم اجرایی پروژه	C1
کنترل و ارزیابی	C8	مهارت‌های کارکنان	C2
حمایت مدیریت عالی	C9	استراتژی پیاده‌سازی	C3
چشم‌انداز	C10	فروشنده	C4
هزینه‌ها	C11	فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی	C5
		ارتباطات	C6

تکنیک دیمتل

برای اجرای روش دیمتل مراحل زیر انجام شده است:

گام اول: نظرسنجی از خبرگان و تکمیل پرسش نامه ماتریس مقایسات زوجی

در ابتدا عوامل خروجی غربال فازی (جدول ۵) در قالب ماتریس‌های مقایسات زوجی طراحی گردید و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان حوزه‌های برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات از شهرداری مرکز و سازمان فاوای شهرداری قم قرار گرفت تا با نظرسنجی به‌عمل‌آمده بتوان از تجربیات حرفه‌ای آنها برای دستیابی به نتایج دقیق و درست بهره‌مند شویم.

گام دوم: تنظیم ماتریس رابطه مستقیم اولیه M

در این مرحله با محاسبه میانگین گزینه‌های انتخابی و یا مشخص کردن پرتکرارترین گزینه انتخابی توسط خبرگان در هریک از سؤالات، داده‌های ورودی برای ماتریس اولیه را تعیین می‌کنیم. در این تحقیق از میانگین گزینه‌های انتخابی استفاده شده است.

جدول شماره ۶: ماتریس رابطه مستقیم اولیه

M	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	0.00	2.67	3.00	2.67	2.33	2.67	3.00	3.33	2.67	2.33	2.67
C2	3.67	0.00	2.33	2.33	2.33	3.00	3.00	3.67	3.00	2.00	2.00
C3	3.00	1.67	0.00	2.33	2.33	3.00	3.33	3.00	3.00	1.67	3.33
C4	2.33	2.67	3.00	0.00	2.00	2.00	1.67	1.67	2.67	1.00	3.33
C5	2.67	2.67	2.00	2.67	0.00	3.00	3.33	3.00	3.67	3.00	2.33
C6	3.00	1.33	2.33	3.00	3.00	0.00	3.00	2.33	2.67	2.00	2.00
C7	2.67	2.33	3.33	1.33	2.00	2.00	0.00	2.33	3.00	2.00	1.67
C8	3.00	2.67	2.33	2.67	1.67	1.33	3.00	0.00	2.33	2.00	2.33
C9	3.00	3.33	3.67	3.00	2.33	3.00	3.33	3.00	0.00	3.00	3.00
C10	2.33	2.00	2.67	3.00	2.33	2.33	2.33	1.67	2.33	0.00	3.00
C11	2.67	3.00	3.33	3.33	1.33	2.00	1.67	2.00	3.00	2.00	0.00

گام سوم: تنظیم ماتریس رابطه مستقیم تعمیم‌یافته N

در این گام ماتریس رابطه مستقیم تعمیم‌یافته N برای عوامل و متغیرهای تحقیق، از طریق رابطه ۱۷ به دست می‌آید. تمامی عناصر این ماتریس بین صفر و یک هستند.

$$\lambda = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^9 f_{ij}} \quad (17) \quad (1 \leq i \leq 9)$$

جدول شماره ۷: ماتریس رابطه مستقیم تعمیم یافته

N	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	0.00	0.09	0.10	0.09	0.08	0.09	0.10	0.11	0.09	0.08	0.09
C2	0.12	0.00	0.08	0.08	0.08	0.10	0.10	0.12	0.10	0.07	0.07
C3	0.10	0.05	0.00	0.08	0.08	0.10	0.11	0.10	0.10	0.05	0.11
C4	0.08	0.09	0.10	0.00	0.07	0.07	0.05	0.05	0.09	0.03	0.11
C5	0.09	0.09	0.07	0.09	0.00	0.10	0.11	0.10	0.12	0.10	0.08
C6	0.10	0.04	0.08	0.10	0.10	0.00	0.10	0.08	0.09	0.07	0.07
C7	0.09	0.08	0.11	0.04	0.07	0.07	0.00	0.08	0.10	0.07	0.05
C8	0.10	0.09	0.08	0.09	0.05	0.04	0.10	0.00	0.08	0.07	0.08
C9	0.10	0.11	0.12	0.10	0.08	0.10	0.11	0.10	0.00	0.10	0.10
C10	0.08	0.07	0.09	0.10	0.08	0.08	0.08	0.05	0.08	0.00	0.10
C11	0.09	0.10	0.11	0.11	0.04	0.07	0.05	0.07	0.10	0.07	0.00

گام چهارم: تنظیم ماتریس رابطه کل T

در این گام ماتریس رابطه کل T عوامل اصلی و متغیرهای تحقیق از طریق رابطه ۲

به دست می‌آید.

$$T = N * (I - N)^{-1} \quad (۱۸)$$

جدول شماره ۸: ماتریس رابطه کل

T	C1	C2	C3	C4	C5	C	C7	C8	C9	C10	C11
C1	0.46	0.48	0.54	0.50	0.42	0.47	0.54	0.52	0.53	0.41	0.50
C2	0.57	0.40	0.53	0.50	0.43	0.49	0.54	0.53	0.55	0.41	0.48
C3	0.54	0.44	0.45	0.49	0.42	0.48	0.54	0.50	0.53	0.39	0.51
C4	0.45	0.41	0.47	0.36	0.36	0.39	0.43	0.41	0.46	0.32	0.45
C5	0.55	0.49	0.53	0.52	0.37	0.50	0.56	0.53	0.58	0.45	0.50
C6	0.50	0.41	0.49	0.47	0.41	0.36	0.50	0.46	0.49	0.38	0.44
C7	0.47	0.41	0.49	0.40	0.36	0.40	0.38	0.43	0.48	0.36	0.41
C8	0.48	0.42	0.46	0.45	0.36	0.38	0.47	0.37	0.46	0.36	0.43
C9	0.60	0.54	0.61	0.56	0.47	0.53	0.59	0.56	0.51	0.47	0.55
C10	0.47	0.41	0.48	0.47	0.38	0.42	0.47	0.43	0.47	0.30	0.46
C11	0.49	0.45	0.51	0.48	0.36	0.42	0.46	0.44	0.50	0.37	0.38

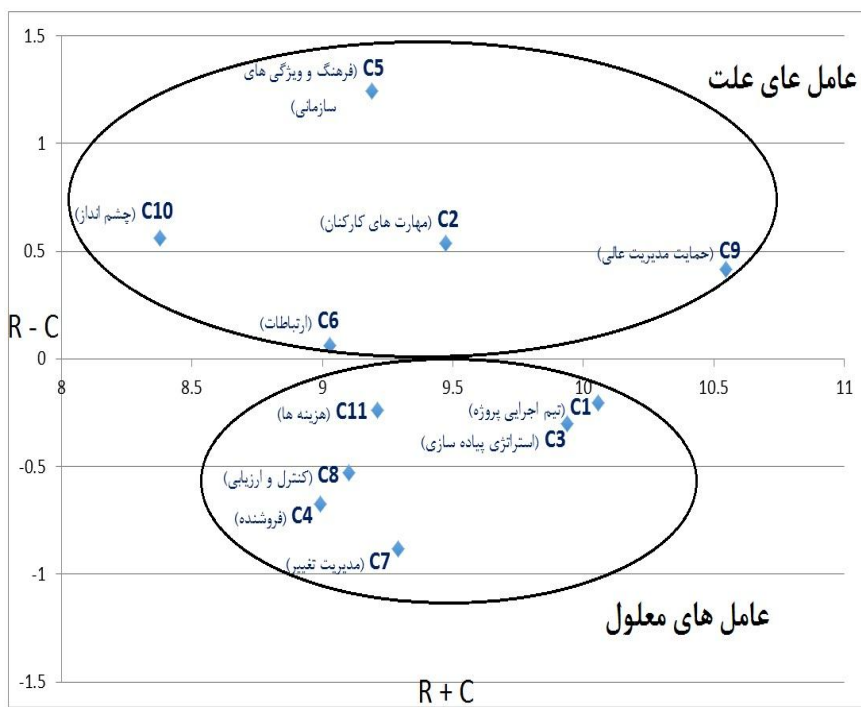
گام پنجم: محاسبه میزان اهمیت (وزن) نقش مرکزی و وزن روابط بین عوامل در این گام، برای ماتریس T، جمع سطری درایه‌ها R و جمع ستونی درایه‌ها C و مجموع R+C و تفاضل R-C با توجه به رابطه ۳ محاسبه می‌گردند. مجموع R+C برای هر یک از عوامل تشکیل‌دهنده سیستم، اهمیت (وزن) آن عامل در سیستم را نشان می‌دهد. مقدار R برای هر عامل نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم و مقدار C متناظر با آن بیان‌کننده شدت تأثیرپذیری عامل مذکور از سایر عوامل سیستم است.

$$\sum_{i=1}^9 T_{ij}; i = 1, 2, \dots, 9 \quad \& \quad \sum_{j=1}^9 T_{ij}; j = 1, 2, \dots, 9 \quad (19)$$

جدول شماره ۹: مقادیر R+C و R-C

Factors	R	C	R+C	R-C
C1	4.92	5.13	10.05	-0.20
C2	5.00	4.46	9.47	0.53
C3	4.82	5.11	9.93	-0.29
C4	4.15	4.83	8.99	-0.67
C5	5.21	3.97	9.19	1.24
C6	4.54	4.48	9.02	0.06
C7	4.20	5.08	9.28	-0.88
C8	4.28	4.81	9.10	-0.52
C9	5.48	5.06	10.54	0.41
C10	4.47	3.90	8.37	0.56
C11	4.48	4.72	9.21	-0.23

گام ششم: ترسیم نمودار روابط علی و معلولی در این گام، با توجه به جدول ۹ نمودار مختصات دکارتی برونداد روش دیمتل در سطح متغیرهای تحقیق ترسیم می‌شود.



شکل شماره ۱: نمودار مختصات دکارتی متغیرهای تحقیق

گام هفتم: تحلیل اهمیت معیارهای ارزیابی
 در این گام با توجه به نمودار مختصات دکارتی شکل ۱ تحلیل معیارهای ارزیابی
 به صورت زیر انجام می شود:
 مطابق جداول ۱۰ و ۱۱ متغیرهای تحقیق بر اساس میزان اثرگذاری و تأثیرپذیری
 رتبه بندی شده اند.

جدول شماره ۱۰: رتبه بندی عوامل اثرگذار

عوامل اثرگذار	کد عامل	R-C	رتبه اثرگذاری
فرهنگ و ویژگی های سازمانی	C5	1.24	۱
چشم انداز	C10	0.56	۲
مهارت های کارکنان	C2	0.53	۳
حمایت مدیریت عالی	C9	0.41	۴
ارتباطات	C6	0.06	۵

جدول شماره ۱۱: رتبه‌بندی عوامل اثرپذیر

عوامل اثرپذیر	کد عامل	R-C	رتبه اثرپذیری
مدیریت تغییر	C7	-0.88	۱
فروشنده	C4	-0.67	۲
کنترل و ارزیابی	C8	-0.52	۳
استراتژی پیاده‌سازی	C3	-0.29	۴
هزینه‌ها	C11	-0.23	۵
تیم اجرایی پروژه	C1	-0.20	۶

با توجه به جداول ۱۰ و ۱۱، اثرگذارترین عامل، فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی و اثرپذیرترین عامل، مدیریت تغییر می‌باشد. پنج عامل فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی، چشم‌انداز، مهارت‌های کارکنان، حمایت مدیریت عالی و ارتباطات عوامل اثرگذار و شش عامل مدیریت تغییر، فروشنده، کنترل و ارزیابی، استراتژی پیاده‌سازی، هزینه‌ها و تیم اجرایی پروژه عوامل اثرپذیر می‌باشند.

مطابق جدول ۱۲ متغیرهای تحقیق بر اساس میزان تعامل رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول شماره ۱۲: رتبه‌بندی عوامل بر اساس میزان تعامل

عوامل	کد عامل	R+C	رتبه تعامل
حمایت مدیریت عالی	C9	10.54	۱
تیم اجرایی پروژه	C1	10.05	۲
استراتژی پیاده‌سازی	C3	9.93	۳
مهارت‌های کارکنان	C2	9.47	۴
مدیریت تغییر	C7	9.28	۵
هزینه‌ها	C11	9.21	۶
فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی	C5	9.19	۷
کنترل و ارزیابی	C8	9.10	۸
ارتباطات	C6	9.02	۹
فروشنده	C4	8.99	۱۰
چشم‌انداز	C10	8.37	۱۱

با توجه به جدول ۱۲، پرتعامل‌ترین عامل، حمایت مدیریت عالی و کم‌تعامل‌ترین عامل، چشم‌انداز می‌باشد.

گام هشتم: تعیین مقدار آستانه

در این گام، به‌منظور ترسیم نقشه روابط علی و معلولی، باید شدت آستانه محاسبه شود. برای محاسبه مقدار آستانه روابط، میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه می‌شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد تمامی مقادیر T که کوچک‌تر از آستانه باشد، صفر شده و در نقشه روابط در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این تحقیق برای ۱۱ متغیر تحقیق مقدار ۰/۴۶ می‌باشد. با توجه به مقدار آستانه، الگوی روابط معنی‌دار متغیرهای تحقیق مطابق جدول ۱۳ می‌باشد.

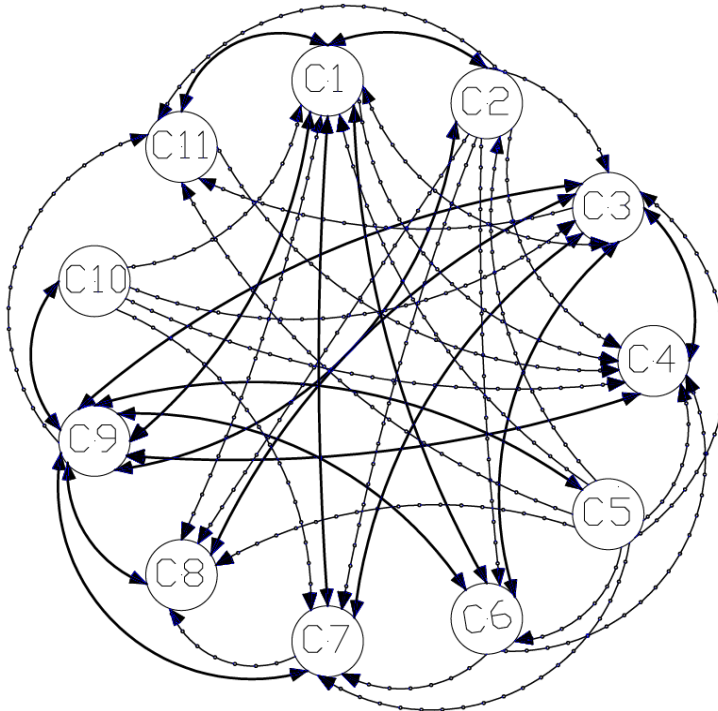
جدول شماره ۱۳: الگوی روابط معنی‌دار متغیرهای تحقیق

T	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	0.00	0.48	0.54	0.50	0.00	0.47	0.54	0.52	0.53	0.00	0.50
C2	0.57	0.00	0.53	0.50	0.00	0.49	0.54	0.53	0.55	0.00	0.48
C3	0.54	0.00	0.00	0.49	0.00	0.48	0.54	0.50	0.53	0.00	0.51
C4	0.00	0.00	0.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.46	0.00	0.00
C5	0.55	0.49	0.53	0.52	0.00	0.50	0.56	0.53	0.58	0.00	0.50
C6	0.50	0.00	0.49	0.47	0.00	0.00	0.50	0.00	0.49	0.00	0.00
C7	0.47	0.00	0.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.48	0.00	0.00
C8	0.48	0.00	0.46	0.00	0.00	0.00	0.47	0.00	0.46	0.00	0.00
C9	0.60	0.54	0.61	0.56	0.47	0.53	0.59	0.56	0.51	0.47	0.55
C10	0.47	0.00	0.48	0.47	0.00	0.00	0.47	0.00	0.47	0.00	0.00
C11	0.49	0.00	0.51	0.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00

گام نهم: ترسیم نقشه روابط علی و معلولی

در این بخش، نقشه روابط علی و معلولی متغیرهای تحقیق، با توجه به جدول ۱۳ طراحی می‌گردد. نمودار علی معلولی با یک نگاه به تحلیلگر امکان می‌دهد تا به‌سرعت به اثرگذاری و اثرپذیری عوامل پی‌ببرد. بر اساس جدول ۱۳ میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر عامل بر عامل دیگر مشخص است. برای مثال عامل C2 روی عامل C3 اثرگذار است (۰.۵۳) و در نمودار علی معلولی یک فلش از C2 به C3 رسم می‌شود که نشان از علت

بودن C2 برای C3 است درحالی‌که C3 روی C2 اثر معناداری ندارد (۰) و علتی هم برای C2 نیست.



شکل شماره ۲: نقشه روابط علی معلولی متغیرهای تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم به دست آوردن رتبه‌های اول و دوم توسط حمایت مدیر ارشد و تیم اجرایی این دو عامل از بدیهیات پیاده سازی بوده است و در همه سازمانها اهمیت تشکیل و وجودشان مشخص است اما استراتژی پیاده سازی با توجه به اینکه اولین گام شروع پروژه می‌باشد و رتبه سوم را آورده است مشخصاً رتبه اول عوامل مستقیم اثرگذار بر پیاده سازی پروژه می‌باشد و با توجه به گستردگی وظایف شهرداری و پیچیدگی پیاده سازی همه ابعاد پروژه استراتژی چابک با در نظر گرفتن شاخص‌های روش ناب بهترین استراتژی پیاده سازی می‌باشد. در تحقیق گوپتا و همکاران (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت و تأثیر عامل استراتژی پیاده

سازی تأکید شده است. در تحقیق موهبت و همکاران نیز سازگاری بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی IT برای موفقیت در پیاده‌سازی سامانه ERP پیشنهاد شده است.

تعیین‌کننده بودجه و هزینه‌ها در استقرار سامانه ERP که در تحقیق گوپتا و همکاران (۲۰۱۸) اشاره شده است، با توجه به درآمد و بودجه کلان شهرداری و ماهیت خدماتی بودن وظایف، حتی اگر خدمتی هزینه بالایی داشته باشد اما اثر آن بر اعتبار و سرمایه اجتماعی سازمان بالا باشد آن هزینه انجام خواهد شد.

چشم‌انداز دومین عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی پروژه دارد. با توجه به اینکه در چشم‌انداز بیست‌ساله کلان‌شهر قم لزوم پیاده‌سازی سامانه‌های یکپارچه دیده شده است رتبه اثرگذاری چشم‌انداز مناسب بوده است. همچنین چشم‌انداز آخرین رتبه تعامل‌پذیری را دارد که این امر نشان‌دهنده دقیق بودن چشم‌انداز نوشته‌شده است که تبعیت از آن ضروری است. در تحقیق گوپتا و همکاران (۲۰۱۸) نیز به اهمیت عامل اهداف استراتژیک و چشم‌انداز اشاره شده است. همچنین در تحقیقات دزدار و آیین (۲۰۱۱) و گارگ و خورانا (۲۰۱۷) نیز از چشم‌انداز و مأموریت سازمان به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سامانه ERP یاد می‌شود.

یکی از ویژگی‌های شهرداری کلان‌شهرها پراکندگی ساختمان‌های مناطق و نواحی و سازمان‌ها می‌باشد که این امر باعث به وجود آمدن فرهنگ استقلال سازمان‌ها و مناطق شده است. لذا این فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی اثرگذاری بالایی در پیاده‌سازی ERP دارند. در تحقیقات گوپتا و همکاران (۲۰۱۸) و دزدار و آیین (۲۰۱۱) نیز فرهنگ سازمانی به‌عنوان راه‌حلی برای کاهش مقاومت کارکنان پیشنهاد شده است.

استقرار و پیاده‌سازی ERP یک تغییر و تحول بسیار بزرگ در شهرداری خواهد بود از این رو طبیعتاً مقاومت بالای کارکنان را در برابر این تغییر شاهد خواهیم بود. از طرفی فرهنگ شهرداری قم یک فرهنگ نوآور است لذا می‌تواند با بهره‌گیری از فرهنگ قوی خود اثر بسیاری خوبی بر مدیریت تغییر بگذارد که رتبه اول را در اثرپذیری دارد و در تحقیق عزیزی و رضانی خورشید دوست (۲۰۱۸) نیز در سومین سطح از عوامل مؤثر بر استقرار سامانه ERP قرار دارد و در تحقیق دزدار و آیین نیز مدیریت تغییر به‌عنوان یک عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی سامانه ERP شناخته شده است.

با توجه به به‌روز بودن موضوع ERP نیاز به تخصص‌های نوین در این زمینه می‌باشد بنابراین مهارت‌های کارکنان که اثرگذاری بالایی در رتبه‌بندی عوامل دارد آموزش در وهله اول و استخدام نیروی کار متخصص در این زمینه ضروری است. از همین رو در تحقیقات

ریتسما و هیلتوفت (۲۰۱۸)، فادل المولی (۲۰۱۸)، گارگ و خورانا (۲۰۱۷)، افتیخار شاه و همکاران (۲۰۱۱) و عمر التركي (۲۰۱۰) نیز به تأثیر تمرین و آموزش کارکنان بر پیاده سازی سامانه ERP اشاره شده است. همچنین در تحقیق ویرتانن (۲۰۱۹) نیز برگزاری کنفرانس برای معرفی فرآیندهای جدید و تمرین کاربر نهایی به عنوان عاملی حیاتی در پیاده سازی سامانه ERP اشاره شده است.

خدمات شهرداری به ادارات برق، سازمان آب و فاضلاب، گاز، اداره ثبت و... در شهر ارتباط دارد که برای پیاده سازی ERP به طور کامل نیاز به ارتباط بین این ادارات و شهرداری در سطح شهر می باشد. ایجاد درگاه های ارتباطی و فرآیند انجام کارها نیاز به ارتباطات قوی دارد. به همین دلیل ارتباطات از عوامل اثرگذار در پیاده سازی ERP می باشد و رتبه پنجم اثرگذاری را دارد. این عامل در تحقیق عزیزی و رضانی خورشید دوست (۲۰۱۸) نیز اشاره شده است و از ارتباطات گسترده برای بهبود استقرار سامانه ERP یاد کرده اند. همچنین در تحقیق موهبت و همکاران (۲۰۱۰) نیز ارتباطات و همکاری بین ادارات به عنوان یک عامل حیاتی اثرگذار بر پیاده سازی سامانه ERP معرفی شده است. افتیخار شاه و همکاران (۲۰۱۱) نیز ارتباطات مؤثر را به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی ERP در نظر گرفته اند.

برای انتخاب فروشنده در شهرداری ملاک های متفاوتی وجود دارد و تنها هزینه ملاک انتخاب فروشنده نیست. برای انتخاب فروشنده مناسب باید به رزومه فروشنده، رضایت سایر مشتریان، اعتبار فروشنده در بازار، توان مالی بالای فروشنده و داشتن تیم قوی برای بومی سازی، اصلاح، پشتیبانی و امنیت نرم افزار توجه کرد. از این رو فروشنده تعامل زیادی نخواهد داشت و رتبه دهم تعامل پذیری را دارد. در تحقیق گوپتا و همکاران (۲۰۱۸) نیز بر اهمیت نقش فروشنده بر امنیت سامانه ERP اشاره شده است. اسپینتسو (۲۰۱۶) نیز مسائل مربوط به انتخاب فروشنده را یکی از بزرگ ترین چالش های پیاده سازی ERP برای اولین بار می داند. همچنین حمایت فروشنده در تحقیقات دزدار و آیینین (۲۰۱۱) و افتیخار شاه و همکاران (۲۰۱۱) نیز به عنوان یک عامل حیاتی اثرگذار بر موفقیت پیاده سازی سامانه ERP در نظر گرفته شده است.

بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق برای موفقیت و کنترل ریسک پیاده سازی سامانه برنامه ریزی منابع سازمان به سازمان فاوای شهرداری قم موارد زیر پیشنهاد می شود:

از آنجا که اثرگذارترین عامل فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی شناخته شد به مدیران ارشد شهرداری، مشاوران و مدیران سازمان فاوا پیشنهاد می‌شود تا با بهره‌گیری از تجربه سازمانی پروژه‌های فناوری اطلاعات و یا تغییرات سازمانی مقیاس مشابه، تجربه بازمهندسی پروژه‌ها و درک بهتر از نیازهای شورای اسلامی شهر و شهرداری و سازمانهای تابعه و ارباب‌رجوع حامی برنامه‌های استقرار سامانه ERP باشند.

با توجه به آنکه اثرپذیرترین عامل، مدیریت تغییر شناخته شد مدیران ارشد شهرداری، مشاوران و مدیران سازمان فاوا می‌توانند با مشارکت کاربر، عدم حساسیت زیاد به مقاومت در برابر کاربر، دوری از زمان اجرای نامناسب، شناخت نیاز به تغییر و درجه تغییرات لازم و نظارت بر تغییرات موردنیاز، اثرپذیری زیاد این عامل را کاهش دهند.

از آنجا که پرتعامل‌ترین عامل، حمایت مدیریت عالی شناخته شد به مدیران ارشد شهرداری، مشاوران و مدیران سازمان فاوا پیشنهاد می‌شود تا با بهره‌گیری از سبک مدیریت مشارکتی، مدیریت غیرمتمرکز و ابتکارات مدیریتی حامی استقرار سامانه ERP باشند.

بر اساس نتایج تحقیق، فروشنده، کنترل و ارزیابی، استراتژی پیاده‌سازی، هزینه‌ها و تیم اجرایی پروژه بعد از عامل مدیریت تغییر به‌عنوان عوامل اثرپذیر شناخته شدند. با توجه به تأثیرپذیری تیم اجرایی لزوم انتخاب اعضای تیم از بین نیروهای شایسته سازمان با قابلیت‌های انجام کار تیمی احساس می‌شود. همچنین برای عامل فروشنده پیشنهاد می‌شود از شرکت‌های مجرب محلی یا نمایندگی‌های محلی استفاده گردد تا نگهداری، دسترسی و پشتیبانی به سهولت انجام پذیرد. با توجه به اثرپذیری عامل استراتژی پیاده‌سازی نیاز به سرعت در پیاده‌سازی استراتژی با رعایت استانداردهای لازم احساس می‌شود از این‌رو استراتژی پیاده‌سازی چابک پیشنهاد می‌شود. همچنین با توجه به هزینه‌های بالای پیاده‌سازی سامانه ERP لزوم برنامه‌ریزی دقیق و بودجه‌ریزی عملیاتی جهت کاهش هزینه‌های سربار و کاهش تکرار فرآیندهای اضافی احساس می‌گردد. با توجه با اهمیت کنترل دائمی جهت پیاده‌سازی دقیق و به‌موقع، تیم متخصص و مجزایی از تیم اجرایی پروژه جهت کنترل و ارزیابی به این امر گمارده شود. با توجه به نیاز خدمت‌رسانی دائمی و بدون وقفه شهرداری به شهروندان در ضمن تغییر، نیاز به توجه به پیوستگی‌های سازمان و استفاده اهرمی از آنها جهت مدیریت تغییر پیشنهاد می‌شود.

بر اساس نتایج تحقیق، چشم‌انداز، مهارت‌های کارکنان، حمایت مدیریت عالی و ارتباطات به‌عنوان عوامل اثرگذار بعد از فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی شناخته شدند. بدین

منظور سازمان فاوای شهرداری با داشتن طرح روشن و مشخص، تعیین نقطه عطف واقعی و تاریخ پایان و تعریف نقاط قوت پروژه می‌توانند به اثرگذاری مثبت استفاده از چشم‌انداز در سازمان خود کمک کنند. همچنین این سازمان می‌تواند با آموزش فنی متقابل و تبادل دانش بین منابع و گروه‌های داخلی و خارجی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان واجد شرایط، دوباره آموزش دادن مهارت‌های جدید به نیروهای IT، توسعه استراتژی آموزش و انتخاب کارکنان مناسب اثرگذاری عامل مهارت‌های کارکنان را تا حدی کنترل کنند. علاوه بر این سازمان فاوای شهرداری می‌تواند با بهره‌گیری رهبری قوی و متعهد و مدیریت بالا به صورت عمومی و صریح از اثرگذاری حمایت مدیریت عالی در جهت منافع سازمان بهره‌بردار. همچنین این سازمان می‌تواند با ارتباطات باز، صادقانه و منظم با همه‌کسانی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند و همکاری بین واحدها و سازمانها از اثرگذاری عامل ارتباطات در جهت منافع سازمان استفاده کند.

با توجه به محدودیت تکنیک دیمتل که تعداد عوامل بالا در آن به پیچیدگی مدل منجر می‌شود به محققان آتی پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری از نقشه شناختی فازی و مقایسه با نتایج دیمتل به تکمیل و استفاده بهتر از نتایج این تحقیق کمک کنند.

References

- Akkermans, H., & Van Helden, K. (2002). Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Case Study of Interrelations between Critical Success Factors. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 35-46.
- Al-Turki, U. M. (2011). An Exploratory Study of ERP Implementation in Saudi Arabia. *Production Planning and Control*, 22(4), 403-413.
- Amid, A., Mohammadi, P., & Ghelich Li, B. (2016). Evaluation of Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System Readiness in Government Service Organizations. *Public Management Vision*, 7(4), 41-67.
- Azar, A., & Faraji Khorshidi, H. (2016). *Fuzzy Management Science*. Tehran: Mehraban Publishing, (In Persian).
- Azizi, B., & Doost, R. R. K. (2018). A Q-analysis Model to Evaluate the Factors and Attributes of ERP Success in the Developing Countries. *Revista Publicando*, 5(15), 917-952, (In Persian).
- Behboudi Asl, M., Rahmany Youshanlouei, H., Ansari, M., & Mirkazemi Mood, M. (2012). Identifying Factors Influencing the Selection of Enterprise Resource Planning Systems from Expert Views. *Journal of Information Technology Management*, 4(12), 1-22, (In Persian).
- Chang, S. I. (2004). ERP Life Cycle Implementation, Management and Support: Implications for Practice and Research. 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Chen, C. C., Law, C. C., & Yang, S. C. (2009). Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(1), 157-170.

- Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). Critical Success Factors for ERP Implementation: Insights from a Middle-Eastern Country. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(6), 798-808.
- Dezdar, S., & Sulaiman, A. (2009). Successful Enterprise Resource Planning Implementation: Taxonomy of Critical Factors. *Industrial Management & Data Systems*, 109(8), 1037-1052.
- Ebrahimi, M., & KHorshidi, Z. (2017). Use of Dematel Ttechnique and ANP in the Prioritization Factors Affecting Stock Selection in Tehran Stock Exchange. *Journal of Decision Engineering*, 1(4), 29-52, (In Persian).
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying Critical Issues in Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation. *Computers in Industry*, 56(6), 545-557.
- Esteves, J., & Pastor, J. (2000). Toward the Unification of Critical Success Factor for (ERP) Implementations. 10th Annual Business Information Technology (BIT) Conference.
- Fadelelmoula, A. A. (2018). The Effects of the Critical Success Factors for ERP Implementation on the Comprehensive Achievement of the Crucial Roles of Information Systems in the Higher Education Sector. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 13, 21-44.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP Implementation: A Compilation and Analysis of Critical Success Factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.
- Garg, P., & Khurana, R. (2017). Applying Structural Equation Model to Study the Critical Risks in ERP Implementation in Indian Retail. *Benchmarking: An International Journal*, 24(1), 143-162.

- Gargeya, V. B., & Brady, C. (2005). Success and Failure Factors of Adopting SAP in ERP System Implementation. *Business Process Management Journal*, 11(5), 501-516.
- Gupta, H., Aye, K. T., Balakrishnan, R., Rajagopal, S., & Nguwi, Y. Y. (2014). A Study of Key Critical Success Factors (CSFs) for Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(4), 813-818.
- Gupta, S., Misra, S. C., Kock, N., & Roubaud, D. (2018). Organizational, Technological and Extrinsic Factors in the Implementation of Cloud ERP in SMEs. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 83-102.
- Hakim, A., & Hakim, H. (2010). A Practical Model on Controlling the ERP Implementation Risks. *Information Systems*, 35(2), 204-214.
- Hanafi Zadeh, P., Zare Ravasan, A., Rouhani, S. (2009). Evaluation of Organizational Readiness to Implement ERP System Based on S7 McKinsey Model. *Enterprise Resource Planning Systems Conference*, (In Persian).
- Heidari, H., Radfar, R., Mousakhani, M. (2018). The effective Drivers on Successful Implementation of Enterprise Resource Planning System in Manufacturing Industries. *The Journal of Productivity Management* 11(43), 151-169, (In Persian).
- Holland, C. P., & Light, B. (1999). A Critical Success Factors Model for ERP Implementation. *IEEE software*, 16(3), 30-36.
- Huang, Z., & Palvia, P. (2001). ERP Implementation Issues in Advanced and Developing Countries. *Business Process Management Journal*, 7(3), 276-284.

- Kwahk, K. Y., & Lee, J. N. (2008). The Role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical Bases and Empirical Validation. *Information & Management*, 45(7), 474-481.
- Lawrence Norton, A., May Coulson-Thomas, Y., Coulson-Thomas, C. J., & Ashurst, C. (2013). Ensuring Benefits Realisation from ERP II: The CSF Phasing Model. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 218-234.
- Li, C. W., & Tzeng, G. H. (2009). Identification of a Threshold Value for the DEMATEL Method Using the Maximum Mean De-Entropy Algorithm to Find Critical Services Provided by a Semiconductor Intellectual Property Mall. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 9891-9898.
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2000). Enterprise Resource Planning: Survey of US Manufacturing Firms. *Production and Inventory Management*, 41(2), 52-58.
- Menon, S. A., Muchnick, M., Butler, C., & Pizur, T. (2019). Critical Challenges in Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 54-69.
- Moohebat, M. R., Asemi, A., & Davarpanah Jazi, M. (2010). A Comparative Study of Critical Success Factors (CSFs) in Implementation of ERP in Developed and Developing Countries. *International Journal of Advancements in Computing Technology*, 2(5), 99-110, (In Persian).
- Nagpal, S., Khatri, S. K., & Kapur, P. K. (2014). Exploratory Study to Identify Critical Success Factors Penetration in ERP Implementations. 3rd International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization; Trends and Future Directions.

- Nah, F. F. H., Zuckweiler, K. M., & Lee-Shang Lau, J. (2003). ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.
- Ngai, E. W., Law, C. C., & Wat, F. K. (2008). Examining the Critical Success Factors in the Adoption of Enterprise Resource Planning. *Computers in Industry*, 59(6), 548-564.
- Olfat, L., & Shahryari Nia, A. (2014). Interpretive Structural Modeling of Effective Factors of Partner Selection in Agile Supply Chain. *Journal of Production and Operations Management*, 5(2), 128-109, (In Persian).
- Osintsev, A. (2016). The 5 Biggest Challenges When Implementing ERP for the First Time.
- Otieno, J. O. (2008, May). Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Implementation Challenges: A Kenyan Case Study. *International Conference on Business Information Systems*.
- Pei-Fang, H. (2013). Integrating ERP and E-Business: Resource Complementarity in Business Value Creation. *Decision Support Systems*, 56, 334-347.
- Project Management Institute. (2015). *Pmbok Guide*. Translated by: M., Ebrahimi, A., Bayati, & F., Adhami, Tehran: ARiana Ghalam Publishing, (In Persian).
- Reitsma, E., & Hilletoth, P. (2018). Critical Success Factors for ERP System Implementation: A User Perspective. *European Business Review*, 30(3), 285-310.
- Roshandel Arbatani, T., Ghaffari, A., & Ebrahim Pour, H. (2011). Channeling Customer Relationship Management (CRM) in the E-

- Government Framework. *Journal of Information Technology Management*, 3(7), 55-76, (In Persian).
- Sadeghi Moghaddam, M. (2011). Identifying the Factors that Influence the Readiness of the Enterprise Resource Planning System to Accept and Rank the Factors Using Fuzzy AHP. Master's Thesis, Mashhad: Ferdowsi University, (In Persian).
- Sar, A., & Garg, P. (2012). Analysis of Critical Failure Factors in ERP Implementation: An Indian Experience. *International Journal of Business Information Systems*, 11(3), 360-378.
- Sartorius, K., Eitzen, C., & Kamala, P. (2007). The Design and Implementation of Activity Based Costing (ABC): A South African Survey. *Meditari Accountancy Research*, 15(2), 1-21.
- Shafi, K., Ahmad, U. S., Nawab, S., Bhatti, W. K., Shad, S. A., Hameed, Z., Tahira, A., & Shoaib, F. (2019). Measuring Performance Through Enterprise Resource Planning System Implementation. *IEEE Access*, 7, 6691-6702.
- Shah, S. I. H., Bokhari, R. H., Hassan, S., Shah, M. H., & Shah, M. A. (2011). Socio-Technical Factors Affecting ERP Implementation Success in Pakistan: An Empirical Study. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(3), 742-749.
- Shanks, G. (2000). A Model of ERP Project Implementation. *Journal of Information Technology*, 15(4), 289-303.
- Shanks, G., Parr, A., Hu, B., Corbitt, B., Thanasankit, T., & Seddon, P. (1999). Differences in Critical Success Factors in ERP Systems Implementation in Australia and China. The University of Melbourne.
- Somers, T. M. & Nelson, K. G. (2003). The Impact of Strategy and Integration Mechanisms on Enterprise System Value: Empirical

- Evidence from Manufacturing Firms. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 315-338.
- Sumner, M. (2000). Risk Factors in Enterprise-Wide/ERP Projects. *Journal of Information Technology*, 15(4), 317-327.
- Tenkorang, R., & Helo, P. (2011). Enterprise Resource Planning (ERP): A Review Literature Report. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, 2, 19-21.
- Venkateswaran, N., & Mahalakshmi, V. (2012). ERP Implementation: A Compilation and Analysis of Critical Success Factors. *International Multidisciplinary Research Journal*, 2(1), 103-109.
- Virtanen, T. (2019). ERP Implementation-Case Study. Master's Thesis, in Haaga- Finland: Helia University of Applied Sciences.
- Yingjie, J. (2005). Critical Success Factors in ERP Implementation in Finland. Master's Thesis, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Zehedi, M., Rezaee, A., Darini, V., Namdar Joyami, E. (2018). Designing a Model for the Selection and Implementation of Organizational Resource Planning Systems in Iranian Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 6(3), 131-144, (In Persian).

Identification and Prioritization of Critical Success Factors in ERP Implementation Using Fuzzy Screening and DEMATEL Method: The Case of Qom Municipality

*Ali Abedini*¹

Hamidreza Yazdani (Ph.D.)^{*2}

*Amin Hakim (Ph.D.)*³

*Alireza Abarghouei*⁴

Date of receipt: 2019.02.27

Date of acceptance:2019.12.23

Abstract

The expansion of cities along with the diversity of citizenship needs, on the one hand, and the development of information and communication technology, on the other, have highlighted the need to employ ERP systems in municipalities and urban organizations. Therefore, this applied library survey aimed to initially identify effective factors that may impact ERP Implementation and secondly prioritize and evaluate the influence and effectiveness of identified factors. To serve the identification purpose, valid domestic and international electronic data bases were search were done in the Persian and foreign scientific databases were searched to detect critical success factors in ERP Implementation that were further divided into 24 dimensions. Based on the Fuzzy Screening, 11 factors out of the 24 dimensions served as a basis for pairwise comparison of the factors and determining the impact and effectiveness. The research population was the senior managers of Qom municipality from whom 9 experts in planning and information technology were selected from the central Qom Municipality and FAVA Organization to form the research sample. The gleaned research data were analyzed via the DEMATEL method, Excel and MATLAB software. The most influential factors were found to be Culture and Organizational Features (R-C=1/24) including Vision (R-C=0/56), Staff skills (R-C=0/53), Top management support (R-C=0/41) and Communication (R-C=0/06), are influential factors and change management (R-C=-0/88), Vendor (R-C=-0/67), Control and evaluation (R-C=-0/52), Implementation strategy (R-C=-0/29), Costs (R-C=-0/23) and Project Team (R-C=-0/20). Moreover, the most influenceable factor was found to be Change Management (R-C=-0/88) including five factors of salespersons (R-C=-0/67), control and evaluation (R-C=-0/52), implementational strategy (R-C=-0/29), costs (R-C=-0/23) and project executive team (R-C=-0/20). Finally, top management support (R+C=10/54) and Vision (R+C=8/37) were found to be the most and the least interacting factors.

KeyWords: ERP, Implementation, DEMATEL

1.Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran. Iran. abediny@modares.ac.ir

2.*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. hryazdani@ut.ac.ir

3.Assistant Professor, Farhangian University, Tehran, Iran.

4.MSc, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

The Effect of Capital Productivity Management on Capital Asset Pricing Models with a Focus on Life Cycle

Ali Alimohammadpour¹

*Ali Zabihi (Ph. D.)*²*

Khosro Faghani Makrani³

Date of receipt: 2017.08.24

Date of acceptance: 2019.03.09

Abstract

Capital productivity concerns the measurement of management power in making optimal use of capital as one of the important and limited company resources. In companies with highly efficient capital productivity, stocks are expected to offer higher returns and the explanatory power of the models proposed to predict stock returns is assumed to increase. The purpose of this study was, thus, to examine the extent to which capital productivity might influence the explanatory power of stock market predictive models and to scrutinize this viable effect at various stages of corporate life cycle. The Operating Profit Ratio (ROIC) was used to operationalize Capital productivity, the Tripartite Factor Model (Fama & Franch, 1993) and the Pentagonal Factor Model (Fama & Franch, 2013) were employed to predict stock returns and corporate life cycle was categorized via the Dickinson Cash Flow (2011). The research sample comprised 110 companies with specific descriptive characteristics selected from among all those listed on the Tehran Stock Exchange during a ten-year period from 2005 to 1394. The results of the hypothesis testing analyses demonstrated that capital productivity affects the relationship between market factor and risk-free growth at all stages of the life cycle, but size was found significantly correlated with risk merely at the maturity stage of the life cycle.

Key Words: Capital Asset Pricing, Capital Productivity Management, Corporate Life Cycle, Explanatory Predictive Power, Stock Return,

1. PhD student, Department of Accounting, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Accounting, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran-
zabihi@iausari.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Accounting, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

The Role of Psychic Capital in Work-Family Conflict and Organizational Performance: The Case of Real Estate Registration Office in Mashhad

Zahra Amin Afshar*¹

Abolfazl kazazi (Ph.D.)²

Mohsen Hooshangi (Ph.D.)³

Date of receipt: 2018.02.25

Date of acceptance: 2019.02.21

Abstract

Organizations whose performance is being rapidly improved are considered one of the most prominent features of today's societies. The most important asset in any organization is attention to human resources which is considered to be a competitive advantage in successful organizations since it can impact the success of the organizational performance, promote psychic capital and reduce organization-family conflicts. This field study set out to investigate the impact of psychic capital on work-family conflict and organizational performance. The research data were collected by administering a standardized questionnaire to a stratified random sample of 138 managers and employees at Real Estate Registration Office in Mashhad. The sample size was determined based on Morgans' Table. The collected data were analyzed via Structural Equation Modeling, Partial Least Squares techniques and Smart-PLS software. The findings indicated significant impacts from most of variables. Hypotheses 1, 2, 4, 6 & 8 verified negative impacts and hypotheses 5 & 7 verified positive impacts. That is to say, the employees' psychic capital was found to improve organizational citizenship behavior. The same variable, however, negatively impacted work-family conflict; that is, employees' rich psychic capital and the support they received from the organization could reduce work-family conflict. Moreover, the intention to quit one's job was also found to have a negative impact on organizational performance. In other words, the higher the intention to quit, the lower the organizational performance which is directly influenced by the employees. The findings can assist managers to realign their planning towards improved and motivated human resource.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Performance, Psychic capital, Turnover Intention, Work-Family Conflict

1.*Ph.D. Candidate, Department of Future Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran. (Corresponding author: aminafshar951@sok.ikiu.ac.ir)

2 . Akazazi @atu.ac.ir

3.Ph.D. Candidate, Department of Production Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, mo.hooshangi@atu.ac.ir

The effect of brand prestige, brand Distinction, brand experiences, brand social benefits on brand productivity through brand attractiveness and Customer brand identification (Case study of Tabriz leather)

*Yazdan shirmohammadi (Ph.D.)*¹*

Parisa Abyaran²

Zeinab hashemi baghi³

Gholamreza Taleghani (Ph.D.)⁴

Date of receipt: 2019.02.23
Date of acceptance: 2019.11.29

Abstract

Leather is one of the most attractive and profitable industries and business in the world, because creates value added to its activists. However, the condition of the leather industry in Iran is different from the expected position and is still far from the desired level of production and export. The purpose of this study is to create and expand the importance of the national brand among the manufacturers of "Tabriz Leather" brand and to examine the consequences of this process and to help the brand productivity of companies. The present research is practical in terms of purpose and descriptive survey in terms of method. The statistical population of this research is all customers and consumers of Tabriz leather brand in the province of East Azerbaijan. The results of this research show that Brand Prestige has a positive and significant effect on Brand Attractiveness, while the effect of this variable (Brand Prestige) has not been confirmed on Customer Brand Identification. Also, the variables of Brand Distinction, Brand Social Benefits, and Brand Experiences affect the Brand Attractiveness variable and the Brand Attractiveness variable affects as well as the Customer Brand Identification variable and Brand Productivity. The results of this study indicated that Brand Distinction and Brand Experience have a significant effect on Customer Brand Identification And Customer Brand Identification has a positive and significant effect on brand productivity, but the effect of brand social benefits on customer brand recognition was not confirmed. The final results of this article show that in order to create brand productivity and other influential brand variables among consumers, should be considered in the brand management area.

Key Words: Brand Prestige, Brand Differentiation, Brand Social Benefits, Brand Attraction, and Brand Productivity

1. Assistant Professor, Department of Business Management, Payam Nourtahan University, Iran
y.shirmohammadi@pnu.ac.ir

2. MSc, Department of Executive Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

3. MSc, Department of Business Management, Payamenour University, Tehran, Iran

4. Professor, Department of Management, University of Tehran, Iran gtalghani@ut.ac.ir

Enhancing Telecommuting Productivity in Public Organizations via Identification and Ranking Human Resource Challenges

*Mehdi Kheirandish (Ph.D.)*¹*

Nasser Asgari (Ph.D.)²

Date of receipt: 2018.08.13

Date of acceptance:2019.08.06

Abstract

An inevitable consequence of the information era is the rise in the number of various virtual organizations such as telecommuting which can be productive if a number of conditions are met. The current exploratory applied survey aimed to identify and rank order challenges in human resources which are among prerequisite conditions determining the extent of productivity and efficiency of telecommuting. The research data were collected employing a researcher-made questionnaire that was developed based on an extensive literature review to tap human resource challenges. The questionnaire was administered to the cluster sample comprising 144 managers and experts who had been selected randomly from a population of 230 at the challenge identification stage. In the ranking stage, a purposeful sample of 10 experts was selected to rank order the challenges. The data were further analyzed through Exploratory Factor Analysis, Principal Components Analysis and Analytic Hierarchy Process. The findings indicated that challenges relevant to occupation-related factors, personality traits, career quality, individualistic attitudes, professional qualifications and personal characteristics were respectively considered as the most important human resources challenges of telecommuters.

Key Words: Human Resources, Human Resources Challenges, Public Organization, Teleworking

1.*Associate Professor, Department of Government Management, Shahid Sattari University of Management, Tehran, Iran kheirandish@ssau.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Government Management, Shahid Sattari University of Management, Tehran, Iran

Presenting an Entrepreneurship-oriented Model for Human Resource Absorption, Supply and Adjustment in Iranian Public Sectors

*Hasan Hasanzade*¹

Naser Mir Sepasi (Ph.D.)^{*2}

*Abolhassan Faghihi (Ph.D.)*³

*Reza Najaf Beigi (Ph.D.)*⁴

*Mohammad Ali Afshar Kazemi (Ph.D.)*⁵

Date of receipt: 2017.11.27

Date of acceptance: 2019.05.23

Abstract

Research findings have revealed that entrepreneurial trends in Iranian state organizations have not succeeded and to rectify the situation entails reforming enhancing human resource management policies. Thus, based on Mirsepasi's Model which is one of the underlying principles of human resource management system, the present study intended to offer an appropriate model for absorbing, supplying and adjusting human resources that can promote entrepreneurship in Iranian state organizations. To this end, the service compensation system, job design and employment management were selected from Mirsepasi's Model and considered via confirmatory factor analysis. Based on expert judgement and Scott's reliability coefficient, innovation, proactivity and flexibility were also selected as dimensions of corporate entrepreneurship in Iranian public sectors. The research population consisted of 18 active ministries of the Islamic Republic of Iran that were stratified into five categories of educational, economic, political-authoritative, cultural, welfare and general service ministries. Unit of analysis in this study was managers and experts in human resource management departments who were selected using convenience sampling from a single randomly selected ministry from each category. Further, the entrepreneurial hindrances were considered in human resource absorption, supply and adjustment employing LISREL software. The Model presented here is claimed to support innovation, proactivity and flexibility as identified aspects of entrepreneurship in state organizations via service compensation system employment recruitment and job design.

Key Words: Entrepreneurship, HRM, Procurement and Adjustment System, Public Sector

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. *Professor, Department of Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. n.mirsepasi@srbiau.ac.ir

3. Professor, Department of Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. a.faghihi@srbiau.ac.ir

4. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

5. Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran.

A Policymaking Framework for Managing the Adaptation Process in Corporate Headquarters with Internal Growth

*Hossein Hajibeigloo*¹*

Mahdi haghghi Kafash (Ph.D.)²

Nader Mazloomi (Ph.D.)³

Vajhollah Ghorbanizade (Ph.D.)⁴

Date of receipt: 2018.04.25

Date of acceptance:2019.08.06

Abstract

The organization of Corporate headquarters (CHQ), as the commanding brain in multi- business companies, is in a state of flux and adapts to external environment changes dynamically. The optimal management of its organizational dynamicity can profoundly impact productivity. Yet, close inspection of the existing literature indicates lack of a framework for managing organizational changes in CHQs. Hence, the purpose of this qualitative single case study is to bridge the gap and introduce a framework for managing the adaptation process in the CHQs. Initially, a specific and applied definition was offered for CHQ based on meticulous review of the related literature. Further, the construct was operationalized in the form of a questionnaire which was administered in one of petrochemical multi-business companies to serve the purpose of the study. The research data gleaned through open interview and studying related documents were submitted to thematic analysis. The findings underscored the CHQ's environmental requirements, fundamental changes, orienting elements, parenting and managerial style and the maturity curve as the most significant factors influencing the policymaking of the adaptation process. Challenges related to each of the factors and the ways of handling them are discussed and a framework is offered for managing the adaptation process in CHQs.

Key Words: Corporate Headquarter, Structure, Single Case Study, Thematic Analysis

1.*Ph.D. Candidate, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. h.hajibeigloo@st.atu.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. m.haghghi@atu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. mazlomi@atu.ac.ir

4. Associate Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. ghorbanizade@atu.ac.ir

The Effect of Organizational Entrepreneurship and Entrepreneurship Orientation on Organizational Performance with Regard to Strategic Entrepreneurship in Industrial Companies in Zanjan Province

Reza Pirayesh (Ph.D.)^{1}*

Vahid Amiri²

Malihe Jafari³

Mohammad Imani Barandagh (Ph.D.)⁴

Date of receipt: 2018.02.15

Date of acceptance: 2019.03.17

Abstract

Entrepreneurship and organizational orientation towards it is now considered an important method of enjoying a competitive climate to institutionalize innovation in the institutional organization and thereby bring about economic prosperity of the country. The purpose of this applied descriptive survey was to explore the relationship between organizational entrepreneurship, entrepreneurial orientation and organizational performance in industrial companies in Zanjan, Iran and to examine the effect of strategic entrepreneurship. The research population comprised all staff members working in the target industrial companies, from among whom a clustered sample of 304 was randomly selected. The research data were collected via the organizational and strategic entrepreneurship Likert scale questionnaire. The research data were further analyzed through Structural Equations Modelling and PLS software and the results showed that the organizational entrepreneurship and entrepreneurship orientation had a significant effect on strategic entrepreneurship which had a positive and significant impact on organizational performance. Moreover, the findings verified the indirect effects of organizational entrepreneurship and entrepreneurial orientation on organizational performance.

Key Words: Entrepreneurship Orientation, Organizational Entrepreneurship, Organizational Performance, Strategic Entrepreneurship,

1.*MSc, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Zanjan University, Zanjan, Iran . r-pirayesh@znu.ac.ir

2.Department of Management, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran

3. MSc, Department of Business Management, Faculty of Humanities, University Zanjan, Zanjan, Iran

4.Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran imani_barandagh@znu.ac.ir



راهنمای اشتراک نشریه «مدیریت بهره وری»

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

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

برگ درخواست اشتراک نشریه «مدیریت بهره وری»

قبلاً مشترک بوده ام قبلاً مشترک نبوده ام شماره اشتراک.....

اشتراک کتابخانه نام کتابخانه:

اشتراک شرکت، سازمان، نهاد نام سازمان:

اشتراک تخصصی نام و نام خانوادگی:

نشانی دقیق استان: شهرستان:

..... کد پستی تلفن:

به پیوست رسید بانکی شماره به مبلغ ریال بابت اشتراک دوره سال یا خرید تک شماره های.....

از هر شماره نسخه شروع اشتراک از شماره

تاریخ و امضاء:

Table of Contents

Productivity Management–Spring 2020

The Effect of Organizational Entrepreneurship and Entrepreneurship Orientation on Organizational Performance with Regard to Strategic Entrepreneurship in Industrial Companies in Zanjan Province.....23
Reza Pirayesh (Ph.D.),Vahid Amiri,Malihe Jafari & Mohammad Imani Barandagh (Ph.D.)

A Policymaking Framework for Managing the Adaptation Process in Corporate Headquarters with Internal Growth.....47
Hossein Hajibeigloo, Mahdi haghghi Kafash (Ph.D.), Nader Mazloomi (Ph.D.)&Vajhollah Ghorbanizade (Ph.D.)

Presenting an Entrepreneurship-oriented Model for Human Resource Absorption, Supply and Adjustment in Iranian Public Sectors.....75
Hasan Hasanzade,Naser Mir Sepasi (Ph.D.),Abolhassan Faghihi (Ph.D.),Reza Najaf Beigi (Ph.D.) & Mohammad Ali Afshar Kazemi (Ph.D.)

Enhancing Telecommuting Productivity in Public Organizations via Identification and Ranking Human Resource Challenges97
Mehdi Kheirandish (Ph.D.)& Nasser Asgari(Ph.D.)

The effect of brand prestige, brand Distinction, brand experiences, brand social benefits on brand productivity through brand attractiveness and Customer brand identification (Case study of Tabriz leather)117
Yazdan shirmohammadi (Ph.D.), Parisa Abyaran, Zeinab hashemi baghi & Gholamreza Taleghani (Ph.D.)

The Role of Psychic Capital in Work-Family Conflict and Organizational Performance: The Case of Real Estate Registration Office in Mashhad..... 143
Zahra Amin Afshar, Abolfazl kazazi (Ph.D.) & Mohsen Hooshangi (Ph.D.)

The Effect of Capital Productivity Management on Capital Asset Pricing Models with a Focus on Life Cycle.....171
Ali Alimohammadpour,Ali Zabihi (Ph.D.) & Khosro Faghani Makrani

Identification and Prioritization of Critical Success Factors in ERP Implementation Using Fuzzy Screening and DEMATEL Method: The Case of Qom Municipality.....195
Ali Abedini ,Hamidreza Yazdani (Ph.D.)&Amin Hakim (Ph.D.)

Abstract of Articles in English..... 233

In the Name of God the Most Benevolent the Most Merciful

The Journal of Productivity Management

**Vol. 14, No.1, Spring 2020
Serial Number: 52**

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

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

Managing Editor :
Houshang Taghizadeh (Ph.D.)

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